



Universidad EAN

Facultad de ingeniería

Doctorado en Gerencia de Proyectos

Tesis doctoral

**Modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la
industria musical**

Denis Manuel Roa García

Autor

Dr. Mario Enrique Uribe Macías

Director tesis doctoral

Bogotá D. C., 15 de julio de 2025

Dedicatoria

A Dios, por ser guía, fuerza y consuelo en cada paso de este largo proceso. A Él encomiendo este logro, que también es una ofrenda de gratitud.

A mi madre, por su amor incansable, su ejemplo de fortaleza y su fe, que siempre ha sido mi refugio.

A “el Mono”, mi padrastro, por ser compañía constante, por su respaldo en los momentos más decisivos y por ayudar a construir el hogar del que me siento profundamente orgulloso.

A la memoria de mi padre, cuya ausencia física no ha borrado el valor de sus enseñanzas ni la profundidad de su influencia. Esta tesis es también una forma de honrar su vida.

A mis hermanastros y a su madre, por formar parte de este lazo de familia que se teje con afecto y presencia.

A quienes compartieron conmigo un vínculo sentimental durante este camino. Gracias por el amor, el aprendizaje y los momentos compartidos.

A mi pareja, por acompañarme en esta etapa final con comprensión, desafíos y esperanza compartida, incluso en medio de las incertidumbres. Gracias por estar.

A mis amigos verdaderos, por su escucha, su apoyo constante y su fe en mí, incluso cuando flaqueaba.

A los estudiantes, a los artistas que sueñan, a quienes luchan por organizar su caos creativo: esta tesis también es para ustedes.

A la música, por acompañarme siempre, por dar sentido a los silencios, por ser impulso y refugio, causa y efecto. Esta obra existe porque tú existes.

A mí mismo, por no rendirme, por volver a empezar cuando fue necesario, y por mantener viva la convicción de que el arte también merece ser gestionado con estrategia, amor y disciplina.

Y a quien lea estas páginas, que esta obra te inspire a planear tu arte, a organizar tu pasión y a no renunciar a tu propósito.

Agradecimientos

A la **Universidad EAN**, a la **Facultad de Ingeniería** y al **programa de Doctorado en Gerencia de Proyectos**, por brindarme el espacio académico, los recursos formativos y el entorno investigativo necesarios para la construcción de esta tesis.

Al **Dr. Mario Enrique Uribe Macías**, director de tesis, por su orientación constante, su guía crítica y su acompañamiento respetuoso. Su apoyo fue clave en este proceso, además de haber participado como coautor en un artículo derivado de esta investigación.

Al **Dr. Milton Januario Rueda Varón**, director del Doctorado en Gerencia de Proyectos, por sus aportes metodológicos, su visión estratégica y su disposición constante para fortalecer este trabajo. También agradezco su coautoría en un capítulo de libro derivado de esta tesis.

A los **docentes, jurados y profesionales** que, desde distintos espacios del programa, contribuyeron con observaciones valiosas y con su experiencia para enriquecer esta investigación.

A la **Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**, por brindarme la oportunidad de crecer tanto en el ejercicio docente como en el ámbito investigativo. Su respaldo ha sido fundamental en mi desarrollo profesional.

A **Néstor Oswaldo Arias**, excompañero de la Maestría en Gerencia de Proyectos, amigo y programador de la App PlanArti, por su compromiso y colaboración en el desarrollo de una herramienta que proyecta esta tesis más allá del ámbito académico.

A **Juan José Forero Ortíz**, también conocido como *Juan Foreman*, músico profesional, amigo y coautor en un artículo derivado de esta investigación, por su apoyo clave en la conexión con los artistas participantes y por su conocimiento sobre la industria musical.

A los expertos que validaron el modelo: **Dr. Gustavo Vivas** (gerencia de proyectos), **Santiago Marín** (mánager musical) y **Sebastián Rojas** (artista y líder de FRETPHYRUS), por sus valiosos aportes para fortalecer su aplicabilidad en la industria musical.

A los **artistas, gestores culturales, mánagers** y demás **actores del sector musical** que participaron en esta investigación, compartiendo sus experiencias y conocimientos. Sus aportes permitieron construir un modelo con base en la realidad viva del sector.

A mis **compañeros y colegas docentes**, por su respaldo y por los aprendizajes compartidos durante este recorrido académico. Su ejemplo profesional y humano ha sido un estímulo constante.

A mi **familia**, por su apoyo incondicional, y en especial a mi **madre**, cuyas oraciones y ánimo constante fueron fundamentales para culminar esta tesis.

A **todas las personas que creyeron en este proyecto**, directa o indirectamente, y que me motivaron a continuar, incluso en los momentos más retadores.

Finalmente, a **Dios**, por sostenerme con fe y fortaleza en cada paso de este camino.

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito diseñar y validar un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales, con énfasis en artistas independientes y emergentes, a partir de la identificación de una problemática estructural: la informalidad en los procesos de planificación del sector, que limita la efectividad, sostenibilidad y proyección de los proyectos artísticos. Se desarrolló un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo correlacional, aplicando un censo a marcas musicales activas principalmente en la ciudad de Ibagué; la información se recolectó mediante encuestas, entrevistas semiestructuradas y observación directa, y se analizó con métodos multivariantes y modelación estructural, lo cual permitió establecer relaciones significativas entre variables como formalidad, efectividad, estrategia de negocio, adaptación al cambio, adecuación de recursos, gestión de riesgos, estructura y coherencia. Con base en estos hallazgos, se diseñó un modelo estructurado en seis fases (definición, planificación, estructuración, ejecución, monitoreo y cierre), validado posteriormente por expertos del sector, quienes confirmaron su solidez y recomendaron ajustes para facilitar su implementación, como formación previa y un lenguaje técnico más accesible. La investigación ofrece así una solución aplicable, replicable y contextualizada que integra buenas prácticas de gerencia de proyectos y se proyecta hacia el fortalecimiento de capacidades técnicas, estrategias formativas y herramientas tecnológicas como PlanArti. Se concluye que la adopción del modelo incrementa significativamente la probabilidad de éxito de los proyectos musicales, ya que reduce riesgos, optimiza recursos y amplía oportunidades, y lejos de limitar la expresión artística, la fortalece al proporcionar un marco confiable que transforma la pasión creativa en una organización sostenible y exitosa.

Palabras clave: modelo de gestión, gestión de proyectos, industria musical, planeación de proyectos, artistas musicales, formalidad organizacional, validación de modelos

Abstract

This research aimed to design and validate a management model for the planning of musical projects, with an emphasis on independent and emerging artists, based on the identification of a structural problem: the informality in planning processes within the sector, which limits the effectiveness, sustainability, and long-term projection of artistic projects. A quantitative approach with a descriptive–correlational scope was applied, using a census of active musical brands mainly in the city of Ibagué. Data were collected through surveys, semi-structured interviews, and direct observation, and analyzed using multivariable methods and structural modeling, which made it possible to establish significant relationships among variables such as formality, effectiveness, business strategy, adaptability to change, resource adequacy, risk management, structure, and coherence. Based on these findings, a model was designed with six phases (definition, planning, structuring, execution, monitoring, and closing) and later validated by sector experts, who confirmed its soundness and recommended adjustments to facilitate implementation, such as prior training and a more accessible technical language. The study therefore provides an applicable, replicable, and contextualized solution that integrates project management best practices and contributes to strengthening technical capacities, formative strategies, and technological tools such as PlanArti. It is concluded that the adoption of the model significantly increases the likelihood of success in musical projects, as it reduces risks, optimizes resources, and expands opportunities, while strengthening rather than limiting artistic expression by offering a reliable framework that transforms creative passion into a sustainable and successful organization.

Keywords: management model, project management, music industry, project planning, musical artists, organizational formality, model validation

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....17

1 CAPÍTULO PRIMERO: ORIENTACIONES INICIALES25

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA27

1.1.1 CONCEPCIÓN DEL PROBLEMA CON RELACIÓN A LA PLANEACIÓN Y LA INDUSTRIA MUSICAL28

1.1.2 RESULTADOS Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL PROBLEMA.36

1.1.3 ENFOQUE DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA QUE PRETENDE ALCANZAR ESTA INVESTIGACIÓN49

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA51

1.2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....51

1.3 OBJETIVOS52

1.3.1 OBJETIVO GENERAL52

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....52

1.4 HIPÓTESIS52

1.4.1 HIPÓTESIS 1.....52

1.4.2 HIPÓTESIS 2.....53

1.5 JUSTIFICACIÓN53

1.5.1 JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN53

1.5.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....56

1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....57

1.5.4 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....58

1.6 DELIMITACIÓN Y LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....58

1.6.1 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:59

1.6.2 LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:.....60

1.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS61

2 CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO63

2.1 MODELO DE GESTIÓN67

2.1.1 MODELO.....67

2.1.2 MODELO DE GESTIÓN67

2.1.3 MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES68

2.1.4 COMPARACIÓN DE MODELOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS: CASCADA, ÁGIL, ITERATIVO Y EVOLUTIVO 74

2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS.....84

2.2.1 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....88

2.2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS MUSICALES95

2.3 INDUSTRIA MUSICAL: CONTEXTO Y DESAFÍOS EN TORNO A LOS PROYECTOS95

2.4 PLANEACIÓN DE PROYECTOS103

2.5 PLANEACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES EN LA INDUSTRIA MUSICAL109

2.6 ESTADO DEL ARTE112

3 CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA117

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN121

3.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN122

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN125

3.4 MÉTODO.....126

3.5 NIVEL DE INVESTIGACIÓN127

3.6 POBLACIÓN OBJETIVO DE ESTUDIO128

3.6.1 TIPO Y CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DE ESTUDIO129

3.6.2 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN133

3.6.3 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DE ESTUDIO POR CENSO138

3.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....144

3.7.1	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	144
3.7.2	PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	145
3.7.3	TÉCNICA PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	145
3.8	VARIABLES.....	151
3.8.1	REGISTRO DE VARIABLES Y SUS DIMENSIONES.....	153
3.8.2	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	166
3.9	INSTRUMENTO – ENCUESTA, ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN DIRECTA	169
3.10	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	170
3.11	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	171

4 CAPÍTULO CUATRO: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....175

4.1	ANÁLISIS DESCRIPTIVO INTEGRAL	178
4.1.1	DESCRIPCIÓN INTEGRAL DE LOS ENCUESTADOS Y RELACIÓN DE LOS ATRIBUTOS CON LA GERENCIA DE LOS PROYECTOS MUSICALES	178
4.1.2	NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA MUSICAL EN LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS ...	184
4.1.3	FORMACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS POR PARTE DE LAS MARCAS MUSICALES	189
4.1.4	APLICACIÓN FORMAL DE ASPECTOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE PROYECTOS POR PARTE DE LAS MARCAS MUSICALES.....	191
4.1.5	PERSPECTIVA EN CUANTO A LA EFECTIVIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS QUE SE LLEVAN AL MOMENTO POR PARTE DE LAS MARCAS MUSICALES	198
4.1.6	ASPECTOS ASOCIADOS CON LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE LAS MARCAS MUSICALES EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS	205
4.1.7	VISIÓN EN TORNO A LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO.....	210
4.1.8	ADECUACIÓN DE RECURSOS DESDE LA ÓPTICA DE LAS MARCAS MUSICALES Y LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	213
4.1.9	GESTIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS A LOS PROYECTOS POR PARTE DE LAS MARCAS MUSICALES	217
4.1.10	ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROYECTOS MUSICALES, LA GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS RECURSOS Y CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS PLANIFICADOS.....	221
4.1.11	COHERENCIA Y COORDINACIÓN EN LOS PROYECTOS MUSICALES	227
4.2	ANÁLISIS MULTIVARIABLE CONSIDERANDO LA GESTIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE PROYECTO Y DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTANDARIZADO.....	230
4.3	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES DE LA INDUSTRIA MUSICAL.....	239
4.3.1	DIAGNÓSTICO DE LOS ASPECTOS ASOCIADOS CON EL CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS RELACIONADOS CON LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS	244
4.3.2	DIAGNÓSTICO DE LA FORMALIDAD EXISTENTE EN LAS MARCAS MUSICALES AL MOMENTO DE PLANIFICAR PROYECTOS	247
4.3.3	DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD VINCULADA A LOS PROYECTOS Y LA RELACIÓN CON SU GESTIÓN.	248
4.4	RELACIÓN DE VARIABLES DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES DE LOS ARTISTAS DE LA INDUSTRIA MUSICAL	250
4.5	EVALUACIÓN DE CORRELACIONES VINCULADAS CON VARIABLES PROBLEMÁTICAS Y LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS.....	256
4.6	RELEVANCIA DE LOS RESULTADOS OBTENIDO Y SU APORTE EN LA ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES	268
4.7	DISEÑO DEL MODELO PROPUESTO MEDIANTE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	271

5 CAPÍTULO CINCO: CONTRIBUCIONES.....291

5.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CONTRIBUCIÓN DEL MODELO PROYECTADO PARA LAS MARCAS MUSICALES Y LA OPTIMIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS	293
5.2	MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES DE LOS ARTISTAS DE LA INDUSTRIA MUSICAL	297
5.2.1	ELEMENTO DEL MODELO ASOCIADO A LA DEFINICIÓN DEL PROYECTO	300
5.2.2	FASE DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES	302
5.2.3	FASE DE ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO	308
5.2.4	FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	310
5.2.5	FASE DE MONITOREO Y CONTROL.....	312

5.2.6	FASE DE CIERRE	319
5.2.7	GUÍA PRÁCTICA Y OPERACIONAL PARA EMPRESARIOS Y ACTORES DEL SECTOR MUSICAL	321
5.3	VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES DE LOS ARTISTAS DE LA INDUSTRIA MUSICAL.....	323
5.4	AJUSTES REALIZADOS AL MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES DE LOS ARTISTAS DE LA INDUSTRIA MUSICAL, A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN.....	334
5.5	APORTES DE OTROS ESTUDIOS PREVIOS POR EL AUTOR QUE CONTRIBUYERON A LA PRESENTE INVESTIGACIÓN	336
5.6	ARCHIVOS COMPLEMENTARIOS.....	338
 <u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>		<u>341</u>
 <u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>		<u>353</u>
 <u>ANEXOS</u>		<u>361</u>
 ANEXO A. INSTRUMENTOS UTILIZADOS Y FUENTES EXPLORATORIAS PARA EL ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA		
		363
ANEXO B. INSTRUMENTO ENCUESTA PARA LÍDERES DE MARCAS MUSICALES		
		376
ANEXO C. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA MÚSICOS QUE CONFORMAN UNA MARCA MUSICAL.....		
		380
ANEXO D. GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA PARA LAS MARCAS MUSICALES		
		381
ANEXO E. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA VALIDAR EL MODELO DE GESTIÓN		
		383
ANEXO F. SISTEMA DE INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES		
		390
ANEXO G. GUÍA PRÁCTICA PARA LA ADOPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS MUSICALES		
		400
ANEXO H. CUESTIONARIO VALIDADO PARA EL DIAGNÓSTICO DE PROYECTOS MUSICALES		
		407
ANEXO I. PROYECCIÓN PRÁCTICA DEL MODELO: DISEÑO PRELIMINAR DE LA APP PLANARTI.....		
		413
ANEXO J. ARCHIVOS COMPLEMENTARIOS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....		
		419

Listado de tablas

Tabla 1.1 Resultados de la búsqueda de artículos en revistas especializadas en gerencia de proyectos en el año 2024......37

Tabla 1.2 Resultados de la búsqueda de la formación de artistas con relación a la gerencia de proyectos y la industria musical en la base de datos (SNIES) en Colombia en el año 2024......39

Tabla 1.3 Resultados de las entrevistas sobre la problemática de la industria musical con la gerencia de proyectos en el año 2023.45

Tabla 2.1 Categorías claves de modelos de gestión71

Tabla 2.2 Stakeholders de la industria musical.....102

Tabla 2.3 Aspectos claves en la planeación de proyectos.....104

Tabla 2.4 Aspectos y beneficios de la planeación de proyectos105

Tabla 2.5 Elementos clave de la planeación de proyectos.....108

Tabla 3.1 Trabajos de investigación bajo el enfoque de Modelos, Metodologías y Sistemas de Gestión para la Gerencia de Proyectos.....123

Tabla 3.2 Trabajos de tesis desarrollados en el programa académico del doctorado en Gerencia de Proyectos124

Tabla 3.3 Tipo de investigación del presente estudio126

Tabla 3.4 Características que deben cumplir las marcas musicales.....134

Tabla 3.5 Población objetivo de estudio y de juicio de expertos seleccionados.....140

Tabla 3.6 Registro de marcas musicales y número de participantes143

Tabla 3.7 Confiabilidad de la encuesta.....147

Tabla 3.8 Operacionalización de variables para un diseño descriptivo correlacional167

Tabla 3.9 Matriz de consistencia de diseño descriptivo correlacional.....171

Tabla 4.1 Correlación de variables de gestión con la problemática en la planeación de proyectos231

Tabla 4.2 Correlación entre variables de gestión y planeación de proyectos musicales.....235

Tabla 4.3 Correlación entre el modelo de gestión y las variables de formalidad, efectividad y conocimiento238

Tabla 4.4 Correlación años de experiencia y nivel de conocimiento250

Tabla 4.5 Correlación entre la formación en gestión de proyectos, diseño de metodologías formales y organización del proceso de planeación de proyectos.....252

Tabla 4.6 Correlación entre la capacitación y el empleo de herramientas para planificar proyectos.....253

Tabla 4.7 Correlación entre el conocimiento sobre gerencia de proyecto y los resultados obtenidos.....255

Tabla 4.8 Correlación entre el género musical al que pertenece la marca y la estructuración de metodologías formales en gestión de proyectos.....256

Tabla 4.9 Correlación entre la familiarización con estándares y conocimientos de gerencia de proyecto con la adecuación de recursos para los proyectos.....257

Tabla 4.10 Correlación entre aspectos de conocimiento y formalidad en los proyectos con los riesgos que afrontan las marcas musicales259

Tabla 4.11 Correlación entre la formalidad y organización de los proyectos con las estrategias de negocio de las marcas musicales261

Tabla 4.12 Correlación entre el empleo de herramientas para la planificación de proyectos e integración efectiva de todos los aspectos de la planificación de los proyectos musicales262

Tabla 4.13 Correlación entre la evaluación y optimización de la planificación de los proyectos musicales con la estructuración y aseguramiento de la calidad de los productos musicales263

Tabla 4.14 Correlación entre consistencia y complementariedad de los elementos del proyecto con la integración efectiva de estos264

Tabla 4.15 Correlación entre aspectos de la comunicación en los proyectos y efectividad de acciones ante los cambios emergentes.....265

Tabla 4.16 Correlación entre la efectividad de los resultados y alineación de los objetivos estratégicos .266

Tabla 4.17 Correlación entre la gestión del cronograma asociado a los proyectos y calidad del producto musical.....267

Tabla 4.18 Correlación entre definición y control de los objetivos del proyecto con la satisfacción en torno a los resultados obtenidos268

Tabla 4.19 Variables involucradas en el proceso de validación del modelo de planeación de proyectos .272

Tabla 4.20 Dimensiones vinculadas con la variable formalidad en el modelo279

Tabla 4.21 Dimensiones vinculadas con la variable efectividad en el modelo281

Tabla 4.22 Dimensiones vinculadas con la variable estrategia del negocio en el modelo283

Tabla 4.23 Dimensiones vinculadas con la variable adaptación al cambio en el modelo285

Tabla 4.24 Dimensiones vinculadas con la variable adecuación de recursos en el modelo286

Tabla 4.25 Dimensiones vinculadas con la variable riesgos en el modelo.....287

Tabla 4.26 Dimensiones vinculadas con la variable estructura en el modelo.....288

Tabla 4.27 Dimensiones vinculadas con la variable coherencia en el modelo290

Tabla 5.1 Lista de indicadores básicos317

Tabla 5.2 Comparación sintetizada de la valoración de los expertos hacia el modelo325

Tabla 5.3 Valoraciones dadas al modelo por los expertos332

Listado de figuras

Figura 1.1 Los problemas, las causas y consecuencias más habituales que los artistas tienen en común en diferentes lugares del mundo.43

Figura 1.2 *Enfoque de la realidad problemática de los artistas que pretende alcanzar este estudio de investigación.*51

Figura 2.1 *Modelos de gestión de proyectos musicales*79

Figura 2.2 *Aplicación del modelo ADKAR en la industria musical: Planeación de proyectos musicales*.....81

Figura 3.1 Nivel de investigación del presente estudio127

Figura 3.2 Esquema de los stakeholders que participarán en este estudio142

Figura 3.3 Árbol de competencias que engloba los principales elementos de las variables152

Figura 3.4 Dimensiones de la variable problemática en la planeación de proyectos musicales154

Figura 3.5 Dimensiones de la variable planeación de proyectos musicales157

Figura 3.6 Dimensiones para la validación de la variable modelo de gestión163

Figura 3.7 Ilustración de las fases de desarrollo de la investigación173

Figura 4.1 Género de los responsables de los proyectos musicales.....179

Figura 4.2 Años de experiencia de la marca musical.....181

Figura 4.3 Género de la marca musical183

Figura 4.4 Nivel de cercanía con los estándares de gestión de proyectos como PMI, PRINCE2 o SCRUM185

Figura 4.5 Nivel de conocimiento sobre la gestión de proyectos.....187

Figura 4.6 Nivel en que han contribuido los conocimientos en gestión de proyectos al éxito de sus proyectos musicales y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.....188

Figura 4.7 Frecuencia en que reciben capacitación en gestión de proyectos las marcas musicales190

Figura 4.8 Frecuencia de empleo de metodologías formales en la planificación de proyectos192

Figura 4.9 Nivel de organización de los proyectos musicales de las marcas estudiadas.....194

Figura 4.10 Nivel de frecuencia con la que la marca musical evalúa y optimiza la planificación de sus proyectos musicales.....195

Figura 4.11 Nivel de frecuencia de uso de herramientas para planificar sus proyectos musicales197

Figura 4.12 Nivel de satisfacción con los resultados de los proyectos musicales recientes en comparación con las expectativas y objetivos establecidos199

Figura 4.13 Nivel de eficiencia percibida en la gestión de recursos, cumplimiento de objetivos y calidad de los productos musicales.....200

Figura 4.14 Nivel en qué los gestores de proyectos de las marcas musicales revisan y analizan aspectos para mejorar sus proyectos musicales.....202

Figura 4.15 Medida en que la marca musical aprende de los errores y aciertos para mejorar futuros proyectos musicales.....204

Figura 4.16 Nivel de gestión de actores clave del proyecto o marca musical206

Figura 4.17 Nivel de claridad en la definición y comunicación de beneficios del proyecto musical.....207

Figura 4.18 Nivel en el que se alinean sus proyectos musicales con los objetivos estratégicos de su carrera artística o marca musical.....209

Figura 4.19 Nivel de efectividad de las comunicaciones dentro del equipo de proyectos de su marca musical cuando hay cambios o ajustes necesarios.....211

Figura 4.20 Nivel de efectividad en la implementación del cambio en proyectos musicales.....213

Figura 4.21 Nivel de eficiencia para asignar y utilizar los recursos necesarios (equipos de grabación, músicos, técnicos) en los proyectos de la marca musical.....	214
Figura 4.22 Nivel de efectividad de las estrategias para adquirir los recursos y materiales necesarios para los proyectos de la marca musical.....	216
Figura 4.23 Nivel en que se identifica y resuelve los problemas emergentes asociados con los proyectos musicales	218
Figura 4.24 <i>Nivel de preparación de la marca musical para enfrentar imprevistos y dificultades durante un proyecto musical</i>	220
Figura 4.25 Nivel de claridad con la que se define y controla los objetivos y los detalles de los proyectos musicales	221
Figura 4.26 Nivel de gestión de cronogramas y fechas límite en proyectos musicales.....	223
Figura 4.27 Nivel de precisión con el que se planifica y controlan los costos de sus proyectos de la marca musicales	224
Figura 4.28 Nivel de efectividad en el aseguramiento de la calidad del producto final cumpla con sus expectativas y las del público	226
Figura 4.29 Nivel en que se logra una integración efectiva de todos los aspectos de la planificación de su proyecto musical para un resultado coherente y exitoso.....	228
Figura 4.30 Nivel de aseguramiento de consistencia en los elementos de los proyectos musicales.....	229
Figura 4.31 Aspectos considerados en la triangulación de la información para el diagnóstico integral de las marcas musicales.....	241
Figura 4.32 Modelo inicial.....	274
Figura 4.33 Modelo ajustado.....	278
Figura 5.1 Esquema del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales	299
Figura 5.2 Elementos básicos en la definición de proyectos.....	300
Figura 5.3 Elementos básicos en la planeación.....	302
Figura 5.4 Enfoque progresivo de planificación en proyectos musicales.....	305
Figura 5.5 Ciclo de transición hacia una planificación profesional y coordinada de proyectos musicales.....	306
Figura 5.6 Componentes para una planificación articulada de proyectos musicales.....	308
Figura 5.7 Elementos básicos en la estructuración del proyecto	310
Figura 5.8 Elementos básicos en la ejecución de proyectos.....	312
Figura 5.9 Elementos básicos en el monitoreo y control.....	316
Figura 5.10 Elementos básicos en la fase de cierre y evaluación	319
Figura 5.11 Interacción modelo-recursos con los resultados esperados	323
Figura 5.12 Distribución porcentual de las valoraciones hechas a cada variable del modelo	333

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la industria musical se enfrenta a un entorno dinámico y altamente competitivo que exige una planificación rigurosa y una gestión estructurada de los proyectos musicales. Sin embargo, numerosos artistas, especialmente aquellos independientes y emergentes, continúan enfrentando dificultades para estructurar sus iniciativas de manera técnica y sostenible, debido a la persistencia de enfoques empíricos, la falta de formación en gestión de proyectos y la ausencia de herramientas adaptadas a su realidad creativa.

La gestión de proyectos ha demostrado ser una disciplina clave para la estructuración eficiente de procesos en distintos sectores productivos, ya que permite planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos de forma ordenada y efectiva. No obstante, su aplicación en la industria musical ha sido limitada y dispersa, lo que ha generado una brecha entre el potencial artístico y la sostenibilidad de los emprendimientos musicales. Esta situación plantea la necesidad de formular modelos de gestión que respondan a las particularidades del sector, integrando buenas prácticas, metodologías formales y una visión organizativa que fortalezca el trabajo de los artistas como gestores de sus propias propuestas.

Lo antes descrito pone de manifiesto una problemática clave para el sector de la industria musical y permite estructurar como interrogante de investigación: ¿Cuáles son los elementos que debe incorporarse en el diseño del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical?

De este interrogante principal se derivan otras como ¿Cuál es la situación actual de la planeación de proyectos musicales de la industria musical?, ¿existe correlación entre las variables de la problemática y las variables de planeación de proyectos musicales?, ¿Cómo validar el diseño del modelo de gestión a través de un juicio de expertos?

En respuesta a esta problemática, la presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical, fundamentado en el análisis empírico de las prácticas actuales, la correlación entre variables críticas de gestión y la validación por parte de expertos del sector. Para ello, se desarrolló un estudio descriptivo-correlacional con enfoque cuantitativo, que incluyó la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa a marcas musicales activas, especialmente de la ciudad de Ibagué, reconocida como un ecosistema cultural significativo en Colombia.

El estudio permitió identificar variables clave que inciden en la planeación de los proyectos musicales, como la formalidad organizacional, la efectividad de los procesos, la estrategia del negocio, la adaptación al cambio, la adecuación de recursos, la gestión de riesgos, la estructura técnica del proyecto y la coherencia entre sus componentes. Con base en estos hallazgos, se formuló un modelo estructurado en seis fases: definición, planificación, estructuración, ejecución, monitoreo y cierre. Este modelo fue posteriormente validado por profesionales del ámbito musical, gestores culturales, mánagers y expertos en gerencia de proyectos, quienes contribuyeron a su afinación final.

A continuación, se describe la estructura del documento para facilitar su comprensión y análisis. El Capítulo 1 presenta las orientaciones iniciales, incluyendo la formulación del problema, los objetivos, hipótesis, justificación, delimitación y consideraciones éticas del estudio. Este capítulo es clave, pues ofrece una contextualización de la problemática principal, la cual se traduce de forma directa en las interrogantes de investigación.

Además, en el capítulo I se expone la justificación de abordar la problemática y de dar respuestas a las interrogantes planteadas. Esto permite la estructuración de los objetivos del estudio, que de manera específica se orientan a conseguir respuestas lógicas, que puedan validarse y emerjan de un proceso científico.

El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico, abordando los conceptos de modelo de gestión, gestión de proyectos, industria musical y planeación de proyectos musicales, así como el estado del arte. Esta sección resultó fundamental para dar respuesta a la pregunta central de investigación, pues al sintetizar y analizar la literatura en torno al tema, se pudo identificar conceptos, precisar componentes críticos de la gestión de proyectos, así como determinar elementos que han sido comprobados en otros estudios que permitieron dar sustento al modelo propuesto.

El Capítulo 3 describe la metodología utilizada, incluyendo el enfoque, tipo y nivel de investigación, población objetivo, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos, variables, matriz de consistencia y fases del estudio. A través de la primera fase metodológica se logró dar respuesta a una de las preguntas específicas: ¿Cuál es la situación actual de la planeación de proyectos musicales de la industria musical?, pues se logró establecer consideraciones y actividades para lograr un diagnóstico en el sector musical.

Las otras interrogantes como la determinación de correlaciones, así como la asociada con la estructuración del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical, fueron respondidas siguiendo un proceso sistemático que fue definido en el capítulo de metodología.

El capítulo 4 presenta el análisis de resultados, el diagnóstico actual de las marcas musicales, el análisis multivariable, la identificación de correlaciones significativas y la construcción del modelo mediante ecuaciones estructurales. En este apartado, se logró organizar y categorizar información, que ayudó, por un parte, a interpretar el estado actual de la gestión de proyectos en el sector musical, dando de este modo respuesta complementaria a la primera interrogante específica.

En la sección de resultados, también se expuso las tablas con datos de p-valor y otros parámetros estadísticos que ayudaron a responder si existía o no correlación entre las variables de la problemática. El desarrollo de la prueba estadística permitió conocer las variables que tenían mayor relación con la planeación de proyectos y conocer las fuerzas de dichas correlaciones.

El Capítulo 5 expone las contribuciones principales del estudio, que es el modelo propuesto, su validación, los ajustes realizados y los aportes derivados de investigaciones previas. De este modo se da respuesta a el interrogante principal que planteaba saber los elementos del modelo y al tercer interrogante ¿Cómo validar el diseño del modelo de gestión a través de un juicio de expertos?

Adicionalmente, algunos aportes clave del estudio se encuentran complementados en los anexos, los cuales contienen herramientas operativas, desarrollos tecnológicos, sistemas de evaluación y archivos empíricos derivados del proceso investigativo.

Como resultado, esta tesis propone una solución aplicable, replicable y contextualizada para mejorar los procesos de planificación en la industria musical, integrando

buenas prácticas de la gerencia de proyectos. Su contribución se orienta hacia la consolidación de estrategias formativas, el fortalecimiento de capacidades en gestión y el desarrollo de herramientas tecnológicas que faciliten el uso práctico del modelo, como la aplicación PlanArti, concebida como un producto posterior y complementario al estudio académico. Esta investigación busca, en última instancia, contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los artistas para materializar sus proyectos de manera efectiva, sostenible y alineada con sus objetivos artísticos y de desarrollo profesional.

1 CAPÍTULO PRIMERO: ORIENTACIONES INICIALES

El presente capítulo, titulado "Orientaciones Iniciales", expone los fundamentos conceptuales y contextuales para abordar la problemática central de esta investigación. Su propósito es proporcionar una visión integral de los elementos esenciales como la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos, las hipótesis y la justificación. Cada uno de estos componentes contribuye a definir el enfoque de la investigación y a establecer los lineamientos que guiarán su desarrollo.

Asimismo, se detallan las delimitaciones teóricas, geográficas y temporales, así como las limitaciones identificadas, las cuales podrían influir en el alcance y los resultados del estudio. Este capítulo también incluye consideraciones éticas diseñadas para garantizar la transparencia, la integridad académica y el respeto hacia los participantes, asegurando así la validez y la confiabilidad del proceso investigativo. En conjunto, este capítulo constituye una base sólida para la comprensión y el desarrollo de los objetivos planteados, estableciendo un marco estructurado que sustenta el avance de la investigación.

Las orientaciones iniciales se presentan mediante siete (7) ítems: La descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos, las hipótesis, la justificación, la delimitación y limitación de la investigación, y las consideraciones éticas.

1.1 Descripción de la realidad problemática

En este apartado, se presenta mediante tres ítems: concepción del problema con relación a la planeación y la industria musical, resultados y levantamiento de información del problema, y un enfoque de la realidad problemática que pretende alcanzar esta investigación.

1.1.1 Concepción del problema con relación a la planeación y la industria musical

La planeación depende en gran medida del entorno y ciclo de vida en el que operan los proyectos en las organizaciones, al sector al que pertenecen y al nivel de madurez de estas. En consecuencia, las entidades o individuos emplean diversas formas de planificación de un proyecto con el propósito de alcanzar resultados que desean lograr.

Por lo tanto, Barbosa y de Moura (2016) señalan dos perspectivas de gestión opuestas en la planificación de proyectos en las organizaciones: una visión anarquista con un tipo de gestión de *modus operandi* y una visión positivista con un tipo de gestión de *modus vivendi*.

Gestión *modus operandi*: La planificación se desarrolla de una manera flexible, democrática, liberal e independiente, se basa en un *modus operandi* que se enfoca en la capacidad de los individuos, la voluntad y la habilidad para llevar a cabo las tareas con una postura anarquista.

Un ejemplo de *modus operandi* en el contexto artístico son aquellas bandas musicales o solistas que se fundamentan en la música DIY (*Do It Yourself* - Hazlo tú mismo), para gestionar sus conciertos, grabaciones y ventas del producto. Esta es una cultura clandestina que se originó en el género del Punk en el Reino Unido desde los años 1970, con su actitud independiente y contracultural (Sabin, 2002; Triggs, 2006).

Gestión *modus vivendi*: La planificación se realiza de una manera rigurosa; autocrática, estandarizada, rutinaria y resistente a los cambios; de *modus vivendi*, en el que

someten a las personas imponiendo la dirección y el ritmo de las actividades con una postura positivista.

Un ejemplo más reciente del *modus vivendi* en la música se muestra en la película del año 2022 sobre la biografía del artista Elvis Presley y su compleja relación con su mánager, el coronel Tom Parker. Una relación en la que el artista se ve involucrado en seguir todas las normas establecidas por su mánager, perdiendo en sí su libertad para gestionar su propio talento y sin poder realizar una gira fuera de los Estados Unidos (Luhmann, 2022).

Por lo expuesto anteriormente, Barbosa y de Moura (2016) sostienen que un plan rígido puede romperse y en un plan libre el equipo puede perderse, lo que implica que ninguno de los dos extremos es favorable. La presente premisa es de suma importancia en el diseño del modelo de gestión que se pretende alcanzar.

Torres (2020) sostiene que la industria musical es el principal elemento de la cadena económica, a fin de impulsar el progreso de cualquier nación. Para ello, se llevan a cabo diversos procesos socioculturales y económicos. Según Flichy (1991), estos procesos están relacionados con una actividad socioeconómica de entretenimiento de producción sonora, distribución con los consumidores y sinergia con otras áreas culturales.

Debido a la relevancia de la industria musical en el entorno social, Barbosa y de Moura (2016) concluyen que, para proyectos sociales, la estrategia más adecuada consiste en la elaboración de una planificación flexible e inteligente, con el fin de delinear el método de gestión más apropiado.

De este modo, las **buenas prácticas de gestión** son fundamentales para establecer una aproximación a la realidad de un **plan de dirección de proyecto**, puesto que la ausencia de dicho hecho sería un **problema** para alcanzar los objetivos y beneficios del proyecto.

Fernández et al. (2019) afirman que:

en la actualidad, muchas pequeñas organizaciones en el siglo XXI fracasan debido a la falta de implementación de una planeación estratégica y a la inexistencia de un plan de negocios que les permita trazar las vías para alcanzar cada uno de sus objetivos y metas. (p. 254).

Con base en lo que expone Fernández se puede especificar como parte de la realidad que presenta el sector musical, es una dicotomía entre lo que se puede llamar procesos creativos, que se vinculan con los productos musicales emergentes y el empleo de metodologías formales en la planeación y manejo de los proyectos.

Esta bifurcación entre el uso de las buenas prácticas de gestión de proyectos y la manera tradicional en la que son desarrollados los productos musicales, plantean incógnitas en torno a la presencia de relaciones causales entre parámetros como la experimentación, la innovación artística, pudieran optimizarse con el apoyo de un modelo que provea líneas estructurales para planificar, asignar recursos, entre otros.

Muchas empresas, como el caso de las marcas musicales, carecen de planeación de proyectos “debido a esto son muchas las organizaciones que cesan sus actividades y terminan yéndose a la quiebra, perjudicando la economía y frenando el desarrollo nacional en el escenario actual (Siglo XXI)” (p. 255).

Lo anterior plantea una inquietud sobre si la planificación de los proyectos, en especial en el sector musical, soportada en determinados marcos de referencia o modelos de planificación de proyectos, puede tener alguna repercusión no solo en la creación estética sino principalmente en el éxito que pueda tendría dicha creación. Esto considerándose los eventos, un álbum musical, como parte de los productos del proceso creativo que al mismo tiempo determinan la sostenibilidad, rentabilidad y permanencia en el mercado de la marca musical.

En otros términos, el problema no es solo ver si hay coexistencia entre el proceso creativo y la gestión de proyectos, sino que trasciende más allá, analizando si la adopción de una planificación estructurada, que se oriente a la comercialización y difusión del producto musical que resulta de la actividad creativa, contribuye de manera significativa en la sostenibilidad que pueda alcanzar la marca musical y en el cumplimiento de las expectativas de la audiencia. Además, si esta planificación preliminar genera condiciones que favorecen la rentabilidad del proyecto musical.

Según Álvarez (2018) una planificación y ejecución adecuada y eficaz define significativamente la posibilidad de éxito del proyecto, considerando los siguientes lineamientos: lo que no se planifica no existe, el plan se realiza por el equipo del proyecto y se valida su entendimiento con los interesados, los objetivos y metas no son modificables en el tiempo.

La planificación de los proyectos en el sector musical, en especial cuando la marca musical se trata de un artista independiente, generalmente corresponde a acciones reactivas y

no a una planificación que tome en cuenta tiempo, recursos y objetivos. Esto sugiere que, si no se considera una comprensión causal, puede ser que las actividades estructuradas sean muy rígidas o no ayuden al logro de los objetivos.

En virtud de lo anteriormente expuesto, es factible afirmar que sin un plan de dirección de proyectos se dificulta el éxito de estos, lo que permite vislumbrar que algunas de las **consecuencias** están relacionadas con el **fracaso de los proyectos y de los negocios**.

En efecto, Crispieri (2019) expone los factores que pueden tener un éxito o fracaso en la gestión de proyectos. Uno de los factores señala que es imperativo invertir en el talento humano en la capacitación de profesionales con habilidades de liderazgo y habilidades en la gerencia, a fin de que implementen buenas prácticas en la gestión que contribuyan a la consecución de los objetivos del proyecto y a la generación de valor a las organizaciones.

En consecuencia, Fernández et al. (2019) destacan que, “dichos mercados son cada vez más competitivos, exigentes y agresivos. Solo las compañías que mejor estructuradas estén podrán competir y crecer, solidificar sus bases y posicionarse en los mercados” (p. 255). En relación con la industria musical, (Ñopo-Olazábal, 2022) señala que “se encontró, en la mayoría de los músicos del estudio, la falta de formación o conocimientos sobre el manejo de los negocios. Además, se identificó que el área funcional menos atendida es la de finanzas” (p. 16).

En concordancia con lo expuesto previamente, se puede afirmar que algunas de las posibles causas del problema están relacionadas con el desconocimiento de la gestión de

proyectos y del entorno de la industria musical, lo que lleva a la falta de formación y preparación al cambio para el éxito organizacional en los proyectos.

Otros de los factores causales están asociados al empírico, pues, muchos artistas o marcas musicales han logrado buenos resultados sin una planificación de proyectos estructurada y sustentada en estándares, lo que ha hecho que piensen que las acciones realizadas pueden ser aplicables a cualquier proyecto. Esta informalidad en la ejecución de cualquier proyecto no permite materializar una visión artística que va más allá de la creación de un producto musical, sino de la sostenibilidad en el tiempo y el éxito de cada proyecto que se asocie con la actividad creativa musical.

Si bien, muchos de los sectores de la economía, incluyendo al musical, están comenzando a implementar las buenas prácticas de gestión de proyectos para desarrollar el plan de dirección. A medida que avanza, las organizaciones están cada vez más interesadas en los estándares y en la formulación de metodologías de gerencia de proyectos, lo que les permite ser más competitivas en el mercado.

Este empuje hacia la sistematización de la gestión de los proyectos se ve limitado por la escasez de elementos teóricos y metodológicos. Muchos de los estándares parten de establecer pautas generalizadas, pero también debe saberse que es determinante considerar las relaciones causales y factores que tienen mayor repercusión para de este modo otorgar una alternativa cada vez más personalizada para planear y lograr la ejecución exitosa de proyectos.

Lo anterior puede considerarse como una barrera que obstaculiza el interés de los artistas o marcas musicales de sistematizar sus procesos creativos y de ejecución de proyectos. Esto además limita a los músicos y personas responsables de los proyectos de tomar decisiones efectivas, sin que esto comprometa su identidad artística.

No obstante, en el ámbito de la industria musical, existe una escasez de información que facilite la implementación de una gestión formal para la planificación de proyectos musicales. Uno de los motivos que propician la presente investigación radica en la necesidad de obtener conocimientos y asistencia en este asunto.

En este contexto, según Feist (2013), uno de los desafíos de un músico consiste en incorporar la gestión formal de proyectos en los esfuerzos del arte, tales como la música. Por consiguiente, según el músico docente e investigador Velasco (2017) afirma que “se hace necesario que el músico del siglo XXI tenga competencias en gestión de su propio talento” (p. 128).

Asimismo, Velasco (2017) sostiene que “es muy común que el mundo de la música independiente se maneje de manera informal, tanto artistas como públicos no han entrado de lleno al mundo de la formalidad” (p. 145). En otras palabras, se puede afirmar que la gestión de proyectos musicales, en su mayoría, se realiza principalmente de manera empírica o intuitiva.

En consecuencia, la gestión de *modus operandi* y *modus vivendi*, podría también aproximarse a la forma en que los artistas planean sus proyectos, pero sin asegurar el éxito de este. Por lo tanto, se requiere una gestión de cambio que contribuya al plan del proyecto

adecuado en el que los artistas puedan acceder a la formalidad. La situación actual propicia que los artistas dependan de terceros, profesionales en la dirección de proyectos, con el fin de gestionar sus habilidades musicales de manera flexible en la búsqueda del éxito.

En concordancia con lo expuesto previamente, se puede afirmar que el posible **problema principal radica en la informalidad** presente en la **planificación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical**, lo que impide la aplicación de las prácticas adecuadas en la gestión de proyectos.

No obstante, la tecnología ha forzado a la industria musical a adaptarse y adoptar nuevos modelos de negocio, a ser más competitivos, con el fin de satisfacer con éxito las necesidades de los consumidores en el entorno del comercio electrónico (Fox, 2004). Por consiguiente, el modelo de gestión podría generar nuevas oportunidades para los artistas emergentes a competir en el mercado mediante un plan estructurado. Esta misma sería una sugerencia de solución al problema.

De este modo, debido a las redes sociales, las plataformas digitales y los equipos de audio asequibles, la industria musical se dirige hacia un método mucho más eficiente y económico, en el que surge la tendencia de los nuevos artistas independientes, que ya no dependen de sellos discográficos con métodos tradicionales dentro de la cadena de producción física.

Según lo anterior, esta investigación se centra en artistas independientes o emergentes, eligiendo a Ibagué como estudio piloto para la recolección de información primaria, sin comprometer la extrapolabilidad de los resultados. La razón principal de esta elección es la

facilidad para contactar a los artistas y el hecho de que la mayoría no tiene contrato con un sello discográfico. En caso de tenerlo, es poco probable que residan en la ciudad o incluso en el país.

1.1.2 Resultados y levantamiento de información del problema.

Los resultados y levantamiento de información se componen de la siguiente manera:

- 1) Información encontrada sobre la problemática de la planeación de proyectos musicales en las tres principales revistas especializadas en gerencia de proyectos e información encontrada de la formación de los artistas con relación a la gerencia de proyectos en la base de datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES).
- 2) Resultado de estudio previo por el autor de “Análisis de los factores de complejidad de la planeación de proyectos del sector musical bajo los estándares del PMI”.
- 3) Resultado de investigación previo por el autor de “Análisis prospectivo en el sector musical bajo el contexto artístico en la gestión de proyectos musicales”.
- 4) Levantamiento de información propia a través de encuestas y entrevistas.
- 5) Levantamiento de información de la problemática de manera global de los artistas en diferentes partes del mundo con base en documentales y entrevistas por terceras personas.

En primer lugar, se efectuó una búsqueda sobre la problemática de la planeación de proyectos musicales en las tres principales revistas especializadas en gerencia de proyectos,

mediante la utilización de las palabras clave en inglés: *musical project planning*, encontrando así que no hay información explícita relacionada con el tema (**Tabla 1.1**).

Tabla 1.1

Resultados de la búsqueda de artículos en revistas especializadas en gerencia de proyectos en el año 2024.

Palabras clave: musical project planning	Revistas especializadas en gerencia de proyectos		
	International Journal of Project Management (Science Direct)	International Journal in Managing Project in Business (Emerald)	Project Management Journal (PMI)
Temas encontrados artículos de años atrás hasta el 2024	Conducting projects like music	The texture of tension: complexity, uncertainty and equivocality	Project planning
	Playing projects: Identifying flow in the ‘lived experience’	BIM mediation and users’ behavior	Project’s Optimal Work Plan Adoption by Project Managers
	Improvisation in project management: A praxeology	Factor analyzing project management practices in the United Arab Emirates	Fundamental Building Block in Strategic Project Management
	Success conditions for international development capacity building projects	Bridging situated learning theory to the resource-based view of project management	Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies
	The role of intuition and improvisation in project management		
	Management: a synergistic catalyst in construction production		

Nota. Elaboración propia, a partir de las revistas: *International Journal of Project Management*, *International Journal in Managing Project in Business*, y *Project Management Journal*.

El artículo encontrado sobre *Conducting projects like music*, se enfoca más en la musicalidad (armónicos, melodías y ritmos) que en el sector de la industria musical. Se hace

una comparación desenfadada entre lo que contiene una melodía con las características de la gestión de proyectos, es decir, el ciclo de vida del proyecto representado por una escala musical, el director de orquesta con la dirección de proyectos. Se trata de una forma en que una canción se organiza de la misma manera que las personas en la gestión de proyectos (Riihelä, 1996).

Con base en estos resultados, es factible afirmar que existe una ausencia en propuestas de aplicación de la dirección de planeación de proyectos en la industria musical, lo que demuestra que una causa principal del problema es la brecha de conocimiento en este tema específico.

Rodríguez (2017) afirma en su tesis doctoral en España que, “debido a la reciente instauración del concepto de Gestión Musical, no son abundantes las referencias a esta realidad” (p. 61). Asimismo, Ñopo-Olazábal (2022) señala que “la industria de la música, esta está pasando por un altísimo grado de transformación, que, sin embargo, es poco analizado en el campo de la gestión” (p. 3).

Los estudios previos realizados por el autor en el año 2022 y 2023 han demostrado que la industria musical, en cuanto a la gerencia de proyectos, sigue teniendo una notable carencia de referencias bibliográficas, lo que dificulta la investigación y el acceso a información fiable y actualizada.

En consecuencia, esta carencia de referencias bibliográficas limita el desarrollo de la industria musical y la posibilidad de establecer estándares y mejores prácticas en diversos aspectos, desde la gestión de proyectos hasta la promoción de artistas. Por lo tanto, resulta

altamente innovador llevar a cabo tales estudios, otro de los motivos más relevantes para la realización de esta investigación.

Asimismo, se llevó a cabo una exhaustiva búsqueda mediante la utilización de diversos filtros (ver nota Tabla 1.2), acerca de la formación de los artistas con relación a la gerencia de proyectos sobre la industria musical en la base de datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). En consecuencia, se examinaron los planes de estudio y se evidenció los siguientes resultados (**Tabla 1.2**).

Tabla 1.2

Resultados de la búsqueda de la formación de artistas con relación a la gerencia de proyectos y la industria musical en la base de datos (SNIES) en Colombia en el año 2024.

No.	Nombre Institución	Nombre del Programa	Asignatura
1	Universidad Nacional de Colombia	Especialización en economía de la cultura	Evaluación económica y financiera de proyectos y organizaciones culturales.
2	Universidad del Cauca	Dirección de banda	Proyectos 1 Proyectos 2 Gestión cultural
3	Universidad del Cauca	Música instrumental	Proyectos 1 Proyectos 2 Gestión cultural
4	Universidad Popular Del Cesar	Música	Gestión cultural 1 Gestión cultural 2
5	Universidad del Atlántico	Danza	Estudios Inter-Culturales 1 Estudios Inter-Culturales 2
6	Universidad de Pamplona	Música	Gestión cultural
7	Pontificia Universidad Javeriana	Maestría en música	Seminario Taller de Gestión Artística
8	<u>Universidad del Norte</u>	<u>Música</u>	<i>Gestión de proyectos musicales</i>
9	Universidad Sergio Arboleda	Música	Proyecto artístico 1 Proyecto artístico 2 Proyecto artístico 3 Proyecto artístico 4
10	Universidad Sergio Arboleda	Especialización en gestión cultural y creativa	Teorías, conceptos y estructura de la Industria Cultural y Creativa Panorama mundial de la Industria Cultural y Creativa
11	<u>Universidad Sergio Arboleda</u>	<u>Maestría en gestión cultural y creativa</u>	Planeación cultural Finanzas y presupuestos <i>Gestión de proyectos culturales</i>

12	Universidad El Bosque	Formación musical	Ha. Cultural 1 Ha. Cultural 2 Proyecto artístico 1 Proyecto artístico 2 Proyecto artístico 3 Proyecto artístico 4
13	<u>Universidad ICESI</u>	<u>Música</u>	<u>Gestión de proyectos</u>
14	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD	Música	Herramientas digitales para la gestión del conocimiento Competencias Comunicativas Diseño de Proyectos Sociales Fundamentos en Gestión integral Cibercultura
15	Conservatorio del Tolima	Maestro en música	Música, Cultura y Sociedad 1 Música, Cultura y Sociedad 2 Gestión Cultural
16	Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar	Música	Gestión Cultural 1 Gestión Cultural 2
17	Fundación Universitaria Juan de Castellanos	Música	Arte Cultura y Territorio Diseño de Proyectos Artísticos y Culturales Gestión y Producción Artística y Cultura
18	Universidad EAN	Maestría en gestión de la cultura	Proyectos culturales
19	<u>Corporación Universitaria CENDA</u>	<u>Danza y dirección coreográfica</u>	<u>Gestión de proyectos culturales</u>
20	<u>Fundación Universitaria Bellas Artes</u>	<u>Música</u>	Fundamentos en Gestión y Promoción cultural <u>Gestión de Proyectos Culturales</u>
21	Universidad de San Buenaventura	Especialista en postproducción de audio para la industria musical	Formulación y evaluación de proyectos Proyecto de postproducción de audio

Nota. Elaboración propia

*Filtro 1: de 28.035 programas académicos de Colombia, se clasificaron 69 en cuanto a la Música y la Cultura.

*Filtro 2: de estos 70 programas académicos, solo se seleccionaron 20 que contienen asignaturas con la gestión y 1 con la industria musical.

*Filtro 3: de estos 20 programas académicos, se determinó que solo 5 programas tienen asignaturas de *Gestión de proyectos*, la Universidad del Norte, Corporación Universitaria CENDA, Universidad Sergio Arboleda, Fundación Universitaria Bellas Artes y la Universidad ICESI.

*Filtro 4: de todos los programas académicos consultados, ninguno está enfocado explícitamente a la gestión de proyectos musicales o a la gestión de proyectos en la industria musical.

No obstante, los cuatro programas que cursan asignaturas de Gestión de proyectos no se han detectado que están relacionados con el tema de la industria musical. De igual manera, la obtención de un amplio campo de conocimiento no se asegura en una asignatura en

comparación con un programa de posgrado enfocado en el tema, incluso se requieren de habilidades gerenciales para desarrollar las competencias de un gestor de proyectos.

En Colombia, además de la base de datos SNIES, se ha registrado una formación universitaria en Gestión Empresarial en la industria musical, aunque no se encuentra debidamente acreditada. Su metodología se basa en clases virtuales en vivo basadas en estudio de casos. El plan de estudio abarca aspectos fundamentales de la industria musical, no obstante, en lo que respecta a la gestión de proyectos, se limita a considerar la Contabilidad y finanzas en empresas musicales y la Economía aplicada al negocio musical.

Según el resultado anterior, se puede afirmar que en Colombia hay una escasa formación en los artistas por parte de las universidades musicales en la gestión de proyectos en la industria musical, lo que hace que haya un déficit en la investigación que fortalezca este campo. A causa de esto, es una insuficiencia reciente en esta investigación sustentar estudios con fuentes relevantes que se basan en artículos publicados en revistas indexadas o fuentes en base de datos como *Scopus* o *Science Direct*.

En segundo lugar, se realizó un estudio previo por el autor de “Análisis de los factores de complejidad de la planeación de proyectos del sector musical bajo los estándares del PMI” aplicado a los músicos egresados del conservatorio del Tolima. Se ha constatado que la mayoría de los músicos **carecen de conocimiento** acerca de las buenas prácticas en la gestión de proyectos, además de manifestar **descontento con los resultados** de sus proyectos en relación con las expectativas establecidas (Roa et al., 2022).

En tercer lugar, el autor llevó a cabo una investigación previa a diferentes actores clave de la industria musical de Ibagué, para el VI Congreso internacional en dirección y gestión de proyectos 2022, con la ponencia “Análisis prospectivo en el sector musical bajo el contexto artístico en la gestión de proyectos musicales”. Se ha constatado que existe un **desequilibrio en los conocimientos y aptitudes** de los artistas en la industria musical, a través de la gestión de proyectos, lo cual conduce a la **insuficiencia de la informalidad** en su labor artística (Roa et al., 2023).

En cuarto lugar, debido a la baja existencia de información científica con respecto a la problemática y con el fin de explorar los principales elementos relacionados con este, se llevó a cabo una serie de encuestas y entrevistas a los artistas (bandas y solistas) y actores relevantes en la industria musical, desde lo local hasta diferentes lugares del mundo. Esto contribuyó a esta investigación a obtener información primaria sobre la problemática con una visión global, sin abandonar el enfoque al lugar de estudio en Ibagué como fuente de información para respaldar el desarrollo de este proyecto.

El cuestionario se organizó en tres partes de indagación: primero, la descripción del artista como agrupación o solista; segundo, el vínculo del artista con la industria musical; tercero, la relación de la problemática del artista con la gestión en la planeación de proyectos musicales.

Posteriormente, se realizó una prueba del instrumento con expertos de la industria musical en Ibagué, que incluyó a tres artistas, un mánager y un gestor cultural. A partir de sus observaciones, se ajustaron y mejoraron varios ítems del cuestionario, dando lugar a la

versión final validada (V2), más clara y comprensible para los participantes. A continuación, se presentan los enlaces de acceso a la encuesta en sus dos versiones lingüísticas:

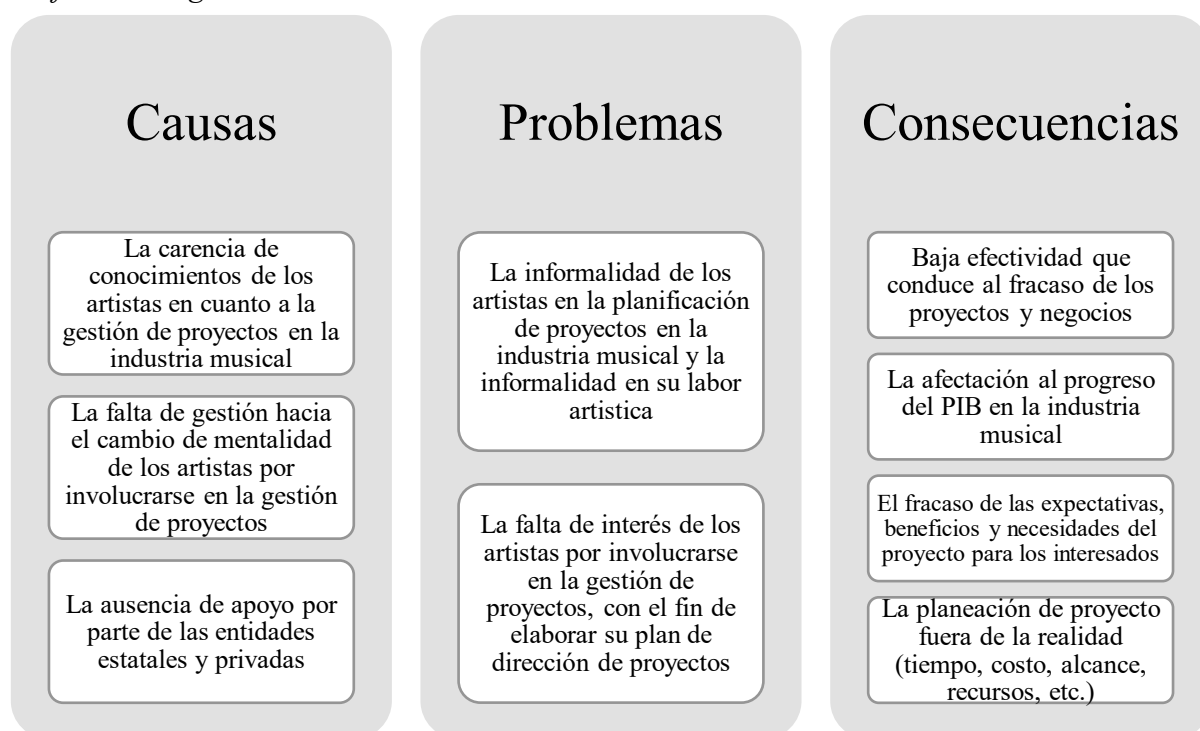
- Versión en español: <https://forms.gle/J3nptG9kcy9zMpuT6>
- Versión en inglés: <https://forms.gle/AFRbjBtSbtoXwEig7>

Nota: Es posible que se requiera autorización del autor para visualizar el contenido.

Los encuestados que participaron poseen una amplia experiencia y reconocimiento en la industria musical. La mayor parte de los encuestados proceden de Ibagué, seguida por otras regiones de Colombia, y una escasa porción de diversas naciones. En función de los resultados de la encuesta, se identificaron los problemas, causas y consecuencias más frecuentes y habituales que los artistas tienen en su ámbito global (**Figura 1.1**).

Figura 1.1

Los problemas, las causas y consecuencias más habituales que los artistas tienen en común en diferentes lugares del mundo.



Nota. Elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron recolectados entre los años 2022 y 2023, a partir de una muestra de 15 artistas independientes provenientes de Colombia, Australia, España, Estados Unidos, México y Argentina. La mayoría de ellos pertenece al género del rock y cuenta con una trayectoria de entre 15 y 20 años en la industria musical, con experiencia en producción musical y producción en vivo.

Aunque varios de los artistas cuentan con amplio recorrido en escenarios y grabaciones, la mayoría manifiesta no tener conocimiento de estándares de gestión de proyectos como Scrum, Guía del PMBOK®, PRINCE2 o la norma ISO 21500. Solo una minoría ha interactuado con herramientas como el modelo Canvas, principalmente en contextos de emprendimiento. La planificación es, en general, empírica, basada en la experiencia y no en marcos de referencia organizacional.

De los cuatro artistas que mencionan haber desarrollado metodologías propias, estas surgen a partir de su experiencia en la producción de eventos, pero sin una estructura formal o replicable. Pese a ello, la mayoría expresa que busca trabajar colaborativamente para alcanzar objetivos y metas, aunque con resultados variables y sin garantías de sostenibilidad.

A partir de las premisas previas, se puede constatar que la mayoría de los artistas carecen de **formalidad en la planificación de proyectos** en la industria musical, **no desarrollan metodologías propias** para dirigir sus proyectos y la mayoría de los interesados **no logran obtener los resultados esperados** del proyecto. Las consecuencias más frecuentes reportadas incluyen frustración, pérdida de recursos, estancamiento y deserción del proyecto artístico.

Para complementar la información recabada a través de las encuestas, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres expertos de la industria musical con amplia trayectoria en Ibagué y otras regiones del país. Dos de ellas se realizaron de manera presencial y una a través de videollamada. Todos los entrevistados autorizaron expresamente la inclusión de sus nombres y aportes en la presente investigación. La siguiente tabla resume sus perfiles, experiencias y principales aportes relacionados con la problemática abordada (**Tabla 1.3**).

Tabla 1.3

Resultados de las entrevistas sobre la problemática de la industria musical con la gerencia de proyectos en el año 2023.

Entrevista con expertos con más de 18 años de experiencia en la industria musical		
Artista	Breve reseña	Problemas, causas y consecuencias
Jorge Ocampo (vídeo llamada)	Baterista desde los 13 años. Licenciado en música y graduado en el área de Percusión sinfónica, baterista de sesión para artistas a nivel nacional como María, Fanny Lu, Mauricio y Palo de Agua y baterista <i>performance</i> (actuaciones en vivo) para Maelo Ruíz, Juan Luis Guerra, Miryam Hernández, Andrés Cepeda, Fonseca, Los de adentro, Sin ánimo de lucro, entre otros. Apasionado por los aspectos administrativos, incurrió en el estudio del <i>Music Business</i> de manera autodidacta y apoyado en la experiencia adquirida como músico para estos artistas, inicia en el año 2012, una escuela de música en la ciudad de Pereira, llegando a ser la única en el eje cafetero, autorizada para certificar programas técnicos laborales en el área de Música y Producción musical y es allí donde descubre la gran mayoría de los estudiantes desconocían cómo funciona la Industria musical y crea una cátedra denominada El negocio de la música, que mientras se estaba en pandemia, se grabó como curso y se empezó a vender en más de 50 países y se logró dar a conocer a nivel internacional. Actualmente se dedica a asesorar proyectos musicales en toda América Latina y Europa.	Los diversos problemas que identificaron a los artistas consistieron en: la insuficiencia de conocimiento del ecosistema de la industria musical, la carencia de planificación y el cumplimiento de las expectativas del proyecto. Otro aspecto que alguno de ellos presenta es la carencia de presupuesto en la gran mayoría de los casos para la difusión musical, ya que se tiene claro que se debe invertir en la producción musical y audiovisual, pero se piensa que "por arte de magia" la música llegará al público.
Marlon Barbosa (presencial)	Licenciado en música del Conservatorio del Tolima, dueño y administrador de la productora musical Garage Music Records en Ibagué. Compositor, autor, baterista, guitarrista, bajista y cantante muy reconocido en la industria musical como un estandarte ejemplar para la mayoría de los artistas con influencias al Rock. Ha tocado en varias agrupaciones reconocidas como Acme,	Se ha identificado la carencia de conocimiento de los artistas en la gestión de proyectos y en la industria musical. Se identifica la falta de ética, apoyo e interés por parte de las entidades gubernamentales, así como el irrespeto y compromiso por parte de los organizadores de los festivales

	<p>Desnuka, Locomboó, Desperdicios, Sin mente, Cinco sentidos, Los presidentes y ahora como solista con Ni más ni menos, logrando sacar sus discos y participar en la mayoría de ellas en el festival de Ibagué Ciudad Rock (ICR), el festival internacional de rock sin ánimo de lucro con más de 20 años de historia y más popular después de Rock al Parque de Bogotá en la cultura musical.</p>	<p>musicales, lo que obstaculizan el desempeño de los artistas. Por otro lado, el bajo sustento económico de algunos artistas; pagar salas de ensayos, producción de videoclips, adquisición de equipos e instrumentos de calidad, entre otros, tiene un impacto negativo en la calidad de los productos. De igual manera, la carencia de empleo o la ausencia de recursos financieros hace que los artistas estén en trabajos diferentes en relación con la industria musical, lo cual afecta a la maduración de las agrupaciones o solistas, llevándolas a ser simples bandas aficionadas o a la deserción de ellas.</p>
<p>Yeison Gómez (presencial)</p>	<p>Empresario de Eco Music Sound, licenciado en música del Conservatorio del Tolima, técnico en producción de audio digital del programa LASO y de la escuela Tecson de Buenos Aires Argentina, especialista en Gestión cultural y Creación de políticas culturales de la Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>Desde sus inicios con la música cerca del año 2002, trazó un largo camino de preparación en todos los eslabones de la industria musical, empezando desde lo técnico, cargador de cables, hasta la dirección de proyectos musicales como el encargado del festival Ibagué Ciudad Rock (ICR) del año 2018. Como músico se dio a conocer en Ibagué con la banda Trueno, género de <i>Glam metal</i>, donde logró tocar varias veces en el festival (ICR) y llevar a cabo una gira por toda Colombia. Posteriormente, desde el 2011 creó una productora llamada Eco Music Sound, empresa especializada en procesos creativos, en 2019 fue ganador de la convocatoria Fondo emprender en Industrias creativas. En 2021 fue uno de los 10 colombianos en representar a Colombia en el Womex 2021 en Portugal. Cuenta con más de 10 años de experiencia con amplio reconocimiento a nivel nacional gracias a producciones audiovisuales de primera línea. Su principal objetivo es fortalecer las industrias creativas y culturales de la región, contribuir al desarrollo de la cultura y la conservación de la música colombiana y en el talento de los artistas de la región, además de formarse constantemente con distintos productores de talla internacional. Es cofundador de la plataforma Disonarte y actualmente con el equipo de Eco Music Sound, se encarga de la producción de alrededor de 10 festivales musicales de la región, entre los que se encuentran: el Mangostino de oro, el Ocho de oro, plataforma Disonarte, Zona sur fest, encuentro Ibagué Hip hop, festival de la Chicha, entre otros.</p>	<p>El problema focal es el desconocimiento por parte de los artistas en el entorno de la industria musical y su falta de preparación en actividades administrativas. Aún los artistas no tienen claro su quehacer en la cadena productiva de la industria musical, inclusive piensan que sus objetivos se logran con solo adquirir herramientas, servicios de producción musical y de producción de eventos en vivo, entre otros, sin una metodología o alineación organizacional en lo que realmente quieren. Los casos más habituales son los compositores y autores, cuyas expectativas son tan elevadas que al entrar en la ejecución de sus productos, se perciben que el éxito de este depende de una preparación de mercado, gestión de seguidores, sostenibilidad en la generación de valor y otras gestiones que, sin un óptimo uso, pueden generar efectos negativos en los beneficios del proyecto.</p> <p>En cuanto a entidades públicas, falta una articulación que fortalezca la industria musical, cada periodo de gobierno se pierde la trazabilidad de proyectos perjudicando en sí al desarrollo económico de la ciudad en la cultura musical.</p> <p>Por otro lado, las entidades privadas carecen un poco de conciencia social que fortalezca a las iniciativas de la industria musical.</p>

Nota. Elaboración propia

Los hallazgos obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas permiten reafirmar que la informalidad en la planificación de proyectos musicales es un problema estructural en el sector. Se evidencia una brecha en formación, herramientas y acompañamiento, lo cual justifica la pertinencia de diseñar un modelo de gestión adaptado a las realidades de los artistas independientes. Este modelo deberá ofrecer lineamientos prácticos, formación aplicable y procesos sostenibles que fortalezcan el desarrollo de proyectos musicales desde una perspectiva gerencial.

En quinto lugar, se realizó una aproximación global de la problemática de los artistas en diferentes lugares del mundo a través de la observación de documentales y entrevistas.

Algunas agrupaciones musicales, bandas inglesas, americanas, europeas, entre otras, han experimentado conflictos en su gestión, así como en la pérdida de recursos económicos significativos y la retirada de algunos artistas. Ninguno de ellos tenía un plan de negocio, siempre dependían de terceros, tal como se evidencia en el documental *Bee Gees: How Can You Mend A Broken Heart*, dirigida y producida por Marshall (2021).

Por otro lado, en América Latina ocurre lo mismo, lo que provoca frustración y fuga de talento de los artistas, llevándolos a desarrollar otras actividades diferentes a la industria musical para subsistir en el día a día. Además, la falta de apoyo por parte del gobierno para impulsar a los artistas en su producción musical hacía que dependieran de cazatalentos o de otros artistas ya reconocidos globalmente, se puede apreciar en el documental *Rompan todo: La historia del rock en América Latina*, dirigida por Talarico (2020).

Un ejemplo evidente de lo anterior es Juan Esteban Aristizábal Vásquez, exintegrante de la banda Ekhyrosis, colombiano conocido en el mundo artístico como Juanes. En una entrevista publicada en *YouTube* por Rosado (2023), señala que antes de ser reconocido tuvo que inmigrar a Estados Unidos bajo condiciones de vida muy difíciles y llenas de incertidumbre, con el objetivo de progresar en su carrera artística. Fue allí donde logró realizar su primer éxito como solista con Universal Music en el año 2000.

En contraste, Juanes sostiene que, en caso de no haber alcanzado el éxito musical en los Estados Unidos, es más probable que hubiera optado por otras opciones de subsistencia en el área laboral, siendo una de ellas la actividad de ingeniería industrial (Rosado, 2023). A pesar de ello, algunos artistas reconocidos optaron por estudiar otras carreras profesionales, además de la música. Incluso, varios de ellos han alcanzado el nivel de doctorado, como ciertos integrantes destacados de bandas musicales como Queen, Iron Maiden, entre otros.

En Colombia, además de lo anteriormente expuesto, Patiño Rodríguez et al. (2017) indican que la industria musical requiere la coordinación entre el sector público y privado para potencializar la gestión musical. De igual modo, se requieren políticas de elaboración de estrategias, planes y programas culturales.

En concordancia, es imperativo considerar programas educativos que fomenten la formalidad en la gestión de proyectos y la operación de estos en el sector musical. Existen numerosos talentos musicales, pero muy pocos logran mantenerse en la industria.

Esta situación también se refleja en la serie dramática *Spotify: The Playlist* Sørensen (2022), la cual retrata el surgimiento de la plataforma de *streaming* desde distintas

perspectivas: la del emprendedor, el programador, la industria discográfica y los propios artistas. La serie evidencia cómo, en ausencia de una visión estratégica y conocimientos sobre modelos de negocio, muchos artistas pierden capacidad de negociación y control sobre sus proyectos, lo que refuerza la necesidad de formación en gestión dentro del ámbito musical contemporáneo.

Estos hallazgos se alinean con estudios en América Latina e investigaciones internacionales. Vega (2023) señala que músicos independientes en México gestionan sus proyectos con prácticas empíricas y sin metodologías formales, lo que limita su sostenibilidad. A nivel global, Frenneaux (2023) advierte que el auge del modelo DIY y las plataformas digitales genera nuevos retos para los artistas. Por su parte, Pushmin (2023) destaca la necesidad de herramientas de gestión eficaces en un entorno musical competitivo. Todo ello refuerza la pertinencia de un modelo estructurado como el que propone esta tesis.

Para mayor detalle sobre los instrumentos utilizados, el cuestionario aplicado, las entrevistas realizadas, el perfil de los participantes, así como la observación de documentales, entrevistas en video, películas biográficas y series dramatizadas como insumos analíticos, véase el (**Anexo a**) del archivo “*Anexo A – Instrumentos y fuentes exploratorias para el análisis de la problemática*”.

1.1.3 Enfoque de la realidad problemática que pretende alcanzar esta investigación

Como aspecto crítico y con base en las fuentes consultadas y resultados de estudios que han abordado parte de la temática de la planeación de proyectos musicales. Se precisó un

conjunto de elementos causales que ponen en evidencia la debilidad en el sector musical en cuanto a la planificación de los proyectos.

Se puede decir que, si bien el elemento creativo juega un rol significativo en el éxito de cualquier producto musical, también es clara la existencia de una informalidad que pudiera incidir negativamente, afectando en la manera en cómo el producto llega a la audiencia. Un artista podría desarrollar una canción con potencialidad, pero si no hay una estructura organizativa para promocionarla, comercializarla o exponerla en eventos, no hay garantía de resultados favorables.

Es por esto por lo que la gestión de proyectos no debe ser vista como protocolar, pues por ejemplo la coherencia conceptual que puede tener un álbum musical que pretende ser impulsada por una marca podría estar causalmente correlacionada con la efectividad que se pueda tener en la fase de definición de proyectos.

Algunas marcas podrían preguntarse sobre los resultados de la calidad técnica del producto musical, sin darse cuenta de que esta podría depender de la apropiada planificación de los tiempos y recursos técnicos-económicos. Lo anterior destaca que, aun cuando no hay un estándar establecido, sí hay actividades de gestión de proyectos.

Sin embargo, es sabido que la literatura académica que se enfoque en la planificación de proyectos con un enfoque centrado en la industria musical es escasa. Es por esto por lo que posiblemente los responsables de las marcas musicales no perciban de forma clara la relación causal, entre sus logros y la forma en como llevan sus proyectos.

Con el fin de concluir, se presenta un enfoque de la problemática que persigue este estudio de investigación, seleccionando las causas, el problema y la consecuencia principal (Figura 1.2).

Figura 1.2

Enfoque de la realidad problemática de los artistas que pretende alcanzar este estudio de investigación.

Titulo o aporte		
Modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical		
Causas principales: <i>Carencia de conocimiento de la gestión de proyectos y del entorno de la industria musical y la falta de preparación al cambio para el éxito organizacional del proyecto</i>	Problema principal: <i>Informalidad que hay en la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical</i>	Consecuencias principales: <i>La baja efectividad que conduce al fracaso de proyectos y negocios en la industria musical</i>

Nota. Elaboración propia

Otra causa del problema para tener en cuenta, pero que no se incluye en el modelo, es la falta de presupuesto que puede presentar algunos artistas para desarrollar sus productos.

1.2 Formulación del problema

A continuación, se plantea la pregunta de investigación.

1.2.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos que deben incorporarse en el diseño del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical?

1.3 Objetivos

A continuación, se plantean el objetivo general y tres objetivos específicos de la investigación.

1.3.1 *Objetivo general*

Diseñar un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical.

1.3.2 *Objetivos específicos*

1. Diagnosticar la situación actual de la planeación de proyectos musicales de la industria musical.
2. Establecer la correlación que existe entre las variables de la problemática y las variables de planeación de proyectos musicales.
3. Validar el diseño del modelo de gestión a través de un juicio de expertos.

1.4 Hipótesis

A continuación, se plantean las siguientes suposiciones no verificables, pero probables, de las hipótesis de esta investigación.

1.4.1 *Hipótesis 1*

El diseño del modelo de gestión, que se basa en las buenas prácticas, facilitará la planificación de proyectos a los artistas de la industria musical.

1.4.2 Hipótesis 2

Los actores clave, como el líder musical, el mánager y un profesional en Gerencia de Proyectos, validan el modelo de gestión para su implementación en la industria musical, lo que llevará a una mejora en la planificación de los proyectos musicales.

1.5 Justificación

La presente justificación tiene como propósito destacar la relevancia y los beneficios de la creación de un modelo de gestión en la planificación de proyectos musicales para los artistas de la industria musical, en función de la problemática planteada. Por otro lado, se fundamenta la justificación teórica, práctica, metodología.

1.5.1 Justificación de la creación del modelo de gestión

La industria musical es un sector altamente competitivo y dinámico que requiere de una gestión efectiva para lograr el éxito en la realización de proyectos musicales. Los artistas, tanto emergentes como establecidos, se enfrentan a numerosos desafíos en su camino hacia el reconocimiento y la rentabilidad. En este sentido, contar con un modelo de gestión adecuado se vuelve fundamental para optimizar los recursos, tomar decisiones estratégicas acertadas y maximizar las oportunidades disponibles en el mercado musical.

Un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales proporciona a los artistas de la industria musical una estructura sólida para maximizar los recursos, tomar decisiones estratégicas, aprovechar las oportunidades de mercado y fomentar la colaboración en equipo.

Al implementar este modelo de gestión, los artistas pueden aumentar sus posibilidades de éxito en un sector altamente competitivo y dinámico. Además, contar con un enfoque estructurado y estratégico brinda una mayor confianza y seguridad a los artistas en la realización de sus proyectos musicales, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial artístico y comercial.

Maximización de recursos: Un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales permite a los artistas maximizar el uso de sus recursos. Desde el aspecto financiero hasta el tiempo y los talentos disponibles, contar con una estructura de gestión sólida ayuda a los artistas a asignar de manera eficiente los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos.

Lo anterior implica una planificación cuidadosa de los presupuestos, la identificación de las inversiones más rentables y el establecimiento de prioridades adecuadas. Al optimizar los recursos, los artistas pueden alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de sus proyectos, minimizando los riesgos financieros y aprovechando al máximo las oportunidades disponibles.

Toma de decisiones estratégicas: La industria musical está en constante evolución y los artistas necesitan tomar decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios y aprovechar

las tendencias emergentes. Un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales proporciona un marco estructurado para la toma de decisiones estratégicas basadas en datos y análisis.

En consecuencia, esto implica realizar investigaciones de mercado, analizar las preferencias de los oyentes, evaluar el potencial de colaboraciones con otros artistas y determinar las mejores estrategias de promoción y distribución. Con un enfoque estratégico respaldado por un modelo de gestión sólido, los artistas pueden tomar decisiones más informadas y aumentar sus posibilidades de éxito.

Aprovechamiento de oportunidades de mercado: El mercado musical presenta numerosas oportunidades para los artistas, desde conciertos y festivales hasta acuerdos de licencia y colaboraciones. Sin embargo, aprovechar estas oportunidades requiere una gestión adecuada. Un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales ayuda a los artistas a identificar y evaluar las oportunidades de mercado relevantes para sus proyectos.

En concordancia, esto implica un análisis exhaustivo de las demandas del mercado, la identificación de nichos de mercado específicos y la creación de estrategias de comercialización efectivas. Al estar preparados y tener un enfoque proactivo, los artistas pueden posicionarse de manera favorable en el mercado y aprovechar las oportunidades disponibles para ellos.

Coordinación y trabajo en equipo: La realización de proyectos musicales exitosos a menudo requiere la colaboración y coordinación de un equipo multidisciplinario que incluye músicos, productores, compositores, ingenieros de sonido y profesionales del marketing,

entre otros. Un modelo de gestión facilita la coordinación y el trabajo en equipo, al establecer una estructura clara de responsabilidades, procesos de comunicación eficientes y mecanismos para el seguimiento y evaluación del progreso del proyecto.

Con base en lo anterior, esto fomenta la sinergia y la colaboración efectiva entre los miembros del equipo, maximizando el potencial creativo y logístico del proyecto musical.

El aporte de esta investigación es crear un **modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical**, un producto que les ayude de manera sencilla a los artistas a gestionar su talento musical, que les facilite materializar sus objetivos, expectativas y sueños con mayor probabilidad de éxito en sus proyectos.

1.5.2 Justificación teórica

En relación con la causa principal del problema en la **Figura 1.2**, así como con los resultados de la búsqueda de información en la **Tabla 1.1** y los estudios previos realizados por el autor, se ha constatado que el sector de la industria musical no ha sido incorporado de manera sistemática en la gestión de proyectos. De este modo, se puede argumentar que existe falta de fundamentos teóricos y una carencia de conocimiento en este tema en específico, lo que impulsa la elaboración de esta investigación.

En consecuencia, esta investigación elaborará un marco teórico que se centre en la temática del modelo de gestión, gestión de proyectos, industria musical y planeación de proyectos musicales de la industria musical. Por lo tanto, esta investigación y otros productos

serán objeto de mención en próximos estudios que refuercen la cultura musical e innovación en la gestión de proyectos.

