

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL
CONSERVATORIO DE MÚSICA PEDRO MORALES PINO DEL MUNICIPIO DE
CARTAGO – VALLE DEL CAUCA.**

KATHERYM VANEGAS SÁNCHEZ

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título
de Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO VALLE**

2021

**Diseño del manual de funciones para el área administrativa del Conservatorio de música
Pedro Morales Pino del municipio de Cartago – Valle del Cauca**

Katherym Vanegas Sánchez

**Anteproyecto de grado presentado como requisito para optar al título
de Administrador de Empresas**

Asesor:

(La coordinación se reserva el nombre)

Magíster en administración en Ciencias de la Organización.

Modalidad asesoría

**Universidad del Valle
Facultad de ciencias de la Administración
Programa Administración de Empresas
Cartago Valle**

2021

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartago, febrero de 2021.

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios por todas las bondades recibidas, a mi madre y abuela por el cariño, esfuerzo y apoyo, por creer en mis capacidades y por ser mi gran motivación, A amigos por compartir cada momento y sacrificio.

Agradecimiento

A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, que contribuyeron en mi proceso de aprendizaje y construcción del proyecto.

Muy especialmente al asesor Oscar Marino Durán Aguado, por el aporte en la elaboración de la investigación. ¡Gracias!

Tabla de contenido

Tabla de contenido	6
Gráficas	12
Introducción.....	13
Planteamiento del Problema	19
Formulación del Problema.....	22
<i>Sistematización del Problema</i>	22
<i>Delimitación de la Investigación</i>	23
Objetivos.....	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	23
Justificación	24
Diseño Metodológico	27
Tipo de Estudio	29
Enfoque de la Investigación.....	29
Método de la Investigación.....	29
Instrumento para recoger la Información.....	30
Fuentes Secundarias	31
Marco Referencial.....	31
Marco Teórico.....	32
Matriz de Marco Teórico	39
Marco Conceptual	43
<i>Metodología Aplicada al Diseño del Manual de Funciones del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino</i>	46

Marco Contextual	47
Marco Legal	48
<i>Matriz de Marco Legal</i>	49
Formular un análisis diagnóstico de las condiciones externas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino para comprender sus oportunidades y amenazas.....	51
Presentación del Análisis de medición de factores externos, mediante la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter, en el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.	52
<i>Rivalidad entre competidores</i>	54
Amenaza de los nuevos competidores	56
Poder de negociación de los proveedores.	58
Poder de negociación de los compradores	58
Amenaza de productos sustitutos	59
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino	60
Presentación del Análisis de medición de factores externos, mediante la aplicación de la matriz MEFE al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.....	62
Oportunidades y amenazas	62
Análisis de las variables externas	68
Análisis de las Oportunidades y amenazas del Conservatorio de música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago, mediante la aplicación de la Matriz EFE... ..	92
Presentación del Análisis externo mediante la aplicación de la matriz DOFA al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino	94
Hacer un análisis diagnóstico interno de la situación actual del Conservatorio Pedro Morales Pino para comprender sus fortalezas y debilidades.	100
Evaluación de resultados del Análisis interno mediante la aplicación de la matriz EFI al Conservatorio Pedro Morales Pino.....	103
Análisis de factores internos del Conservatorio Pedro Morales Pino, mediante el análisis administrativo.	107

Análisis de los procesos.....	110
Realizar un análisis comparativo para determinar el perfil competitivo del Conservatorio Pedro Morales Pino.....	110
Análisis de los factores claves de éxito del Conservatorio Pedro Morales Pino	113
Análisis de los factores claves de éxito de la Escuela de Bellas Artes Federico Chopin.....	114
Análisis de los factores claves de éxito de la Escuela Fernando Sor	115
Análisis de los factores claves de éxito del Centro de Orientación Musical	116
Evaluación de los Resultados obtenidos de la aplicación del Benchmarking competitivo en el Conservatorio de Música Pedro Morales.....	117
Analizar cargos y funciones para determinar las responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo como estrategia para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la organización.	119
Análisis de la entrevista a los trabajadores del área administrativa del Conservatorio de música Pedro Morales Pino	121
Elaborar el manual de funciones para que los trabajadores del área administrativa identifiquen con claridad las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo de tal manera que contribuyan al de mejoramiento del Conservatorio.	137
Contenido y estructura del manual de funciones	137
Descripción de cargos.....	141
Definición de las funciones de la Junta directiva.....	141
Definición de las funciones del Revisor fiscal.....	143
Definición de las funciones de la Director Administrativo.....	145
Definición de las funciones de la Coordinación Académica	147
Definición de las funciones de los Talleristas.....	148
Definición de las funciones de los Docentes hora Cátedra	150
Definición de las funciones del Contador	152
Definición de las funciones de la secretaria	153

