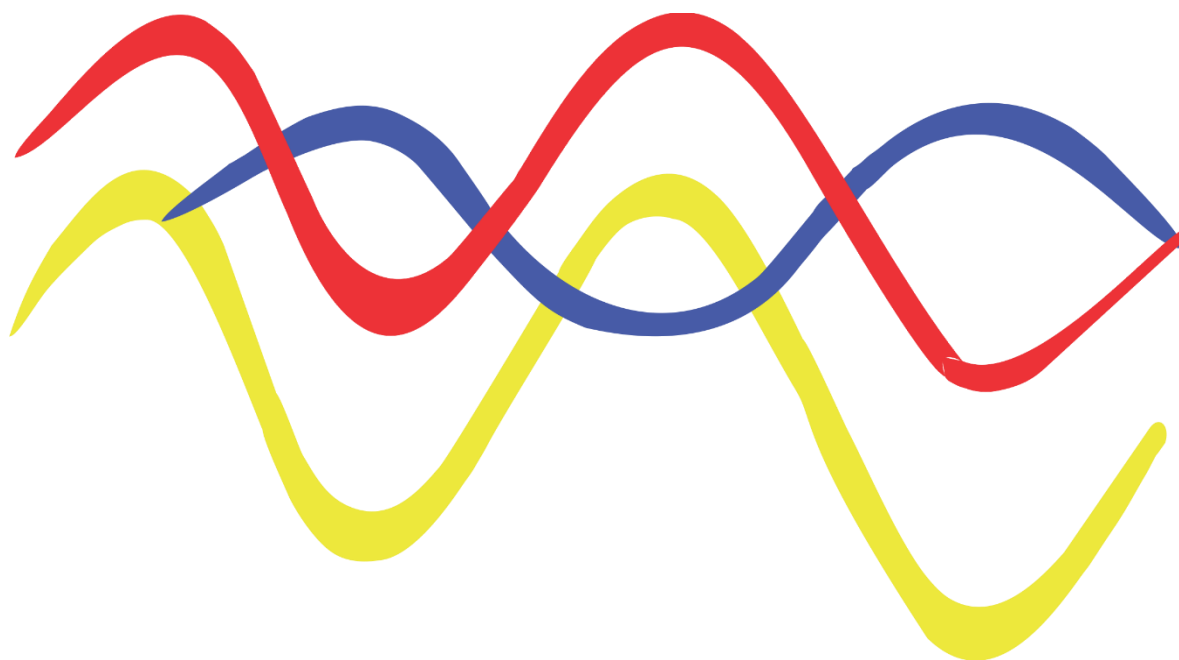




Guía para el Mejoramiento de los Festivales Musicales en Colombia



Convenio de asociación No. 1093-16





Octubre 25 de 2016

INTRODUCCIÓN

Los festivales a través de la historia se identifican como espacios donde, con la puesta en escena de manifestaciones culturales, se representa una identidad. Los festivales reafirman los valores auténticos de una comunidad a la vez que ofrecen la oportunidad de dialogar con el mundo. Son el alimento de ocio visto este como la generación de espacios creativos y de regocijo.

Nuestro país ha sufrido largos periodos de conflictos donde las raíces culturales han sido el elemento que ha mantenido a flote nuestra fuerza y cohesión y en los actuales momentos, donde se avista con esperanza un proceso de restauración de nuestra convivencia, los festivales son la oportunidad para restablecer la inclusión.

Para hacer de los festivales un espacio digno donde se dialogue a través de nuestra cultura, en un mundo cada vez más dinámico y relaciones socioeconómicas cada vez más complejas, se hace necesario fortalecerlos identificando mecanismos, procesos y acciones que los ponga a la altura con la dignidad que amerita nuestra identidad cultural.

La guía de mejoramiento de festivales musicales, es una herramienta que sirve a los gestores culturales para revisar sus procesos e implementar acciones de acuerdo a cada necesidad. Esta guía es el resultado de un dialogo nacional entre festivales que se ha venido realizando desde el año 2014 a través del convenio de asociación suscrito entre el Ministerio de Cultura, Área de Música y la Fundación casa de la Cultura de Sevilla Valle, red de festivales Festiandina.

PRIMERA PARTE

Procesos y áreas de gestión de los festivales de música en vivo.

1. El marco del mejoramiento de los festivales musicales.

Los festivales musicales han evolucionado, han pasado de ser actividades aisladas y ocasionales y ahora necesitan nuevas formas de gestión para lograr sus objetivos. A continuación, presentamos cinco áreas de gestión de los festivales de música en vivo, su breve descripción y formato que puede servir para valorar sus procesos. Cada festival tiene su propia personalidad por eso los parámetros son flexibles y se deben adaptar a las condiciones específicas.

1.1 Áreas de gestión de los festivales musicales.

- **GESTIÓN DIRECTIVA.**

Se refiere a la manera como el festival es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico y las relaciones con el entorno.