1.5.3 Justificación práctica

En concordancia con el problema y las consecuencias de la **Figura 1.2**, este estudio descriptivo persigue prevenir la problemática de los artistas mediante la utilización de un modelo de gestión, con el propósito de alcanzar un plan formal de dirección de proyectos musicales. Asimismo, esta investigación puede ser replicada en cualquier lugar del mundo, debido a que la problemática que enfrentan los artistas emergentes e independientes, en su mayoría en la **Figura 1.1**, es sumamente similar.

Por esta razón, el diseño del modelo de gestión se fundamenta en la adopción y adaptación de las buenas prácticas de gestión de proyectos y su alineación con la industria musical, con el objetivo de contribuir a la formalización y mejoramiento del plan de dirección de los proyectos musicales de los artistas de la industria musical. Por último, este modelo será validado mediante un juicio de expertos y se realizará su respectivo ajuste, con el fin de aproximarse a la realidad e intentar cambiarla.

El beneficio de esta investigación puede extenderse en la academia, que se fundamenta en la generación de nuevo conocimiento, con el propósito de que pueda incorporarse al desarrollo de un nuevo programa de posgrado de Gerencia de proyectos en la industria musical en las universidades de música, el cual contribuya a los artistas a formar parte del gremio.

Además, el modelo de gestión podrá incorporarse como prototipo para la dirección de proyectos musicales por parte del Ministerio de Cultura y otras organizaciones interesadas que se encuentran en la industria musical. Al igual que a la creación y desarrollo de nuevas líneas de investigación.

1.5.4 Justificación metodológica

En cuanto a la metodología, este estudio proporcionará una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) que se basa en los estándares del *Project Management Institute* (PMI) realizado por el autor, que se basa en la elaboración de los entregables del documento de la tesis, otros productos de investigación que soportan la tesis y los contenidos de la gerencia del proyecto.

Asimismo, se proporcionará el diccionario EDT, que contiene los paquetes de trabajo que describen las actividades necesarias para desarrollar el producto (estructura del documento de la tesis) y el trabajo gerencial (acta de constitución, planes de gestión, ejecución, monitoreo y control y cierre).

1.6 Delimitación y limitación de la investigación

El alcance de esta investigación se basa en la delimitación teórica, geográfica, temporal y objeto de estudio, así como en la limitación de disponibilidad de datos, generalización de resultados, participación de artistas y en el enfoque específico en la gestión de proyectos musicales.

1.6.1 Delimitación de la investigación:

Delimitación teórica: Esta investigación se centra en el tema del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas en la industria musical.

Se sustenta en las variables identificadas en la problemática y en las variables de planeación de proyectos musicales adoptadas de modelos de gestión, la gerencia de proyectos y el entorno de la industria musical, en las que estas variables se correlacionan entre ellas para la elaboración del modelo de gestión, el cual será validado mediante expertos.

Delimitación geográfica: Se ubica en Ibagué, ciudad colombiana, capital musical de Colombia y capital del departamento del Tolima, lo que permitirá un enfoque más específico y contextualizado en las prácticas y desafíos que enfrentan los artistas musicales en este entorno particular. Sin embargo, el producto de esta tesis no limita la aplicación del modelo a otras regiones y países.

Delimitación temporal: Se basa en la recolección de datos de los artistas musicales que residen en Ibagué durante la aplicación del instrumento.

Delimitación objeto de estudio: Se fundamenta en un análisis probabilístico del censo total de las marcas musicales seleccionadas. Este censo está compuesto por artistas con experiencia en la industria musical que, como mínimo, hayan participado en el festival musical más reconocido de la ciudad, Ibagué Ciudad Rock (ICR), y hayan producido varias canciones, ya sea como *singles*, demos o álbumes musicales.

1.6.2 Limitación de la investigación:

Disponibilidad de datos: Limitaciones en la disponibilidad de datos específicos relacionados con la gestión de proyectos musicales. Los estudios previos realizados por el autor y la problemática de esta investigación radican en la carencia de información en publicaciones indexadas en relación con la gestión de proyectos con la industria musical. Por consiguiente, las fuentes de información pueden ser limitadas o difíciles de acceder, lo que puede afectar la profundidad y amplitud de la investigación sobre este tópico.

Participación de artistas: La participación de artistas musicales en la investigación puede ser un desafío, ya que pueden tener limitaciones de tiempo, acceso o interés en participar en el estudio. Esto podría afectar la representatividad de la muestra y la validez de los resultados obtenidos.

Enfoque específico en la gestión de proyectos musicales: La investigación se enfoca exclusivamente en el tema de la planeación de proyectos musicales en la industria musical, sin profundizar en aspectos técnicos de la producción musical, el marketing o la distribución.

El modelo trasciende el ser una mera guía operativa, al integrar, en un marco sistémico, fundamentos teóricos sólidos que permiten no solo la aplicación práctica contextualizada, sino también la generación de nuevo conocimiento para la disciplina, la provisión de un marco analítico para la gestión de proyectos en el contexto del sector musical.

Es importante tener en cuenta estas delimitaciones y limitaciones al interpretar los resultados y conclusiones de la investigación sobre el modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas en la industria musical.

1.7 Consideraciones éticas

La presente investigación se enfoca en una serie de consideraciones éticas que se tienen en cuenta con el fin de asegurar la integridad y el respeto hacia los participantes y el cumplimiento de los estándares éticos y morales. Estas se presentan a continuación.

Consentimiento informado: Es imperativo asegurar que todos los participantes tengan la plena autorización previa a su participación en la investigación. Los participantes recibirán información acerca del propósito, los procedimientos, los posibles riesgos y beneficios de la investigación, y tendrán la libertad de decidir si desean participar o no, sin ningún tipo de coerción.

Confidencialidad y anonimato: La información recopilada durante la investigación será tratada de forma confidencial y se protegerá la identidad de los participantes. Los datos personales serán custodiados de manera segura y solo serán accesibles para el equipo de investigación autorizado. En caso de la publicación de los resultados, se garantizará el anonimato de los participantes mediante la utilización de identificadores o códigos en lugar de nombres reales.

Beneficencia y no maleficencia: La presente investigación tiene como propósito primordial el beneficio de la comunidad y de los participantes. En caso de que se detecten

riesgos significativos, se llevarán a cabo medidas adecuadas para mitigarlos y asegurar la seguridad y el bienestar de los participantes.

Honestidad y veracidad: Este trabajo se fundamenta en una investigación honesta y transparente. La presentación de los datos será precisa y veraz, lo que evitará la manipulación o tergiversación de los resultados. Asimismo, se citarán adecuadamente las fuentes utilizadas respetando los derechos de autor y se otorgará crédito a los investigadores anteriores.

Respeto a la diversidad y la cultura: Esta investigación se enfocará de manera inclusiva y respetuosa con las diferencias culturales, étnicas, religiosas y de género, entre otras, asegurando que los participantes sean tratados con dignidad y respeto en todo momento.

Revisión ética: El Código de ética y buenas prácticas editoriales de la Universidad EAN (2020a) establece que los autores deben asegurar la originalidad de los datos, evitar la copia y otorgar crédito adecuado a otras obras. Esta medida asegura la protección de los derechos y el bienestar de los participantes en la investigación.

Estas consideraciones éticas proporcionan una sólida base para llevar a cabo esta investigación de manera ética y responsable que fomente la confianza y el respeto en el ámbito de la investigación científica.

2 CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO

La construcción del marco teórico de esta investigación se basa en un enfoque integral que desglosa el título en cuatro (4) componentes fundamentales: modelo de gestión, gerencia de proyectos, industria musical y planeación de proyectos musicales en la industria musical. Además, se realiza una revisión exhaustiva del estado del arte, abordando investigaciones previas y literatura relevante en el ámbito de la planeación de proyectos musicales.

En este sentido, a través del análisis documental se busca, contar con elementos teóricos que faciliten la consecución del objetivo de diagnóstico de aspectos de planificación de proyectos en el sector de la música. Esto implica precisar áreas claves, conceptos, categorías y dimensiones necesarias observar en el manejo de proyectos musicales para así comprender la realidad de interés.

A través de la sinterización de aspectos teóricos, sobre modelos de planeación de proyectos, esquemas de gestión de recursos y formas de análisis de la efectividad del manejo de los proyectos, se identifican variables claves que puedan ser consideradas como parte de un modelo adaptado a la industria musical. En otras palabras, sin un sustento teórico, cualquier diagnóstico carecería de rigor y consistencia científica, además de no permitir la comparación.

Para el objetivo de establecer correlaciones entre las variables problemáticas, el marco teórico contribuirá a la identificación inicial de la existencia de algún vínculo. Esto ayuda a disponer de un fundamento lógico que facilita hipotetizar acerca de las posibles relaciones entre las variables. Esto, con base en investigaciones previas y modelos desarrollados en otros sectores que pudieran servir de referencia.

El marco teórico se erige como la columna para la definición de los elementos que estructurarán el modelo y definirán los atributos que deben ser considerados por los expertos en el proceso de validación. El modelo, además de estar sustentado en los resultados que se obtengan de la evaluación de la población de estudio, también estará conformado de la adaptación crítica de teorías y mejores prácticas que serán abordadas en esta sección.

De acuerdo con las directrices de Hernández Sampieri et al. (2014), el marco teórico se concentra en los antecedentes específicos que respaldan la problemática de investigación. Los pilares esenciales de este estudio son la Gestión de proyectos y la Industria musical, cuya interacción ha dado lugar a la problemática de la carencia de conocimiento, abordada en esta tesis. En este contexto, se aborda el componente de la planeación de proyectos musicales en la industria musical.

El núcleo de esta investigación reside en la propuesta del "Modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical". Este modelo se concibe como una herramienta que busca resolver la problemática identificada. Su objetivo es proporcionar a los artistas una herramienta efectiva para gestionar su talento musical y convertir sus metas y sueños en realidades palpables.

Para la construcción del marco teórico se realizaron búsquedas exhaustivas en inglés y español, con un enfoque en subtemas específicos. Se recopilaron fuentes de alta calidad y relevancia científica o académica. Siguiendo las directrices de (Hernández Sampieri et al., 2014), se utilizaron diversos tipos de artículos, como revisiones, síntesis, metaanálisis y conceptuales, para identificar palabras clave, teorías, hipótesis, variables, ejemplos y procedimientos, y comparar los resultados con investigaciones anteriores.

2.1 Modelo de gestión

2.1.1 Modelo

Un modelo es un esquema o marco de referencia que se utiliza para representar una realidad compleja o un sistema teórico. En el ámbito de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción (Yang & Lerch, 2020).

En el ámbito de la gestión, un modelo se define como una representación conceptual que identifica los elementos indispensables para alcanzar un objetivo específico, producto o servicio. Este modelo articula dichos componentes a través de interrelaciones y dependencias con el propósito de que, de manera coordinada, se puedan identificar las herramientas necesarias para la gestión.

En la gestión de proyectos, un modelo de gestión es una guía que detalla los pasos y las actividades necesarias para gestionar un proyecto de manera eficiente (Benito, 2023). Este modelo actúa como una herramienta que permite planificar, organizar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva, garantizando que se desarrollen dentro de los límites de tiempo, presupuesto y requisitos establecidos por el cliente.

2.1.2 Modelo de gestión

Un modelo de gestión es un modelo conceptual que identifica los componentes necesarios para el logro de un objetivo, producto o servicio y los articula mediante

interrelaciones y dependencias para que, de forma coordinada, identifiquen herramientas para la gestión (Porrás & Daniela, 2020).

En el ámbito empresarial, los modelos de gestión brindan a los tomadores de decisiones una forma de analizar problemas, identificar necesidades, tomar decisiones con base en los recursos disponibles y generar nuevas ideas u oportunidades a la luz de esta información, dadas sus estrategias orientadas hacia metas u objetivos estratégicos.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos (Sedeño-Valdellós, 2021).

En el ámbito de la gerencia de proyectos, un modelo de gestión se presenta como una guía de buenas prácticas que orienta en la adopción o adaptación de procesos, herramientas y técnicas. Este delineamiento detalla los componentes esenciales necesarios para gestionar un proyecto de manera eficiente.

2.1.3 Modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales

El modelo de gestión es una herramienta fundamental para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos en cualquier sector. En este marco teórico se abordarán los conceptos clave relacionados con la gestión de proyectos y los elementos que deben ser considerados en el diseño de un modelo de gestión efectivo.

El concepto de modelo se refiere a una representación simplificada de un sistema o fenómeno en la realidad. Los modelos se utilizan para comprender, analizar y predecir el comportamiento de sistemas complejos al reducirlos a componentes esenciales y relaciones significativas (Montero et al., 2020). En el contexto de la investigación, un modelo puede ser una estructura conceptual, matemática o visual que ayuda a los investigadores a entender y explicar fenómenos específicos.

Ahora, en el modelo de gestión, este se refiere a un marco conceptual o estructura que guía la planificación, ejecución y control de actividades para lograr objetivos específicos (Ro, 2019). Los modelos de gestión son herramientas que ofrecen un enfoque sistemático y organizado para abordar proyectos y procesos. Estos modelos pueden variar según el campo de aplicación, pero comparten elementos comunes como la definición de metas, asignación de recursos, seguimiento del progreso y toma de decisiones.

En el contexto de proyectos, el modelo de gestión en los proyectos se refiere a un marco que establece cómo se planificarán, ejecutarán y evaluarán los proyectos (Schweizer & Kolar, 2013). Este modelo abarca aspectos como la identificación de objetivos, la asignación de tareas, el seguimiento del avance y la gestión de riesgos. Puede basarse en enfoques específicos de gestión de proyectos, como el enfoque PMI® (*Project Management Institute*), PRINCE2® (*Projects IN Controlled Environment*) o el enfoque SCRUM como marco de trabajo ágil, y se adapta a las necesidades y características únicas de cada proyecto.

En el diseño del modelo de gestión, es necesario considerar las particularidades del sector en el que se desarrolla el proyecto, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Elmosnino, 2021). Además, es importante la evaluación y el monitoreo

continuo del modelo de gestión, con el fin de identificar posibles mejoras y ajustes necesarios para garantizar su efectividad en la ejecución de proyectos. El modelo de gestión más adecuado para un proyecto dependerá de las características específicas del proyecto.

El modelo de gestión debe ser flexible y adaptable para poder hacer frente a los cambios que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto. El modelo también debe ser documentado de forma clara y concisa para que pueda ser entendido y utilizado por todos los miembros del equipo del proyecto (Wickramasinghe & Perera, 2010).

En el ámbito de la gestión de proyectos, el modelo de gestión representa un marco conceptual fundamental que guía la planificación, ejecución o control de proyectos. Se sustenta en diversas teorías y conceptos que han evolucionado a lo largo del tiempo. Uno de los enfoques clave en la gestión de proyectos es la adaptación a contextos específicos, lo cual encuentra respaldo en teorías como la de Contingencia. Según esta teoría, la eficacia de un modelo de gestión depende en gran medida de la adecuación entre el modelo seleccionado y las características particulares del proyecto y su entorno (Donaldson, 2001).

Asimismo, la evaluación y el monitoreo continuo del modelo de gestión se relacionan con conceptos de mejora continua, que han sido ampliamente discutidos en la literatura de gestión. La filosofía de mejora continua, basada en métodos como el Ciclo de Deming, enfatiza la importancia de la retroalimentación y el ajuste constante en la gestión de proyectos para optimizar la eficacia y la eficiencia (Deming, 1989).

El ciclo de Deming, también conocido como ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es un método de gestión que busca la mejora continua de los procesos.

Consiste en cuatro etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, las cuales se repiten de manera cíclica para evaluar y mejorar constantemente los procesos.

Este enfoque fue desarrollado por William Edwards Deming y es ampliamente utilizado en la gestión de calidad y la mejora de procesos en diversas áreas de una organización. Esta perspectiva se relaciona directamente con la idea de documentación clara y concisa del modelo de gestión, ya que la comunicación efectiva y la comprensión compartida son elementos esenciales para la mejora continua (Pande et al., 2000).

El modelo de gestión se basa en un conjunto de teorías y conceptos fundamentales que tienen un impacto significativo en la gestión de proyectos y, por extensión, en la planeación de proyectos musicales. Estos elementos teóricos se agrupan en las siguientes categorías clave (**Tabla 2.1**).

Tabla 2.1

Categorías claves de modelos de gestión

Categoría	Concepto	Descripción
Teorías de la gestión de proyectos	Teoría de la restricción crítica (<i>Critical Chain Theory</i>)	Enfoca la identificación y gestión de las restricciones críticas en proyectos musicales para maximizar la eficiencia de ejecución.
	Teoría de la ruta crítica (<i>Critical Path Theory</i>)	Se concentra en identificar las tareas críticas que determinan la duración total del proyecto musical, permitiendo una gestión efectiva del tiempo en la planeación.
Conceptos de gestión estratégica	Planificación estratégica	Esencial para alinear objetivos artísticos y comerciales con la visión a largo plazo de la industria musical.
	Gestión del cambio	Incorpora estrategias de gestión del cambio en modelos de gestión para ayudar a los artistas a adaptarse a transformaciones en la industria musical.
Modelos de negocio en la industria musical	Modelo de negocio Canvas	Utilizado para visualizar y planificar estructuras de ingresos, socios clave y otros elementos esenciales en proyectos musicales.
Innovación en la industria musical	Innovación disruptiva	La industria musical experimenta innovación disruptiva en producción, distribución y consumo de música. Modelos de gestión deben incorporar estrategias para aprovechar estas tendencias.

Gestión de riesgos	Análisis de riesgos	Incluye un análisis de riesgos para identificar obstáculos potenciales y desarrollar estrategias de mitigación en proyectos musicales.
Teoría de la organización	Estructura organizativa	La organización de un proyecto musical ya sea independiente o parte de una discográfica, influye en su gestión y planificación.
Calidad en la gestión de proyectos	Control de calidad	Esencial para garantizar calidad en la producción musical; los modelos de gestión deben incorporar procesos de control de calidad.

Nota. Elaboración propia

Esta tabla de elaboración propia proporciona una visión organizada de los conceptos clave relacionados con la gestión de proyectos musicales en diferentes categorías. Los modelos de gestión son una herramienta esencial para el éxito de los proyectos. Al utilizar un modelo de gestión, los gerentes pueden mejorar la probabilidad de que sus proyectos se completen a tiempo, dentro del presupuesto y según los requisitos del cliente (Anderson et al., 2014).

Un proyecto musical es un conjunto de actividades planificadas que se llevan a cabo para crear, producir y distribuir una obra musical (Yang & Lerch, 2020). Los proyectos musicales pueden ser de diversos tamaños y alcance, desde una simple grabación casera hasta un gran espectáculo en vivo. La gestión de proyectos musicales es el proceso de planificación, organización, ejecución y control de un proyecto musical (Pachet et al., 2021).

El objetivo de la gestión de proyectos musicales es asegurar que el proyecto se complete a tiempo, dentro del presupuesto y según los requisitos del cliente. Un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales es un esquema que describe los pasos y las actividades que se deben realizar para gestionar un proyecto musical. Un modelo de gestión de proyectos musicales puede ayudar a los artistas a planificar, organizar y ejecutar sus proyectos musicales de manera eficiente y efectiva (Valdivia, 2022).

Hay muchos modelos diferentes de gestión de proyectos disponibles que pueden adaptarse a la industria musical. Algunos modelos son más sencillos, mientras que otros son más complejos. El modelo de gestión de proyectos musicales más adecuado para un artista dependerá de las características específicas del proyecto. Algunos de los elementos que deben incorporarse en el diseño de un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales incluyen (Ramírez & Sebastián, 2019):

- Los objetivos del proyecto
- El alcance del proyecto
- El cronograma del proyecto
- El presupuesto del proyecto
- Los recursos necesarios para el proyecto
- Los riesgos asociados al proyecto
- Los mecanismos para mitigar los riesgos
- El proceso de comunicación del proyecto
- El proceso de toma de decisiones
- El proceso de resolución de conflictos

El modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical es una herramienta fundamental para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos en este sector. La gestión de proyectos musicales implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto musical (Barajas & Yesid, 2016).

En este sentido, es importante considerar los elementos clave de la gestión de proyectos, tales como la definición de objetivos, la identificación de los recursos necesarios, la planificación de las actividades, la asignación de responsabilidades y la evaluación del desempeño (Barajas & Yesid, 2016).

Además, en el diseño del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical, es necesario considerar las particularidades de este sector, tales como la importancia de la creatividad y la innovación, la necesidad de adaptarse a los cambios en el mercado y la importancia de establecer relaciones efectivas con los diferentes actores involucrados en el proyecto (Montero et al., 2020).

En este contexto, se hace necesario abordar los conceptos de gestión de la innovación, gestión del cambio y gestión de las relaciones con los *stakeholders*, para garantizar que el modelo de gestión diseñado sea efectivo y se adapte a las particularidades del sector musical (Yang & Lerch, 2020). El entorno competitivo y dinámico de la industria musical requiere enfoques sólidos de gestión para la planificación y ejecución efectiva de proyectos artísticos. La gestión del cambio es un componente crítico en la implementación exitosa de cualquier nuevo enfoque o modelo en una organización.

2.1.4 Comparación de modelos en la gestión de proyectos: cascada, ágil, iterativo y evolutivo

El Modelo de Cascada, también conocido como *Waterfall*, representa un enfoque de gestión de proyectos que se destaca por su estructura secuencial y lineal. En este modelo, cada fase del proyecto se ejecuta de manera ordenada y sistemática, con la condición de que

no se avance a la siguiente fase hasta que la actual esté completamente finalizada y aprobada (Lorenzen & Frederiksen, 2005). Esto implica que cada etapa del proyecto, como el diseño, desarrollo y pruebas, debe cumplirse de manera integral antes de proceder a la siguiente.

Este enfoque es particularmente adecuado para proyectos que cuentan con requisitos claros y estables desde el inicio. Su eficiencia radica en la capacidad de mantener un control estricto sobre el progreso del proyecto y asegurar que cada fase se complete con precisión antes de avanzar (Anderson et al., 2014). Esto es especialmente beneficioso en proyectos donde los cambios pueden resultar costosos o técnicamente desafiantes de implementar una vez que se ha iniciado una fase específica.

No obstante, es importante destacar que la rigidez inherente al Modelo de Cascada puede generar problemas en situaciones donde los requisitos cambian con frecuencia durante el proyecto. En tales casos, adaptar el proyecto a nuevas circunstancias puede resultar complicado y costoso, ya que cada fase debe finalizarse antes de realizar ajustes (Lorenzen & Frederiksen, 2005). Por lo tanto, la elección de este modelo debe considerarse cuidadosamente en función de la estabilidad de los requisitos y la flexibilidad requerida para gestionar cambios durante el desarrollo del proyecto.

El Modelo Ágil representa un enfoque de gestión de proyectos fundamentado en la colaboración, la adaptabilidad y la entrega incremental. En este modelo, los proyectos se subdividen en iteraciones conocidas como *sprints*, que generalmente tienen una duración de dos a cuatro semanas (Pool & Sewell, 2007). Durante cada *sprint*, se enfoca en desarrollar y entregar una porción funcional del producto. Este enfoque permite una respuesta ágil a los cambios en los requisitos del proyecto o en el entorno del mercado.

Una característica distintiva del modelo ágil es la formación de equipos de trabajo multifuncionales y autoorganizados. Estos equipos están diseñados para fomentar una comunicación constante y una toma de decisiones ágil, lo que impulsa la eficiencia en el proceso de desarrollo (Elmosnino, 2021). El enfoque ágil se destaca en proyectos complejos donde los requisitos no están completamente definidos desde el principio o pueden evolucionar con frecuencia a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La flexibilidad que ofrece este modelo es esencial en entornos empresariales dinámicos, ya que permite adaptaciones continuas y respuestas rápidas a las cambiantes condiciones del mercado o las necesidades del cliente.

El modelo Iterativo es un enfoque de gestión de proyectos que combina elementos de los modelos de cascada y ágil, lo que lo hace especialmente versátil y adaptable a diversas situaciones (Sedeño-Valdellós, 2021).

En este modelo, los proyectos se dividen en iteraciones, similar al enfoque Ágil. Sin embargo, a diferencia del enfoque ágil, cada iteración se ejecuta de manera más parecida al modelo de cascada, lo que significa que se completa antes de avanzar a la siguiente fase. La característica central del modelo iterativo es la capacidad de revisar y mejorar las partes del proyecto en cada iteración (Porras & Daniela, 2020).

Esto proporciona una estructura que permite refinamientos continuos a lo largo del tiempo, lo que lo hace especialmente útil en proyectos de tamaño mediano con un alcance definido (Sedeño-Valdellós, 2021). Este modelo es particularmente beneficioso cuando se

necesita encontrar un equilibrio entre la flexibilidad del enfoque ágil y la necesidad de tener cierta estructura en el proceso de gestión de proyectos.

El modelo Iterativo es una opción sólida cuando se anticipa que los requisitos del proyecto pueden experimentar cambios moderados y se busca una manera eficaz de gestionar esas modificaciones sin sacrificar la estructura y la calidad del trabajo (Yang & Lerch, 2020). Su enfoque incremental permite abordar el proyecto en etapas, lo que facilita la detección temprana de problemas y la implementación de mejoras a lo largo del tiempo. Esto resulta en una mayor capacidad de adaptación sin comprometer la integridad del proyecto.

El modelo evolutivo es un enfoque de gestión de proyectos que se sustenta en la noción de cambio constante y mejora continua. En este modelo, los proyectos se dividen en etapas claramente definidas, y cada etapa culmina con la creación de una versión del producto. Estas versiones son incrementales, lo que significa que cada una representa una evolución con respecto a la versión anterior (Valdivia, 2022). A medida que el proyecto avanza a través de las etapas, el producto se desarrolla y perfecciona gradualmente.

Una característica esencial del modelo evolutivo es su enfoque en la adaptación constante a las necesidades cambiantes. Esto se logra mediante la retroalimentación y la mejora continua, que son partes integrales del proceso (Barajas & Yesid, 2016). Los comentarios de los usuarios, las pruebas y la evaluación constante son fundamentales para guiar el desarrollo del proyecto en la dirección correcta.

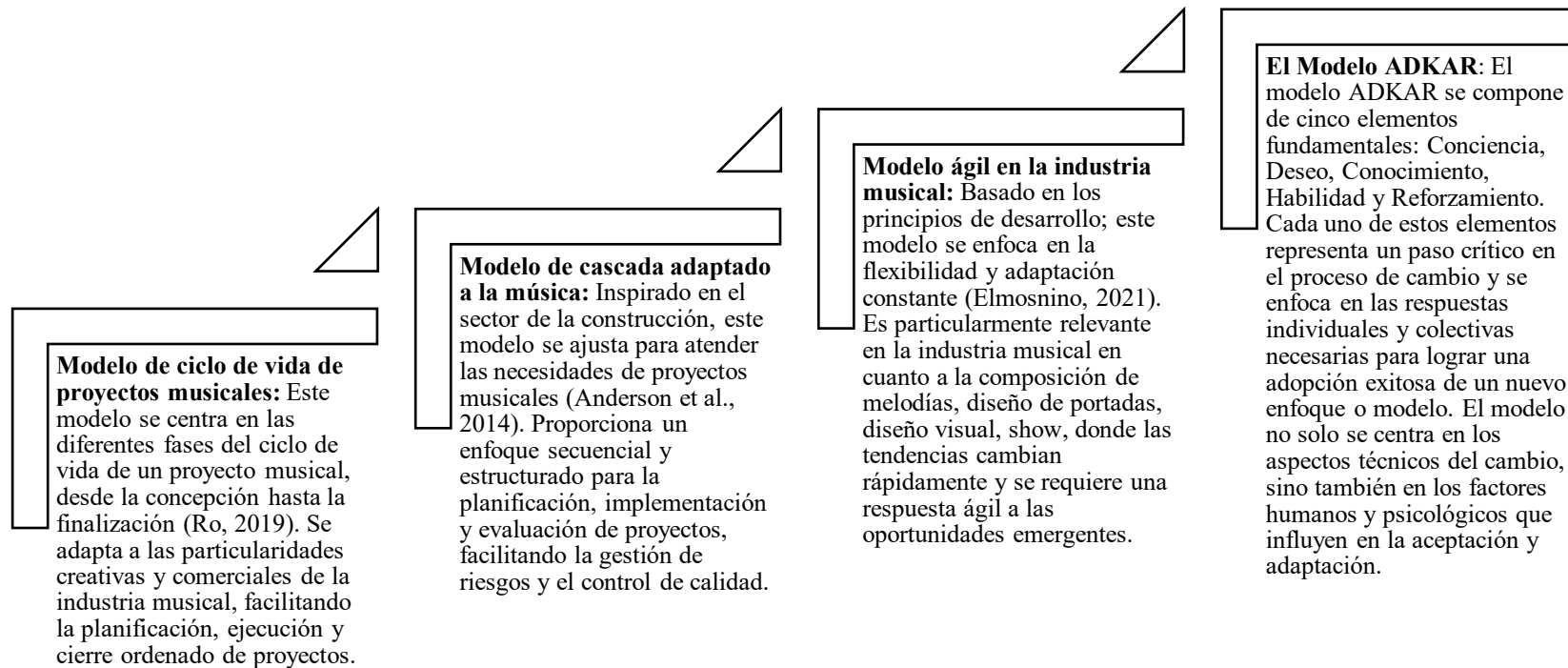
Este modelo se destaca en proyectos que abrazan la innovación y la adaptación continua como principios fundamentales. Es especialmente adecuado para situaciones donde

los requisitos del proyecto son inciertos o cambian con frecuencia, ya que permite una respuesta ágil y la capacidad de ajustar el enfoque según sea necesario (Barajas & Yesid, 2016). Además, el Modelo Evolutivo brinda una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios en el entorno empresarial, lo que lo hace especialmente relevante en industrias y sectores donde la innovación constante es esencial para el éxito.

En el contexto del modelo ADKAR, compuesto de cinco pasos para gestionar el cambio organizacional, se establece un marco efectivo para abordar las transiciones y asegurar la aceptación y adopción adecuadas por parte de los actores involucrados. A continuación, se presenta un esquema de modelos de gestión aplicables a la industria musical (Figura 2.1).

Figura 2.1

Modelos de gestión de proyectos musicales



Nota. Elaboración propia

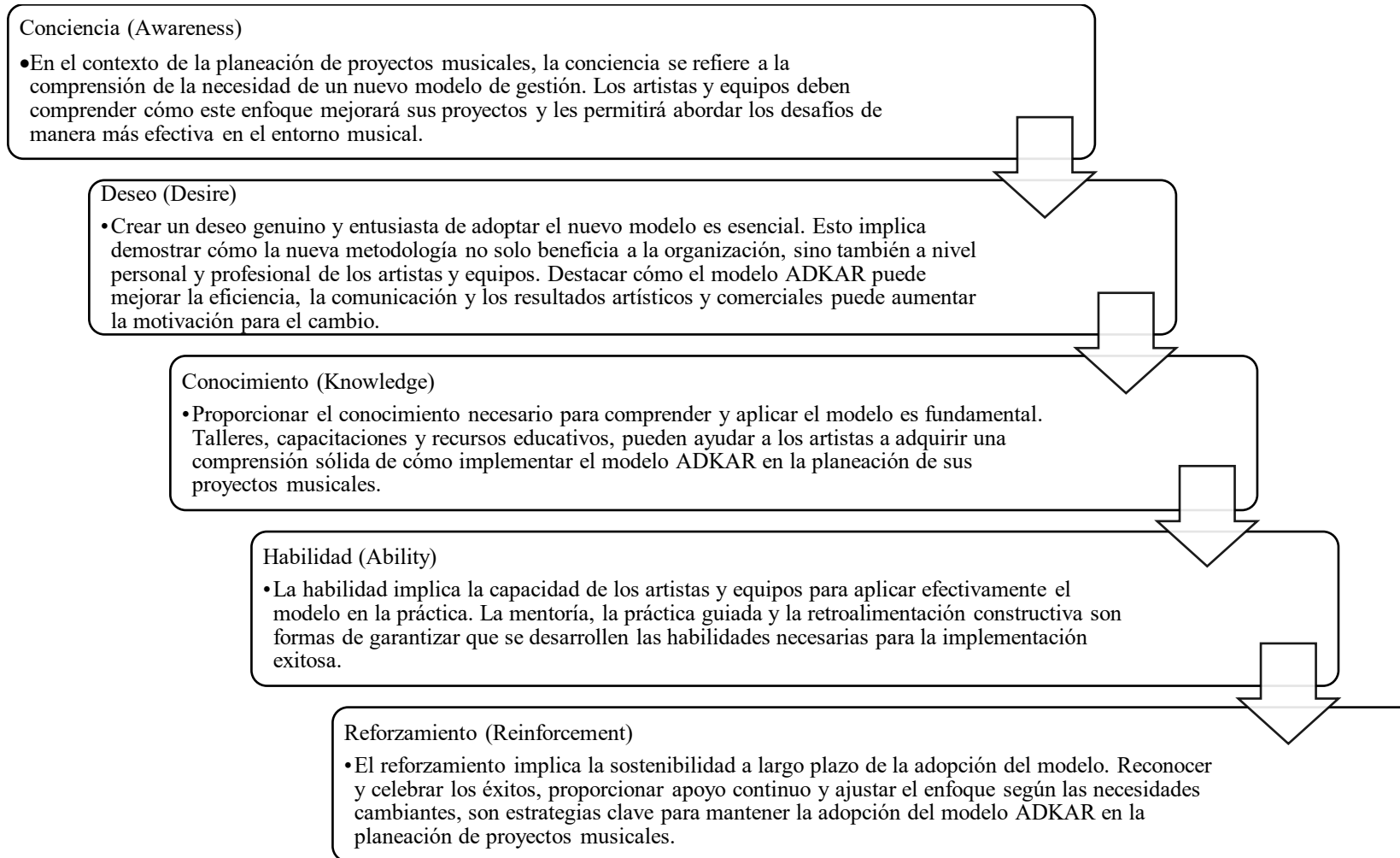
El cambio organizacional es un proceso complejo que requiere la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización. El modelo ADKAR, desarrollado por Prosci, es un marco que puede ayudar a las organizaciones a implementar el cambio de manera exitosa. El modelo ADKAR es un acrónimo. Un acrónimo es una palabra formada por las iniciales de una frase u oración (RAE, 2001). En este caso, las iniciales de las cinco palabras en inglés que componen los cinco elementos del modelo son:

- *Awareness* (Conciencia)
- *Desire* (Deseo)
- *Knowledge* (Conocimiento)
- *Ability* (Habilidad)
- *Reinforcement* (Reforzamiento)

Cada uno de estos elementos representa un paso crítico en el proceso de cambio y se enfoca en las respuestas individuales y colectivas necesarias para lograr una adopción exitosa de un nuevo enfoque o modelo. A continuación, se ilustra la adaptación del modelo ADKAR en la industria musical para la planeación de proyectos musicales (**Figura 2.2**).

Figura 2.2

Aplicación del modelo ADKAR en la industria musical: Planeación de proyectos musicales



Nota. Elaboración propia

La integración del modelo ADKAR en la gestión del cambio en la planeación de proyectos musicales en la industria musical ofrece una estructura sólida para abordar los desafíos inherentes a la adopción de nuevos enfoques (Sandoval, 2019). Al enfocarse en la conciencia, el deseo, el conocimiento, la habilidad y el reforzamiento, este enfoque atiende tanto los aspectos técnicos como los factores humanos, lo que resulta en una implementación más fluida y una aceptación más amplia del nuevo modelo de gestión.

La comprensión y aplicación efectivas del modelo ADKAR en este contexto pueden no solo mejorar la planeación de proyectos musicales, sino también fortalecer la capacidad de adaptación y evolución continua en la dinámica de la industria musical. La elección del modelo de gestión adecuado para proyectos musicales depende de diversos factores, como la naturaleza del proyecto musical, el grado de incertidumbre en el entorno musical y las preferencias del equipo de trabajo (Rodríguez, 2017).

Es esencial considerar la flexibilidad y la capacidad de adaptación del modelo ante los cambios inevitables en el ciclo de vida del proyecto (Rodríguez, 2017). El contexto musical de Ibagué presenta particularidades propias que influyen en la elección y adaptación de modelos de gestión. Es esencial considerar las dinámicas locales, los recursos disponibles y las características de los proyectos artísticos al aplicar un modelo específico (Plan Nacional de Música para la Convivencia (PNMC), 2008).

La gestión de proyectos musicales es un proceso fundamental que abarca la planificación, organización, ejecución y control de proyectos en la industria musical (Rodríguez, 2017). Su objetivo principal es garantizar que los proyectos se desarrollen dentro de los límites de tiempo, presupuesto y requisitos establecidos por el cliente (Rodríguez,

2017). En este contexto, se requiere el diseño de un modelo de gestión específico para la planificación efectiva de proyectos musicales.

Este modelo actúa como una guía que detalla los pasos y las actividades necesarias para gestionar un proyecto musical de manera eficiente (Nova, 2014). Para comprender la esencia de un modelo de gestión en el contexto de proyectos musicales, es esencial abordar sus elementos fundamentales (Nova, 2014).

Estos elementos incluyen la definición de objetivos claros, la delimitación precisa del alcance del proyecto, la creación de un cronograma detallado, la asignación adecuada de recursos, la identificación y mitigación de riesgos, así como el establecimiento de procesos de comunicación efectivos, toma de decisiones y resolución de conflictos (Nova, 2014).

En paralelo, el modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales debe adaptarse a las particularidades de la industria musical, donde la creatividad, la innovación y la adaptación a un mercado en constante cambio son esenciales (Plan Nacional de Música para la Convivencia (PNMC), 2008). Esto implica considerar conceptos de gestión de la innovación, gestión del cambio y gestión de las relaciones con los *stakeholders* para garantizar que el modelo sea efectivo y se ajuste a las necesidades de los artistas (Plan Nacional de Música para la Convivencia (PNMC), 2008).

En este contexto, es crucial evaluar diversos modelos de gestión para identificar aquellos que mejor se adapten a las condiciones y desafíos únicos de los artistas. En conclusión, la gestión de proyectos musicales es un proceso complejo que requiere la consideración de múltiples factores y la aplicación de diversos enfoques y conceptos para

garantizar el éxito en la ejecución de proyectos en la industria musical. La elección del modelo de gestión adecuado, adaptado a las particularidades de la industria musical y del proyecto en cuestión, es esencial para lograr una gestión efectiva y eficiente del proyecto.

2.2 Gestión de proyectos

La gestión de proyectos es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar un objetivo. Los proyectos pueden ser de cualquier tamaño o complejidad, y pueden ser llevados a cabo por personas o equipos (Barajas & Yesid, 2016). La gestión de proyectos es importante para garantizar que los proyectos se completen con éxito, y para evitar retrasos, sobrecostos y otros problemas.

Al respecto, el PMBOK® Guide (*Project Management Body of Knowledge*) es una referencia ampliamente reconocida en el ámbito de la gestión de proyectos. Publicada por el *Project Management Institute* (PMI), esta guía se ha convertido en una de las más populares y respetadas a nivel mundial (Elmosnino, 2021). Su enfoque integral abarca todos los aspectos de la gestión de proyectos, lo que la convierte en una herramienta invaluable para profesionales y organizaciones que buscan mejorar sus prácticas de gestión.

El PMBOK® Guide es un documento publicado por la *Project Management Institute* (PMI) que proporciona a los gerentes de proyectos las prácticas fundamentales necesarias para alcanzar resultados organizativos y excelencia (PMI, 2021a). La cuarta edición del PMBOK® Guide fue publicada en 2009 con el objetivo de hacer que el contenido fuera más consistente y accesible (Chung, 2017).

La quinta edición del PMBOK® Guide fue publicada en 2013 (Chung, 2017). La evolución de las ediciones del PMBOK® Guide se ha centrado en la incorporación de nuevas prácticas y estándares en el campo de la gestión de proyectos, así como en la mejora del sistema y la estructura del documento (Chung, 2017). La sexta edición del PMBOK® Guide, publicada en 2017, introduce cambios significativos en comparación con la edición anterior (Gupta, 2023).

Una de las principales diferencias entre la edición anterior y la sexta del PMBOK® Guide es el enfoque ágil (PMI, 2017a). La edición 7 del PMBOK® Guide da un giro en versiones anteriores, cambia las áreas de conocimiento por dominios y cambia el grupo de procesos por a principios. Además, la edición 7 del PMBOK® Guide tiene un esquema tridimensional del desarrollo del Ser, Querer y Hacer (PMI, 2021a).

Cada proceso y área de conocimiento se detalla minuciosamente, proporcionando directrices, mejores prácticas y herramientas para la gestión efectiva de proyectos. Este enfoque estructurado permite a los profesionales de la gestión de proyectos comprender y aplicar conceptos clave, como la identificación de objetivos y requisitos, la definición de alcance, la asignación de recursos, la gestión de riesgos, el seguimiento del progreso y la evaluación de resultados.

El PRINCE2® (*PRojects IN Controlled Environments*) es un marco de gestión de proyectos ampliamente reconocido y utilizado en todo el mundo. Publicado por el *Cabinet Office* del Reino Unido, este enfoque se basa en cinco principios clave que proporcionan una base sólida para la gestión efectiva de proyectos (Ro, 2019).

El enfoque PRINCE2® es altamente adaptable y puede aplicarse a proyectos de diferentes tamaños y complejidades en diversas industrias (Office of Government Commerce, 2009). Proporciona una estructura clara para la gestión de proyectos, desde la inicialización y la planificación hasta la ejecución, el monitoreo y el cierre (Turley, 2013). La flexibilidad y la capacidad de adaptación del PRINCE2® lo convierten en una elección popular tanto en el sector público como en el privado, contribuyendo a la gestión eficiente y exitosa de proyectos en todo el mundo (Montero et al., 2020).

El marco SCRUM o agile es un enfoque de gestión de proyectos altamente flexible y colaborativo que se ha vuelto cada vez más popular en la industria. A diferencia de los marcos tradicionales, el enfoque agile se centra en la adaptación continua y la entrega incremental de un proyecto (Llactahuaman, 2018). Este enfoque se usa para diseñar una metodología ágil en un proyecto, donde los equipos interfuncionales recurren a la colaboración constante y a la adaptación para entregar valor de forma incremental, al tiempo que son capaces de adaptarse a las necesidades y requisitos cambiantes del cliente.

El desarrollo de una metodología Agile no solo es útil para los proyectos de software, sino que también se ha aplicado con éxito en la investigación y todo proyecto donde abunda la incertidumbre. Este enfoque promueve la entrega de valor constante y la recepción de retroalimentación durante todo el proyecto, lo que permite una adaptación continua a las necesidades cambiantes del cliente (Llactahuaman, 2018). La gestión de proyectos Agile se basa en un enfoque iterativo, en el que se realizan entregas cíclicas y se recibe *feedback* durante todo el proyecto (PMI, 2017b).

La elección del marco de trabajo de gestión de proyectos más adecuado para un proyecto dependerá de las características específicas del proyecto. No existe un marco de gestión de proyectos que sea mejor que los demás, y el mejor marco para un proyecto puede no ser el mejor marco para otro proyecto (Ramírez & Sebastián, 2019). Aquí hay algunos de los beneficios de utilizar un marco de trabajo de gestión de proyectos (Yang & Lerch, 2020):

- Mejora la probabilidad de éxito: Un marco de gestión de proyectos puede ayudar a los gerentes a identificar y mitigar riesgos, y a gestionar los recursos de manera eficiente. Esto puede mejorar la probabilidad de que el proyecto se complete a tiempo, dentro del presupuesto y según los requisitos.
- Reduce los costos: Un marco de gestión de proyectos puede ayudar a los gerentes a identificar y evitar errores, lo que puede reducir los costos del proyecto.
- Mejora la calidad: Un marco de gestión de proyectos puede ayudar a garantizar que el proyecto se complete con la calidad requerida.
- Mejora la comunicación: Un marco de gestión de proyectos puede ayudar a los gerentes a comunicar los objetivos, el progreso y los riesgos del proyecto a los interesados. Esto puede mejorar la comunicación entre los miembros del equipo y los interesados, y puede ayudar a evitar malentendidos.
- Mejora la satisfacción de los clientes: Un marco de gestión de proyectos puede ayudar a garantizar que el proyecto cumpla con los requisitos del cliente. Esto puede mejorar la satisfacción del cliente con el proyecto.

2.2.1 Herramientas y técnicas de la gestión de proyectos

La gestión de proyectos se compone de herramientas y técnicas que ayudan a los gestores de proyectos a planificar, organizar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva (Lorenzen & Frederiksen, 2005). Las herramientas son ayudas para facilitar que una persona o un equipo organicen eficazmente el trabajo y gestionen proyectos y tareas, y pueden incluir software de gestión de proyectos, como el Microsoft Project, Diagrama de Gantt, Trello, Asana, Redbooth y Dapulse, entre otros.

Por otra parte, las técnicas consisten en métodos específicos empleados para llevar a cabo tareas particulares en la gestión de proyectos. Algunas de estas técnicas incluyen la matriz de adquisiciones, la Estructura Desglosada del Trabajo (EDT), la curva de uso de recursos y la matriz de riesgos (PM4R, 2018).

Es importante destacar que tanto las herramientas como las técnicas son fundamentales para la gestión de proyectos, ya que permiten a los gestores de proyectos planificar y controlar el progreso del proyecto, identificar y mitigar riesgos, y asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto dentro del plazo y presupuesto establecidos.

El Diagrama de Gantt es una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de proyectos para planificar y realizar un seguimiento visual de las tareas y actividades a lo largo del tiempo. Este diagrama es una representación gráfica que muestra las tareas de un proyecto en función de su tiempo de inicio y finalización previstos (Porras & Daniela, 2020). Algunas de sus características clave y su utilidad incluyen:

- Representación visual: Proporciona una representación visual clara de las tareas y su programación a lo largo del tiempo, lo que facilita la comprensión del cronograma del proyecto.
- Seguimiento de tareas: Permite realizar un seguimiento visual del progreso de las tareas, identificando posibles retrasos o adelantos en la ejecución del proyecto.
- Identificación de dependencias: Permite identificar las dependencias entre las tareas, lo que ayuda a comprender la secuencia y las interrelaciones entre las actividades del proyecto.
- Asignación de recursos: Facilita la asignación de recursos a las tareas, lo que ayuda a gestionar eficientemente los recursos disponibles para el proyecto.

El uso del Diagrama de Gantt es fundamental para la gestión efectiva de proyectos, ya que proporciona una representación visual clara del plan de trabajo, facilita el seguimiento del progreso y permite una gestión eficiente de las tareas y los recursos.

Por otro lado, la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) es una herramienta esencial en la gestión de proyectos que descompone un proyecto en partes más pequeñas y manejables. Aquí se profundiza en sus características y utilidad (Yang & Lerch, 2020):

- Descomposición jerárquica: La EDT organiza el proyecto en una estructura jerárquica, similar a un árbol, donde el proyecto se divide en fases, entregables, paquetes de trabajo y tareas individuales. Cada nivel inferior de la jerarquía representa una subdivisión más detallada del proyecto.

- **Identificación de elementos:** Cada elemento de la EDT es un entregable que debe realizarse como parte del proyecto. Estos elementos son identificables y mensurables, lo que facilita la asignación de recursos y la medición del progreso.
- **Facilita la planificación:** Al descomponer el proyecto en partes más pequeñas y manejables, la EDT facilita la planificación detallada. Esto incluye la estimación de duraciones, la asignación de responsabilidades y la creación de un cronograma realista.
- **Asignación de recursos:** La EDT permite asignar recursos a tareas específicas. Esto ayuda a garantizar que los recursos adecuados estén disponibles cuando se necesitan y evita la sobrecarga de recursos.
- **Seguimiento del progreso:** La EDT se utiliza para realizar un seguimiento del progreso del proyecto. A medida que se completan los paquetes de trabajo y se alcanzan los entregables, se actualiza la EDT para reflejar el estado actual del proyecto.
- **Control de alcance:** La EDT también es una herramienta eficaz para el control de alcance. Permite definir claramente qué está incluido en el proyecto y qué no lo está, lo que ayuda a evitar cambios no autorizados en el alcance.
- **Comunicación:** La EDT se utiliza para comunicar la estructura del proyecto a todas las partes interesadas. Proporciona una representación visual de cómo se descompone el proyecto y cómo se relacionan los entregables y paquetes de trabajo entre sí.
- **Identificación de dependencias:** Al organizar los entregables en una jerarquía, la EDT ayuda a identificar las dependencias entre ellas. Esto significa que

puede determinarse qué subentregables deben completarse antes de que otras puedan comenzar.

- Facilita la toma de decisiones: La EDT es útil para la toma de decisiones, ya que proporciona una visión clara de la estructura y el alcance del proyecto. Esto permite evaluar el impacto de cambios o desviaciones en el plan original.
- Evolución continua: A medida que el proyecto avanza, la EDT puede evolucionar para reflejar cambios en la planificación, el alcance o los recursos. Es una herramienta dinámica que se adapta a medida que se desarrolla el proyecto.

Ahora bien, la Matriz de Riesgos es una herramienta esencial en la gestión de proyectos que ayuda a identificar, evaluar y gestionar los riesgos potenciales que pueden afectar el éxito del proyecto. Aquí se profundiza en sus características y utilidad (Barajas & Yesid, 2016):

- Identificación de riesgos: la matriz de riesgos se utiliza para identificar de manera sistemática los posibles riesgos que pueden surgir a lo largo del proyecto. Estos riesgos pueden incluir eventos adversos, incertidumbres o situaciones imprevistas que podrían tener un impacto negativo en el proyecto.
- Evaluación de riesgos: una vez que se identifican los riesgos, la matriz se utiliza para evaluar la probabilidad de que ocurran y el impacto que tendrían en el proyecto si se materializan. Esta evaluación se realiza asignando valores numéricos a la probabilidad y al impacto.
- Priorización de riesgos: con base en la evaluación de riesgos, se priorizan los riesgos identificados. Esto permite centrar la atención en los riesgos más

significativos y urgentes que requieren una planificación de contingencias o acciones de mitigación.

- Planificación de contingencias: la matriz de riesgos facilita la planificación de contingencias al identificar los riesgos específicos y sus posibles consecuencias. Para cada riesgo, se desarrollan estrategias de respuesta que describen cómo se abordaría el riesgo si se materializa.
- Toma de decisiones informada: al contar con una matriz de riesgos, el equipo de proyectos y las partes interesadas pueden tomar decisiones informadas sobre cómo abordar los riesgos. Esto incluye decidir si se deben tomar medidas preventivas, aceptar el riesgo tal como está o implementar estrategias de mitigación.
- Seguimiento y monitoreo: a lo largo del proyecto, se realiza un seguimiento continuo de los riesgos identificados. La matriz se actualiza para reflejar cambios en la probabilidad o el impacto de los riesgos y para registrar cualquier acción tomada para abordarlos.
- Comunicación de riesgos: la matriz se utiliza como una herramienta de comunicación importante para informar a las partes interesadas sobre los riesgos identificados y las estrategias de mitigación. Proporciona una visión clara de las amenazas potenciales y cómo se están gestionando.
- Transparencia y responsabilidad: la matriz de riesgos fomenta la transparencia en el proceso de gestión de proyectos al documentar de manera clara los riesgos y las acciones relacionadas. También asigna responsabilidades para garantizar que se sigan las estrategias de respuesta planificadas.
- Aprendizaje continuo: después de la finalización del proyecto, la matriz de riesgos se convierte en un recurso valioso para el aprendizaje continuo.

Permite revisar qué riesgos se materializaron, cómo se gestionaron y qué lecciones aprendidas se pueden aplicar en proyectos futuros.

Adicionalmente, las herramientas de colaboración desempeñan un papel crucial en la gestión de proyectos, ya que facilitan la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo, incluso cuando trabajan de manera remota o en ubicaciones geográficamente dispersas. A continuación, se profundiza en estas herramientas y su utilidad en la gestión de proyectos (Porrás & Daniela, 2020):

- Comunicación en tiempo real: estas herramientas permiten la comunicación instantánea entre los miembros del equipo a través de chat en línea, videoconferencias y llamadas de voz. Esto es esencial para abordar preguntas urgentes, discutir problemas y mantener una comunicación efectiva en tiempo real.
- Coedición de documentos: muchas de estas herramientas ofrecen la posibilidad de coeditar documentos en línea de forma colaborativa. Esto facilita la creación y revisión de documentos, informes y otros entregables del proyecto en conjunto, lo que ahorra tiempo y evita la duplicación de esfuerzos.
- Gestión de tareas y proyectos: las herramientas de colaboración suelen incluir funciones para la asignación de tareas, seguimiento de progreso y gestión de proyectos. Esto permite establecer plazos, asignar responsabilidades y mantener un registro centralizado de las actividades del proyecto.
- Almacenamiento y compartición de archivos: estas herramientas proporcionan espacio de almacenamiento en línea donde se pueden cargar y compartir

archivos relevantes para el proyecto. Esto facilita el acceso a la información y evita la pérdida de documentos importantes.

- **Calendarios compartidos:** los calendarios compartidos permiten programar reuniones, fechas límite y eventos clave del proyecto de manera que todos los miembros del equipo estén informados y coordinados.
- **Gestión de comunicaciones externas:** algunas herramientas de colaboración también incluyen funcionalidades para gestionar la comunicación con partes interesadas externas, como clientes o proveedores. Esto puede incluir la creación de portales de clientes, buzones de correo compartidos y áreas de colaboración en línea.
- **Seguridad y control de acceso:** estas herramientas suelen tener medidas de seguridad avanzadas para proteger los datos del proyecto y garantizar que solo las personas autorizadas tengan acceso a la información confidencial.
- **Registro de actividades:** mantienen un registro de todas las actividades realizadas en la plataforma, lo que facilita el seguimiento y la auditoría de las acciones tomadas por los miembros del equipo.
- **Integración con otras herramientas:** muchas de estas herramientas se integran con otro software de gestión de proyectos, como herramientas de planificación, seguimiento de tiempo y recursos, lo que mejora la eficiencia al consolidar la información en un solo lugar.
- **Colaboración remota:** son especialmente útiles para equipos que trabajan de manera remota o que tienen miembros en diferentes ubicaciones geográficas, ya que proporcionan un espacio centralizado para la colaboración y la comunicación.

2.2.2 *Gestión de proyectos musicales*

La noción de proyecto musical, en su acepción más amplia, abarca una diversidad de iniciativas que van desde la estructuración de una empresa musical hasta la realización de una actividad específica. No se limita a la creación de una obra artística, sino que se extiende a todo el ciclo de vida de una propuesta.

El desarrollo de un modelo de negocio o de una empresa musical constituye un proyecto significativo. Ñopo (2022) destaca de que muchas de las iniciativas parten de la estructuración de un modelo de negocio, además que si bien, a pesar de que el músico es altamente especializado en lo artístico, su trabajo profesional lo dirige hacia responsabilidades de gestión que necesitan la adquisición de competencias y habilidades para dirigir los proyectos musicales y el negocio.

El artista no ha adoptado completamente la formalidad en la gestión de proyectos musicales; sin embargo, la realidad es que existe la necesidad de manejar proyectos. Roa et al (2023) destacan que el propósito de los proyectos en el sector musical es variado. Estos pueden ir desde posicionar una banda, desarrollo de un video musical, la puesta en escena de un concierto e incluso puede estar en el impulso de una imagen.

2.3 *Industria musical: Contexto y desafíos en torno a los proyectos*

La industria musical es un ecosistema complejo y dinámico que influye en la planificación y ejecución de proyectos musicales. La industria musical abarca una amplia gama de actividades, que incluyen la creación, producción, distribución y promoción de

música. Se compone de artistas, sellos discográficos, distribuidores, plataformas de *streaming*, promotores de conciertos y más (Elmosnino, 2021). Estos componentes interactúan para dar forma al paisaje musical y económico.

La industria musical es un sector económico que incluye todas las actividades relacionadas con la creación, producción, distribución y comercialización de música. Es una industria global que genera millones de dólares al año y emplea a millones de personas en todo el mundo. La industria musical se divide en tres segmentos principales (Klein & Lewandowski-Cox, 2019):

- Grabación: este segmento incluye las actividades relacionadas con la grabación, producción y distribución de música grabada. Las empresas de grabación son responsables de contratar y desarrollar artistas, grabar su música y distribuirla a través de tiendas de música, servicios de transmisión y otros canales.
- Espectáculos en vivo: este segmento incluye las actividades relacionadas con la presentación de música en vivo. Las empresas de espectáculos en vivo son responsables de organizar y producir conciertos, festivales y otros eventos musicales.
- Derechos de autor: este segmento incluye las actividades relacionadas con la gestión y la comercialización de los derechos de autor de la música. Las empresas de derechos de autor son responsables de recaudar regalías por la reproducción de música en radio, televisión, películas y otros medios.

La industria musical es una industria dinámica que está constantemente cambiando. Los avances tecnológicos han tenido un impacto significativo en la industria, con el surgimiento de la música digital, la transmisión de música y las redes sociales (Herzig et al., 2018). La industria también está cambiando debido a la globalización, con la creciente importancia de los mercados internacionales.

El avance tecnológico ha transformado profundamente la industria musical. La digitalización y el auge de las plataformas de *streaming* han alterado la forma en que se consume y distribuye la música, impactando directamente en cómo los artistas planifican sus proyectos y promociones (Benito, 2023). El entendimiento de la dinámica de la industria musical es esencial para los artistas al planificar sus proyectos.

Adaptarse a las tendencias y aprovechar las oportunidades emergentes puede tener un impacto directo en el éxito y la relevancia de sus proyectos en el contexto musical local y más allá. La industria musical en constante evolución presenta desafíos y oportunidades para los artistas que planifican proyectos. La comprensión de sus características únicas y la adaptación a las tendencias emergentes son esenciales para lograr proyectos exitosos y relevantes en este dinámico entorno musical. La naturaleza cambiante de la industria musical influye en cómo los artistas planifican y gestionan sus proyectos (Sandoval, 2019):

- Adaptación a las tendencias: los artistas deben estar atentos a las tendencias y preferencias cambiantes del público para crear proyectos relevantes y atractivos.

- Promoción estratégica: la promoción en plataformas digitales y redes sociales requiere estrategias específicas para llegar a audiencias cada vez más fragmentadas.
- Gestión de recursos y colaboraciones: las colaboraciones con otros artistas y profesionales de la industria pueden ser cruciales para aprovechar nuevas oportunidades y recursos.

La industria musical, en constante evolución, se encuentra en un punto de inflexión marcado por una serie de desafíos significativos que han transformado su dinámica y estructura en las últimas décadas (Yang & Lerch, 2020). Estos desafíos han sido impulsados por avances tecnológicos, cambios en los hábitos de consumo de música y transformaciones en la forma en que los artistas producen, distribuyen y promocionan su música. A medida que la industria musical se adapta a este nuevo panorama, enfrenta desafíos multifacéticos que demandan una respuesta innovadora y estratégica.

Además, la piratería digital ha representado una amenaza persistente para la industria musical. La fácil disponibilidad de música pirateada en línea ha tenido un impacto significativo en los ingresos de los artistas y sellos discográficos (Valdivia, 2022). Aunque se han implementado medidas de protección de derechos de autor, la lucha contra la piratería continúa siendo un desafío.

La democratización de la producción musical gracias a la tecnología ha permitido a más artistas crear y distribuir música de forma independiente. Si bien esto brinda oportunidades a músicos emergentes, también crea un mercado saturado y altamente

competitivo (Orrego, 2022). Hay que destacar que en este entorno requieren estrategias de promoción y marketing sólidas.

En la actualidad, la monetización de la música se ha convertido en uno de los desafíos más apremiantes en la industria musical. La facilidad de acceso a la música en línea a través de plataformas de *streaming* y la descarga digital ha revolucionado la forma en que los consumidores acceden a la música, pero también ha planteado desafíos significativos en términos de generación de ingresos para los artistas y sellos discográficos.

Uno de los principales desafíos radica en la transición del modelo de ingresos tradicional basado en la venta de discos físicos hacia modelos digitales. Los artistas a menudo se enfrentan a la tarea de encontrar un equilibrio entre la promoción de su música a través de estas plataformas y la necesidad de generar ingresos adecuados para financiar sus proyectos y carreras musicales (Benito, 2023).

Esta búsqueda de modelos sostenibles ha llevado a los artistas y la industria musical en general a explorar diversas estrategias de monetización. Estas estrategias van más allá de las regalías de *streaming* y pueden incluir la organización de conciertos y giras, la venta de productos de *merchandising*, la licencia de música para publicidad, cine y televisión, y la creación de contenido exclusivo para sus seguidores (Brasil & da Silva, 2022).

La diversificación de fuentes de ingresos se ha vuelto esencial para la sostenibilidad económica en un entorno donde la música se ha vuelto ampliamente accesible de manera gratuita o a bajo costo.

Además, la gestión financiera y la planificación cuidadosa se han convertido en aspectos cruciales para los artistas y sellos discográficos. La inversión en la producción de música, la promoción y la comercialización debe equilibrarse con las expectativas de ingresos y la gestión efectiva de los costos operativos (Valdivia, 2022). La toma de decisiones informadas y estratégicas se ha vuelto esencial para garantizar la sostenibilidad económica a largo plazo.

La saturación del mercado musical se traduce en una sobrecarga de opciones para los oyentes. Con un catálogo musical en constante crecimiento, los artistas se enfrentan al desafío de destacarse entre la multitud y atraer la atención de su audiencia objetivo. Esta competencia por la visibilidad se ha vuelto especialmente intensa en las plataformas de *streaming*, donde miles de canciones se publican diariamente.

Este desafío se ve agravado por el hecho de que la atención del público es un recurso limitado. Los oyentes tienen un tiempo finito para consumir música, lo que significa que muchas canciones y artistas pueden pasar desapercibidos si no se promocionan adecuadamente o no se destacan de alguna manera (Valdivia, 2022). Los artistas deben ser estratégicos en su enfoque de *marketing* y promoción para lograr una mayor visibilidad y conectarse con su audiencia.

La calidad y la autenticidad se han convertido en activos clave para destacar en un mercado saturado. Los artistas que producen música de alta calidad y auténtica tienen más posibilidades de atraer y retener a su público (Benito, 2023). Además, la narración de historias y la creación de una marca personal sólida pueden ayudar a diferenciar a un artista en un mercado abarrotado.

Otro desafío crítico que enfrenta la industria musical en la era digital es la construcción y mantenimiento de una conexión significativa con la audiencia. En un mundo donde las redes sociales y las plataformas digitales permiten una interacción directa entre los artistas y sus seguidores, la gestión de esta relación se ha vuelto fundamental (Benito, 2023).

La interacción con los fans se ha convertido en una parte integral de la estrategia de *marketing* y promoción de cualquier artista o banda. A través de plataformas como *Instagram, Twitter, Facebook, Tik Tok y YouTube*, los artistas pueden comunicarse directamente con su audiencia, compartir contenido exclusivo, contar historias detrás de sus canciones y ofrecer experiencias únicas (Elmosnino, 2021). Sin embargo, esta interacción no es solo un medio para promocionar música; es una oportunidad para construir una comunidad de seguidores leales y comprometidos.

La gestión de la comunidad en línea también puede ser un trabajo arduo. Los artistas a menudo deben responder a comentarios, mensajes directos y menciones en las redes sociales, lo que puede consumir mucho tiempo (Pachet et al., 2021). Sin embargo, esta inversión en la construcción de relaciones con los fans puede tener un impacto significativo en la lealtad y el apoyo a largo plazo.

Además, la creación de contenido atractivo es esencial para mantener a la audiencia interesada y comprometida. Esto puede incluir desde videos detrás de escena y transmisiones en vivo hasta contenido exclusivo para fans. La consistencia en la publicación de contenido y la interacción con los seguidores son clave para mantener una comunidad activa.

De manera complementaria, según Nordgård (2018), la industria musical contemporánea se caracteriza por una compleja y creciente red de *stakeholders*, cada uno de los cuales desempeña roles fundamentales en la creación, producción, promoción, licencias y consumo de música. A continuación, se describen los principales actores involucrados, demostrando cómo sus interacciones y colaboraciones sustentan la dinámica de la industria musical (Tabla 2.2).

Tabla 2.2

Stakeholders de la industria musical

<i>Stakeholders</i>	Descripción
Artistas y músicos	Los creadores de la música y marcas musicales, que pueden ser solistas, bandas, compositores y productores musicales. Son el núcleo de la industria.
Sellos discográficos	Empresas que financian, promueven y distribuyen la música. Pueden ser grandes productoras discográficas como <i>Universal Music Group</i> , <i>Sony Music</i> y <i>Warner Music</i> o sellos independientes.
Productores musicales	Profesionales encargados de supervisar y guiar el proceso de grabación y producción de la música.
Gerentes de artistas o <i>mánager</i>	Representantes que manejan la carrera de los artistas, negociando contratos, organizando giras y planificando estrategias de <i>marketing</i> .
Promotores de conciertos	Individuos o empresas que organizan y financian eventos en vivo, como conciertos y festivales de música.
Agentes de <i>booking</i>	Profesionales que se encargan de reservar y coordinar presentaciones en vivo para los artistas.
Medios de comunicación	Incluyen radio, televisión, revistas, blogs y plataformas de <i>streaming</i> , que ayudan a promocionar y difundir la música.
Plataformas de <i>streaming</i>	Servicios como <i>Spotify</i> , <i>Apple Music</i> , <i>Tidal</i> y <i>YouTube</i> , que permiten a los consumidores acceder a la música de manera digital.
Distribuidores	Empresas que se encargan de llevar la música desde los sellos discográficos hasta las tiendas físicas y plataformas digitales.
Ingenieros de sonido	Profesionales que se encargan de la grabación, mezcla y masterización de la música.
Estudios de grabación	Espacios equipados con tecnología para la grabación y producción de música.
Abogados de entretenimiento	Especialistas legales que manejan contratos, derechos de autor y otros asuntos legales relacionados con la música.

Consumidores	Los oyentes y fans que compran música, asisten a conciertos y apoyan a los artistas.
Sociedades de gestión de derechos	Organizaciones como Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA), Sayco Acinpro, ASCAP, BMI y SESAC, que recaudan y distribuyen regalías a los compositores y titulares de derechos.
Patrocinadores y marcas	Empresas que financian eventos y artistas a cambio de publicidad y promoción.

Nota. Elaboración propia

2.4 Planeación de proyectos

La planeación de proyectos es un proceso esencial para lograr objetivos específicos dentro de plazos y recursos determinados (Montero et al., 2020). Requiere una combinación de estrategia, organización y ejecución efectiva. La planeación de proyectos implica un enfoque sistemático y disciplinado para garantizar el éxito del proyecto. Algunos aspectos esenciales por considerar son (Ro, 2019):

- Definición de objetivos: establecer objetivos claros y medibles que orienten el proyecto hacia resultados específicos.
- Alcance del proyecto: delimitar el alcance, identificando las tareas y entregables necesarios para alcanzar los objetivos.
- Cronograma y plazos: crear un cronograma detallado que estipule el orden de las tareas y los plazos para su finalización.
- Asignación de recursos: identificar y asignar los recursos necesarios, como personal, financiamiento y materiales, para llevar a cabo el proyecto.

La planeación es el cimiento sobre el cual se construye el éxito de cualquier proyecto. Implica un análisis exhaustivo, toma de decisiones estratégicas y una estructura bien definida para lograr objetivos específicos (Anderson et al., 2014).

A continuación, se presentan los aspectos clave y sus descripciones correspondientes en la planificación de proyectos (**Tabla 2.3**).

Tabla 2.3

Aspectos claves en la planeación de proyectos

Aspecto	Descripción
Definición clara de objetivos	Los objetivos del proyecto deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART). Estos actúan como guía para todas las decisiones y acciones en el proyecto.
Análisis detallado del alcance	Implica establecer los límites y fronteras del proyecto, identificando tareas, entregables y requisitos específicos para cumplir los objetivos.
Enfoque de planificación y acción	Define la estructura y cómo se abordarán las tareas y desafíos del proyecto, incluyendo la secuencia de actividades, plazos y asignación eficiente de recursos.
Asignación de recursos y responsabilidades	Cada miembro del equipo debe tener roles y responsabilidades claros, asegurando una distribución eficiente de recursos como personal, presupuesto y equipos.
Evaluación y mitigación de riesgos	Implica la identificación temprana de posibles obstáculos y riesgos, junto con estrategias proactivas de mitigación para minimizar impactos negativos en el proyecto.
Comunicación y colaboración	La comunicación efectiva y la colaboración entre el equipo y partes interesadas aseguran una comprensión compartida y resolución rápida de problemas.
La Calidad para el monitoreo y ajuste constantes	El monitoreo continuo del progreso en comparación con el plan original permite identificar desviaciones y tomar medidas correctivas a tiempo para mantener el proyecto en la dirección correcta.

Nota. Elaboración propia

Los elementos clave de la planeación se entrelazan para formar una estructura sólida que guía el proyecto desde su inicio hasta su finalización. La combinación de definición de objetivos, análisis de alcance, estrategia, asignación de recursos, gestión de riesgos, comunicación y monitoreo garantiza una ejecución fluida y controlada.

Al comprender y aplicar estos elementos de manera efectiva, las organizaciones pueden asegurar el éxito del proyecto, optimizar los recursos y enfrentar los desafíos con confianza en un entorno empresarial en constante evolución. La planeación de proyectos debe ser flexible para adaptarse a cambios y desafíos inesperados (Lorenzen & Frederiksen, 2005). A continuación, se presentan los aspectos y beneficios de la planificación de proyectos, junto con sus respectivas descripciones (**Tabla 2.4**).

Tabla 2.4

Aspectos y beneficios de la planeación de proyectos

Aspecto	Descripción
Monitoreo y seguimiento	Supervisar el progreso del proyecto y compararlo con el cronograma original para identificar desviaciones.
Ajustes y revisión	Realizar ajustes en la planificación cuando sea necesario para garantizar la ejecución exitosa del proyecto.
Beneficios	Descripción
Mayor eficiencia	La planificación detallada permite un uso eficiente de recursos y tiempo.
Reducción de riesgos	La identificación temprana de riesgos y la planificación de contingencias minimizan problemas potenciales.
Entrega oportuna	Un cronograma bien definido ayuda a cumplir plazos y a evitar retrasos.
Comunicación clara	Una estructura de comunicación sólida mejora la colaboración y la toma de decisiones.
Control de calidad	El seguimiento constante permite un control efectivo del progreso y la identificación temprana de problemas.

Nota. Elaboración propia

La planeación de proyectos es un proceso esencial que establece las bases para el éxito en la ejecución de objetivos específicos. Al centrarse en un enfoque sistemático, considerando elementos clave y manteniendo la flexibilidad necesaria, las organizaciones pueden lograr una ejecución exitosa y eficiente de proyectos en diversos campos (Porrás & Daniela, 2020). Una planeación efectiva no solo optimiza la asignación de recursos, sino que también contribuye al crecimiento y desarrollo continuo en un entorno empresarial en constante evolución.

La relación entre la planeación de proyectos y la gerencia de proyectos es crucial para lograr un enfoque integral y estructurado en la ejecución exitosa de cualquier iniciativa (Sedeño-Valdellós, 2021). Estos dos conceptos están estrechamente entrelazados, ya que la gerencia de proyectos abarca una serie de prácticas y desarrollo de metodologías que guían la planeación y ejecución efectiva de proyectos.

La gerencia de proyectos es un enfoque disciplinado y estructurado que abarca desde la concepción hasta la entrega de un proyecto. Involucra la aplicación de procesos, métodos y herramientas específicas para planificar, ejecutar, monitorear y controlar las actividades del proyecto (Porrás & Daniela, 2020). La gerencia de proyectos se basa en la optimización de recursos, el control de riesgos y la garantía de la calidad, con el objetivo final de cumplir los objetivos establecidos.

La planeación de proyectos es el punto de partida en el ciclo de vida de un proyecto. Define los pasos necesarios para lograr los objetivos y crea un mapa detallado de cómo se llevarán a cabo las actividades (Sandoval, 2019). La planeación abarca la definición de objetivos, la identificación de tareas, la asignación de recursos y la determinación de plazos. Esta fase establece las bases para la gerencia de proyectos, ya que proporciona la estructura necesaria para la ejecución y el seguimiento.

La relación entre la planeación de proyectos y la gerencia de proyectos es una asociación poderosa que asegura la alineación, la estructura y el control en todas las etapas de un proyecto (Yang & Lerch, 2020).

La planeación proporciona la base sólida para la gerencia de proyectos, permitiendo una ejecución eficaz y una adaptación ágil a los desafíos. Al trabajar en conjunto, la planeación de proyectos y la gerencia de proyectos generan una sinergia que maximiza la probabilidad de éxito y el cumplimiento de objetivos en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

La planeación de proyectos es un proceso esencial que establece las bases para el éxito en la ejecución de objetivos específicos. En este contexto, es fundamental considerar los elementos estratégicos clave que integran las prácticas de planificación de proyectos en marcos internacionales más destacados, como el *Project Management Institute* (PMI) con las áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK® 6ª edición, la *International Project Management Association* (IPMA), *Projects In Controlled Environments* (PRINCE2) y la *International Organization for Standardization* (ISO) 21500.

Los marcos internacionales comparten elementos clave de planificación: las áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK® 6ª edición para implementar prácticas comprobadas, la justificación continua del negocio propuesta por PRINCE2, los lineamientos de gestión eficiente de ISO 21500 y el enfoque basado en competencias de IPMA, que refuerza las habilidades técnicas y conductuales en los equipos de proyecto.

A continuación, se presentan los elementos claves de la planificación de proyectos, junto con sus respectivas descripciones y los marcos internacionales que aplican alguno de estos elementos (**Tabla 2.5**).

Tabla 2.5

Elementos clave de la planeación de proyectos

#	Elementos en la Planificación	Descripción	PMI	IPMA	PRINCE2	ISO 21500
1	Integración	Coordinación de todos los aspectos del proyecto para asegurar la coherencia.	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Alcance	Definición y control de lo que está incluido y excluido del proyecto.	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Tiempo	Planificación, gestión y control de los plazos del proyecto.	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Costos	Estimación, presupuestación y control de los costos del proyecto.	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Calidad	Asegurar que los entregables del proyecto cumplen con los requisitos de calidad establecidos.	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Recursos	Gestión de recursos humanos, materiales y equipos necesarios para el proyecto.	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Comunicación	Gestión eficiente de la generación, distribución y almacenamiento de la información del proyecto.	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Riesgos	Identificación, análisis y planificación de respuestas a los riesgos del proyecto.	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Adquisiciones	Gestión de la adquisición de productos, servicios o resultados externos al equipo del proyecto.	Sí	Sí	No	Sí
10	Interesados	Identificación y gestión de las expectativas y participación de los interesados en el proyecto.	Sí	No	Sí	Sí
11	Organización estructural	Definición de roles, responsabilidades y estructuras organizacionales en el proyecto.	No	Sí	Sí	No
12	Cambios	Gestión de los cambios en el proyecto, adaptación a nuevas circunstancias, incluyendo cómo se manejan y controlan.	Sí	No	Sí	Sí
13	Caso de Negocio	Justificación del proyecto desde una perspectiva de negocio, asegurando que sigue siendo viable.	No	No	Sí	No

Sí = Sí aplica, No = No aplica directamente

Nota. Elaboración propia basada en los marcos internacionales PMI (2021b), IPMA (2015), AXELOS (2017), ISO (2021)

La identificación de los elementos clave de la planificación de proyectos presentados en la tabla se fundamenta en las áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos, comunicación, riesgos, adquisición e interesados, establecidas en la Guía

del PMBOK® 6.^a edición de PMI, destacando la coherencia entre los elementos comunes con estándares como IPMA, PRINCE2 e ISO 21500. Estos marcos también incluyen elementos distintivos, como la Organización Estructural, la gestión de Cambios y el énfasis en el Caso de Negocio, lo que amplía las perspectivas sobre la planificación de proyectos.

Estos elementos estratégicos, cuando se aplican de manera efectiva, forman una estructura sólida que guía el proyecto desde su inicio hasta su finalización, asegurando una ejecución fluida y controlada. Al integrarse en la planificación de proyectos, estos elementos proporcionan un marco robusto para la toma de decisiones estratégicas, la asignación de recursos y la mitigación de riesgos, todo ello orientado a garantizar el éxito del proyecto en un sector en constante evolución.

La comprensión y aplicación de estos elementos no solo optimiza la ejecución del proyecto, sino que también contribuye al desarrollo continuo y sostenible de la organización en el mercado competitivo actual.

2.5 Planeación de proyectos musicales en la industria musical

La planeación de proyectos musicales en la industria musical es un proceso esencial para lograr el éxito artístico y comercial en un entorno altamente competitivo y en constante cambio (Ramírez & Sebastián, 2019). Esta fase crítica combina la creatividad inherente a la música con la disciplina de la gestión de proyectos para alcanzar objetivos definidos de manera efectiva y eficiente.

- La fusión creativa y estratégica: la industria musical es un espacio donde la creatividad artística se entrelaza con la necesidad de resultados comerciales tangibles. La planeación de proyectos musicales busca equilibrar estas dos dimensiones, permitiendo que la visión artística se traduzca en acciones concretas. Esto implica:
 - Definir la identidad artística: comprender la visión y el estilo musical del artista para alinear la planeación con su identidad única.
 - Establecer objetivos claros: definir objetivos artísticos y comerciales medibles, como el lanzamiento de un álbum, una gira o la promoción de una canción, para guiar la planeación.
- Etapas fundamentales de la planeación en la industria musical
 - Concepción del proyecto: generar ideas y conceptos iniciales, identificando oportunidades de mercado y considerando la audiencia objetivo.
 - Desarrollo de estrategias: definir estrategias para la producción, promoción, distribución y monetización del proyecto musical.
 - Planificación detallada: desglosar tareas específicas, asignar responsabilidades y establecer plazos realistas para cada fase del proyecto.
- Factores únicos en la planeación de proyectos musicales
 - Innovación continua: la rápida evolución de la tecnología y las preferencias del público requiere una adaptabilidad constante en la planeación.
 - Cautivar a la audiencia: la planificación debe considerar cómo conectar emocionalmente con la audiencia y generar interés sostenido.

- Colaboraciones y redes: la colaboración con otros artistas, productores y actores de la industria agrega capas adicionales a la planificación.
- Gestión de riesgos específicos en la industria musical
 - Fluctuaciones en la demanda: la popularidad de la música puede variar, lo que requiere una planificación flexible y estrategias de promoción adaptativas.
 - Cambios en las tendencias musicales: las tendencias musicales pueden cambiar rápidamente, lo que exige una adaptación ágil en la selección de géneros y estilos.
- Tecnología y herramientas digitales en la planeación de proyectos musicales
 - La tecnología desempeña un papel transformador en la planeación de proyectos musicales:
 - Plataformas de colaboración: facilitan la comunicación y la colaboración entre músicos, productores y equipos de marketing.
 - Herramientas de monitoreo: permiten un seguimiento preciso del rendimiento en plataformas digitales y en redes sociales.
 - Distribución digital: facilita la distribución y promoción global de la música.

La planeación de proyectos musicales en la industria musical es una sinfonía de creatividad y estrategia. Al combinar el enfoque estructurado de la gestión de proyectos con la pasión artística, se crea un marco para la realización exitosa de objetivos musicales y comerciales (Yang & Lerch, 2020).

La adaptabilidad, la innovación y la gestión de riesgos son elementos esenciales para enfrentar los desafíos únicos de la industria musical. Al aprovechar la tecnología y las herramientas digitales, los artistas y profesionales de la música pueden crear un ritmo constante de proyectos exitosos que resuenen con su audiencia y alcancen nuevos niveles de logros en la dinámica industria musical.

2.6 Estado del arte

La revisión exhaustiva de investigaciones previas y literatura relevante en el ámbito de la planeación de proyectos musicales desempeña un papel esencial para informar y enriquecer el diseño del modelo propuesto. Esta etapa implica la exploración y análisis de enfoques, metodologías y herramientas utilizadas en estudios anteriores, permitiendo establecer una base sólida para abordar los desafíos específicos de la industria musical en la planificación de proyectos.