Definición de las funciones de Tesorería	155
Definición de las funciones de Oficios Varios.....	156
Socializar el manual de funciones para que los trabajadores del área administrativa identifiquen con claridad las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo de tal manera que contribuyan al mejoramiento continuo del Conservatorio.	159
Conclusiones.....	160
Recomendaciones	163
Referencias bibliográficas	164
Anexos.....	166
Anexo A: Entrevista a los funcionarios del área administrativa del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago Valle.....	166

Lista de tablas

Tabla 1.	16
Tabla 2.	40
Tabla 3.	49
Tabla 4.	64
Tabla 5.	66
Tabla 6.	68
Tabla 7.	69
Tabla 8.	69
Tabla 9.	70
Tabla 10.	71
Tabla 11.	72
Tabla 12.	72

Tabla 13.	73
Tabla 14.	73
Tabla 15.	74
Tabla 16.	74
Tabla 17.	75
Tabla 18.	76
Tabla 19.	76
Tabla 20.	77
Tabla 21.	77
Tabla 22.	78
Tabla 23.	78
Tabla 24.	79
Tabla 25.	79
Tabla 26.	80
Tabla 27.	81
Tabla 28.	82
Tabla 29.	82
Tabla 30.	83
Tabla 31.	84
Tabla 32.	84
Tabla 33.	85
Tabla 34.	86
Tabla 35.	86
Tabla 36.	86

Tabla 37.	87
Tabla 38.	88
Tabla 39.	88
Tabla 40.	89
Tabla 41.	89
Tabla 42.	90
Tabla 43.	90
Tabla 44.	91
Tabla 45.	92
Tabla 46.	92
Tabla 47.	95
Tabla 48.	97
Tabla 49.	99
Tabla 50.	100
Tabla 51.	103
Tabla 52.	105
Tabla 53.	111
Tabla 54.	112
Tabla 55.	119
Tabla 56.	140
Tabla 57.	141
Tabla 58.	143
Tabla 59.	145
Tabla 60.	147

Tabla 61.	148
Tabla 62.	150
Tabla 63.	152
Tabla 64.	153
Tabla 65.	155
Tabla 66.	156

Gráficas

Gráfica 1.	53
Gráfica 2.	93
Gráfica 3.	94
Gráfica 4.	105
Gráfica 5.	106
Gráfica 6.	113
Gráfica 7.	113
Gráfica 8.	114
Gráfica 9.	115
Gráfica 10.	116
Gráfica 11.	121
<i>Gráfica 12.</i>	122
Gráfica 13.	123
Gráfica 14.	123
Gráfica 15.	124
Gráfica 16.	125
Gráfica 17.	126

Gráfica 18.	126
Gráfica 19.	127
Gráfica 20.	128
Gráfica 21.	128
Gráfica 22.	129
Gráfica 23.	130
Gráfica 24.	131
Gráfica 25.	131
Gráfica 26.	132
Gráfica 27.	133
Gráfica 28.	134
Gráfica 29.	135
Gráfica 30.	136

Introducción

Este proyecto, tiene como propósito identificar la problemática existente en el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago Valle, y determinar el impacto que tiene sobre la gestión del talento humano, la ausencia de una estructura organizacional clara que permita tener unas directrices precisas que orienten las acciones y decisiones internas y externas.

El diseño del manual de funciones, que, si bien se desarrolla por iniciativa y propuesta de las directivas de la institución, tiene como objetivo principal mejorar el desarrollo de las actividades que se ejecutan a diario.

En este marco de acción para el Conservatorio Pedro Morales Pino, se propone el desarrollo de cinco apartados u objetivos, en los cuales, se definen como elementos clave, el diagnóstico externo e interno, el análisis comparativo para determinar el perfil competitivo, el análisis de cargos para

la construcción del manual de funciones y la socialización del mismo para lograr una aplicación e implementación acertada por parte de directivas y trabajadores.

Como apoyo teórico se tomaron autores de la escuela clásica como Adam Smith, que plantea la importancia de la “división de trabajo” y la especialización, Frederick Winslow Taylor y su énfasis la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización y de la neoclásica se incluyó el pensamiento de Henry Fayol y su postulado sobre cómo la división del trabajo conduce a la especialización y la especialización a la eficiencia, y por último, Max Weber que se centra en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos, así como el concepto de racionalidad.

Como propuesta de estudio se plantea, el diseño del Manual de Funciones para identificar las actividades y tareas asignadas y reconocer el mejoramiento alcanzado en su ejecución, esto a partir del reconocimiento de los deberes y obligaciones propios de cada puesto de trabajo del Conservatorio.

Su finalidad es lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Institución y aproximarlos a los objetivos del equipo de trabajo, reducir tiempos de ejecución, alcanzar mayores niveles de satisfacción por parte de los clientes, cumplir responsablemente con los procesos internos y externos, evitar la duplicidad de funciones que lleven a una baja productiva y competitiva, y a ocupar más tiempo en las labores, lo que conduce a acciones inoperantes e improductivas.