- **GESTIÓN DE CONTENIDOS.**

Se refiere a la intención en la selección de agrupaciones, presentadores y todo lo que el festival, desde la estética, muestre a la comunidad.

- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.**

Se refiere a la administración de los recursos, la comercialización, la presentación de proyectos y en general, al manejo del presupuesto. Esta área es el gran soporte del festival.

- **GESTIÓN COMUNICATIVA.**

Se refiere a la estrategia de comunicar de forma efectiva el festival llegando al público objetivo.

- **GESTIÓN TÉCNICA Y LOGÍSTICA.**

Se refiere al mejoramiento de estándares de calidad en la producción con el fin de entregar al público eventos en óptimas condiciones.

- **GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.**

Se refiere a la gestión de recursos, relaciones públicas y puesta en escena de imágenes y sonidos de patrocinios.

1.2 Características de un Festival en proceso de mejoramiento.

Tiene altas expectativas sobre el éxito de su realización.	<ul style="list-style-type: none"> • Está seguro que la propuesta musical cumple expectativas sociales, culturales y económicas en la región. • Identifica fortalezas y debilidades a través de evaluaciones.
Sabe hacia dónde va.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una política clara que orienta su quehacer. • Tiene clara su misión, su visión y sus valores. • Define sus objetivos y metas de acuerdo a su horizonte.
Tiene planeado todos sus procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Refleja en la gestión de sus áreas claramente sus procesos. • Divulga la claridad de sus procesos en los ámbitos correspondientes.
Conoce las nuevas tendencias musicales.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta periódicamente lo que está sucediendo en la música del país y las regiones.
Apoya el equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilita un clima de comodidad al equipo de trabajo en todas las etapas de la realización. • Estimula el equipo de trabajo. • Cuenta con un decálogo de convivencia.
Hace uso apropiado de relaciones institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece vínculos con diferentes organizaciones de la comunidad. • Genera y participa en redes de apoyo.
Tiene mecanismos de evaluación claros.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con estrategia de seguimiento y evaluación de procesos.
Utiliza los resultados de la evaluación para mejorar.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con sistema de divulgación de resultados de evaluación.
Usa el tiempo adecuadamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Controla en tiempo en las etapas de pre-producción, producción y posproducción.
Sabe que los cambios sostenibles requieren tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que los procesos de mejoramiento necesitan por lo menos tres años para evidenciar resultados. • Identifica cambios individuales, colectivos y organizacionales que pueden implicar modificaciones en su estructura. • Hace seguimiento sistemático para detectar el estado de las cosas.

1.3 Características del equipo directivo de un Festival en proceso de mejoramiento.

<ul style="list-style-type: none"> • Cree en los festivales como acontecimientos simbólicos, culturales sociales y económicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Da importancia a la necesidad de generar mercadeo de grupos artísticos como ventana natural de difusión.
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica el festival como lugar de encuentro para visibilizar la tradición y las nuevas tendencias musicales.
<ul style="list-style-type: none"> • Está dispuesto a aplicar estrategias de medición de impacto a grupos poblacionales directamente comprometidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Es un equipo proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).
<ul style="list-style-type: none"> • Planea el trabajo y lidera la ejecución y seguimiento del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Logran que cada persona que trabaja en el festival se sienta parte del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica el cumplimiento de las funciones asignadas a los miembros de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación con la comunidad donde se realiza el festival.

SEGUNDA PARTE

2. LA RUTA

2.1 . AUTOEVALUACIÓN DEL FESTIVAL.

A continuación, un ejemplo de instrumento de autoevaluación, insumo necesario para aplicar plan de mejoramiento.

Las valoraciones están de 1 a 4, siendo 1 la menor y 4 la mayor.

Los parámetros de medición se deben adoptar a las necesidades específicas de cada festival.

Lo ideal es tomar los procesos de menor valoración y aplicarles un plan de mejoramiento que contenga: Objetivo, meta, actividades, responsables y tiempos.

ÁREA DE GESTIÓN DIRECTIVA					
PROCESO	1	2	3	4	Valo- ración
Visión – misión	Hay formulación parcial.	Se tiene formulada la visión y misión del festival, pero este horizonte no se ha puesto a la vista de la comunidad.	La misión y visión del festival ha sido apropiada parcialmente por la comunidad.	La calidad del festival se ve reflejada en la visión y misión y estas se revisan periódicamente.	
Metas	No existen metas formuladas en documento escrito.	Solo existen metas planteadas en formatos de proyectos.	Las metas del festival están planteadas, pero solo las conocen los organizadores.	Las metas del festival son conocidas por la comunidad y revisadas periódicamente.	
Liderazgo	Existen dificultades en la delegación de tareas.	Se aplican parcialmente los roles del organigrama.	Los criterios básicos del manejo del festival son conocidos por los organizadores y permiten el efectivo resultado de trabajo en equipo.	Se evalúa periódicamente el resultado de trabajo en equipo y se aplican nuevas formas de resolución de dificultades.	
Medición de impacto social, cultural y económico	Realiza una medición estimada.	Aplica un instrumento sencillo de medición del impacto cultural y social.	Cuenta con instrumentos de medición aplicados a diferentes agentes.	Ajusta periódicamente los instrumentos de medición y sistematiza la información.	
Seguimiento y autoevaluación	No realiza autoevaluación ni hace seguimiento a los procesos.	Aplica instrumento de evaluación, pero este no sirve de referencia para el mejoramiento.	Aplica instrumentos de seguimiento y evaluación, pero solo lo conocen	Revisa periódicamente los procedimientos de medición establecidos.	