La interacción entre la gerencia de proyectos y la industria musical en la planeación de proyectos musicales ha sido un tema de creciente interés y estudio en la investigación contemporánea (Montero et al., 2020). En el contexto actual, en el que la industria musical enfrenta cambios y desafíos constantes, la incorporación de principios y metodologías de la gerencia de proyectos ha demostrado ser un enfoque prometedor para mejorar la eficiencia, calidad y éxito de los proyectos artísticos y comerciales. A continuación, se presenta un panorama integral del estado del arte en esta área de investigación.

En el estado del arte sobre la planeación de proyectos musicales se realiza una revisión exhaustiva de investigaciones previas y literatura relevante relacionada con la

planeación de proyectos musicales. Se identifican los enfoques utilizados en estudios anteriores, como modelos de planificación, métodos de evaluación de riesgos y herramientas de gestión, con el fin de construir una base sólida para el diseño del modelo propuesto (Soneira & Ramón, 2018).

Además, se han abordado otros temas relevantes en la industria musical, como la tecnología y la música, los desafíos económicos, la educación musical, la inteligencia artificial, el género y la descolonización (Orrego, 2022). En particular, se ha explorado el impacto de la tecnología en la industria musical, incluyendo la música digital y las plataformas de *streaming*, así como la aplicación de la inteligencia artificial en la producción y distribución de música (Brasil & da Silva, 2022).

También se ha abordado la importancia de la educación musical y su evaluación en el contexto de la educación superior. En cuanto a la filosofía de la música, se ha discutido el pensamiento musical como una dialéctica conformada a partir de negaciones y la obra filosófica, estética y musical como una herramienta para construir el debate en torno a las formas musicales y las tensiones económico-políticas presentes en la producción y consumo de la música en una cultura concreta (Bain, 2005).

La investigación en esta área ha abordado una amplia gama de aspectos, desde la gestión de recursos y la programación de actividades hasta la evaluación de riesgos y la promoción de proyectos musicales (Demers, 2010). Los modelos de planificación han variado desde enfoques tradicionales, como el modelo de cascada adaptado a la música, hasta modelos ágiles influenciadas por las tendencias emergentes en la industria.

Estos enfoques han sido aplicados en distintos contextos musicales, desde géneros populares hasta nichos más especializados. En términos de gestión de riesgos, se han explorado diversas técnicas para identificar y mitigar posibles obstáculos en la ejecución de proyectos musicales (Porrás & Daniela, 2020). Estas técnicas van desde el análisis de riesgos financieros hasta la evaluación de factores externos que podrían afectar el éxito del proyecto, como cambios en el mercado o en la disponibilidad de recursos.

Las herramientas de gestión utilizadas en investigaciones anteriores incluyen el diagrama de Gantt, que proporciona una visualización clara de las tareas y plazos del proyecto, y la matriz de riesgos, que permite evaluar y priorizar los riesgos potenciales (Yang & Lerch, 2020). Además, se ha explorado la colaboración en línea y el uso de software específico para la gestión y seguimiento de proyectos musicales, aprovechando las ventajas de la tecnología para mejorar la eficiencia y la comunicación entre los miembros del equipo.

La literatura existente resalta la sinergia potencial entre la gerencia de proyectos y la industria musical, enfatizando cómo las herramientas y técnicas de gestión pueden enriquecer el proceso de planificación y ejecución de proyectos musicales. Investigaciones previas han demostrado que la aplicación de enfoques de gerencia de proyectos puede conducir a una mayor organización, seguimiento efectivo y cumplimiento de plazos en proyectos artísticos (Ro, 2019).

Además, se ha observado que la adopción de modelos de gestión puede fomentar una mentalidad estratégica entre los artistas y profesionales de la música, permitiendo una mejor toma de decisiones y adaptabilidad ante los cambios en la industria. Sin embargo, el estado del arte también destaca desafíos y obstáculos en la implementación exitosa de la gerencia de

proyectos en la industria musical (Anderson et al., 2014). Algunas investigaciones han señalado la resistencia al cambio y la falta de conocimiento en conceptos de gestión por parte de los artistas y profesionales de la música.

La creatividad inherente al proceso artístico a veces puede entrar en conflicto con las estructuras formales de la gestión de proyectos, lo que requiere un enfoque equilibrado y adaptado (Pachet et al., 2021). En este sentido, se han explorado enfoques híbridos que incorporan tanto la creatividad musical como los principios de gestión, buscando una sinergia que impulse el éxito sostenible en la industria musical.

El estado del arte también revela tendencias emergentes y áreas de interés futuro en esta temática. La rápida evolución tecnológica y la digitalización en la industria musical han abierto nuevas oportunidades para la aplicación de herramientas de gestión y análisis de datos en la planeación de proyectos. La integración de inteligencia artificial, análisis predictivo y simulaciones basadas en agentes se vislumbra como un campo prometedor para mejorar la toma de decisiones y la adaptabilidad en la industria musical.

3 CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología empleada para abordar el diseño, validación y análisis de un modelo de gestión enfocado en la planificación de proyectos musicales en la industria musical. Este capítulo proporciona una descripción integral de los aspectos metodológicos clave que sustentan el desarrollo del estudio, asegurando la rigurosidad científica y la coherencia entre los objetivos planteados y las técnicas empleadas.

En esta sección, de igual forma, se detallan los enfoques, líneas y tipos de investigación utilizados, así como los métodos, niveles y procedimientos aplicados para la recolección, procesamiento y análisis de datos. Además, se explican las características de la población objeto de estudio, la delimitación de la muestra y los instrumentos diseñados para garantizar una recopilación de información precisa y representativa. Asimismo, se expone el proceso de validación del modelo de gestión propuesto, apoyado por el juicio de expertos y técnicas de triangulación de datos, asegurando resultados confiables y aplicables.

La metodología aquí presentada es el eje central que conecta los fundamentos teóricos y prácticos de la investigación. Permite establecer una base sólida para la interpretación de los hallazgos y su contribución a la mejora de la planificación de proyectos en la industria musical. Mediante un enfoque mixto, el estudio combina elementos cuantitativos y cualitativos, proporcionando una comprensión profunda y estructurada de la problemática analizada.

En el marco de este estudio, el proceso metodológico que se describe en esta sección se estructura para dar cumplimiento al objetivo general como a los objetivos que se derivan de este. En relación con el primer objetivo específico que persigue determinar la situación actual en el sector de la música, en el apartado de metodología se detallan las técnicas e

instrumentos que permiten recolectar información, partiendo de la definición la población objetivo y descripción de los instrumentos para recolectar datos que den un panorama representativo de la situación vigente del sector.

En este capítulo se estructura las fases que se orientan a la evaluación de la existencia de correlaciones entre las variables, tal como se define en el objetivo dos. Para ello, se plantea el análisis estadístico multivariable y se destaca el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Esto llevó a la identificación, así como a la cuantificación de las relaciones significativas existentes, para de esta manera emplear en el modelo las que tienen más repercusión en la planificación de proyectos musicales.

También, en esta sección se logra estructurar las pautas para la validación del modelo por parte de los expertos. Se detallan los criterios a ser verificados, dando de este modo cumplimiento al tercer objetivo específico planteado en esta tesis. Las recomendaciones que fueron planteadas ayudaron a dar solidez al modelo al verificarse su pertinencia, coherencia y factibilidad.

En general, esta sección resalta las fases de desarrollo de la investigación, desde la formulación del problema hasta la validación del modelo de gestión, garantizando que cada etapa esté alineada con los objetivos específicos y el propósito general del estudio. Esta estructura metodológica no solo sustenta los resultados obtenidos, sino que también ofrece un marco replicable y adaptable para futuras investigaciones en el ámbito de la gerencia de proyectos y la industria musical.

3.1 Enfoque de investigación

El presente estudio se enfocó en una investigación mixta con el propósito de obtener una comprensión enriquecedora de la planificación de proyectos musicales en la industria musical. Este enfoque combinó elementos cuantitativos y cualitativos para analizar tanto los aspectos medibles y numéricos como las experiencias y perspectivas subjetivas de los artistas.

En la etapa cuantitativa, se recopilaron datos mediante encuestas dirigidas a artistas líderes de marcas musicales de la industria. Estas encuestas se centraron en la planificación de proyectos musicales y sus problemáticas. El análisis de las variables se basó en la problemática y el marco teórico, abordando temas como el modelo de gestión, la gestión de proyectos, la industria musical y la planificación de proyectos dentro de esta industria.

La etapa cualitativa implicó la recopilación de datos mediante entrevistas a músicos dirigidos por líderes de marcas musicales. Estas entrevistas permitieron evaluar las percepciones y experiencias de los actores involucrados en la planificación de proyectos musicales. Se examinaron los desafíos encontrados, las estrategias utilizadas y las recomendaciones, entre otros aspectos, para mejorar la planificación de proyectos musicales en la industria.

La integración de los datos cuantitativos y cualitativos se realizó mediante un enfoque de triangulación, en el que los hallazgos cuantitativos y cualitativos se compararon y contrastaron para obtener una imagen más completa y robusta del modelo de gestión. Se identificaron patrones, relaciones o tendencias emergentes en los datos cuantitativos, mientras

que los datos cualitativos proporcionaron un contexto y una comprensión más profunda de las experiencias y perspectivas de los artistas.

El enfoque mixto permitió elaborar un modelo de gestión integral para la planificación de proyectos musicales, fundamentado tanto en datos objetivos como en la experiencia práctica de los artistas de la industria musical. Este modelo proporcionó pautas y recomendaciones prácticas para mejorar la eficacia y el éxito de los proyectos, al tiempo que tomó en cuenta las características únicas y los desafíos específicos de la industria musical.

3.2 Línea de investigación

El doctorado en Gerencia de proyectos de la Universidad EAN se compone de dos destacadas líneas de investigación, “Modelos, Metodologías y Sistemas de Gestión para la Gerencia de Proyectos” y “Gestión de proyectos, estrategia y competitividad”. Estas líneas son dirigidas por el profesor Nelson Antonio Moreno Monsalve y están registradas en Gruplac, disponible en <https://scienti.minciencias.gov.co> (Minciencias, 2024).

El presente estudio se insertó en la línea de investigación "Modelos, Metodologías y Sistemas de Gestión para la Gerencia de Proyectos". Este ámbito está enmarcado dentro del campo de "Emprendimiento y Gerencia", perteneciente al área de conocimiento de "Ciencias Sociales – Economía y Negocios". Además, se adscribe al grupo de investigación "Dirección y Gestión de Proyectos", que ostenta la máxima distinción otorgada por Colciencias, categoría A (Universidad EAN, 2023).

Esta línea de investigación se destaca la relevancia del modelado como un enfoque comprensible para abordar las diversas realidades del mundo, subrayando la importancia de contar con una metodología formal para dirigir proyectos hacia resultados de alta calidad. Esta práctica, cuando se combina con la gestión de proyectos, habilita la formulación de diversas alternativas orientadas al logro de los objetivos organizacionales y al avance en la expansión del conocimiento. (Universidad EAN, 2020b).

En cuanto a su misión, esta línea de investigación tiene como propósito generar nuevo conocimiento en el ámbito de la “Dirección y Gestión de Proyectos”. Su enfoque radica en la creación de soluciones efectivas que contribuyan a la mejora de los sistemas y procesos de gestión de proyectos (Universidad EAN, 2023). A continuación, se presentan algunos de los proyectos llevados a cabo por la Universidad EAN, recopilados en un libro que ostenta el nombre correspondiente a esta línea de investigación (**Tabla 3.1**).

Tabla 3.1

Trabajos de investigación bajo el enfoque de Modelos, Metodologías y Sistemas de Gestión para la Gerencia de Proyectos

Trabajos de investigación enfocados en el diseño de distintas propuestas metodológicas para la gestión de proyectos		
Ítem	Proyectos	Autores
1	Gestión de beneficios y captura de valor proyectos de transformación digital	Jaime Malagón Barinas
2	Modelo ágil de gestión para los proyectos de operación y funcionamiento de las entidades prestadoras del servicio de televisión pública nacional	Laura Marcela Perdomo Fonseca, Guillermo Roa Rodríguez y Astrid Rubiano Fonseca
3	Modelos de madurez dentro de una estructura orgánica y funcional	Jimena del Pilar Espeleta Díaz, Saúl Andrés Prada Villalobos
4	Comparación de metodologías de dirección de proyectos: análisis de factores clave en su implementación en organizaciones colombianas	Maricela Montes Guerra, Mauricio Diez Silva y Faustino Gimena Ramos

5	Análisis del grado de madurez de empresas constructoras de Bogotá	Sigifredo Arce, Nidya Bohórquez, Cristian Castillo, Paola Mondragón y Mateo Rodríguez
6	Propuesta de estructura de aprobación de proyectos de investigación para facultades y programas de administración	Abel Anibal del Río Cortina, Rocío Poveda Bautista, Johan Manuel Redondo Ortega y Carolina Mejía Corredor
7	Identificación de los factores que inciden en el desempeño de los proyectos: un análisis desde el enfoque de la teoría contingente	Nelson Antonio Moreno, Monsalve y Sandra Marcela Delgado Ortiz
8	Propuesta metodológica para la gestión ambiental de proyectos en organizaciones pymes: caso de estudio en manufactura	Lady Johana Rivera Forero y Leidy Natalia Zapata Restrepo
9	Propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en una compañía del sector <i>downstream</i> en Colombia	Adriana Acosta Bermúdez, César Hernando Rincón-González, Ángela Patricia Gutiérrez, Laura Cristina Nieto Gualteros, Juan Camilo Fajardo Castillo y Manuel Fernando Romero Parra

Nota. Elaboración propia basada en la Universidad EAN (2020b)

En relación con las tesis desarrolladas en el marco del programa de doctorado en Gerencia de Proyectos, se presenta a continuación un listado de las más recientes, que abarcó el periodo comprendido entre los años 2018 y 2023. Estas valiosas contribuciones académicas se encuentran accesibles en la Biblioteca Digital Minerva de la Universidad EAN (Universidad EAN, 2024a), (Tabla 3.2).

Tabla 3.2

Trabajos de tesis desarrollados en el programa académico del doctorado en Gerencia de Proyectos

Tesis doctorales en Gerencia de Proyectos 2018 al 2023			
Ítem	Título	Autor	Año
1	Gobernanza de Proyectos de Tecnologías de Información y Gobernanza Corporativa. Aplicación en Instituciones de Educación Superior en Colombia	Vivas Martín, José Gustavo	2023
2	Modelo de gestión logística de la cadena de abastecimiento agroalimentaria de la ciudad de Bogotá	Páez Ricardo, Jairo Armando	2023

3	Factores claves en la permanencia de empresas del sector de la construcción	Sarmiento Rojas, Jorge Andrés	2022
4	Gobernanza de proyectos en la gestión de reclamaciones contractuales para el sector de infraestructura energética de Colombia	Marmolejo Carrasco, David Francisco	2021
5	Modelo de sostenibilidad con enfoque de gestión de proyectos para un desarrollo endógeno	Martínez Álvarez, Ana María	2021
6	Modelo para la medición de la capacidad dinámica de absorción en gerencia de proyectos	Fajardo Moreno, William Stive	2020
7	Modelo basado en ingeniería ontológica para la formalización semántica de la información en el dominio de la gerencia de proyectos	Cárdenas Quintero, Beitmantt Geovanni	2020
8	Diseño de la estructura organizacional para la gestión de proyectos en el subsistema de inteligencia y contrainteligencia del Ejército Nacional de Colombia	Medina Camacho, John Edwin	2020
9	Incidencia de una estructura de gestión estratégica de proyectos de investigación en el incremento de capacidades organizacionales en facultades de administración	Del Rio Cortina, Abel Aníbal	2020
10	Modelo de gestión de factores críticos de éxito para mejorar el impacto de los proyectos de investigación en ciencia y tecnología	Sánchez Serna, Aracely Del Socorro	2018
11	Modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial en el ámbito de los proyectos, enfocado al sector construcción	Uribe Macías, Mario Enrique	2018

Nota. Elaboración propia basada en la Universidad EAN (2024b)

En este contexto, el objetivo de este estudio fue diseñar un modelo claro y accesible que facilite la optimización en la planificación de proyectos musicales dentro de la industria, con un enfoque particular en los artistas.

3.3 Tipo de investigación

Álvarez Risco (2020) indica que el tipo de investigación “se escoge de acuerdo con los objetivos trazados, de los recursos con los que se cuenta y la problemática que se desea abordar” (p. 3). Asimismo, se sugiere que se debe considerar los siguientes elementos: orientación, alcance, diseño, direccionalidad y obtención de información. A continuación, se presenta una ilustración del tipo de investigación del presente estudio (**Tabla 3.3**).

Tabla 3.3

Tipo de investigación del presente estudio

Orientación	Alcance	Diseño	Direccionalidad	Obtención de información
Investigación básica: se orienta a conseguir un nuevo conocimiento de modo sistemático	Exploratorio: se enfoca en abordar el problema o factores que no han sido analizado previamente	No experimental: no existe manipulación de las variables por parte del investigador Mixto: Cuantitativo y cualitativo	Prospectivo: se enfoca en analizar y prever el futuro de la planificación de proyectos musicales en la industria mediante el uso de instrumentos de investigación. Esto permitirá identificar tendencias y patrones, prever desafíos y oportunidades, y desarrollar un modelo de gestión que optimice las prácticas actuales y anticipe cambios futuros, mejorando la eficacia y el éxito de los proyectos musicales basándose en datos actuales y escenarios futuros	Fuente de información primaria: se centra en marcas musicales de artistas activos, validado por expertos: un líder musical, un mánager y un especialista en gerencia de proyectos Lugar: Ibagué se utilizará como marco muestral, proporcionando una base sólida para el proyecto y permitiendo extrapolar los resultados a otros contextos geográficos
	Descriptivo: se trata de describir las cualidades, características de un fenómeno o grupo de individuos	Transversal: se mide una sola vez las variables y con esa información se realiza el análisis		
	Correlacional: se pretende establecer la relación positiva o negativa entre las diversas variables	Validación del modelo de gestión por juicio de expertos: se evalúa el marco conceptual del modelo para garantizar su efectividad, formalidad y consistencia en la planificación de proyectos musicales		
	Explicativo: se busca establecer las causas y relación de los sucesos o fenómenos que se estudian			

Nota. Elaboración propia basada en Álvarez Risco (2020); Hernández Sampieri et al. (2014)

3.4 Método

El presente estudio siguió el método científico, específicamente el enfoque hipotético-deductivo. Este método se basa en la formulación de una hipótesis y, a partir de los resultados obtenidos, se procede a verificar o refutar dicha hipótesis. De acuerdo con Aguilera Hintelholher (2013), el método científico se caracteriza generalmente por la definición del

problema, la pregunta de investigación, la hipótesis, las relaciones causales del problema y los aspectos empíricos que se deben trabajar.

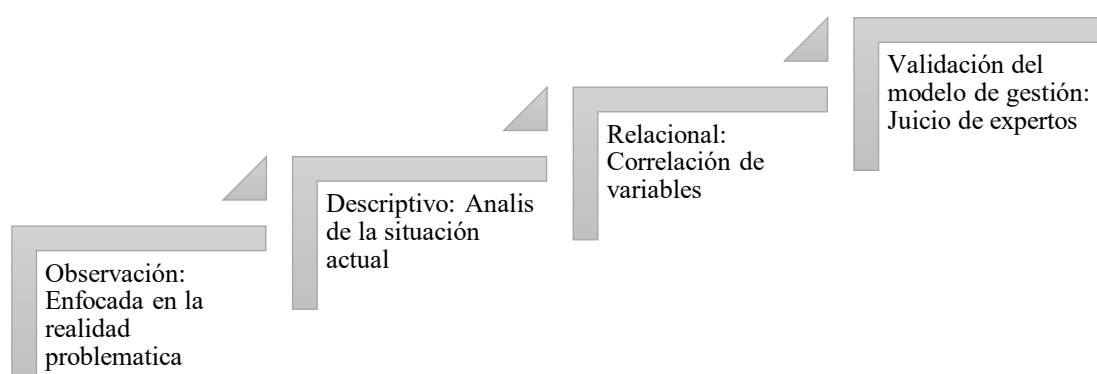
De acuerdo con Rebagliato Ruso (2003), la investigación hipotética deductiva se centra en el problema y en la base de conocimiento para la formulación de la hipótesis. Posteriormente, se procede a un análisis comparativo y se confirma o modifica la teoría existente. Finalmente, se procede a la inversa, de la teoría a la proyección de nuevos problemas e hipótesis que podrán ser contrastados de nuevo.

3.5 Nivel de investigación

El desarrollo de esta investigación se estructuró de manera progresiva, iniciando con la observación como punto de partida y culminando con la validación del modelo de gestión como etapa final (Figura 3.1).

Figura 3.1

Nivel de investigación del presente estudio



Nota. Elaboración propia

3.6 Población objetivo de estudio

Este apartado detalló la población objetivo del estudio, abordando sus características, delimitación y los procedimientos empleados para la recolección y análisis de datos. Se enfatizó en las marcas musicales de Ibagué, Colombia, tanto agrupaciones como solistas, cuya participación y particularidades fundamentan la validación del modelo de gestión propuesto.

En este orden de ideas para este estudio la población que fue considerada comprendió marcas musicales de una gama heterogénea de manifestaciones musicales que de cierto modo forman parte de la industria musical ibaguereña, lo que incluye géneros variados en el Festival Ibagué Ciudad Rock como *Rock, Blues, Jazz, Pop, Ska, Punk, Electro, Heavy metal*, entre otros. El grupo de estudio contempló marcas emergentes y otras con trayectoria dentro del sector, abarcando distintos niveles de profesionalización y experiencia en el mercado.

La diversidad de la población constituyó un elemento favorable, pues se logra contar con una visión integral de las necesidades, oportunidades y desafíos que enfrenta el sector musical de Ibagué. Esto además permite que el modelo que se persigue generar disponga de los distintos matices que contribuyan a su aplicabilidad en distintos contextos, es decir, sea más generalizable.

El proceso de caracterización de esta población de estudio consideró ciertas especificaciones y criterios de inclusión que fueron detallados en las siguientes secciones de este apartado y que contribuyeron a tener una variedad de perfiles que proveen un

enriquecimiento al análisis al permitir considerar diversos escenarios y aspectos particulares, lo que a su vez le da robustez al modelo.

3.6.1 Tipo y características de la población objetivo de estudio

La población objetivo se segmentó en marcas musicales artísticas, incluyendo tanto agrupaciones como solistas, considerando su actividad en presentaciones en vivo y su producción musical. La ciudad de Ibagué se definió como el marco muestral para la recolección de información primaria, evaluando las marcas activas, su participación en el Festival Ibagué Ciudad Rock (ICR) y su producción de álbumes o sencillos. Este enfoque ofrece una base sólida para el análisis y permite extrapolar los resultados a otros contextos geográficos con características similares dentro de la industria musical.

Las bandas y solistas de Ibagué que participaron en el Festival Internacional Ibagué Ciudad Rock comparten muchas características con sus contrapartes nacionales e internacionales. Entre estas, se destaca la predominancia de géneros musicales como *Rock*, *Pop*, *Jazz*, *Clásica*, *Electrónica* y *Folclore*, entre otros, además de tener trayectorias similares de varios años en la escena musical.

El 100% de estas bandas y solistas muestra una clara tendencia hacia la profesionalización, lo cual se evidencia en la producción de material discográfico y su participación en festivales en vivo. Además, todas se están adaptando activamente a mantener una presencia constante en plataformas digitales. La estructura de las bandas o solistas generalmente incluye un líder principal y una configuración estándar de músicos, que utilizan instrumentos y equipos tecnológicos similares.

Asimismo, estas bandas o solistas de Ibagué cuentan con trayectorias entre 1 a más de 10 años que demuestran una profesionalización y calidad musical que se alinean con los estándares globales de la industria. Esto destaca la escena local dentro del panorama musical internacional, subrayando su capacidad para competir y brillar en el ámbito global.

Estas características compartidas no solo reflejan la madurez y profesionalismo de los actores musicales en Ibagué, sino que también facilitan su análisis dentro de un marco más amplio, donde la identificación de roles y categorías específicas resulta clave. En este sentido, es fundamental diferenciar a los artistas según su dinámica creativa y de producción, como se observa en agrupaciones musicales y solistas, quienes contribuyen significativamente al desarrollo del panorama musical.

Artistas en agrupaciones musicales: Este conjunto engloba a músicos instrumentistas y cantantes que son miembros de bandas, grupos u otras formaciones musicales. Estos artistas colaboran con otros miembros de la agrupación para crear música en conjunto, y su participación suele ser permanente.

Ejemplos notables de tales agrupaciones incluyen a *Green Day (Punk & Roll)*, *The Beatles (Rock)*, *Metallica (Metal)*, *No Doubt (Ska Fusion)*, *The Roots (Hip Hop, Reggae, Dub, Bass Music)*, *Iron Maiden (Heavy/Power Metal)*, *The Specials (Ska)*, *Cannibal Corpse (Death Metal)*, *Nightwish (Metal Sinfónico)*, *Rammstein (Metal Industrial)*, *Buena Vista Social Club (Folclore)*, *Gogol Bordello (Fusión de Folclor y Rock)*, *Killswitch Engage (Metalcore)*, *ABBA (Pop)*, *The Dave Brubeck Quartet (Jazz)*, *The Vienna Philharmonic Orchestra (Clásica)*, y *Daft Punk (Electrónica)*, entre otros.

Artistas solistas: En contraste, estos son músicos instrumentistas, cantantes o ambos, que trabajan de manera individual, sin formar parte de una banda o agrupación musical de manera continua. Estos artistas son reconocidos artísticamente por su nombre propio o su marca personal. En la mayoría de los casos, son responsables de componer, interpretar y promover su música de forma independiente.

Ejemplos destacados de artistas solistas incluyen a *Joan Jett (Punk & Roll)*, *Bruce Springsteen (Rock)*, *Ozzy Osbourne (Metal)*, *Adele (Soul Pop)*, *Gwen Stefani (Ska Fusión)*, *Snoop Dogg (Hip Hop, Reggae, Dub, Bass Music)*, *Rob Halford (Heavy/Power Metal)*, *Desmond Dekker (Ska)*, *Chuck Schuldiner (Death Metal)*, *Tarja Turunen (Metal Sinfónico)*, *Marilyn Manson (Metal Industrial)*, *Mercedes Sosa (Folclore)*, *Howard Jones (Metalcore)*, *Michael Jackson (Pop)*, *Louis Armstrong (Jazz)*, *Ludwig van Beethoven (Clásica)*, y *David Guetta (Electrónica)*, entre otros.

Marcas musicales: Se refieren a la identidad y la imagen asociadas a un grupo musical, solista o proyecto artístico en la industria de la música (García Fernández & García Alonso, 2007). Van más allá de la creación y presentación de música, abarcando aspectos como el estilo, la estética visual, la narrativa, el mensaje y la conexión emocional con los seguidores. Las marcas musicales pueden involucrar estrategias de *marketing*, gestión de redes sociales, *merchandising*, patrocinios y colaboraciones, entre otros aspectos, con el fin de promover y comercializar la música y la identidad artística asociada.

La conexión entre las marcas musicales y el Festival Internacional Ibagué Ciudad Rock (ICR) radica en la capacidad de este evento para potenciar la identidad artística de bandas y solistas. Al ofrecer un escenario de proyección masiva, el ICR permite a los artistas

fortalecer su narrativa, estética y conexión con el público, aspectos clave en la construcción de marcas musicales.

Festival Internacional Ibagué Ciudad Rock (ICR): Según Ocampo (2019) y la Secretaría de Cultura (2022), es el segundo festival público de rock más grande y de mayor trayectoria en Colombia, después de Rock al Parque. El libro “Festival Internacional Ibagué Ciudad Rock: 20 años de historia”, realizado por la Alcaldía Municipal de Ibagué y Secretaría de Cultura (2021), destaca su valor en la diversidad y universalidad de expresiones musicales, con la participación de artistas internacionales, nacionales y municipales, consolidando a Ibagué como la Capital Musical de Colombia.

La Resolución No 2021 – 000052 del 29 de Julio (2021), señala que en el último censo realizado en el año 2020 por la Secretaría de Cultura Municipal de Ibagué, se han registrado 2.693 artistas ibaguereños residentes en la zona urbana y rural, “quienes desarrollan actividades de formación, educación, creación, circulación, investigación, sector editorial, gestión cultural, empresarial y representación en las siguientes áreas artísticas: Danza, Teatro, Circo, Música, Artes Plásticas y Visuales, Literatura, Cine y Audiovisuales y Folclor” (p. 3).

Según el libro "Festival Internacional Ibagué Ciudad Rock: 20 años de historia", publicado por la Alcaldía Municipal de Ibagué y Secretaría de Cultura (2021), hasta el año 2020 se han documentado 130 marcas musicales, incluyendo bandas y solistas del departamento, que participaron en este festival. Entre 2021 y 2023, se sumaron 20 nuevas marcas musicales, elevando el total documentado a 153 (Ibagué Ciudad Rock (ICR), 2024).

En consecuencia, a partir de esta información, se ha consignado un total de 153 marcas musicales artísticas, compuestas por bandas y solistas del departamento del Tolima que han formado parte del festival Ibagué Ciudad Rock. En la fase de trabajo de campo, se recopiló información específica de aquellos que cumplieron con las características establecidas, el cual se determinó la cantidad final de participantes en la sección de resultados.

3.6.2 Delimitación de la población

La población comprende todos los individuos de una misma especie que comparten una característica específica o se ajustan a una definición particular, y cuyos elementos y relaciones serán analizadas en el estudio (Lerma, 2022). En este caso, la población se centró en los artistas de Ibagué, tanto bandas como solistas, identificados por sus marcas musicales y que presentaron características relevantes dentro de la industria musical a nivel global. De este modo, Ibagué se estableció como el marco muestral.

Con el propósito de delimitar la población para la aplicación de la encuesta diseñada, se construyó una base de datos que registró las marcas musicales artísticas, utilizando información proveniente del Festival Ibagué Ciudad Rock (ICR). Esta base de datos se centró en la participación en presentaciones en vivo en el festival desde su inicio hasta el año 2023, cubriendo la edición XXII del evento.

Dado que el Festival Ibagué Ciudad Rock (ICR) incluyó participantes de diversas regiones, se aplicó un filtro por ciudad para seleccionar exclusivamente las marcas musicales de Ibagué. Este criterio, basado en el conocimiento del investigador sobre la

profesionalización de los artistas locales y su contexto en la industria musical, así como en los objetivos de la investigación, facilitó la recolección de datos precisos y relevantes.

Enfocarse en artistas locales mejoró la calidad y el acceso a la información, permitiendo un análisis detallado y la posibilidad de extrapolar los resultados a contextos similares.

Posteriormente, como segundo filtro, se identificaron las marcas musicales que continúan activas en la industria musical. Se evaluaron aspectos como la realización de ensayos, presentaciones en vivo, composición y grabación de canciones, con el objetivo de garantizar que los datos fueran recopilados de actores relevantes y vigentes en la industria.

Finalmente, como tercer filtro, se seleccionaron aquellas marcas musicales con mayor trayectoria en la industria, demostrada a través de la producción musical de sus composiciones. Esto permitió centrar el análisis en marcas con experiencia consolidada, obteniendo percepciones valiosas y aplicables a otros contextos geográficos.

A continuación, se describen las características que deben cumplir los artistas, identificados a través de marcas musicales, en la industria musical de Ibagué (**Tabla 3.4**).

Tabla 3.4

Características que deben cumplir las marcas musicales

Presentación en vivo en el Festival Internacional Ibagué Ciudad Rock (ICR)	Marcas musicales que pertenecen a Ibagué	Marcas musicales activas de Ibagué	Creación de un sencillo, demo o álbum musical
1 o más veces	730001/Ibagué	Año 2024	1 o más producciones

Nota. Elaboración propia

En lo que respecta a la primera característica: El Festival Internacional Ibagué Ciudad Rock (ICR) se erige como uno de los proyectos más esenciales para los artistas musicales. La participación en este evento requiere una considerable inversión de esfuerzo, que abarca desde la conceptualización de la marca musical, la composición de canciones, la creación de un espectáculo musical, hasta la realización de múltiples ensayos, el mantenimiento de los equipos musicales y el cumplimiento de los requisitos de la convocatoria. Todo ello con el objetivo de ser seleccionado para actuar en el evento ICR.

Este compromiso posibilita a los artistas avanzar en la industria musical y obtener beneficios a través de la producción de conciertos en vivo. Estos beneficios incluyen exposición y visibilidad, conexiones y redes, experiencia en el escenario, crecimiento profesional, promoción y *marketing*, reconocimiento del talento, así como la posibilidad de recibir apoyo económico en algunas ocasiones, entre otros.

En general, participar en un festival musical puede representar un hito significativo en la carrera de un músico o banda, proporcionando oportunidades emocionantes y ventajas sustanciales para su desarrollo profesional y artístico.

En relación con la segunda característica: La tesis establece como fuente de información a las marcas musicales originarias del marco muestral en Ibagué, excluyendo aquellas con participación internacional, nacional o de municipios sin relación directa con la ciudad. Esta delimitación sustenta el desarrollo del proyecto y facilita la extrapolación de los resultados a contextos geográficos similares.

En Ibagué, los artistas pueden dedicarse a la música de manera profesional o amateur. Esta diversidad incluye a profesionales, técnicos, estudiantes de instituciones musicales, autodidactas y empíricos, quienes se consideran músicos independientemente de su nivel de conocimiento musical. Dada la naturaleza diversa y creativa de la música, existen innumerables roles y especialidades dentro de la industria musical, por lo que cualquier persona involucrada en la creación, interpretación o producción de música puede ser considerada un músico.

En cuanto a la tercera característica: Se seleccionaron marcas musicales actualmente activas, identificadas en salas de ensayo donde practican sus composiciones y repertorios. Estos lugares son clave para localizar a los artistas y facilitar su participación en el estudio.

La ciudad cuenta con bandas que han permanecido en escena por más de una década, como Dafne Marahuntha, A.C.M.E, Exequia y Hagalma. Asimismo, agrupaciones históricas como Cenestesia, Leyenda, Eclosión y Deidad Infinita dejaron una marca imborrable a pesar de su desaparición. Algunos de sus integrantes han continuado sus trayectorias en nuevas bandas o en otros roles dentro de la industria musical. Cada año, surgen nuevas bandas que se presentan ante el público en el Festival Internacional Ibagué Ciudad Rock (ICR), contribuyendo al crecimiento y renovación constante de la escena musical local.

Respecto a la cuarta característica: La producción musical, Ibagué alberga varias empresas dedicadas a la grabación de sonido, destacando Eco Music Sound y The Garage Music Records, que han contribuido significativamente al desarrollo de los artistas que participan en el Festival Ibagué Ciudad Rock. A su vez, algunos artistas optan por gestionar

de manera autónoma su producción musical, aprovechando la tecnología y la accesibilidad de dispositivos que facilitan la grabación de calidad.

La creación de canciones para sencillos, demos o álbumes musicales permite a los artistas progresar en la industria musical y obtener beneficios a través de la producción musical. Estos beneficios incluyen la expresión creativa, conexión emocional, desarrollo artístico, autenticidad, oportunidades de actuación en vivo, exposición y alcance, crecimiento de la base de seguidores, posibilidad de ingresos, reconocimiento y premios, y la construcción de un legado artístico, entre otros.

En otras palabras, la elaboración de material musical brinda una serie de ventajas que van más allá de la creación misma de la música. La composición es una parte esencial del viaje de un artista en el mundo de la música, desde la expresión creativa hasta la conexión con audiencias más amplias.

En conclusión: La selección de artistas para este estudio, identificados a través de marcas musicales, se enfocó en aquellos con experiencia en presentaciones en vivo en el Festival Internacional Ibagué Ciudad Rock (ICR) y en la producción musical, aspectos clave para su desarrollo en la industria. Esta experiencia proporciona lecciones valiosas, oportunidades y conexiones esenciales para su progreso y éxito profesional.

Por ello, las marcas musicales seleccionadas poseen una considerable trayectoria en la industria, lo que las convierte en un referente ideal como marco muestral. Gracias a estos artistas, Ibagué ha experimentado un notable crecimiento en la cultura musical, transformando el arte en una profesión.

3.6.3 Determinación de la población objetivo de estudio por censo

Tamayo (2014) señala que, para poblaciones pequeñas y manejables, realizar un censo completo es más adecuado que usar muestras, ya que el costo y esfuerzo son razonables en comparación con los beneficios de obtener datos precisos y exhaustivos. Salant & Dillman (1994) agregan que un censo elimina el sesgo de selección y asegura mayor representatividad. Fowler (2013) destaca que un censo permite detectar tendencias que podrían pasarse por alto en un muestreo.

En este estudio, se decidió realizar un censo debido al tamaño manejable de la población objetivo, la especificidad de las marcas musicales y la necesidad de datos detallados y precisos. Esto asegurará una mayor precisión y fiabilidad en los resultados, permitiendo un análisis más exhaustivo de la población.

Con base en la documentación de las 153 marcas musicales del departamento del Tolima registradas hasta el año 2023 en el Festival Internacional Ibagué Ciudad Rock (ICR), solo 94 tienen su origen en Ibagué. De estas, 46 se encuentran activas en 2024 y 30 poseen experiencia en producción musical. Por lo tanto, la población objetivo de estudio se compone de estas 30 marcas musicales, formadas por artistas que participan en grupos musicales o actúan como solistas en Ibagué.

La decisión de realizar un censo obedeció a varios criterios, por una parte, se tiene la posibilidad de analizar un ecosistema de marcas musicales que llevan proyectos variados y al mismo tiempo particulares, favoreciendo la identificación de aspectos comunes. Además, el

censo facilita mapear cada una de las marcas aminorando el riesgo de sesgo de selección que podría incorporar distorsiones a los hallazgos.

Si bien pudiera pensarse que el aspecto censal dificulta la generalización de los resultados, en realidad lejos de constituir una limitante, este escenario se convierte en un punto de partida de un modelo que, aunque validado en un contexto particular dispone de elementos generalizables, ya que las variables consideradas son comunes.

Al estudiar a las marcas con experiencia, se buscó capturar la variedad y al mismo tiempo la interconexión de estas, a modo de precisar dinámicas y patrones que al mismo tiempo intrínsecos de cualquier entorno musical. Esto persigue asegurar que los hallazgos no sean solo una coincidencia de las muestras, sino una representación de los procesos que están presente en torno a la gestión de los proyectos y que se logra al tener un acercamiento más cercano con la población de estudio, pudiendo observar detalles que de manera aleatoria no podrían lograrse.

Para validar el modelo de gestión, se definieron tres actores con roles diferenciados: dos provenientes de las marcas musicales, uno como líder musical y otro como mánager, y un tercero, un profesional externo en gerencia de proyectos. Estos participantes actuarán como juicio de expertos, sobre los cuales se realizarán análisis y comparaciones basadas en las perspectivas de esta población experta.

Es fundamental que la población objetivo comparta características comunes para asegurar la coherencia en la recopilación de datos de la investigación (Tamayo, 2014). Por consiguiente, las marcas musicales y juicio de expertos fueron seleccionados en función de

las características definidas para el estudio y su relevancia dentro de la industria musical (Tabla 3.5).

Tabla 3.5

Población objetivo de estudio y de juicio de expertos seleccionados

Filtro de selección de las marcas musicales basado en las cuatro características			
Marcas musicales del departamento del Tolima que han participado en Ibagué Ciudad Rock (ICR) hasta el año 2023	Marcas musicales que pertenecen a Ibagué	Marcas musicales activas de Ibagué hasta al momento 2024	Marcas musicales con producción musical de un sencillo, demo, disco o álbum musical
153	94	46	30
Distribución de la Población de Estudio y de la Población de juicio de Expertos			
Población de estudio de marcas musicales		Población juicio de expertos para validación del modelo de gestión	
30		3	

Nota. Elaboración propia basada en la Alcaldía Municipal de Ibagué y Secretaría de Cultura (2021), Ibagué Ciudad Rock (ICR) (2024)

Las marcas musicales, ya sean bandas o solistas, suelen contar con un líder dentro del grupo que desempeña un papel esencial. Este líder, también conocido como líder musical de la banda o solista, tiene la responsabilidad de tomar decisiones artísticas y musicales, así como de fomentar la cohesión y el trabajo en equipo entre los miembros. Además, representa al grupo ante el público y la industria musical, gestionando oportunidades de presentación y promoción. En definitiva, la presencia de un líder es fundamental para el éxito y la dirección efectiva de una agrupación musical en el competitivo mundo de la música.

El liderazgo, al seguir un proceso claro, desempeña un papel fundamental, sin importar en que sector operen, tanto en las organizaciones empresariales como en las agrupaciones musicales. En el contexto empresarial, los líderes son responsables de dirigir y

motivar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales, mediante la articulación de una visión clara y la movilización de recursos (Kotter, 2012).

De manera similar, en las agrupaciones musicales, el líder desempeña un papel crucial al guiar y coordinar a los miembros del grupo hacia metas compartidas, aprovechando su profundo conocimiento de la marca musical y su capacidad para inspirar y unir al equipo en torno a una visión artística común (Bennis, 2009). En ambos casos, el liderazgo efectivo es esencial para el éxito y la cohesión del grupo, ya sea en el ámbito empresarial o en el mundo de la música. En consecuencia, tanto un líder como un gerente de proyectos comparten la responsabilidad de dirigir un equipo hacia el logro de metas y objetivos.

Por un lado, los músicos dentro de la banda, aunque no sean líderes, contribuyen significativamente al éxito del grupo con su talento y habilidades específicas. Estos miembros participan en la creación, interpretación y grabación de la música, aportando su experiencia y creatividad. Su colaboración y compromiso son esenciales para la cohesión y el desempeño general del grupo.

Por otro lado, los managers, aunque no siempre sean líderes de la banda o solista ni contribuyan como músicos, desempeñan un papel esencial en la organización y administración de las actividades de la marca musical. Gestionan aspectos logísticos, financieros y promocionales, asegurando que la banda o solista funcione de manera eficiente y profesional. Su capacidad para coordinar eventos, negociar contratos y manejar la imagen pública del grupo es vital para el crecimiento y la sostenibilidad de la marca musical.

En este estudio, los líderes de marcas musicales, managers, y profesionales externos en Gerencia de Proyectos actúan como jueces expertos. Los datos para la validación del modelo de gestión pueden provenir de cualquiera de ellos, aportando perspectivas y conocimientos valiosos para el desarrollo y éxito del proyecto en esta investigación. A continuación, se ilustran los *stakeholders*; líderes, músicos, managers y profesionales externos en Gerencia de Proyectos que conforman el presente estudio, así como su distribución y cantidad para el desarrollo de encuestas y entrevistas del trabajo de campo (Figura 3.2).

Figura 3.2

Esquema de los stakeholders que participarán en este estudio



Nota. Elaboración propia

Por lo tanto, se realizó un censo en la población de estudio con los 30 líderes de cada marca musical para el trabajo de campo y la recolección de datos. Además, se incluyeron 30 músicos por marca musical para comparaciones pertinentes de resultados. Finalmente, el

modelo de gestión fue validado mediante juicio de expertos, que incluyó, por parte de la marca musical, a un líder y un mánager de la industria, y como experto externo, a un doctor en gerencia de proyectos. A continuación, se presenta el registro de marcas musicales, bandas y solistas, junto con la cantidad de participantes para encuesta, observación directa y entrevistas en este estudio (**Tabla 3.6**).

Tabla 3.6

Registro de marcas musicales y número de participantes

#	Registro de marcas musicales	Encuesta: Líder	Entrevista: Músico	Observación directa: Por el autor	Entrevista: Juicio de expertos
1	Dafne Marahuntha	1	1	1	
2	Kroenen	1	1	1	
3	Impromptus and Mortem	1	1	1	
4	Exequia	1	1	1	
5	Hagalma	1	1	1	
6	Sin Mente	1	1	1	
7	Larvante	1	1	1	
8	Waking For Revenge	1	1	1	
9	F R E T P H Y R U S	1	1	1	
10	Mr. Bufus	1	1	1	
11	Psylock	1	1	1	Validación del Modelo
12	Trying To Find Me	1	1	1	
13	Bonanza	1	1	1	
14	Autopista 40	1	1	1	Marca musical: 1 Líder
15	Berry y los Distorsionados	1	1	1	1 Manager
16	Carnes	1	1	1	
17	Lyda Aguas	1	1	1	Profesional externo en gerencia de proyectos: 1 Doctor
18	Kalato García	1	1	1	
19	Lemarchand	1	1	1	
20	Medved	1	1	1	
21	Cosmofonía	1	1	1	
22	Ibanaska	1	1	1	
23	Zentrópico	1	1	1	
24	Ultra	1	1	1	
25	Regidos por Nadie	1	1	1	
26	Joa Tovar ft. Soul Pijao	1	1	1	
27	Nada que Perder	1	1	1	
28	Radio Élite	1	1	1	
29	La música de Abril	1	1	1	
30	Insoportable Ser	1	1	1	

Nota. Elaboración propia

3.7 Tratamiento de la información

El tratamiento de la información recolectada en este estudio siguió un enfoque sistemático que abarcó desde la recolección de datos hasta su procesamiento y análisis. Dada la naturaleza descriptiva y relacional del estudio, se emplearon diversas técnicas e instrumentos que garantizaron la rigurosidad en la recopilación de datos, así como en la validación del modelo de gestión propuesto.

3.7.1 Técnica e instrumento de recolección de datos

Este estudio, de enfoque descriptivo y relacional, utilizó técnicas de encuesta, entrevista y observación directa. Se diseñaron un cuestionario dirigido a los líderes y una guía de entrevista semiestructurada para los músicos, complementados con una guía de observación directa aplicada por el investigador. Estos instrumentos, desarrollados tras una exhaustiva revisión de la literatura, fueron validados mediante un juicio de expertos, que incluyó al director de tesis y al director del doctorado correspondiente, debido a la ausencia de herramientas previamente diseñadas para abordar este tema de estudio.

La validación del modelo de gestión se llevó a cabo mediante la técnica de entrevista, utilizando una guía semiestructurada aplicada a un grupo de expertos seleccionados. Este instrumento tuvo como propósito evaluar el marco conceptual del modelo, verificando su capacidad para garantizar la efectividad, formalidad y consistencia requeridas en la planificación de proyectos musicales dentro de la industria. Antes de su implementación, la guía fue sometida a un proceso de validación por expertos, que nuevamente contó con la participación del director de tesis y del director del doctorado en curso.

3.7.2 Procedimiento para la recolección de datos

A partir del registro de información de contacto, incluyendo correos electrónicos y números de *WhatsApp*, de los líderes, músicos, el mánager y el profesional en gerencia de proyectos que participaron en este estudio, se procedió de la siguiente manera:

1. Se explicó a los participantes en qué consistía el estudio y cuál sería su rol en el mismo.
2. Se solicitó a los participantes su autorización mediante el consentimiento informado.
3. Se llevó a cabo la recopilación de datos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, realizadas de manera remota y presencial.

3.7.3 Técnica para el procesamiento y análisis de datos

Para procesar la información recolectada de los líderes y músicos de cada marca musical de la población objetivo, se utilizó la técnica de tabulación de datos, empleando herramientas como Excel, el paquete estadístico *R Commander* y el paquete estadístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Este enfoque permitió organizar y analizar los datos de manera eficiente, garantizando precisión en los resultados.

Por su parte, los datos obtenidos del líder musical, el mánager de la industria musical y el profesional en gerencia de proyectos, quienes actuaron como juicio de expertos para la validación del modelo, fueron analizados mediante la técnica de análisis cualitativo de contenido. Este enfoque facilitó la interpretación y organización de la información derivada

de las entrevistas semiestructuradas, permitiendo identificar patrones, temas y relaciones clave.

3.7.3.1 Validación del cuestionario empleado en la encuesta aplicada a marcas musicales

Como una forma de garantizar que el cuestionario empleado permitiera evaluar las variables de interés, así como dar fiabilidad y validez al mismo, se desarrolló una prueba al instrumento, planteando una recopilación piloto de información. Los datos fueron limpiados y procesados con el apoyo del software SPSS.

Se determinó parámetros como el Alpha De Cronbach que Roco et al. (2024) destacan que es uno de los estadísticos que más se emplean para la evaluación de la consistencia interna del instrumento de investigación. Es importante mencionar que un valor aceptable debe ser superior a 0.7 y mientras más cercano a uno se encuentre indica mayor fiabilidad del instrumento.

Para comprobar la confiabilidad de la encuesta aplicada a los líderes de marcas musicales, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach considerando los 27 ítems que lo componen. El análisis generó un valor de $\alpha = 0,96$, lo cual demuestra un nivel de consistencia interna excelente, siguiendo los criterios establecidos en la literatura metodológica (**Tabla 3.7**).

Tabla 3.7*Confiabilidad de la encuesta*

Dimensión evaluada	Nº de ítems	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Encuesta completa (todos los ítems)	27	0,96	Excelente

Nota. Elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta

El resultado de nivel de confiabilidad evidencia que el cuestionario mantiene una elevada coherencia entre sus preguntas. Este resultado confirma que la encuesta constituye una herramienta estadísticamente confiable para la recolección de datos y, por ende, resulta adecuada para respaldar el modelo de gestión propuesto en la planeación de proyectos musicales dentro de la industria.

3.7.3.2 Aplicación del modelo de ecuaciones estructurales SEM

Se aplicó modelo de ecuaciones estructurales (SEM) el cual es un método multivariado para el análisis estadístico, capaz de examinar patrones complejos entre variables, hacer comparaciones dentro de grupos y entre ellos, así como validar modelos teóricos y empíricos. Este fue elegido por su capacidad superior a los métodos estadísticos tradicionales.

SEM incorpora diversas técnicas estadísticas, incluyendo el análisis factorial, la regresión múltiple y el análisis de la varianza (ANOVA). Mediante este método se permitió la generación de diagramas a través del cual se puede visualizar vínculos entre las variables y la fuerza de estos vínculos, ayudando a representar gráficamente la hipótesis, lo cual hace más fácil convertirlas en las ecuaciones requeridas para el análisis.

Para el desarrollo del diagrama SEM que permitió desarrollar el modelo estadístico, fue necesario seguir varios lineamientos para definir las variables, también conocidas como variables observadas, indicadores o variables manifiestas, son medidas que se representan por medio de cuadrados o rectángulos. Las variables consideradas fueron: Cnc: Conocimiento, Frm: Formalidad, Efc: Efectividad, Estrt: Estrategia de negocio, Adp: Adaptación al cambio, Adc: Adecuación de recursos, Rsg: Riesgos, Estrc: Estructura, Chr: Coherencia.

La definición de las variables a ser empleadas en el análisis SEM se soportó en los elementos teóricos, así como en la información recopilada de la encuesta aplicada a las marcas musicales. Se realizó un primer análisis que permitió precisar las que tenían mayor relación, por lo que fueron excluidas, quedando las variables y dimensiones que mayor aporte tendrían al modelo de planificación de proyectos musicales.

El desarrollo del análisis SEM comprendió varios pasos, entre los que se pueden mencionar como primera fase la de especificaciones del modelo, en esta se construyen hipótesis sobre la conexión entre las variables. El investigador tiene que determinar si las relaciones son unidireccionales o bidireccionales, apoyándose en la teoría, en la evidencia anterior en las dos (Ortíz & Fernández, 2018).

Es esencial señalar que se tuvo que definir el tipo de variables a ser consideradas en el análisis estadístico y en la definición del modelo. Para ello se precisaron las variables observadas, es decir, las que permiten medir al sujeto o sujetos de investigación (Castillo & Ruiz, 2025). Esta implica las definidas en el cuestionario aplicado a las marcas musicales, del cual resultado como variables claves Cnc, Frm: Efc, Estrt, Adp, Adc, Rsg, Estrc, Chr.

La variable latente estuvo representada por la planeación de proyectos musicales, siendo esta la característica principal a medir en el modelo. El análisis involucra la definición de las relaciones entre la variable latente, que son las que se observan en la práctica, y las variables latentes.

Como etapa final se realiza el ajuste global del modelo, que típicamente se evalúa mediante el Chi cuadrado y otros indicadores de ajuste, como el cálculo de los valores que denotan la fuerza de la relación entre las diversas variables. En este caso se considera el *Comparative Fit Index* (CFI), cuyos valores cercanos a uno son indicadores de un ajuste apropiado del modelo.

El modelo obtenido a través del SEM facilitó la generación de un modelo más gráfico, en el cual se representaron las variables y sus interrelaciones. Se evaluaron aspectos críticos del modelo de gestión, como su efectividad, formalidad y consistencia, en el contexto de la planificación de proyectos musicales. Esto fue realizado a través de expertos mediante un formulario (**Anexo e**) del documento titulado “*Anexo E – Entrevista al Juicio de Expertos*”.

El proceso de validación del modelo y el instrumento empleado, fueron concebidos para demostrar su pertinencia. La valoración por parte de los líderes de marcas musicales, gerentes de proyectos y mánager de la industria musical buscó tener una opinión variada que facilitó no solo una visión amplia, sino precisar la practicidad del modelo.

3.7.3.3 Aplicación de correlaciones estadísticas

En este trabajo doctoral se consideró el empleo de la correlación, siendo este un indicador estadístico que determina la relación entre dos variables numéricas. A través de recursos se puede saber si cuando se produce un cambio en una variable, la otra tiende a aumentar o a disminuir (Roy, 2020).

Este análisis constituyó una manera complementaria de dar robustez al modelo; esto ayudó a especificar las variables que estaban más relacionadas. El desarrollo del modelo de planificación de proyectos musicales se sustentó en el análisis correlacional. Para ello, se usó el software SPSS, donde los datos de la encuesta fueron organizados y cargados en la aplicación. Este proceso partió de la operacionalización de las variables, categorizando los datos de la encuesta y se desarrolló la determinación de parámetros estadísticos descriptivos como medias y distribución porcentual.

Se efectuó la verificación de la normalidad de los datos de la encuesta, mediante pruebas como Shapiro, lo cual es una actividad preliminar para la selección de la prueba de correlación. En este caso se empleó la correlación de Pearson para las variables de escala y la de Chi-cuadrado para las de tipo nominal.

El software SPSS dispone de funcionalidades que facilitan el análisis estadístico, lo que ayudó a identificar y cuantificar las relaciones que tenían significancia entre las variables vinculadas con la planeación de proyectos musicales. Los hallazgos de las correlaciones no constituyeron un resultado individual, sino que fue usado en la conformación del modelo de planificación de proyectos al permitir priorizar los parámetros estadísticamente significativos.

En el caso del p-valor que fue uno de los valores determinados, se empleó para saber los resultados estadísticamente significativo entendiendo que valores menores a 0.05 indican significancia estadística.

3.8 Variables

El diseño y validación del modelo de gestión propuesto en este estudio se fundamentaron en tres variables principales. Para el diseño del modelo, se analizaron la **problemática de la planeación de proyectos musicales** y la **planeación de proyectos musicales**, considerando aspectos esenciales para estructurar un modelo adecuado a las necesidades y dinámicas de la industria musical. Por otro lado, para la validación del modelo, se incorporó la variable específica del **modelo de gestión**, orientada a evaluar su efectividad, formalidad y consistencia en la planificación de proyectos musicales.

En concordancia con el planteamiento del problema y los temas del marco teórico, se llevó a cabo una aproximación a las posibles variables del modelo de gestión. Entre ellas se destacaron: la problemática de la planeación de proyectos musicales, con sus dimensiones de conocimiento, formalidad y efectividad, y la planeación de proyectos musicales, con sus dimensiones de estrategia de negocio, adaptación al cambio, adecuación de recursos, riesgos, estructura y coherencia. Estas variables y sus respectivas dimensiones fueron identificadas como fundamentales para el desarrollo del modelo de gestión.

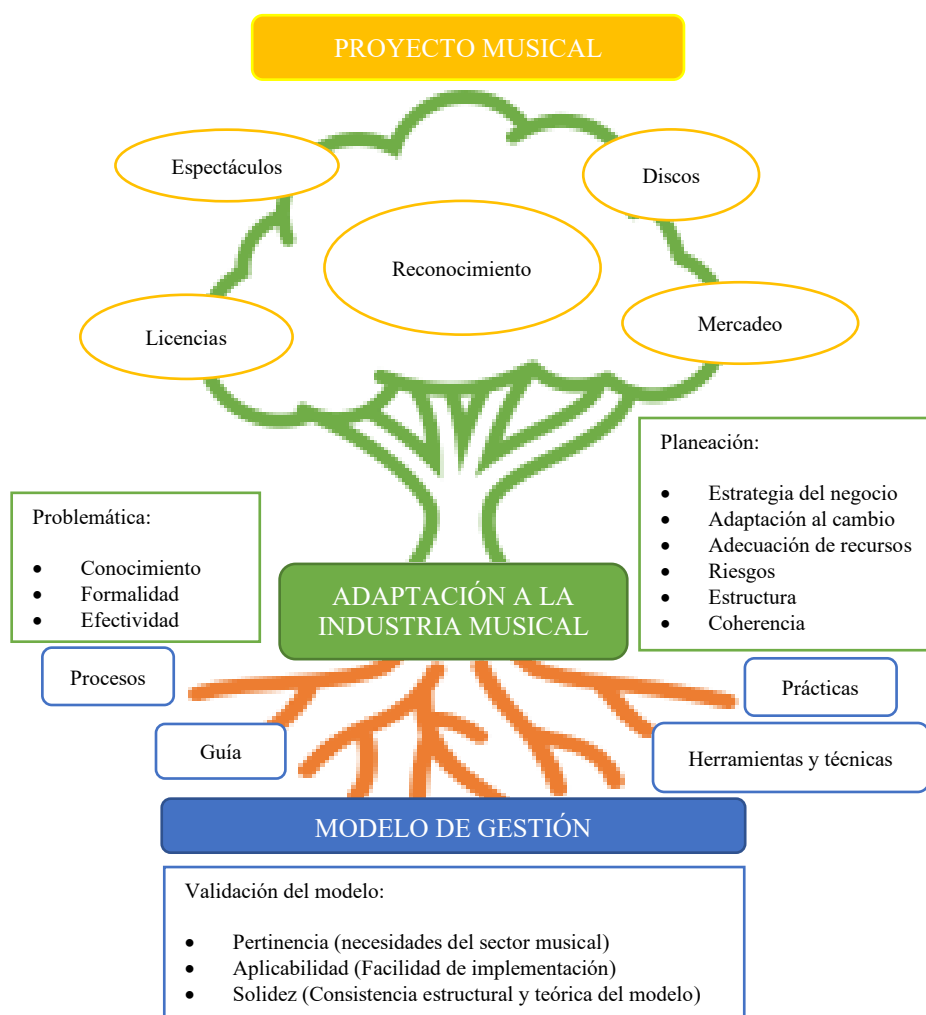
Asimismo, se consideraron diversos indicadores para estas variables y dimensiones, basados en estándares de Gerencia de Proyectos. Para la Problemática, se identificaron los siguientes indicadores: situación actual en el uso de guías, metodologías, procesos,

herramientas, técnicas, buenas prácticas, satisfacción con los resultados obtenidos, y las lecciones aprendidas. En la Planeación de proyectos musicales, se identificaron los indicadores de interesados, beneficios, estrategia y portafolio, comunicaciones, Modelo ADKAR, recursos, adquisiciones, riesgos, alcance, tiempo, costo, calidad e integración.

A continuación, se presentan los principales elementos de las variables en el árbol de competencias, como fundamento para el diseño del modelo de gestión en la planificación de proyectos dentro de la industria musical, utilizando la técnica de *Marc Giget*, (**Figura 3.3**).

Figura 3.3

Árbol de competencias que engloba los principales elementos de las variables



Nota. Elaboración propia

Para validar los componentes del modelo de gestión propuesto, se utilizó un instrumento de entrevista semiestructurada que abordó la variable principal “Modelo de gestión para la planificación de proyectos musicales en la industria musical”. Esta variable fue desagregada en ocho dimensiones clave: formalidad, efectividad, estrategia del negocio, adaptación al cambio, adecuación de recursos, gestión de riesgos, estructura y coherencia. Cada dimensión incluyó indicadores específicos que permitieron a los expertos valorar la pertinencia, aplicabilidad y solidez del modelo. Las valoraciones obtenidas también permitieron identificar recomendaciones para mejorar la comprensión del instrumento asociado y facilitar su implementación práctica en contextos reales de la industria musical.

3.8.1 Registro de variables y sus dimensiones

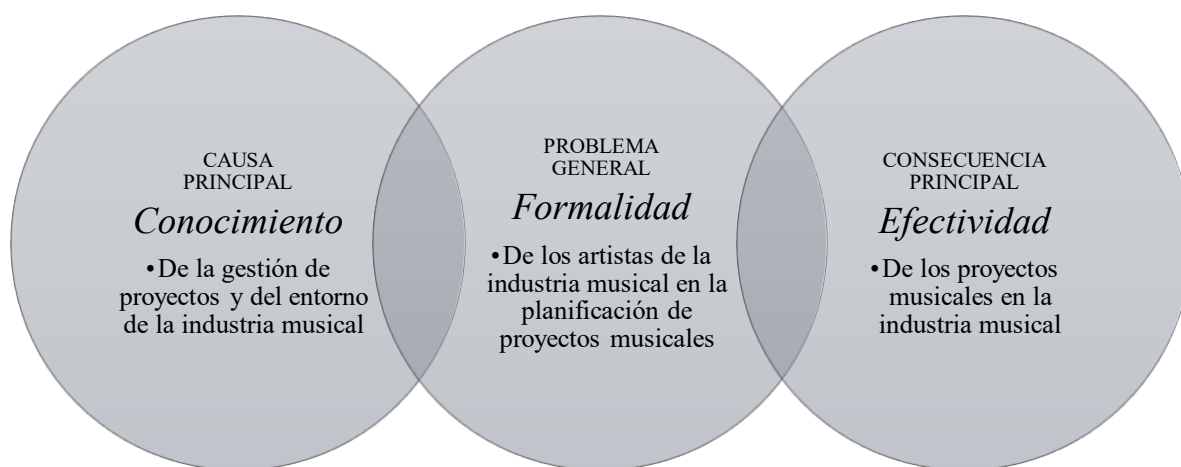
Esta sección describe de manera detallada las variables y sus dimensiones, las cuales constituyeron la base para el diseño y la validación del modelo de gestión propuesto, asegurando una comprensión integral de sus fundamentos. La definición inicial de las variables involucradas estuvo sustentada por las teorías y estudios evaluados.

Para el diseño del modelo, se consideraron los elementos clave derivados de la variable Problemática, junto con aquellos identificados en la revisión de la literatura relacionados con la variable Planeación de proyectos musicales. El objetivo fue determinar si existía una correlación significativa entre los elementos de estas variables, con el propósito de estructurar un modelo de gestión adecuado y alineado con las necesidades del sector.

A continuación, se presenta la variable problemática y sus dimensiones clave, establecidas a partir de la causa principal, el problema general y la consecuencia principal (Figura 3.4).

Figura 3.4

Dimensiones de la variable problemática en la planeación de proyectos musicales



Nota. Elaboración propia

Se puede apreciar que la industria musical y en especial el sector evaluado carece de formalidad en sus procesos, muchas de las actividades que se relacionan con la puesta en marcha de un proyecto son realizadas con base en la experiencia o de forma reactiva.

La informalidad predominante en el manejo de los proyectos se asocia con una formación reducida en esta área. Esta debilidad se ve reflejada en una menor eficiencia y el incremento de los riesgos vinculados con el proyecto.

La falta de conocimiento en gestión de proyectos y en el entorno de la industria musical, junto con la informalidad en la planificación y la baja efectividad en la ejecución de proyectos musicales, generan ineficiencia, reducen la competitividad y complican el acceso a financiamiento. Estas problemáticas se reflejan en tres dimensiones clave, centrándose en el indicador de diagnóstico de la situación actual:

Dimensión 1 - Conocimiento: El conocimiento en gestión de proyectos y del entorno musical es clave para el éxito de las marcas musicales, ya que facilita una planificación eficiente, mayor profesionalización, competitividad y acceso a financiamiento. Su ausencia, en cambio, genera ineficiencia, desconocimiento del mercado y baja competitividad. Por ello, la educación y capacitación son esenciales para optimizar la gestión de proyectos y garantizar el éxito en la industria musical.

Dimensión 2 - Formalidad: La formalidad en la planificación de proyectos musicales mejora la organización, la gestión del tiempo y los recursos, facilita el acceso a financiamiento y proyecta profesionalismo. La ausencia de formalidad genera desorganización, escasa documentación y dificultades para adaptarse a cambios. Por ello, adoptar buenas prácticas de gestión y procedimientos estándar es esencial para aumentar la eficiencia, credibilidad y oportunidades de éxito de los artistas en la industria.

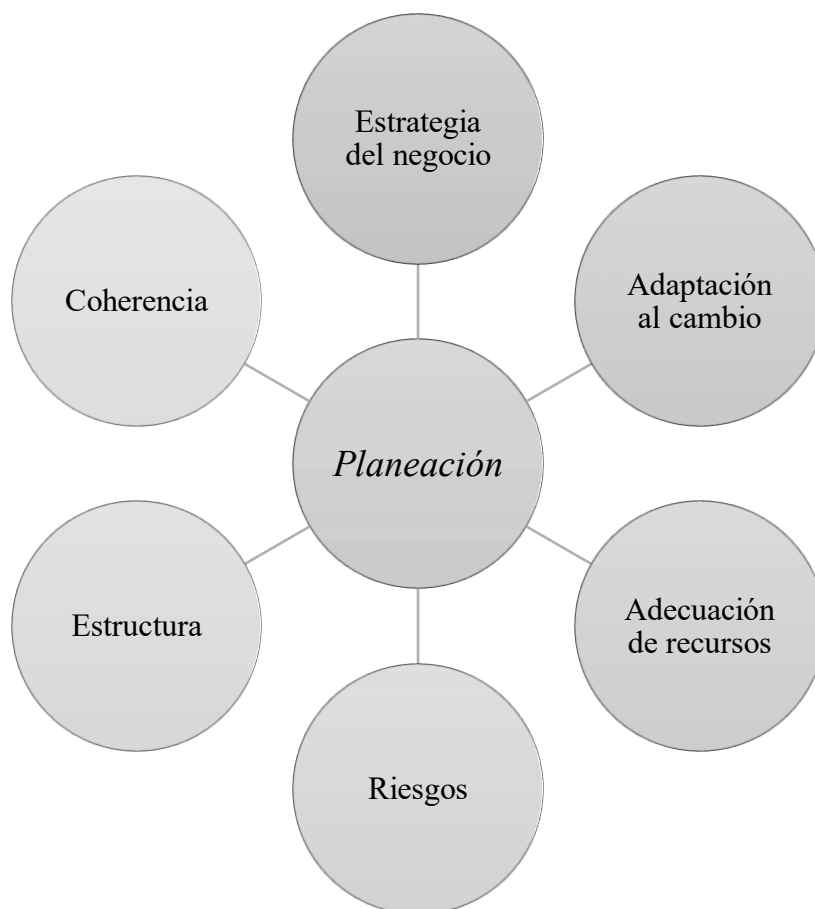
Dimensión 3 - Efectividad: La efectividad en los proyectos musicales asegura calidad, sostenibilidad, cumplimiento de plazos y mayor impacto artístico y cultural. La falta de efectividad, por otro lado, provoca retrasos, sobrecostos, pérdida de oportunidades y deterioro de la reputación. Por ello, mejorar la gestión de proyectos, profesionalizar a los artistas y brindar acceso a recursos y formación es clave para potenciar el éxito en la industria musical.

Abordar estos problemas comienza por comprender la situación actual, ya que este indicador clave permite identificar las deficiencias en la gestión de proyectos y en el entorno de la industria musical. Con esta comprensión, es esencial actuar mediante la educación, la formalización de la planificación y la mejora de la gestión de proyectos. Estos pasos son fundamentales para incrementar la efectividad, la calidad y el éxito de los proyectos musicales en la industria.

A continuación, se ilustra las dimensiones obtenidas por la revisión de literatura, alineadas con la variable de planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical (**Figura 3.5**).

Figura 3.5

Dimensiones de la variable planeación de proyectos musicales



Nota. Elaboración propia

La planificación y gestión de proyectos musicales requiere una atención meticulosa a diversos aspectos críticos para garantizar el éxito y la sostenibilidad en la industria musical. Adoptando prácticas estructuradas, tanto los músicos que integran una agrupación como los líderes de bandas o solistas que conforman las marcas musicales pueden maximizar el impacto y valor de sus proyectos, alineándolos con objetivos estratégicos y adaptándose a un entorno dinámico. Esta planificación se articula en seis dimensiones clave, cada una con sus correspondientes indicadores:

Dimensión 1 - Estrategia del Negocio: El plan de estrategia del negocio en proyectos musicales garantiza que estos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización, optimizando la selección, priorización y gestión de proyectos para maximizar su valor e impacto. A continuación, se presentan sus indicadores:

- **Gestión de los Interesados del Proyecto:** La gestión de los interesados del proyecto identifica a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto musical, analiza sus expectativas y desarrolla estrategias para involucrarlos eficazmente, asegurando que sus expectativas estén alineadas con los objetivos del proyecto y se gestionen adecuadamente.
- **Gestión de los Beneficios del Proyecto:** La gestión de los beneficios del proyecto define y mide los beneficios del proyecto musical, como ventas, reconocimiento de la marca y expansión de la audiencia, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y contribuyan al valor del negocio y a la realización de beneficios estratégicos.
- **Gestión de la Estrategia y Portafolio:** La gestión de la estrategia y portafolio alinea los proyectos musicales con los objetivos estratégicos de la organización, optimizando la selección y priorización de proyectos en el portafolio musical para asegurar que contribuyan efectivamente a la estrategia organizacional y optimicen la asignación de recursos.

Dimensión 2 - Adaptación al cambio: El plan de cambio en proyectos musicales se refiere a la capacidad de adaptarse a nuevas tendencias, tecnologías y estrategias, asegurando

que el proyecto se mantenga relevante y efectivo en un entorno dinámico. A continuación, se presentan sus indicadores:

- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** La gestión de las comunicaciones del proyecto asegura que la información del proyecto, como el progreso de la producción, estrategias de *marketing* y fechas de lanzamiento, se planifique, recopile, distribuya, almacene, recupere, gestione, controle, monitoree y disponga adecuadamente, garantizando que todos los interesados, como músicos, productores y promotores, reciban la información adecuada en el momento oportuno.
- **Modelo ADKAR:** El modelo ADKAR aborda el cambio mediante cinco etapas: Conciencia de la necesidad del cambio (nuevas tendencias musicales, cambios en estrategias de marketing), Deseo de participar y apoyar el cambio (adopción de nuevas tecnologías, estrategias de promoción), Conocimiento sobre cómo implementar los cambios necesarios, Habilidad para aplicar las habilidades y comportamientos requeridos, y Refuerzo para sostener el cambio a largo plazo. Este modelo asegura que los equipos y personas afectadas atraviesen todas las etapas necesarias para aceptar y apoyar el cambio, garantizando su efectividad y sostenibilidad.

Dimensión 3 - Adecuación de Recursos: El plan de adecuación de recursos en proyectos musicales implica identificar, adquirir y gestionar eficientemente todos los recursos necesarios (humanos, técnicos y materiales) para asegurar la realización exitosa del proyecto.

A continuación, se presentan sus indicadores:

- **Gestión de los Recursos del Proyecto:** La gestión de los recursos del proyecto identifica, adquiere y gestiona los recursos necesarios, como equipos de grabación, músicos, técnicos y estudios, para la realización exitosa del proyecto musical, garantizando que todos los recursos estén disponibles y se utilicen eficientemente.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** La gestión de las adquisiciones del proyecto compra o adquiere los productos y servicios necesarios, como instrumentos, software de producción y servicios de mezcla y masterización, para el proyecto musical, asegurando que todas las adquisiciones se realicen de manera efectiva y eficiente.

Dimensión 4 - Riesgos: El plan de riesgos en proyectos musicales implica identificar, analizar y responder a los posibles eventos que puedan afectar negativamente el proyecto, mitigando los impactos y aprovechando las oportunidades. A continuación, se presenta el siguiente indicador:

- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** La gestión de los riesgos del proyecto planifica, identifica, analiza, responde, monitorea y controla los riesgos, como retrasos, problemas técnicos y aceptación del público, del proyecto musical. La identificación y gestión coherente de riesgos es vital para mitigar impactos negativos y aprovechar oportunidades en la industria musical.

Dimensión 5 - Estructura: La estructura en la planificación de proyectos musicales se refiere a la organización clara y detallada de todas las actividades y fases del proyecto, garantizando que cada componente esté bien definido y alineado con los objetivos generales.

A continuación, se presentan sus indicadores:

- **Gestión del Alcance del Proyecto:** La gestión del alcance del proyecto define y controla lo que está incluido, como composición, grabación y producción, y lo que no está incluido en el proyecto musical, asegurando que el plan del proyecto cubra todas las actividades necesarias para la creación y lanzamiento de la música.
- **Gestión del Tiempo del Proyecto:** La gestión del tiempo del proyecto asegura la finalización puntual de las diferentes fases del proyecto musical, como preproducción, grabación, postproducción y lanzamiento, mediante un cronograma bien definido y coherente, esencial para la planificación efectiva del proyecto musical.
- **Gestión de los Costos del Proyecto:** La gestión de los costos del proyecto planifica, estima, presupuesta, financia, gestiona y controla los costos, como grabación, promoción y distribución, para que el proyecto musical se complete dentro del presupuesto aprobado. La coherencia en la estimación y control de costos es fundamental para mantener el proyecto dentro del presupuesto.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** La gestión de la calidad del proyecto determina las políticas, objetivos y responsabilidades para que el proyecto

musical satisfaga los estándares de calidad deseados, asegurando que los procesos de planificación produzcan música de alta calidad y conforme a los requisitos del mercado.

Dimensión 6 - Coherencia: La coherencia en la planificación de proyectos musicales se refiere a la integración y coordinación efectiva de todas las actividades y elementos del proyecto, asegurando que todos los componentes trabajen en armonía para alcanzar los objetivos establecidos. A continuación, se presenta el siguiente indicador:

- Gestión de la Integración del Proyecto La gestión de la integración del proyecto asegura que todos los elementos del proyecto musical, como producción, marketing y distribución, se coordinen adecuadamente, integrando y coordinando todas las áreas de conocimiento y actividades para lograr los objetivos del proyecto musical.

Considerar estos aspectos clave en la planificación de proyectos musicales, como estrategia del negocio, cambio, recursos, riesgos, estructura, coherencia e integración, es fundamental para garantizar el éxito en la industria musical. Una integración efectiva de actividades, una gestión eficiente de recursos, la mitigación de riesgos y una organización bien definida aseguran una ejecución de alta calidad, maximizando tanto el impacto como la adaptabilidad de los proyectos musicales.

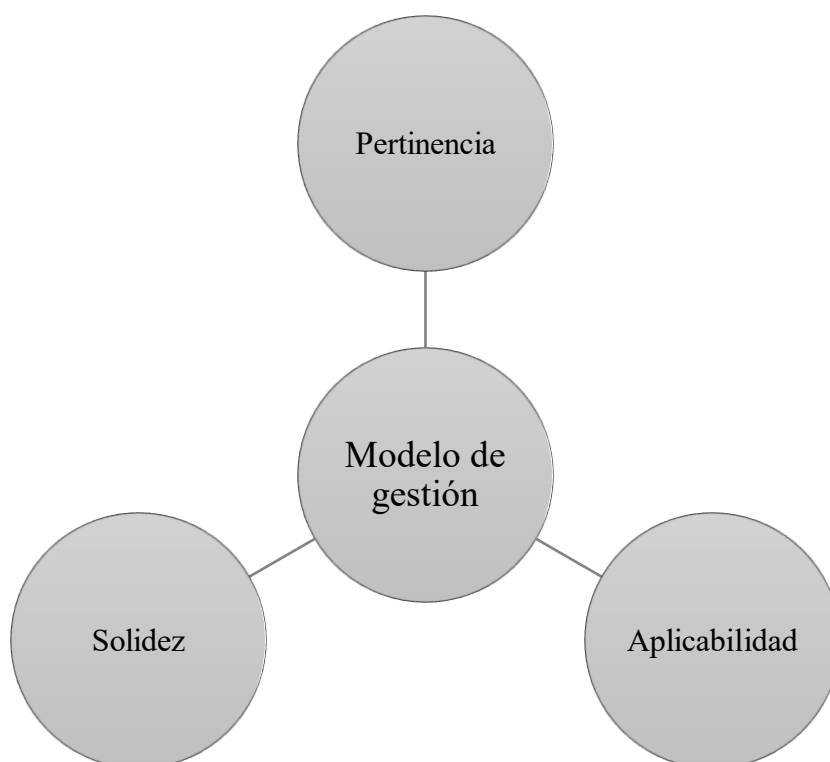
Para lograr una implementación y validación efectivas de estos elementos, resulta indispensable la participación de actores clave en el proceso. Los líderes musicales, managers y expertos en gerencia de proyectos desempeñan un rol esencial, aportando su conocimiento

y experiencia para ofrecer una perspectiva integral. Esta colaboración no solo permite evaluar el modelo de gestión con rigor, sino también identificar oportunidades de mejora, asegurando que el diseño sea práctico, relevante y ajustado a las dinámicas reales de la industria musical.

Para la validación del modelo, el objetivo principal es evaluar su adecuación como marco conceptual para la planificación de proyectos musicales en la industria. Esto brindará a los artistas una herramienta para fortalecer la gestión de sus proyectos y lograr con éxito los objetivos y metas planteados. A continuación, se ilustra la variable y sus dimensiones de la validación del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales en la industria musical (**Figura 3.6**).

Figura 3.6

Dimensiones para la validación de la variable modelo de gestión



Nota. Elaboración propia

El modelo de gestión propuesto se presenta como una estructura conceptual diseñada para orientar la planificación estratégica de proyectos musicales, especialmente en contextos de autogestión, informalidad y desarrollo artístico independiente. Para validar su eficacia, se consideraron tres dimensiones clave: **pertinencia**, **aplicabilidad** y **solidez**. Este proceso busca asegurar que el modelo sea coherente, confiable y adaptable a las necesidades reales del sector, promoviendo así la sostenibilidad y profesionalización de los proyectos musicales:

Dimensión 1 – Pertinencia: Hace referencia al grado en que los componentes del modelo responden a las necesidades reales de la industria musical. Esta dimensión evalúa si el diseño conceptual del modelo (dimensiones, variables e indicadores) es comprensible, relevante y coherente con las dinámicas de planificación y gestión que enfrentan los artistas y marcas musicales, especialmente en contextos de autogestión. A continuación, se presentan sus indicadores:

- Relevancia contextual: Evalúa si los componentes del modelo responden a problemáticas reales del entorno musical independiente.
- Adecuación terminológica: Analiza si el lenguaje y los conceptos empleados son apropiados y comprensibles para los actores del sector.
- Orientación al usuario: Examina si el modelo está diseñado teniendo en cuenta las capacidades y características de los artistas y gestores culturales que lo implementarán.

Dimensión 2 – Aplicabilidad: Se refiere a la facilidad con la que el modelo puede ser implementado en la práctica por los actores del sector musical. Evalúa la comprensión de los elementos del modelo, la viabilidad de su uso, los recursos necesarios y su flexibilidad para adaptarse a diferentes realidades. A continuación, se presentan sus indicadores:

- Claridad conceptual: Mide si las dimensiones y procedimientos del modelo están expresados de forma clara, sin ambigüedades.
- Facilidad de implementación: Evalúa si los pasos y recursos requeridos para aplicar el modelo están al alcance de los usuarios.
- Adaptabilidad: Analiza la capacidad del modelo para ajustarse a distintos tipos de artistas, bandas o colectivos musicales.

Dimensión 3 – Solidez: Hace alusión a la consistencia teórica y estructural del modelo. Esta dimensión analiza si las partes que lo componen están claramente definidas, bien articuladas entre sí y si permiten una planificación efectiva, organizada y replicable, capaz de generar resultados sostenibles. A continuación, se presentan sus indicadores:

- Coherencia interna: Evalúa si existe alineación lógica entre objetivos, estrategias, procesos y resultados esperados.
- Resultados Previsibles: Mide la capacidad del modelo para producir resultados consistentes y satisfactorios en diferentes proyectos musicales, reforzando su confiabilidad.