			los organizadores.		
Organigrama	No tiene	Tiene, pero, pero permanece archivado.	Tiene organigrama a la vista, pero no tiene definidos los roles.	Tiene organigrama, es difundido oportunamente y se conocen los roles.	
Definición de equipos de trabajo.	No hay equipos de trabajo definidos.	Cuenta con un solo equipo de trabajo que desarrolla todas las actividades.	Cuenta con equipos de trabajo definidos, pero no existe articulación entre ellos.	Cuenta con equipos de trabajo definidos con muy buena articulación entre ellos.	
Mecanismos de comunicación interna	El festival cuenta con mecanismos parciales de comunicación.	El festival tiene definidos los mecanismos de comunicación entre los procesos del festival. Esta comunicación no siempre se cumple.	El festival utiliza adecuadamente diferentes mecanismos de comunicación interna pero no los revisa periódicamente.	El festival evalúa y mejora el uso de los mecanismos de comunicación establecidos.	
Reconocimiento de logros	El festival no cuenta con estrategia de reconocimiento de logros al equipo de trabajo	El festival reconoce los logros de los equipos de trabajo, pero lo hace de forma casual.	El festival reconoce los logros de los equipos de trabajo y realiza exaltaciones públicas.	El festival tiene un sistema de estímulos y reconocimientos a los equipos de trabajo que evalúa y ajusta permanentemente.	
Pertinencia	El equipo de trabajo tiene poca pertinencia por las actividades que se realizan.	Los equipos de trabajo se identifican con el festival, pero desconocen mucha simbología.	Los equipos de trabajo se identifican con el festival y sienten orgullo de pertenecer a la organización.	Se evalúa periódicamente los aspectos relativos a los símbolos e imaginarios del festival para reforzar el sentimiento de pertenencia.	
Decálogo de ética.	Se cuenta con principios definidos de ética.	Se cuenta con principios definidos de ética, pero solo se conocen en archivos.	Se cuenta con principios de ética que son conocidos por toda la organización del festival.	Se revisan adecúan y adaptan principios de ética y son promulgados públicamente.	

ÁREA DE GESTIÓN DE CONTENIDOS					
PROCESO	1	2	3	4	VALORACIÓN
Grupos invitados.	Se improvisa en la selección de grupos.	Se seleccionan los grupos invitados por el deseo de pocos.	Se cuenta con una política definida de selección de grupos invitados.	Se revisa periódicamente la política de selección de grupos.	
Curva de programación.	Se realiza a la ligera sin tener en cuenta ningún criterio.	Se organiza según las necesidades y exigencias de los artistas.	Se realiza teniendo en cuenta las necesidades particulares del festival.	Se cuenta con una política definida de curva de programación.	
Presentadores.	No se le presta importancia a este aspecto.	El presentador realiza su propio guión sin tener directrices concretas.	Son presentadores que conocen el festival.	Se cuenta con una política definida para los presentadores. Son seleccionados con mucho cuidado y permanentemente se custodia su labor.	
Actividades académicas.	No se realizan actividades académicas.	Si se realizan actividades académicas, pero tiene poca difusión e impacto.	Se realizan actividades académicas y se difunden ampliamente.	Se evalúan y ajustan actividades académicas.	
Actividades complementarias.	No se presta atención a actividades complementarias.	Se realizan actividades complementarias esporádicamente.	Se realizan actividades complementarias sin temáticas definidas.	Se evalúan y mejoran actividades complementarias.	
Derechos de autor.	Se conoce poco sobre derechos de autor.	Se conoce sobre derechos de autor, pero no se aplican los procedimientos necesarios.	Se cuenta con políticas de derechos de autor, pero no están actualizadas.	Se cuenta con políticas de derechos de autor y se actualiza el festival de acuerdo a los cambios legales.	
Entrevistas-memorias.	No se realizan entrevistas -memorias.	Se cuenta con archivo de memorias, pero sin sistematizar.	Se cuenta con archivo de memorias sistematizadas.	Se cuenta con archivo de memorias sistematizadas y divulgadas ampliamente.	

ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA					
PROCESO	1	2	3	4	VALORACIÓN
Archivo de vigencias anteriores.	No se cuenta con archivo de vigencias anteriores	Existen algunos archivos de vigencias anteriores.	Se cuenta con archivos de todas las vigencias, pero sin organizar.	Se cuenta con archivo organizado de la totalidad de las versiones del festival.	
Seguridad y protección.	No cuenta con medidas de seguridad y protección	Cuenta con un mínimo de medidas de protección.	Cuenta con medidas de protección necesaria.	Revisa y ajusta periódicamente las medidas de seguridad y protección.	
Permisos.	Improvisa en la consecución de permisos.	Gestiona los permisos sobre el tiempo de realización.	Cuenta con plan de solicitud de permisos.	Adecúa permanentemente el plan de consecución de permisos.	
Sistema contable	No cuenta con sistema contable organizado.	Cuenta con sistema contable insuficiente	Cuenta con programa contable actualizado.	Cuenta con sistema contable y lo ajusta y actualiza permanentemente.	
Perfil personal vinculado.	Improvisa en la consecución de personal	Cuenta con personal estable y competente en su trabajo, pero no se actualizan permanente	Cuenta con personal vinculado eficiente y actualizado.	Cuenta con estrategia de mínimo conflicto en caso de falta del personal adecuado.	
Formulación de proyectos.	No tiene experiencia en formulación de proyectos.	Tiene alguna idea sobre presentación de proyectos.	Tiene buena experiencia en formulación de proyectos, pero solo aplican a convocatorias regionales.	Cuenta con amplio conocimiento en formulación de proyectos y lo aplican a la vida permanente de la entidad organizadora de festival.	
Contratación de artistas.	Contratan artistas dentro de la informalidad.	Aplican contratación de artistas en el marco legal.	Cuentan con políticas claras para contratar artistas.	Revisan y ajustan las políticas de contratación de artistas según las normas vigentes.	
Contratación de montaje técnico.	No prestan mucha atención al montaje técnico.	Cuentan con un proveedor que año tras año realiza el trabajo pero no le plantean nuevas exigencias.	Cuentan con un buen montaje técnico.	Siempre están tratando de mejorar el aspecto técnico del festival.	

ÁREA DE GESTIÓN COMUNICATIVA					
PROCESO	1	2	3	4	VALORACIÓN
Definición de público objetivo.	No tiene claro cual es el público objetivo.	Cada versión está ensayando hacia qué público dirigirse.	Tiene su público fiel y definido.	Sabe a qué público está dirigido y ajusta sus deseos a los deseos de éste.	
Herramientas de comunicación para la realización del festival.	Cuenta con mínimas herramientas de comunicación.	Tiene un plan de difusión solo en el papel.	Cuenta con un plan de difusión sin notables cambios en las últimas versiones.	Cuenta con un plan de comunicación antes durante y después y lo evalúa y actualiza permanentemente	
Campaña de expectativa.	No realiza campaña de expectativa.	Realiza una tímida campaña de expectativa.	Cuenta con campaña de expectativa	Cuenta con plan estratégico de expectativa y la ajusta permanentemente.	
El post. (comunicación de resultados).	No comunica resultados del festival.	Comunica mínimos resultados del festival.	Cuenta con un plan eficiente de comunicación de resultados.	Cuenta con plan de resultados y lo evalúa en cada versión.	
Comité de prensa.	No tiene comité de prensa.	Tiene comité de prensa, pero no saben de prensa	Cuenta con comité de prensa con roles definidos.	Cuenta con comité de prensa, roles definidos y permanente actualización.	
Boletines de prensa.	No elabora boletines de prensa.	Elabora boletín de prensa, pero no lo divulga adecuadamente.	Elabora boletines de prensa y los divulga.	Elabora boletines de prensa, los difunde y les hace seguimiento.	
Prensa escrita. (revistas, periódicos).	No se comunica con prensa escrita	Se relaciona con prensa escrita solo cuando ésta se acerca al festival.	Gestiona participación en prensa escrita de acuerdo a público objetivo.	Cuenta con plan de difusión por prensa escrita hace seguimiento y permanece actualizado.	
Transmisiones Radio-T.V. y Web	No hace transmisiones	Tiene poco contacto con radio y tv	Realiza transmisiones en radio y tv sin acompañamiento ni seguimiento	Selecciona y pacta condiciones para transmisiones en radio tv y web	

ÁREA DE GESTIÓN TÉCNICA Y LOGÍSTICA					
PROCESO	1	2	3	4	VALORACIÓN
Equipo logístico.	No tiene definido equipo logístico.	Cuenta con equipo logístico sin capacitación.	Cuenta con equipo logístico con preparación, pero no tiene archivo de versiones anteriores.	Prepara el equipo logístico con anticipación a la ejecución del festival, define roles y ajusta permanentemente los procesos.	
Plano de campo.	No tiene plano de campo.	Cuenta con plano de campo en archivo.	Cuenta con plano de campo y lo tiene en lugar visible.	Ajusta y actualiza el plano de campo permanentemente y lo socializa con los equipos de trabajo.	
Organigrama de producción.	No tiene organigrama.	Cuenta con organigrama en archivo.	Cuenta con organigrama en lugar visible.	Cuenta con organigrama, lo actualiza al iniciar pre-producción, realiza los ajustes necesarios y define roles.	
Infraestructura técnica.	Improvisa con el montaje técnico.	Cuenta con montaje técnico que solo conocen algunas personas de la organización.	Cuenta con sábana de montaje técnico, pero solo la conocen algunas personas de la organización.	Socializa montaje técnico con todos los equipos de trabajo y realiza ajustes teniendo en cuenta valoraciones y recomendaciones de versiones anteriores.	
Coordinación alimentación.	No cuenta con instrumento unificado de alimentación durante el Festival.	Cuenta con un instrumento de control de alimentación improvisado y conocido por pocos.	Tiene sábana de alimentación, pero sus datos no son lo suficientemente claros. Existe un responsable del proceso	Cuenta con sábana de alimentación completa, socializada a los equipos de trabajo y ajustada en cada versión.	
Coordinación transporte terrestre.	No cuenta con instrumento unificado de transporte terrestre durante el festival.	Cuenta con instrumento de control de transporte terrestre improvisado y conocido por pocos.	Tiene sábana de transporte terrestre pero sus datos no son lo suficientemente claros. Existe un responsable del proceso.	Cuenta con sábana de transporte terrestre completa, socializada a los equipos de trabajo ajustada a cada versión.	
Coordinación transporte aéreo.	No cuenta con instrumento unificado de transporte aéreo durante el festival.	Cuenta con instrumento de control de transporte aéreo improvisado y conocido por	Tiene sábana de transporte aéreo pero sus datos no son suficientemente claros. Existe un responsable del	Cuenta con sábana de transporte aéreo completa, socializada a los equipos de trabajo ajustada a cada versión.	

		pocos.	proceso.		
Coordinación transporte de carga.	No cuenta con instrumento unificado de transporte DE carga durante el festival.	Cuenta con instrumento de control de transporte de carga improvisado y conocido por pocos.	Tiene sábana de transporte de carga, pero sus datos no son suficientemente claros. Existe un responsable del proceso.	Cuenta con sábana de transporte de carga completa, socializada a los equipos de trabajo ajustada a cada versión.	
Coordinación transporte interno.	No cuenta con instrumento unificado de transporte interno durante el festival.	Cuenta con instrumento de control de transporte interno improvisado y conocido por pocos.	Tiene sábana de transporte interno pero sus datos no son suficientemente claros. Existe un responsable del proceso.	Cuenta con sábana de transporte interno completa, socializada a los equipos de trabajo ajustada a cada versión.	
Plan de emergencia y contingencia.	Existe plan de emergencia y contingencia, pero no lo conocen todos los organizadores.	Cuenta con plan de emergencia y es socializado en mesas de seguridad.	Cuenta con plan de emergencia y contingencia, pero todos los equipos no lo conocen.	Cuenta con plan de emergencia y contingencia que cada versión se ajusta a las necesidades del momento.	
Camerinos.	No tiene espacio para atender los artistas antes de la presentación en público.	Cuenta con espacio para atender artistas, pero no hay una política de finida de atención	Cuenta con espacio para atender artistas y, una persona encargada del espacio.	Cuenta con espacio para atender artistas antes y después de la presentación con parámetros mínimos de hidratación, sillas, espejo y personal que garantice la seguridad.	
Post producción (desmontaje).	No tiene plan de desmontaje definido.	Tiene plan de desmontaje pro solo está en cabeza de algunos.	Cuenta con sábana de plan de desmontaje articulada con los equipos pertinentes.	Revisa periódicamente el plan de desmontaje y sistematiza cada actividad realizada.	