Este esquema de validación proporciona un marco claro y estructurado para evaluar el modelo propuesto, asegurando que su diseño no solo sea técnicamente sólido, sino también útil, contextualizado y viable para su aplicación real en la industria musical.

3.8.2 Operacionalización de variables

La operacionalización de variables es un proceso metódico que organiza y descompone las variables en componentes como dimensiones, indicadores y escalas de medición, facilitando su análisis y observación. Este enfoque asegura una recolección de datos precisa y alineada con los objetivos de la investigación, convirtiendo las variables en elementos cuantificables. Además, permite estructurar instrumentos coherentes de recolección de datos, como encuestas, evitando ambigüedades y garantizando su validez metodológica (Arias Gonzáles, 2021).

Con base en las variables definidas para el diseño del modelo de gestión, se construyó un cuadro de operacionalización que asegura la conexión lógica entre las variables y las preguntas de la encuesta diseñada para la población objetivo. A continuación, se presenta un cuadro de operacionalización de variables diseñado para un enfoque mixto con carácter descriptivo-correlacional (**Tabla 3.8**).

Tabla 3.8

Operacionalización de variables para un diseño descriptivo correlacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Escala de medición
Problemática de la planeación de proyectos musicales de la industria musical	La problemática radica en la falta de formalidad y estandarización en la planificación de proyectos musicales debido al desconocimiento, lo que dificulta la implementación de buenas prácticas de gestión y resulta en altos índices de baja efectividad para alcanzar los objetivos y beneficios del proyecto.	La eficacia de la planificación de proyectos musicales se evaluará por el conocimiento en gestión de proyectos, la formalización de procesos y la tasa de éxito.	Conocimiento (C)	Situación actual (SA)	(1, 2, 3 y 4)	$\text{Conocimiento} = \frac{\sum(\text{Puntuaciones de los indicadores})}{\text{Número total de indicadores}}$ $\text{Formalidad} = \frac{\sum(\text{Puntuaciones de los indicadores})}{\text{Número total de indicadores}}$ $\text{Ineficacia} = \frac{\sum(\text{Puntuaciones de los indicadores})}{\text{Número total de indicadores}}$ $SA = \frac{\sum(C + F + I)}{3}$
			Formalidad (F)		(5, 6, 7 y 8)	
			Efectividad (Ef)		(9, 10, 11 y 12)	
Planeación de proyectos musicales de la industria musical	La planificación de proyectos musicales es esencial para el éxito artístico y comercial en un entorno competitivo y cambiante (Ramírez & Sebastián, 2019).	La eficacia de la planificación de proyectos musicales se evaluará por el conocimiento en gestión de proyectos, la formalización de procesos y la tasa	Estrategia del negocio (EN)	Interesados del Proyecto	(13)	$EN = \frac{\sum(\text{Puntuaciones de los indicadores})}{\text{Número total de indicadores}}$
				Beneficios del Proyecto	(14)	
				Estrategia y Portafolio	(15)	

	de éxito, medidos según su alineación con la estrategia del negocio, adaptación al cambio, eficiencia en la asignación de recursos, manejo de riesgos, claridad en la estructura del plan y coherencia entre estos elementos.	Adaptación al cambio (AC)	Comunicaciones del Proyecto	(16)	$AC = \frac{\sum(\text{Puntuaciones de los indicadores})}{\text{Número total de indicadores}}$
			Modelo ADKAR	(17)	
		Adecuación de recursos (AR)	Recursos del Proyecto	(18)	$AR = \frac{\sum(\text{Puntuaciones de los indicadores})}{\text{Número total de indicadores}}$
			Adquisiciones del Proyecto	(19)	
		Riesgos (R)	Riesgos del Proyecto	(20 y 21)	$R = \text{Puntaje de riesgos}$
		Estructura (E)	Alcance del Proyecto	(22)	$E = \frac{\sum(\text{Puntuaciones de los indicadores})}{\text{Número total de indicadores}}$
			Tiempo del Proyecto	(23)	
			Costos del Proyecto	(24)	
			Calidad del Proyecto	(25)	
		Coherencia (Ch)	Integración del Proyecto	(26 y 27)	$Ch = \text{Puntaje de coherencia}$

Nota. Elaboración propia

3.9 Instrumento – Encuesta, Entrevistas y Observación directa

Los instrumentos empleados en este estudio fueron diseñados con sumo cuidado y sometidos a un riguroso proceso de validación mediante un juicio de expertos. Este procedimiento garantizó su relevancia, precisión y capacidad para abordar los elementos clave de las variables del estudio. A continuación, se describen los instrumentos utilizados:

Encuesta a líderes de marcas musicales: La encuesta fue diseñada mediante la plataforma *Office Forms* (<https://forms.office.com/r/W6h0qGDPNt?origin=lprLink>) y validada a través de un juicio de expertos conformado por el director de tesis, el director del programa doctoral y un artista profesional en música. Este proceso de validación garantizó que las preguntas abordaran de manera adecuada los aspectos fundamentales de las variables del modelo y resultaran comprensibles para los participantes. Los detalles completos de la encuesta se encuentran disponibles en el (**Anexo b**) del documento titulado “*Anexo B – Encuesta a Líderes de Marcas Musicales*”.

Nota: Es posible que el acceso al formulario requiera autorización del autor para su visualización.

Entrevista a músicos de marcas musicales: El diseño de la guía de entrevista semiestructurada fue validado por el mismo grupo de expertos, garantizando que las preguntas fueran complementarias a las de la encuesta aplicada a los líderes. Este instrumento asegura la obtención de información detallada y específica sobre los músicos. La guía completa se encuentra en el (**Anexo c**) del documento titulado “*Anexo C – Entrevista a Músicos de Marcas Musicales*”.

Observación directa realizada por el investigador: La guía para la observación directa fue diseñada y validada por el juicio de expertos, con el propósito de proporcionar una visión más cercana, amplia y detallada de la realidad estudiada. Este instrumento resultó esencial para contrastar los datos obtenidos a través de la encuesta. La guía completa está disponible en el (**Anexo d**) del documento titulado “*Anexo D – Observación Directa por el Investigador*”.

Entrevista al grupo de expertos para la validación del modelo: La guía de entrevista semiestructurada utilizada para la validación del modelo fue también validada por el juicio de expertos. Este proceso aseguró que las preguntas complementaran la encuesta y permitieran una evaluación integral del modelo de gestión propuesto. La guía completa está disponible en el (**Anexo e**) del documento titulado “*Anexo E – Entrevista al Juicio de Expertos*”.

Este enfoque estructurado y validado aseguró que los instrumentos utilizados en la investigación fueran precisos, pertinentes y confiables, fortaleciendo la calidad y robustez de los datos recolectados.

3.10 Matriz de consistencia

A continuación, se presenta una matriz de consistencia que corresponde al diseño descriptivo correlacional de variables, con el propósito de elaborar el modelo de gestión. Esta matriz permite validar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, el problema, los objetivos, las hipótesis y las variables (**Tabla 3.9**).

Tabla 3.9

Matriz de consistencia de diseño descriptivo correlacional

TÍTULO: Modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical			
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
Formulación	Objetivo general	Hipótesis 1	Variable independiente
¿Cuáles son los elementos que debe incorporarse en el diseño del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical?	Diseñar un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical.	El diseño del modelo de gestión, que se basa en las buenas prácticas, facilitará la planificación de proyectos a los artistas de la industria musical.	Modelo de gestión.
	Objetivos específicos	Hipótesis 2	Variable dependiente
	1.-Diagnosticar la situación actual de la planeación de proyectos musicales.	1.- Los actores clave, como el líder musical, el mánager y un profesional en Gerencia de Proyectos, validan el modelo de gestión para su implementación en la industria musical.	Problemática identificada.
	2.-Establecer la correlación que existe entre las variables de la problemática y las variables de planeación de proyectos musicales.		Planeación de proyectos musicales.
	3.- Validar el diseño del modelo de gestión a través de un juicio de expertos.		

Nota. Elaboración propia

3.11 Fases de la investigación

En una fase inicial, se llevó a cabo una revisión de literatura a través del análisis de información bibliográfica, principalmente en bases de datos, acerca de la problemática de la planificación de proyectos musicales en la industria musical, así como de los temas vinculados en el marco teórico como modelo de gestión, gerencia de proyectos, industria musical y planeación de proyectos musicales en la industria musical.

En la segunda etapa, se revisó la metodología de investigación, se definió la población de estudio y se elaboraron los instrumentos. Luego, se validó los instrumentos, recopilando y clasificando información según las variables establecidas.

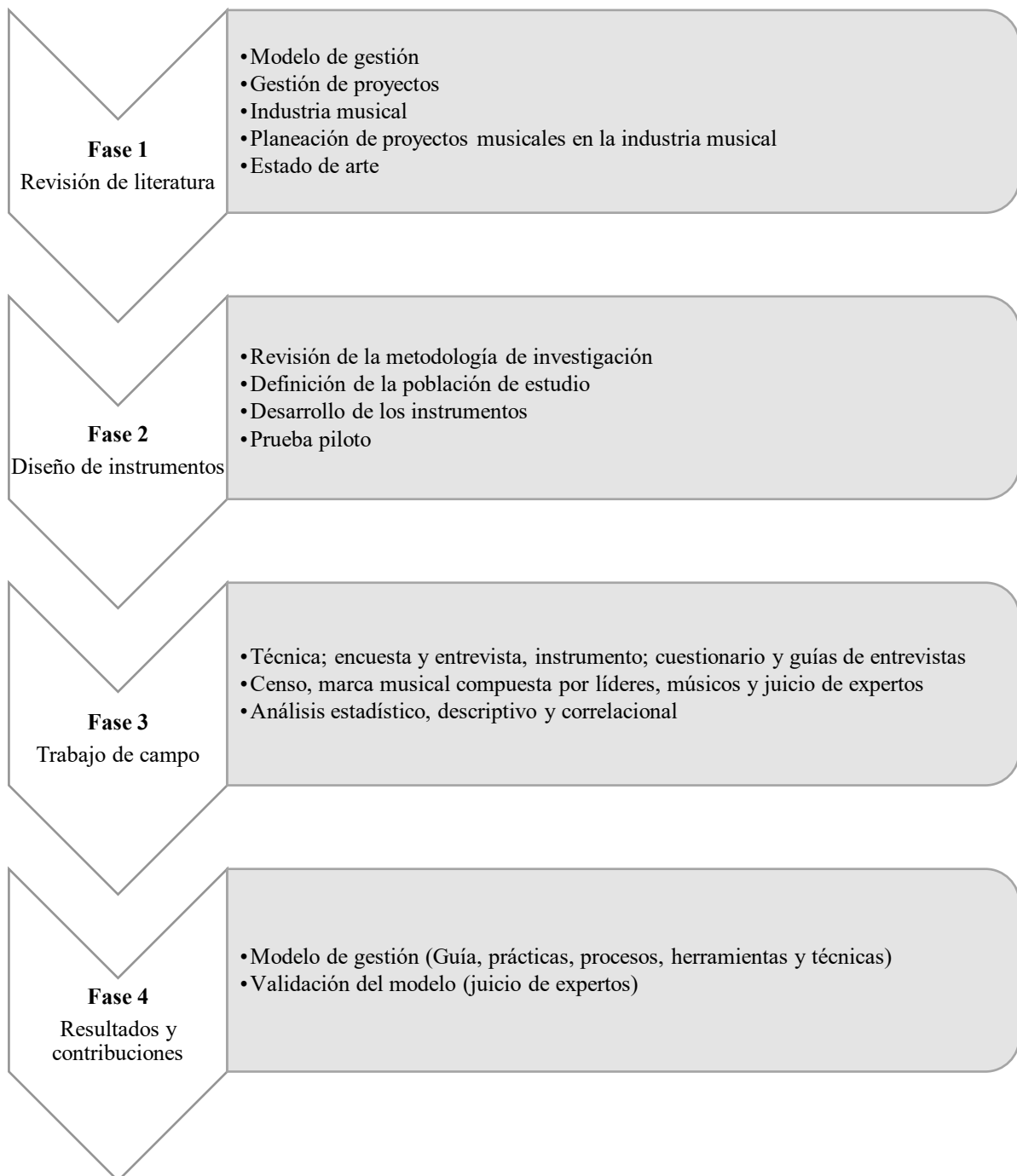
En la tercera fase, se realizó un trabajo de campo mediante un censo, aplicando los instrumentos a los individuos de la población objetivo. Con los datos recopilados, se efectuó un análisis estadístico descriptivo y correlacional.

En la cuarta y última fase, se documentaron los resultados y se diseñó el modelo de gestión de planeación de proyectos musicales mediante la adaptación de estándares de gerencia de proyectos como guías, prácticas, procesos, herramientas y técnicas adecuadas. Posteriormente, se procedió a validar el modelo mediante un juicio de expertos, utilizando como instrumento la entrevista.

Una vez realizado todo lo anterior, con la retroalimentación periódica y visto bueno final por el director de tesis, se estableció el documento definitivo y se envió al director del programa del doctorado para la asignación de jurados, quienes evaluarán el documento y la sustentación de la defensa de la tesis. A continuación, se ilustra las fases de desarrollo de la investigación (**Figura 3.7**).

Figura 3.7

Ilustración de las fases de desarrollo de la investigación



Nota. Elaboración propia

4 CAPÍTULO CUATRO: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para documentar los resultados, se llevó a cabo en primer lugar un análisis descriptivo integral, fundamentado tanto en estudios previos como en los hallazgos de esta investigación realizada por el autor. Posteriormente, se procedió a examinar meticulosamente cada dato recolectado del instrumento, aplicando análisis correlacional de componentes, análisis factorial y validación del modelo. Todos estos procedimientos se llevaron a cabo con base en los objetivos planteados, el planteamiento del problema y el marco teórico de la investigación.

Se efectuó un análisis de las encuestas aplicadas a bandas musicales y solistas como base para identificar el nivel de conocimiento y el grado de madurez en la gestión de proyectos. Se hizo énfasis en los elementos clave, como la efectividad, las estrategias, la adaptación al cambio, la adecuación de recursos, la coherencia, la formalidad, la estructura y los riesgos, teniendo en cuenta las particularidades del entorno operativo y creativo en el que se desarrollan sus actividades.

En esta sección se plantean los elementos para cumplir con el objetivo específico uno que habla del diagnóstico de la situación actual, pues se agrupa y expone los hallazgos que permiten tener una visión integral de la realidad en la planificación de proyectos por parte de las marcas musicales. En esta sección se describen aspectos característicos de las marcas musicales como género de los responsables de los proyectos, años de experiencias, conocimientos sobre marcos de referencia sobre gestión de proyectos, ente otros.

Este apartado ayuda a cumplir con el objetivo específico dos de esta tesis doctoral establecer la correlación que existe entre las variables de la problemática y las variables de planeación de proyectos musicales. Esto se logra, a través de la información expuesta donde

se especifican datos estadísticos asociados con la relación existente entre las variables y sus dimensiones. Además, se plantea la estructuración del modelo estadístico que lleva al desarrollo del modelo integral de planificación de proyectos musicales.

4.1 Análisis descriptivo integral

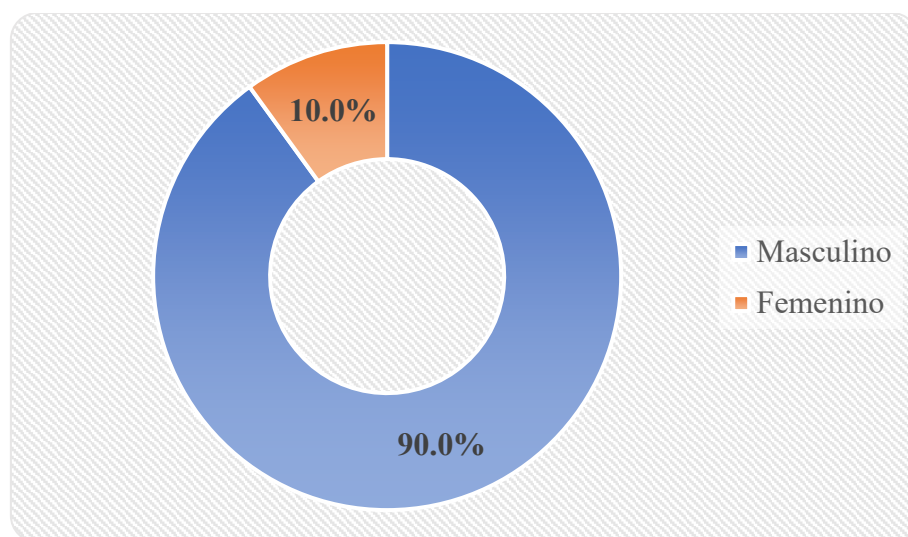
4.1.1 Descripción integral de los encuestados y relación de los atributos con la gerencia de los proyectos musicales

Al evaluar las tendencias de los datos recopilados relacionados con atributos de la persona responsable de la gestión, el género de la banda o solista se buscó comprender como estos elementos tienen repercusión en el éxito de las estrategias de manejo de los proyectos y efectividad de las decisiones que se tomen sobre estos. Además, al tomar en cuenta los años de experiencia o en el mercado de la banda o solista, se buscó determinar la existencia de algún vínculo de este factor y la estructura organizativa que se adopte y la sostenibilidad de los proyectos musicales.

Teniendo en cuenta el sexo o género de los encuestados, se puede apreciar que hay una proporción significativa de hombres como responsables del establecimiento de estrategias y acciones sobre los proyectos musicales, siendo esta de 90%, mientras que las mujeres solo ocuparon un 10%. La diferencia significativa antes expuesta pone en evidencia la brecha de géneros en el manejo de proyectos en el ámbito musical (**Figura 4.1** Género de los responsables de los proyectos musicales).

Figura 4.1

Género de los responsables de los proyectos musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Esto permitió inferir que es probable que la dinámica de gestión de proyectos en esta industria se vea limitada por el entorno predominantemente masculino, pues no se dispondría de la diversidad de perspectiva que generalmente suele enriquecer el proceso de toma de decisiones, así como el de planeación. En este sentido, se podría estar omitiendo algunos criterios que las mujeres si consideran en aspectos estratégicos, como preferencias del público objetivo o la búsqueda de una mejor conexión con estos.

Es determinante traer como referencia las ideas de Carreño et al. (2017), quienes mencionan que las mujeres en la actualidad están cada vez más capacitadas para gerenciar proyectos y están desarrollando habilidades de negociación, así como de comunicación y motivación. Además, se ha percibido una tendencia mayor de las mujeres de lograr la generación de confianza en el equipo de trabajo, lo cual es un factor determinante de éxito.

Por lo cual no significa que se deba excluir a los hombres del manejo estratégico de los proyectos, sino que deben potenciarse el modelo de gestión con el apoyo de distintas visiones, que faciliten conseguir estrategias y herramientas para mayor certidumbre y nivel de éxito.

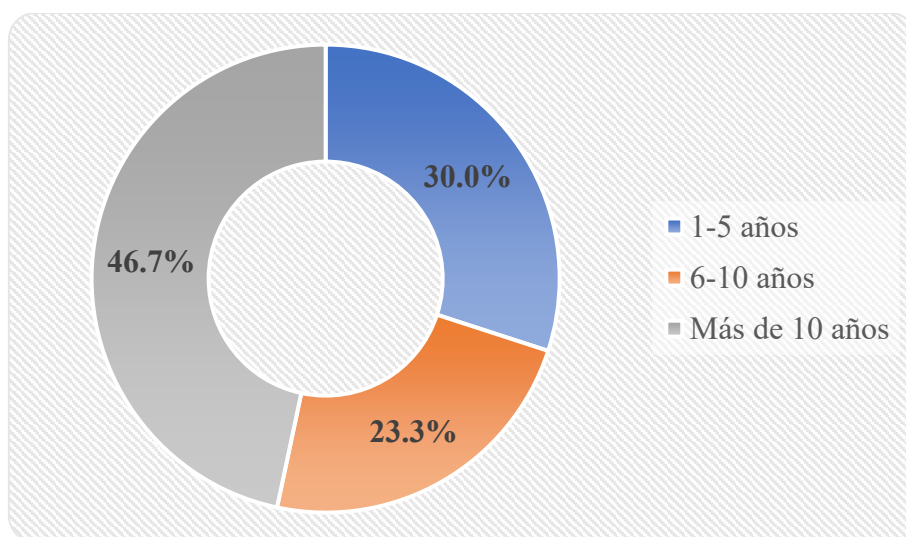
Comparando los resultados con las ideas de Barrera y Tenesaca (2022), quienes abogan por un grupo multidisciplinario para la gestión de proyectos, se puede especificar que no necesariamente el sexo de los responsables de los proyectos, sino que es determinante contar con un equipo que tengas distintas perspectivas pero que a su vez puedan integrarse o complementarse.

La gestión de la planificación de proyectos va más allá de una visión de un grupo y debe estar alineada con los objetivos que se persiguen. Es por ello que las iniciativas que contribuyan a una mejor gestión de los recursos, un adecuado manejo del tiempo, entre otros, representaran bases para el éxito sin importar el género del grupo responsable, aunque si es claro que puede haber visiones diferenciadas entre hombre y mujeres en torno la manera de gestionar los proyectos.

Otro aspecto de interés es la antigüedad de la marca musical en el mercado. En este caso los resultados obtenidos destacan que un 46,7% de las marcas musicales, es decir casi la mitad, cuentan con más de 10 años de experiencia en la industria, lo que pudiera suponer un mayor conocimiento del mercado y por tanto mayor precisión en las acciones estratégicas que se implementan en los proyectos musicales. Un 23,3% tienen entre 6 y 10 años de experiencia y en menor proporción están los de 1 a 5 años que abarcan el 30% restante (Figura 4.2).

Figura 4.2

Años de experiencia de la marca musical



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Se puede decir que existe un nivel de madurez en la mayoría de los grupos o solistas, que sugiere la existencia de mejor capacidad de planificación y manejo de los proyectos, pues generalmente, con los años se van adquiriendo más competencias, el desarrollo de procesos gerenciales con mejor estructuración y mejor manejo de los recursos.

Si bien las marcas musicales disponen de una trayectoria consolidada, la antigüedad que disponen no es garantía de un dominio técnico en el manejo de proyectos, sin embargo, la permanencia en el tiempo generalmente les permite a las empresas desarrollar experiencia empírica, así como capacidades para manejar recursos sin que esto involucre el uso de una metodología formal de planeación. Esto significa que, aunque han sabido mantenerse competitivas y operativas, su enfoque de gestión de los proyectos no está profesionalizado o apropiadamente estructurado, lo que representa una oportunidad de mejora.

En el cuestionario aplicado se desarrollaron preguntas que facilitaron correlacionar este escenario con la experiencia y capacidad administrativa que disponen y conocimientos sobre planeación de proyectos, teniéndose de manera preliminar que solo 16,7 % de las marcas afirmaron tener sólidas bases en el manejo de proyectos, lo cual, es una proporción minoritaria y pone de manifiesto la necesidad de profundizar hacia el establecimiento de procesos más estandarizados y ajustados a una buena práctica de manejo de proyectos.

Ramos et al. (2020) mencionan que muchas empresas a partir de la experiencia adquirida logran integrar de mejor modo sus procesos, favoreciendo su desarrollo económico e incluso su perdurabilidad en el tiempo. La idea antes mencionada es congruente con la realidad de muchas empresas, sin embargo, en organizaciones donde existe una falta de conocimiento sobre los modelos de gestión, surge la improvisación y la debilidad estructural, lo cual puede manifestarse en fallas constantes que perjudican la consolidación de los proyectos, mayor uso de tiempo y de recursos, comprometiendo su rentabilidad.

Los resultados obtenidos son correspondientes con lo que plantea Castro et al (2021), quien indica que la madurez que una organización disponga en la gestión de proyecto incidirá en la consecución de los resultados. Y es que, el nivel de conocimiento para planear los proyectos y definir la forma en cómo se gestionaran los recursos tiende a ser positivo, pues si dispone de una formalización, una organización y coordinación que se ve reflejada en el logro de las metas.

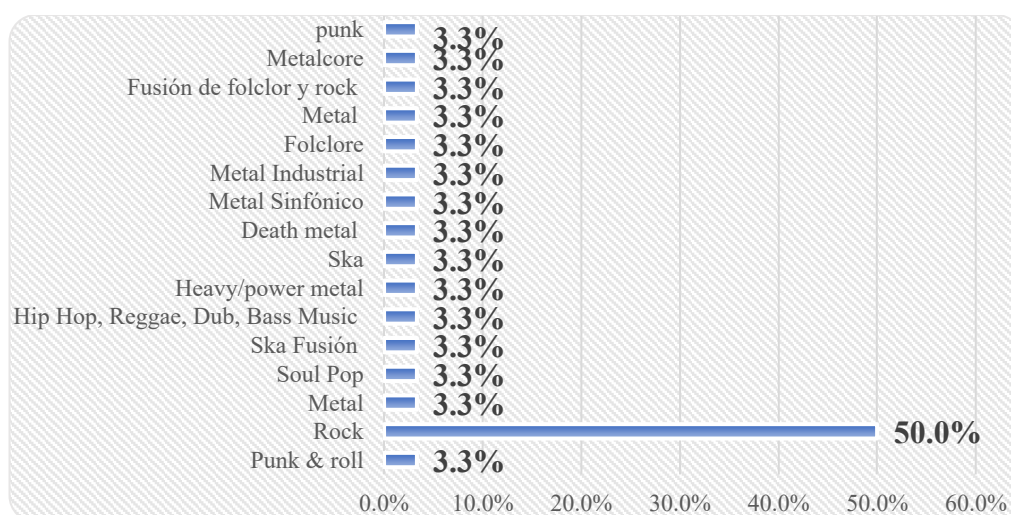
En este orden de ideas, se puede decir que es muy probable que con los años las marcas musicales se hayan reformulado desarrollando capacidades para planear y coordinar las actividades, así como de los recursos asociados a los proyectos musicales como

conciertos, presentaciones particulares, etc. Esto permite soportar el planteamiento de que, a través de un modelo de gestión que tome en cuenta las particularidades de la industria musical y las adaptaciones hechas en los procesos y manejo de proyectos, se pudiera lograr más eficiencia y precisión en las tareas y, por tanto, en los resultados que se persigan.

Los resultados del género musical al cual pertenecen las marcas o solistas encuestados muestran que la mayoría, es decir, el 50 %, forman parte del género rock. Otros como el Punk, Ska y el resto de los estilos solo presentan una proporción individual de 3,33 % cada uno. Si bien esta tendencia puede estar asociada con una preferencia del público oyente, también aspectos como la trayectoria y la solidez adquirida a lo largo de los años son factores que generan condiciones para mantenerse en el mercado como empresas o productos musicales (**Figura 4.3**).

Figura 4.3

Género de la marca musical



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Ñopo (2022) defiende la idea de que un modelo de manejo de negocio facilita coordinar los procesos y una estructura lógica en una industria, esto involucra a la de la música. Es por ello por lo que se puede afirmar que no necesariamente el género musical sea el que defina el éxito o no de la gestión de un proyecto, pero sí es un factor que ha impulsado que los coordinadores o gestores mejoren sus capacidades para de este modo poder competir en un entorno con muchas opciones o artistas de Rock.

El hecho de que haya muchas bandas o artistas de Rock en el mercado trae como consecuencia que cada proyecto musical deba ser planificado persiguiendo ser mejor que el de otros competidores (artistas o bandas musicales). En este contexto, los conciertos, así como la distribución de la música, han tenido que ser mejor coordinados para de esta manera asegurar llegar a un mayor público y posicionarse ante otros.

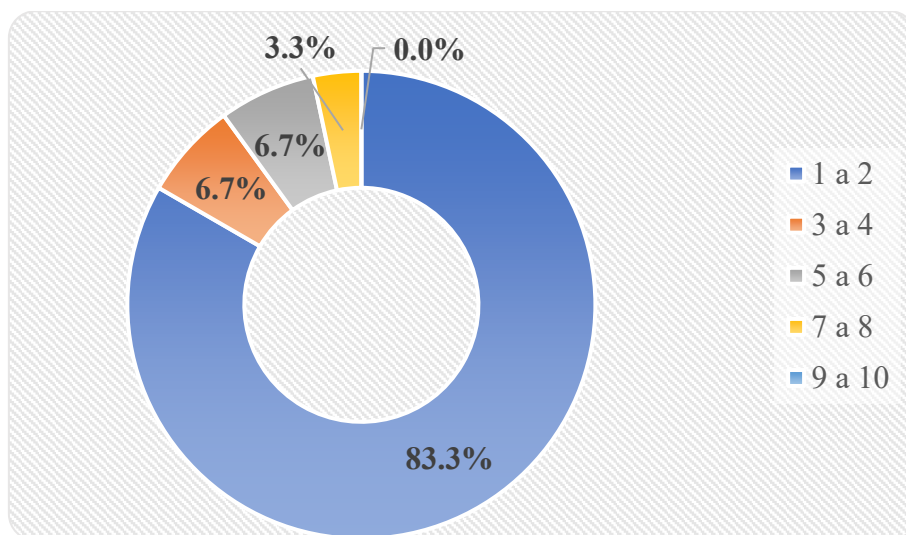
Esto implica que de una u otra manera la industria del Rock ha tenido que aplicar bien sea de una forma estandarizada o con base a la experiencia buenas prácticas de gestión de proyectos, por lo cual si se formulara un modelo de gestión estándar para planear los proyectos musicales se esperarían una rápida adaptación y aprovechamiento.

4.1.2 Nivel de conocimiento de la industria musical en la planeación y gestión de proyectos

El grupo de bandas o solistas encuestados proveyó información que contribuyó a tener una visión integral sobre cómo pudiera ser el grado de conocimiento sobre la planeación y coordinación de proyectos en este sector. En este sentido, se aplicó una escala del 1 al 10, donde 1 corresponde a “nada” y 10 a “totalmente” ().

Figura 4.4

Nivel de cercanía con los estándares de gestión de proyectos como PMI, PRINCE2 o SCRUM



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

La tendencia respecto al nivel de conocimiento que disponen las marcas musicales encuestadas sobre marcos de referencias como PMI, PRINCE2 o SCRUM. Se puede apreciar que el 83.3% cuenta con un nivel considerado bajo 1 a 2 de familiaridad con estas buenas prácticas o estándares internacionales. De este grupo, apenas un 13,4% consideran tener un nivel que va de entre 3 a 6, que pudiera considerarse intermedio, pero ninguno tiene un nivel alto 9 a 10.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que hay una deficiencia significativa en el uso de estándares o buenas prácticas para planear y gerenciar los proyectos musicales; en otras palabras, no se tiene una metodología profesional o modelo estandarizado como guía y, por tanto, carecen de herramientas que les facilite optimizar y estructurar las tareas que se asocian como proyectos como conciertos o distribución de los productos musicales.

Gómez y Sánchez (2021) afirman que las organizaciones deben desarrollar un nivel de madurez en el manejo de proyectos enfocado principalmente en aspectos como gestión económica-financiera, gestión organizacional, así como planeación y desarrollo de proyectos, las cuales son premisas del modelo de Harold Kerzner para precisar el nivel que se tiene en la gestión de proyectos.

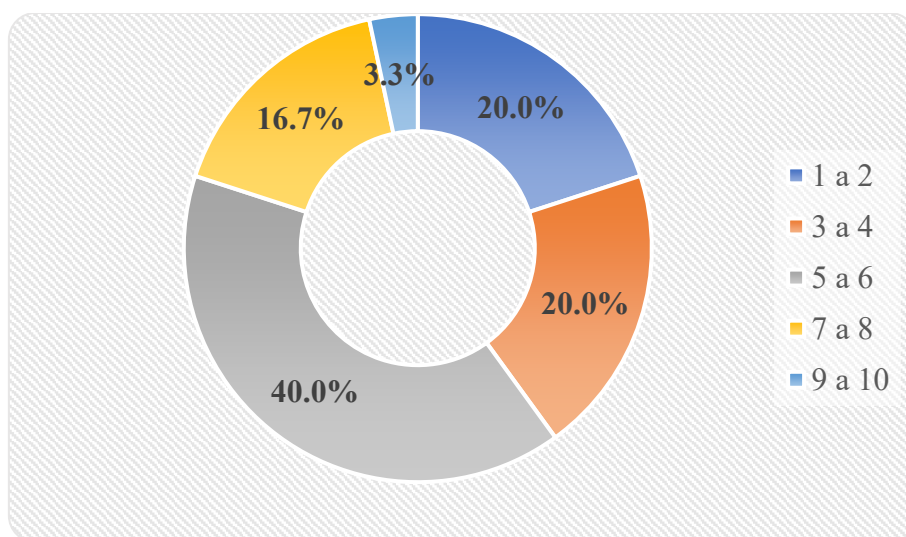
Teniendo en consideración lo expuesto por Gómez y Sánchez (2021), se puede afirmar que la carencia de familiaridad por parte de las marcas musicales con estándares de planeación y gerencia de proyectos, indica que estas dependen de enfoque informales, desarrollados con base a la intuición o adquiridos con base en la experiencia, lo que limita a los gestores en la capacidad de disponer de procesos de gestión de proyectos eficientes, alinear de manera apropiada las actividades y recursos con los objetivos del proyecto musical.

Esto pone de manifiesto, la necesidad de contar con un modelo que guíe a los responsables de la gestión hacia no solo el empleo de estándares, sino en el logro de un nivel de madurez en la gerencia de proyectos que le garantice mayor éxito y posicionamiento en un mercado tan competitivo como el musical.

Los hallazgos en cuanto a la carencia de empleo de buenas prácticas se asocian con el nivel de conocimiento que las marcas musicales disponen sobre gestión de proyectos. Solo un 3.3% de estas tiene un nivel de conocimiento alto entre 9 y 10, mientras que el 80% se encuentra entre 1 y 6, es decir, bajo a intermedio, mientras que el restante 16,7% cuenta con un nivel que va entre 7 y 8 (**Figura 4.5**).

Figura 4.5

Nivel de conocimiento sobre la gestión de proyectos



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Si bien se evidencia algún manejo de aspectos de gerencia de proyectos, no hay una solidez de conocimientos que aseguren una gestión apropiada de los riesgos y otros aspectos que garanticen que los productos de la industria musical (conciertos, presentaciones, distribución de música, etc.) sean consistente con los objetivos estratégicos que se persiguen.

La variabilidad en torno al nivel de conocimiento hace que algunas marcas musicales dispongan de mejores alternativas que otras. Las que tengan un mejor esquema de planeación de proyectos estarán más preparadas ante los cambios que puedan presentarse durante la ejecución del proyecto musical, sabrán además cómo plantear estrategias más estructuradas, aprovechar mejor los recursos y aminorar los riesgos.

Los encuestados son conscientes de que no disponen de un nivel de madurez apropiado sobre la gestión de proyectos; no obstante, estos destacan que, los conocimientos que tienen en la actualidad han tenido de alguna forma una contribución en el éxito de sus

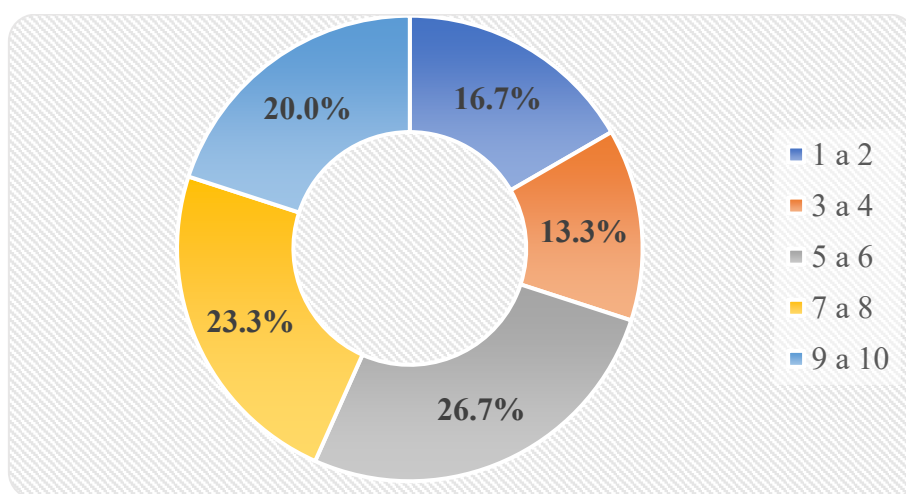
iniciativas en la industria musical. Autores como Castro et al. (2021) exponen que los modelos de madurez en la administración de proyectos poseen una estructura fundamentada en la mejora constante mediante la implementación y repetición de procesos, procedimientos y hojas de ruta estructuradas en áreas de la administración de proyectos.

Sin embargo, las marcas musicales encuestadas no disponen de un modelo de gestión ni de una madurez en el manejo de proyectos y a pesar de que el 70% de estas tiene entre 6 y 10 años en el mercado, no se han inclinado por estandarizar la forma de gestión aun cuando han percibido resultados favorables con el poco conocimiento que disponen.

El 70 % de las marcas encuestadas manifiestan que lo que conocen hasta el momento sobre gestión de proyectos ha tenido un impacto valorado entre 5 y 10, es decir, de mediano a alto, en sus iniciativas musicales y en el logro de las metas que se han establecido. El resto considera que dicho conocimiento ha tenido un aporte limitado (**Figura 4.6**).

Figura 4.6

Nivel en que han contribuido los conocimientos en gestión de proyectos al éxito de sus proyectos musicales y al cumplimiento de los objetivos estratégicos



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

El que la mayoría reconozca la contribución de los conocimientos actuales sobre manejo de proyectos en los buenos resultados y logro de las metas, permite inferir que estas perciben de alguna manera que aplicando conceptos básicos y marcos de trabajo reconocidos, a un nivel más profundo se podrían estructurar y direccionar mejor los proyectos.

Los conocimientos que tienen las marcas musicales son básicos y carecen de un enfoque estructurado y profesional, es por ello que no logran obtener mejores resultados que los conseguidos hasta el momento, pues no cuentan con una capacidad de optimizar los recursos, desarrollar las tareas asociadas con los proyectos según un cronograma y tampoco disponen de estrategias para mitigar los riesgos.

Lo anterior guarda relación con Moyano y Villamil (2021) quienes exponen que el conocimiento que tiene una organización en el manejo de los proyectos se va afianzando con el tiempo y la experiencia adquirida. Es por ello que al aplicar el ciclo DEMING, se logra recopilar información que conduce a un aprendizaje y a un mejoramiento continuo de la manera en cómo realiza la planificación y ejecución de los proyectos.

No obstante, la valoración positiva que se tiene de los escasos pero útiles conocimientos, hace prever que estas marcas estarían dispuestas a emplear modelos de planificación y coordinación de proyectos si esto le asegura resultados cada vez mejores.

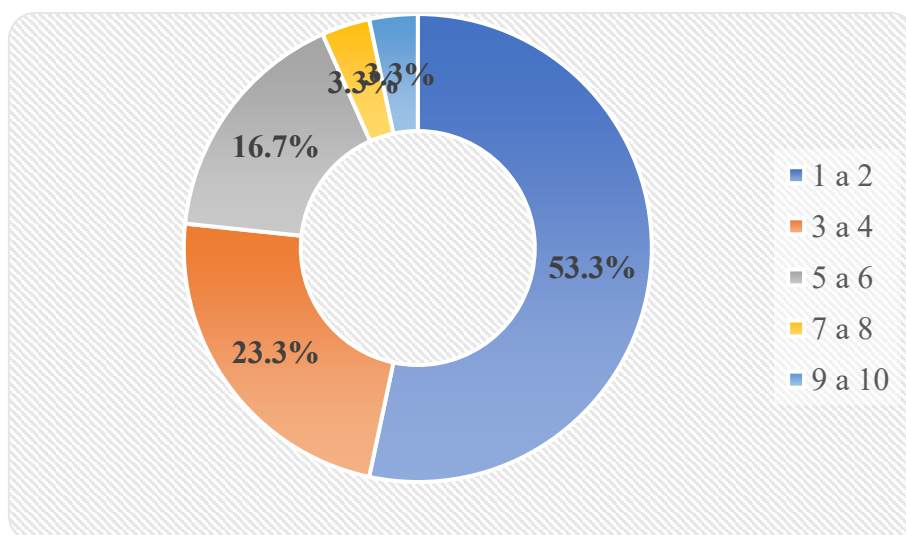
4.1.3 Formación en gestión de proyectos por parte de las marcas musicales

En el caso de las marcas musicales estudiadas, el 76,7 % de estas manifiestan que su frecuencia de capacitación en temas de proyectos es baja (valores entre 1 y 4), mientras que un 16,7 % presenta una frecuencia media y apenas un 6,7 % una frecuencia alta. La

capacitación de las personas que forman parte de una organización es, como destacan Medina et al. (2021), un elemento fundamental para que exista éxito (**Figura 4.7**).

Figura 4.7

Frecuencia en que reciben capacitación en gestión de proyectos las marcas musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Las empresas e instituciones que disponen de un nivel de preparación en aspectos estratégicos y administrativos cuentan con recursos para ajustarse a los cambios que puedan presentarse en los proyectos. Tomando la idea anterior como referencia, se puede inferir que las marcas musicales, al no tener una cultura de formarse en temas de planeación y dirección de proyectos, están expuestas a no contar con estrategias actualizadas o técnicas que le faciliten asegurar mejores resultados.

Es importante mencionar que Álvarez (2018) plantea la existencia de un conjunto de factores que pueden incidir negativamente en un proyecto. En este contexto, la formación que el personal responsable tenga tendrá repercusión en la efectividad lograda. Los resultados concuerdan con lo expuesto por el autor, pues la mayoría de las marcas musicales no tienen

una formación significativa en la materia, por lo que sus proyectos son planificados y gestionados de manera reactiva o con base en la experiencia, pero no en un estándar.

Como resultado de no contar con una formación frecuente, los gestores de proyectos musicales se enfrentan a significativos desafíos para adaptarse a variaciones en el dinámico entorno musical. Sin formación periódica, se tiende a recurrir a solo enfoques empíricos o intuitivos, lo que limita la adopción de estrategias que sean más efectivas y eficientes, así como la capacidad de innovación y de respuesta a las demandas del mercado.

Un bajo conocimiento en manejo de proyectos y estándares asociados hace que exista mayor posibilidad de un inadecuado manejo de los recursos y de los riesgos que están siempre presentes en la industria de la música.

4.1.4 Aplicación formal de aspectos asociados a la gestión de proyectos por parte de las marcas musicales

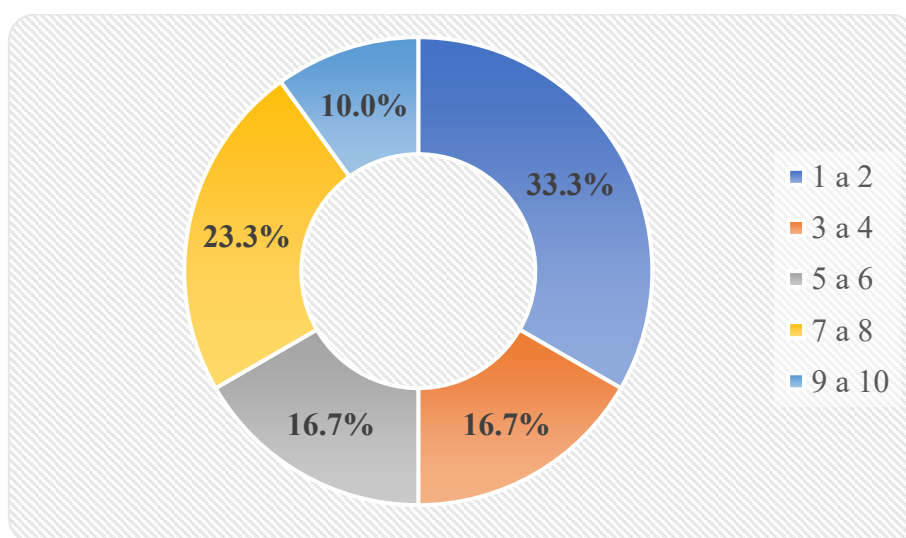
La adopción de enfoques o aspectos formales relacionados con la planeación y dirección de proyectos implica que se usen procesos, metodologías y herramientas que se soportan en estándares reconocidos que dan lineamientos sobre planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos. Estos enfoques, como mencionan Meléndez y El Salous (2021), ayudan a dar garantías de que se logre alcanzar las metas que se han establecido en la fase de planificación de los proyectos y cumpliendo con las especificaciones de calidad deseadas.

Para el caso de las marcas musicales estudiadas, se tiene que solo el 10% de estas han manifestado tener una frecuencia apropiada de uso de métodos formales para gestionar los

proyectos, otro grupo constituido por el 40% mencionan que en una frecuencia intermedia usan aspectos formales en esta área, y la mayoría dado por el 50% escasamente adoptan enfoques formales en planeación y dirección de proyectos musicales (**Figura 4.8**).

Figura 4.8

Frecuencia de empleo de metodologías formales en la planificación de proyectos



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Las marcas que usan con frecuencia estándares en manejo de proyectos como PMI, IPMA, PRINCE, ISO 21500 o SCRUM que proveen un marco detallado para la planificación y la gerencias de estos, tienen mayor claridad en la definición de los objetivos, el desglose de las tareas, la gestión del tiempo y los recursos, así como el control de costos y de los riesgos.

Este grado de formalidad tal como menciona Feist (2013) les brinda habilidades para anticipar posibles situaciones difíciles y tener soluciones alternativas si ocurren, lo cual resulta en una ejecución más eficaz y eficiente de los proyectos musicales. Fernández et al (2019) complementa esto al especificar que un nivel de conocimiento bajo es estándares plantea barreras al éxito.

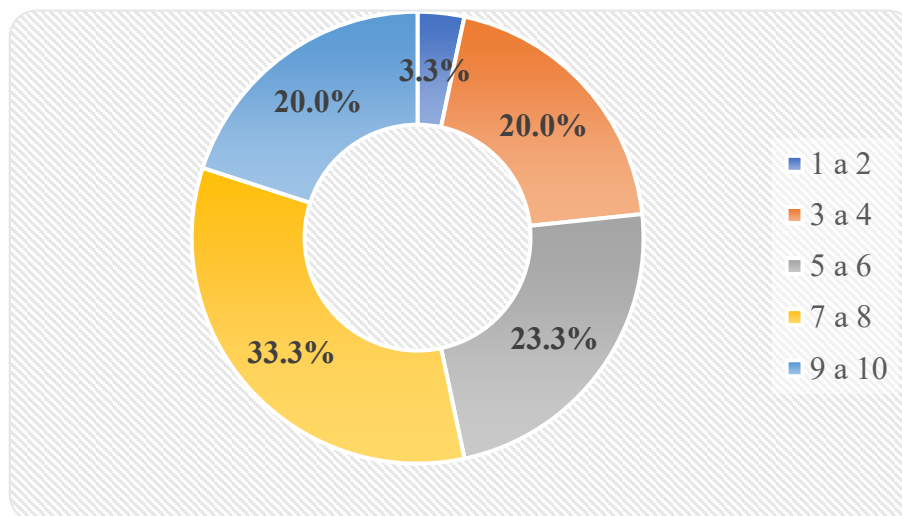
Las ideas de los autores antes mencionados se engranan con los resultados obtenidos en esta tesis doctoral, pues, muchas de las empresas musicales evaluadas manifiestan no tener un amplio nivel de adopción de estándares en manejo de proyectos. Esto hace que muchos de sus procesos asociados con los proyectos puedan no estar coordinados, incrementando la posibilidad de fallas.

El nivel de organización de los procesos de planificación de proyectos está determinado por la manera como se definen los objetivos y tareas a ejecutar, se gestiona el tiempo, se logra controlar los costos y la calidad asociada a sus productos. En el caso de las empresas musicales, este proceso se asocia con las estrategias y acciones que se orientan hacia la producción de un disco, espectáculos en vivo, difundir canciones en plataformas musicales o aumentar seguidores.

Se encontró al indagar sobre el nivel de organización de los proyectos que solo un 20% de estas marcas consideraron tener un nivel alto (9-10), un 33,3% consideró tener un nivel aceptable, y el resto, un 46,7%, presentó un nivel bajo a medio (**Figura 4.9**).

Figura 4.9

Nivel de organización de los proyectos musicales de las marcas estudiadas



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

El que la mayoría de las marcas musicales manifiesten tener un nivel bajo a medio de organización en los procesos de planeación de proyectos, permite inferir que hay una carencia de estructuración apropiada de las actividades claves como el definir objetivos y gestionar el tiempo e incluso el control de los costos. Lo anterior hace que estas tengan limitada capacidad de obtener resultados consistentes con sus esfuerzos.

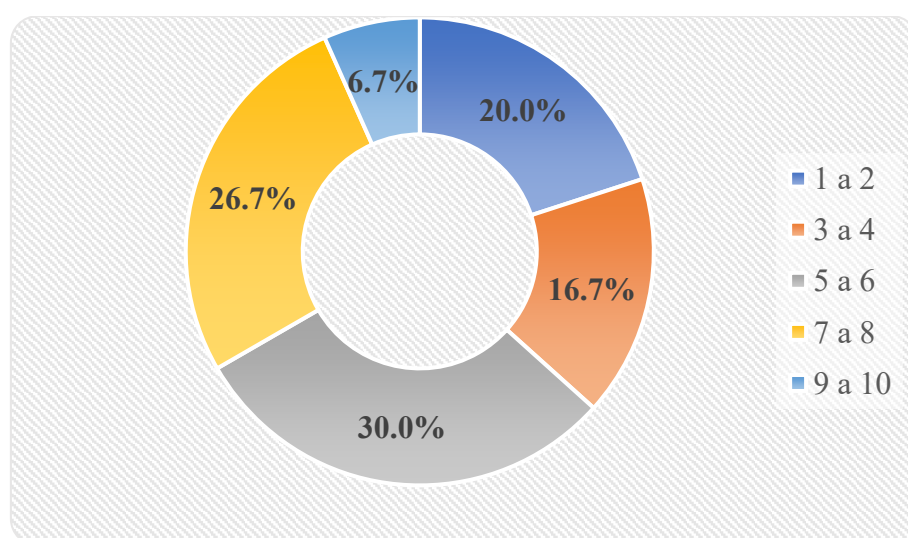
Según Sánchez (2021), el contar con una adecuada planeación es esencial para lograr el éxito de cualquier proceso en el que se encauce una organización, pues se contaría con una hoja de ruta que otorga claridad y mayor certidumbre a las decisiones. Se puede afirmar teniendo en consideración las ideas del autor antes citado qué, que las marcas musicales que no cuentan con un enfoque planificado no solo tienen mayor probabilidad de verse afectadas por la incertidumbre y la materialización de algunos riesgos, sino también se les dificultaría establecer las prioridades y direccionar mejor los recursos hacia los objetivos primarios.

De lo anterior, se puede especificar que resulta necesario que estas marcas musicales tomen en consideración la adopción de metodologías estandarizadas para dar un mayor profesionalismo y estructuración a sus procesos, de manera que puedan mejorar su competitividad y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado de la música.

Los resultados referidos a la frecuencia con la que la marca musical por medio de sus gestores evalúa y optimiza la planificación de sus proyectos musicales, indican que, un 33.3% consideran que lo efectúan con una frecuencia considerada alta; sin embargo, el 66,7% restante considera que lo realizan entre un nivel bajo a intermedio. Esta última cifra destaca que la mayoría no realiza un aprovechamiento adecuado de los beneficios que otorga el realizar una planificación de los proyectos y la posterior revisión para efectuar ajustes, lo que les genera dificultad para hacer frente a las variaciones del mercado musical y para alcanzar los objetivos que se persiguen con los proyectos (**Figura 4.10**).

Figura 4.10

Nivel de frecuencia con la que la marca musical evalúa y optimiza la planificación de sus proyectos musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

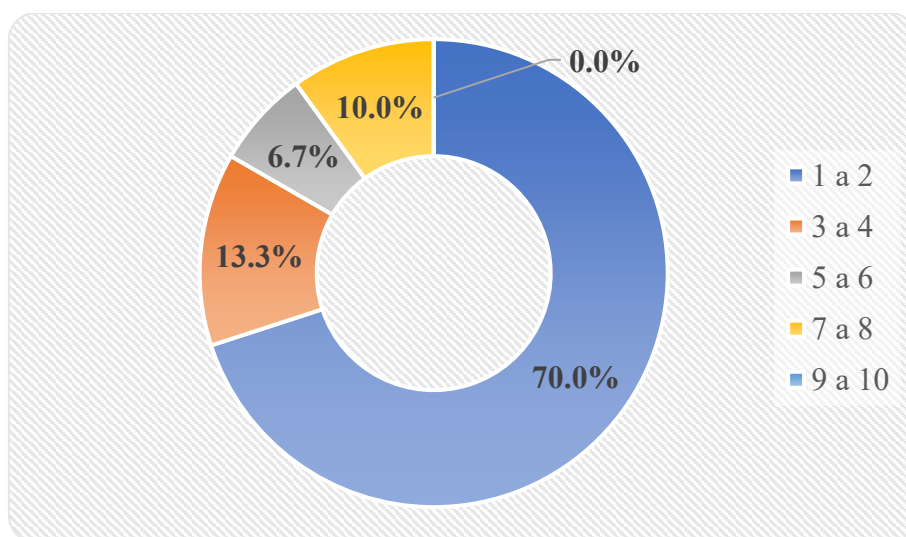
Autores como Abad y Cevallos (2022), mencionan que, al realizar una evaluación periódica de cualquier proyecto en sus distintas etapas, se asegura mayor probabilidad de éxito, pues se pueden identificar de manera oportuna deficiencias, ajustar los recursos y reformular o reorientar las estrategias. En este contexto, se puede inferir que la falta de una frecuencia apropiada de evaluación de lo planificado para hacer mejoras o tomar correctivos, podrían generar condiciones negativas para el proyecto, lo que a su vez se puede ver reflejado en la competitividad en la industria musical.

Entonces resulta necesaria, la promoción de una cultura de verificación de las distintas etapas de los proyectos y chequeo de la planificación efectuada como una manera de buscar que estas marcas musicales adquieran mayor certidumbre, estructuración y profesionalismo en sus procesos.

Al evaluar la frecuencia de uso de herramientas para planificar sus proyectos por parte de las marcas musicales, se obtuvo que el 70% de estas emplean estos recursos con una frecuencia baja, lo que pone de manifiesto la limitada incorporación de recursos en la fase de planeación. Apenas un 10% de las marcas musicales indicaron tener una frecuencia considerada moderada, mientras que ninguna mencionó tener un nivel alto (9 a 10) (**Figura 4.11**).

Figura 4.11

Nivel de frecuencia de uso de herramientas para planificar sus proyectos musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Se evidencia, sobre la base de estos resultados, que estas marcas musicales no explotan las potencialidades de recursos como *Microsoft Project*, modelo *Canvas* o lista detallada de tareas o *balanced scorecard* para evaluar la gestión y replanificar las tareas en caso de ser necesario. Lora et al. (2022) exponen que estas herramientas no solo son importantes en las etapas iniciales de los proyectos, sino que aseguran conseguir mayor eficiencia y efectividad en el proyecto si se aplican como apoyo en las distintas etapas.

En este orden de ideas, se puede afirmar que las marcas musicales estudiadas se encuentran limitadas en su capacidad de organizar tareas, supervisar el progreso del proyecto o la gerencia de los recursos. Esto permite inferir que, estas adoptan un modelo más reactivo que proactivo, generando mayor posibilidad de fracasar o de no contar con la preparación ante las variaciones del mercado.

4.1.5 Perspectiva en cuanto a la efectividad de las prácticas de gestión de proyectos que se llevan al momento por parte de las marcas musicales

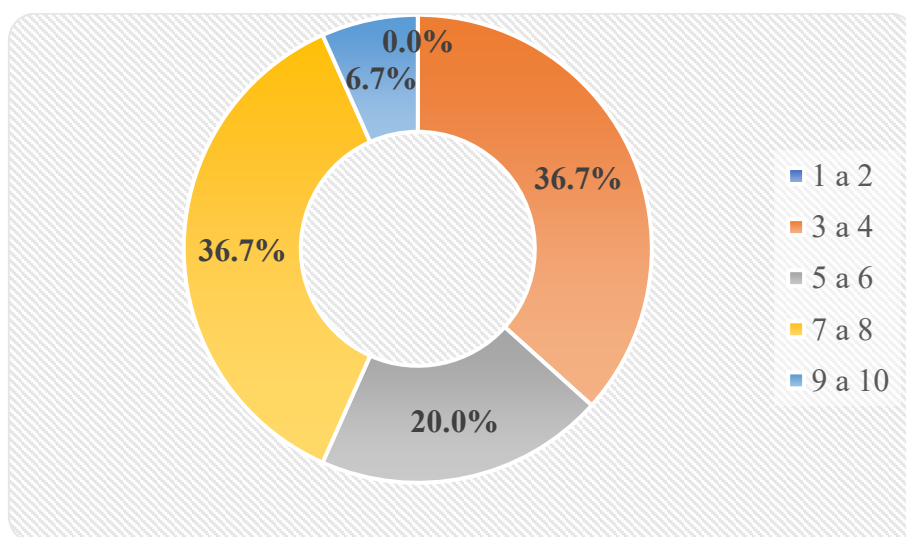
Tener efectividad en los proyectos contrastada con los objetivos que hayan sido trazados, involucra que las organizaciones han contado como menciona Palacios (2020), con la capacidad de alinear sus recursos, el factor humano y tareas de forma apropiada hacia el logro de las metas.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede afirmar que, una gestión efectiva de proyecto permite traducir los esfuerzos en resultados concretos, logrando maximizar el impacto del proyecto en el entorno. En la industria de la música esto se puede percibir a través de la ejecución exitosa de eventos, el fortalecimiento de la marca musical o con la generación de productos de calidad y que son de carácter atractivo para el público.

Solo un 6,7 % de las marcas musicales consultadas manifiesta una satisfacción alta con los resultados conseguidos, y un 36,7 % indica una satisfacción entre 7 y 8, considerada buena. No obstante, el 56,7 % restante señala tener un nivel bajo a medio de satisfacción con los logros de sus proyectos musicales (**Figura 4.12**).

Figura 4.12

Nivel de satisfacción con los resultados de los proyectos musicales recientes en comparación con las expectativas y objetivos establecidos



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

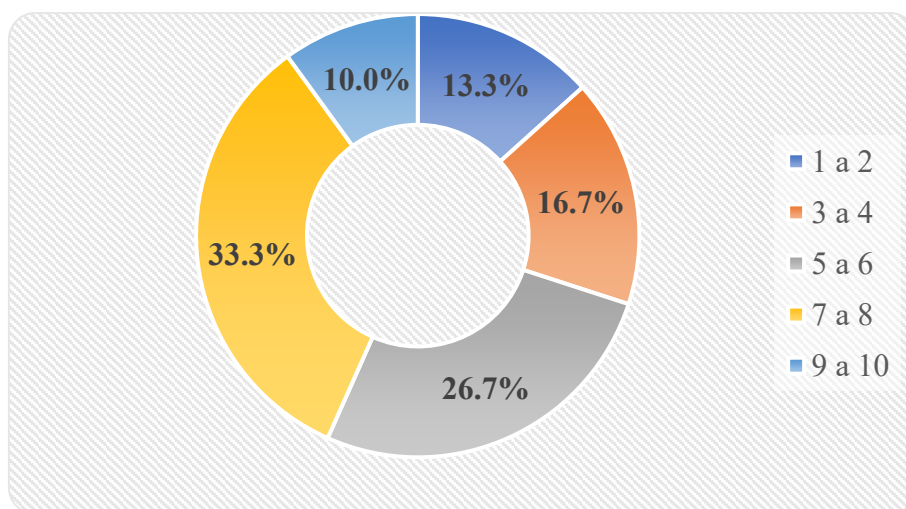
Si bien hay un grupo importante que considera tener cierto nivel de satisfacción, se pone de manifiesto, a través de estas tendencias, la existencia de brechas significativas entre los objetivos que se plantean y lo que logran alcanzar, evidenciando la necesidad de reorientar la manera en la que se diseñan y ejecutan las estrategias para conseguir mayor eficiencia y rentabilidad en los proyectos.

Ariza (2017) defiende la idea de que para tener efectividad resulta necesario integrar herramientas con metodologías estandarizadas y bien estructuradas, que faciliten la alineación de los resultados con los objetivos. Sobre la base de esta idea se puede afirmar que las marcas musicales que demuestran una percepción intermedia de efectividad necesitan reforzar sus competencias en planificación y dirección de proyectos, así como soportarse en un modelo o estándar que les ayude a elevar los niveles de éxito y el al logro de posicionamiento en la industria musical.

Otra de las dimensiones con las que se buscó evaluar la efectividad de los proyectos fue a través del nivel de eficiencia percibida en la gestión de recursos, cumplimiento de objetivos y calidad de los productos musicales, así como el apoyo logrado por parte de otras organizaciones. En este sentido, los resultados de la encuesta reflejaron que un 33,3% lo catalogó como eficiente y un 10% como altamente eficiente; sin embargo, el 56,7% percibió una baja eficiencia (**Figura 4.13**).

Figura 4.13

Nivel de eficiencia percibida en la gestión de recursos, cumplimiento de objetivos y calidad de los productos musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Los resultados mayoritarios permiten sustentar la idea de que no hay una plena consistencia en la manera de manejar los elementos críticos en los proyectos, como los recursos económicos, el tiempo, el personal asociado e incluso la calidad de las producciones musicales o eventos.

La variabilidad de los resultados hace ver que algunas marcas musicales que han implementado estrategias soportadas en buenas prácticas de gerencia de proyectos han tenido

favorables derivaciones que se ven reflejadas en el posicionamiento ante otras marcas. Este grupo siente que ha conseguido mayor reconocimiento y apoyo de otras organizaciones de la industria musical, lo que les da mayor posibilidad de permanencia en el mercado y tener otros recursos para fortalecer sus productos musicales.

Estos hallazgos se alinean a las ideas de Barrera y Tenesaca (2022) quienes indican que hay una correlación positiva entre la aplicación de buenas prácticas de planificación y gestión de proyecto con la ventaja competitiva que se logra. Además, exponen que, los elementos relacionados con la administración de proyectos que más impactan incluyen la definición de políticas de administración de proyectos, la implementación de procedimientos para la distribución de recursos, la determinación y priorización de los proyectos según la estrategia empresarial y la exposición constante de los resultados alcanzados.

Las marcas musicales que no percibieron un nivel de eficiencia apropiado pusieron de manifiesto la necesidad de estructurar un modelo de gestión de proyectos que les ayudara a adquirir las habilidades específicas para gestionar los recursos, tareas y procesos relacionados con los proyectos musicales. Además, debieron apoyarse en herramientas adecuadas para lograr un enfoque más estructurado en su planificación. Al haber logrado una mejor coordinación, habrían tenido mejores condiciones para alcanzar sus objetivos, posicionarse e incluso establecer alianzas que les facilitarían una mayor apertura al mercado de la música, más reconocimiento y rentabilidad.

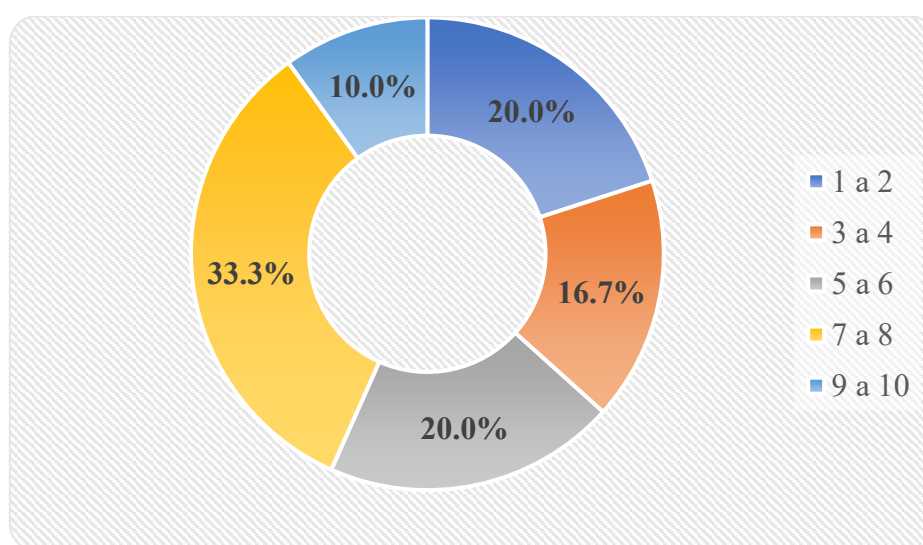
La eficiencia en los proyectos también se ve marcada por la forma en cómo se gerencian los recursos y se van efectuando adecuaciones para reorientar las acciones hacia el logro de los objetivos. En este sentido, al consultar a las marcas musicales sobre la frecuencia

con la que se revisan y analizan aspectos para mejorar sus proyectos musicales como el manejo del dinero, gestión del tiempo, completar el proyecto, cumplir con la calidad esperada, seguir buenas prácticas de gestión, usar las herramientas adecuadas y recibir apoyo de organizaciones, se identificó que un 43,3% de estas marcas contaban con un proceso de revisión frecuente de los proyectos, lo que permitió establecer que estaban conscientes de la importancia de la evaluación periódica de los avances de los proyectos, los tiempos y los recursos involucrados.

Las marcas demostraron un interés por la calidad de las producciones musicales y eventos como un factor que contribuirá al reconocimiento y posicionamiento en el mercado. El resto de las marcas musicales (56,7%), que constituían la mayoría, no tenían una frecuencia de verificación apropiada, ya que esta se realizaba con baja periodicidad, de allí la importancia de impulsar prácticas de control y seguimiento (**Figura 4.14**).

Figura 4.14

Nivel en qué los gestores de proyectos de las marcas musicales revisan y analizan aspectos para mejorar sus proyectos musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Los resultados evidencian una tendencia marcada en la ausencia de una cultura de empleo de estrategias para la verificación y el análisis continuo, la evaluación de los indicadores y la toma de acciones correctivas para asegurar un mejor control y éxito de los proyectos. Las organizaciones, sin distinción del sector productivo o empresarial al que pertenecen deben, como mencionan Moyano y Villamil (2021), tomar en cuenta el ciclo PVHA, ya que es un recurso que permite estructurar de mejor manera los procesos asociados a un proyecto, revisarlos y tomar acciones de mejora.

En complemento a la idea anterior, se tiene que Cárdenas et al. (2022) reafirman el hecho de que al evaluar con regularidad los procesos y como se va desempeñando el proyecto, se pueden precisar las desviaciones, optimizar los recursos y corregir fallas, lo que resulta determinante en el logro de los objetivos.

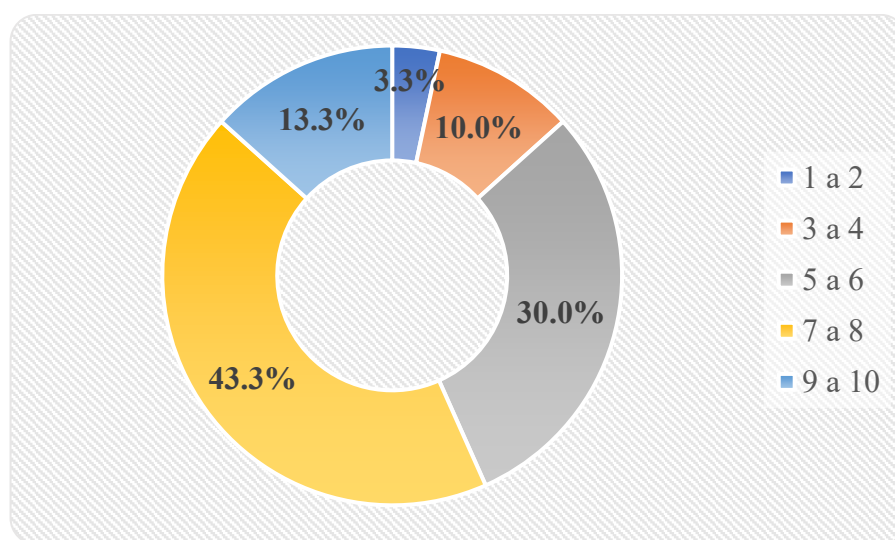
Las marcas musicales al no revisar sus proyectos de manera recurrente y no emplear herramientas y metodologías estructuradas, corren el riesgo de verse afectadas con mayor facilidad por algún hecho fortuito o situaciones que pudieran ser rutinarias pueden generar afectaciones críticas e inclusive generar el fracaso del proyecto, que en la industria musical es un factor determinante para garantizar su permanencia en el mercado y en la preferencia del público.

El 56,7 % de las marcas musicales indicó que realiza un aprendizaje a partir de los errores cometidos durante la ejecución de sus proyectos. Esto refleja el valor que le otorgan al aprendizaje derivado de la gestión. No obstante, la mayoría de estas marcas también ha señalado que no cuentan con prácticas formales de planificación y gerencia de proyectos, y

que muchas de sus acciones son informales y reactivas, lo cual limita el aprovechamiento efectivo de las lecciones aprendidas (**Figura 4.15**).

Figura 4.15

Medida en que la marca musical aprende de los errores y aciertos para mejorar futuros proyectos musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Sin un proceso formal o un modelo de gerencia de proyectos que facilite documentar, realizar análisis de los distintos escenarios o situaciones, así como tomar correcciones estructuradas y sistemáticas, es muy probable que se repitan en un futuro las mismas fallas e incluso se presenten otras que tengan un impacto mayor en los resultados del proyecto. Un aprendizaje efectivo, según Gallo (2020), amerita que se cuente con una metodología que permita convertir los errores o experiencias negativas en alternativas para mejorar.

El adoptar un enfoque sistematizado de mejora continua con base en la revisión y aprendizaje de los errores cometidos podría hacer que estos se conviertan en una herramienta de crecimiento y afianzamiento de los procesos en beneficio de logro de los objetivos de la

marca musical. En este sentido, un modelo que les dé lineamientos de cómo identificar la causa raíz, estructurar soluciones claras y apropiadas, así como integrar las lecciones aprendidas al proceso de mejora continua, se proyecta como una herramienta clave en el aseguramiento del éxito en el entorno musical.

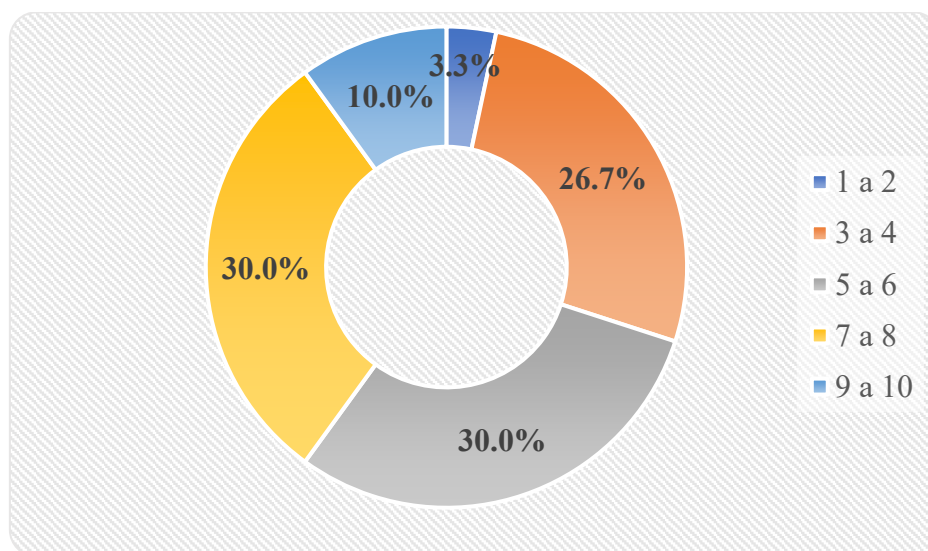
4.1.6 Aspectos asociados con las estrategias de negocio de las marcas musicales en el marco de la gestión de proyectos

Al abordar los aspectos claves en la gestión de proyectos, se tomó en cuenta el factor vinculado con las estrategias de negocio que aplican las marcas musicales como parte de la definición del alcance y éxito del proyecto. Se ha demostrado, con base en los sustentos teóricos y datos recopilados en este estudio, que las marcas musicales, al estar en un entorno altamente competitivo, requieren integrar herramientas de planificación de proyectos, gestión de recursos y evaluación de las etapas de los proyectos musicales.

La gestión de los recursos es clave no solo en el aseguramiento del éxito del proyecto sino en su rentabilidad. También precisar los *stakeholders* o partes interesadas, es fundamental para la planificación de las metas a buscar. Al evaluar las estrategias de gestión de recursos por parte de las marcas musicales se pudo identificar que un 40 % de las marcas parte de la identificación de los *stakeholders* para visualizar las estrategias a adoptar y proyectar el direccionamiento de los recursos para el proyecto (**Figura 4.16**).

Figura 4.16

Nivel de gestión de actores clave del proyecto o marca musical



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Lo anterior es positivo porque significa que las marcas buscan gestionar las relaciones con los *stakeholders* como una manera de conseguir mejores resultados.

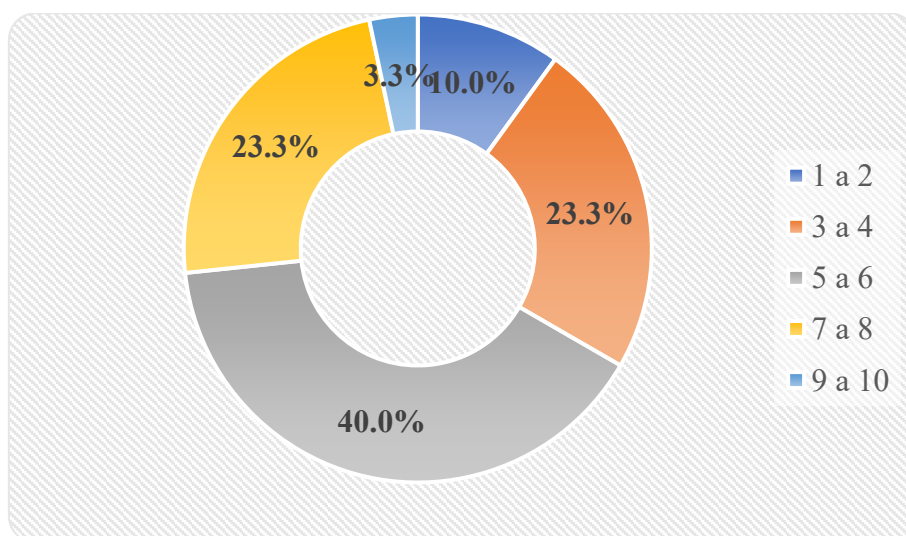
Mantener relaciones estrechas con fans, miembros del equipo asociados a los proyectos musicales, patrocinadores y otros grupos claves puede ayudar de manera positiva en el éxito del proyecto, pues se logra afianzar la reputación e imagen de la marca musical ante los *stakeholders* y maximizar su impacto en el mercado.

Si bien un número importante de empresas toma en cuenta a los grupos de interés para el proyecto, el 60% no lo hace de manera apropiada teniéndose niveles bajo a intermedio. Esto puede generar que las metas trazadas no se ajusten a la realidad o que no se logre conseguir apoyos por parte de patrocinadores, del público objetivo e incluso no se consiga la cohesión de todo el equipo relacionado con el proyecto, limitando su alcance y efectividad.

Meléndez y El Salous (2021) han especificado que la comunicación es un factor clave en el éxito de un proyecto, pues la coordinación de las actividades, tareas y recursos es lograda a través de claros lineamientos que han sido del conocimiento de los participantes. Al analizar este aspecto estratégico de las empresas musicales, se observó una tendencia variada en cuanto a la definición y comunicación de lo que se espera de los proyectos a los involucrados en su ejecución (Figura 4.17).

Figura 4.17

Nivel de claridad en la definición y comunicación de beneficios del proyecto musical



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Los resultados muestran que el 40% de las marcas consideraron que tienen un nivel medio (5 a 6) y solo el 23,3% de estos consideran que disponen de una capacidad alta de comunicar los beneficios esperados a los integrantes del proyecto.

El 33,3 % de las marcas tienen un nivel de comunicación bajo de lo que se espera en cada etapa del proyecto, esto significa que existen condiciones para que no se efectúe una apropiada coordinación de los distintos elementos o actores. La poca capacidad de articular

las tareas, recursos y personas debido a una debilidad comunicativa puede sacrificar el éxito del proyecto o hacer que este tenga más posibilidad de errores.

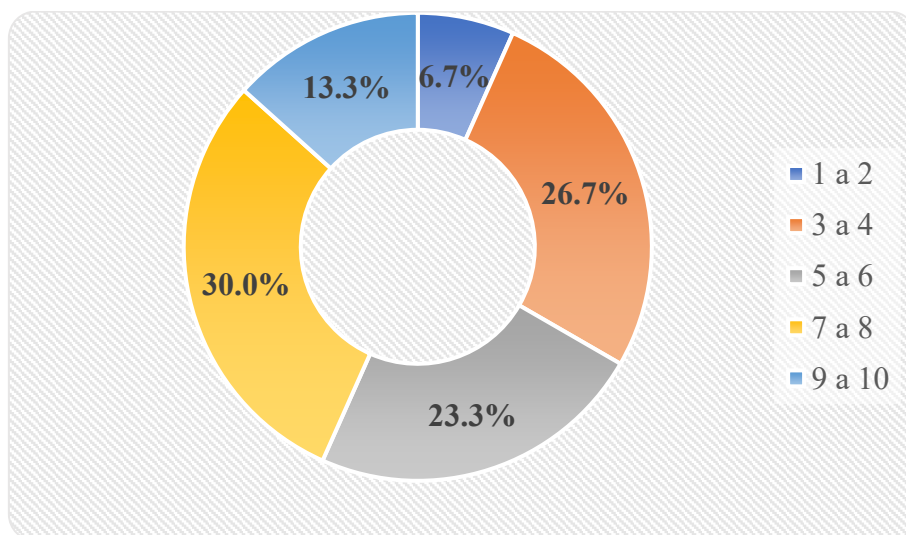
Para mantener la alineación estratégica resulta indispensable en primer lugar tener los objetivos y tareas claras, las cuales deben ser comunicadas junto a lo que se espera lograr en cada tarea y, por tanto, con el proyecto. Las marcas deben soportarse en un modelo de gestión que tome en cuenta como elemento fundamental el proceso comunicativo para optimizar el rendimiento en las operaciones y consistencia con los beneficios que se buscan obtener.

Las marcas musicales adoptan estrategias para que los proyectos ejecutados tengan un impacto en el fortalecimiento de su identidad y el posicionamiento en el mercado de la música. Nopo (2022) expone que una adecuada gestión se ve reflejada en el éxito y sostenibilidad que una marca musical puede alcanzar, por lo que, si las acciones o proyectos que se efectúan pensando de manera estratégica en el logro de este tipo de objetivos no se alinean apropiadamente, esto no es fácilmente alcanzado o puede traer repercusiones negativas.

En este orden de ideas, se puede afirmar que no todas las marcas musicales tienen presente esta premisa, pues del grupo evaluado, la mayoría representada por un 56,7%, se sitúan en un nivel bajo de alineación de los proyectos con los objetivos de la carrera musical bien sea de la banda musical o el solista (**Figura 4.18**).

Figura 4.18

Nivel en el que se alinean sus proyectos musicales con los objetivos estratégicos de su carrera artística o marca musical



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Solo un 43,4% de los encuestados consideran que la alineación lograda entre los proyectos y objetivos de la carrera musical están alineados en un nivel aceptable y alto (7 a 10), es decir que hay una priorización en el proceso de planificación de cada proyecto de los objetivos o beneficios que se persiguen. Esto resulta positivo porque significa que cada proyecto que este grupo de marcas hace se realiza pensando en el reconocimiento y en mantenerse en la preferencia de las personas o ampliar la audiencia.

Productos como el lanzamiento de un álbum de música no debe ser dejado a lo empírico, sino que debe estar debidamente coordinado y pensando en que dicho lanzamiento puede traer beneficios significativos como la posibilidad de realizar una gira promocional con gran aceptación por parte del público y consolidarse en la rama musical por más tiempo.

Por el contrario, si hay dispersión y los proyectos como lanzamientos discográficos, eventos musicales entre otros, son pensados con fines netamente económicos sin tomar en cuenta la audiencia y la conexión emocional que se busca lograr con los fans, además de no contar con una apropiada planeación orientada al logro de los objetivos, se tendrá como resultado mayor incertidumbre y menor probabilidad de éxito, lo cual a nivel artístico puede significar incluso la culminación de la carrera de un artista o banda.

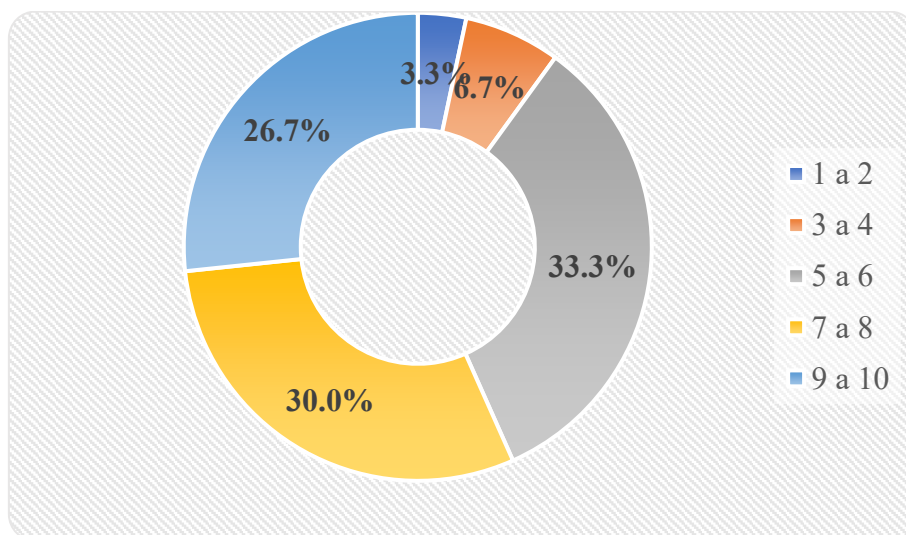
4.1.7 Visión en torno a la capacidad de adaptación al cambio

En la industria de la música, la variabilidad en la preferencia de las personas es una constante. Además, factores como la evolución tecnológica, variaciones en las plataformas de distribución de productos musicales (ejemplo *YouTube, Spotify, AppleMusic*) han dado mayor acentuación a los cambios permanentes que se dan en el mercado de la música y en los gustos. Es por esto por lo que las marcas que logren mayor capacidad de adaptación pueden conseguir más alcance y visibilidad de sus productos musicales.

En este contexto, todo factor como el caso de la comunicación, la preparación antes de las variaciones, la coordinación, entre otros, pasan a ser aspectos claves a tener en cuenta para hacer frente a los cambios. Al analizar esta dimensión en el grupo de estudio, se obtuvo que el 56,7% de las marcas musicales consideran tener un nivel de comunicación moderado a alto y que a su apreciación puede ayudarles afrontar cambios y realizar ajustes que se requieran (**Figura 4.19**).

Figura 4.19

Nivel de efectividad de las comunicaciones dentro del equipo de proyectos de su marca musical cuando hay cambios o ajustes necesarios



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

La proporción mayoritaria de marcas musicales que consideran contar con una apropiada comunicación antes los cambios permite inferir que estas cuentan con una estructura comunicativa sólida que les facilita transmitir mensajes a los integrantes del proyecto para de este modo poder responder de una manera adecuada ante los imprevistos. No obstante, al visualizar el resto de las respuestas, se puede apreciar que un 33,3% se considera tener un nivel intermedio, mientras que el restante 10% es un nivel bajo.

Este grupo, a pesar de ser minoritario, pone en evidencia que hay barreras o debilidades que pueden afectar la coordinación y ejecución de cambios en las distintas áreas de los proyectos. Armendáriz (2020) expone que una comunicación efectiva resulta determinante para la coordinación de los esfuerzos y aminorar los errores, así como los conflictos en la gerencia de un proyecto o empresa. Esto es de especial interés en la industria musical, donde los ajustes o variaciones de la preferencia de las personas son frecuentes.

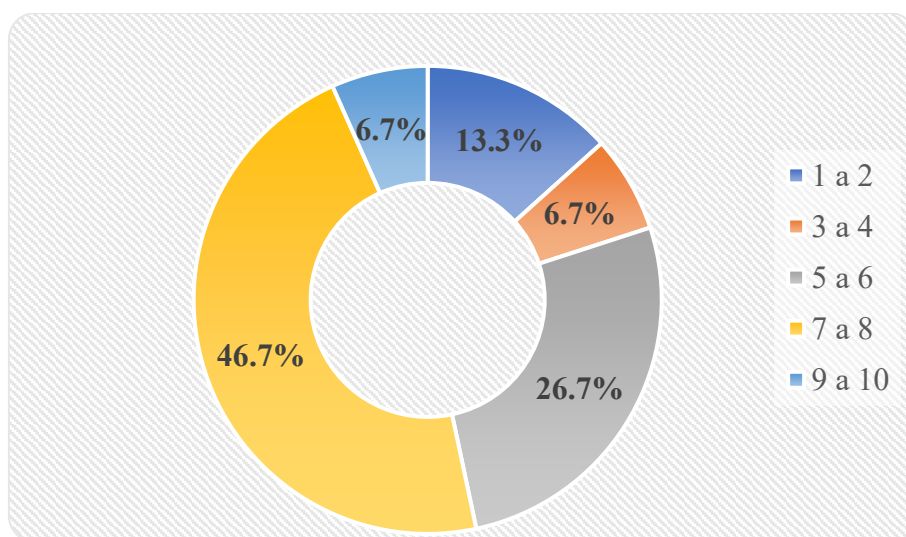
En el caso de los proyectos resulta indispensable contar con un modelo que guíe no solo el proceso comunicativo, sino cómo este puede alinearse a facilitar la adopción de medidas ante los cambios, pues de lo contrario al carecer de una adecuada comunicación se puede tener impactos negativos en la agilidad y eficiencia para hacer ajustes, lo que a su vez puede representar pérdidas de oportunidades o en caso más crítico el fracaso del proyecto.

Para superar estos obstáculos, las marcas musicales deben considerar además la incorporación de herramientas y técnicas que agilicen los procesos comunicativos, como por ejemplo el uso de plataformas colaborativas que ayuden a la sincronización de ideas y acciones.

Los resultados sobre otros aspectos asociados con la capacidad de las marcas musicales para afrontar los cambios muestran que esta habilidad implica no solo identificar los factores que impulsan el cambio, sino también visualizar estrategias y acciones para hacerles frente. El 46,7 % de las marcas manifiesta tener un nivel elevado (7 a 8) de efectividad para proyectar acciones y analizar la situación ante una variación, mientras que un 6,7 % se considera en un nivel alto (9 a 10). Esto indica que han desarrollado habilidades de gestión del cambio, fundamentales para su adaptabilidad en un entorno dinámico como el sector de la música (**Figura 4.20**).

Figura 4.20

Nivel de efectividad en la implementación del cambio en proyectos musicales.



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Un 20% agrupa a las marcas que se consideran con un nivel bajo y un 26,7% que consideran tener un nivel medio (5 a 6). Estas cifras demuestran que ciertas marcas musicales afrontan dificultades para analizar situaciones cambiantes, riesgos emergentes y además tienen inconvenientes para una proyección de estrategias a largo plazo o al menos que ayuden a establecer acciones más efectivas.

En este sentido, las marcas musicales se pueden enfrentar a una incapacidad de innovar y de responder de forma adecuada a las variaciones de las preferencias de las personas o exigencias de los fans, lo que determinaría su sostenibilidad en el tiempo.

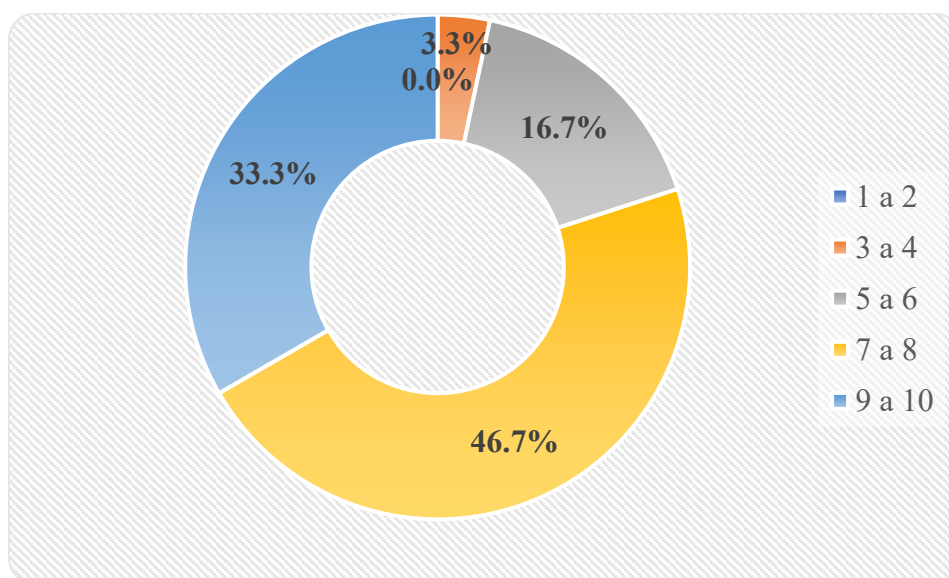
4.1.8 Adecuación de recursos desde la óptica de las marcas musicales y la dirección de proyectos

En toda organización la asignación de los recursos para los proyectos resulta esencial para dar garantías de éxito y sostenibilidad, esto igual aplica en la industria musical en la cual

recursos como herramientas tecnológicas, el tiempo, el talento humano y el presupuesto definen el logro de los objetivos alrededor de los proyectos artísticos. Sobre estos aspectos, los resultados de la encuesta mostraron que una mayoría de las marcas musicales, específicamente el 80 % considera que asigna y usan los recursos de forma adecuada (**Figura 4.21**).

Figura 4.21

Nivel de eficiencia para asignar y utilizar los recursos necesarios (equipos de grabación, músicos, técnicos) en los proyectos de la marca musical



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Esto es positivo pues al tener una correcta distribución de recursos como mencionan Pacheco et al. (2020) facilita no solo optimizarlos, sino que además mejora la capacidad de adaptación a los cambios inesperados y contribuye en la potenciación de la organización en el mercado.

Las marcas musicales disponen de recursos de valor estratégico como estudios de grabación, equipos de grabación y todo un equipo de profesionales en audio y video. En la industria musical, al tener una coordinación y aprovechamiento de estos recursos, se pueden lograr producciones artísticas en un lapso menor y con la calidad esperada por las personas.

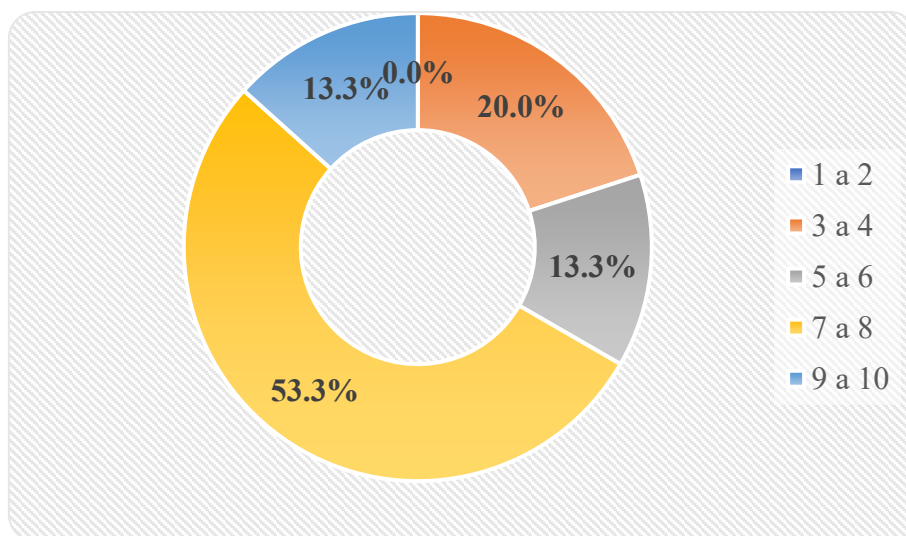
Ahora bien, otros de los resultados obtenidos en este estudio ponen de manifiesto que las empresas no disponen de un esquema estandarizado de gestión de proyectos, por lo cual se puede inferir que este manejo de los recursos relativamente adecuado puede ser resultado de la experiencia adquirida con los años, pero que no necesariamente significa que es el modo óptimo de usar dichos recursos.

El manejo de los recursos de los proyectos no debe dejarse a lo empírico, incluso marcos de referencia como PMI, IPMA, PRINCE2 e ISO 21500 establecen pautas para asignar, gestionar y monitorear los recursos económicos, humanos y materiales, lo cual debe realizarse de manera sistematizada y apoyado en indicadores. Lo anterior no es un proceso común en las marcas musicales, de allí que se ponga en evidencia la necesidad de contar con un modelo de gestión de proyectos que establezca pautas para la asignación, manejo y además monitoreo de los recursos y el impacto que estos tienen en el éxito del proyecto.

En lo que respecta a las estrategias para la adquisición de recursos para los proyectos musicales, el 53,3% de las marcas mencionaron haber tenido un nivel entre 7 y 8, mientras que el 13,3% se consideraron haber tenido entre 9 y 10 (**Figura 4.22**).

Figura 4.22

Nivel de efectividad de las estrategias para adquirir los recursos y materiales necesarios para los proyectos de la marca musical



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Las cifras anteriores son alentadoras y reflejan que el manejo de los recursos es una prioridad en estas organizaciones, las cuales consideran efectivas las estrategias adoptadas para adquirir los recursos y materiales necesarios para los proyectos musicales.

Esto sugiere que muchas de estas marcas implementaron enfoques para gestionar los elementos esenciales, como instrumentos, software de edición u otros servicios especializados. No obstante, esto no significa que no exista un margen de mejora, ya que, al no estar sujetas a un modelo de gestión de proyectos o algún estándar, existe la posibilidad de que haya ciertas vulnerabilidades o áreas a mejorar.

Por otra parte, los resultados expuestos también indican que un 33,3% de las marcas se consideran en un nivel intermedio de efectividad de las estrategias de gestión de recursos, en este orden de ideas, se puede señalar que estas marcas pueden tener que afrontar ciertas

dificultades para poder garantizar la calidad de sus proyectos artísticos, pues al no tener una solidez en sus estrategias de adquisición de recursos para los proyectos existe la posibilidad de que algunos de los recursos no estén a tiempo o no lo logren conseguir, teniendo implicaciones negativas para los eventos musicales o producciones artísticas.

Lo anterior, se ve respaldado por las ideas de Cruz et al. (2020), quienes indican que la gestión de los recursos es una fase clave en todo proyecto y a partir de los cuales se puede mejorar la productividad, así como la obtención de productos que satisfagan los requerimientos de las personas.

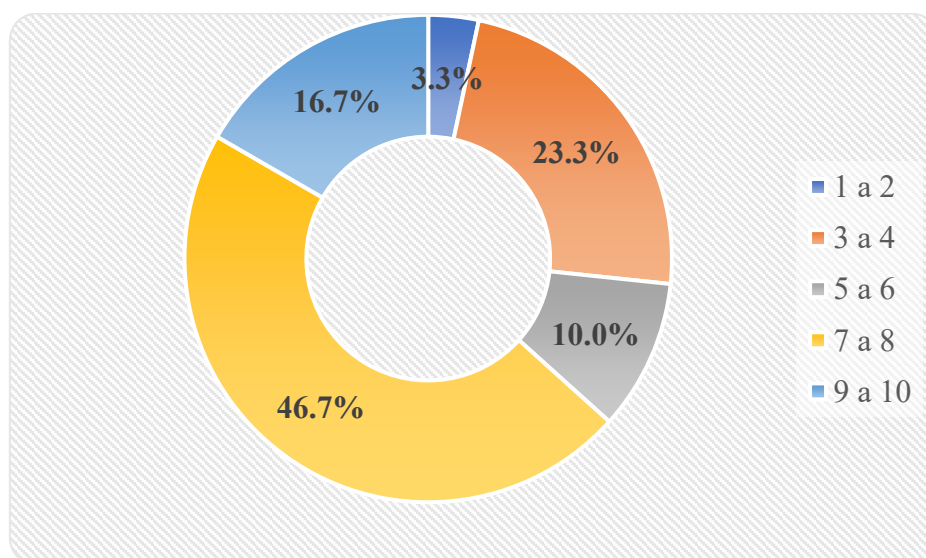
4.1.9 Gestión de riesgos asociados a los proyectos por parte de las marcas musicales

Las marcas musicales afrontan una variedad de riesgos en sus proyectos los cuales, en caso de materializarse, podría generar afectaciones que van desde las más leves como bajas ventas en sus productos musicales hasta más severas como pérdida de posicionamiento en el mercado. Nopo (2022) indica que la industria musical por su misma naturaleza siempre hay una propensión al riesgo alta, incluso algunos vocalistas o bandas realizan el lanzamiento de una producción discográfica y terminan recuperando solo una parte de lo invertido.

Lo anterior se vincula de manera estrecha con la gestión de proyectos pues al no existir una apropiada planificación, distribución de recursos, coordinación y ejecución se incrementa las posibilidades de fracaso. Los resultados conseguidos en este estudio muestran que apenas un 63,3% de las marcas musicales estudiadas indican tener un nivel entre 7 y 10 en su capacidad de identificar y resolver los problemas emergentes asociados con los proyectos musicales, tales como cambios en el equipo, problemas técnicos, falta de recursos o dinero, entre otros (**Figura 4.23**).

Figura 4.23

Nivel en que se identifica y resuelve los problemas emergentes asociados con los proyectos musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Esto es positivo porque indica que estas han desarrollado un nivel de madurez que les facilita afrontar vicisitudes que puedan surgir de improvisto, así como la capacidad de gestionar desafíos como la falta de recursos. Sin embargo, es importante destacar que estas capacidades no han sido resultado de la aplicación de un modelo de gestión de proyectos estandarizado, sino que es producto de la experiencia.

Lo antes mencionado hace que las estrategias de identificación y solución de problemas no sean del todo óptimas e incluso no se disponga de maneras de evaluar su efectividad, pues por ejemplo puede llegarse a pensar que el haber solucionado un problema de falta de equipo haya sido un logro, resulte que los costos para conseguirlo representen un problema mayor para el proyecto.

Lo antes mencionado está en el mismo orden de ideas que expone Crispieri (2019) pues menciona que las organizaciones se enfrentan a un conjunto de obstáculos que dificultan su crecimiento. Entre estas barreras están los problemas que enfrentan cuando gerencian los proyectos, pues en muchos casos cuando no tienen una apropiada planificación son más frecuentes los errores y, por tanto, los costos asociados. De allí la relevancia de contar con una adecuada planeación preliminar de los proyectos.

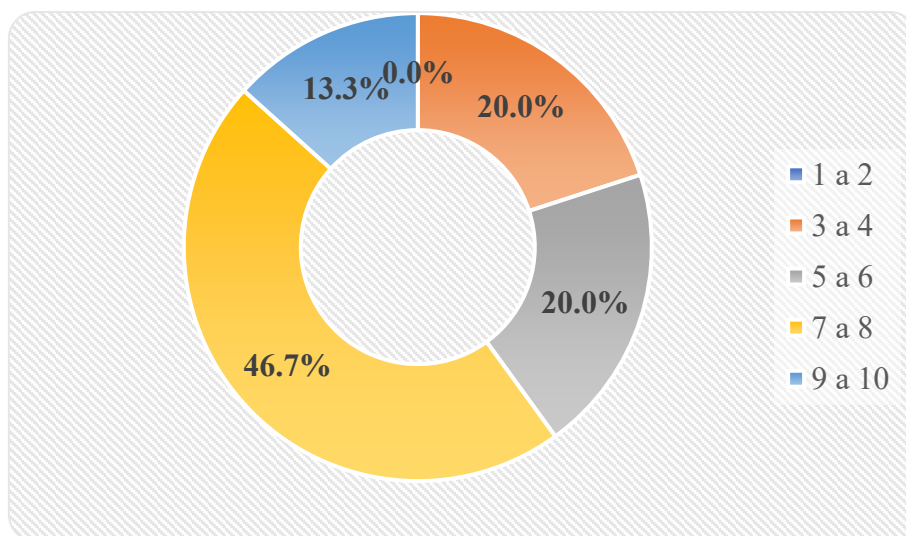
Por otra parte, aun cuando es una proporción pequeña, el hecho de que 26,7% de las marcas musicales se consideran en un nivel bajo (1 a 4) en su capacidad de identificación y resolución de problemas, revela que estos no tienen una preparación para afrontar los riesgos y se encuentran permanentemente en condición de vulnerabilidad.

Como la industria de la música es muy variante, se puede decir que estas marcas no estarían adaptadas para situaciones como la volatilidad del mercado en cuanto a la tendencia musical y preferencias, teniendo la posibilidad de que pierdan la conexión entre lo que se espera con los proyectos musicales y las expectativas del público. Además, los riesgos reputacionales son un factor que toda agrupación musical o artista debe tener siempre presente y generalmente en los proyectos no se toman en cuenta estos factores, pudiendo tener implicaciones negativas en la marca.

Al analizar las perspectivas de las marcas en cuanto a su preparación para enfrentar riesgos o imprevistos, se observa que el 60 % de las marcas musicales considera tener un nivel entre 7 y 10, lo cual es positivo, ya que implica que perciben contar con la capacidad de tomar acciones que minimicen el impacto de eventos fortuitos en sus proyectos (**Figura 4.24**).

Figura 4.24

Nivel de preparación de la marca musical para enfrentar imprevistos y dificultades durante un proyecto musical



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Lo antes planteado se vincula con lo que plantean Bautista y Pérez (2021), pues estos indican que las organizaciones que disponen la capacidad para gestionar los riesgos cuentan con una cultura organizacional que da prioridad a la adaptabilidad y a la búsqueda de soluciones efectivas ante los cambios o eventos fortuitos.

Ahora bien, el 40% restante, se considera en un nivel bajo a intermedio, lo que implica una alta vulnerabilidad frente a situaciones no esperadas, como fallas en la logística y coordinación de los equipos, problemas económicos, cambios en los cronogramas, entre otros. Esta baja capacidad puede tener implicaciones importantes como retrasos en el lanzamiento de las producciones musicales o en la ejecución de los eventos, llegándose a tener la posibilidad de cancelaciones, afectaciones a la imagen de la marca musical e inclusive se puede llegar a tener pérdidas económicas.

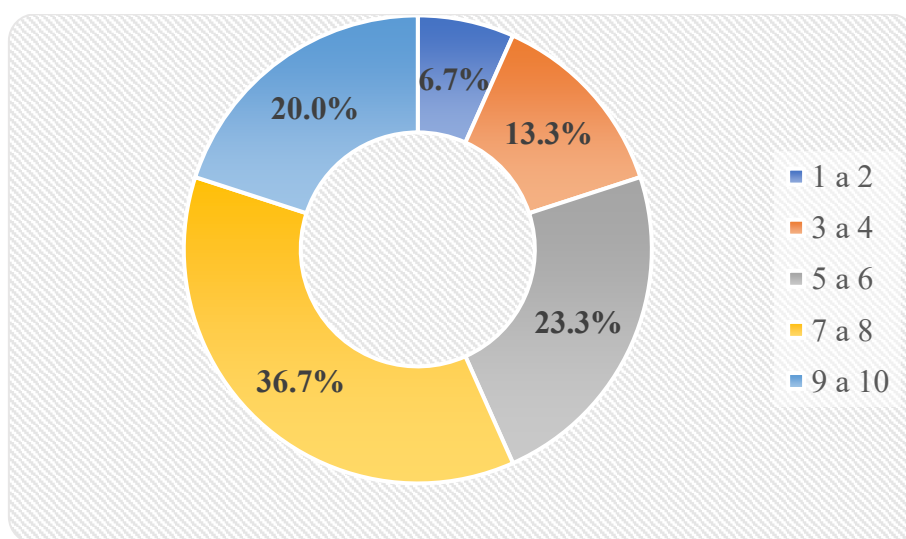
4.1.10 Estructuración de los proyectos musicales, la gestión óptima de los recursos y cumplimiento de los plazos planificados

Los proyectos deben ajustarse a un esquema sistematizado y organizado. Cuando se llega a un nivel de madurez donde se cuenta con una estructuración efectiva de estos, se tiene mayor probabilidad de éxito. Si a lo anterior se adiciona una gestión óptima de los recursos, coordinación de los tiempos y una planificación preliminar, se tienen los pilares para un proyecto con resultados favorables.

En este sentido, se buscó analizar distintos aspectos que se asocian con esta temática, teniéndose que en lo que refiere a la capacidad de definir y controlar los aspectos de los proyectos que se orientan a los objetivos el 43,3 % se califican con un nivel bajo a intermedio, es decir entre 1 y 6, mientras que el 56,7 % se considera entre un rango de 7 a 10, considerado como aceptable y alto (**Figura 4.25**).

Figura 4.25

Nivel de claridad con la que se define y controla los objetivos y los detalles de los proyectos musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

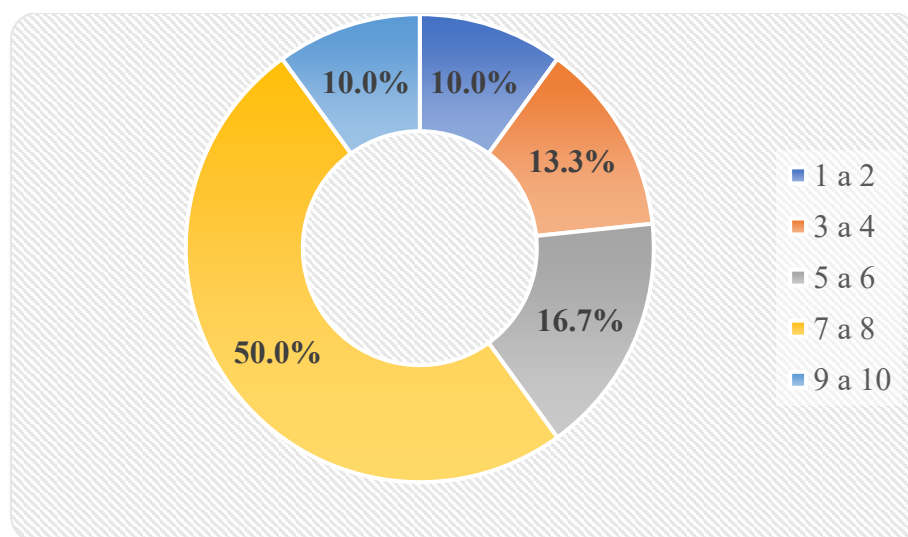
Los aspectos como fechas de lanzamiento, producción de álbumes, giras musicales involucran un conjunto de recursos, personal y equipos que amerita una apropiada definición de los objetivos perseguidos y coordinación integral. Lo anterior son elementos básicos de la gestión de proyectos y, como mencionan Castro et al. (2021), si bien cada proyecto tiene un objetivo y naturaleza específica, la planificación, seguimiento, coordinación y mejora continua son elementos comunes y centrales. En este sentido, que la mayoría de las marcas manifiesten un nivel de 7 a 10 es positivo, porque indican que estas son conscientes de la importancia de estructurar bien los productos artísticos.

Una proporción significativa de las marcas (43,3 %) no han logrado un adecuado nivel de madurez en la definición de sus objetivos, lo que genera incertidumbre y los hace propensos a los riesgos del mercado. Esto permite inferir la necesidad de contar con una guía que puede ser un modelo de gestión de proyectos que le brinde las pautas para definir los objetivos y enfocar los recursos hacia la consecución de estos.

Entre los elementos claves de una gestión estructurada del proyecto está el desarrollar un cronograma y desarrollar las tareas según los tiempos planificados, esto resulta fundamental en la efectividad del proyecto y en el logro de los objetivos según lo pautado. Como detalle positivo, se tuvo que el 60 % de las marcas musicales indicaron tener un nivel entre 7 y 10 de efectividad en la gestión de los cronogramas (**Figura 4.26**).

Figura 4.26

Nivel de gestión de cronogramas y fechas límite en proyectos musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

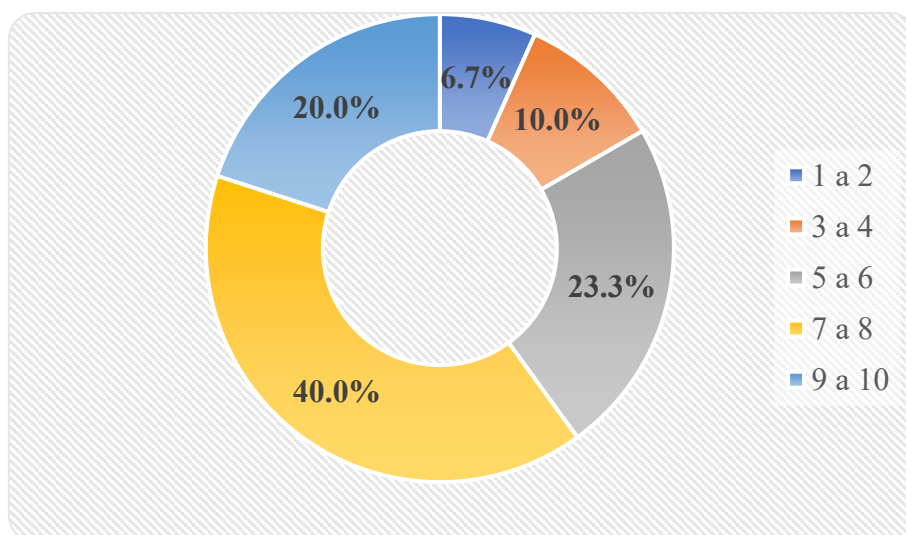
Esta situación manifiesta que las marcas saben que cumplir con el cronograma significa mucho en el éxito de la carrera musical de la banda o el solista, y que además se reduce la posibilidad de contratiempos. Moyano y Villamil (2021) exponen que la adherencia a los plazos establecidos evita reprogramaciones y asegura el cumplimiento de los aspectos definidos en el cronograma, lo que significa puntualidad en la ejecución y mayor posibilidad de cumplir con los objetivos y expectativas, además de tener la oportunidad de identificar desviaciones y poder hacer reorganización en el cronograma que eviten retrasos.

En la industria musical como en cualquier otra, la puntualidad genera confianza en los *stakeholders*, dado por la audiencia, promotores, patrocinadores, por lo que cumplir con el cronograma no solo es significado de ejecución adecuada del proyecto, sino de coordinación, además se proyecta una imagen de puntualidad ante las partes interesadas en especial ante los fans, pues por ejemplo, la cancelación de un concierto o la reprogramación pueden ocasionar disgustos o cambio en la perspectiva de las personas.

La planificación de costos es un aspecto medular en la gestión de proyectos Ariza (2017) indica que un proyecto es efectivo también cuando realiza una correcta distribución de los costos y este es ejecutado conforme al plan de gastos. Al observar los datos de la encuesta sobre qué tan preciso consideran las marcas que son en lo que refiere a la planificación y control de los costos de los proyectos, el 40% considera que disponen un nivel entre 7 a 8, un 20% entre 9 y 10 (**Figura 4.27**).

Figura 4.27

Nivel de precisión con el que se planifica y controlan los costos de sus proyectos de la marca musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Los valores anteriores destacan que una mayoría de las marcas musicales han adquirido madurez en la labor de monitorear y administrar los costos del proyecto, además de estar preparado para eventuales riesgos económicos.

La administración de costos apropiada por las marcas musicales no solo conlleva la administración del presupuesto, sino también la planificación y preparación ante posibles

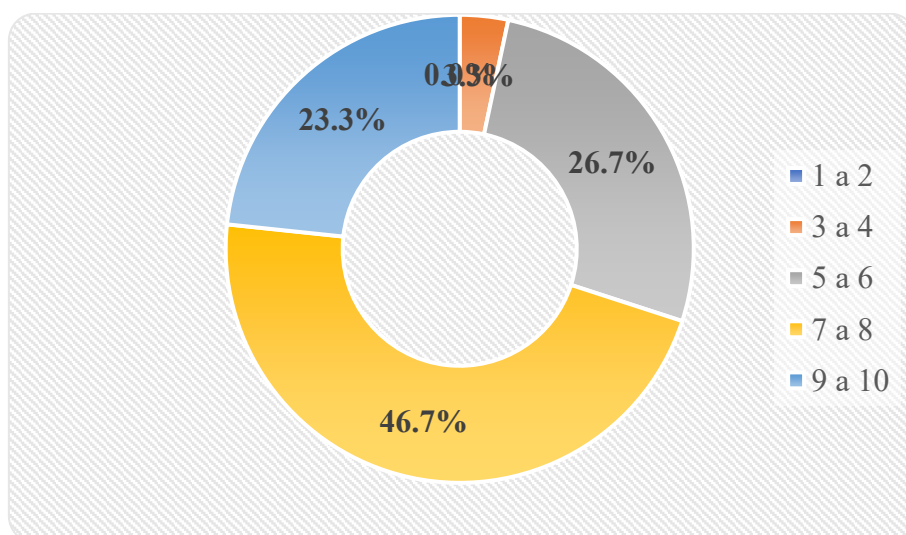
riesgos en los lanzamientos musicales, conciertos y cualquier producto artístico. Los peligros pueden postergar los proyectos musicales y, en ocasiones, incluso exigir costos imprevistos. La anticipación a estos imprevistos puede economizarle tiempo al equipo y, posiblemente, recursos económicos.

El 60% restante de las marcas musicales tienen un nivel bajo e intermedio de precisión en la planificación y control de los gastos. Esto representa una debilidad y pone de manifiesto la necesidad de ajustar a un modelo de gerencia de proyectos que guie desde la etapa inicial para gestionar los gastos de un proyecto que parte de efectuar una proyección inicial de los mismos. Esto permitirá determinar el posible costo de todo el proyecto musical. Es determinante considerar todos los elementos del proyecto, tales como materiales, personal, equipos, tiempo, costos generales, localización y otros gastos indirectos.

El 70 % de las marcas musicales manifestaron enfocarse en la calidad de sus proyectos musicales, lo cual es un aspecto positivo, ya que un proyecto bien planificado y estructurado suele derivar en un producto de calidad y en el logro exitoso y rentable de sus objetivos. La administración de la calidad en los proyectos, como mencionan Moyano y Villamil (2021), es esencial para prevenir fallos en el producto final que puedan generar retrabajos, errores, incidentes u otras irregularidades que impacten negativamente en los resultados y en la experiencia del cliente (**Figura 4.28**).

Figura 4.28

Nivel de efectividad en el aseguramiento de la calidad del producto final cumpla con sus expectativas y las del público



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

En el caso de la industria musical, la calidad es determinante en la permanencia en el mercado de una banda o solista, incluso, un solo éxito musical en ocasiones basta para catapultar hacia el éxito total, de allí la importancia de que todo se haga de manera coordinada y pensando en la calidad.

Es importante mencionar que las marcas musicales encuestadas han desarrollado capacidades de gestión de proyectos con los años y no sobre la base de algún estándar en la gerencia de proyectos, por lo que, si bien la calidad ha sido un elemento de interés, es muy probable que se estén sacrificando otros aspectos como costos, talento humano y tiempo al no contarse con una planificación y estructuración de un proyecto. Resulta determinante para la mejora continua, minimizar los riesgos y asegurar el éxito.

Deming (1989) en su obra que relaciona la calidad con la competitividad y la productividad, expone que las organizaciones deben orientarse a generar productos o servicios que cumplan las expectativas de sus clientes. Esto parte de contar con procesos coordinados que garanticen resultados favorables.

Las ideas de Deming se alinean con los resultados de este estudio, pues las marcas musicales que tengan un nivel de efectividad bajo en el aseguramiento de la calidad del producto, está destinado a no cumplir las expectativas de su audiencia lo que puede verse reflejado en el fracaso de sus proyectos musicales.

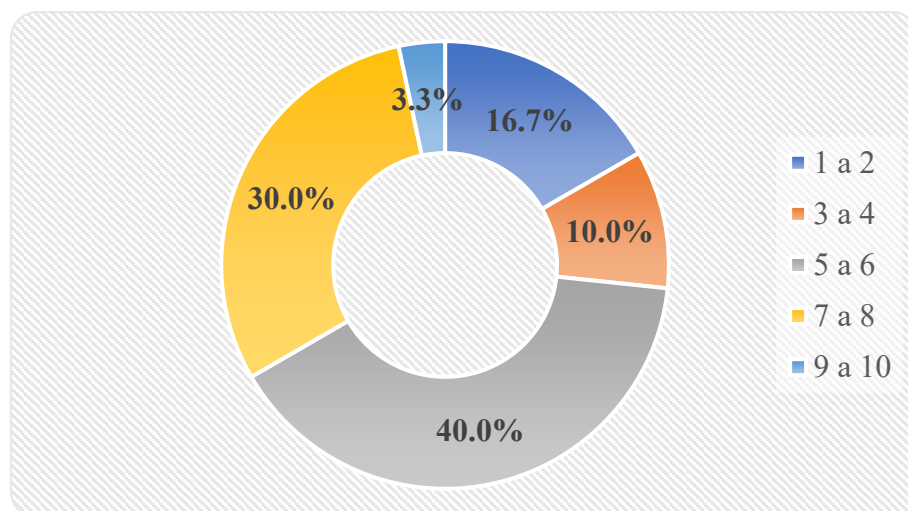
Que se tenga resultados favorables en los proyectos no es garantía de que los otros que se ejecuten también lo sean, en especial en el sector musical caracterizado por la variabilidad en la preferencia de los simpatizantes de las bandas o solistas. Teniendo en cuenta lo antes expuesto, el desarrollo de un modelo de gestión específico para la planeación de proyecto musical pasa a ser un recurso de apoyo e incremento de la certidumbre en las distintas fases del desarrollo de una producción musical.

4.1.11 Coherencia y coordinación en los proyectos musicales

Resulta importante considerar las dimensiones de coherencia y coordinación asociada a la manera como se gestionan los proyectos musicales por parte de las marcas consultadas. En este sentido, los resultados mostraron que un 66,7 % de las marcas musicales indicaron que tienen un nivel bajo a medio de integración efectiva de todos los aspectos de la planificación de su proyecto musical (**Figura 4.29**).

Figura 4.29

Nivel en que se logra una integración efectiva de todos los aspectos de la planificación de su proyecto musical para un resultado coherente y exitoso



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Lo anterior refleja una debilidad latente en la mayoría las marcas de música, ya que al reconocer la poca coordinación y que no se logran conseguir siempre resultados coherentes y exitosos, demuestra la carencia de un proceso sistematizado y previamente planificado de manejo de sus proyectos de música.

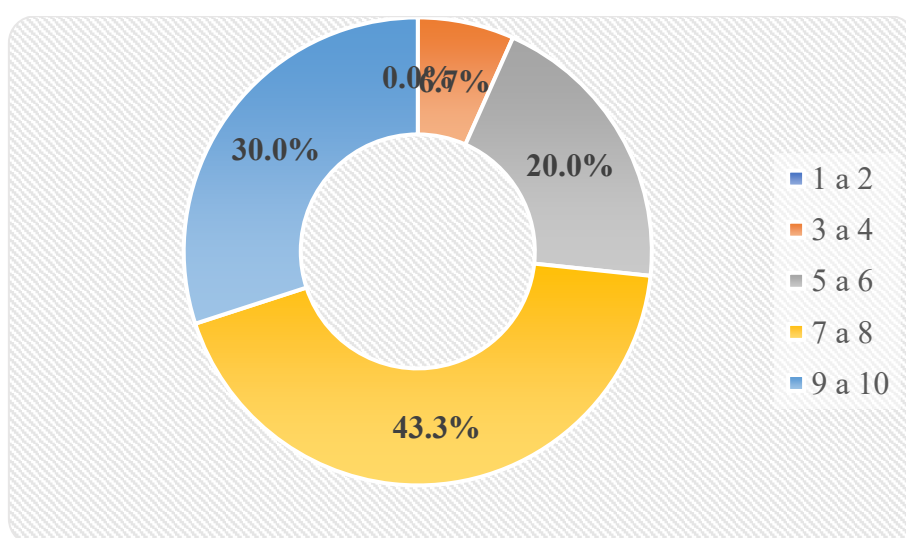
Un grupo minoritario (33,3 %) consideran que dispone un nivel de 7 a 10, en su capacidad de coordinación e integración de los recursos para sus proyectos musicales. Sin embargo, esta capacidad no es el resultado de guiarse en un modelo de gestión de proyectos, por lo que si se logra establecer un modelo adaptado a las particularidades de la industria musical no solo se ayudaría a las marcas musicales con un buen nivel en perfeccionar aún más sus procesos, sino que las que tienen un nivel bajo lograrían alcanzar un nivel aceptable e ir mejorando progresivamente.

En relación con la coherencia y coordinación, otro de los aspectos evaluados es la capacidad de lograr una consistencia y complementariedad entre los elementos de un producto musical. Es importante mencionar que, según Bain, A. (2005) debe darse una construcción de la marca, por lo que mantener un estilo, mensaje e imagen ante la audiencia es un factor que determina no solo la identidad de la marca, sino el nivel de conexión con el público o los simpatizantes con las bandas o solistas. De lo anterior se desprende la idea de que con base a un proceso planificado de manejo de los proyectos se lograría asegurar cada detalle de los productos musicales para tener la coherencia deseada.

El 73,3 % de las marcas consultadas priorizan la coherencia y coordinación alrededor de los lanzamientos musicales, conciertos y otros productos, lo que demuestra un esfuerzo generalizado por mantener una identidad ante sus fanáticos o el público en general. No obstante, un aporte significativo a la mejora sería desarrollar proyectos en torno al *branding* mediante estrategias sistematizadas y planificadas, enfocadas en consolidar la preferencia del público hacia la marca musical (**Figura 4.30**).

Figura 4.30

Nivel de aseguramiento de consistencia en los elementos de los proyectos musicales



Nota. Elaborado con base en datos de la encuesta

Para ello, contar con un modelo de gerencia de proyectos sería fundamental, pues otorgaría pautas claras para no solo definir los objetivos sino hacer seguimiento a todas las actividades para la consecución efectiva de estos.

4.2 Análisis multivariable considerando la gestión para la planeación de proyecto y de un modelo de gestión estandarizado

Entre los propósitos de este estudio estuvo el de analizar la existencia de relaciones entre distintas dimensiones relacionadas con la variable de gestión para la planeación de proyecto por parte de las marcas musicales y su correspondencia con los elementos de un modelo estandarizado adaptado a esta industria. Estadísticamente hablando, la correlación es un indicador que evalúa la relación (covariación) lineal entre dos variables. El método más sencillo para determinar si dos variables tienen correlación es establecer si covarían (Rodríguez, 2000; Pedroza, 2007).

Es importante destacar que esta covariación no necesariamente implica causalidad, la correlación puede ser casual, tal como sucede en el caso tradicional de la correlación entre la venta de helados e incendios, a causa del impacto de una tercera variable, la temperatura ambiental. Para analizar la existencia de relación se seleccionaron un conjunto de dimensiones, como se muestran en las siguientes tablas, se determina la correlación de Pearson para cada caso, buscando de este modo precisar el grado de asociación.

Los resultados evidencian la conexión entre los desafíos en la planificación de proyectos musicales (variable dependiente) y las variables vinculadas con la gestión y organización de los proyectos (variables independientes). Se resalta que ciertas variables

tienen una fuerte conexión con este problema, mientras que otras generan un menor impacto (Tabla 4.1).

Tabla 4.1

Correlación de variables de gestión con la problemática en la planeación de proyectos

Variable	Correlación con la problemática en la planeación de proyectos musicales	Significancia (p)
Está familiarizado con PMI PRINCE2 o SCRUM	0,068	0,360
Qué conocimiento tiene en gestión de proyectos	0,494	0,003
Cómo ha ayudado su formación a sus proyectos musicales	0,529	0,001
Con que frecuencia recibe capacitación en gestión de proyectos	0,479	0,004
Diseña metodologías en sus proyectos musicales	0,609	0,000
Qué tan organizado está su plan musical	0,657	0,000
Con frecuencia optimizan sus proyectos musicales	0,696	0,000
Con qué frecuencia utiliza herramientas musicales	0,396	0,015
Está satisfecho con el éxito de sus proyectos musicales	0,735	0,000
Qué tan eficiente ha gestionado dinero y tiempo	0,692	0,000
Con qué frecuencia revisan dinero tiempo y apoyo	0,680	0,000
Cómo aprenden para mejorar proyectos	0,722	0,000

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

El estudio de las correlaciones revela que diversos elementos inciden de forma considerable en los desafíos de la planificación de proyectos musicales. El conocimiento en administración de proyectos presenta una correlación de 0,494, lo que indica que una mayor comprensión en este campo contribuye a enfrentar los retos en la planificación.

Puede decirse que el conocimiento especializado en planeación y gestión de proyectos constituye un factor levante para el éxito de los proyectos musicales de una marca, ya que

proporciona las herramientas metodológicas necesarias para transformar visiones creativas en resultados tangibles y sostenibles.

Este conocimiento técnico facilita la optimización de presupuestos limitados, la coordinación eficiente de equipos multidisciplinarios que incluyen productores, músicos, técnicos de sonido, diseñadores y profesionales de *marketing*, y la anticipación de contingencias que podrían comprometer la calidad artística o la viabilidad comercial del proyecto.

La gestión profesional de proyectos musicales soportadas en cocimientos permite a las marcas desarrollar capacidades de adaptación a las dinámicas cambiantes del mercado musical, establecer métricas de evaluación que trasciendan criterios subjetivos, y construir procesos replicables que generen aprendizaje organizacional y mejora continua.

En consecuencia, el dominio de estas competencias de gestión no solo incrementa significativamente las probabilidades de éxito técnico y comercial de cada proyecto individual, sino que contribuye a la construcción de una reputación sólida y un posicionamiento estratégico sostenible en la industria musical contemporánea.

La formación por su parte presenta una correlación de 0,529, lo que señala que una base firme en la administración de proyectos es crucial. Igualmente, la capacitación continua presenta una correlación de 0,479, subrayando la relevancia de mantenerse actualizado para administrar de manera óptima los proyectos musicales. Adicionalmente, la estructuración del plan musical y el diseño de metodologías muestran correlaciones de 0,609 y 0,657,

respectivamente, lo que evidencia que una planificación organizada y metodológica contribuye a disminuir los problemas en la planificación.

La formación especializada en estándares internacionales de gestión de proyectos, como PMI (Project Management Institute), PRINCE2, o enfoque de trabajo ágiles como SCRUM, proporciona a los profesionales de la industria musical un marco conceptual sólido y herramientas probadas que pueden ser adaptadas eficazmente al contexto creativo musical.

La capacitación formal permite a los artistas, productores y gestores musicales desarrollar competencias técnicas en áreas críticas como la gestión del alcance del proyecto, que evita la expansión descontrolada de objetivos que frecuentemente compromete presupuestos y cronogramas en producciones musicales.

Las correlaciones entre la optimización continua de los proyectos musicales y la satisfacción con el éxito son de 0,696 y 0,735, lo que indica que aquellos que mejoran sus proyectos de manera constante y se sienten satisfechos con los resultados, suelen tener una gestión más eficiente en la planificación.

La correlación entre la eficiencia en la administración de dinero y tiempo es de 0,692, lo cual señala que aquellos que gestionan adecuadamente estos recursos resultan más eficientes en la planificación. Además, la correlación de 0,680 entre la evaluación constante de los recursos resalta la relevancia de examinar de forma constante los elementos esenciales del proyecto para garantizar su éxito.

Esta relación estadísticamente significativa evidencia que la gestión integrada de recursos financieros y temporales constituye un factor predictor robusto del desempeño general en la planificación de proyectos musicales, sugiriendo que la optimización conjunta de ambas variables genera sinergias que trascienden el impacto individual de cada recurso.

Lo anterior sugiere que las intervenciones formativas dirigidas a mejorar las competencias de gestión en la industria musical deberían adoptar enfoques integrales que desarrollen simultáneamente habilidades de planificación financiera y temporal, en lugar de abordar estas dimensiones de manera aislada, maximizando así el impacto de la capacitación en el desempeño global de los proyectos musicales.

Para optimizar la planificación de proyectos musicales, se sugiere incrementar el conocimiento en gestión de proyectos, con una correlación significativa de 0,494, y promover una capacitación continua. Además, la utilización de herramientas musicales y la organización estructurada del plan musical pueden ser elementos clave para minimizar las dificultades en la organización. Con una mejor organización, mejora y aprendizaje constante, los proyectos musicales pueden alcanzar un mayor éxito y enfrentar menos dificultades durante el proceso de planificación.

Diversas variables tienen un impacto considerable en la planificación de proyectos musicales. La comunicación de los beneficios del proyecto y la alineación con la trayectoria profesional del músico evidencian correlaciones significativas de 0,863 y 0,802, respectivamente, lo que resalta la relevancia de transmitir de manera clara las ventajas y garantizar que el proyecto esté en sintonía con las metas profesionales del músico. Esta

coordinación y comunicación clara son elementos que promueven una planificación eficaz y favorecen la realización exitosa del proyecto (Tabla 4.2).

Tabla 4.2

Correlación entre variables de gestión y planeación de proyectos musicales

Variable	Correlación con la planeación de proyectos musicales	Significancia (p)
Comunicación de los beneficios del proyecto	0,863	0,000
Alineación del proyecto con la carrera	0,802	0,000
Efectividad de la comunicación por cambios	0,843	0,000
Efectividad del equipo implementando cambios	0,666	0,000
Eficiencia en la asignación de recursos	0,634	0,000
Efectividad de las estrategias de adquisición	0,693	0,000
Resolución de problemas musicales	0,576	0,000
Preparación para imprevistos	0,854	0,000
Definición y control de los objetivos	0,825	0,000
Gestión del cronograma	0,678	0,000
Control de los costos musicales	0,803	0,000
Asegurar que la calidad final cumpla expectativas	0,622	0,000
Integración de todos los aspectos del proyecto	0,738	0,000
Asegurar que todos los elementos se complementen	0,536	0,000

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Adicionalmente, la gestión eficaz de los cambios, con una correlación de 0,843, se destaca como otro aspecto esencial en la planificación, dado que un adecuado manejo de los cambios posibilita ajustar la planificación a las necesidades, promoviendo su éxito.

Esta correlación de magnitud alta indica que la variabilidad en el éxito de la planificación puede atribuirse a la capacidad de gestionar cambios de manera proactiva y estructurada, lo que resulta especialmente crítico en el contexto de proyectos musicales donde factores como las tendencias del mercado, la disponibilidad de recursos técnicos, las oportunidades mediáticas y las dinámicas creativas evolucionan constantemente durante el ciclo de vida del proyecto.

La fortaleza de esta relación sugiere que los artistas y gestores musicales que desarrollan competencias avanzadas en gestión del cambio logran no solo preservar la viabilidad de sus iniciativas ante circunstancias imprevistas, sino también capitalizar oportunidades emergentes que pueden potencializar significativamente los resultados artísticos y comerciales.

Por tanto, la capacidad de adaptación controlada emerge como una competencia diferenciadora que separa a los proyectos musicales resilientes y exitosos de aquellos que fracasan ante la inevitable incertidumbre inherente a la industria creativa contemporánea.

Otras variables fundamentales que influyen positivamente en la planificación de proyectos musicales son la capacidad para solucionar problemas musicales y la preparación ante situaciones inesperadas, con correlaciones de 0,576 y 0,854, respectivamente. Estos hallazgos demuestran que poseer tácticas definidas para solucionar problemas y estar adecuadamente equipado para circunstancias inesperadas son elementos cruciales para garantizar el éxito en la planificación de un proyecto musical.

La asignación eficaz de recursos y las estrategias de adquisición eficaces también tienen un papel crucial, con coeficientes de 0,634 y 0,693, lo que evidencia que una adecuada asignación de recursos y la habilidad para administrar adquisiciones de forma eficaz favorecen una planificación más robusta y ordenada.

Estas correlaciones moderadas altas muestran que la optimización en la distribución de recursos humanos, financieros y técnicos, combinada con procesos sistemáticos de adquisición de servicios especializados como estudios de grabación, equipos técnicos, servicios de diseño gráfico y plataformas de distribución digital, genera un efecto multiplicador en la calidad de la planificación que se traduce en mayor predictibilidad y control sobre los resultados del proyecto musical.

Además, se puede especificar que, los proyectos musicales que implementan metodologías de planificación y gestión de proyectos, así como de asignación de recursos basadas en prioridades, logran reducir significativamente la incertidumbre operativa y optimizar el retorno de inversión, particularmente en un contexto donde la escasez de recursos y la alta competencia por servicios especializados constituyen desafíos constantes.

Respecto a los factores vinculados con el control de costos y la calidad final, se observa que la correlación entre la variable de control de costos y la de calidad final es de 0,803, mientras que la variable de calidad final tiene una correlación de 0,622. Esta información subraya la relevancia de mantener un correcto control de los costos y garantizar que la calidad del proyecto satisfaga las expectativas. Estos componentes son fundamentales para la planificación, dado que una adecuada administración de los costos y una calidad asegurada son fundamentales para el éxito de cualquier proyecto musical.

Los resultados presentados a continuación evidencian una correlación sólida y positiva entre el modelo de administración y las variables de formalidad, efectividad y conocimiento, lo que indica que una planeación estructurada y sistematizada ejerce un impacto significativo en el éxito de los proyectos musicales.

En particular, la formalidad muestra una correlación estrecha con el modelo de administración ($r = 0,894$), lo que subraya la importancia de contar con procesos definidos y claros. Un aumento en la formalidad administrativa se asocia directamente con un mejor desempeño y una adecuada orientación del proyecto (**Tabla 4.3**).

Tabla 4.3

Correlación entre el modelo de gestión y las variables de formalidad, efectividad y conocimiento

Variable	Correlación con la planeación de proyectos musicales	Significancia (p)
Formalidad	0,894	0,000
Efectividad	0,862	0,000
Conocimiento	0,583	0,000

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Igualmente, la formalidad tiene una fuerte correlación con la efectividad (0,810) y el conocimiento (0,593), lo que señala que los proyectos musicales que adoptan un enfoque formal y soportado en la experticia y marcos referenciales de gestión no solo son más eficaces en la realización de sus metas, sino que también conservan una mayor consistencia en su ejecución. Esto es vital para garantizar que todos los elementos del proyecto estén en armonía y se complementen adecuadamente, lo que promueve la obtención de resultados de excelente calidad y la reducción de errores durante el procedimiento.

Por otro lado, la efectividad en la gestión de proyectos también muestra una fuerte correlación con el modelo de gestión (0,862), lo que refuerza la idea de que una estructura sólida y un enfoque bien definido son fundamentales para lograr los resultados deseados. A la vez, el conocimiento (0,583) se muestra vinculada al modelo de gestión, lo que sugiere que una adecuada dirección y organización del proyecto efectuada por personas con una amplia preparación contribuyen a integrar todos los elementos de manera fluida y armoniosa, lo que es esencial para el éxito global del proyecto.

4.3 Resultados del diagnóstico de la situación actual de la planeación de proyectos musicales de la industria musical

La evaluación de los resultados recopilados con base en los distintos instrumentos facilitó disponer un panorama integral de la planeación y gestión de los proyectos que llevan las marcas musicales. Es de destacar que el proceso de planificación de proyectos es un proceso sistemático y en el contexto de la industria musical involucra además la combinación de elementos creativos, técnicos además de los organizativos.

Para dar garantía de un proceso de diagnóstico más integral se consideró la estrategia de triangulación de datos y resultados obtenidos, facilitando la comparación de diversos aspectos relacionados con las variables y las dimensiones correspondientes. Se consideró elementos asociados con las variables de modelo de gestión sobre la base de los aspectos teóricos como conocimiento, formalidad y efectividad.

Se sabe que el nivel de conocimiento que dispongan las marcas musicales es un factor esencial que determina no solo qué tan estandarizados están sus procesos sino cómo emplean

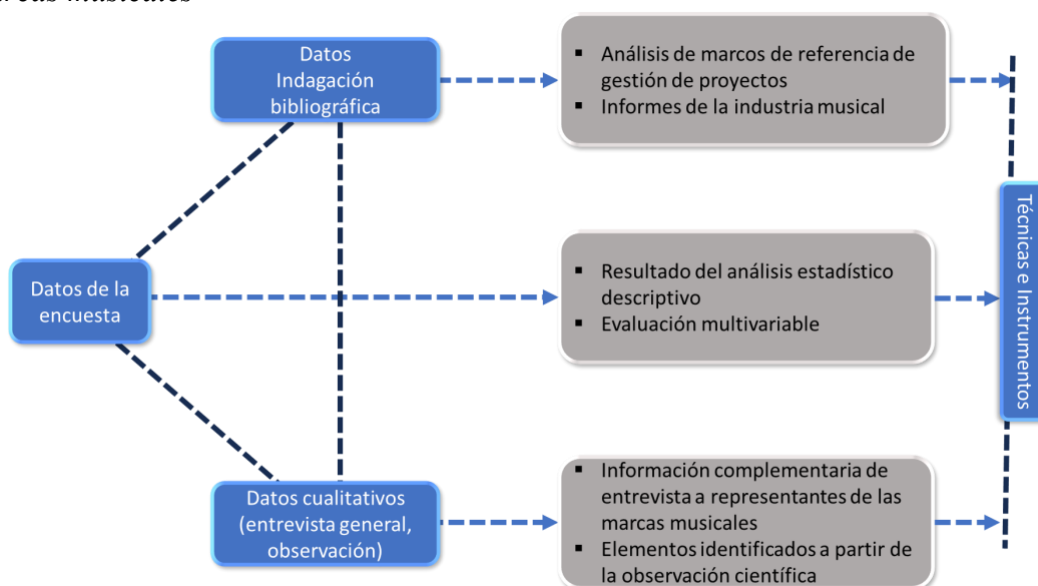
apropiadamente y de manera óptima los recursos orientándose hacia una planificación que confluya hacia resultados más acertados.

La estandarización va alineada a la formalidad existente en las organizaciones, es por ello que, la comprensión de los procesos actuales de definición de objetivos, tareas y control, entre otros aspectos permite revelar el panorama existente en torno a que tan organizados y sistematizados están los procesos de manejo de los proyectos, desde su etapa de planeación hasta el cierre. El proceso estadístico-descriptivo facilitó la obtención de información cuantificable no solo de las dimensiones asociadas con el modelo y la planificación de proyectos, sino del nivel de coordinación u organización que estas disponen en torno a los aspectos claves como lanzamiento de disco, coordinación de eventos, entre otros.

Los datos cuantitativos y a la tendencia de los parámetros evaluados exhibieron patrones porcentuales en lo que refiera a cómo las marcas visualizan su efectividad en el proceso de planificación de sus proyectos, diseñan el cronograma de ejecución, disponen de conocimientos en torno a generar planes y soportarse en marcos de referencia (**Figura 4.31**).

Figura 4.31

Aspectos considerados en la triangulación de la información para el diagnóstico integral de las marcas musicales



Nota. Elaboración propia

De acuerdo con esto, en el grupo de marcas evaluadas se observa una tendencia hacia la estructuración y logro de una alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos que se persiguen, no obstante, esta práctica no está estandarizada y exhibe limitaciones en algunas áreas que de cierto modo tienen repercusión en los resultados finales y en la eficiencia de las tareas. Los resultados generales exponen que aun cuando hay un interés hacia la orientación de los esfuerzos hacia el logro de los objetivos muchas de estas marcas consideran tener un bajo nivel de alineación.

La visión de muchas marcas presenta barreras que obstaculizan la consolidación de las acciones para lograr las metas alrededor de los productos musicales. Una de estas barreras se vincula a la no existencia de un modelo de gerencia de proyectos en el que se tengan pautas para la planificación de los objetivos de los proyectos y su alineación con las metas de las marcas. Otro factor obstaculizador es la carencia de una preparación para identificar riesgos

en los proyectos, evaluarlos y plantear estrategias preventivas o de mitigación, esto afecta su capacidad de adaptarse a los cambios o de establecer procesos de contingencia.

Los riesgos en la industria musical son variados, y aunque las marcas musicales han aprendido a abordar algunos de estos, la realidad es que muchas de estas no cuentan con un documento o procedimiento formal que precise cuáles son estos riesgos ni cómo pueden afrontarlos, especialmente en un entorno tan cambiante como el de la industria musical. En el contexto de la gestión de proyectos, tampoco existen directrices respaldadas por estándares internacionales como PMI, IPMA, PRINCE2 o ISO 21500 para el manejo de riesgos, lo que resalta la necesidad de contar con un protocolo o modelo que brinde certidumbre y permita a las marcas ser más efectivas en la gestión de estos riesgos.

En lo referente a la planeación, adquisición y distribución de recursos muchas de las marcas mencionaron que han adquirido experiencia en este aspecto lo que les ha facilitado tener un listado de elementos claves, pero son consciente de que no siempre se cuentan con todos estos de manera oportuna debido a imprevistos. Lo anterior puede repercutir negativamente en la calidad de los proyectos musicales y en la perspectiva de los simpatizantes.

Esto se asocia a la consistencia y coherencia que generalmente buscan las marcas quienes persiguen tener un estilo definido por el cual son reconocidas y por la calidad de la música, conciertos u otro producto musical. Sin embargo, al no tener los recursos a tiempo se pueden ocasionar afectaciones en la imagen de la marca, aunado a fallas logísticas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.

En la gestión de proyectos la comunicación interna es fundamental, pero del diagnóstico se precisó que muchas marcas musicales no cuentan con un esquema efectivo para transmitir entre los involucrados las ideas y lineamientos relacionados con los proyectos, Esto plantea la necesidad de desarrollar modelos de gestión de proyectos en los que se tomen en cuenta la definición de lineamientos para establecer estrategias para transmitir información de manera clara y en especial cuando sean necesario ajuste en los proyectos.

La efectividad de los proyectos está vinculada con el cumplimiento de los cronogramas, en este tema se evidenció que la mayoría de las marcas musicales dan especial importancia a este aspecto y buscan siempre desarrollar las tareas y tener los productos musicales para las fechas proyectadas. Esto porque son consciente de lo impactante en la imagen que puede tener el incumplir en una fecha de un evento, la reprogramación o la no entrega del producto musical para el momento que fue anunciado y esperado por los simpatizantes.

Sin embargo, el diagnóstico demostró que este cumplimiento ha sido motivado por el deseo de satisfacer las expectativas del público, pero no responde a un apego a una organización de tareas según un plan y tiempo. En otras palabras, no se lleva un cronograma donde se detalle cada actividad, recursos, ni se hace una evaluación detallada del cumplimiento y de los factores que afectaron su ejecución.

En general, las marcas no cuentan con un modelo guía para los proyectos y están propensa a riesgos, de allí la necesidad de estructurar un patrón que les oriente en todas las fases y tenga especial énfasis en las debilidades identificadas. El modelo por considerar debe tomar en cuenta el proceso de definición de objetivos, recomendándose los de tipo SMART

específicos (*Specific*), medibles (*Measurable*), alcanzables (*Achievable*), realistas (*Realistic*) y de duración limitada (*Time-bound*). También se debe contemplar pautas para gestionar los riesgos, cumplimiento del cronograma y otros factores claves.

4.3.1 *Diagnóstico de los aspectos asociados con el conocimiento en los procesos relacionados con la planificación de proyectos*

La planificación y administración de proyectos es determinante, ya que proporciona liderazgo y orientación a los mismos. Sin la administración del proyecto, las marcas musicales podrían no contar con un rumbo bien definido; moviéndose, pero sin orientación, supervisión u objetivo. El liderazgo facilita que el equipo desempeñe su labor de manera más eficiente. La administración de proyectos ofrece liderazgo y visión, incentivos, capacitación, supera los desafíos e impulsa al equipo a realizar su mejor esfuerzo.

Una de las tareas y retos más grandes para cualquier marca musical que se lleva la gestión de sus proyectos es aprovechar al máximo el conocimiento existente y los producido durante la gestión, transformando la información en saber. La meta que se busca con la administración del saber del proyecto es garantizar que se registren los fallos y logros realizados, para ser empleados en la organización de nuevos proyectos, de forma que la entidad adquiera conocimiento y mejore de forma constante.

La contrastación de los distintos datos y resultados pone de manifiesto un panorama caracterizado por la variabilidad en las distintas marcas musicales de cómo planifican y gerencian los proyectos. Si bien un grupo importante dispone de una amplia experiencia en el mercado de la música y cuenta con incluso con más de 10 años en el mercado, estos no se

encuentran familiarizados con metodologías o marcos de referencia sobre manejo de proyectos.

La planificación de la mayoría de las marcas musicales está comprometida y expuesta a riesgos que pueden afectar el logro de resultados efectivos. La ausencia de un modelo estructurado para una apropiada planeación en torno a los proyectos se convierte en un obstáculo que genera subutilización de los recursos e incumplimiento de los objetivos.

La experiencia que disponen las marcas musicales está más sujeta a lo empírico. Si bien cuentan con una base sólida por su antigüedad en el mercado, la carencia de metodologías sistematizadas en la planeación de sus objetivos, la definición de los recursos y acciones es lo común, lo que demuestra que el manejo actual de los proyectos ha sido resultado del ensayo y error en lugar de un producto de un proceso de planificación mejor estructurado.

Como común denominador, se tiene un bajo conocimiento en lo que refiere a estándares. Esto se evidencia por el 83,3% que mencionaron tener un nivel bajo de conocimiento sobre estos marcos de referencia y demuestra una comprensión mínima sobre los mismos. Esta carencia trae como resultados que no puedan ser aplicadas de manera efectiva las estrategias, además se espera fallos constantes respecto a lo planificado y deficiencias en el control, lo que se refleja en sobrecostos, retrasos o inconsistencia en los resultados.

Se sabe que un factor clave para el éxito de los proyectos es la relación que hay entre el nivel de formación que los responsables disponen en lo que refiere a la administración de estos. Es importante traer a colación que el grupo de marcas musicales estudiadas sea

consciente de que capacitarse es sinónimo de mayor efectividad y que se tiene una contribución favorable de aplicar los conocimientos sobre gestión de proyectos en los resultados.

Se identificó que la gestión de proyecto ha tenido un impacto moderado en el cumplimiento de objetivos, por lo que se podría tener mejor aprovechamiento si se efectuara un fortalecimiento de la capacitación alrededor de metodologías reconocidas que ayuden a planificar los proyectos sobre la base de un modelo estandarizado que se ajuste a la realidad de esta industria musical.

Se pudo precisar la existencia de una subutilización del talento humano disponible, aunque muchos de los integrantes del proyecto han estado por varios años participando en la consecución de los objetivos, al no prepararse periódicamente y actualizarse sobre mejores formas de planificarlos se limita su capacidad de contribuir en la optimización de procesos y la maximización de los resultados.

Teniendo en cuenta el panorama descrito se puede decir que el aplicar un modelo de gestión con énfasis en la planificación de proyectos, se puede lograr mitigar los problemas que presentan estas marcas musicales, ayudándoles a disponer de una estructura clara para definir objetivos, la asignación de recursos e incluso evaluar el desempeño que se haya tenido contrastando los indicadores.

Un modelo de gestión para la planeación de proyectos fomentaría no solo el interés de mejorar continuamente, sino también el de entrelazar de manera efectiva todos los recursos, tareas y personal alrededor del proyecto. La capacitación debe convertirse en una

prioridad para los miembros administradores de las marcas musicales. Al incluir programas especializados de formación, se desarrollarían capacidades que, combinadas con el aprendizaje empírico, aumentarían las probabilidades de éxito del proyecto.

4.3.2 Diagnóstico de la formalidad existente en las marcas musicales al momento de planificar proyectos

El diagnóstico efectuado y la comparación de las distintas tendencias asociados con la dimensión formalidad, facilitaron determinar que hay un empleo muy bajo por parte de las marcas musicales de herramientas de planificación. La industria musical se caracteriza por la creatividad, sin embargo, carecer de procesos sistematizados y documentados para planear y controlar los proyectos conlleva a que estos tengan carencia de una visión a largo plazo.

La carencia de metodologías formales tiene un impacto en la calidad de los productos como la producción de álbumes musicales, presentaciones o giras. Se han puesto en evidencia problemas logísticos o de coordinación, pues al no tener un control riguroso del proceso, resulta más complicado garantizar la calidad y consistencia en los resultados de cada producto musical.

La formalidad no solo implica el desarrollo de documentos, sino también el establecimiento de procesos que faciliten una adecuada gestión del tiempo, evitando demoras significativas al momento de ejecutar los proyectos. Las marcas evaluadas no disponen una cultura sólida de administración del tiempo basada en estándares, por lo que al no sujetarse a un cronograma previamente planificado y bien definido se tiene la posibilidad de presentarse retrasos afectando el posicionamiento de las marcas en el mercado y la imagen que estas proyecten.

Las marcas no cuentan con un esquema de monitoreo eficiente que se apoye en indicadores de gestión por lo cual resulta complicado poder lograr la identificación de oportunidades para optimizar sus tareas, recursos y personal, sino que al mismo tiempo se plantea limitaciones o barreras para aprender tomar acciones correctivas ante algunos errores que puedan suscitarse.

La no formalidad en sus procesos es un factor que se presentó en la mayoría de las marcas musicales, se tiene la creencia de que como ha sido manejado sus proyectos hasta el momento han tenido buenos resultados, sin embargo, no tienen elementos de comparación al no contar con un historial de datos asociados con los indicadores. La no disponibilidad de información de apoyo constante se tiene la condición de que las marcas son dependientes de manera exclusiva de éxitos circunstanciales y no provenientes de un trabajo sistemático.

4.3.3 Diagnóstico de la efectividad vinculada a los proyectos y la relación con su gestión.

La evaluación de la información de las distintas marcas musicales puso de manifiesto debilidades en cuanto a la efectividad que logran con sus proyectos. La planificación carente de una escasa alineación a los objetivos genera probabilidades de que los riesgos tengan mayor impacto negativo sobre los proyectos. Se identificó que algunas marcas han logrado conseguir algunos resultados favorables, lo cual se vincula con la experiencia adquirida con los años y no como resultado de un proceso planificado.

Entre las principales deficiencias detectadas está la ausencia de precisión en la definición de los objetivos, así como en especificar los objetivos que se desean conseguir y comunicarlos a los gestores del proyecto y demás actores. Se muestra además una

incertidumbre en torno a las métricas claves y, al no contar con metas claras e indicadores confiables, se tiene limitada capacidad para analizar eficientemente el éxito de los proyectos y tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias.

Las empresas son más efectivas en la forma en como gestionan sus recursos, el presupuesto y el cronograma de ejecución. Se determinó que hay inconsistencias asociadas con la falta de un enfoque estructurado para planear y gerenciar un proyecto. En otras palabras, al no contar con una metodología formal de gestión, se pone obstáculos al logro de la consecución de los resultados y a la viabilidad del proyecto.

Las marcas mostraron dificultad para integrar los proyectos musicales alrededor de estrategias de crecimiento y posicionamiento. Muchas de estas no han logrado alinear sus iniciativas con los objetivos, lo que ha generado dispersión de los esfuerzos y la no continuidad de muchos de los productos musicales. Lo anterior se ve reflejado en proyectos aislados o ejecutados de manera empírica, sin un soporte en una planificación estructurada, lo que retrasa el logro del apasionamiento ante la audiencia.

Aun cuando se han vislumbrado esfuerzos por parte de las marcas musicales por aplicar buenas prácticas de gestión, la ausencia de un adecuado marco metodológico obstaculiza que se consiga traducir estas iniciativas en mejoras tangibles en la efectividad de cada proyecto. El desarrollo de planificaciones improvisadas y una ejecución soportada en el ensayo y error, genera inconsistencias en la calidad de los productos musicales y afecta el posicionamiento de la marca en el mercado.

En general, muchos de los éxitos que tienen las marcas son el resultado de un aprendizaje a través del tiempo, pero no es consecuencia de una formalidad en sus procesos o de la disposición de conocimientos en prácticas de planeación y manejo de proyectos. Lo anterior hace ver la necesidad de estructurar un marco de referencia que se ajuste a las particularidades de este tipo de organizaciones.

4.4 Relación de variables del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical

Entre los propósitos de este estudio estuvo el de analizar la existencia de relaciones entre distintas dimensiones vinculadas con la gestión de los proyectos por parte de las marcas musicales.

Para analizar la existencia de relación entre variables clave, se seleccionaron un conjunto de dimensiones cuya asociación fue evaluada mediante la correlación de Pearson. Este procedimiento permitió identificar el grado de relación entre los años de experiencia de las marcas musicales y su nivel de conocimiento en aspectos relacionados con la gerencia de proyectos. Los resultados muestran una tendencia positiva que sugiere que una mayor trayectoria está asociada con un mayor dominio de herramientas y enfoques de gestión (Tabla 4.4).

Tabla 4.4

Correlación años de experiencia y nivel de conocimiento

VARIABLES	Años de experiencia en la industria musical	Pregunta 2	Sig. (bilateral)	N
Años de experiencia en la industria musical	1	0,246	0,191	30
Pregunta 2	0,246	1	0,191	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

La correlación de Pearson entre los años de experiencia en la industria musical y el conocimiento en gestión de proyectos (Pregunta 2) es 0,246, lo que indica una correlación positiva débil. Esto significa que, a medida que aumenta la experiencia en la industria musical, también tiende a aumentar el conocimiento en gestión de proyectos, pero la relación no es muy fuerte. La significancia bilateral es de 0,191, lo que es mayor que el umbral típico de 0,05. Esto sugiere que la correlación no es estadísticamente significativa, lo que implica que no se puede afirmar con certeza que exista una relación importante entre ambas variables en este caso.

A pesar de que la correlación entre los años de experiencia en la industria musical y el conocimiento en gestión de proyectos muestra una relación débil y no estadísticamente significativa, el resultado aún sugiere que los profesionales con más años de experiencia en la industria tienden a tener un mayor conocimiento sobre gestión de proyectos. Este hallazgo podría indicar la importancia de la experiencia práctica en el aprendizaje de la gestión de proyectos, lo que podría ser un punto valioso para fortalecer las estrategias de formación en la industria musical.

Sería útil profundizar en la investigación de otras variables que podrían influir más directamente en el conocimiento de la gestión de proyectos, como la educación formal o la capacitación específica en gestión de proyectos.

Los resultados obtenidos evidencian una correlación positiva moderada entre el nivel de conocimiento en gestión de proyectos y la frecuencia con la que se diseñan metodologías formales para la planificación. Específicamente, la relación entre ambas variables alcanza un coeficiente de correlación de $r = 0,671$, estadísticamente significativa ($\text{sig.} = 0,000 < 0,01$), lo

que sugiere que a mayor conocimiento, mayor es la implementación de esquemas estructurados en los proyectos musicales (**Tabla 4.5**).

Tabla 4.5

Correlación entre la formación en gestión de proyectos, diseño de metodologías formales y organización del proceso de planeación de proyectos

Variables	Pregunta 4 (Conocimiento en gestión de proyectos)	Pregunta 5 (Frecuencia de diseño de metodologías formales)	Pregunta 6 (Organización del proceso de planificación)	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 4	1	0,671	0,500	-	30
Pregunta 5	0,671	1	0,597	0	30
Pregunta 6	0,500	0,597	1	0,005	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Pregunta 4 (Conocimiento en gestión de proyectos) y Pregunta 6 (Organización del proceso de planificación): La correlación es 0,500, indicando una correlación positiva moderada y también estadísticamente significativa (sig. = 0,005 < 0,01). Esto implica que un mayor conocimiento en gestión de proyectos está asociado con una mayor organización en el proceso de planificación de los proyectos musicales.

Pregunta 5 (Frecuencia de diseño de metodologías formales) y Pregunta 6 (Organización del proceso de planificación): La correlación es 0,597, lo que refleja una correlación positiva moderada y significativa (sig. = 0,000 < 0,01). Esto sugiere que a medida que se diseñan metodologías formales con mayor frecuencia, la organización del proceso de planificación también mejora.

Los resultados muestran correlaciones positivas significativas entre el conocimiento en gestión de proyectos, la frecuencia de diseño de metodologías formales y la organización del proceso de planificación. Esto destaca que un conocimiento más profundo de las metodologías de gestión de proyectos y la implementación de metodologías formales contribuyen a una mayor organización y estructuración de los proyectos musicales.

Estos hallazgos son positivos, ya que sugieren que los artistas o equipos que incorporan prácticas formales en su gestión tienen un proceso de planificación más organizado, lo que probablemente impacte en la ejecución exitosa de sus proyectos musicales. Este enfoque puede ser fundamental para mejorar la gestión de proyectos en la industria musical, ya que subraya la importancia de la formación y la estructura en la planificación.

La correlación de Pearson entre la Pregunta 4 (Conocimiento en gestión de proyectos) y la Pregunta 8 (Frecuencia de uso de herramientas de planificación) es 0,347, lo que indica una correlación positiva baja. Sin embargo, la significancia bilateral es 0,060, que es ligeramente superior al umbral común de 0,05 para considerar una relación estadísticamente significativa (**Tabla 4.6**).

Tabla 4.6

Correlación entre la capacitación y el empleo de herramientas para planificar proyectos

Variables	Pregunta 4 (Conocimiento en gestión de proyectos)	Pregunta 8 (Frecuencia de uso de herramientas de planificación)	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 4	1	0,347	-	30
Pregunta 8	0,347	1	0,060	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Esto sugiere que, aunque existe una tendencia positiva entre el conocimiento en gestión de proyectos y el uso de herramientas de planificación, la relación no es lo suficientemente fuerte o significativa como para afirmar con certeza que una mayor comprensión en gestión de proyectos siempre conduce al uso más frecuente de herramientas de planificación.

A pesar de que la relación entre el conocimiento en gestión de proyectos y el uso de herramientas de planificación no es completamente estadísticamente significativa, la correlación positiva sugiere que existe una tendencia favorable entre ambas variables. Es posible que los individuos con mayor conocimiento en gestión de proyectos tengan una mayor disposición a utilizar herramientas de planificación para estructurar sus proyectos musicales, lo que podría contribuir a una mejor organización y ejecución de los mismos.

Aunque la correlación no es fuerte, el hallazgo es valioso, ya que resalta la importancia del conocimiento y la capacitación en gestión como un factor que puede influir positivamente en la incorporación de herramientas de planificación en la gestión de proyectos musicales.

La correlación de Pearson entre la Pregunta 2 (Conocimiento en gestión de proyectos) y la Pregunta 9 (Satisfacción con los resultados de los proyectos musicales) es 0,470, lo que indica una correlación moderada y positiva. La significancia bilateral es 0,009, lo que está por debajo del nivel de significancia estándar de 0,01, lo que indica que la relación entre estas dos variables es estadísticamente significativa (**Tabla 4.7**).

Tabla 4.7

Correlación entre el conocimiento sobre gerencia de proyecto y los resultados obtenidos

Variables	Pregunta 2 (Conocimiento en gestión de proyectos)	Pregunta 9 (Satisfacción con los resultados de los proyectos musicales)	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 2	1	0,470	-	30
Pregunta 9	0,470	1	0,009	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

La correlación significativa y moderada entre el conocimiento en gestión de proyectos y la satisfacción con los resultados de los proyectos musicales sugiere que a medida que los artistas adquieren más conocimientos en la gestión de proyectos, es más probable que experimenten una mayor satisfacción con los resultados obtenidos en sus proyectos musicales. Este hallazgo resalta la importancia de la capacitación y el conocimiento en gestión como factores que contribuyen positivamente al éxito y la efectividad en la industria musical.

Un mayor entendimiento de las herramientas y metodologías de gestión parece tener un impacto directo en la capacidad de los artistas para cumplir sus objetivos y metas, lo que mejora la satisfacción con el desempeño de sus proyectos musicales.

La correlación de Pearson entre el género de la marca musical y la frecuencia de diseño de metodologías formales en la planificación de proyectos musicales (Pregunta 5) es -0,234, lo que indica una correlación débil y negativa entre ambas variables. La significancia bilateral es 0,212, lo que está por encima del nivel de significancia estándar de 0,05, lo que sugiere que la correlación no es estadísticamente significativa (**Tabla 4.8**).