ÁREA DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN					
PROCESO	1	2	3	4	VALORACIÓN
Presupuesto	No se tiene un presupuesto organizado.	Parte de un presupuesto establecido, pero no existe estudio de porcentajes de ingresos y egresos.	Parte de un presupuesto real de ejecución y existe estudio de porcentajes de ingresos y egresos.	Revisa periódicamente el presupuesto para determinar qué porcentaje del mismo ingresa por comercialización.	
Presentación del festival.	No tiene presentación virtual ni física.	Cada versión le hace pequeños ajustes a una presentación sin innovaciones.	Cuenta con una imagen que lo identifica y una presentación virtual y física del festival.	Cuenta con diseño de presentación en físico y virtual para patrocinadores y lo actualiza en cada versión tratando de mantener una imagen de recordación.	
Tablero de control sobre derechos de patrocinio.	No cuenta con tablero de control para patrocinadores.	Pacta con patrocinadores, pero no queda evidencia escrita.	Establece pactos con algunos patrocinadores.	Cuenta con tablero de control para definir derechos de cada patrocinador.	
Producto cultural que se ofrece.	La relación con patrocinadores es eventual y desorganizada.	Toca puertas de patrocinadores, pero no les ofrece motivaciones específicas para su marca. Es una propuesta genérica.	Toca puertas de patrocinadores y les ofrece motivaciones específicas de cada marca.	Tiene conocimiento detallado de lo que va a ofrecer a cada patrocinador.	
Relaciones públicas.	Los relacionistas públicos del festival son un pequeño grupo de personas que no conocen el mercado.	Tiene un grupo de amigos que refieren posibles patrocinadores generalmente por amistad.	Cuenta con redes de alianzas y contactos para presentar la propuesta del festival.	Asiste a eventos, ruedas de negocios conferencias para presentar portafolio del festival.	
Cadena de consumo	Desconoce los eslabones de la cadena de consumo.	Incluye algunos eslabones en la cadena de valor, pero lo hace tímidamente.	Presenta propuesta de aliados relacionados con turismo, transporte, bebidas, telefonía y otros.	Conoce los potenciales aliados de marcas que potencialmente pueden ser patrocinadoras del festival.	
Plan estratégico de comercialización y	No cuenta con plan estratégico de comercialización.	Existen comunicaciones genéricas de solicitud de	Existe presentación de solicitud de apoyo personalizando las	Cuenta con un plan de comercialización que ofrece vinculación al	

conocimiento de marcas.	Esta se hace de forma improvisada.	vinculación de apoyo sin atractivas propuestas de contraprestación .	marcas donde se registran.	patrocinador en momentos del antes durante y después del festival.	
Otras búsquedas.	No se buscan otras fuentes de ingreso a las de costumbre.	Tímidamente se buscan otras fuentes de ingreso.	Se presentan propuestas de apoyo a otras marcas que indirectamente tienen que ver con el festival.	Se presenta la propuesta a otros sectores como cooperación internacional y sectores públicos diferentes a cultura.	
Estética e imagen del festival en relación con marcas.	No se cuida la imagen estética del festival. Cada marca maneja sus piezas.	Se cuenta con parámetros estéticos de cuidado de imagen que solo son conocidos por sus organizadores, pero no están establecidos como política específica.	Se establecen mínimos de manejo de marca en lo visual lo sonoro y la entrega de materiales.	Se pacta y se ejerce un control sobre la estética del evento en relación con las marcas patrocinadoras.	

2.2 . ELABORACIÓN DE P.M.F.

TERCERA PARTE: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Paso 1	Montaje del sistema de seguimiento
¿Por qué?	El seguimiento y la evaluación del plan de mejoramiento se facilitan si existe un sistema, a través del cual se obtenga periódicamente la información necesaria, para que el director del festival y su equipo de gestión analicen los avances y dificultades, y tomen decisiones pertinentes. Un sistema de seguimiento es una herramienta estratégica indispensable para apoyar la ejecución del plan de mejoramiento y la obtención de los resultados en los tiempos previstos.
¿Para qué?	Para contar con una herramienta de apoyo a la gestión del plan de mejoramiento, en lo relacionado con el seguimiento a su ejecución y la evaluación de los resultados alcanzados.
Actividades	1. Diseño de los formatos de recolección de información El equipo de gestión liderará el diseño de los formatos de recolección de información para hacer seguimiento al plan de mejoramiento. El diseño de estos instrumentos o formatos debe partir del conjunto de indicadores definidos durante la formulación del plan de mejoramiento, dado que éstos son los elementos acordados para

	<p>establecer avances y resultados. También serán muy útiles las fichas de descripción de cada indicador, pues allí se presentan sus características, variables, fórmulas de cálculo, periodicidad de recolección y responsables.</p> <p>Es recomendable que los formatos permitan la recolección de la información en el menor número de pasos posible. Para ello, es fundamental que todos aporten ideas que contribuyan al diseño de instrumentos de ágil diligenciamiento. Al finalizarlos, éstos deberán ser revisados y aprobados por las personas encargadas de la recopilación de información.</p> <p>El uso de herramientas informáticas para el diseño de los formatos puede ser conveniente, aunque no es un requisito indispensable si el establecimiento no las tiene a disposición.</p> <p>2. Definición de los mecanismos de recolección de información.</p> <p>Una vez se tengan todos los formatos diseñados y aprobados, el equipo de gestión establecerán y acordarán la estrategia para recoger toda la información. Esto significa definir los responsables de esta tarea, la periodicidad y las formas de presentación de los datos.</p> <p>Es recomendable que las personas responsables de la ejecución de cada actividad también se encarguen de diligenciar los formatos. Esto genera mayor compromiso y empoderamiento. Además, contribuye a la consolidación de una cultura del seguimiento a sus propias acciones.</p> <p>La periodicidad de la recolección de la información depende de la naturaleza del indicador.</p> <p>3. Establecimiento de formas de presentación de la información.</p> <p>La información no sólo sirve a quienes la recogen, sino que debe ser empleada para analizar cada situación y apoyar la toma de decisiones.</p> <p>Por lo tanto, es fundamental establecer las formas de presentarla, de acuerdo con sus características. Es muy útil mostrarla en tablas, gráficos o series de tiempo, pues esto facilita su visualización e interpretación.</p> <p>El equipo de gestión definirá las formas de presentación de la información en cada caso. Para ello, podrán ubicar copias de gráficos y tablas en carteleras, de forma que todas las personas involucradas en el proceso tengan a su disposición modelos de referencia para realizar el seguimiento.</p>
Herramientas	Los formatos para la recolección y presentación de la información del seguimiento al plan de mejoramiento serán diseñados en

	<p>concordancia con los indicadores definidos.</p> <p>Es de gran utilidad aprovechar los recursos que ofrecen diferentes programas informáticos, pues esto facilita y agiliza el trabajo de las personas encargadas del seguimiento. Las fichas de los indicadores también son buenos instrumentos para documentar el sistema de seguimiento. Además, es importante elaborar un cuadro síntesis de la estructura del sistema de seguimiento, para que ésta sea conocida y compartida por todos. Se propone usar un formato como el siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="456 594 1323 825"> <thead> <tr> <th>Meta</th> <th>Indicadores</th> <th>Instrumentos de recolección</th> <th>Responsable</th> <th>Frecuencia de recolección</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Meta	Indicadores	Instrumentos de recolección	Responsable	Frecuencia de recolección										
Meta	Indicadores	Instrumentos de recolección	Responsable	Frecuencia de recolección												
Resultados esperados	<p>Al finalizar este paso el festival contará con un sistema de seguimiento diseñado. Este sistema contendrá todos los formatos para realizar la recolección de información, los mecanismos para obtenerla, y las formas de presentación de los datos para el análisis y la toma de decisiones.</p>															
Recomendaciones	<p>El diseño del sistema de seguimiento es mucho más productivo si se trabaja en subgrupos organizados de acuerdo con el conocimiento y las habilidades de cada participante. A cada equipo puede entregársele una parte de los indicadores para que diseñe los correspondientes instrumentos de recolección de información. Posteriormente, el trabajo de los grupos será presentado en plenarios. Esto promueve la construcción de consensos en relación con el tema.</p>															

PASO 2	Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento
¿Por qué?	<p>La revisión periódica de los avances y las dificultades en la ejecución es la base para efectuar las acciones correctivas pertinentes, sin poner en riesgo el plan de mejoramiento. Hacer seguimiento contribuye además a la consolidación de una cultura del mejoramiento continuo, la cual es esencial para lograr más y mejores resultados.</p>
¿Para qué?	<p>Para conocer, periódicamente, los avances en la ejecución del plan de mejoramiento, así como los efectos de los ajustes incorporados.</p>
Actividades	<p>1. Preparación de la información para realizar el seguimiento</p>

El equipo de gestión definirá el cronograma anual de seguimiento, el cual se desarrollará, en gran parte, dentro de las actividades de los órganos de dirección del evento.

Para hacer seguimiento al cumplimiento del plan es necesario tener a la mano el listado de todas las actividades programadas para las tres etapas del evento pre-producción, producción y post-producción. .

A su vez, para hacer seguimiento a los resultados se requiere preparar la información correspondiente a los indicadores definidos. Es posible que al inicio del proceso los datos estén dispersos. Si este es el caso, será necesario acopiar toda la información y sistematizarla de acuerdo con los formatos de recolección diseñados para este fin.

Esta es una buena oportunidad para hacer el primer registro de las cifras correspondientes a los indicadores al momento de iniciar el proceso de mejoramiento. Estos valores serán la línea de base contra la cual se compararán los indicadores en cada momento de seguimiento al plan, lo que permitirá dimensionar los avances.

2. Realización del seguimiento.

El seguimiento al desarrollo de cada una de las acciones del plan se hará en las reuniones de los equipos de trabajo del festival.

El estado de cada actividad se revisará y registrará de acuerdo con categorías como: “no iniciada”, “en ejecución”, “en espera”, “finalizada” o “cancelada”.

Es recomendable estimar un porcentaje de ejecución para las actividades que se encuentran “en ejecución”, “en espera”, o a fin de contar con un parámetro adicional para identificar su estado de avance.

A su vez, se deberán registrar las causas por las que algunas acciones se encuentran clasificadas en las categorías “no iniciada”, “en espera” y “cancelada”.

Al finalizar la revisión del estado de las actividades el equipo de gestión hará un balance general de los avances. La discusión sobre este punto puede basarse en las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las actividades que se están ejecutando oportunamente?

¿Qué factores inciden en esta situación?