Tabla 4.8

Correlación entre el género musical al que pertenece la marca y la estructuración de metodologías formales en gestión de proyectos

Variables	Género de la marca musical	Pregunta 5 (Frecuencia de diseño de metodologías formales)	Sig. (bilateral)	N
Género de la marca musical	1	-0,234	-	30
Pregunta 5	-0,234	1	0,212	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

La correlación débil y negativa entre el género de la marca musical y la frecuencia de diseño de metodologías formales sugiere que no hay una relación clara entre estas dos variables. Aunque los resultados indican una leve tendencia negativa, la falta de significancia estadística sugiere que el género musical de la marca no influye de manera significativa en la frecuencia con la que los artistas diseñan metodologías formales para la planificación de sus proyectos.

Este hallazgo puede sugerir que factores distintos al género musical, como la experiencia o el enfoque individual del artista, son los que tienen mayor impacto en la formalidad y estructura de la planificación de sus proyectos musicales.

4.5 Evaluación de correlaciones vinculadas con variables problemáticas y la planeación de proyectos

Los cálculos realizados evidencian una correlación moderada y positiva entre el conocimiento en gestión de proyectos y la eficiencia en la asignación de recursos necesarios. En particular, la relación entre las variables correspondientes a la Pregunta 2 (conocimiento

en gestión de proyectos) y la Pregunta 18 (eficiencia en la asignación de recursos) arroja un coeficiente de correlación de $r = 0,459$, con un nivel de significancia estadística de $p = 0,011$. Este resultado sugiere que un mayor conocimiento en gestión de proyectos se asocia con una mejor capacidad para asignar los recursos requeridos en la ejecución de proyectos musicales (Tabla 4.9).

Tabla 4.9

Correlación entre la familiarización con estándares y conocimientos de gerencia de proyecto con la adecuación de recursos para los proyectos

Variables	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 18	Pregunta 19	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 1	1	0,321	0,029	-0,024	-	30
Pregunta 2	0,321	1	0,459	0,480	0,083	30
Pregunta 18	0,029	0,459	1	0,734	0,879	30
Pregunta 19	-0,024	0,480	0,734	1	0,901	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

También se observa al comparar la pregunta 2 y pregunta 19 ($r = 0,480$, $p = 0,007$) una correlación moderada y positiva entre el conocimiento en gestión de proyectos y la efectividad de las estrategias para adquirir los recursos necesarios (Pregunta 19). Este hallazgo indica que un mayor conocimiento en gestión de proyectos se asocia con una mayor efectividad en la adquisición de recursos y materiales.

La evaluación de la pregunta 18 y pregunta 19 ($r = 0,734$, $p = 0,000$), mostraron que hay una correlación fuerte y positiva entre la eficiencia en la asignación de recursos (Pregunta 18) y la efectividad de las estrategias para adquirir recursos (Pregunta 19), lo que implica que

una asignación eficiente de recursos está estrechamente vinculada a la efectividad en las estrategias para obtenerlos.

Los resultados de las correlaciones indican que existe una relación significativa y positiva entre el conocimiento en gestión de proyectos, la asignación eficiente de recursos y las estrategias de adquisición de recursos. Estos hallazgos refuerzan la idea de que una mayor capacitación y conocimiento en gestión de proyectos puede mejorar la eficiencia de la planificación y gestión de recursos dentro de los proyectos musicales. La fuerte correlación entre la asignación de recursos y la adquisición de los mismos resalta la importancia de una gestión integral en la cual la correcta distribución y obtención de recursos son claves para el éxito de los proyectos musicales.

Si se compara la pregunta 4 y pregunta 5 ($r = 0,671$, $p = 0,000$), se obtiene que existe una correlación fuerte y positiva entre la frecuencia de la capacitación en gestión de proyectos (Pregunta 4) y la frecuencia con la que se diseñan metodologías formales en la planificación de proyectos musicales (Pregunta 5). Esto sugiere que un mayor entrenamiento en gestión de proyectos está asociado con una mayor formalización en la planificación de los proyectos musicales (

Tabla 4.10).

Tabla 4.10

Correlación entre aspectos de conocimiento y formalidad en los proyectos con los riesgos que afrontan las marcas musicales

Variables	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 20	Pregunta 21	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 4	1	0,671	0,462	0,384	-	30
Pregunta 5	0,671	1	0,497	0,316	0	30
Pregunta 20	0,462	0,497	1	0,450	0,010	30
Pregunta 21	0,384	0,316	0,450	1	0,036	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

El análisis efectuado considerando la pregunta 4 y pregunta 20 ($r = 0,462$, $p = 0,010$), puso de manifiesto que hay una correlación moderada y positiva entre la capacitación en gestión de proyectos (Pregunta 4) y la capacidad de identificar y resolver problemas como falta de dinero, falta de recursos, y cambios en el equipo (Pregunta 20). Este hallazgo indica que una mayor capacitación ayuda a manejar mejor los desafíos dentro de los proyectos musicales.

También entre la pregunta 4 y pregunta 21 ($r = 0,384$, $p = 0,036$): se observa una correlación moderada y positiva entre la capacitación en gestión de proyectos (Pregunta 4) y la preparación para enfrentar imprevistos (Pregunta 21). Esto sugiere que la formación en gestión contribuye a una mayor capacidad de adaptación a situaciones inesperadas durante los proyectos.

En el mismo orden de ideas, al evaluar la pregunta 5 y pregunta 20 ($r = 0,497$, $p = 0,005$), se demostró que existe una correlación moderada y positiva entre el diseño de metodologías formales en la planificación de proyectos (Pregunta 5) y la capacidad de identificar y resolver problemas durante los proyectos (Pregunta 20). Esto implica que una planificación más estructurada está vinculada a una mejor gestión de los obstáculos.

Entre la Pregunta 20 y Pregunta 21 ($r = 0,450$, $p = 0,013$) hay una correlación moderada y positiva entre la capacidad para resolver problemas durante los proyectos (Pregunta 20) y la preparación para enfrentar imprevistos (Pregunta 21). Esto sugiere que una mejor resolución de problemas contribuye a una mayor preparación frente a posibles dificultades en los proyectos musicales.

Los resultados indican que la capacitación en gestión de proyectos y el diseño de metodologías formales en la planificación están significativamente relacionados con la capacidad para resolver problemas y enfrentar imprevistos en los proyectos musicales. Estos hallazgos destacan la importancia de contar con un enfoque organizado y bien capacitado en la gestión de proyectos musicales, ya que permite a los artistas y sus equipos abordar desafíos de manera más efectiva y estar mejor preparados para situaciones inesperadas. La implementación de procesos formales y la capacitación continua contribuyen al éxito y la sostenibilidad de los proyectos musicales.

El análisis muestra una correlación moderada y positiva entre la organización del proceso de planificación para proyectos musicales (Pregunta 6) y la alineación de los proyectos musicales con los objetivos estratégicos de la carrera artística (Pregunta 15). La correlación de Pearson es 0,577, lo que sugiere que a medida que mejora la organización en

el proceso de planificación, también aumenta la capacidad de alinear los proyectos musicales con los objetivos estratégicos del artista o la marca musical. La significación estadística de $p = 0,001$ indica que esta relación es alta en términos de confiabilidad y es poco probable que haya ocurrido por azar (**Tabla 4.11**).

Tabla 4.11

Correlación entre la formalidad y organización de los proyectos con las estrategias de negocio de las marcas musicales

Variables	Pregunta 6	Pregunta 15	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 6	1,000	0,577	-	30
Pregunta 15	0,577	1,000	0,001	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Los resultados indican que la organización efectiva del proceso de planificación en los proyectos musicales está fuertemente relacionada con la alineación de estos proyectos con los objetivos estratégicos de la carrera artística o marca musical. Este hallazgo resalta la importancia de tener un enfoque estructurado y bien organizado en la planificación de los proyectos musicales para asegurar que estos contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos a largo plazo. La organización en la planificación no solo facilita la ejecución del proyecto, sino que también juega un papel significativo en la alineación con las metas estratégicas, promoviendo el éxito y la cohesión de la marca musical.

Entre la frecuencia de uso de herramientas de planificación de proyectos musicales (Pregunta 8) y la integración efectiva de todos los aspectos del proyecto (Pregunta 26) la correlación es moderada y positiva ($r = 0,380$), lo que indica que a medida que se incrementa el uso de herramientas de planificación, también tiende a mejorar la integración de los

aspectos clave del proyecto (como patrocinadores, *marketing*, derechos de autor, producción, distribución, etc.). El valor de significación ($p = 0,038$) es menor que 0,05, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa (**Tabla 4.12**).

Tabla 4.12

Correlación entre el empleo de herramientas para la planificación de proyectos e integración efectiva de todos los aspectos de la planificación de los proyectos musicales

Variables	Pregunta 8	Pregunta 26	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 8	1,000	0,380	-	30
Pregunta 26	0,380	1,000	0,038	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Los resultados sugieren que el uso frecuente de herramientas de planificación está asociado con una mejor integración de los diferentes aspectos de los proyectos musicales, lo que puede llevar a resultados más coherentes y exitosos. Este hallazgo resalta la importancia de utilizar herramientas adecuadas para la planificación y gestión de proyectos musicales, ya que no solo optimizan el proceso, sino que también facilitan una mejor organización y coordinación entre las diversas áreas involucradas, promoviendo el éxito del proyecto en su totalidad.

La correlación de Pearson entre la frecuencia con que los miembros de la marca musical evalúan y optimizan la planificación de sus proyectos (Pregunta 7) y la efectividad con la que se asegura que la calidad del producto final cumpla con las expectativas (Pregunta 25) es moderada y positiva ($r = 0,368$). Esto indica que a medida que los miembros de la marca musical revisan y optimizan la planificación de sus proyectos, también tienden a mejorar la calidad final de los productos musicales, como discos, conciertos o grabaciones. El

valor de significación ($p = 0,045$) es menor que 0,05, lo que significa que la correlación es estadísticamente significativa (**Tabla 4.13**).

Tabla 4.13

Correlación entre la evaluación y optimización de la planificación de los proyectos musicales con la estructuración y aseguramiento de la calidad de los productos musicales

Variables	Pregunta 7	Pregunta 25	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 7	1,000	0,368	-	30
Pregunta 25	0,368	1,000	0,045	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Este hallazgo sugiere que evaluar y optimizar regularmente la planificación de los proyectos musicales está directamente relacionado con la mejora de la calidad del producto final. Esta correlación destaca la importancia de realizar revisiones periódicas y ajustes en la planificación del proyecto para garantizar que los resultados finales (como la calidad de la música, los espectáculos en vivo o el contenido grabado) estén alineados con las expectativas y los estándares de la industria. Por lo tanto, fomentar una cultura de evaluación continua puede contribuir significativamente a la mejora del éxito de los proyectos musicales.

La correlación de Pearson entre la coherencia en la integración de los aspectos de planificación de los proyectos musicales (Pregunta 27) y la efectividad de la integración de todos los aspectos del proyecto (Pregunta 26) es moderada y positiva ($r = 0,488$). Esto sugiere que a medida que los miembros de la marca musical aseguran que los elementos de su proyecto, como el estilo, el mensaje y la imagen, sean consistentes, también tienden a lograr una integración más efectiva de los diferentes componentes del proyecto musical, como la

producción, el *marketing* y la distribución. El valor de significación ($p = 0,006$) es menor que 0,01, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa (**Tabla 4.14**).

Tabla 4.14

Correlación entre consistencia y complementariedad de los elementos del proyecto con la integración efectiva de estos

Variables	Pregunta 27	Pregunta 26	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 27	1,000	0,488	-	30
Pregunta 26	0,488	1,000	0,006	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Este resultado subraya la importancia de mantener la coherencia entre los diferentes elementos del proyecto musical, como la identidad artística, los mensajes y la imagen, ya que esto parece tener un efecto positivo en la integración efectiva de todos los componentes del proyecto. La consistencia en los elementos clave de un proyecto musical no solo mejora la calidad del producto final, sino que también optimiza los esfuerzos en otras áreas críticas como la producción, el *marketing* y la distribución. Este hallazgo resalta la necesidad de trabajar de manera coordinada para alcanzar el éxito y la coherencia de los proyectos musicales.

Entre la efectividad de la comunicación dentro del equipo cuando se necesitan hacer cambios en los proyectos musicales (Pregunta 16) y la capacidad de implementar cambios en los proyectos musicales (Pregunta 17) la correlación de Pearson es moderada y positiva ($r = 0,653$). Esto indica que a medida que aumenta la efectividad de la comunicación dentro del equipo, también tienden a ser más efectivos en la implementación de los cambios necesarios

para el éxito del proyecto musical. El valor de significación ($p = 0,000$) es menor que 0,01, lo que confirma que la correlación es estadísticamente significativa (**Tabla 4.15**).

Tabla 4.15

Correlación entre aspectos de la comunicación en los proyectos y efectividad de acciones ante los cambios emergentes

Variables	Pregunta 16	Pregunta 17	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 16	1,000	0,653	-	30
Pregunta 17	0,653	1,000	0,000	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Este resultado destaca la importancia de tener una comunicación efectiva dentro del equipo de trabajo cuando se requieren cambios en los proyectos musicales. La eficacia de la implementación de cambios depende en gran medida de una buena comunicación, lo que asegura que todos los miembros del equipo estén alineados y comprendan claramente el propósito y los pasos necesarios. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de mantener líneas de comunicación abiertas y claras, lo que contribuye al éxito general del proyecto y facilita la adaptabilidad y flexibilidad necesarias para superar los desafíos en la industria musical.

La correlación de Pearson entre la satisfacción con el éxito de los resultados de los proyectos musicales recientes (Pregunta 9) y la precisión con la que los proyectos musicales se alinean con los objetivos estratégicos de la marca musical (Pregunta 15) es moderada y positiva ($r = 0,553$). Esto indica que los proyectos musicales que están mejor alineados con los objetivos estratégicos de la marca musical tienden a tener una mayor satisfacción en los resultados obtenidos. El valor de significación ($p = 0,002$) es inferior a 0,01, lo que demuestra que la correlación es estadísticamente significativa (**Tabla 4.16**).

Tabla 4.16

Correlación entre la efectividad de los resultados y alineación de los objetivos estratégicos

Variables	Pregunta 9	Pregunta 15	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 9	1,000	0,553	-	30
Pregunta 15	0,553	1,000	0,002	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Este resultado subraya la importancia de alinear los proyectos musicales con los objetivos estratégicos de la marca o carrera artística. La precisión en esta alineación tiene un impacto directo en la satisfacción con los resultados del proyecto, lo que demuestra que una planificación estratégica efectiva es clave para lograr el éxito esperado. Estos hallazgos respaldan la necesidad de integrar una visión clara y coherente de los objetivos a largo plazo en cada proyecto musical, lo cual facilita la consecución de los resultados deseados y contribuye al éxito sostenible de la marca musical.

Entre la gestión del cronograma y las fechas límite (Pregunta 23) y la efectividad para asegurar la calidad del producto final (Pregunta 25) la correlación de Pearson es moderada y positiva ($r = 0,616$). Este resultado indica que una buena gestión del tiempo y el cumplimiento de los plazos en la planificación de los proyectos musicales están asociados con una mayor efectividad en la calidad del producto final, como el sonido de una canción, un álbum o un espectáculo en vivo. El valor de significación ($p = 0,000$) es mucho menor que el nivel de significancia de 0,01, lo que demuestra que la correlación es estadísticamente significativa (**Tabla 4.17**).

Tabla 4.17

Correlación entre la gestión del cronograma asociado a los proyectos y calidad del producto musical

Variables	Pregunta 23	Pregunta 25	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 23	1,000	0,616	-	30
Pregunta 25	0,616	1,000	0,000	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Este hallazgo resalta la importancia de una planificación adecuada y el cumplimiento de los plazos en el éxito global de los proyectos musicales. Una gestión eficiente del tiempo y el respeto a las fechas límite no solo impactan la organización interna del proyecto, sino que también tienen una relación positiva con la calidad del producto final. Esto refuerza la idea de que el control temporal es esencial para asegurar que los proyectos musicales no solo se completen a tiempo, sino que también alcancen el nivel de calidad esperado. Por lo tanto, una planificación eficaz y el cumplimiento de plazos son componentes clave para lograr el éxito en la industria musical.

Entre la claridad en la definición y el control de los objetivos y detalles de los proyectos musicales (Pregunta 22) y la satisfacción con los resultados obtenidos en comparación con las expectativas (Pregunta 9) la correlación de Pearson es moderada y positiva ($r = 0,563$). Esto sugiere que una definición clara de objetivos y detalles de los proyectos musicales está asociada con una mayor satisfacción en cuanto a los resultados alcanzados, lo que indica que la organización y el enfoque detallado en la planificación contribuyen significativamente al éxito del proyecto. El valor de significación ($p = 0,001$) es mucho menor que el nivel de significancia de 0,01, lo que refuerza la estadística significativa de la correlación encontrada (**Tabla 4.18**).

Tabla 4.18

Correlación entre definición y control de los objetivos del proyecto con la satisfacción en torno a los resultados obtenidos

Variables	Pregunta 22	Pregunta 9	Sig. (bilateral)	N
Pregunta 22	1,000	0,563	-	30
Pregunta 9	0,563	1,000	0,001	30

Nota. Elaborado con base en los datos recolectados

Este resultado subraya la importancia de definir y controlar claramente los objetivos y detalles de los proyectos musicales para lograr satisfacción con los resultados. Una planificación adecuada y una visión clara permiten que los proyectos se alineen mejor con las expectativas, lo que aumenta las posibilidades de cumplir con los objetivos y metas establecidas. En el contexto de la industria musical, este hallazgo resalta que el éxito no solo depende de los esfuerzos realizados durante la ejecución del proyecto, sino también de cómo se planifican y estructuran los objetivos desde el inicio.

4.6 Relevancia de los resultados obtenido y su aporte en la estructuración de un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales

La pericia acumulada y los conocimientos empíricos en la administración de proyectos representan un cimiento esencial para las entidades musicales. A lo largo del tiempo, el sector ha desarrollado enfoques intuitivos para la planificación y ejecución de iniciativas, fundamentados en la experimentación iterativa. Este cúmulo experiencial les otorga facultad a los gestores para prever contingencias y ajustar sus tácticas conforme a la dinámica del mercado.

No obstante, la carencia de un marco metodológico formal restringe la capacidad de estas entidades para perfeccionar sus procedimientos y asegurar la correspondencia entre los objetivos estratégicos y los resultados alcanzados. La planificación se ejecuta de manera segmentada, sin una estructura de referencia que articule eficientemente las fases del proyecto, lo que obstaculiza la cuantificación del desempeño y la instauración de mejoras progresivas.

La interdependencia moderada y positiva evidenciada entre la capacitación en dirección de proyectos y la aptitud para identificar y solventar problemáticas indica que una formación sistemática posibilita a los gestores abordar con mayor eficacia los retos emergentes en la ejecución de sus iniciativas. Las entidades musicales que han recibido formación en gestión de proyectos poseen una mayor capacidad analítica para anticipar contingencias y delinear estrategias de mitigación.

La interrelación significativa entre el dominio en gestión de proyectos y la estructuración del proceso de planificación sugiere que un conocimiento más profundo de los principios administrativos propicia una configuración más eficiente de las iniciativas. Esto facilita la optimización de recursos, el establecimiento de cronogramas viables y la mejora de la coordinación entre los equipos responsables de la implementación del proyecto.

Otro aspecto relevante es la correlación significativa y moderada entre el conocimiento en gestión de proyectos y la satisfacción con los resultados obtenidos. Este hallazgo pone en evidencia que una planificación metódica no solo perfecciona la ejecución de las iniciativas, sino que también potencia la percepción de éxito por parte de los gestores y demás actores implicados.

Estos hallazgos han sido determinantes para la formulación del modelo de administración de la planificación de proyectos musicales. La integración de metodologías acreditadas, ajustadas a las especificidades del sector, permite subsanar las deficiencias presentes en la planificación y proveer herramientas que viabilicen la toma de decisiones fundamentada en datos y estándares óptimos.

Sobre la base de lo anterior, se ha proyectado la configuración de un modelo de gestión que está soportado en un análisis metódico del sector musical, y que toma en cuenta la detección de las vulnerabilidades estructurales en la planificación de las marcas musicales y la adopción de estrategias que permitan subsanar dichas carencias. Se focaliza en la construcción de un marco de referencia que garantice la coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones ejecutadas en cada proyecto.

La configuración del modelo parte de la necesidad de formalizar la gestión de los proyectos sin menoscabar la creatividad y adaptabilidad que distinguen a la industria musical. Para ello, se han delineado directrices que permitan incorporar herramientas de gestión compatibles con la operatividad del sector, asegurando su aplicabilidad y viabilidad.

Uno de los aportes esenciales del modelo proyectado reside en la alineación entre los propósitos estratégicos de la marca y las actividades ejecutadas en cada fase del proyecto. Esto se materializa mediante el empleo de indicadores clave de rendimiento (KPIs), los cuales permiten la evaluación de la eficacia de la planificación y la implementación de ajustes en tiempo real para optimizar los resultados.

El modelo adaptado a las particularidades de las marcas musicales también contempla los enfoques hacia el desarrollo de competencias en gestión de proyectos dentro del sector. La capacitación y la difusión de metodologías estructuradas permitirán a los gestores musicales potenciar sus habilidades en planificación, organización y resolución de problemas, impactando positivamente en la sostenibilidad y rentabilidad de sus iniciativas.

Otro eje fundamental del modelo es la optimización en la distribución y utilización de recursos. La adopción de herramientas de gestión financiera y planificación estratégica facilitará a las marcas musicales mejorar la administración de presupuestos y minimizar desperdicios, asegurando un mayor retorno de inversión en cada emprendimiento.

El modelo de gestión promueve la instauración de mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan detectar áreas de mejora en tiempo real. Esto garantiza que los proyectos se desarrollen con eficiencia y alineación con los objetivos de la marca, previniendo desviaciones que puedan comprometer los resultados previstos.

4.7 Diseño del modelo propuesto mediante ecuaciones estructurales

Sobre la base de los análisis de los datos recopilados del proceso de diagnóstico y evaluación estadística preliminar, se han visualizado los elementos que disponen de más relación respecto a la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical. Los datos obtenidos mediante encuestas fueron analizados aplicando la técnica de ecuaciones estructurales, también conocida como SEM (*Structural Equation Modeling*), utilizando el programa *Command R*.

El propósito de emplear el SEM es considerar la regresión y el análisis factorial para lograr el modelado de las relaciones complejas entre las variables latentes y las observadas, esto se desarrolló como una manera de validar el modelo inicial y efectuar los ajustes. A través del SEM se facilitó la evaluación de las distintas variables que podrían tener repercusión en la planeación de proyectos musicales, permitiendo el análisis de las estructuras subyacentes del modelo, así como precisar la fiabilidad y validez de los constructos del modelo ayudando a que la estructura final del modelo de planeación se ajuste a la realidad del sector musical analizado.

Considerando el análisis SEM, se logró obtener una representación inicial del modelo de gestión de la planificación, con el propósito de identificar las variables que presentaban una mayor relación con la variable latente “planeación de proyectos musicales”. En este caso variables como conocimiento, formalidad, efectividad, estrategia de negocio, entre otra fueron evaluadas (**Tabla 4.19**).

Tabla 4.19

Variables involucradas en el proceso de validación del modelo de planeación de proyectos

Variable latente	Variables observadas
Planeación de proyectos musicales	Cnc: Conocimiento
	Frm: Formalidad
	Efc: Efectividad
	Estrt: Estrategia de negocio
	Adp: Adaptación al cambio
	Adc: Adecuación de recursos
	Rsg: Riesgos

Estrc: Estructura

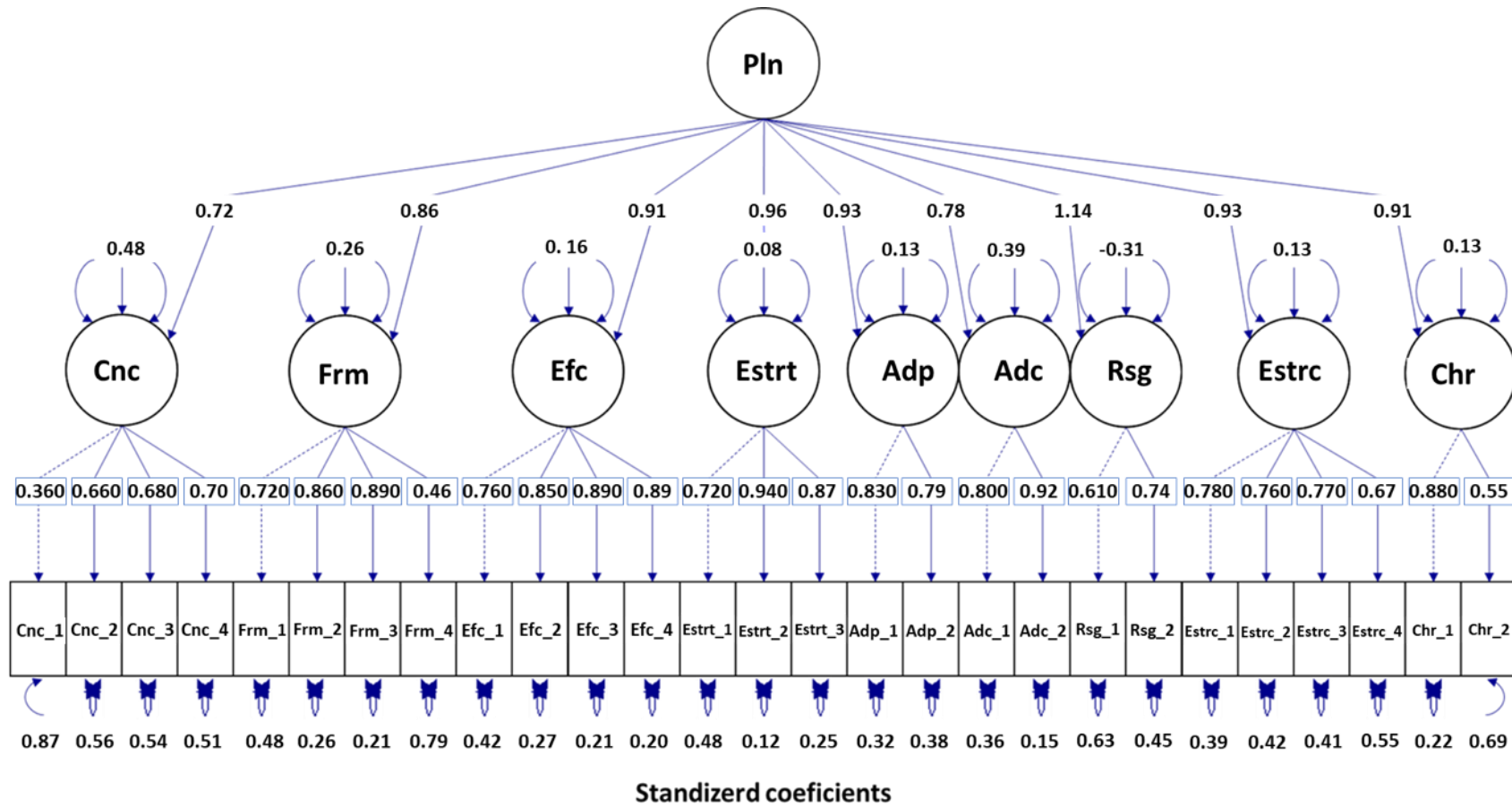
Chr: Coherencia

Nota. Elaboración propia

El modelo fue diseñado con el objetivo de analizar el impacto de diversas dimensiones sobre la variable latente “planeación”, a estas dimensiones se les asignaron siglas, representándose de la siguiente manera (**Figura 4.32**).

Figura 4.32

Modelo inicial



Nota. Elaboración propia con base en el programa *Command R*

Así pues, para evaluar esta variable, se contó con varios indicadores como por ejemplo, el conocimiento, y donde ciertos parámetros recopilados a través de la encuesta brindaron la posibilidad de medir cada variable observada. En el modelo inicial se incluyeron todas las variables propuestas; como se puede observar, algunas variables no cumplen con los criterios de ajuste adecuados. Los hallazgos iniciales revelaron que algunas de estas variables no ejercían un impacto considerable en la planificación, lo cual se evidencia en los valores *p* relacionados con las variables.

El modelo inicial no logró los valores sugeridos para las medidas de ajuste del modelo, pues en relación con RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), el valor fue de 0.084, lo que señala un ajuste deficiente, dado que el valor ideal es menor a 0.08. Igualmente, el Índice de Compatibilidad Comparativa (CFI) fue de 0.84, lo que también se encuentra por debajo del límite recomendado de 0.90. Esto sugiere que el modelo necesita ser revisado para excluir las variables que no aportan significativamente.

Como consecuencia de esta falta de significancia en el modelo inicial, se llevó a cabo una revisión de las cargas factoriales y por consiguiente el ajuste general del modelo. Se reveló que la variable "Cnc" correspondiente a conocimiento, la cual presentaba una carga factorial muy baja de 0.18 y un elevado grado de error, lo que condujo a la elección de excluirla del modelo. La exclusión de la variable "Cnc" posibilitó la creación de un modelo más sólido, en donde las variables restantes sí demostraron un ajuste apropiado.

La variable Cnc pudo ser excluida, por una parte, porque sobre la base del peso factorial que esta tuvo en la prueba de ajustes del modelo, lo que además se refuerza por la escasa significancia estadística presentada. Esto permite inferir que los indicadores que se

relacionan con esta variable no tendrían contribución en la dinámica del modelo ni tampoco ayudarían a explicar la varianza de las variables que sí están involucradas. Lo anterior permite afirmar que la exclusión de esta variable no comprometería la validez ni la capacidad explicativa del modelo.

Se puede decir que no habrá implicaciones negativas por la exclusión de Cnc, debido a que los constructos centrales, o mejor dicho, las variables que sí fueron determinantes presentaban una coherencia estadística y niveles altos de correlación. En este sentido se le otorga mayor robustez al modelo al eliminar las variables de bajo impacto, teniéndose de este modo mayor precisión y pudiéndose tener un enfoque más centrado en las variables que realmente condicionan el proceso de planificación de proyectos para el grupo de marcas musicales estudiadas.

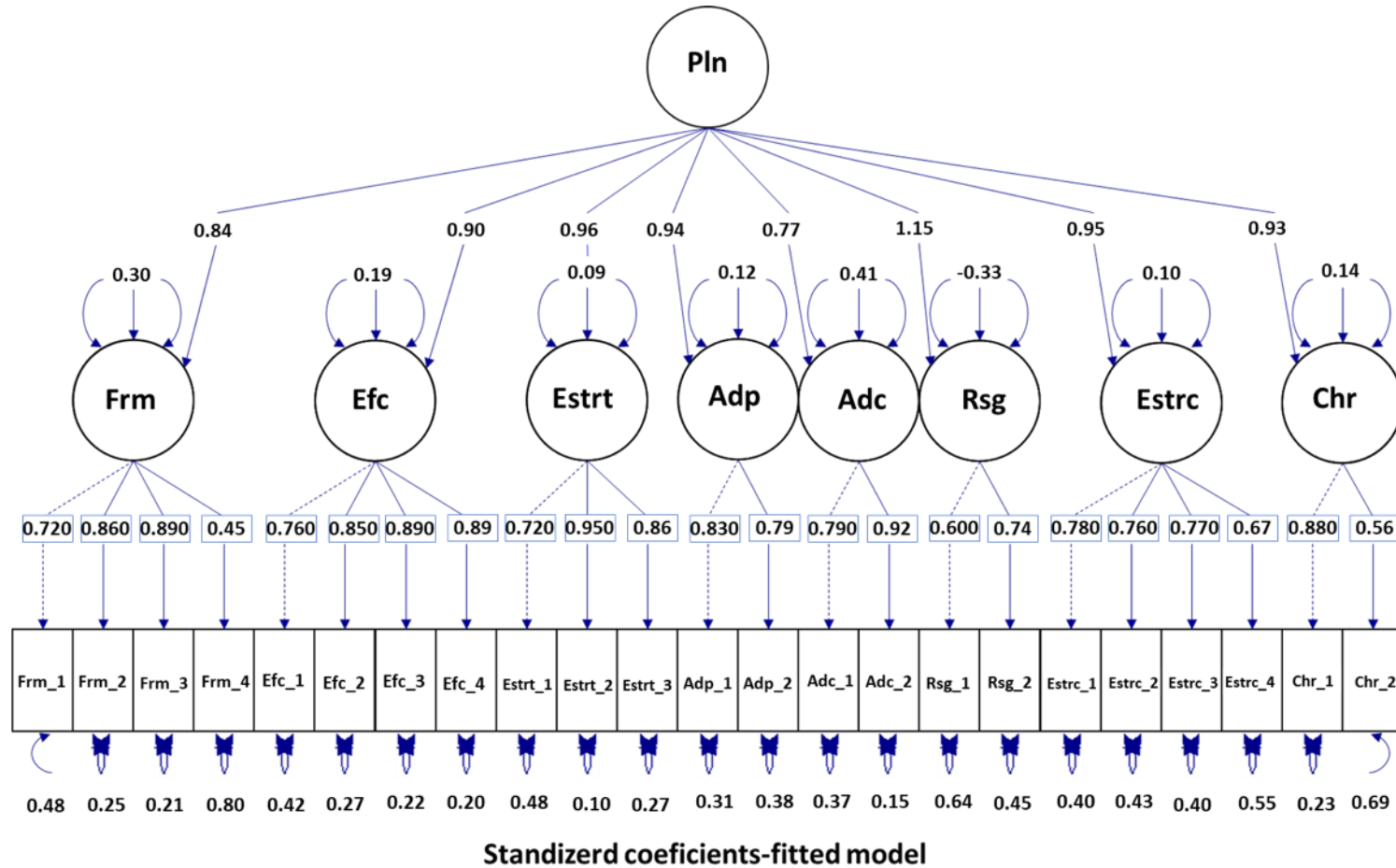
Desde una perspectiva práctica, la exclusión en el modelo de la variable Cnc, dada por el conocimiento, es resultado del modelaje de los datos relacionados con el estado actual del grupo estudiado, lo cual tiene correspondencia, pues estas marcas musicales han manifestado que su enfoque operativo no es dependiente de manera exclusiva de un conocimiento formal, ya que generalmente se soportan en la experiencia práctica, la adaptabilidad o la intuición del entorno creativo. Sin embargo, esto no implica que la capacitación no pueda dar un aporte en la mejora del manejo de la planificación de proyectos, pero no sería un factor determinante.

Al evaluar la modificación del modelo inicial, se evidenció una mejora significativa en los indicadores de ajuste. El RMSEA disminuyó a 0.062, lo que indica un ajuste adecuado, y el CFI se incrementó a 0.92, cumpliendo con los estándares aceptables de calidad del modelo. Las variables que permanecieron en el modelo fueron: Frm, Efc, Estrt, Adp, Adc,

Rsg, Estre y Chr, todas con valores de $p < 0.05$, lo que respalda su significancia estadística y contribución al ajuste global. Asimismo, se realizó la exclusión de la variable que no presentaba un aporte relevante, y se reajustaron las demás estructuras del modelo para optimizar su rendimiento y coherencia estructural (**Figura 4.33**).

Figura 4.33

Modelo ajustado



Nota. Elaboración propia con base en el programa *Command R*

Posterior al ajuste del modelo, se llevó a cabo el análisis de la influencia de las dimensiones y sus indicadores correspondientes sobre la planificación de proyectos musicales.

Frm que corresponde a formación, durante el análisis de esta dimensión, se notó que ciertos indicadores, como la frecuencia de uso de herramientas de planificación en proyectos musicales, presentaron una carga factorial baja (0.31). Adicionalmente, el valor p vinculado fue de 0.07, señalando que la falta de capacitación formal en la planificación y gestión de proyectos musicales podría ser un área crítica propensa de mejoras.

No obstante, si se analizan los valores de las cargas factoriales, se observa que los indicadores Frm_2 y Frm_3 presentan las cargas más elevadas, lo que indica una mayor preponderancia dentro de la variable Formalidad y, por ende, en la planificación de los proyectos musicales. Esto sugiere que la estructura organizativa que las marcas musicales aplican en sus procesos de planificación y evaluación, así como el grado de optimización alcanzado, inciden de manera significativa en la calidad de la planeación y ejecución de sus proyectos (Tabla 4.20).

Tabla 4.20

Dimensiones vinculadas con la variable formalidad en el modelo

Variable	Dimensión	Valor
Formalidad (Fmr)	▪ Frm_1 : Metodologías formales	0.72
	▪ Frm_2 : Organización del proceso de planificación	0.86
	▪ Frm_3 : Evaluación y optimización de la planificación	0.89
	▪ Frm_4 : Uso de herramientas de apoyo para la planificación de proyectos	0.45

Nota. Elaboración propia

El empleo de metodologías formales se encuentra en el tercer lugar en cuanto a la carga con un valor de 0.72 para la variable formalidad, es de destacar que el empleo de metodologías formales en la actividad de planificación de los proyectos musicales les otorga a las empresas una estructura cada vez más clara para gestionar tanto el tiempo como los recursos. Mediante el desarrollo de metodologías como planificación ágil o tradicional, facilitaría a las marcas musicales establecerse objetivos más realistas, así como una mejor coordinación entre los distintos actores responsables de los proyectos, minimizando de este modo los riesgos.

La organización de procesos (Frm_2) tuvo una carga importante de 0.82, esta resulta en un elemento fundamental pues facilita la definición de tareas, responsabilidades o roles que los distintos actores tendría en el proyecto y en especial en la fase de planificación. Estos valores permiten inferir que si se logra una estructura organizativa bien coordinada se podría lograr optimizaciones de recursos y tiempo garantizando de esta manera el cumplimiento de los plazos de los proyectos y la ejecución de las tareas de manera adecuada por parte de cada actor.

El elemento Fmr_3 que corresponde a evaluación y optimización de la planificación fue el de mayor carga con 0.89, lo que indica que el modelo de gestión de planificación de proyectos debe soportarse periódicamente en una revisión de sus procesos y buscar mejorarlos, esto para que lo planificado se encuentre alineado a los objetivos de los proyectos. Al efectuar evaluaciones constantes, los gestores de los proyectos musicales pueden lograr la identificación de puntos de mejora y realizar ajuste de las estrategias de manera oportuna.

El uso de herramientas para la planificación fue la del aporte más bajo (0.45), si bien estos recursos son de gran empleo y apoyo en la planificación de los proyectos musicales, se demostró para el grupo estudiado que el uso de estas, no siempre es garantía de formalidad en la planificación si esta no viene complementada por una estrategia bien estructurada.

La efectividad de las herramientas de apoyo va a depender de factores como la disciplina que el equipo de planificación de proyectos tenga en su uso y en las capacidades que esto tengan para sacar el máximo provecho de dichas herramientas. De allí la importancia de contar con un proceso de formación previo al uso de algún software o recurso de apoyo a la planificación y que se planteen procesos estandarizados que involucren su uso constante.

La variable Efc evaluada a través de indicadores como la satisfacción con los resultados actuales de los proyectos en comparación con las expectativas, evidenció un impacto significativo en la planificación. Las cargas de las distintas dimensiones fueron superiores a 0.76 (Tabla 4.21).

Tabla 4.21

Dimensiones vinculadas con la variable efectividad en el modelo

Variable	Dimensión	Valor
Efectividad (Efc)	▪ Efc_1 : Éxito de los resultados versus expectativas y objetivos	0.76
	▪ Efc_2 : Eficiencia en la gestión de recursos y aspectos del proyecto	0.85
	▪ Efc_3 : Revisión y análisis de los aspectos del proyecto	0.89
	▪ Efc_4 : Aprendizaje de los errores para mejorar la gestión de proyectos futuros	0.89

Nota. Elaboración propia

La dimensión Efc_1 que se vincula al éxito de los resultados versus los objetivos que se habían trazado en el proyecto tuvo un peso de 0.76 lo que si bien es la menor cifra de las cuatro dimensiones aun representa una carga significativa que indica que esta tiene una efectividad en el modelo. Si los resultados que son obtenidos en los proyectos no cumplen con las expectativas, sería necesario la revisión de la viabilidad de los objetivos trazados y el método empleado para lograrlos, ahora bien, si los resultados son exitosos puede inferirse que el método adoptado es el adecuado, aunque no se descarta la mejora continua.

Contar con una eficiencia en la gestión de los recursos resultó ser un factor importante, esto se ve reflejado en el valor de carga obtenido de 0.85; lo que permite especificar que esta dimensión tiene gran relevancia en el modelo y sugiere que una administración efectiva puede ser determinante en el nivel de éxito que se logre en los proyectos musicales.

Es importante mencionar que en la industria musical por su variedad se tienen como proyectos el lanzamiento de un disco, una gira o un show musical, cada uno de estos involucra recursos específicos y se deben manejar aspectos particulares, es por ello que es de esperarse que esta dimensión sea fundamental en el modelo de gestión de la planificación, pues asegura un impacto en la sostenibilidad económica del proyecto.

Otra de las dimensiones de gran impacto es la asociada con la cultura de revisión y análisis de los aspectos del proyecto (Efc_3) cuyo valor fue de 0.89, al igual que el Efc_4 que también tuvo un valor de 0.89 y que se vincula al aprendizaje que puedan tener las marcas musicales de los errores y su consideración en la mejora de los futuros proyectos. Ambas dimensiones son fundamentales. Si bien muchas empresas de música no cuentan con un

modelo de gestión o se guían por algún marco de referencia, muchas de estas han tenido éxito en sus proyectos debido a la mejora que han implementado luego de haber cometido errores.

El aprendizaje continuo es un factor determinante. Aprender de los errores es parte de dicho aprendizaje, pero también realizar una revisión periódica de los aspectos del proyecto asegura que se minimice la posibilidad de errores y, por tanto, se otorga mayor certidumbre al proyecto. Se sabe que la industria musical es cambiante y altamente competitiva, por eso, para que las marcas musicales sean más eficientes, sus procesos deben integrar la retroalimentación y mejoras sustentadas en experiencias previas.

Los valores correspondientes a las dimensiones asociadas con la variable estrategia presentan cargas factoriales elevadas: Estr_1 con 0.72, Estr_2 con 0.95 y Estr_3 con 0.86. En conjunto, estos resultados evidencian que la estrategia aporta de manera significativa al modelo de gestión para la planificación de proyectos musicales. Este componente resulta clave para el éxito y la sostenibilidad de los proyectos, así como para mejorar la efectividad en la planificación de los distintos aspectos relacionados con los productos musicales (**Tabla 4.22**).

Tabla 4.22

Dimensiones vinculadas con la variable estrategia del negocio en el modelo

Variable	Dimensión	Valor
Estrategia (Estrt)	▪ Estrt_1 : Identificación y gestión de los <i>stakeholders</i>	0.72
	▪ Estrt_2 : Claridad en la definición y comunicación de los beneficios esperados	0.95
	▪ Estrt_3 : Alineación de los proyectos con los objetivos de la marca musical	0.86

Nota. Elaboración propia

De las tres dimensiones, la claridad en la definición y comunicación de los beneficios que se esperan del proyecto a todas las partes interesadas presentó un valor en el análisis SEM de 0.95 muy cercano a uno, lo que indica que es uno de los elementos claves a ser considerados en el modelo de planificación de proyectos musicales.

Lo anterior es de esperar, pues en la planeación de este tipo de proyectos es necesario contar con una visión clara de los que se espera lograr con cada producto musical, no solo en términos económicos sino también artísticos. Esto hace que todos los involucrados logren alinear sus esfuerzos hacia un mismo propósito y perseguimiento similares objetivos.

Por ejemplo, si el proyecto corresponde el de efectuar un lanzamiento internacional de un álbum musical para buscar posicionar en otros mercados, los involucrados en marketing y distribución deben estar plenamente informados, así como orientados al logro de los objetivos y beneficios que se persiguen. Lo anterior se vincula con la dimensión Estr_3, alineación de los proyectos con los objetivos de la marca musical, la cual dio un valor de 0.86.

En lo que respecta a la variable adaptación al cambio, se obtuvieron valores elevados para las dimensiones Adp_1 (0.83) y Adp_2 (0.79). Estos resultados destacan la relevancia de esta variable y su contribución a la efectividad del modelo de planeación de proyectos. Cabe resaltar que la capacidad de adaptación resulta determinante para gestionar imprevistos y realizar ajustes sin comprometer los objetivos planteados ni la rentabilidad del proyecto (**Tabla 4.23**).

Tabla 4.23

Dimensiones vinculadas con la variable adaptación al cambio en el modelo

Variable	Dimensión	Valor
Adaptación al cambio (Adp)	▪ Adp_1 : Efectividad de la comunicación ante cambios o ajustes en los proyectos	0.83
	▪ Adp_2 : Efectividad en la adopción de acciones ante cambios	0.79

Nota. Elaboración propia

La carga factorial de ambas dimensiones (Adp_1 y Adp_2) demuestra, por una parte, que la comunicación efectiva no solo es importante en la etapa de planificación, sino en todo el proyecto y en especial en los momentos en los que se presentan cambios imprevistos. Un equipo que se comunica y recibe información clara se refleja en una capacidad de adaptación mayor, más aún en la industria musical, donde son múltiples los factores que pueden variar.

Un proceso comunicativo, claro, facilita que todas las partes interesadas se informen de los cambios en la planificación, también se relaciona con la dimensión Adp_2, ya que, permite que se tenga más efectividad en la adopción de acciones ante cambios. La capacidad de respuestas para adoptar cambios es determinante en el éxito del proyecto. Esto implica adicionalmente que se deben contar con las capacidades para replanificar o reorientar las actividades en caso de ser necesario.

En el caso de la variable adecuación de recursos, se destacan dos dimensiones clave. Por un lado, Adc_2 presenta la carga factorial más alta (0.92), relacionada con la efectividad de las estrategias adoptadas por las marcas musicales para adquirir los recursos y materiales necesarios para sus proyectos. Por otro lado, Adc_1 alcanza un valor de 0.79. Aunque esta última es menor, ambas dimensiones reflejan un impacto significativo en la variable

adecuación de recursos y, en consecuencia, en la planificación de proyectos musicales (**Tabla 4.24**).

Tabla 4.24

Dimensiones vinculadas con la variable adecuación de recursos en el modelo

Variable	Dimensión	Valor
Adecuación de recursos (Adc)	▪ Adc_1 : Eficiencia en la asignación y empleo de los recursos	0.79
	▪ Adc_2 : Efectividad de las estrategias para adquirir los recursos y materiales para un proyecto	0.92

Nota. Elaboración propia

En la industria musical, la adquisición de los recursos para un proyecto abarca desde el financiamiento, equipos técnicos, talento humano e inclusive infraestructura. Es por esto que los planificadores deben desarrollar estrategias apropiadas para su ubicación y adecuada gestión en todas las fases del proyecto.

El desarrollar planes sólidos implica que también se tengan una planificación de cómo y cuándo adquirir un determinado recurso, la manera de establecer los contactos o redes de distribución o adquisición dentro de la industria. El asegurar que el proyecto disponga los recursos necesarios, en especial los de categoría crítica, garantiza mayor posibilidad de éxito, se aminora los contratiempos y se puede cumplir de manera más precisa el cronograma establecido.

Al evaluar la variable riesgo en el modelo, se obtuvo que la dimensión Rsg_1 presentó una carga factorial de 0.60, mientras que Rsg_2 alcanzó un valor de 0.74. Aunque estos valores no son tan elevados como los observados en otras variables del modelo, siguen siendo relevantes, ya que reflejan la importancia de considerar el riesgo como un componente clave.

Su presencia permite a las marcas musicales anticiparse o mitigar posibles desafíos que puedan afectar el desarrollo y los resultados de sus proyectos (**Tabla 4.25**).

Tabla 4.25

Dimensiones vinculadas con la variable riesgos en el modelo

Variable	Dimensión	Valor
Riesgos (Rsg)	▪ Rsg_1 : Medida en la que se resuelven los problemas económicos y de recursos emergentes en los proyectos	0.60
	▪ Rsg_2 : Efectividad de las estrategias para adquirir los recursos y materiales para un proyecto	0.74

Nota. Elaboración propia

Es de destacar que en la industria musical la incertidumbre es una constante. Las preferencias de los consumidores de productos musicales son cambiantes, también los aspectos financieros y económicos son elementos que con los que deben lidiar las empresas y que son también variantes.

En este contexto un modelo que tome en consideración la gestión de riesgos en la planificación no solo de lo financiero sino también de los recursos, el ambiente y el mercado, asegura mayor posibilidad de que las marcas musicales afronten los inconvenientes emergentes sin que esto afecte en gran medida la continuidad y el éxito del proyecto musical. El desarrollo de estrategias efectivas para manejar los riesgos resulta determinante en el aseguramiento de la certidumbre. Esto implica diseñar en la fase de planificación acciones preventivas o correctivas ante la materialización de algún riesgo.

La estructura de la planificación hace referencia a como está configurado cada aspecto del proceso de visualización o concepción de los aspectos del proyecto, así como el esquema

de seguimiento para asegurar el cumplimiento de las fases concebidas. En relación con esta variable, se definieron cuatro dimensiones dadas por Estrc_1 hasta la Estrc_4 (**Tabla 4.26**).

Tabla 4.26

Dimensiones vinculadas con la variable estructura en el modelo

Variable	Dimensión	Valor
Estructura (Estrc)	▪ Estrc_1: Claridad en la definición y control de los objetivos y detalles del proyecto (alcance)	0.78
	▪ Estrc_2: Gestión del cronograma y fechas límites (tiempo)	0.76
	▪ Estrc_3: Planificación y control de costos de los proyectos (costos)	0.77
	▪ Estrc_4: Aseguramiento de la calidad del producto y cumplimiento de las expectativas de los <i>stakeholders</i> (calidad)	0.67

Nota. Elaboración propia

De este grupo la de mayor carga es claridad en la definición y control de los objetivos y detalles del proyecto con 0.78; esto indica que en el modelo contar para disponer de una apropiada planificación es esencial no solo definir los objetivos, sino precisar las maneras en que se van a realizar seguimientos en cada etapa para que cada aspecto del proyecto se cumpla según lo planificado.

Es determinante en toda planificación de productos musicales considerar aspectos desde la conceptualización hasta la promoción del producto musical, pues al no tener claridad se pueden presentar retrasos o errores al momento de asignar los recursos, así como inconvenientes en la ejecución de las actividades de cada uno de los actores involucrados.

La gestión de cronogramas y fecha tuvo un valor de 0.76 esto destaca la importancia que tiene de llevar una organización de las actividades y de los tiempos de cada tarea. El manejo eficiente del tiempo puede asegurar el éxito del proyecto, en especial en la industria

musical donde la precisión en el lanzamiento de un disco o un show significa crear confianza en el público seguidor.

La planificación de los costos es un aspecto también importante y elemental en todo proyecto, por lo que en el modelo de gestión de la planificación esta dimensión debe estar presente, pues se asegura la salud financiera del proyecto, así como su rentabilidad. Es absolutamente necesario el desarrollo de presupuestos, pues de ese modo se visualizan los gastos a incurrir e incluso se puede definir si el proyecto es económicamente viable.

Por otra parte, el asegurar la calidad es otro factor de relevancia (0.67). Si bien es la dimensión de la variable estructura que tuvo menor valor, esto no le resta la facultad de estar presente, pues en la industria musical la calidad es fundamental para asegurar la satisfacción de los seguidores. El cumplir con las expectativas de los *stakeholders*, debe ser parte de los que se persiguen en los objetivos de los proyectos musicales y, por ende, debe ser considerado en toda planificación.

La coherencia, como variable observada, fue analizada con base en dos dimensiones, siendo estas *Estrc_1* y *Estrc_2*, cuyos valores en el modelo fueron de 0.88 y 0.56 respectivamente. En el primer caso, se reafirma el hecho de que no solo es importante planificar apropiadamente, sino asegurar que cada aspecto del proyecto esté coordinado e integrado para de este modo asegurar que cada actividad y etapa se cumpla con base en el cronograma (**Tabla 4.27**).

Tabla 4.27

Dimensiones vinculadas con la variable coherencia en el modelo

Variable	Dimensión	Valor
Coherencia (Chr)	▪ Esrc_1: Integración efectiva de todos los aspectos de la planificación del proyecto	0.88
	▪ Esrc_2: Aseguramiento de las consistencia y complementariedad de tos los aspectos del proyecto	0.56

Nota. Elaboración propia

En la industria musical, cada detalle cuenta. Aspectos como la reprogramación de un lanzamiento o el desarrollo de un show pueden marcar una brecha significativa entre el éxito y el fracaso de un proyecto. La complementariedad de los aspectos del proyecto se logra cuando todos los involucrados conocen sus roles, los recursos se emplean de manera optimizada y las tareas se desarrollan según los tiempos. Es por esto que la coherencia representa un factor a tener en cuenta en todo modelo de planificación, con el fin de lograr coordinación y apropiada orientación de los esfuerzos hacia el logro del éxito del proyecto.

El análisis y la exclusión de "Cnc" del modelo permitió la identificación de las dimensiones fundamentales que verdaderamente influyen en la planificación de proyectos musicales. Los resultados indican que, aunque el "Cnc" en gestión de proyectos es reconocido como importante, no fue considerado como un elemento crucial en las organizaciones musicales estudiadas.

Esto conlleva a pensar sobre la necesidad de estrategias de capacitación para potenciar la comprensión y la aplicación de conceptos acerca de la gestión de proyectos en el sector musical. El modelo ajustado proporciona una base sólida para comprender cómo se lleva a cabo la planeación en la industria musical y qué áreas necesitan ser fortalecidas para mejorar la eficacia y la sostenibilidad de los proyectos musicales.

5 CAPÍTULO CINCO: CONTRIBUCIONES

5.1 Descripción general de la contribución del modelo proyectado para las marcas musicales y la optimización de la planificación de proyectos

El modelo de gestión propuesto para la planificación estratégica de proyectos en la industria musical constituye un avance sustancial en la sistematización y optimización de los procesos administrativos y operativos del sector. A diferencia de los enfoques tradicionales, esta propuesta metodológica ha sido concebida considerando las especificidades de las marcas musicales, la naturaleza volátil del ecosistema de la industria y la sinergia entre los distintos actores que intervienen en la cadena de valor musical.

Uno de los aportes conceptuales más relevantes de este modelo radica en la estructuración de un marco metodológico flexible que permite la transición desde una administración empírica hacia un enfoque gerencial sustentado en principios avanzados de gestión de proyectos. La institucionalización de prácticas organizadas se materializa a través de metodologías formales que brindan estructura operativa sin menoscabar la creatividad ni la flexibilidad que caracterizan a la industria musical.

Asimismo, el modelo responde a la brecha estructural en cuanto al conocimiento técnico sobre gerencia de proyectos dentro del sector. La evidencia recopilada señala que un número significativo de marcas musicales carece de formación en metodologías ampliamente reconocidas, lo que repercute negativamente en la eficiencia y viabilidad de sus iniciativas. Para solventar esta deficiencia, el modelo incorpora y adapta principios de gestión establecidos en estándares internacionales como PMI, PRINCE2 y SCRUM, ajustándolos a la dinámica operativa de la industria musical para garantizar su aplicabilidad efectiva.

La maximización de la eficiencia constituye un eje central del modelo, ya que su implementación permite optimizar la rentabilidad de los proyectos musicales mediante una planificación estratégica rigurosa y una asignación eficiente de recursos. Este enfoque incrementa la probabilidad de éxito en el lanzamiento de producciones discográficas, la planificación de giras y conciertos, y la ejecución de campañas promocionales, con el fin de optimizar el retorno de inversión y fortalecer la sostenibilidad financiera de las marcas musicales.

Basándose en el análisis de la correlación entre las dimensiones fundamentales de la planificación de proyectos y los principios de gestión organizacional, el modelo articula ejes estratégicos de acción. Estos permiten establecer objetivos de manera estructurada, definir indicadores de desempeño y alinear las áreas de producción, distribución y promoción con los resultados esperados, garantizando una integración coherente entre planificación y ejecución.

Además de funcionar como un marco referencial metodológico, el modelo brinda herramientas para el diagnóstico y la corrección de deficiencias operativas dentro de la industria musical. En este sentido, su implementación no solo fortalece la capacidad de planificación, sino que también propicia la profesionalización del sector al incentivar la adopción de estándares y mejores prácticas en la gestión de proyectos.

Un beneficio clave del modelo es la optimización en la gestión de recursos financieros y operacionales. Dado que muchas marcas musicales trabajan con restricciones presupuestarias, la aplicación de estrategias avanzadas de administración de costos, planificación temporal y análisis de riesgos específicos del sector permite maximizar la eficiencia sin comprometer la calidad de las producciones.

Asimismo, el modelo fomenta la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos de largo plazo de cada marca musical. A través de un enfoque estructurado, los artistas y gestores pueden definir sus metas con mayor precisión, asegurando que cada iniciativa contribuya a la consolidación de la identidad de la marca y a su posicionamiento competitivo dentro del mercado.

La incorporación de mecanismos de medición y retroalimentación es otro elemento diferenciador del modelo. Mediante la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs), las marcas pueden evaluar el impacto de sus proyectos en tiempo real y realizar ajustes estratégicos que permitan la optimización continua de sus procesos operativos y comerciales.

Desde una perspectiva operativa, el modelo promueve la integración y sincronización de las distintas áreas involucradas en la ejecución de un proyecto musical. Al incentivar una mayor coordinación entre producción, marketing y distribución, se minimizan ineficiencias, se optimizan los tiempos de ejecución y se reducen los riesgos asociados a retrasos y descoordinaciones.

En términos de escalabilidad, el modelo está diseñado para permitir la expansión progresiva de las estrategias de gestión en función del crecimiento de cada marca y de las oportunidades emergentes en el mercado global. Esto resulta particularmente relevante para artistas y sellos independientes que buscan consolidarse sin comprometer su autonomía creativa ni su viabilidad financiera.

Además, el modelo incorpora estrategias específicas de mitigación de riesgos, abordando problemáticas inherentes al sector musical, tales como la volatilidad de la demanda, los cambios en los patrones de consumo y la dependencia de plataformas digitales para la distribución y comercialización de contenidos. La anticipación y gestión de estos factores resulta esencial para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de las operaciones.

Otro de los aportes diferenciadores del modelo es su enfoque en la profesionalización de la industria musical a través de la capacitación en gestión de proyectos. Su implementación permitirá a los actores del sector adquirir competencias esenciales para la planificación estructurada de sus carreras y la optimización de sus iniciativas en el mercado.

En última instancia, la integración de este modelo en el ecosistema musical facilitará la consolidación y crecimiento sostenible de las marcas musicales en un entorno altamente competitivo. Al promover un enfoque basado en planificación estratégica, optimización de recursos y alineación con objetivos de largo plazo, el modelo contribuye a la evolución del sector, potenciando su eficiencia y rentabilidad.

Este enfoque representa un cambio paradigmático en la gestión de proyectos musicales, proporcionando a los actores de la industria una estructura metodológica robusta que les permitirá maximizar su impacto y sostenibilidad en el mercado global.

5.2 Modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical

En el contexto de la industria musical, un proyecto se relaciona con una idea, una oportunidad y una inversión que necesita ser llevada a cabo en un entorno de emprendimiento y riesgo, en especial en el sector de la música caracterizada por la variabilidad y cambios en la preferencia de la audiencia. Esto implica que el concepto de proyectos implica la realización de una serie de acciones programadas que buscan el uso óptimo de los recursos con el fin de alcanzar una meta.

Es por ello que el modelo de administración de proyectos considera el empleo de las capacidades, instrumentos y métodos para organizar, llevar a cabo, supervisar y finalizar proyectos dentro de los tiempos previstos y de este modo asegurar el cumplimiento de los objetivos y la mayor efectividad, así como rentabilidad. La guía estandarizada de administración de proyectos que se busca establecer persigue asegurar que la labor de un equipo se adecúe a los objetivos SMART y satisfaga los criterios de éxito dentro de las restricciones fijadas.

El modelo de gerencia de proyectos se estructuró considerando las particularidades del sector musical, incluyendo la variabilidad aspectos asociados con el mercado, tipo de proyectos o productos musicales, y la necesidad de integrar diversas áreas como producción, promoción y distribución. Si bien se incorporaron algunos aspectos destacados de metodologías reconocidas en la gestión de proyectos, estas se adaptaron a las dinámicas propias de la industria musical para optimizar la asignación de recursos, mejorar la coordinación de equipos y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Asimismo, se priorizó la flexibilidad del modelo para ajustarse a diferentes escalas de operación, desde artistas emergentes hasta sellos consolidados, asegurando su aplicabilidad en distintos contextos del ecosistema musical.

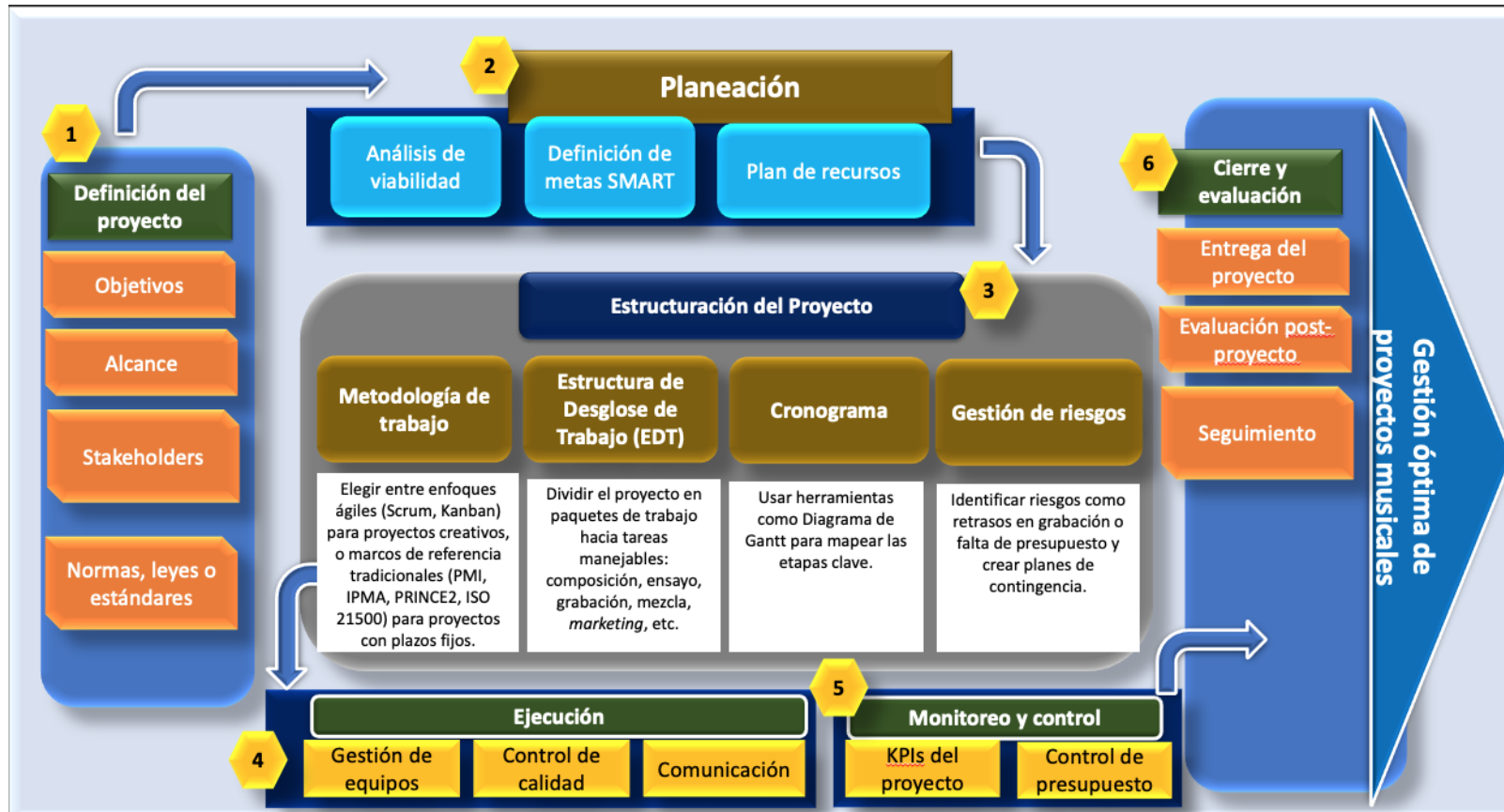
Teniendo en cuenta que el seguimiento es una fase preponderante, se plantean aspectos para monitorear el avance, evaluar el desempeño en función de indicadores clave y hacer las modificaciones requeridas para mantener el proyecto en funcionamiento. Finalizando con la etapa de cierre donde se medirá el triunfo del proyecto, registrará las enseñanzas adquiridas y liberará los recursos.

El esquema creado para las marcas de música incluye seis etapas esenciales que representan tanto la esencia intrínseca de estas marcas como las características específicas del contexto musical en el que funcionan. Estos pasos, establecidos mediante un análisis detallado de la información recolectada, los cuales son en primer lugar la definición del proyecto, en la que se establecen las metas y alcances; planeación de proyectos que implica la organización de estrategias en concordancia con los objetivos artísticos y comerciales; estructuración del proyecto, centrada en la distribución de recursos y horarios.

La etapa de ejecución incluye la realización práctica de las actividades; supervisión y control, que busca asegurar el respeto a los estándares de calidad y tiempos establecidos; monitoreo y control, que persigue garantizar la observancia de los criterios de calidad y tiempos establecidos; y por último, el cierre y evaluación, que facilita la reflexión sobre los logros obtenidos y la documentación de aprendizajes para proyectos venideros. este enfoque holístico garantiza que cada fase del proceso esté en sintonía con las demandas particulares de las marcas musicales y las dinámicas fluctuantes del sector (**Figura 5.1**).

Figura 5.1

Esquema del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales



Nota. Elaboración propia

5.2.1 Elemento del modelo asociado a la definición del proyecto

La fase de definición del proyecto constituye un componente esencial dentro del modelo de gestión propuesto para las marcas musicales. En esta etapa inicial se establecen con precisión los objetivos del proyecto, los cuales deben cumplir con criterios de claridad, especificidad, medición, viabilidad, pertinencia y delimitación temporal. Asimismo, se determina el alcance, precisando qué se incluye y qué no, de manera que sea factible su ejecución.

También se identifican los grupos de interés o *stakeholders*, con el fin de orientar el proyecto en función de las expectativas y beneficios para cada parte involucrada. Finalmente, se consideran las normas, leyes o estándares que permitan encauzar el proyecto dentro de marcos formales y estructurados (**Figura 5.2**).

Figura 5.2

Elementos básicos en la definición de proyectos



Nota. Elaboración propia

Los objetivos no solo deben ser técnicamente consistentes, sino que también deben alinearse con la visión estratégica que la marca musical haya definido o que se proponga construir a partir de este modelo. Aunque muchas marcas, especialmente independientes y emergentes, no cuentan con una visión estratégica formalizada, este componente del modelo

busca precisamente impulsar su formulación, integrando metas artísticas y comerciales de forma coherente. La adecuada estructuración de los objetivos asegura la convergencia de los esfuerzos hacia un fin común, potenciando la eficiencia en el uso de los recursos y la maximización de los resultados.

Otro elemento medular de esta etapa es la definición del alcance del proyecto. Este proceso implica detallar las actividades que se ejecutarán, los resultados esperados y las restricciones inherentes al proyecto. Una delimitación exhaustiva del alcance permite evitar confusiones, gestionar de manera óptima las expectativas y mitigar el riesgo de modificaciones innecesarias en etapas posteriores.

En el caso de las marcas musicales, el alcance puede incluir actividades como la producción de un álbum, licencias de derechos de autor, la planificación de una gira, difusión musical o el diseño de campañas de *marketing* digital innovadoras.

La identificación y gestión de los *stakeholders* reviste una importancia estratégica en esta fase, dado que estos agentes ejercen una influencia significativa en el éxito del proyecto. En el ámbito musical, los *stakeholders* abarcan desde los seguidores de la marca, patrocinadores y productores hasta distribuidores y miembros del equipo artístico. Es imperativo mapear sus intereses, expectativas y niveles de influencia, estableciendo mecanismos de comunicación eficaces que aseguren su involucramiento y compromiso a lo largo del ciclo del proyecto.

Adicionalmente, esta fase demanda un análisis minucioso de las normativas, leyes y estándares aplicables en la industria musical. Esto incluye aspectos como la protección de

derechos de autor, la formalización de contratos laborales, la obtención de permisos para eventos y el cumplimiento de estándares de calidad en la producción y distribución musical.

La omisión de estas regulaciones podría acarrear riesgos legales y operativos que pondrían en peligro tanto el éxito del proyecto como la reputación de la marca musical.

La fase de definición del proyecto, dentro del modelo propuesto, constituye el cimiento fundamental de la planeación que guiará su ejecución. Al invertir recursos en una definición clara y rigurosa de los objetivos, el alcance, los grupos de interés y los aspectos legales, las marcas musicales construyen una estructura sólida que facilita la implementación del proyecto de forma efectiva, coherente y adaptada a su realidad. Esta etapa no solo marca el inicio del proyecto, sino que permite anticipar riesgos, alinear expectativas y establecer una hoja de ruta que favorezca decisiones acertadas a lo largo del proceso.

5.2.2 Fase de planificación de proyectos musicales

La fase de planeación constituye el eje articulador en el desarrollo de proyectos musicales, pues permite trazar un curso definido y viable para alcanzar los objetivos establecidos (**Figura 5.3**).

Figura 5.3

Elementos básicos en la planeación



Nota. Elaboración propia

El análisis de viabilidad es el primer componente esencial en esta etapa e implica una evaluación exhaustiva de factores internos y externos que podrían influir en el éxito del proyecto. Esto incluye aspectos financieros, logísticos y técnicos, así como un análisis del mercado musical y las tendencias actuales en consumo y producción. La identificación de limitaciones potenciales y oportunidades emergentes proporciona una perspectiva integral que facilita la toma de decisiones informadas.

En esta fase, la definición de metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y delimitadas en el tiempo) se convierte en una herramienta indispensable para estructurar el camino hacia el éxito. En el contexto de la industria musical, estas metas pueden traducirse en indicadores claros, lo cual permite a las marcas musicales mantener un control efectivo del progreso y motivar al equipo artístico y técnico mediante objetivos concretos.

El diseño de un plan de recursos es otro componente crítico en la planeación de proyectos. Este involucra la identificación y asignación óptima de talento humano, recursos tecnológicos, materiales y financieros. Para una marca musical, esto podría significar la contratación de músicos y técnicos especializados, la adquisición de equipos de grabación, o la asignación de presupuesto para promoción y distribución. El plan debe considerar tanto las necesidades actuales del proyecto como posibles contingencias, asegurando una utilización eficiente y sostenible de los recursos disponibles.

La planeación operativa contempla la definición de hitos clave y la elaboración de cronogramas detallados que orienten el desarrollo del proyecto musical. Programar actividades con precisión —desde la preproducción hasta el lanzamiento— permite asegurar

que cada tarea se ejecute en el tiempo estimado y con la calidad esperada. En la industria musical, donde la sincronización y la gestión del tiempo son factores críticos, un cronograma estructurado es fundamental para cumplir con las expectativas del público y los *stakeholders*.

Además, esta fase fomenta la cohesión del equipo de trabajo, integrando a sus miembros en torno a un propósito común. A través de reuniones, talleres de alineación y canales de comunicación eficaces, las marcas musicales pueden garantizar que cada integrante comprenda su rol y responsabilidades. Este enfoque fortalece la dinámica interna y mejora la capacidad de respuesta ante imprevistos, manteniendo el proyecto enfocado en sus metas artísticas y operativas.

5.2.2.1 Profesionalización y proyección a largo plazo en marcas musicales

En el modelo propuesto, la fase de planificación actúa como un catalizador que impulsa a los artistas y marcas musicales a estructurar, priorizar y ejecutar sus proyectos bajo criterios técnicos, sostenibles y alineados con metas tanto artísticas como de desarrollo. Esta etapa fomenta una visión a mediano y largo plazo, sin exigir la adopción de estructuras organizacionales rígidas, lo que la hace más coherente con la naturaleza flexible y dinámica del sector musical.

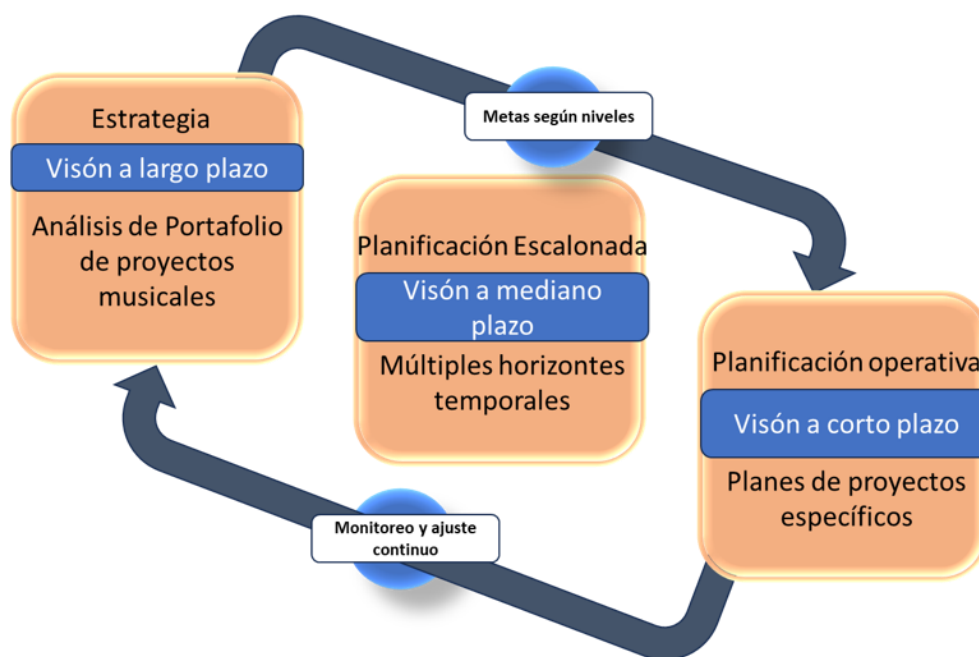
El modelo reconoce que muchos artistas carecen de estructuras empresariales consolidadas, pero plantea una ruta de transición hacia una planificación progresivamente más profesional. Esto implica definir objetivos claros, establecer prioridades y utilizar herramientas de gestión que favorezcan la coherencia, la efectividad y la articulación entre proyectos. En este marco, se proponen tres horizontes de planificación:

- A corto plazo: planificación detallada de proyectos específicos.
- A mediano plazo: articulación entre proyectos, identificando sinergias, recursos compartidos y momentos clave del mercado.
- A largo plazo: construcción de una visión de futuro que oriente la trayectoria de la marca musical y facilite la toma de decisiones informadas.

La madurez en la planificación no se impone, sino que se construye progresivamente a partir de la experiencia, el aprendizaje y las necesidades de las marcas musicales por gestionar de forma más estructurada sus iniciativas (**Figura 5.4**).

Figura 5.4

Enfoque progresivo de planificación en proyectos musicales



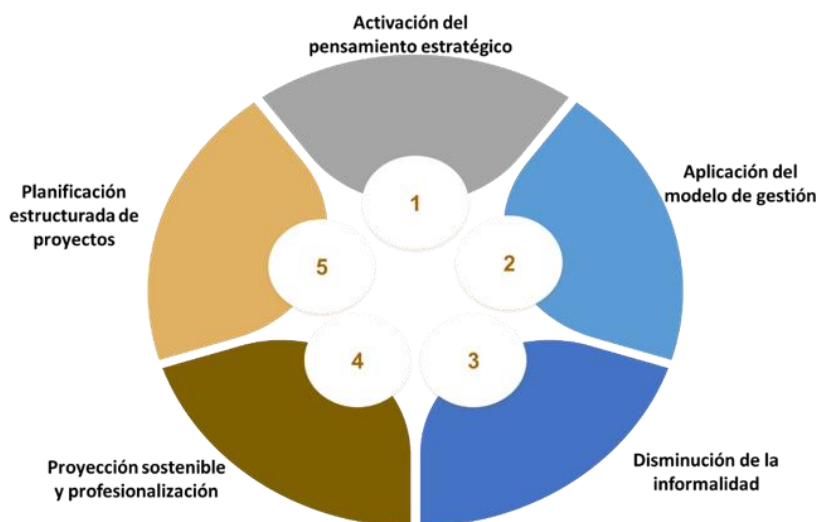
Nota. Elaboración propia

Asimismo, se plantea un ciclo de transición hacia una planificación profesional, partiendo de la informalidad inicial hasta llegar a una organización técnica de los proyectos

musicales. Este proceso no es lineal, sino adaptativo, y permite que los artistas construyan capacidades gerenciales sin perder su identidad creativa (**Figura 5.5**).

Figura 5.5

Ciclo de transición hacia una planificación profesional y coordinada de proyectos musicales



Nota. Elaboración propia

5.2.2.2 Articulación entre proyectos musicales como paso hacia una planificación integrada

A medida que las marcas musicales evolucionan en su gestión, surge la necesidad de articular sus proyectos de manera coordinada, con el fin de optimizar recursos, evitar solapamientos y maximizar el impacto de sus acciones. Esta articulación no requiere estructuras empresariales complejas, pero sí el uso de mecanismos prácticos que faciliten decisiones conjuntas, distribución eficiente de recursos y ajustes dinámicos según el contexto.

Integrar varios proyectos permite reducir la dependencia del éxito de iniciativas individuales, identificar sinergias, aprovechar momentos clave del mercado y consolidar una

lógica de gestión más profesional. Para ello, se recomiendan herramientas como cronogramas integrados, sesiones de coordinación entre responsables de proyecto, plataformas tecnológicas para compartir información y el uso de indicadores de desempeño colectivo.

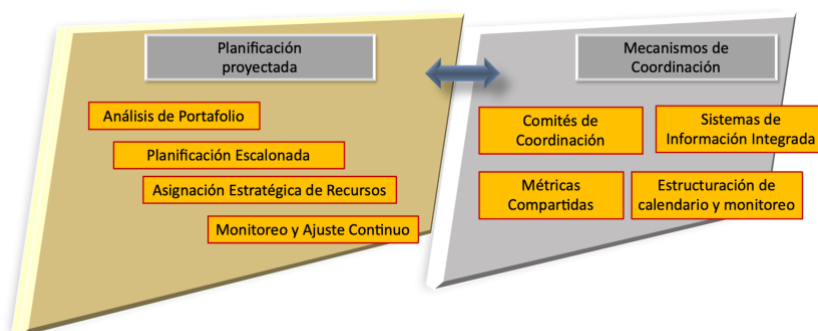
La planificación integrada también exige una asignación de recursos basada en criterios de impacto y oportunidad, más allá de las necesidades individuales de cada iniciativa. Además, el monitoreo continuo y el aprendizaje organizacional permiten adaptar estrategias y tomar decisiones con mayor precisión.

Aunque el uso de tecnología aún es limitado en muchas marcas musicales, su incorporación progresiva fortalece las capacidades de gestión colaborativa y promueve una mayor formalización en los procesos. En este contexto, una calendarización estructurada y consensuada de actividades permite organizar tareas, reducir fricciones internas y optimizar la coordinación temporal de lanzamientos, campañas o eventos claves, facilitando así una ejecución más eficaz y alineada con los objetivos del proyecto musical.

Los componentes centrales de esta planificación articulada se agrupan en dos bloques principales: planificación proyectada —que incluye el análisis de portafolio, la planificación escalonada y el monitoreo— y los mecanismos de coordinación, como los espacios de articulación, las métricas, los sistemas de información y los cronogramas compartidos **(Figura 5.6)**.

Figura 5.6

Componentes para una planificación articulada de proyectos musicales



Nota. Elaboración propia

5.2.3 Fase de estructuración del proyecto

La fase de estructuración del proyecto en la industria musical es esencial para transformar las ideas creativas en un plan operativo tangible. En esta etapa, la selección de un marco de trabajo adecuado resulta esencial, ya que determina cómo se gestionarán las actividades y los recursos. Para proyectos musicales que demandan flexibilidad y adaptación, como el desarrollo de nuevas piezas artísticas, los enfoques ágiles como *Scrum* o *Kanban* son ideales, ya que permiten iteraciones continuas y ajustes dinámicos.