	<p>¿Cuáles son las actividades que presentan retrasos en la ejecución?</p> <p>¿Cuáles son las principales causas de estos retrasos?</p> <p>¿Qué actividades no se están ejecutando?</p> <p>¿Cuáles son las principales causas por las que no se ejecutan estas actividades?</p> <p>¿Estas causas se relacionan con los factores críticos de riesgo identificados durante la elaboración del plan?</p> <p>Con base en el estado de ejecución de las actividades, ¿Cuáles metas del plan de mejoramiento presentan las mayores dificultades en cuanto a su cumplimiento?</p> <p>¿Qué medidas deben tomarse para subsanar las dificultades de ejecución de ciertas actividades?</p> <p>¿Estas medidas implican la reasignación de funciones, recursos o plazos?</p>																																																									
Herramientas	<p>Para la recolección de la información sobre el estado de ejecución de las actividades del plan de mejoramiento se propone usar un formato como el siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="456 1129 1330 1262"> <thead> <tr> <th colspan="11">Fecha de seguimiento</th> <th rowspan="2">Observaciones</th> </tr> <tr> <th>Metas</th> <th>Actividades</th> <th colspan="2">Plazo</th> <th colspan="6">Estado ejecución</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>inicio</th> <th>final</th> <th>Ni</th> <th>Esp</th> <th>Canc</th> <th>Fin</th> <th>Ej</th> <th>%Ej</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Convenciones: NI: No iniciada / ESP: En espera / CANC: Cancelada / FIN: Finalizada / EJ: En ejecución / % EJ: Porcentaje de ejecución</p>	Fecha de seguimiento											Observaciones	Metas	Actividades	Plazo		Estado ejecución								inicio	final	Ni	Esp	Canc	Fin	Ej	%Ej																									
Fecha de seguimiento											Observaciones																																															
Metas	Actividades	Plazo		Estado ejecución																																																						
		inicio	final	Ni	Esp	Canc	Fin	Ej	%Ej																																																	
Resultados esperados	<p>Al finalizar este paso el festival contará con un sistema de seguimiento a las actividades del plan de mejoramiento implementado. Los resultados de este proceso serán registrados, analizados y consignados en actas.</p>																																																									
Recomendaciones	<p>Las reuniones de seguimiento deben ser consideradas por los participantes como espacios de aprendizaje donde todos analizan y reflexionan sobre los resultados, dentro de una atmósfera propicia y motivadora.</p> <p>Así, todos se sienten cómodos al expresar sus puntos de vista, se indican los errores sin señalar culpables y se formulan las acciones correctivas. Este tipo de reuniones contribuye al fortalecimiento de una cultura enfocada al mejoramiento.</p>																																																									

Paso 3	Evaluación del plan de mejoramiento
¿Por qué?	La realización de balances periódicos de los resultados permite perfeccionar el plan, así como ajustar metas y actividades. Además, éstas son las herramientas fundamentales para saber si se están logrando todos los resultados previstos.
¿Para qué?	<p>Para conocer periódicamente los resultados de la implementación del plan de mejoramiento, así como los efectos de los correctivos introducidos.</p> <p>Esta actividad también enriquece el proceso de autoevaluación, pues aporta resultados muy concretos sobre el impacto del plan.</p>
Actividades	<p>1. Preparación de la información para realizar la evaluación</p> <p>El equipo de gestión establecerá el cronograma de las evaluaciones de los resultados del plan. Es recomendable realizarlas cada seis meses.</p> <p>En la primera el análisis podrá concentrarse en la revisión de los indicadores cuyo período de recolección es inferior a un año.</p> <p>En la segunda evaluación será necesario estudiar con mayor énfasis los indicadores que se recogen anualmente.</p> <p>2. Realización de la evaluación</p> <p>La evaluación de los resultados del plan de mejoramiento se hará en reuniones acordadas específicamente para este propósito. En ellas se revisará la información de cada uno de los indicadores, así como el porcentaje de cumplimiento de las metas propuestas.</p> <p>Al finalizar la revisión de cada indicador el equipo de gestión hará un balance global de los avances del plan. La discusión sobre este punto puede basarse en las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las metas que se están logrando oportunamente? ¿Qué factores han incidido en el logro oportuno de tales metas? ¿Se ha obtenido algún resultado inesperado que afectó positivamente el plan? <p>En caso afirmativo, ¿cuáles fueron las razones para que esto ocurriera?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las metas que no se están logrando? ¿Cuáles son las principales causas de este rezago? ¿Cuáles son las actividades que están incidiendo negativamente en el logro de las metas? ¿Cuáles son las principales causas de esta situación? ¿Estas causas se relacionan con los factores críticos de riesgo identificados durante la elaboración del plan? ¿Qué medidas deben tomarse para subsanar las dificultades de ejecución de ciertas actividades?

Adjunto a este documento se presenta la guía de seguimiento del mejoramiento para trabajar con cada uno de los gestores culturales.