Por otro lado, proyectos con plazos fijos y entregables definidos, como la producción de un álbum o la organización de una gira, se benefician de enfoques tradicionales como el de cascada, que proporcionan una estructura sólida y predictiva.

La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) es una herramienta clave en esta fase como la columna vertebral de la estructura del proyecto, ya que permite desglosar el proyecto

en sub entregables hasta llegar a paquetes de trabajo con tareas específicas y manejables, facilitando su ejecución y seguimiento.

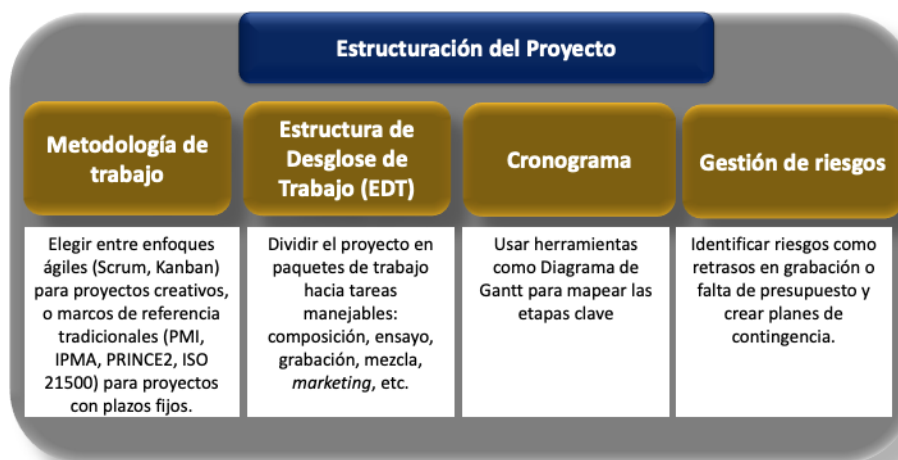
En el contexto musical, este desglose podría incluir actividades como composición, ensayo, grabación en estudio, mezcla, masterización, diseño de la campaña de marketing y distribución. Este enfoque no solo clarifica los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, sino que también ayuda a identificar dependencias entre tareas, asegurando que el flujo de trabajo sea coherente y eficiente.

El cronograma, apoyado en herramientas como los diagramas de Gantt, se convierte en la columna vertebral de la gestión temporal del proyecto. Estas herramientas facilitan la visualización estructurada de las etapas clave, desde las sesiones iniciales de ideación hasta el lanzamiento final, permitiendo un seguimiento claro del progreso y una asignación eficiente del tiempo y los recursos.

Paralelamente, la gestión de riesgos es fundamental para anticipar desafíos como retrasos en la grabación, problemas técnicos o falta de presupuesto. La creación de planes de contingencia, como la reserva de tiempo adicional en el estudio o la búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas, garantiza que la marca musical pueda mantener el control sobre el proyecto, minimizando el impacto de imprevistos en el cumplimiento de objetivos y plazos **(Figura 5.7)**.

Figura 5.7

Elementos básicos en la estructuración del proyecto



Nota. Elaboración propia

5.2.4 Fase de ejecución del proyecto

La fase de ejecución del proyecto es el punto donde la planeación toman forma tangible, especialmente en la dinámica compleja de las marcas musicales. Una gestión efectiva de equipos es fundamental para coordinar el talento humano involucrado en cada etapa del proyecto. En este contexto, es esencial definir roles y responsabilidades de manera clara para músicos, productores, técnicos de sonido y el equipo de *marketing*.

Por ejemplo, asignar a un productor la supervisión general de la grabación, mientras un técnico se encarga de la calidad del audio, permite optimizar esfuerzos y garantizar un flujo de trabajo estructurado. Además, fomentar la colaboración entre estos roles asegura que las ideas artísticas y las metas comerciales se integren de manera efectiva.

El control de calidad desempeña un papel crítico durante la ejecución, garantizando que los resultados cumplan con los estándares esperados tanto por la marca musical como por

su audiencia. Esto implica implementar revisiones periódicas en cada etapa del proceso, desde las primeras grabaciones hasta la mezcla y la masterización.

Por ejemplo, realizar sesiones de escucha preliminar para evaluar los arreglos o ajustes técnicos en tiempo real permite corregir errores y elevar el nivel de producción. Este enfoque garantiza que el producto final refleje la identidad y los valores de la marca musical, fortaleciendo su posicionamiento en la industria.

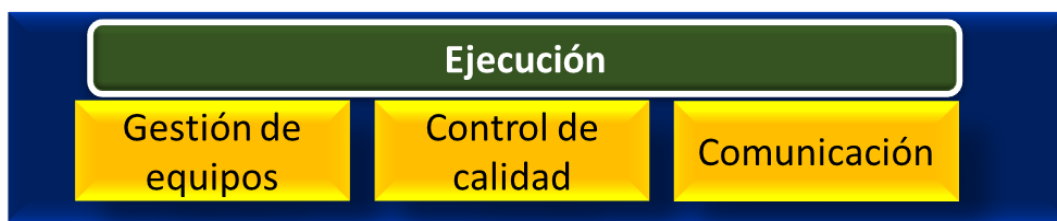
La comunicación efectiva entre los *stakeholders* es otro elemento clave para el éxito en esta fase. Un plan de comunicación bien estructurado facilita la coordinación y la transparencia entre todos los participantes del proyecto. Esto incluye la elaboración de reportes regulares de avance que informen a músicos, patrocinadores, distribuidores y otros interesados sobre el progreso, hitos alcanzados y posibles ajustes necesarios. Una comunicación fluida y consistente minimiza malentendidos y asegura que todos los involucrados estén alineados con los objetivos generales del proyecto.

En general, en este modelo de gestión de proyectos se tiene como premisa que la fase de ejecución demanda una combinación equilibrada de creatividad y disciplina operativa. Si bien el proceso creativo puede ser espontáneo e iterativo, la capacidad de adherirse a los cronogramas y a los planes previamente establecidos asegura que el proyecto avance sin contratiempos significativos.

Para las marcas musicales, esta fase no solo representa la concreción de una obra, sino también la oportunidad de demostrar su profesionalismo, capacidad de adaptación y compromiso con la excelencia artística y comercial (**Figura 5.8**).

Figura 5.8

Elementos básicos en la ejecución de proyectos



Nota. Elaboración propia

5.2.5 Fase de monitoreo y control

En la fase de monitoreo y control de proyectos en la industria musical, es esencial evaluar continuamente el progreso y asegurar que los objetivos se estén alcanzando de acuerdo con lo planeado. Para ello, se deben utilizar *Key Performance Indicators* (KPIs), Indicadores Clave de Desempeño, que permitan medir el rendimiento del proyecto.

Un indicador clave es el porcentaje de tareas completadas, que permite verificar si las actividades previstas, como la grabación, producción o promoción, se están ejecutando dentro de los plazos establecidos. Este KPI facilita el ajuste de estrategias y la asignación de recursos cuando es necesario, garantizando la ejecución fluida del proyecto.

Otro KPI fundamental en la gestión de proyectos musicales es el crecimiento en la cantidad de seguidores en plataformas como *Spotify*, *Apple Music* o *YouTube*. Este indicador resulta clave para evaluar el impacto de las campañas de *marketing* y la receptividad de la audiencia. Un aumento sostenido en el número de seguidores evidencia el interés y la conexión del público con la propuesta artística, lo cual puede incidir directamente en decisiones estratégicas relacionadas con la distribución y la promoción. Es fundamental que

estas métricas se analicen en conjunto con variables como la segmentación del público objetivo, las tendencias de consumo musical y la presencia del artista en *playlists* relevantes.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta el nivel de artista en el ecosistema digital, ya que plataformas como *Chartmetric*, *Spotify for Artists* o *Apple Music* emplean algoritmos y análisis de datos para categorizar a los artistas en distintos estadios de desarrollo, desde *Undiscovered* (no descubierto), *Developing* (en desarrollo), *Mid-level* (intermedio), hasta *Mainstream* (corriente principal), *Superstar* (superestrella) y *Legendary* (legendario). Estos niveles no solo reflejan la visibilidad y consolidación del artista, sino que también determinan su posicionamiento frente a oportunidades comerciales, de monetización y alianzas dentro de la industria.

En este contexto, uno de los KPIs más relevantes en la actualidad es la cantidad de reproducciones por plataforma de *streaming*, ya que incide directamente en el retorno financiero del proyecto. Por ejemplo, en *Spotify*, los ingresos por *streaming* oscilan entre USD \$0.003 y \$0.005 por reproducción, aunque esta cifra puede variar dependiendo de factores como la región del oyente, el tipo de cuenta (gratuita o premium), y los acuerdos contractuales con agregadores o sellos discográficos. Una vez distribuidos los ingresos, el artista puede recibir un valor neto cercano a USD \$0.0017 por *stream*.

Plataformas como *Apple Music* y *Tidal* ofrecen tasas más altas por reproducción, pero el volumen de oyentes puede ser menor dependiendo del perfil demográfico del público objetivo. Para tener una referencia práctica, alcanzar un millón de reproducciones en *Spotify* puede traducirse en ingresos brutos aproximados de USD \$3.000 a \$5.000, lo que evidencia la importancia de escalar en visibilidad y construir una audiencia fiel para alcanzar niveles

sostenibles de ingresos. No obstante, es importante subrayar que estas cifras representan estimaciones y pueden diferir significativamente entre artistas debido a las condiciones individuales de cada contrato.

De igual forma, el índice de popularidad de plataformas como *Spotify* —que se mide en una escala de 0 a 100— y el ratio de reproducciones por oyente (*streams-to-listener ratio*) permiten identificar la fidelidad y el nivel de compromiso de la audiencia con el artista. Un ratio superior a 3.5, por ejemplo, indica un alto grado de repetición en la escucha, y puede actuar como predictor del éxito comercial y de la consolidación del proyecto musical.

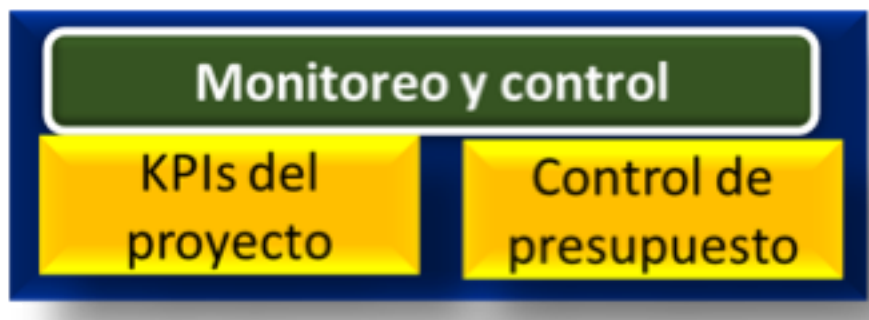
El *feedback* de audiencias en lanzamientos es otro KPI esencial que debe ser monitoreado durante la fase de control del proyecto. Las respuestas de los oyentes a través de comentarios, reseñas y redes sociales proporcionan información valiosa sobre la aceptación del producto musical. Este tipo de retroalimentación permite realizar ajustes en la estrategia de marketing y, si es necesario, modificar el enfoque del proyecto en cuanto a la producción, distribución o comunicación. La capacidad de adaptarse rápidamente a las críticas o sugerencias de la audiencia es decisiva para el éxito de un proyecto musical en entornos cambiantes.

En cuanto al control del presupuesto, una herramienta ampliamente recomendada por el *Project Management Institute (PMI)* es la técnica del valor ganado (*Earned Value Management – EVM*). Este método permite integrar de manera objetiva el alcance, el cronograma y el costo del proyecto, proporcionando indicadores como el Valor Planeado (PV), el Valor Ganado (EV) y el Costo Real (AC). A partir de estos valores, se calculan métricas clave como el Índice de Desempeño de Costos (CPI) y el Índice de Desempeño de

Cronograma (SPI), fundamentales para determinar si el proyecto está avanzando conforme a lo previsto, tanto en términos financieros como temporales.

De acuerdo con la Guía del PMBOK® del PMI, el EVM constituye una de las mejores prácticas para evaluar el rendimiento y prever escenarios futuros, ya que permite anticipar desviaciones, estimar los costos al finalizar (*Estimate at Completion – EAC*), y tomar decisiones correctivas con base en datos reales y no solo en percepciones subjetivas. Este enfoque resulta especialmente útil en proyectos musicales que manejan recursos limitados y ventanas de tiempo cortas para lanzamiento y promoción.

Para su aplicación práctica en proyectos musicales, es posible utilizar herramientas como Microsoft Excel, Microsoft Project o software especializado, que permiten hacer un monitoreo detallado de las inversiones realizadas en cada fase del proyecto, desde la grabación hasta la promoción y distribución. Controlar los costos en tiempo real es clave para evitar sobrecostos, identificar desviaciones en etapas tempranas y asegurar que el proyecto se mantenga dentro de los límites financieros establecidos. La gestión eficiente del presupuesto también facilita la toma de decisiones estratégicas sobre nuevas inversiones, optimización de recursos y mejora continua, asegurando así la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto musical (**Figura 5.9**).

Figura 5.9*Elementos básicos en el monitoreo y control**Nota.* Elaboración propia

Para garantizar la efectividad de la planificación y la ejecución de proyectos en la industria musical, es esencial establecer un sistema de seguimiento basado en indicadores de desempeño. Estos permiten evaluar la eficiencia en la gestión de recursos, la alineación de los objetivos estratégicos con los resultados obtenidos y la capacidad de adaptación ante cambios del entorno. La implementación de un marco de monitoreo estructurado proporciona información cuantificable y cualitativa sobre el rendimiento de los proyectos, permitiendo a las marcas musicales optimizar su toma de decisiones y ajustar sus estrategias en tiempo real para maximizar el impacto de sus iniciativas (**Tabla 5.1**) y (

Anexo f) del documento titulado “*Anexo F – Sistema de indicadores para la evaluación de la planeación de proyectos...*”.

Tabla 5.1

Lista de indicadores básicos

Indicador	Propósito	Formula
Tasa de cumplimiento de objetivos parciales o hitos (TCOP)	Permite analizar el cumplimiento de los hitos parciales respecto a todo lo planificado	$TCOP = \frac{\text{número de objetivos logrados}}{\text{Total de objetivos parciales}} * 100$
Eficiencia en el empleo del presupuesto (EEP)	Facilita contrastar el nivel de ejecución del presupuesto planificado respecto a los gastos reales efectuado	$EEP = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}} * 100$
Rentabilidad de la inversión (ROI) hecha en el proyecto	Definido como retorno de inversión (ROI) mide la rentabilidad de la inversión hecha en torno a un proyecto	$ROI = \frac{\text{Beneficios netos del proyecto}}{\text{Valor de la inversión}} * 100$
Nivel de satisfacción del público (NSP) o aceptación del proyecto por los clientes musicales	Mide el nivel de satisfacción del público al cual se dirige el proyecto musical	$NSP = \frac{\text{Suma de puntuaciones}}{\text{Nº de encuestados}}$

Nivel de cumplimiento de entregables (NCE) Mide la proporción de entregables que han sido completados respecto al plan

$$NCE = \frac{\text{Entregables realizados}}{\text{Entregables planificados}} * 100$$

Nivel de gestión de riesgos (NGR) asociados a los proyectos Mide la efectividad de la gestión de riesgo asociados con el proyecto

$$NGR = \frac{\text{Riesgos ocurridos}}{\text{Riesgos identificados}} * 100$$

Nivel de productividad del equipo del proyecto (NPEP) Evalúa la productividad del equipo respecto al tiempo que emplea para realizar los entregables

$$NPEP = \frac{\text{Numero de entregables}}{\text{Cantidad de horas empleadas}}$$

Nivel de cumplimiento del tiempo planificados en los proyectos (NCTP) Mide el nivel de cumplimiento de los tiempos planificados

$$NCTP = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo planificado}} * 100$$

Nivel de participación del equipo en la fase de planificación (NPPlan) Permite analizar el nivel de inclusión del equipo en la fase de planificación del proyecto

$$NPPlan = \frac{\text{Participantes en la planificación}}{\text{Total de integrantes del proyecto}} * 100$$

Índice de capacitación (IC) del equipo asociado a los proyectos Permite analizar el nivel de capacitación que recibe el equipo vinculado a los proyectos

$$IC = \frac{\text{Horas de capacitación recibidas}}{\text{Horas planificadas de capacitación}} * 100$$

Tasa de innovación en proyectos musicales (TIPC) Mide la proporción de proyectos musicales en los cuales se incorpora elementos innovadores

$$TIPC = \frac{\text{Proyectos con innovaciones incorporadas}}{\text{Total de proyectos ejecutados}} * 100$$

Valor planificado (VP) Evalúa el costo presupuestado del trabajo programado para ser realizado en un

$$PV = \% \text{ planificado} \times \text{Presupuesto al finalizar}$$

	momento específico del proyecto	
Valor Ganado (VG)	Evalúa el avance real del proyecto teniendo en cuenta el presupuesto	$VG = \% \text{ real} \times \text{Presupuesto al finalizar}$
Variación de costos (VC)	Controlar los costos reales y ofrecer una alerta financiera. Permite comprar el valor real del trabajo realizado y el costo real incurrido	$VC = VG - \text{Costo actual}$
Variación de programación (VPROG)	Comparar el trabajo realizado y el planificado en términos de valor. Ayuda al control del cronograma	$VPROG = VG - PV$
Índice de Rendimiento de Costos (IRC)	Precisar la eficiencia financiera del proyecto	$IRC = \frac{VG}{\text{Costo Actual}}$
Índice de rendimiento del cronograma (IRCRON)	Medir la eficiencia del cronograma del proyecto	$IRCRON = VG \div VP$

Nota. Elaboración propia. Los parámetros de comparación e interpretación de estos indicadores se detallan en el **Anexo f**

5.2.6 Fase de cierre

El modelo de gestión de proyectos en la industria musical concluye con una fase crítica de cierre y evaluación, que asegura la correcta finalización del proyecto y el

cumplimiento de los objetivos establecidos. En esta etapa, es fundamental realizar la entrega del proyecto, lo que implica concluir el lanzamiento o la presentación pública de la obra musical (**Figura 5.10**).

Figura 5.10

Elementos básicos en la fase de cierre y evaluación



Nota. Elaboración propia

Esta fase se cierra formalmente con la validación de los *stakeholders*, como productores, artistas, y otros involucrados, asegurando que los objetivos pactados, ya sean de alcance, calidad o impacto, hayan sido alcanzados. La satisfacción de los involucrados es un indicativo del éxito del proyecto y marca el cierre formal de su ciclo.

A continuación, se lleva a cabo una evaluación post-proyecto, que permite realizar un análisis profundo sobre el desempeño del proyecto en todas sus fases. En este proceso se identifican los elementos que funcionaron de manera eficiente, así como aquellos aspectos que podrían haberse manejado de forma más efectiva. Este análisis crítico es esencial para extraer conclusiones sobre el enfoque estratégico y las decisiones tomadas a lo largo del proyecto.

Además, se debe documentar las lecciones aprendidas, proporcionando una base de conocimiento que puede ser utilizada en proyectos futuros para evitar la repetición de errores y para mejorar continuamente las prácticas de gestión en la industria musical.

Una parte esencial de esta fase es la planificación del seguimiento post-lanzamiento o ejecución de la gira, show, etc. Esta planificación implica desarrollar actividades de continuidad, como la organización de giras de promoción o la implementación de nuevas estrategias para mantener el interés del público.

Adicionalmente, se consideran posibles acciones para optimizar la presencia del proyecto en diversas plataformas, lo que puede incluir estrategias de *marketing* digital y la expansión hacia nuevos mercados. El seguimiento garantiza que el impacto del proyecto musical no se limite al momento del lanzamiento, sino que se prolongue en el tiempo, generando valor a largo plazo.

La fase de cierre y evaluación no solo es una instancia de revisión del proyecto, sino también una oportunidad para refinar procesos y metodologías. La evaluación de las métricas clave, como el rendimiento de las plataformas musicales o el impacto en los seguidores, es elemental para ajustar los enfoques a futuras producciones. La integración de los resultados obtenidos en la fase de evaluación permite que las próximas iniciativas estén mejor alineadas con las expectativas del público y los objetivos estratégicos de los artistas y productores, consolidando así el aprendizaje organizacional y optimizando la gestión de proyectos musicales a lo largo del tiempo.

5.2.7 Guía práctica y operacional para empresarios y actores del sector musical

El eje central del presente estudio se fundamenta en el desarrollo de un modelo integral de gestión para la planeación de proyectos musicales que responda a las necesidades específicas de la industria musical. Sin embargo, reconociendo que la complejidad vinculada

a cualquier modelo teórico puede constituir una barrera para su adopción práctica por parte de artistas independientes, agrupaciones musicales y gestores culturales, se ha diseñado complementariamente una guía metodológica que operacionaliza los elementos constitutivos del modelo y facilita su comprensión e implementación sistemática.

La guía actúa como un puente metodológico entre la fundamentación teórica del modelo y su aplicación práctica, ofreciendo rutas específicas de implementación gradual que facilitan la adopción del sistema de gestión sin comprometer la flexibilidad creativa necesaria en los procesos musicales, y estableciendo así las condiciones para que el modelo trascienda el ámbito académico y se convierta en una herramienta útil y accesible para la profesionalización de la gestión en el sector musical independiente.

Como apoyo a la adopción del modelo por parte de marcas musicales se estructuró entonces una guía práctica y operacional, que transforma el modelo teórico en un idioma comprensible para aquellos que no tienen experiencia en la administración o gestión de proyectos. Es de destacar que cada marca musical dispone de características y proyectos específicos por lo que la guía provee los elementos que se consideran básicos y adaptable a cualquier empresa musical (**Anexo g**) del documento titulado “*Anexo G – Guía para la adopción del modelo de planeación de proyectos musicales*”.

El propósito de la guía es plantear un conjunto de pasos que están en correlación con las fases del modelo para la gestión de la planeación de los proyectos musicales. Las pautas establecidas son una especie de traducción de los conceptos teóricos del modelo a tareas o acciones aplicables.

Como complemento, fue desarrollada una aplicación digital la cual se denominó PlanArti. Esta se estructuró de manera especial para el sector musical, persiguiendo una digitalización de la planificación de los proyectos musicales y del proceso de adopción del modelo. Esta es una plataforma intuitiva que le facilita a las marcas musicales acercarse de manera más acelerado a los beneficios del modelo de gestión de la planificación de proyectos propuesto.

PlanArti constituye un recurso que plantea un puente entre el modelo y la práctica, ayudando a los usuarios, es decir a los responsables de la planificación de proyectos de las marcas musicales a tener una experiencias funcional y accesible para planear los proyectos. A través de esta plataforma, se provee un diagnóstico del nivel de estructuración del proyecto y el alcance de la planificación hecha.

Se toma en cuenta en la aplicación aspectos como formalidad, estrategias de negocio, gestión de riesgos, coherencia, entre otros. El esquema de diagnóstico del aplicativo evalúa cada dimensión de forma integral, proveyendo un panorama del proyecto, precisando fortalezas como puntos de mejora (**Figura 5.11**).

Figura 5.11

Interacción modelo-recursos con los resultados esperados



Nota. Elaboración propia

5.3 Validación del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical

El modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales fue validado por expertos con el fin de garantizar su aplicabilidad, coherencia y pertinencia. Para ello se consideró la evaluación de tres especialistas provenientes de varios campos de conocimiento, pero con estrecha relación con proyectos musicales. Uno de los especialistas es experto en gerencia de proyectos, otro en gerencia en la industria musical y un líder destacado en la coordinación técnica, operativa y artística de diversos productos musicales. Esta diversidad de opinión persiguió disponer de visiones integrales que se complementaran entre sí.

Previo a la validación los expertos fueron informados de forma detallada del alcance de la investigación, las fases que fueron cubiertas para generar el modelo, así como el propósito de su validación. De manera particular se explicó el proceso metodológico e instrumentos usados para la recopilación de la información y su procesamiento estadístico con la técnica de ecuaciones estructurales (SEM), a partir del cual se logró la identificación de las variables que tienen mayor implicación en la planificación de proyectos en el contexto musical.

La validación experta se concentró en la valoración de los elementos claves del modelo siendo estos: formalidad, efectividad, estrategia de negocio, capacidad de adaptación al cambio, la adecuación de recursos, la gestión de riesgos, la estructuración organizativa y la coherencia general del modelo. La validación buscó contrastar el enfoque estadístico-teórico del modelo con criterios técnicos reales a partir de la experiencia y conocimiento de los

expertos. Este ejercicio de validación fue crucial para reafirmar la aplicabilidad del modelo y el desarrollo de refinamientos con base en el aporte de los expertos (**Tabla 5.2**).

Tabla 5.2

Comparación sintetizada de la valoración de los expertos hacia el modelo

Elemento o aspectos del modelo	Experto en gerencia de proyectos	Manager en la industria musical	Líder de la marca musical (artista)
Formalidad	<p>El Dr. Vivas expone la relevancia de la variable formalidad en el modelo, puesto que esta da respuesta a debilidades presentes de manera común en el entorno musical. El experto destaca desde su experiencia con proyectos en la industria musical ha visto la informalidad recurrente en las relaciones laborales y comerciales que se efectúan, recurriéndose de forma común a acuerdos verbales y desarrollo de planes comunicados sin una formalidad lo que genera errores, conflictos o impagos. Es por ello que, a juicio del experto, cuando el modelo incorpora dimensiones como la revisión y mejora continua, fortalece la profesionalización del sector artístico, facilita crear un orden en la planeación de proyectos y romper el ciclo de errores en torno a estos.</p>	<p>El experto Santiago Marín otorga una valoración adecuada a esta variable del modelo y plantea que resulta pertinente. Sobre la base del análisis del modelo, plantea que la variable ayuda a estructurar el proyecto desde una perspectiva más organizada y profesional, lo que resulta imprescindible en el sector musical. Sugiere que cualquier planteamiento del modelo, cuestionario u otra información se caracterice por ser fácil de comprender y asimilar por cualquiera de los participantes de un proyecto de la industria musical, independiente de que estén asociados con la planificación de proyectos o con otras fases.</p>	<p>El especialista Sebastián Rojas considera como muy adecuada la variable formalidad en el modelo. La formalidad en la planificación a juicio del experto facilita la creación de orden y desarrollo en el avance de los proyectos musicales. Esta variable en el modelo ayuda a que las marcas o grupos musicales establezcan de manera clara un camino de trabajo ordenado, que facilite una buena organización de sus actividades y que estas resulten verdaderamente eficaces. La formalidad, como componente del modelo, favorecería una estructuración sistemática de las estrategias, al propiciar una coordinación y ejecución organizada de las actividades orientadas al logro de los objetivos del proyecto.</p>
Efectividad	<p>El experto considera que la variable efectividad en el modelo es pertinente, sugiere que no solo debe medirse en</p>	<p>Esta variable en opinión del experto es apropiada para el modelo, puesto que considera que</p>	<p>Muy adecuada es la valoración dada a esta variable del modelo, puesto que permite demostrar si</p>

	<p>términos técnicos o económicos, sino que debe verse también desde el logro de los objetivos artísticos que el músico persigue con su audiencia. El especialista valora de manera general como muy adecuada esta variable y la profundidad conceptual que esta tiene al incluir aspectos como calidad, cumplimiento de entregables y el aprendizaje a partir de los errores. Se hace una especial acentuación a que para ser efectivos es importante profesionalizar a los gestores de proyectos musicales e incluso a los artistas, puesto que es determinante que los objetivos que se persiguen deben estar alineados con las acciones y tareas que desarrollan cada uno de los involucrados en los proyectos. Según el experto, esta variable facilita alinear los objetivos empresariales con los artísticos y personales, favoreciendo la sostenibilidad del proyecto musical.</p>	<p>contribuye de manera significativa al robustecimiento de sus esquemas empresariales o proyectos artísticos, asistiéndolos a tener una mayor comprensión de lo que están consiguiendo, lo que necesitan perfeccionar y cómo progresar con mayor eficacia. El especialista plantea que esta variable es particularmente relevante, dado que numerosos artistas y marcas musicales no poseen la costumbre de llevar a cabo un control o monitoreo sistemático de sus proyectos para evaluar con métricas los resultados y precisar si hay efectividad en cada proyecto y en cada una de sus fases desde la planificación hasta el cierre.</p>	<p>las estrategias y prácticas que aplica una marca musical están realmente produciendo resultados favorables. El experto afirma que esta variable es muy apropiada para determinar qué acciones aportan valor y cuáles podrían estar provocando distracción o demoras en la consecución de los objetivos del proyecto. Se transforma en un instrumento crucial para trazar caminos más definidos, realistas y dirigidos al triunfo del proyecto musical. Para Rojas, en el ejercicio musical, es habitual que ciertas tácticas no produzcan los resultados previstos. No obstante, ese procedimiento de prueba y error es esencial para el aprendizaje y la consolidación del proyecto.</p>
<p>Estrategia de negocio</p>	<p>Esta variable fue valorada como muy adecuada por el experto, destacando especialmente la importancia del diseño de un plan y la consideración de las partes interesadas. El especialista señala que en los proyectos musicales los gestores e incluso los artistas tienden a minimizar elementos como misión, visión y objetivos estratégicos,</p>	<p>El experto considera esta variable apropiada siempre y cuando en la práctica se asegure la concordancia con las metas u objetivos de la marca musical. Lo anterior se sustenta en el argumento de que muchas veces los artistas o marcas musicales se sumergen en proyectos</p>	<p>Esta variable, para el experto, facilita la clarificación del escenario interno del proyecto, determinar si los participantes son los correctos y si están dispuestos a colaborar por un objetivo común. Por lo tanto, se pueden prevenir conflictos futuros y garantizar que todos se inclinen hacia la misma</p>

	<p>lo que aleja las acciones de contribuir a una gestión empresarial con eficaz. Considera que el modelo es acertado al buscar que las marcas musicales reflexionen en torno al desarrollo de estrategias que permitan enriquecer el plan para la ejecución de un proyecto, también que el incorporar soluciones tecnológicas en las estrategias constituye un valor agregado que pudiera facilitar la implementación del modelo.</p>	<p>simultáneos solo porque surgieron de manera imprevista y no porque haya un enfoque estructurado y una visión sólida de apropiada gestión, efectividad y éxito. El experto afirma que la variable es adecuada, sin embargo, considera que sería beneficioso examinar el enfoque de la alineación estratégica desde un punto de vista más extenso y adaptable, entendiendo que en numerosas situaciones el triunfo del proyecto no se basa únicamente en esa alineación total entre todos los participantes.</p>	<p>dirección, reforzando la unidad estratégica de la marca musical. Sebastián Rojas destaca que la inclusión de esta variable en el modelo aporta un componente de sistematización al proyecto, lo cual resulta especialmente relevante en el ámbito artístico-musical, donde es fundamental identificar a los actores que realmente pueden contribuir al desarrollo del proyecto y al logro de sus objetivos.</p>
<p>Adaptación al cambio</p>	<p>Según el experto, la acelerada transformación del campo musical, impulsada por los cambios en las preferencias de la audiencia y los avances tecnológicos, ha generado una reconfiguración profunda del entorno de la industria musical. En este sentido, considera pertinente que la variable <i>adaptación al cambio</i> forme parte del modelo, al tratarse de un factor crítico de éxito. A su juicio, dicha variable resulta especialmente adecuada, ya que los proyectos musicales que no logren adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado corren un alto riesgo de</p>	<p>El experto valora como muy adecuada esta variable para el modelo partiendo de la premisa de que esta es una industria que está en permanente cambio, y las modificaciones son constantes, especialmente en lo que respecta a los modelos de negocio. Por lo tanto, es crucial que el modelo contenga una variable que invite al artista a meditar sobre estos elementos y le proporcione una orientación para manejar correctamente esas modificaciones. El modelo propuesto podría ayudar a los</p>	<p>Se considera como muy adecuada esta variable para el modelo por el experto, su valoración obedece a que, a su juicio, durante la existencia de una marca musical, agrupación o artista pueden suceder diversas variaciones, desde modificaciones en los miembros hasta modificaciones en la táctica de exposición de su música. Por lo tanto, es esencial disponer de una estrategia para ajustarse tanto a las modificaciones internas como a las externas, y esta variable facilita que ese proceso se manifieste y se</p>

	<p>fracasar o de no alcanzar los objetivos propuestos.</p>	<p>artistas y marcas musicales puesto que estos no poseen claramente establecidas sus estrategias de adaptación ante el cambio, ni conocen suficientemente cómo transmitir correctamente los cambios requeridos cuando el contexto lo requiere.</p>	<p>administre de manera reflexiva. Como complemento, el experto indica que el modelo y la variable son apropiados puesto que, en el sector artístico y musical, los gustos y preferencias de la audiencia están en permanente cambio y que los proyectos artísticos cobran más sentido cuando estos están conectados con las preferencias de quienes los escuchan y aprecian.</p>
<p>Adecuación de recursos</p>	<p>Fue reconocida esta variable como muy apropiada por parte del experto. El argumento que sustenta esta afirmación es que es por una parte el especialista considera que en esta industria los recursos son escasos o las marcas musicales no disponen de la capacidad para adquirir todos los recursos que necesitan y las que sí lo tienen se enfrentan a la variabilidad del mercado que hace que estas opten por tercerizar los servicios que requieren, como sonido, tarima, estudio de grabación, entre otros. Es por esto que en esta industria muchas marcas optan por colaborar entre si compartiendo recursos, lo que genera una especie de solidaridad y reciprocidad, constituyendo una especie de capital social que impulsa el proyecto. La</p>	<p>En lo que respecta a esta variable el experto Santiago Marín, considera como muy adecuada que se haya tomado en cuenta en el modelo de gestión de la planificación de los proyectos. La razón es que generalmente este tipo de aspectos se delegan casi en su totalidad en los gerentes sin percatarse de que todos los involucrados son responsable de una apropiada gestión de los recursos. Se destaca por parte del experto que los artistas y marcas musicales ignoran cómo emplear sus recursos de manera eficaz o cómo obtenerlos de manera estratégica para el avance de sus proyectos. Un modelo que considere esta variable es de gran</p>	<p>Esta variable fue catalogada como muy adecuada para el modelo por parte del experto. Su ponderación se soporta en la premisa de que es habitual que las marcas musicales enfrenten problemas para transformar su propuesta musical en una actividad lucrativa, tanto en cuanto a sueldos como en la cobertura de los gastos vinculados a su crecimiento artístico o proyecto como grabaciones, videoclips, giras, promoción, entre otros. La incorporación de esta variable en el modelo facilita la evaluación del desafío que supone la administración de recursos y, aún más relevante, proporciona tácticas útiles para que las agrupaciones aprendan a</p>

	<p>planificación de un proyecto musical debe tomar en cuenta todas estas aristas.</p>	<p>importancia porque contribuiría a que todos se involucren y comprendan el manejo de los recursos, lo cual les facilitaría potenciar su independencia, tomar decisiones más conscientes y entender de manera más profunda la viabilidad de su modelo de negocio.</p>	<p>estructurarse financieramente. En escenarios como el colombiano, donde el arte a menudo se topa con numerosos obstáculos estructurales y presupuestarios, esta perspectiva puede establecer la distinción entre un proyecto que se extingue y otro que se mantiene a lo largo del tiempo.</p>
Riesgos	<p>Se considera como positivo y adecuado que el modelo para la gestión de la planificación de los proyectos tome en cuenta los riesgos a los que se afrontan no solo para el establecimiento de medidas preventivas sino para visualizar alternativas en caso de presentarse. Los proyectos musicales se exponen a múltiples contingencias e incluso de último minuto, es por ello que contar con mecanismos de anticipación y respuesta es totalmente acertado. Incluso esto impulsa la profesionalización del sector musical al fomentar una cultura de planeación que se oriente a la sostenibilidad del proyecto frente a las incertidumbres.</p>	<p>La valoración dada a esta variable en el modelo es de adecuada. El experto indica que en todo proyecto y en especial en la industria musical hay riesgos claros como los económicos, otros vinculados a contingencias o sorpresas, y también algunos que pueden ser totalmente ajenos al artista. Es determinante contemplar en el modelo el riesgo porque se necesita que las marcas musicales o el artista posea un plan o, al menos, conozca cómo reaccionar ante los diversos riesgos que puedan presentarse durante el desarrollo de sus proyectos. Se sugiere incluso ampliar más aspectos vinculados con esta variable.</p>	<p>El experto califica como muy adecuada la inclusión de esta variable en el modelo, ya que, a su juicio, la dimensión de gestión de riesgos proporciona a los artistas herramientas y un esquema de acción que les permite reaccionar con prontitud ante situaciones inesperadas. Estas herramientas pueden ser de naturaleza conceptual (lógica o estratégica) o práctica (como la administración de recursos, opciones operativas o mecanismos de respuesta financiera), y resultan esenciales para fortalecer la resiliencia y la sostenibilidad del proyecto artístico frente a los desafíos propios del sector cultural.</p>
Estructura	<p>Esta variable es considerada por el especialista como la columna vertebral del modelo, pues plantea que es</p>	<p>El experto califica como muy adecuada esta variable en el modelo. Especifica que su</p>	<p>El especialista considera esta variable como muy adecuada para formar parte del modelo, e incluso</p>

	<p>determinante para disponer claridad en la planeación de un proyecto, establecer su alcance, así como lograr los objetivos. Si esta estructura está acompañada de la adopción de enfoques ágiles o marcos de referencia como PMI o PRINCE2 se puede tener una ejecución ordenada y más efectiva de los proyectos, pues se tendría un plan de trabajo viable, coherente y medible. En general el experto otorga la valoración de muy adecuado a esta variable en el modelo, pues asegura que garantiza la calidad no solo en la planificación sino en todo el desarrollo del proyecto.</p>	<p>ponderación obedece a que dicha variable permite considerar en el modelo elementos fundamentales como el tiempo, los gastos, la calidad y la descripción del proyecto. Estos componentes son esenciales en cualquier proceso de planificación y realización, y a menudo son desconocidos o escasamente utilizados por los artistas. Al incluir estos elementos estructurales, el modelo proporciona a los artistas una orientación precisa acerca de cómo configurar y supervisar su proyecto de manera más profesional.</p>	<p>la señala como una de las más relevantes. A su juicio, sin una estructura claramente definida resulta difícil lograr la coherencia, la eficacia y la sostenibilidad que un proyecto musical requiere para tener éxito a lo largo del tiempo. Desde su perspectiva, las marcas musicales deben operar como auténticas compañías; para alcanzar este objetivo, es esencial que cuenten con una estructura organizativa robusta, respaldada por normas claras que faciliten la evaluación de la planificación, la organización de las tareas y el cumplimiento de las metas propuestas.</p>
<p>Coherencia</p>	<p>El experto consideró como muy adecuada esta variable y soporta su valoración en el hecho de que según su experiencia existen dos paradigmas contrastantes en las decisiones estratégicas de los artistas musicales respecto a la relación entre autenticidad cultural y viabilidad económica. Por una parte, plantea que hay organizaciones musicales que mantienen una fidelidad inquebrantable hacia los géneros autóctonos y tradicionales, priorizando la preservación de su patrimonio</p>	<p>La valoración dada es de adecuada, esto se sustenta en el argumento de que esta variable en el modelo puede proporcionar a las marcas musicales una mayor claridad sobre si su discurso, mensaje o idea es coherente, tanto en el plano interno como externo. En otras palabras, si lo que expresa, lo que proyecta y lo que lleva a cabo está en sintonía con sus metas artísticas, y si su equipo y sus acciones se adecuan de manera correspondiente a dichas</p>	<p>El experto califica muy adecuada a esta variable dentro del modelo. Su argumento se basa en que es fundamental comprender que un artista, banda o marca musical no solo representa una expresión artística, sino también una entidad cultural que busca posicionar su nombre, su música y su visión ante un público cada vez más exigente. En este sentido, la variable resulta crucial para el fortalecimiento de proyectos auténticos, sostenibles y con proyección. Según el</p>

	<p>cultural por encima de consideraciones mercantiles, aun cuando estos géneros presenten limitaciones en términos de rentabilidad comercial. Contrariamente, se observa un segundo grupo de artistas que, influenciados por imperativos económicos o motivaciones lucrativas, adoptan estrategias de adaptación estilística que implican el abandono parcial o total de sus principios artísticos originales, optando por géneros musicales de mayor rentabilidad comercial como mecanismo para optimizar sus beneficios financieros. Es por ello que el modelo contribuirá a dar orientaciones a las marcas musicales sobre ser coherente no solo con su estilo artístico sino con la consecución de los objetivos de los proyectos musicales.</p>	<p>metas. A juicio del experto esta dimensión puede ser muy beneficiosa para que el artista o marca musical organice su proyecto de manera más completa, considerando no solo las plataformas y procesos de distribución o producción musical, sino también otros participantes esenciales de la cadena de valor.</p>	<p>especialista, “la coherencia es un elemento clave en la construcción de la identidad de una agrupación musical”, lo que refuerza la necesidad de incorporar esta dimensión en el modelo propuesto.</p>
--	--	---	---

Nota. Elaboración propia

El modelo tuvo un proceso riguroso de evaluación, a partir del cual se obtuvieron un conjunto de resultados que demostró un alto nivel de aceptación y validación por parte de los especialistas. Variables del modelo como adaptación al cambio tuvo un 100% de calificación como “Muy adecuado”, similar ponderación tuvo las variables coherencia, estructura y adecuación de recursos, lo que permite afirmar que estos elementos están alineados plenamente a los desafíos que afrontan los proyectos musicales (**Tabla 5.3**).

Tabla 5.3

Valoraciones dadas al modelo por los expertos

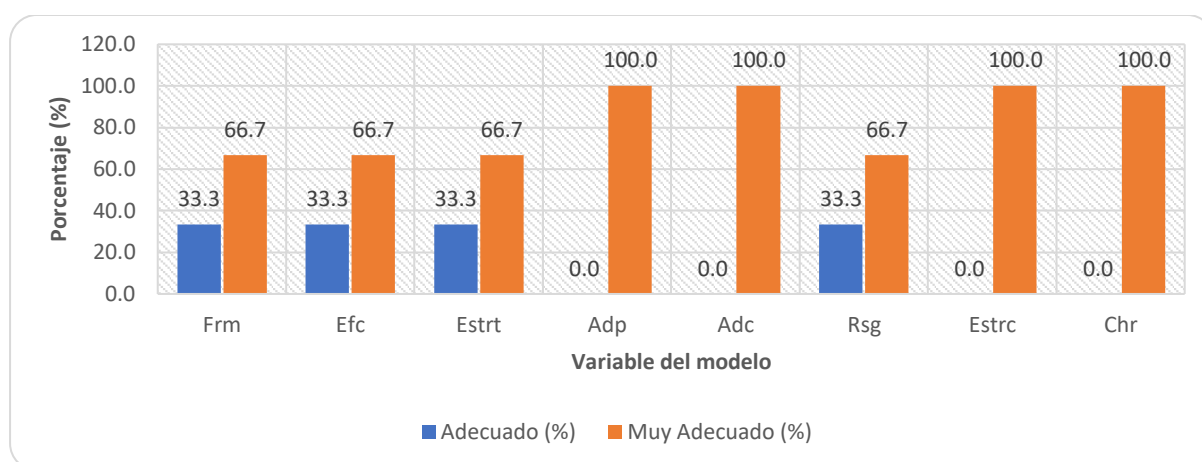
Variable	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Frm: Formalidad	Muy adecuado	Adecuado	Muy adecuado
Efc: Efectividad	Muy adecuado	Adecuado	Muy adecuado
Estrt: Estrategia de negocio	Muy adecuado	Adecuado	Muy adecuado
Adp: Adaptación al cambio	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado
Adc: Adecuación de recursos	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado
Rsg: Riesgos	Muy adecuado	Adecuado	Muy adecuado
Estrc: Estructura	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado
Chr: Coherencia	Muy adecuado	Adecuado	Muy adecuado

Nota. Elaboración propia

Otras variables como formalidad, efectividad, estrategia de negocio y riesgos tuvieron calificación en un 66.7 % como muy adecuado y 33.3 % adecuado, lo que demuestra que cada una de las variables cuentan con un nivel significativamente alto de aprobación, dándose por validado el modelo. Este balance final, sugiere que si bien puede existir oportunidades de reforzar algunos aspectos del modelo su estructura metodológica y base conceptual son sólidas y dan respuesta a los requerimientos operativos y técnicos de la industria musical (**Figura 5.12**).

Figura 5.12

Distribución porcentual de las valoraciones hechas a cada variable del modelo



Nota. Elaborado a partir de la calificación otorgada por los expertos

La sugerencia general de optimización por parte de los expertos es que se debe asegurar que se emplee términos simples y estrategias que faciliten la comprensión por parte de los distintos actores de las marcas musicales para de este modo garantizar su aplicación. Además, se puede ir evaluando las experiencias una vez implementado en la práctica el modelo y poderlo refinar.

Los expertos coinciden en que la eficacia de cada acción y la adecuada coordinación entre las distintas variables del modelo permiten al artista o al equipo de trabajo enriquecer su proceso, extraer aprendizajes de la experiencia y enfocar sus esfuerzos de manera más eficiente. Asimismo, señalan que el modelo y sus variables resultan muy apropiados, ya que no solo facilitan la planificación, sino que también preparan a las agrupaciones musicales para afrontar de manera integral todas las etapas involucradas en la realización de un proyecto artístico.

Con base en las valoraciones obtenidas, se concluye que el modelo no requiere modificaciones en sus componentes estructurales y se considera adecuado para su aplicación en la industria musical, tanto en su dimensión artística como empresarial. En este contexto, su implementación busca aportar de manera significativa a la estructuración y planificación de proyectos musicales, fomentando la estandarización de procesos y la profesionalización del sector.

5.4 Ajustes realizados al modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical, a partir de los resultados de la validación.

El modelo de gestión de la planeación de proyectos musicales validado por los expertos fue aceptado y no se plantearon ajustes estructurales en este, lo que destaca su coherencia, aplicabilidad y pertinencia para contribuir a la planificación y desarrollo de cada proyecto. Las calificaciones otorgadas a cada variable que forma parte del modelo alcanzaron los niveles más elevados de aprobación (adecuado y muy adecuado), es decir que el modelo da respuesta a las necesidades identificadas en las marcas musicales estudiadas en lo que refiere a la planificación y gestión de proyecto.

No obstante, aunque no se identificaron aspectos a modificar en la estructura del modelo, los expertos realizaron sugerencias orientadas a mejorar su comprensión y apropiación por parte de los integrantes de las marcas musicales, especialmente aquellos encargados de liderar los proyectos. En atención a estas recomendaciones, se fortaleció la formulación del cuestionario, incorporando un mayor nivel de detalle en cada ítem, junto con ejemplos contextualizados en la industria musical.

Esta mejora busca garantizar que las preguntas sean comprensibles para cualquier usuario, independientemente de su nivel de formación técnica, promoviendo así su accesibilidad, utilidad y aplicación efectiva en distintos contextos del sector (**Anexo h**) del documento titulado “*Anexo H – Cuestionario validado para el diagnóstico de planeación de proyectos musicales*”.

Los expertos concordaron que es necesario una capacitación preliminar, teniendo en cuenta que los distintos actores de las marcas tienen conocimientos mayoritariamente empíricos por lo que ameritan un proceso formativo que les ayude a comprender las distintas dimensiones y el alcance de modelo, su aplicación y la forma en como este puede integrarse de manera práctica en los procesos ya existentes dentro de las marcas musicales.

Se sugiere además la implementación de un sistema de seguimiento para el modelo, que ayude a observar su funcionalidad en el tiempo, analizando las implicaciones que tenga en la organización de los proyectos y de este modo proponer eventualmente mejoras en función de la experiencia real que se tenga con la aplicación de dicho modelo.

Este seguimiento más allá de verificar la aplicación del modelo contribuirá a recolectar evidencias que permitan sustentar de manera concreta aspectos como la alineación del modelo con los objetivos y resultados, la optimización de recursos, el fortalecimiento de la gestión de la planificación de los proyectos y de la consecución de las metas que se han planteado por cada proyecto musical.

5.5 Aportes de otros estudios previos por el autor que contribuyeron a la presente investigación

A lo largo de su trayectoria académica, el autor ha desarrollado diversas investigaciones y participado en ponencias centradas en la temática de la gerencia de proyectos, particularmente en el contexto de la industria musical. Entre los trabajos más destacados se encuentran *Prospective analysis in the music industry under the artistic context in music project management* y *Análisis de los factores de complejidad de la planeación de proyectos del sector musical bajo los estándares del PMI*.

Estos estudios previos proporcionaron un sustento teórico y metodológico fundamental para el desarrollo de la presente tesis doctoral titulada *Modelo de gestión para la planificación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical*. La primera investigación, enfocada en el análisis prospectivo de la industria musical desde la perspectiva de la gestión de proyectos, evidenció una carencia significativa de literatura especializada que documente y valide las prácticas óptimas de gestión en este sector. Este hallazgo resalta la necesidad de fortalecer las competencias directivas y gerenciales como estrategia para el desarrollo sectorial sostenible.

La evidencia empírica obtenida en estos trabajos contribuyó a sustentar la hipótesis central de la tesis, que postula que el diseño de un modelo de gestión basado en buenas prácticas facilita la planificación de proyectos por parte de los artistas del sector musical. Asimismo, los estudios permitieron anticipar un escenario en el que, pese a la experiencia acumulada por muchas organizaciones musicales, persiste una notoria ausencia de metodologías estandarizadas para la planificación de proyectos. En consecuencia, se recurre

con frecuencia a procesos de aprendizaje no formal y al conocimiento tácito, lo cual compromete la capacidad de adaptación a entornos cambiantes y limita la eficacia en la gestión de riesgos.

El estudio orientado al análisis de los factores de complejidad en la planificación de proyectos bajo los estándares del Project Management Institute (PMI) refuerza estos planteamientos. Esta investigación evidenció que la mayoría de las iniciativas del sector se llevan a cabo mediante enfoques empíricos e informales, con planificación deficiente o inexistente. Sus resultados coinciden con los hallazgos de la presente tesis, al demostrar que una proporción considerable de profesionales musicales posee competencias limitadas en gestión de proyectos y desconoce marcos normativos como los del PMI.

En términos metodológicos, ambas investigaciones aportaron insumos clave para la construcción del marco teórico-metodológico y del enfoque de evaluación de esta tesis. La primera adoptó un paradigma cualitativo de alcance exploratorio-descriptivo, utilizando estrategias como diseño conceptual, construcción de escenarios prospectivos, lluvias de ideas, simulaciones con juego de roles y la aplicación del método Delphi.

La segunda se fundamentó en una metodología mixta que combinó revisión sistemática de literatura, trabajo de campo, análisis estadístico inferencial y documentación sistemática de resultados. Esta última incluyó instrumentos de recolección de datos como encuestas estructuradas y herramientas estadísticas especializadas (SPSS y R-Commander), las cuales informaron directamente el diseño metodológico de esta tesis, basado en modelos de ecuaciones estructurales y validación por juicio de expertos.

Por otro lado, el análisis de actores realizado en el primer estudio ofreció un marco conceptual valioso para sustentar la propuesta de un modelo de gestión viable y replicable. En él, los *stakeholders* fueron clasificados como actores sociales en cuatro categorías — Estado, medios de producción de bienes y servicios, academia y sociedad civil—, cada una con intereses específicos y capacidades de influencia diferenciadas. Se concluyó que la viabilidad de los escenarios futuros depende de que al menos uno de estos actores posea la capacidad efectiva de implementación.

Esta conceptualización es coherente con la propuesta de la presente tesis doctoral, al incorporar enfoques ágiles y marcos de referencia adaptados a las dinámicas de la industria musical, con el objetivo de ofrecer una guía estructurada que fomente la profesionalización del sector mediante la participación activa de los actores clave y la construcción de entendimientos compartidos.

En general, los estudios desarrollados por el autor han seguido una línea temática común que ha permitido consolidar ideas, experiencias y hallazgos, los cuales refuerzan de manera significativa los fundamentos y resultados de la tesis doctoral.

5.6 Archivos complementarios

Durante el desarrollo de esta investigación se generaron diversos insumos que, si bien no hacen parte del cuerpo principal de esta tesis, fueron fundamentales para la planificación, validación y transferencia del conocimiento. Entre estos se encuentran los archivos de entrevistas, observaciones directas, análisis estadístico, planificación estructural de la tesis y

desarrollo técnico de la App PlanArti (**Anexo i**) del documento titulado “*Anexo I – Diseño preliminar de la App PlanArti*”.

Estos documentos pueden ser consultados en el (**Anexo j**) del documento titulado “*Anexo J – Archivos complementarios del proceso de investigación y desarrollo*”.

Adicionalmente, puede acceder directamente a todos los archivos complementarios de la tesis a través del siguiente enlace: [Acceso a archivos complementarios de la tesis](#).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos y los objetivos propuestos en este estudio doctoral, se presentan las siguientes conclusiones:

En coherencia con los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, se confirma la validez de las hipótesis planteadas. La primera hipótesis se verifica al demostrar que el modelo de gestión, fundamentado en buenas prácticas, facilita efectivamente la planificación de proyectos musicales por parte de los artistas. Asimismo, la segunda hipótesis se valida al constatar que los actores clave —el líder musical, el mánager y el experto en gerencia de proyectos— reconocieron la pertinencia y aplicabilidad del modelo, avalando su implementación en la industria musical como una herramienta útil para mejorar los procesos de planificación y toma de decisiones.

El modelo de gestión propuesto para la planificación de proyectos responde a las necesidades específicas de las marcas musicales, al incorporar variables clave y elementos técnicos que permiten estructurar, organizar y dar seguimiento técnico a sus iniciativas. Este modelo contempla fases como la definición de objetivos, la evaluación de viabilidad, el diseño estructurado por etapas y el uso eficiente de recursos, facilitando el seguimiento y la evaluación de resultados. Al integrar las particularidades del contexto musical con principios de la gerencia de proyectos, se ofrece una solución integral para reducir riesgos y mejorar la toma de decisiones en cada fase del ciclo de vida de los proyectos musicales.

La estructura del modelo considera enfoques adaptativos y marcos de referencia aplicables a la industria musical, lo que lo convierte en una herramienta viable y replicable.

Al incluir estos aspectos, el modelo brinda apoyo para la definición de metas, el control del proyecto y la sistematización del proceso. Las marcas musicales disponen así de una guía clara que les permite alinear sus ejecuciones con sus objetivos y, al mismo tiempo, avanzar hacia una mayor profesionalización del sector.

Aunque muchas marcas musicales cuentan con una experiencia empírica adquirida a lo largo de los años, carecen de una práctica estandarizada para planificar sus proyectos. La planeación suele basarse en aprendizajes informales, intuición o decisiones espontáneas ante oportunidades emergentes. Esta falta de sistematización limita su capacidad para anticiparse a cambios del mercado o de las audiencias, y aumenta la probabilidad de enfrentar riesgos operativos o económicos.

A pesar de no haber integrado sistemáticamente procesos de planificación y gestión de proyectos, las marcas musicales reconocen el valor de estos enfoques. El 70 % de las marcas encuestadas manifestó que, aunque disponen de escasa información sobre estos temas, esta ha sido útil en combinación con su experiencia previa. Esto refleja una disposición favorable a adoptar herramientas que fortalezcan la planificación sin desestimar el conocimiento empírico acumulado.

La aplicación del modelado de ecuaciones estructurales permitió establecer correlaciones significativas entre las variables que conforman el modelo. Si bien la variable "conocimiento" fue descartada por no presentar una relación estadísticamente significativa, esta decisión permitió depurar el modelo y reforzar su coherencia estructural mediante variables con mayor peso explicativo.

El juicio de expertos confirmó que el modelo propuesto posee alta pertinencia, aplicabilidad y coherencia. Variables como "Adaptación al cambio", "Estructura" y "Coherencia" fueron calificadas como "muy adecuadas" por el 100 % de los evaluadores, mientras que otras como "Efectividad", "Estrategia de negocio" y "Formalidad" también recibieron valoraciones elevadas. Esto posiciona al modelo como una herramienta sólida para afrontar los desafíos de planificación que enfrentan las marcas artísticas.

Aunque no se identificaron ajustes estructurales en el modelo, los expertos recomendaron estrategias complementarias para su adecuada implementación. Entre ellas, destacan la formación inicial de los actores involucrados, dada su experiencia predominantemente empírica, y el establecimiento de mecanismos de seguimiento para evaluar el modelo en contextos reales. También se sugirió ajustar el lenguaje del cuestionario, lo cual fue resuelto mediante ejemplos contextualizados en el sector musical. Estas recomendaciones evidencian que, pese a la solidez del modelo, su efectividad dependerá del contexto organizacional y del grado de apropiación por parte de los usuarios, por lo que se requiere acompañamiento formativo y evaluación continua.

Aunque el estudio tuvo como epicentro la ciudad de Ibagué, sus resultados permiten proyectar el modelo hacia otros territorios con características culturales y organizativas similares. Esta extrapolación es posible gracias a su enfoque flexible, que permite adaptaciones sin comprometer la coherencia estructural. Así, se abre la posibilidad de aplicar esta propuesta en diversas regiones del mundo, fortaleciendo la gestión de proyectos musicales en contextos donde predomina el trabajo independiente y la ausencia de metodologías formalizadas.

Como proyección de esta investigación, se desarrolló la aplicación tecnológica PlanArti, concebida como una herramienta de diagnóstico basada en el modelo propuesto. Aunque no formó parte del objeto formal del estudio, esta App representa una estrategia de transferencia del conocimiento, facilitando la implementación práctica del modelo por parte de artistas y gestores del sector musical. Una visual preliminar de esta herramienta puede consultarse en el (**Anexo i**), que acompaña esta tesis.

Adicionalmente, como parte de la estrategia de implementación del modelo, se elaboró una guía práctica y operacional que facilita su apropiación por parte de los usuarios. Esta guía, contenida en el (**Anexo g**), traduce las fases del modelo en pasos concretos, orientando a marcas musicales y colectivos artísticos en el uso autónomo de la herramienta propuesta. Su inclusión representa un puente entre la formulación teórica y su uso real en escenarios cotidianos de planificación musical.

Esta tesis representa una contribución pionera en el campo de la gerencia de proyectos aplicados a las industrias culturales, al proponer un modelo específico para la planificación de proyectos musicales. A partir de una brecha identificada en la literatura académica, se diseñó un modelo contextualizado, estructurado y validado, que amplía las fronteras de la gerencia de proyectos hacia sectores tradicionalmente gestionados desde la informalidad. Su enfoque práctico y su validación empírica lo posicionan como un referente innovador tanto para futuras investigaciones como para su aplicación directa en escenarios creativos y artísticos.

Para garantizar la trazabilidad y el respaldo metodológico de esta investigación, los archivos complementarios generados durante el desarrollo de la tesis se encuentran disponibles en el (**Anexo j**), que incluye entrevistas, observaciones, resultados de

instrumentos, archivos de planificación, publicaciones científicas derivadas y documentación de la App PlanArti. Este material ha sido organizado en un repositorio digital institucional y está disponible para consulta académica o validación externa.

Esta investigación no solo presenta un modelo de gestión validado, sino que también abre nuevas posibilidades para el desarrollo de estudios futuros, soluciones tecnológicas y estrategias institucionales orientadas a fortalecer la gestión cultural. Se espera que esta propuesta contribuya a transformar las prácticas organizativas en la industria musical y a consolidar el rol de los artistas como gestores autónomos de sus propios proyectos.

En lo que respecta a las limitaciones del estudio, la principal barrera fue el acceso restringido a información especializada sobre planificación de proyectos en el sector musical. Se presentaron dificultades para consultar repositorios de artículos científicos y tesis doctorales que abordaran de manera específica modelos de planificación aplicados a esta industria. Esta situación puede explicarse porque los estándares y marcos de gestión de proyectos suelen proponer modelos generales, diseñados para cualquier tipo de organización, sin atender a las particularidades de sectores específicos.

Asimismo, el estudio se focalizó en un grupo de marcas musicales de Ibagué, reconocida como la Capital Musical de Colombia, lo cual podría generar la percepción de que los hallazgos no son generalizables. Sin embargo, el sector musical comparte dinámicas comunes —como el lanzamiento de discos, la organización de conciertos y otros eventos— que tienden a gestionarse de manera similar en diferentes contextos. Además de sustentarse en variables universales de la gestión de proyectos, las características de la población de marcas musicales analizada presentan similitudes con las que se encuentran en la industria

musical de otros países. En este sentido, el modelo propuesto no debe entenderse como exclusivo de una localidad, sino que, con las adaptaciones pertinentes, puede aplicarse a distintos segmentos del sector musical en diversos entornos internacionales.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos y de la validación del modelo propuesto, se plantean las siguientes recomendaciones, orientadas a facilitar su implementación efectiva, fomentar su apropiación por parte del sector musical y abrir líneas futuras de acción investigativa y tecnológica.

Se recomienda que las marcas musicales adopten formalmente el modelo de gestión propuesto como herramienta estratégica para estructurar sus procesos de planeación, con el fin de garantizar una ejecución organizada, con objetivos definidos y metas evaluables, mejorando la eficiencia y la calidad de sus proyectos musicales.

Se recomienda que la implementación del modelo generado sea gradual y con un proyecto piloto, es decir, adoptando una estrategia de implementación escalonada antes de aplicarlo en proyectos de mayor complejidad. Es recomendable iniciar con la fase de definición para de esta manera orientar los objetivos del proyecto y precisar la planificación de los recursos y etapas.

Se recomienda desarrollar capacidades internas de las marcas musicales, afianzando los conocimientos en torno a cada uno de los elementos, especificando puntos claves, formas de lograr una gestión de proyectos soportadas en el modelo propuesto. Esta capacidad y

conocimientos puede irse optimizando, persiguiendo la certificación del personal involucrado en la planificación de los proyectos.

Se recomienda adaptar la implementación del modelo de gestión a las particularidades de cada marca o colectivo musical, considerando su tamaño, estilo de trabajo y experiencia previa, de modo que este funcione como una guía flexible y no como una imposición rígida, ajustándose a la realidad del sector creativo.

Se recomienda promover la formación en gestión de proyectos musicales como una estrategia clave para fortalecer las capacidades de planificación técnica y estratégica de artistas, productores y gestores del sector. Esta formación debe incluir conceptos fundamentales como cronogramas, presupuestos, gestión de riesgos y control de calidad. Asimismo, se sugiere que conservatorios y universidades de música incorporen en su oferta académica programas de posgrado enfocados en la gerencia de proyectos en la industria musical, fomentando la profesionalización del sector y respondiendo a las crecientes demandas del entorno artístico y empresarial.

Se recomienda que las marcas musicales documenten sus experiencias previas de planificación para generar aprendizajes organizacionales que puedan integrarse al modelo de gestión propuesto, permitiendo así una retroalimentación constante y una mejora continua basada en la práctica real.

Se sugiere fomentar el uso de herramientas de análisis estadístico y técnicas como el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) en futuras investigaciones sobre la industria

musical, con el fin de seguir identificando variables de alto impacto en la planificación y ejecución de proyectos musicales.

Se recomienda realizar estudios longitudinales que permitan verificar la evolución del desempeño de los proyectos musicales tras la implementación del modelo, analizando la relación entre su uso sistemático y el cumplimiento de objetivos artísticos, comerciales y de posicionamiento de marca.

Se recomienda que la implementación del modelo incluya un plan de capacitación inicial para los actores involucrados, especialmente en aspectos clave como la formalidad del proyecto, la adaptación al cambio y la gestión del riesgo, de modo que puedan comprender y aplicar correctamente cada fase del proceso.

Se recomienda establecer un sistema de seguimiento y evaluación periódica del modelo aplicado en los proyectos musicales, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, optimizar recursos y asegurar que los beneficios esperados en la planificación y gestión se estén concretando efectivamente.

Se recomienda que las instituciones públicas de cultura —como ministerios, secretarías y fondos de fomento artístico— integren en sus programas de formación, convocatoria y acompañamiento, elementos del modelo propuesto. De esta manera, se puede fortalecer la planificación técnica y la sostenibilidad de los proyectos apoyados, optimizando el uso de recursos públicos y promoviendo la profesionalización del sector musical desde una perspectiva de política pública.

Se recomienda avanzar en el desarrollo de herramientas tecnológicas basadas en el modelo, como la App PlanArti, y realizar estudios que validen su aplicabilidad en diferentes contextos territoriales y culturales, promoviendo su uso práctico en diversas regiones del mundo y fortaleciendo su validez externa.

Se recomienda para analizar la efectividad de la aplicación del modelo que las marcas musicales apliquen un sistema integral de monitoreo y evaluación que facilite medir el impacto del modelo en la mejora de la planificación y gestión de los proyectos musicales. Esto involucra apoyarse en los indicadores propuestos y de ser necesario analizar otros indicadores relacionados con la rentabilidad y efectividad que tenga el proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Hintelholher, R. M. (2013). Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. *Estudios Políticos*, 28, 81–103. [https://doi.org/10.1016/s0185-1616\(13\)71440-9](https://doi.org/10.1016/s0185-1616(13)71440-9)
- Alcaldía Municipal de Ibagué, & Secretaría de Cultura. (2021). *Festival internacional Ibagué Ciudad Rock 20 años de historia*. Alcaldía Municipal de Ibagué.
- Alvarez, C. (2018). *Factores que pueden hacer fracasar nuestros proyectos*. PMI. <https://www.pmi.cl/pmi/factores-que-pueden-hacer-fracasar-nuestros-proyectos/>
- Álvarez Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. In *Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales* (p. 4).
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Arias Gonzáles, J. L. (2021). Guía para elaborar la operacionalización de variables. *Revista Espacio I+D Innovación Más Desarrollo*, 10(28). <https://doi.org/10.31644/IMASD.28.2021.a02>
- AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2* (6th ed.). TSO (The Stationery Office).
- Bain, A. (2005). Constructing an artistic identity. *Work, Employment and Society*, 19(1), 25–46. <https://doi.org/10.1177/0950017005051280>
- Barajas, S., & Yesid, R. (2016). *Iniciación y fundamentación de un ensamble musical pop, con base en la planeación estratégica*.
- Barbosa, E. F., & de Moura, D. G. (2016). *Proyectos educativos y sociales: planificación, gestión, seguimiento y evaluación* (2nd ed.). Narcea Ediciones.
- Benito, I. V. (2023). Capítulo 13. ANIMA (Aula de Nuevas Identidades Musicales y Audiovisuales): espacio de creación entre alumnos de Comunicación, músicos e industrias creativas. *Espejo de Monografías de Comunicación Social*, 14, 209–219. <https://doi.org/10.52495/C13.EMCS.14.P102>
- Bennis, W. G. (2009). *On Becoming A Leader* (Basic Books, Ed.).
- Brasil, A., & da Silva, C. (2022). Enseñanza y evaluación musical: desafíos en la Licenciatura en Educación del Campo, Brasil. *Revista Internacional de Educación Musical*, 10(1), 83–92. <https://doi.org/10.1177/23074841221131441>
- Chung, E. (2017). *A Short History of the PMBOK Guide Published by PMI*.
- Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. *Project, Design and Management*, 1(1), 65–76. <https://doi.org/10.35992/mlspdm.v1i1.172>
- Demers, J. (2010). Listening through the Noise: The Aesthetics of Experimental Electronic Music. *Listening through the Noise: The Aesthetics of Experimental Electronic Music*, 1–248. <https://doi.org/10.1093/ACPROF:OSO/9780195387650.001.0001>
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad : la salida de la crisis*.
- Donaldson, Lex. (2001). *The contingency theory of organizations*. 326.
- Elmosnino, S. (2021). Adapting language learning strategies to critical listening education in sound engineering. *Journal of Music, Technology and Education*, 14(2–3), 209–230. https://doi.org/10.1386/JMTE_00041_1
- Feist, J. (2013). *Project Management for Musicians: Recordings, Concerts, Tours, Studios, and More*. Berklee Press Publications.
- Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. A., & Ngonu Fouda, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254–279. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Flichy, P. (1991). *Les industries de l'imaginaire: pour une analyse économique des médias*. Presses universitaires de Grenoble.

- Fowler, F. J. (2013). *Survey Research Methods* (5th ed.). Sage Publications.
- Fox, M. (2004). E-commerce business models for the music industry. *Popular Music and Society*, 27(2), 201–220. <https://doi.org/10.1080/03007760410001685831>
- Frenneaux, R. (2023). The rise of independent artists and the paradox of democratisation in the digital age: Challenges faced by music artists in the new music industry. *DIY, Alternative Cultures & Society*, 1(2), 125–137. <https://doi.org/10.1177/27538702231174200>
- García Fernández, E. C., & García Alonso, M. (2007). La creación de marcas musicales a través de Internet. *Questiones Publicitarias*, 1(12), 29–41. <https://doi.org/10.5565/rev/qp.279>
- Gupta, R. (2023). *Key Differences Between PMBOK 7 and PMBOK 6: PMBOK 7th Edition Insights Incl.* <https://www.careersprints.com/post/key-differences-between-pmbok-7-and-pmbok-6-a-thorough-guide#:~:text=As%20a%20result%20of%20this,used%20in%20a%20specific%20sequence.>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGRAW-HILL, Ed.; 6th ed.).
- Herzig, M., Kelman, K., Krikun, A., Matthews, S., & Browning, Y. (2018). Key Learnings from an International Social Entrepreneurship Collaboration: Songs to Change Our World. *Journal of the Music and Entertainment Industry Educators Association*, 18(1), 37–71. <https://doi.org/10.25101/18.2>
- Ibague Ciudad Rock (ICR). (2024). *Festival Internacional Ibague Ciudad Rock*. Facebook. https://www.facebook.com/ibagueciudadrock/?locale=es_LA
- IPMA. (2015). *IPMA Competence Baseline (ICB): Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management* (4th ed.). International Project Management Association.
- ISO. (2021). *ISO 21500:2021: Project, Programme and Portfolio Management — Context and Concepts* (2nd ed.). International Organization for Standardization.
- Klein, E., & Lewandowski-Cox, J. (2019). Music technology and Future Work Skills 2020: An employability mapping of Australian undergraduate music technology curriculum. *International Journal of Music Education*, 37(4), 636–653. <https://doi.org/10.1177/0255761419861442>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (Perseus Distribution Services, Ed.).
- Lerma, H. (2022). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto* (6th ed.). Eco Ediciones.
- Llactahuaman, L. (2018). Aplicación de una metodología ágil para el desarrollo de proyectos en una empresa privada de software. *Universidad César Vallejo*.
- Lorenzen, M., & Frederiksen, L. (2005). The management of projects and product experimentation: examples from the music industry. *European Management Review*, 2(3), 198–211. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.EMR.1500044>
- Luhrmann, B. (2022). *Elvis* [Video recording].
- Marshall, F. (2021). *The Bee Gees: How Can You Mend A Broken Heart* [Video recording].
- Minciencias. (2024). *GrupLAC*. Minciencias. <https://scienti.minciencias.gov.co/gruplac/jsp/visualiza/visualizagr.jsp?nro=00000000016103>
- Montero, J. M. C., Gómez, H. E. G., Arocutipa, J. P. F., & Cuadros, M. J. L. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680–692. <https://doi.org/10.37960/RVG.V25I90.32409>

- Ñopo-Olazábal, V. H. (2022). Gestión en la industria musical: generación de un modelo de negocio. (*Pensamiento*), (*Palabra*)... *Y Obra*, 27, 20.
<https://doi.org/10.17227/ppo.num27-16070>
- Nordgård, D. (2018). *The Music Business and Digital Impacts* (1st ed.). Springer.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-91887-7>
- Nova, J. A. B. (2014). Emprendimiento en Colombia. *Administración & Desarrollo*, 43(59), 7–21.
- Ocampo, L. (2019). *7 festivales que hacen vibrar el país a punta de rock*. Canaltrece.
<https://canaltrece.com.co/noticias/festivales-rock-colombia-2019/>
- Office of Government Commerce. (2009). *Managing successful projects with PRINCE2* (5, Ed.). The Stationery Office.
- Orrego, M. C. (2022). La investigación en Educación Musical en Chile: tensiones y desafíos en el siglo XXI. *ARTSEDUCA*, 33, 55–70. <https://doi.org/10.6035/ARTSEDUCA.6418>
- Pachet, F., Roy, P., & Carré, B. (2021). Assisted Music Creation with Flow Machines: Towards New Categories of New. *Handbook of Artificial Intelligence for Music: Foundations, Advanced Approaches, and Developments for Creativity*, 485–520.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-72116-9_18
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). *The Six Sigma way : how GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*. 422.
- Patiño Rodríguez, J. C., Pérez Acevedo, L. M., & Nieto Ruiz, M. (2017). *La economía cultural como modelo de negocio en la industria musical: Un análisis desde el rol de las instituciones públicas y el sector privado en Bogotá (2010-2016)*.
- Plan Nacional de Música para la Convivencia (PNMC). (2008). *FORMATO DE FICHA TÉCNICA AUTOCONTENIDA FECHA 2020 11 26 AAAA MM DD 1 / 2 Evaluación Plan Nacional de Música para la Convivencia*.
- PM4R. (2018). *Guía Práctica PM4R Agile*.
- PMI. (2017a). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6th ed.). Project Management Institute. <https://doi.org/10.31095/podium.2018.34.6>
- PMI. (2017b). *Guía práctica de ágil*. Project Management Institute.
- PMI. (2021a). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (7th ed.). Project Management Institute.
- PMI. (2021b). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of graduate employability. *Education and Training*, 49(4), 277–289.
<https://doi.org/10.1108/00400910710754435>
- Porras, M., & Daniela, M. (2020). *Creación de una empresa de servicios en el sector de la industria musical*.
- Pushmin, A. (2023). Music Management: Production System and Promotion in the Music Industry. *Socio-Cultural Management Journal*, 6(1), 140–164.
<https://doi.org/10.31866/2709-846X.1.2023.278666>
- RAE. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Real Academia Española (RAE).
<https://www.rae.es/drae2001>
- Ramírez, L., & Sebastián, E. (2019). *Backstage : Detrás de la industria musical*.
- Rebagliato Ruso, M. (2003). Introducción al método científico. *Medicine - Programa de Formación Médica Continuada Acreditado*, 8(118), 6307–6311.
[https://doi.org/10.1016/S0304-5412\(03\)71153-6](https://doi.org/10.1016/S0304-5412(03)71153-6)
- Resolución No 2021 – 000052 (29 de Julio de 2021), Pub. L. No. 000052, 10 (2021).

- Riihelä, S. (1996). Conducting projects like music. *International Journal of Project Management*, 14(3), 137–140. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00066-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00066-6)
- Ro, C. (2019). *Planning for music can transform american cities*. 85(2), 14–20.
- Roa, D., Rueda, M., & Uribe, M. (2022). Análisis de los factores de complejidad de la planeación de proyectos del sector musical bajo los estándares del PMI. In *Proyectos: investigaciones audaces para lectores inquietos* (pp. 153–176). Ediciones EAN.
- Roa, D., Uribe, M., & Forero, J. (2023). Prospective analysis in the music industry under the artistic context in music project management. *Dyna*, 90(228), 66–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/dyna.v90n228.108610>
- Rodríguez, D. R. (2017). *Gestión musical y comunicación: El plan estratégico en la nueva programación cultural*. Universidad de Sevilla.
- Rosado, Y. (2023). *JUANES, la vida... ES UN RATICO | La entrevista con Yordi Rosado* [Video recording].
- Sabin, R. (2002). *Punk Rock: So What?: The Cultural Legacy of Punk*.
- Salant, P., & Dillman, D. A. (1994). *How to Conduct Your Own Survey* (1st ed.). Wiley.
- Sandoval, S. M. (2019). *Aplicación de las teorías de agencia y Stewardship en el análisis de las relaciones entre sello discográfico y artista en la industria musical de Medellín*.
- Schweizer, M., & Kolar, J. W. (2013). Design and implementation of a highly efficient three-level T-type converter for low-voltage applications. *IEEE Transactions on Power Electronics*, 28(2), 899–907. <https://doi.org/10.1109/TPEL.2012.2203151>
- Secretaría de Cultura. (2022). *Ibagué Ciudad Rock: escenarios, entradas y todo lo que debe saber del Festival*. Alcaldía Municipal de Ibagué. <https://www.ibague.gov.co/portal/seccion/noticias/index.php?idnt=13295#gsc.tab=0>
- Sedeño-Valdellós, A. (2021). Proyectos musicales y nuevas formas de la visualidad performativa: el álbum visual Black is King de Beyoncé. *Hipertext.Net*, 22, 75–84. <https://doi.org/10.31009/HIPERTEXT.NET.2021.I22.07>
- Soneira, B., & Ramón, J. (2018). *TH. W. Adorno y sus formas: Para una filosofía de la música*.
- Sørensen, P.-O. (2022). *Spotify: The Playlist* [Video recording]. Netflix.
- Talarico, P. (2020). *Rompan todo: La historia del rock en América Latina* [Video recording].
- Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica* (Limusa, Ed.; 5th ed.).
- Torres Osuna, C. D. (2020). La producción musical como proceso sociocultural y económico de los rockeros independientes mexicanos. *La Producción Musical Como Proceso Sociocultural y Económico de Los Rockeros Independientes Mexicanos*, 26(6), 18.
- Triggs, T. (2006). Scissors and glue: Punk fanzines and the creation of a DIY aesthetic. *Journal of Design History*, 19(1), 69–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jdh/epk006>
- Turley, F. (2013). *El modelo de procesos PRINCE2. Una magnífica introducción a PRINCE2*. APM Group. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2014.065293>
- Universidad EAN. (2020a). *Código de ética y buenas prácticas editoriales* (Issue 89, p. 8). Universidad EAN.
- Universidad EAN. (2020b). *Modelos, metodologías y sistemas de gestión de proyectos* (N. Moreno & M. Diez, Eds.). Ediciones EAN.
- Universidad EAN. (2023). *Grupos de investigación*. Universidad EAN. <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion>
- Universidad EAN. (2024a). *Biblioteca Digital Minerva*. Universidad EAN.
- Universidad EAN. (2024b). *Biblioteca Digital Minerva*. Universidad EAN.
- Valdivia, P. R. A. (2022). El futuro de la industria musical en la era de la inteligencia artificial. *Artnodes*, 30. <https://doi.org/10.7238/ARTNODES.V0I30.399485>

- Vega, M. A. (2023). Gestión de los procesos creativos de los músicos independientes en México. *Córima. Revista de Investigación En Gestión Cultural*, 8(15), 1–21. <https://doi.org/10.46652/corima.v8i15.174>
- Velasco, E. R. (2017). Gestión cultural aplicada a la música. *Artseduca*, 16, 126-149.
- Wickramasinghe, V., & Perera, L. (2010). Graduates', university lecturers' and employers' perceptions towards employability skills. *Education and Training*, 52(3), 226–244. <https://doi.org/10.1108/00400911011037355>
- Yang, L. C., & Lerch, A. (2020). On the evaluation of generative models in music. *Neural Computing and Applications*, 32(9), 4773–4784. <https://doi.org/10.1007/S00521-018-3849-7>

ANEXOS

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 empleadas en el levantamiento de información empírica que sustenta el análisis de la problemática expuesta 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 a nivel global; las entrevistas realizadas a expertos con reconocida trayectoria a nivel nacional; y la revisión de documentales, entrevistas audiovisuales y películas biográficas provenientes de diferentes regiones del mundo, los cuales aportaron elementos clave para una comprensión más amplia y contextualizada del fenómeno objeto 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.)
 - Ensemble 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.

Anexo b. Instrumento Encuesta para Líderes de Marcas Musicales

Estimados participantes,

Bienvenidos al cuestionario de investigación, una parte fundamental de un estudio que busca explorar la relación entre la gerencia de proyectos y la industria musical en la planificación de proyectos específicos. Este instrumento tiene como objetivo captar sus percepciones sobre la incorporación de la gestión de proyectos en la industria musical y su impacto en la planificación de proyectos. La finalidad es diseñar un modelo de gestión adecuado para la planificación de proyectos musicales en esta industria.

Sus respuestas serán tratadas con la más estricta confidencialidad y son esenciales para generar conocimientos valiosos que contribuyan a mejorar la industria musical. Agradecemos sinceramente su tiempo y honestidad al responder las preguntas planteadas.

Es importante destacar que sus datos personales serán tratados con absoluta confidencialidad, de acuerdo con las disposiciones de la ley de protección de datos personales. Su participación voluntaria en este cuestionario contribuirá significativamente al avance del conocimiento en este campo.

Agradecemos profundamente su colaboración.

Sección 1: Identificación del Artista

1. **Nombre y apellido:**
2. **Género:**
 - Masculino
 - Femenino
 - Otro
3. **Nombre de la marca musical (banda o solista):**
4. **Años de experiencia de la marca musical en la Industria Musical:**
 - Menos de 1 año
 - 1-5 años
 - 6-10 años
 - Más de 10 años
5. **Género de la marca musical:**
 - Rock
 - Pop
 - Jazz
 - Clásica

- Electrónica
- Folclore
- Otros (especificar)

Sección 2: Variables Derivadas de la Problemática de la planeación de los proyectos musicales en la industria musical

Escala: 1 (Nada) a 10 (Totalmente)

Dimensión: Conocimiento

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Qué tan familiarizado está con los estándares de gestión de proyectos como PMI, PRINCE2 o SCRUM?	
2	¿Qué tanto conocimiento tiene en gestión de proyectos?	
3	¿En qué medida ha contribuido su formación en gestión de proyectos al éxito de sus proyectos musicales, ayudando a cumplir con los objetivos y metas esperados?	
4	¿Qué tan frecuentemente recibe su equipo capacitación en gestión de proyectos?	

Dimensión: Formalidad

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
5	¿Qué tan frecuentemente diseña metodologías formales en la planificación de sus proyectos musicales?	
6	¿Qué tan organizado está su proceso de planificación para proyectos musicales: definir objetivos, detallar tareas, gestionar el tiempo, controlar los costos y asegurar la calidad? Esto incluye actividades como producir un disco, realizar espectáculos en vivo, difundir canciones en plataformas musicales o aumentar seguidores.	
7	¿Con qué frecuencia usted y los músicos asociados a su marca musical evalúan y optimizan la planificación de sus proyectos musicales?	
8	¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas para planificar sus proyectos musicales: programas de gestión de proyectos (<i>Microsoft Project</i>), listas detalladas de tareas, gráficos de actividades y el modelo Canvas para definir objetivos, u otras similares?	

Dimensión: Efectividad

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
9	¿Qué tan satisfecho está con el éxito de los resultados de sus proyectos musicales recientes en comparación con las expectativas, objetivos y metas que había establecido?	
10	¿Qué tan eficiente ha gestionado los siguientes aspectos para contribuir al éxito de sus proyectos musicales: manejo del dinero, gestión del tiempo, completar el proyecto, cumplimiento de la calidad esperada, adopción de buenas prácticas de gestión, uso de herramientas adecuadas y obtención de apoyo de organizaciones?	

11	¿Con qué frecuencia usted y los músicos de su marca musical revisan y analizan los siguientes aspectos para mejorar sus proyectos: manejo del dinero, gestión del tiempo, completar el proyecto, cumplir con la calidad esperada, seguir buenas prácticas de gestión, usar las herramientas adecuadas y recibir apoyo de organizaciones?	
12	¿En qué medida usted y los músicos de su marca musical aprenden de los errores y aciertos en los siguientes aspectos para mejorar futuros proyectos: manejo del dinero, gestión del tiempo, completar el proyecto, cumplir con la calidad esperada, seguir buenas prácticas de gestión, usar las herramientas adecuadas y recibir apoyo de organizaciones?	

Sección 3: Variables Derivadas de la Planeación de Proyectos Musicales

Escala: 1 (Nada) a 10 (Totalmente)

Dimensión: Estrategia del Negocio

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Qué tan bien identifica y gestiona a las personas o grupos que pueden afectar o ser afectados por su proyecto musical o marca musical (como fans, patrocinadores, miembros del equipo, etc.)?	
2	¿Con qué claridad y precisión define y comunica los beneficios esperados de sus proyectos musicales o marca musical (como el aumento de la audiencia, ventas de discos, o reconocimiento)?	
3	¿Qué tan preciso se alinean sus proyectos musicales con los objetivos estratégicos de su carrera artística o marca musical?	

Dimensión: Adaptación al Cambio

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
4	¿Qué tan efectivas son las comunicaciones dentro de su equipo de proyectos de su marca musical cuando hay cambios o ajustes necesarios?	
5	¿Con qué efectividad implementa su equipo los siguientes pasos para hacer cambios en sus proyectos musicales: saber por qué es necesario el cambio, querer participar en el cambio, saber cómo hacer el cambio, poder llevar a cabo el cambio y mantener el cambio a lo largo del tiempo?	

Dimensión: Adecuación de recursos

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
6	¿Qué tan eficiente asigna y utiliza los recursos necesarios (equipos de grabación, músicos, técnicos) en sus proyectos de la marca musical?	
7	¿Qué tan efectivas son sus estrategias para adquirir los recursos y materiales necesarios (instrumentos, software, servicio de mezcla) para sus proyectos de la marca musical?	

Dimensión: Riesgos

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
8	¿En qué medida identifica y resuelven usted y los músicos de su marca musical, los problemas como falta de dinero, falta de recursos, cambios en el equipo y problemas técnicos en sus proyectos musicales?	
9	¿Qué tan preparado está usted y los músicos de su marca musical para enfrentar imprevistos y dificultades durante un proyecto musical?	

Dimensión: Estructura

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
10	¿Con qué claridad define y controla usted y los músicos de su marca musical, los objetivos y los detalles de sus proyectos musicales como las fechas de lanzamiento, la producción de álbumes y las giras?	
11	¿Qué tan bien gestionan usted y los músicos de su marca musical, el cronograma y las fechas límite en sus proyectos musicales?	
12	¿Qué tan acertado planifica y controla los costos de sus proyectos de la marca musical?	
13	¿Qué tan efectivamente asegura que la calidad del producto final (como el sonido de una canción, un álbum o un espectáculo en vivo) cumpla con sus expectativas y las del público, comparándose con los estándares de artistas reconocidos a nivel mundial de su género musical?	

Dimensión: Coherencia

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
14	¿En qué medida se logra una integración efectiva de todos los aspectos de la planificación de su proyecto musical (como patrocinadores, marketing, derechos de autor, producción, distribución) para lograr un resultado coherente y exitoso?	
15	¿En qué medida se aseguran usted y los músicos de su marca musical de que todos los elementos de sus proyectos musicales (como el estilo, el mensaje, y la imagen) sean consistentes y se complementen entre sí?	

Sección 4: Observaciones

Escala: Sin escala, pregunta abierta

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Hay algo más que les gustaría agregar sobre la gestión de proyectos en la industria musical que no hayamos cubierto?	

Enlace de la encuesta: <https://forms.office.com/r/W6h0qGDPNt?origin=lprLink>.

Nota: Es posible que el acceso requiera autorización del autor para visualizar el contenido.

Anexo c. Guía de Entrevista Semiestructurada para Músicos que Conforman una Marca Musical

Introducción:

"Buenos días/tardes, [Nombre del entrevistado]. Mi nombre es Denis Manuel Roa García y estoy llevando a cabo una investigación sobre la gestión de proyectos en la industria musical. El objetivo de esta entrevista es comprender mejor cómo se planifican y gestionan los proyectos musicales, con el fin de desarrollar un modelo de gestión para la planificación de estos proyectos. Le aseguro que todas sus respuestas serán tratadas con la más estricta confidencialidad y se utilizarán exclusivamente con fines académicos. ¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?"

Preguntas:

1. Uso de Técnicas o Herramientas de Gestión de Proyectos

- ¿Han utilizado alguna vez técnicas o herramientas para gestionar sus proyectos musicales? Si es así, ¿podrían darme un ejemplo reciente y mencionar cuáles les resultaron más útiles y por qué?
 - Si no han usado ninguna, ¿podrían explicarme por qué no y compartir sus experiencias al respecto?

2. Organización y Asignación de Recursos

- ¿Cómo organizan sus proyectos musicales para que todo funcione bien?
 - ¿Cómo deciden cuánto tiempo, dinero y personal asignar a cada parte del proyecto, asegurando la calidad del mismo?

3. Evaluación de Resultados y Mejoras

- ¿Podrían darme un ejemplo de un proyecto musical reciente que no haya salido como esperaban?
 - ¿Qué cambios implementaron después para mejorar en futuros proyectos?

4. Estrategia de Negocio y Gestión de Problemas

- ¿Cómo se aseguran de que sus proyectos musicales estén alineados con la visión compartida de cada integrante y con los objetivos a largo plazo de la banda?
 - ¿Podrían describir un problema importante que hayan enfrentado en un proyecto musical y cómo lo resolvieron?

• Cierre:

- ¿Hay algo más que les gustaría agregar sobre la gestión de proyectos en la industria musical que no hayamos cubierto?
 - Gracias por su tiempo y por compartir su experiencia. Su contribución es muy valiosa para nuestra investigación.

Anexo d. Guía de Observación Directa para las Marcas Musicales

Esta guía puede utilizarse para observar proyectos en diferentes fases y permite recoger información clave que refleje el nivel de formalidad, eficiencia y organización en la gestión de proyectos musicales.

Guía de Observación Directa de Gestión de Proyectos Musicales

Fecha de Observación:

Hora de Inicio:

Hora de Finalización:

Lugar de Observación:

Indicadores de Observación:

1. Claridad en los Roles y Responsabilidades:

- Observación: Verifique si los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo están claramente definidos y si todos parecen entender sus asignaciones.
- Comentarios: ¿Hay alguna evidencia de confusión o duplicidad en las funciones?

2. Comunicación del Equipo:

- Observación: Evalúe la comunicación entre los miembros del equipo. ¿Es clara y efectiva, o predominan los mensajes verbales sin registro formal?
- Comentarios: ¿Se observa alguna dificultad o malentendido debido a la falta de documentación?

3. Definición y Documentación de los Objetivos del Proyecto:

- Observación: Identifique si los objetivos y metas del proyecto están documentados y son accesibles para todos los miembros.
- Comentarios: ¿Existen objetivos claros y compartidos que guíen el trabajo del equipo?

4. Formalidad en el Uso de Procesos y Metodologías:

- Observación: Determine si el equipo utiliza metodologías estándar y procesos documentados, como el seguimiento de un cronograma o modelo de gestión de cambios.
- Comentarios: ¿Qué tan consistentemente se aplican estos procesos?

5. Evaluación de los Recursos del Proyecto:

- Observación: Observe la asignación y uso de recursos, tanto materiales como humanos, y si se lleva un control documentado de estos.
- Comentarios: ¿Hay un registro claro de la asignación de recursos y seguimiento de su uso?

6. Gestión del Tiempo y Plazos del Proyecto:

- Observación: Verifique si el equipo sigue un cronograma establecido y si se respetan los plazos de entrega en cada fase.
- Comentarios: ¿Se evidencian problemas de retraso? ¿Qué medidas de ajuste se toman en caso de desvíos?

7. Control de Calidad:

- Observación: Determine si existen estándares de calidad definidos para los entregables del proyecto y si se aplican revisiones de calidad en cada etapa.
- Comentarios: ¿Qué tan alineado está el resultado con los estándares de calidad predefinidos?

8. Capacidad de Adaptación y Gestión de Cambios:

- Observación: Observe cómo el equipo responde a cambios en los objetivos o en las condiciones del proyecto, y si se utiliza algún modelo de gestión de cambios.
 - Comentarios: ¿Existe flexibilidad y capacidad de adaptación en el equipo?
-

Resumen de la Observación

Resumen General:

(Proporcione un resumen de los hallazgos, destacando áreas de fortaleza y aspectos que requieren mejora).

Recomendaciones:

1. Claridad y Documentación: Mejorar la claridad en los roles y responsabilidades.
2. Formalización de Procesos: Implementar metodologías y registros formales para cada proceso.
3. Gestión de Recursos y Tiempo: Estandarizar el seguimiento de recursos y tiempos para evitar desviaciones.

Anexo e. Guía de entrevista semiestructurada para validar el modelo de gestión

Este instrumento corresponde a una entrevista semiestructurada individual, diseñada para aplicarse directamente a cada experto por separado, en un espacio de diálogo guiado por el investigador. El propósito es obtener valoraciones cualitativas y apreciaciones argumentadas sobre las dimensiones y componentes del modelo propuesto.

Durante la sesión, el investigador presentará el modelo, explicará el objetivo de la validación y leerá cada bloque de preguntas, permitiendo que el experto responda con base en su experiencia. Cada experto validará de forma independiente y será acompañado en todo momento para resolver dudas o profundizar en observaciones.

Guion de presentación para la validación del modelo de gestión

Saludo y agradecimiento

Buen día / tarde. Primero que todo, muchísimas gracias por aceptar esta invitación. Su participación es clave en esta etapa de validación del modelo de gestión que hemos venido desarrollando con base en experiencias reales dentro del sector musical.

Contexto del proyecto

El propósito general de esta tesis doctoral ha sido diseñar un modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales, pensado especialmente para artistas y marcas musicales emergentes o independientes. Este modelo busca aportar una estructura clara que les permita organizar, planear y ejecutar sus proyectos con mayor efectividad, sin dejar de lado la flexibilidad que caracteriza a esta industria creativa.

Cómo se construyó el modelo

Para construir este modelo se aplicó una encuesta a artistas y representantes de marcas musicales. Luego, con base en los datos recogidos, se utilizó una técnica estadística llamada modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Esto permitió identificar las variables más importantes en la planeación de proyectos musicales y depurar aquellas que no tenían suficiente peso dentro del análisis.

Estructura del modelo

El modelo final incluye ocho variables clave: formalidad, efectividad, estrategia de negocio, adaptación al cambio, adecuación de recursos, riesgos, estructura y coherencia. Cada una de estas variables está dividida en dimensiones prácticas, que usted podrá valorar en el instrumento que le compartiré a continuación.

Sobre la variable excluida

La variable conocimiento fue excluida del modelo porque los resultados mostraron que no tenía un impacto significativo en la forma en que los artistas del grupo estudiado planifican. Sin embargo, como experto en gerencia de proyectos, creo firmemente que el conocimiento sigue siendo clave para fortalecer las prácticas de planificación. Por eso lo propongo como un

componente educativo complementario que puede ser útil antes (pre) de aplicar el modelo y después (post) para interpretar y reflexionar sobre los resultados.

Finalidad de su participación

Durante esta entrevista, su participación será fundamental para validar el modelo propuesto. Le pido que preste atención a las ilustraciones que le presentaré de cada una de las variables y sus respectivas dimensiones. A partir de ello, le solicitaré que valore qué tan pertinentes, claras y aplicables le parecen, según su experiencia como líder de marca musical, mánager o gerente de proyectos, en relación con la realidad de la industria musical.

Duración estimada

Esta validación tomará aproximadamente entre 20 y 30 minutos. Yo lo acompañaré personalmente durante toda la entrevista, guiando cada una de las preguntas, ilustrando las variables con sus dimensiones, y recogiendo sus observaciones en el momento. lo más valioso será el diálogo que mantendremos durante el proceso, ya que sus aportes son esenciales para refinar y fortalecer el modelo.

Expertos:

- Líder de marca musical
- Mánager musical
- Gerente de proyectos

Instrumento:

Instrucciones para el experto

Estimado experto:

Gracias por participar en este proceso de validación. A continuación, se presentan las variables y dimensiones del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales, diseñado a partir de datos reales y experiencias del sector musical. Su opinión es muy importante para saber si este modelo tiene sentido, es útil y puede aplicarse a proyectos musicales reales. Por favor, valore cada variable con base en su experiencia y criterio profesional, y comparta sus observaciones.

Utilice la siguiente escala de valoración:

- **Muy adecuado** – Totalmente pertinente, bien definido y necesario.
- **Adecuado** – Es pertinente, aunque podría fortalecerse.
- **Poco adecuado** – Tiene limitaciones importantes o falta claridad.
- **No adecuado** – No es pertinente ni relevante para el modelo.
- **Sin criterio para opinar** – Prefiero no emitir juicio sobre esta dimensión.

Cada bloque incluye un espacio para comentarios cualitativos.

Variable 1: Formalidad

Descripción: Evalúa el grado en que los procesos de planificación están organizados de forma clara, con tareas bien definidas, uso de herramientas y métodos estructurados.

Código	Dimensión	Descripción breve
Frm_1	Desarrollo de metodologías formales	Aplicación de formas organizadas y estructuradas para planear proyectos musicales, usando guías o modelos conocidos como PMBOK®, Scrum o adaptaciones prácticas según el contexto.
Frm_2	Organización del proceso de planificación	Claridad en la definición de objetivos, tareas, tiempos y responsables.
Frm_3	Evaluación y optimización de la planificación	Revisión y mejora continua del proceso de planificación.
Frm_4	Uso de herramientas de planificación	Aplicación de software o recursos como Project, diagramas, Canvas, entre otros.

Valoración del experto: [] Muy adecuado [] Adecuado [] Poco adecuado [] No adecuado [] Sin criterio para opinar

Observaciones cualitativas:

Variable 2: Efectividad

Descripción: Evalúa qué tan bien se cumplen los objetivos del proyecto musical, si se usan correctamente los recursos y si se aprende de las experiencias pasadas para mejorar en el futuro.

Código	Dimensión	Descripción breve
Efc_1	Resultados vs expectativas	Nivel de satisfacción con los resultados en comparación con las metas.
Efc_2	Eficiencia en la gestión	Uso adecuado de recursos y cumplimiento de entregables.
Efc_3	Revisión de aspectos del proyecto	Evaluación sistemática para la mejora continua.
Efc_4	Aprendizaje de errores	Incorporación de lecciones aprendidas para futuros proyectos.

Valoración del experto: [] Muy adecuado [] Adecuado [] Poco adecuado [] No adecuado [] Sin criterio para opinar

Observaciones cualitativas:

Variable 3: Estrategia de Negocio

Descripción: Evalúa si las acciones del proyecto musical siguen una dirección estratégica clara. Se consideran aspectos como la misión y visión (si existen), la definición de metas y beneficios, y qué tanto las actividades del proyecto se alinean con los objetivos generales del artista o su marca musical.

Código	Dimensión	Descripción breve
Estrt_1	Identificación y gestión de los involucrados	Personas o grupos clave para el proyecto: fans, patrocinadores, equipo.
Estrt_2	Claridad en los beneficios esperados	Cómo se definen y comunican metas como visibilidad, crecimiento o ingresos (ventas).
Estrt_3	Alineación con los objetivos estratégicos de la marca musical	Qué tanto el proyecto encaja con el rumbo general que la marca desea construir.

Valoración del experto: [] Muy adecuado [] Adecuado [] Poco adecuado [] No adecuado [] Sin criterio para opinar

Observaciones cualitativas:

Variable 4: Adaptación al Cambio

Descripción: Evalúa qué tan bien el equipo del proyecto reacciona y se adapta cuando se presentan cambios inesperados.

Código	Dimensión	Descripción breve
Adp_1	Comunicación frente al cambio	al Cómo se informa y gestiona el cambio dentro del equipo.
Adp_2	Capacidad de respuesta al cambio	al Qué tan bien se adaptan y actúan cuando hay que hacer ajustes.

Valoración del experto: Muy adecuado Adecuado Poco adecuado No adecuado Sin criterio para opinar

Observaciones cualitativas:

Variable 5: Adecuación de Recursos

Descripción: Evalúa cómo se gestionan el talento humano (músicos, productores, técnicos o personas involucradas en la industria musical), así como los equipos técnicos y materiales necesarios para llevar a cabo un proyecto musical.

Código	Dimensión	Descripción breve
Adc_1	Uso eficiente de los recursos disponibles	Qué tan bien se asignan y aprovechan los recursos del proyecto.
Adc_2	Estrategias para adquirir recursos y materiales	Qué tan efectivas son las acciones para conseguir lo necesario.

Valoración del experto: Muy adecuado Adecuado Poco adecuado No adecuado Sin criterio para opinar

Observaciones cualitativas:

Variable 6: Riesgos

Descripción: Evalúa qué tanto se anticipan y resuelven los problemas que pueden afectar la ejecución del proyecto musical.

Código	Dimensión	Descripción breve
Rsg_1	Resolución de problemas emergentes	Capacidad para enfrentar dificultades económicas o técnicas.
Rsg_2	Preparación imprevistos	Qué tan preparado está el equipo para reaccionar ante situaciones inesperadas.

Valoración del experto: Muy adecuado Adecuado Poco adecuado No adecuado Sin criterio para opinar

Observaciones cualitativas:

Variable 7: Estructura

Descripción: Evalúa si el proyecto tiene una planificación clara en cuanto a objetivos, cronogramas, presupuesto y calidad del resultado final.

Código	Dimensión	Descripción breve
Estrc_1	Definición y control de los objetivos del proyecto	Qué tan bien se establecen y gestionan los elementos clave del proyecto.
Estrc_2	Gestión del cronograma	Organización del tiempo y cumplimiento de fechas.
Estrc_3	Control de costos	Planificación y seguimiento del presupuesto.
Estrc_4	Aseguramiento de la calidad	Que el resultado cumpla con lo que se espera del producto musical.

Valoración del experto: Muy adecuado Adecuado Poco adecuado No adecuado Sin criterio para opinar

Observaciones cualitativas:

Variable 8: Coherencia

Descripción: Evalúa si todos los elementos del proyecto musical están integrados de manera lógica y trabajan en conjunto hacia un mismo propósito.

Código	Dimensión	Descripción breve
Chr_1	Integración de todos los aspectos del proyecto	Cómo se relacionan los distintos componentes del proyecto.
Chr_2	Consistencia complementaria	y Que todo esté alineado y con un estilo coherente (imagen, mensaje, ejecución).

Valoración del experto: Muy adecuado Adecuado Poco adecuado No adecuado Sin criterio para opinar

Observaciones cualitativas:

Valoración global del modelo de gestión

Por favor, valore las siguientes afirmaciones según su criterio profesional. Use la misma escala cualitativa empleada anteriormente.

Afirmación	Valoración
1. El modelo entrega información útil para la planeación de proyectos musicales.	<input type="checkbox"/> Muy adecuado <input type="checkbox"/> Adecuado <input type="checkbox"/> Poco adecuado <input type="checkbox"/> No adecuado <input type="checkbox"/> Sin criterio para opinar
2. Implementaría este modelo en su entorno profesional.	<input type="checkbox"/> Muy adecuado <input type="checkbox"/> Adecuado <input type="checkbox"/> Poco adecuado <input type="checkbox"/> No adecuado <input type="checkbox"/> Sin criterio para opinar
3. El modelo contiene todos los elementos necesarios para orientar la planeación de proyectos musicales.	<input type="checkbox"/> Muy adecuado <input type="checkbox"/> Adecuado <input type="checkbox"/> Poco adecuado <input type="checkbox"/> No adecuado <input type="checkbox"/> Sin criterio para opinar

4. ¿Qué le agregaría o modificaría a un modelo de estas características? (Por favor, escriba libremente su opinión)

Comentarios generales sobre el modelo propuesto:

Anexo f. Sistema de indicadores para la evaluación de la planeación de proyectos musicales

Introducción

El presente anexo reúne un conjunto de indicadores diseñados para operacionalizar y evaluar de manera sistemática el modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales formulado en esta tesis. Cada indicador permite medir aspectos específicos asociados a las variables clave validadas en el estudio: *formalidad organizacional, efectividad de la gestión, estrategia del negocio musical, adaptación al cambio, adecuación de recursos, gestión de riesgos, estructura del proyecto y coherencia del plan*. Estas variables, fundamentales para la planificación rigurosa en contextos musicales, se traducen en métricas aplicables que facilitan el seguimiento de hitos, cumplimiento de tiempos y presupuestos, desempeño del equipo, innovación, y satisfacción del público, entre otros aspectos.

Las fichas incluidas detallan el objetivo de cada indicador, su fórmula de cálculo, variables relacionadas, unidad de medida, parámetros de comparación, periodicidad de análisis e interpretación de resultados. Este sistema busca brindar una herramienta concreta y adaptada a la realidad del sector musical, contribuyendo a fortalecer la toma de decisiones y a promover procesos de mejora continua en los proyectos desarrollados por artistas independientes y emergentes. A continuación, se detalla la ficha de indicadores:

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Permite analizar el cumplimiento de los hitos parciales respecto a todo lo planificado
Nombre del indicador	Tasa de cumplimiento de objetivos parciales o hitos (TCOP)
Fórmula de cálculo	$TCOP = \frac{\text{número de objetivos logrados}}{\text{Total de objetivos parciales}} * 100$
Variables relacionadas	a) Objetivos logrados b) Objetivos parciales del proyecto
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Parámetro de comparación	Estándar $\geq 85\%$ óptima $\geq 95\%$
Periodicidad de cálculo y análisis	Mensual
Interpretación	Un valor superior al 85 % es indicativo de que hay una ejecución esperada, sin embargo, menor a esta cantidad amerita una revisión de los elementos asociados con la ejecución del proyecto

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Facilita contrastar el nivel de ejecución del presupuesto planificado respecto a los gastos reales efectuado
Nombre del indicador	Eficiencia en el empleo del presupuesto (EEP)
Fórmula de cálculo	$EEP = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}} * 100$
Variables relacionadas	a) Presupuesto ejecutado b) Presupuesto planificado proyecto
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Parámetro de comparación	Mayor al 100 % sobregiro Menor al 80 % subutilización
Periodicidad de cálculo y análisis	Mensual
Interpretación	Por debajo de un 80% indica una subutilización del presupuesto. Se debe evaluar si el gasto menor es por eficiencia o por incumplimiento de metas

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Definido como retorno de inversión (ROI) mide la rentabilidad de la inversión hecha en torno a un proyecto
Nombre del indicador	Rentabilidad de la inversión (ROI) hecha en el proyecto
Fórmula de cálculo	$ROI = \frac{\text{Beneficios netos del proyecto}}{\text{Valor de la inversión}} * 100$
Variables relacionadas	c) Beneficios netos del proyecto d) Costo de inversión
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Parámetro de comparación	Aceptable (5 al 10 %) Buena (11 al 20 %) óptima (> 20 %)
Periodicidad de cálculo y análisis	Mensual
Interpretación	Por debajo del 5% aun cuando genera utilidad significa que está en un margen muy bajo por lo que debe evaluarse los costos, la gestión presupuestal y los ingresos por ventas. Un ROI de cero indica que los beneficios son iguales a los costos

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Mide el nivel de satisfacción del público al cual se dirige el proyecto musical
Nombre del indicador	Nivel de satisfacción del público (NSP) o aceptación del proyecto por los clientes musicales
Fórmula de cálculo	$NSP = \frac{\text{Suma de puntuaciones}}{\text{N}^\circ \text{ de encuestados}}$
VARIABLES RELACIONADAS	a) Puntuaciones obtenida de encuestas b) Número de encuestas
Unidad de medida	Puntuación media (escala de 1 al 10)
Parámetro de comparación	Aceptable (7 al 8) óptima (≥ 8 a 10)
Periodicidad de cálculo y análisis	Post evento o proyecto
Interpretación	Por debajo de 7 indica que el proyecto no cumplió las expectativas de los clientes musicales o público

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Mide la proporción de entregables que han sido completados respecto al plan
Nombre del indicador	Nivel de cumplimiento de entregables (NCE)
Fórmula de cálculo	$NCE = \frac{\text{Entregables realizados}}{\text{Entregables planificados}} * 100$
VARIABLES RELACIONADAS	a) Entregables realizados b) Entregables planificados
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Parámetro de comparación	Aceptable (85 al 90 %) Buena (90 al 95 %) óptima (> 95 %)
Periodicidad de cálculo y análisis	Mensual
Interpretación	Por debajo de 85 % es indicativo de que no hay eficiencia en la ejecución de las actividades, debe evaluarse los hitos u objetivos para precisar si pueden cumplirse

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Mide la capacidad de minimizar la ocurrencia de riesgos que han sido identificados en el proyecto
Nombre del indicador	Nivel de gestión de riesgos (NGR) asociados a los proyectos
Fórmula de cálculo	$NGR = \frac{Riesgos\ ocurridos}{Riesgos\ identificados} * 100$
Variables relacionadas	a) Riesgos ocurridos b) Riesgos identificados
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Parámetro de comparación	Aceptable (85 al 90 %) Buena (90 al 95 %) óptima (> 95 %)
Periodicidad de cálculo y análisis	Mensual
Interpretación	Por debajo de 85 % es indicativo de fallas en las estrategias de prevención

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Evalúa la productividad del equipo respecto al tiempo que emplea para realizar los entregables
Nombre del indicador	Nivel de productividad del equipo del proyecto (NPEP)
Fórmula de cálculo	$NPEP = \frac{Numero\ de\ entregables}{Cantidad\ de\ horas\ empleadas}$
Variables relacionadas	a) Entregables del proyecto b) Horas trabajadas o empleadas
Unidad de medida	Unidades/hora
Parámetro de comparación	Cantidad de parámetros planificados según el cronograma y tiempo proyectado
Periodicidad de cálculo y análisis	Mensual
Interpretación	Mayor valor significa que el equipo ejecutor has sido eficiente

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Mide el nivel de cumplimiento de los tiempos planificados
Nombre del indicador	Nivel de cumplimiento del tiempo planificados en los proyectos (NCTP)
Fórmula de cálculo	$NCTP = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo planificado}} * 100$
VARIABLES relacionadas	a) Tiempo real b) Tiempo planificado
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Parámetro de comparación	Aceptable (85 al 90 %) Buena (90 al 95 %) óptima (> 95 %)
Periodicidad de cálculo y análisis	Mensual
Interpretación	Tiempos inferiores indican que deben revisarse las actividades de los responsables de la ejecución del proyecto para asegurar mayor eficiencia, así como los recursos disponibles. Evaluar la posibilidad de reprogramar tiempos o establecer estrategias para optimizar las tareas

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Permite analizar el nivel de inclusión del equipo en la fase de planificación del proyecto
Nombre del indicador	Nivel de participación del equipo en la fase de planificación (NPPlan)
Fórmula de cálculo	$NPPlan = \frac{\text{Participantes en la planificación}}{\text{Total de integrantes del proyecto}} * 100$
VARIABLES relacionadas	a) Cantidad de integrantes del proyecto b) Cantidad de participantes en la fase de planificación
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Parámetro de comparación	Aceptable (85 al 90 %) Buena (90 al 95 %) óptima (> 95 %)
Periodicidad de cálculo y análisis	Mensual
Interpretación	Una participación menor a 85% es indicativo de que no hay una cohesión del equipo hacia el desarrollo de un plan que asegure el éxito del proyecto e indica la posibilidad de que se presenten errores por no haber una coordinación en las acciones planeadas

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Permite analizar el nivel de capacitación que recibe el equipo vinculado a los proyectos
Nombre del indicador	Índice de capacitación (IC) del equipo asociado a los proyectos
Fórmula de cálculo	$IC = \frac{\text{Horas de capacitación impartidas}}{\text{Horas planificadas de capacitación}} * 100$
VARIABLES RELACIONADAS	a) Horas de capacitación planificadas b) Horas de capacitación recibidas
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Parámetro de comparación	Aceptable (70 al 80 %) Buena (81 al 85 %) óptima (> 85 %)
Periodicidad de cálculo y análisis	Mensual
Interpretación	Si se tiene un índice menor al 70 % se tiene la condición de que el personal no está preparándose en planificación y gestión de proyectos, por lo cual se mantendría el esquema de trabajo tradicional lo que genera posibilidad de fallas, así como de no incorporar mejoras

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Mide la proporción de proyectos musicales en los cuales se incorpora elementos innovadores
Nombre del indicador	Tasa de innovación en proyectos musicales (TIPC)
Fórmula de cálculo	$TIPC = \frac{\text{Proyectos con innovaciones incorporadas}}{\text{Total de proyectos ejecutados}} * 100$
VARIABLES RELACIONADAS	a) Proyectos con elementos innovadores b) Proyectos ejecutados
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Parámetro de comparación	Aceptable (20 al 30 %) Buena (31 al 50 %) óptima (> 50 %)
Periodicidad de cálculo y análisis	Mensual
Interpretación	Valores inferiores al 20 % pueden indicar estancamiento creativo alrededor de los proyectos

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Evalúa el costo presupuestado del trabajo programado para ser realizado en un momento específico del proyecto
Nombre del indicador	Valor planificado (VP).
Fórmula de cálculo	$VP = \% \text{ planificado} * \text{Presupuesto al finalizar}$
Variables relacionadas	a) BAC: presupuesto al finalizar el proyecto
Unidad de medida	Unidades monetarias (ejemplo USD)
Parámetro de comparación	Línea base del presupuesto según la curva planificada
Periodicidad de cálculo y análisis	Quincena o mensual según los hitos establecidos y el cronograma
Interpretación	Si a la mitad del proyecto se espera que el 50 % del trabajo esté completado entonces el presupuesto ejecutado debería ser el 50 % de lo planeado

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Evalúa el avance real del proyecto teniendo en cuenta el presupuesto
Nombre del indicador	Earned Value (EV)
Fórmula de cálculo	$EV = \% \text{ real} \times \text{Presupuesto al finalizar}$
Variables relacionadas	a) BAC: presupuesto al finalizar el proyecto
Unidad de medida	Unidades monetarias (ejemplo USD)
Parámetro de comparación	Línea base del presupuesto según la curva planificada
Periodicidad de cálculo y análisis	Quincena o mensual según los hitos establecidos y el cronograma
Interpretación	Constituye la proporción presupuestada del trabajo realmente ejecutado. Un EV menor que el PV indica retrasos en el cronograma del proyecto musical

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Controlar los costos reales y ofrecer una alerta financiera. Permite comprar el valor real del trabajo realizado y el costo real incurrido
Nombre del indicador	Variación de costos (VC)
Fórmula de cálculo	$VC = VG - \text{Costo actual}$
Variables relacionadas	a) Valor ganado (VG) b) Costo actual (CA)
Unidad de medida	Unidades monetarias (ejemplo USD)
Parámetro de comparación	0 (Cero) - Punto de equilibrio presupuestal
Periodicidad de cálculo y análisis	Quincena o mensual según los hitos establecidos y el cronograma
Interpretación	a) $CV > 0$: significa que el proyecto está por debajo del presupuesto (favorable) b) $CV = 0$: El proyecto está en línea con el presupuesto c) $CV < 0$: El proyecto está por encima del presupuesto (desfavorable)

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Comparar el trabajo realizado y el planificado en términos de valor. Ayuda al control del cronograma
Nombre del indicador	Variación de programación (VP)
Fórmula de cálculo	$VPROG = VG - PV$
Variables relacionadas	c) Valor ganado (VG) d) Valor planeado (VP)
Unidad de medida	Unidades monetarias (ejemplo USD)
Parámetro de comparación	0 (Cero) – Cumplimiento del cronograma
Periodicidad de cálculo y análisis	Quincena o mensual según los hitos establecidos y el cronograma
Interpretación	a) $VPROG > 0$: El proyecto está adelantado respecto al cronograma (favorable) b) $VPROG = 0$: El proyecto está exactamente en el cronograma c) $VPROG < 0$: El proyecto está retrasado respecto al cronograma (desfavorable)

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Precisar la eficiencia financiera del proyecto
Nombre del indicador	Índice de Rendimiento de Costos (IRC)
Fórmula de cálculo	$IRC = \frac{VG}{Costo Actual}$
Variables relacionadas	e) Valor ganado (VG) f) Costo actual (AC)
Unidad de medida	Índice (Adimensional)
Parámetro de comparación	1 (Punto de equilibrio para eficiencia de costo)
Periodicidad de cálculo y análisis	Quincena o mensual según los hitos establecidos y el cronograma
Interpretación	a) IRC > 1: Por cada unidad monetaria gastada, se está obteniendo un valor de trabajo mayor (favorable) b) IRC = 1: Por cada unidad monetaria gastada, se está obteniendo exactamente ese valor en trabajo c) IRC < 1: Por cada unidad monetaria gastada, se está obteniendo menos valor de trabajo (desfavorable) es decir ineficiencia en costos

Ítem	Descripción
Elemento de planeación definido en la empresa	Objetivo: Medir la eficiencia del cronograma del proyecto
Nombre del indicador	Índice de rendimiento del cronograma (IRCRON)
Fórmula de cálculo	$IRCRON = EV \div PV$
Variables relacionadas	g) Valor ganado (VG) h) Valor planeado (VP)
Unidad de medida	Índice (Adimensional)
Parámetro de comparación	1 (Punto de equilibrio para eficiencia de cronograma)
Periodicidad de cálculo y análisis	Quincena o mensual según los hitos establecidos y el cronograma
Interpretación	a) IRCRON > 1: El proyecto avanza más rápido de lo planificado (favorable) b) IRCRON = 1: El proyecto avanza exactamente como se planificó c) IRCRON < 1: El proyecto avanza más lento de lo planificado (desfavorable)


Nota aclaratoria sobre el rol de los indicadores

Es importante precisar que los indicadores presentados en este anexo no intervienen en la etapa de diagnóstico inicial que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta a artistas y el análisis del modelo de ecuaciones estructurales. En cambio, su utilidad se centra en la fase posterior a la aplicación del modelo de gestión, una vez se han identificado las fortalezas y debilidades del proyecto musical. Estos indicadores permiten monitorear el progreso, evaluar el cumplimiento de metas y realizar ajustes estratégicos en la planificación y ejecución del proyecto, consolidando así un sistema de seguimiento y control que complementa el modelo propuesto en esta tesis.

Consideraciones finales para la aplicación de los indicadores

La implementación de estos indicadores en los proyectos musicales permite una medición objetiva del desempeño y promueve la toma de decisiones informadas y oportunas durante la ejecución del modelo de gestión propuesto. Su uso sistemático facilita la identificación de desviaciones, fortalezas y oportunidades de mejora, permitiendo ajustar la planificación y ejecución de manera estratégica. Se recomienda que estos indicadores sean adaptados a la naturaleza específica de cada proyecto y revisados periódicamente para asegurar su pertinencia. Asimismo, su integración en herramientas digitales como la App PlanArti representa una oportunidad significativa para automatizar el seguimiento, monitoreo y control de los proyectos musicales, fortaleciendo así la profesionalización de los artistas como gestores de sus propias iniciativas.

Anexo g. Guía práctica para la adopción del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales

	<p>Guía práctica para la adopción del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical</p>	<p>Identificación: GUI-MOD-001</p>
		<p>Revisión: 0</p>
		<p>Inicio de Vigencia 14-07-2025</p>



Guía práctica para la adopción del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical

<p>Elaborado por: Denis Manuel Roa García Fecha: 14-07-2025</p>	<p>Revisado por: Dr. Mario Enrique Uribe Macías Fecha: 14-07-2025</p>	<p>Aprobado por Fecha: Firma:</p>
---	---	--

Firma:		Firma:				
		Guía práctica para la adopción del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical		Identificación: GUI-MOD-001		
				Revisión: 0		
				Inicio de Vigencia 14-07-2025		
<p>Documento Controlado</p> <p>Guía práctica para la adopción del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales de los artistas de la industria musical</p> <p>Copia controlada N° 1</p>						
Estado	Fecha de Inicio de Vigencia	Revisión	Descripción del cambio realizado	Elaboró	Revisó	Aprobó
Vigente	14-07-25	0	(Inicio de propuesta)	Denis Roa		
Elaborado por: Denis Manuel Roa García Fecha: 10-07-2025 Firma:		Revisado por: Dr. Mario Enrique Uribe Macías Fecha: 14-07-2025 Firma:		Aprobado por Fecha: Firma:		

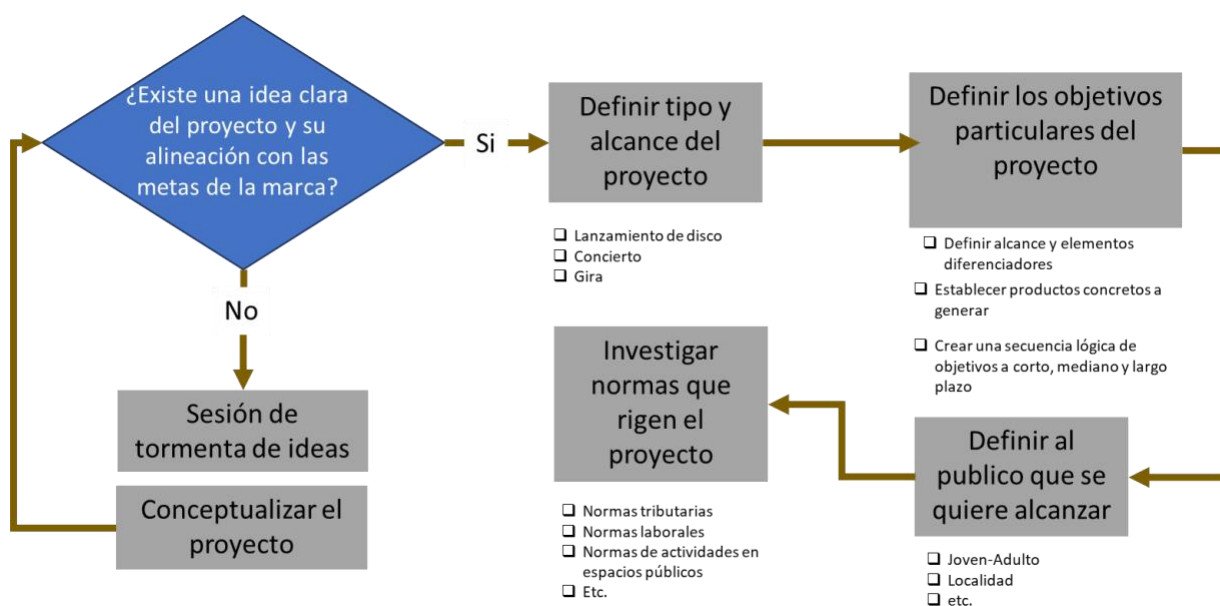
Objetivos de la guía

Esta guía tiene como propósito brindar una orientación práctica que permita a marcas musicales, artistas y profesionales de la industria planificar sus proyectos de manera estructurada. A continuación, se presentan las fases que orientan el desarrollo de esta guía.

Fase I: Definición del proyecto y su alcance

Para especificar los elementos del proyecto se deben efectuar una tormenta de ideas y posteriormente definir el público objetivos y las metas particulares, así como indagar las normas por las cuales debe regirse.

Flujo fase I, idea clara y alineada con las metas de la marca musical

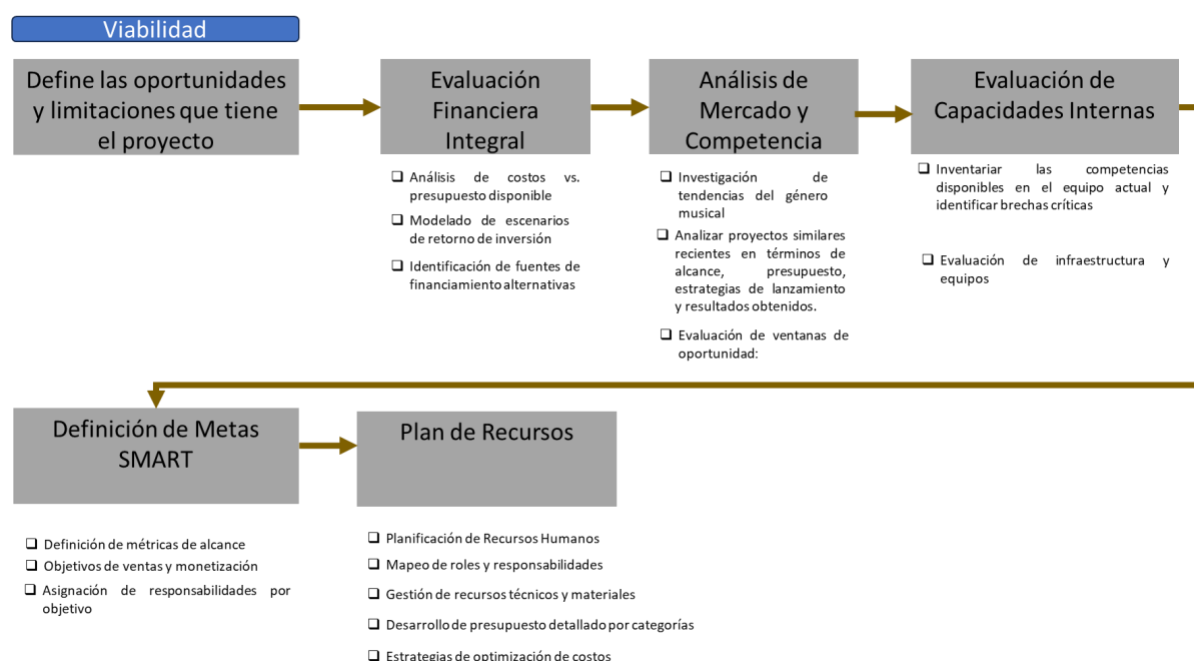


Nota. Elaboración propia

Fase II: Planeación preliminar de los aspectos del proyecto

La segunda fase del modelo de gestión musical se centra en transformar la visión artística definida en la fase anterior en una planificación estructurada y ejecutable. Este proceso fluye a través de tres componentes interconectados que se alimentan mutuamente: el análisis de viabilidad, la definición de metas SMART y el plan de recursos.

Flujo fase II, viabilidad del proyecto musical

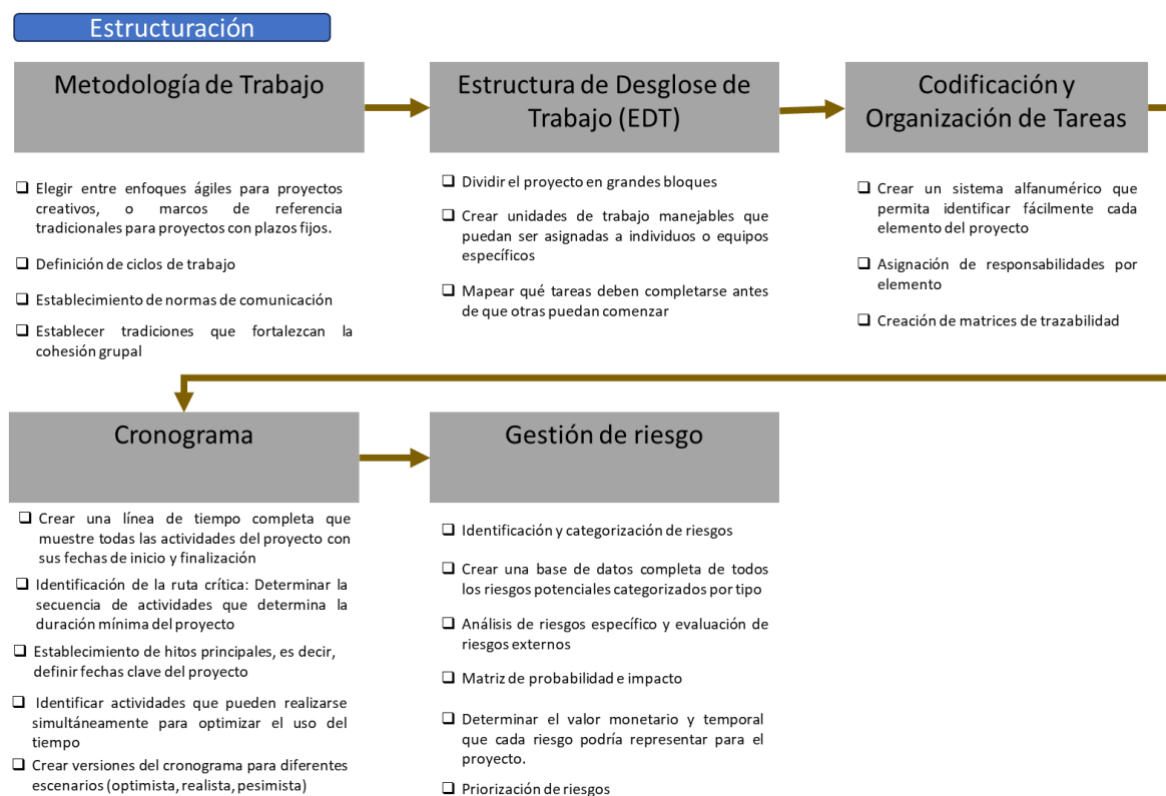


Nota. Elaboración propia

Fase III: Planeación preliminar de los aspectos del proyecto

La tercera fase del modelo de gestión musical transforma la planificación estructurada en acciones concretas y sistemáticas. Este proceso operativo se estructura a través de cuatro pilares fundamentales que funcionan de manera sincronizada: la metodología de trabajo, la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), el cronograma y la gestión de riesgos.

Flujo fase III, planificación estructurada del proyecto musical

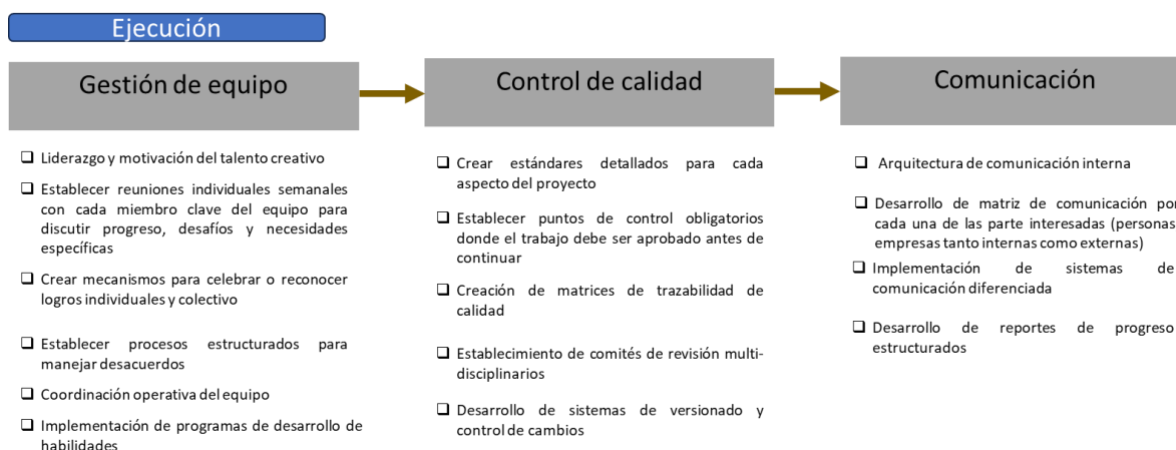


Nota. Elaboración propia

Fase IV: Ejecución de los aspectos del proyecto

La cuarta fase del modelo de gestión musical representa el momento de máxima actividad donde la planificación se convierte en realidad tangible. Esta fase crítica se sostiene sobre tres pilares operativos fundamentales que deben funcionar en perfecta armonía: la gestión de equipo, el control de calidad y la comunicación efectiva.

Flujo fase IV, ejecución del proyecto musical

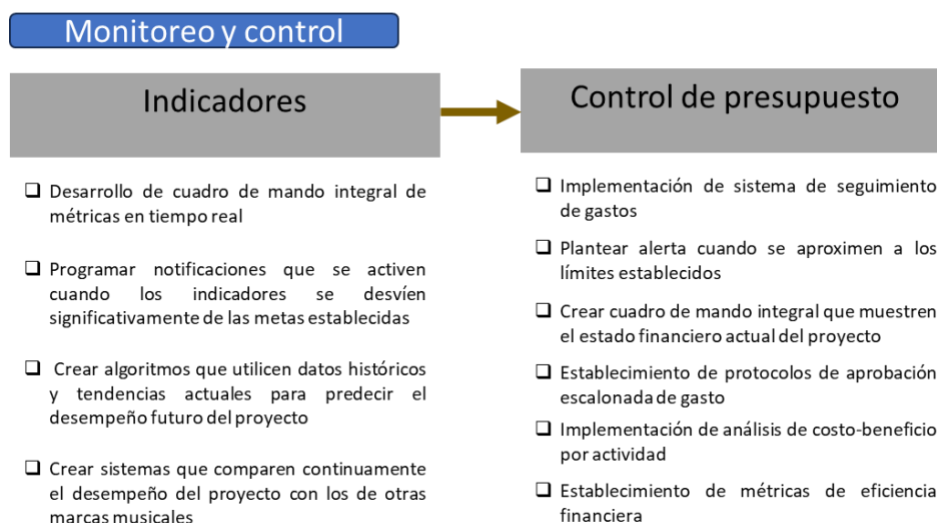


Nota. Elaboración propia

Fase V: Monitoreo y control

La fase de monitoreo y control es esencial para garantizar que el proyecto se mantenga alineado con los objetivos establecidos, el presupuesto aprobado y los plazos definidos. Esta fase se ejecuta de manera continua durante todo el ciclo de vida del proyecto y se centra en dos componentes fundamentales: el seguimiento de indicadores y el control presupuestario.

Flujo fase V, monitoreo y control del proyecto musical

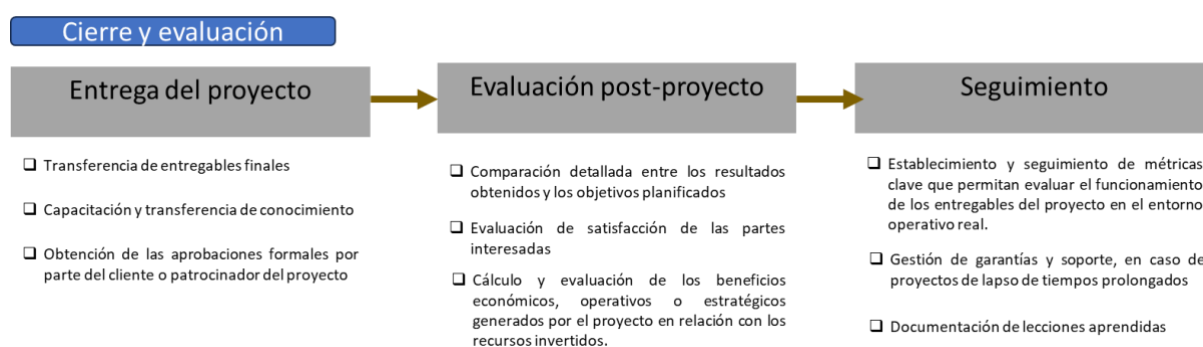


Nota. Elaboración propia

Fase V: Cierre y evaluación

La fase de cierre y evaluación representa la culminación formal del proyecto, donde se consolidan todos los entregables, se transfiere el conocimiento y se extraen las lecciones aprendidas para futuros proyectos. Esta fase garantiza que el proyecto se complete de manera ordenada y que se genere valor organizacional a través de la evaluación sistemática de los resultados obtenidos.

Flujo fase VI, cierre y evaluación del proyecto musical



Nota. Elaboración propia

Anexo h. Cuestionario validado para el diagnóstico de proyectos musicales

Como resultado del proceso de validación del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales, se llevó a cabo una revisión cualitativa del instrumento original mediante **juicio de expertos**. Este proceso incluyó entrevistas semiestructuradas con tres perfiles clave del sector: un mánager de artistas, un líder de marca musical y un gerente de proyectos, quienes ofrecieron observaciones sobre la claridad, pertinencia, estructura y aplicabilidad del cuestionario en contextos reales de la industria.

A partir de dichas observaciones, se realizó una **reformulación integral del cuestionario**, con el objetivo de asegurar que:

- Cada ítem se comprendiera de manera fácil y directa, incluso por personas con baja comprensión lectora.
- Se mantuviera la fidelidad técnica de cada pregunta respecto a su **variable y dimensión correspondiente** dentro del modelo.
- Se eliminaran ambigüedades, redundancias o tecnicismos innecesarios.
- Se incorporaran ejemplos y apoyos visuales opcionales que faciliten su aplicación en entornos digitales, como en la App PlanArti.

El resultado es el siguiente instrumento final, organizado por variables, dimensiones e ítems, que constituye la versión definitiva para su aplicación en el diagnóstico de planificación de proyectos musicales por parte de artistas, colectivos o marcas del sector.

Cada pregunta utiliza una escala de respuesta del 1 al 10, donde:

- 1 representa 'Nada / Nunca / Muy bajo'

- 10 representa 'Totalmente / Siempre / Muy alto'.

A continuación, se presenta la tabla con el cuestionario ajustado:

Nº	Variable y Dimensión	Pregunta (con ejemplo)	Respuesta (1-10)
1	Formalidad – Diseño metodológico	<p>¿Con qué frecuencia usa una guía o una forma clara de organizar los pasos de su proyecto musical?</p> <p>(Por ejemplo: un esquema, una lista de tareas o un modelo que le hayan enseñado o que ya conoce).</p>	
2	Formalidad – Proceso de planificación	<p>¿Qué tan estructurado y organizado es su proceso para planificar proyectos musicales, antes de comenzar a ejecutarlos?</p> <p>(Es decir: definir objetivos, detallar tareas, organizar tiempos, controlar costos y cuidar la calidad).</p> <p>Por ejemplo: producir un disco, hacer presentaciones en vivo, lanzar canciones en plataformas o aumentar seguidores.</p>	
3	Formalidad – Seguimiento y mejora	<p>¿Con qué frecuencia usted y su equipo revisan cómo están planeando sus proyectos musicales y hacen cambios para mejorar esa planificación?</p> <p>(Por ejemplo: cambiar fechas, reorganizar tareas o ajustar metas si algo no está funcionando bien).</p>	
4	Formalidad – Uso de herramientas	<p>¿Con qué frecuencia usa herramientas para organizar y planear sus proyectos musicales, como programas, esquemas o plantillas visuales?</p> <p>(Por ejemplo: Microsoft Project, Trello, Excel, listas de tareas, cronogramas, o el modelo Canvas para organizar ideas y metas).</p>	
5	Efectividad – Resultados obtenidos	<p>¿Qué tan satisfecho está con los resultados de sus proyectos musicales recientes, independientemente del proceso que haya seguido para lograrlos?</p> <p>(Por ejemplo: metas como tener más público, vender música, lograr más seguidores o difundir sus canciones).</p>	

6	Efectividad – Gestión de recursos	<p>¿Qué tan bien ha manejado los recursos y las tareas de sus proyectos musicales para que salgan como lo esperaba?</p> <p>(Por ejemplo: cuidar el dinero, cumplir con los tiempos, terminar el proyecto, lograr buena calidad, usar herramientas útiles o conseguir apoyo de otras personas u organizaciones).</p>	
7	Efectividad – Revisión del desempeño	<p>¿Con qué frecuencia usted y su equipo revisan cómo manejan el proyecto para ver qué pueden mejorar?</p> <p>(Por ejemplo: si usaron bien el dinero, cumplieron con los tiempos, lograron buena calidad, usaron herramientas útiles o recibieron apoyo cuando lo necesitaron).</p>	
8	Efectividad – Aprendizaje de la experiencia	<p>¿Qué tanto usted y su equipo aprenden de los errores o aciertos que han tenido, para mejorar sus próximos proyectos musicales?</p> <p>(Por ejemplo: si tuvieron problemas con el dinero, el tiempo, la calidad o las herramientas, y ahora saben cómo hacerlo mejor).</p>	
9	Estrategia del Negocio – Relación con los interesados	<p>¿Qué tan bien identifica y se relaciona con personas o grupos importantes para su proyecto musical o su marca?</p> <p>(Por ejemplo: fans, patrocinadores, músicos, técnicos, medios o cualquier persona que lo apoya o puede influir en su trabajo).</p>	
10	Estrategia del Negocio – Definición de beneficios	<p>¿Qué tan claro tiene y qué tan bien comunica lo que espera lograr con sus proyectos musicales o su marca?</p> <p>(Por ejemplo: llegar a más público, vender su música, tener reconocimiento o crecer como artista).</p>	
11	Estrategia del Negocio – Alineación estratégica	<p>¿Qué tanto los proyectos musicales que realiza van en la misma dirección que los objetivos de su carrera artística o marca?</p>	

		(Por ejemplo: si cada proyecto lo ayuda a crecer como artista, llegar a un público específico o fortalecer su estilo musical. También si su equipo o colaboradores comparten esa misma dirección).	
12	Adaptación al Cambio – Comunicación del cambio	¿Qué tan bien se comunican usted y su equipo cuando hay que hacer cambios o ajustes en el proyecto musical? (Por ejemplo: cambios en fechas, personas, presupuesto o decisiones importantes que afecten el proyecto).	
13	Adaptación al Cambio – Aplicación del cambio	¿Qué tan bien usted y su equipo entienden, aceptan y aplican los cambios necesarios en sus proyectos musicales? (Por ejemplo: saber por qué hay que hacer el cambio, querer hacerlo, saber cómo hacerlo, poder hacerlo y mantenerlo con el tiempo).	
14	Adecuación de Recursos – Organización y uso de recursos	¿Qué tan bien organiza y aprovecha los recursos que tiene para sus proyectos musicales? (Por ejemplo: equipos de grabación, músicos, técnicos, instrumentos, lugares donde ensayan, graban o hacen sus presentaciones).	
15	Adecuación de Recursos – Adquisición de recursos	¿Qué tan efectivas son las formas que usa para conseguir los recursos y materiales que necesita para sus proyectos musicales? (Por ejemplo: instrumentos, programas de grabación, servicios de mezcla o ayuda de personas u organizaciones).	
16	Riesgos – Identificación y solución de problemas	¿Qué tan bien usted y su equipo identifican y resuelven los problemas que aparecen durante sus proyectos musicales? (Por ejemplo: falta de dinero, escasez de recursos, problemas técnicos o cambios en los integrantes del equipo).	

17	Riesgos – Preparación ante imprevistos	<p>¿Qué tan preparado está usted y su equipo para enfrentar imprevistos o dificultades que puedan surgir durante un proyecto musical?</p> <p>(Por ejemplo: cancelaciones, fallas técnicas, falta de recursos o situaciones inesperadas con el público o el lugar).</p>	
18	Estructura – Alcance del proyecto	<p>¿Qué tan claro tiene usted y su equipo lo que deben hacer en cada proyecto musical (objetivos, tareas y límites), y cómo se aseguran de cumplir con todo lo planeado?</p> <p>(Por ejemplo: fechas de lanzamiento, producción de álbumes, giras u otras metas específicas).</p>	
19	Estructura – Tiempo y cronograma	<p>¿Qué tan bien organizan usted y su equipo el tiempo para cumplir con las fechas acordadas en sus proyectos musicales?</p> <p>(Por ejemplo: entregas, lanzamientos, ensayos o grabaciones en fechas específicas).</p>	
20	Estructura – Costos y presupuesto	<p>¿Qué tan bien planifica y lleva el control del dinero que necesita para sus proyectos musicales?</p> <p>(Por ejemplo: saber cuánto va a gastar, para qué lo necesita y si le alcanza el presupuesto).</p>	
21	Estructura – Calidad del producto	<p>¿Qué tan buena considera usted que es la calidad final de su música o presentaciones, teniendo en cuenta el trabajo suyo y el de su equipo (músicos o colaboradores), en comparación con lo que esperan ustedes y su público?</p> <p>(Por ejemplo: el sonido de la canción, la producción del álbum o cómo se ve y escucha un espectáculo en vivo).</p>	
22	Coherencia – Integración de procesos	<p>¿Qué tan bien logra usted que todas las partes de su proyecto musical trabajen juntas para obtener un buen resultado?</p>	

		(Por ejemplo: patrocinadores, promoción, derechos de autor, producción y distribución estén bien organizados y conectados entre sí).	
23	Coherencia – Identidad de marca	<p>¿Qué tan bien se aseguran usted y su equipo de que todos los elementos de su proyecto musical estén conectados entre sí y reflejen claramente su estilo e identidad?</p> <p>(Por ejemplo: el mensaje de las canciones, la imagen que proyectan y el estilo musical que presentan).</p>	

Anexo i. Proyección práctica del modelo: Diseño preliminar de la App PlanArti

Introducción

Como parte del proceso de transferencia del conocimiento generado por esta investigación doctoral, se desarrolló una aplicación digital denominada PlanArti, orientada a facilitar la implementación del modelo de gestión para la planeación de proyectos musicales propuesto en esta tesis. Aunque la creación de esta herramienta no fue parte del objeto formal del estudio, su desarrollo constituye una proyección práctica de los resultados obtenidos, y está alineada con la necesidad de dotar a los artistas y gestores musicales de instrumentos tecnológicos accesibles y contextualizados.

La App tiene como objetivo principal diagnosticar el nivel de estructuración y planificación de un proyecto musical mediante un formulario basado en las variables del modelo: **formalidad, efectividad, estrategia de negocio, adaptación al cambio, adecuación de recursos, gestión de riesgos, estructura y coherencia**. A partir de los resultados, el sistema ofrece un diagnóstico automatizado por dimensiones, así como recomendaciones personalizadas para mejorar la planificación.

Objetivos de la App

- Implementar el modelo de gestión desarrollado en esta tesis en un entorno digital.
- Brindar a los artistas musicales una herramienta práctica para diagnosticar el estado de sus proyectos.
- Generar recomendaciones automatizadas y adaptadas al perfil de cada usuario.
- Apoyar procesos de formación, acompañamiento y mejora continua en la industria musical.

Estructura funcional (versión preliminar)

1. **Pantalla de bienvenida**
Breve explicación del propósito de la herramienta y opción de iniciar diagnóstico.
2. **Formulario de diagnóstico**
Preguntas por cada dimensión del modelo con escalas de valoración de 1 a 10. Ejemplo: “¿Su proyecto cuenta con cronograma definido y actualizado?” (Estructura). *Nota técnica:* Las dimensiones evaluadas corresponden a las variables validadas mediante modelado de ecuaciones estructurales (SEM), garantizando coherencia con el modelo teórico.
3. **Resultados por dimensión**
Diagnóstico textual para cada variable con recomendaciones personalizadas, según la puntuación obtenida (1–5, 5–8, 8–10).
4. **Diagnóstico general**
Resumen final del estado del proyecto con puntuación y sugerencias estratégicas.
5. **Funcionalidades adicionales en desarrollo**
Registro de usuarios y acompañamiento por experto en gerencia de proyectos.

Diagnóstico generado por la App PlanArti

Diagnóstico General del Modelo

- [1–5] **Planeación deficiente o crítica**
Tu proyecto musical está en una fase vulnerable. Es urgente que estructures un plan, defines metas claras y fortalezcas tus capacidades de gestión.
- (5–8) **Planeación en desarrollo**
Vas por buen camino, pero aún tienes puntos débiles que pueden frenarte. Enfócate en mejorar las dimensiones más críticas y busca apoyo para crecer.
- (8–10) **Planeación sólida y estratégica**
¡Felicitaciones! Tu proyecto muestra madurez, claridad y visión. Puedes escalar, diversificar o consolidar alianzas para nuevos retos.

Diagnóstico por Dimensiones del Modelo

Cada dimensión ofrece un análisis según el rango obtenido en la escala de 1 a 10:

1. Formalidad

[1–5]

Te hace falta formalidad y planificación en tus proyectos musicales. Aun cuando seas un solista, siempre habrá un grupo de personas que depende de conocer tus planes con anticipación. Usa calendarios digitales, evita improvisaciones de último minuto, y reúnete con tu equipo para aprender de cada evento. Estas prácticas básicas mejorarán tu imagen y confiabilidad.

(5–8)

Tienes cierto nivel de formalidad, lo cual se vuelve más importante cuanto más grande es tu marca musical. Puedes avanzar usando herramientas gratuitas de gestión de proyectos, planificando los costos, responsabilidades, y tiempos. Revisa cada evento antes y después con tu equipo para mantener todo bajo control y profesional.

(8–10)

¡Felicitaciones! Tienes un alto nivel de formalidad y planificación. Esto se nota en la coordinación y eficiencia de tus eventos. Sigue usando herramientas digitales de apoyo, y considera capacitarte formalmente en gestión de proyectos o eventos para potenciar tu liderazgo artístico.

2. Efectividad

[1–5]

Tu proyecto musical corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Identifica el aspecto más crítico (gestión del dinero, calidad, organización o apoyo externo) y trabaja en él con urgencia. Recuerda que fallas en ejecución o imagen impactan directamente tu reputación ante público y empresarios.

(5–8)

Vas por buen camino. Has logrado cierto nivel de efectividad, pero necesitas fortalecer temas

clave como la organización, la calidad de las presentaciones y la búsqueda de apoyo externo. Mejorar estos aspectos garantizará la sostenibilidad de tu proyecto en el tiempo.

(8–10)

Tienes una marca sólida y con alto nivel de efectividad. Puedes vivir de tu proyecto musical. Considera contratar asesores profesionales (imagen, finanzas, técnica) y blindar tu actividad con seguros o protocolos, así refuerzas tu proyección como artista integral y profesional.

3. Estrategia del Negocio**[1–5]**

Tu proyecto musical necesita un norte claro. Define una meta alcanzable en 1 año (más shows, reconocimiento, lanzar un disco, etc.) y trabaja con disciplina para lograrla. Que esa meta sea específica, medible, asignable, realista y tangible. Comunícala a tu equipo y asegúrate de que todo lo que haces te acerque a cumplirla.

(5–8)

Tienes claridad en el rumbo que sigue tu marca musical. Aprovecha lo que ya has logrado para impulsar nuevas metas a mediano plazo (3–5 años). Discútelas con tu equipo, asigna responsabilidades y revisa el progreso con frecuencia. Tu capacidad para pensar en el largo plazo fortalece tu proyecto.

(8–10)

¡Excelente! Tu estrategia está bien definida y alineada con los objetivos de tu carrera. Estás en posición de escalar tu impacto y compartir tu experiencia con otros. Puedes ahora enfocarte en áreas más avanzadas como adaptación al cambio, estructura organizativa o coherencia de tu propuesta.

4. Adaptación al Cambio**[1–5]**

Estás en riesgo de quedarte atrás. El entorno musical cambia rápido: géneros, tecnologías, plataformas. Evalúa tu apertura para innovar, actualizarte o cambiar de estrategia cuando sea necesario. La flexibilidad y el aprendizaje son clave para seguir vigente.

(5–8)

Tienes cierta capacidad de adaptación, pero podrías fortalecerla. Reflexiona: ¿cómo respondes ante un cambio de escenario, un problema inesperado o una nueva tendencia? Tener un equipo flexible y estar dispuesto a ajustar el plan es una gran ventaja en esta industria.

(8–10)

¡Muy bien! Tu proyecto demuestra una excelente capacidad de adaptación. Aprovecha esa fortaleza para liderar el cambio, innovar y mantenerte siempre vigente. Puedes incluso incorporar sesiones periódicas de revisión estratégica para anticiparte a nuevos retos.

5. Adecuación de Recursos**[1–5]**

Tu proyecto musical presenta debilidades en cómo usa y consigue los recursos. Esto puede generar retrasos, pérdidas económicas o afectar la calidad. Haz un inventario básico de lo que

necesitas (equipos, talento, transporte, financiación) y analiza si estás optimizando lo que ya tienes.

(5–8)

Estás en un punto medio. Tienes cierta capacidad para gestionar tus recursos, pero aún hay oportunidades de mejora. Usa herramientas simples de presupuesto, *checklist* y busca alianzas con aliados estratégicos.

(8–10)

¡Excelente! Demuestras un manejo sólido de recursos. Eso refleja madurez organizativa. Puedes establecer alianzas para financiar tus proyectos y sostener tu marca con mayor estabilidad.

6. Riesgos**[1–5]**

Tu proyecto musical está expuesto a muchos imprevistos sin preparación. Desde problemas técnicos hasta dificultades económicas. Empieza por identificar posibles escenarios y tener planes de respaldo. No hacerlo puede poner en riesgo el éxito de tus eventos.

(5–8)

Tienes cierto nivel de gestión de riesgos. Aún puedes mejorar creando planes más claros ante posibles fallos o ausencias. Tener protocolos simples te dará seguridad y te ahorrará muchos problemas.

(8–10)

¡Muy bien! Estás preparado para reaccionar ante riesgos. Puedes ir más allá documentando las lecciones aprendidas y construyendo tu propio sistema de prevención.

7. Estructura**[1–5]**

Tu proyecto necesita más estructura. Tener objetivos claros, cronograma y control de costos es fundamental. Es recomendable organizar por escrito lo que se espera lograr y cómo, para evaluar si realmente se avanza.

(5–8)

Tienes cierta estructura, pero aún hay aspectos que puedes organizar mejor. Define tareas, tiempos y responsables. El seguimiento y control es lo que convierte la planificación en resultados.

(8–10)

¡Excelente estructura! Eso indica que tu proyecto está bien encaminado y que gestionas con claridad. Puedes seguir creciendo si estandarizas procesos y los haces replicables.

8. Coherencia**[1–5]**

Tu proyecto parece no estar alineado en todos sus componentes. Lo que haces no siempre

refleja lo que comunicas. Trabaja en integrar tu imagen, sonido, comunicación y gestión para hablar un mismo lenguaje de marca.

(5–8]

Tienes cierta coherencia, pero debes cuidar los detalles: redes, shows, vestuario, promociones. Todo debe reflejar el mismo propósito.


(8–10]

¡Muy bien! Tu proyecto es coherente en su comunicación, su imagen y su ejecución. Eso genera confianza y recordación. Puedes convertirte en un modelo a seguir.


Acompañamiento y Formación

Más allá del diagnóstico automático, PlanArti ofrece una estrategia de apoyo basada en principios de gerencia de proyectos adaptados al entorno musical:

- **Antes del diagnóstico:** Es recomendable que el artista tenga un conocimiento básico de su entorno y de la industria musical. Comprender aspectos como cronogramas, presupuestos, gestión de riesgos y control de calidad facilita una mejor interpretación del diagnóstico.
- **Después del diagnóstico:** El acompañamiento especializado permite aplicar los resultados obtenidos mediante la definición de un plan de mejora realista y el fortalecimiento de las dimensiones más críticas.

 **No estás solo:** Como experto en gerencia de proyectos aplicados al sector musical, estaré disponible para ayudarte a:

- Interpretar tu diagnóstico personalizado.
- Definir un plan de acción adaptado a tus necesidades.
- Fortalecer las dimensiones en las que tu proyecto muestra oportunidades de mejora.
- Guiarte para que cumplas tus objetivos musicales de forma estructurada, sostenible y profesional.

 *Tu talento merece un proyecto bien gestionado.* Con el conocimiento correcto y el acompañamiento adecuado, tus ideas artísticas pueden transformarse en realidades sostenibles, reconocidas y exitosas.

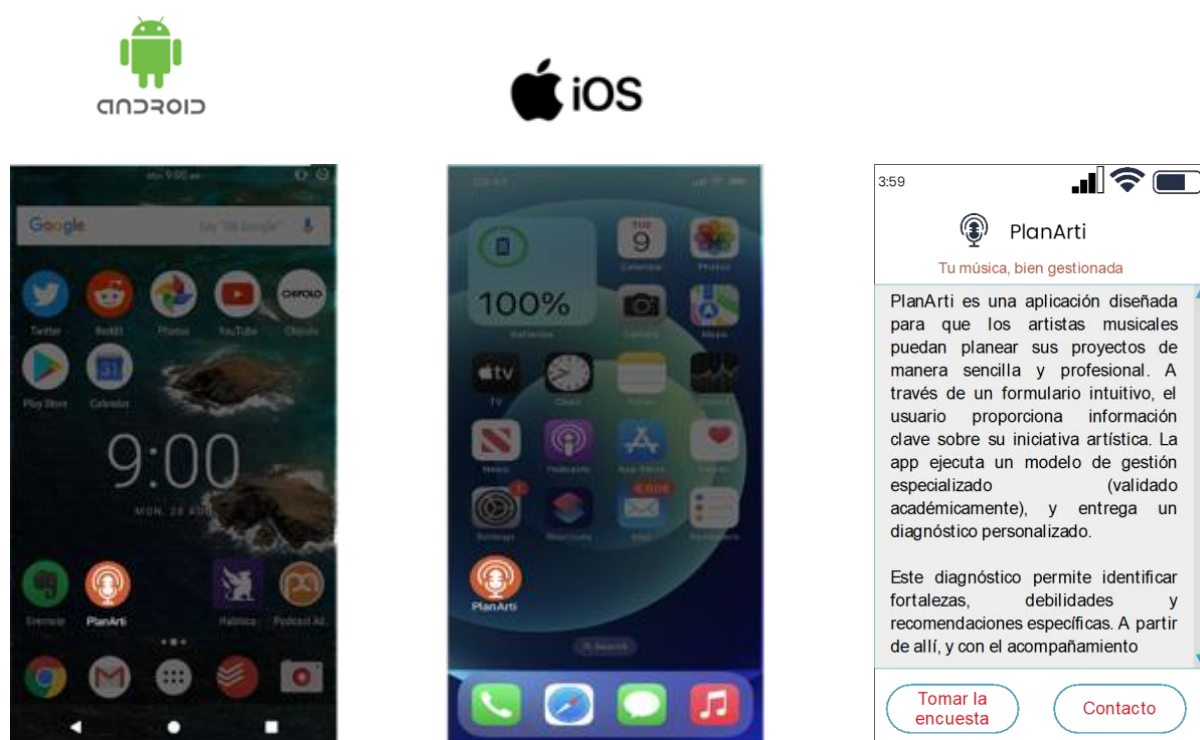
Reseñas de la App PlanArti

A continuación, en el siguiente enlace se puede apreciar las diferentes experiencias por artistas e influencer con la aplicación, desde lo local, nacional e internacional.

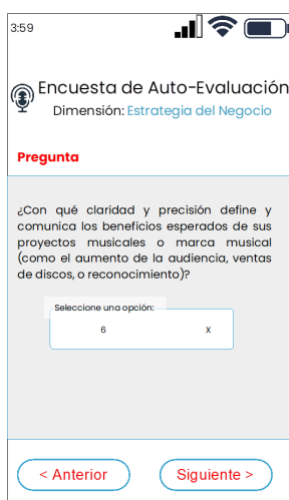
Enlace: <https://www.youtube.com/@PlanArti>

Ejemplo de interfaz (versión prototipo)

Inicio de la App



Ejemplo de pregunta del formulario de diagnóstico



Comentarios finales

Este desarrollo representa un esfuerzo por llevar el modelo de gestión a un escenario real de aplicación, con un enfoque práctico, accesible y escalable. La App PlanArti se proyecta como una herramienta de apoyo tanto para artistas individuales como para colectivos musicales, gestores culturales y programas de formación. Se espera continuar su validación en contextos reales y avanzar hacia su integración con procesos de formación y acompañamiento técnico.

Anexo j. Archivos complementarios del proceso de investigación y desarrollo

Como parte integral de esta tesis doctoral se generaron múltiples insumos técnicos y académicos que sirvieron de base para la construcción del modelo de gestión, la validación empírica y el desarrollo de productos científicos y tecnológicos. Aunque estos archivos no forman parte directa del cuerpo principal de la tesis, su organización y preservación responde a principios de trazabilidad, rigor metodológico y proyección práctica del conocimiento generado. A continuación, se presenta la estructura del repositorio digital, con sus carpetas principales y algunos de los archivos clave disponibles para consulta académica:

📁 Material de soporte - Tesis Doctoral Denis Roa

1. Anexos A hasta la I

Contiene los documentos editables correspondientes a los anexos oficiales de la tesis:

- Anexo A: Instrumentos y fuentes exploratorias para el análisis de la problemática
- Anexo B: Encuesta a Líderes de Marcas Musicales
- Anexo C: Entrevista a Músicos de Marcas Musicales
- Anexo D: Observación Directa por el Investigador
- Anexo E: Entrevista a Juicio de Expertos
- Anexo F: Sistema de indicadores para evaluación de planeación
- Anexo G: Guía para la adopción del modelo de planeación de proyectos musicales
- Anexo H: Cuestionario validado para diagnóstico
- Anexo I: Diseño preliminar de la App PlanArti
- Anexo J: Archivos complementarios del proceso de investigación y desarrollo

2. Plan Estructural del proyecto tesis doctoral

- Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) en .mmap
- Cronogramas y planificación técnica en .mpp
- Directorio de marcas musicales
- Productividad y Project Charter

3. Productos derivados de la tesis doctoral

- Artículo indexado (Prospectiva)
- Capítulo de libro (Análisis de factores)
- Ponencias presentadas en congresos EAN 2021, 2022 y 2025

4. Resultado de los Anexos

- Archivos organizados con los resultados (Anexos A, B, C, D, E y I)

5. Otros

- Documentos complementarios de soporte técnico

🔗 **Acceso al repositorio digital:** [Acceso a archivos complementarios de la tesis](#)

Nota: algunos archivos con contenido sensible requieren autorización del autor para su consulta