Por otro lado, el manual de funciones, favorecerá la gestión de calidad y contribuirá en el cumplimiento de la planificación estratégica, propendiendo por el bienestar de todos los trabajadores, proveerá a la administración elementos para aumentar los niveles de satisfacción del personal y simplificará el desempeño global.

Se abordará desde un enfoque mixto, porque permitirá estudiar la realidad del Conservatorio en su contexto natural, lo que favorece a la interpretación de fenómenos y acontecimientos presentes en el entorno laboral del área administrativa. Se hará uso de la entrevista, observaciones, la descripción de rutinas y las situaciones problemáticas, que condicionan el desempeño y que hacen evidente la necesidad del manual de funciones.

Como método experimental es evidente que se empleará el inductivo que paralelamente al enfoque mixto, se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos o

acontecimientos ocurridos en el Conservatorio con ello se establece su interrelación. Además, permite sacar conclusiones generales a partir de hechos particulares.

En cuanto al diseño metodológico, permitirá definir las herramientas de gestión que han de favorecer la consecución de los objetivos y la obtención de información válida y coherente. Para ello se establecen seis objetivos generales como requerimiento para plantear soluciones al problema existente; el primero es, el diagnóstico externo del Conservatorio para ello se utiliza el análisis MEFE y el DOFA externo, su uso permitirá determinar el perfil competitivo del Conservatorio Pedro Morales Pino frente al entorno, le ayudará a identificar cambios significativos en las actividades propias de los conservatorios en el medio actual y a reconocer y evaluar las divergencias que son de alta favorabilidad para construir un manual de funciones coherente con los cambios requeridos, junto con las variables de riesgo y oportunidad de gestión.

Para el segundo objetivo, se realizará el diagnóstico interno, cuyo propósito es identificar las fortalezas y debilidades en los procesos internos y en el modelo de gestión, para ello se emplea el análisis interno con la respectiva matriz DOFA.

El tercer objetivo busca un análisis comparativo para determinar el perfil competitivo del Conservatorio Pedro Morales Pino, en este punto se aplica el Benchmarking para identificar las vulnerabilidades y potencialidades frente a la competencia en el mercado.

Mediante el cuarto objetivo, se logrará el análisis de cargos y funciones para determinar las responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo, para ello se recurrirá a la entrevista, a la observación, al estudio de las situaciones actuales y a la verificación de los archivos.

En el quinto objetivo, se planteará el diseño del manual para cada uno de los cargos, de tal manera que brinde un direccionamiento claro en el desempeño del equipo de trabajo.

Finalmente, se propone la socialización del manual de funciones para que los trabajadores del área administrativa identifiquen con claridad las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo, para ello se diseñaran los cargos y las diferentes fichas.

El diseño y actualización de los manuales de funciones, creará diversas alternativas de gestión coherentes con las necesidades actuales del Conservatorio, favoreciendo a clientes y empleados que puedan tomar líneas de acción más seguras.

A continuación, se presentan los referentes bibliográficos que sirven como punto de partida para la construcción de la investigación en el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino

Tabla 1.*Matriz de Antecedentes Bibliográficos*

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Elizabeth Zapata. Pareja 2014	Manual de funciones para los puestos de trabajo metalmecánicos de la empresa Herval S.A.S	Direccionada al área de producción, con el fin de analizar, describir y actualizar los cargos del área, mediante el comparativo de los manuales, la entrevista a empleados, análisis del mercado y el trabajo en equipo.	La propuesta de actualización de los manuales de funciones de la empresa Herval S.A.S, esta direccionada a la consecución de los objetivos organizacionales; analizar los procesos de fabricación, administración de personal, apreciación de las habilidades y capacidades del operario, respondiendo además a las exigencias de la certificación ISO: 9001.
Mary Anne Jiménez Suarez - Luis Miguel Puerto Ávila. 2014.	Diseño de un manual de funciones de la empresa Fundación Ser como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos.	Análisis integral de la empresa, a través de la interacción con todos los equipos de trabajo de cada área y la aplicación de técnicas de recolección, selección y análisis de información.	Lograr un enfoque holístico de la empresa y un trabajo en equipo coherente con la necesidad de intervenir de manera innovadora en el mercado.
Jarol Peña Puentes – Jojan Esneider Sánchez Hernández . 2014.	Diseño de un manual de procedimientos y funciones como fundamento principal para la posterior implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9000 en la empresa AMCOM S.A.	Se desarrollará una investigación descriptiva, necesaria para especificar las características, elementos y propiedades de los cargos, caracterizado por el examen sistemático.	El diseño de manuales como mecanismo de mejoramiento continuo que permita la implementación de la norma de calidad ISO 9000.
Ernie Elson Laverde	Una propuesta para la creación de un manual de funciones para el	Análisis del entorno y de las áreas de interacción organizacional, a través de la aplicación de	Priorizar el mejoramiento de los procesos y procedimientos a través de la implementación de mejores prácticas y la

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Peña. 2014.	cargo de ejecutivo moneda extranjera para grupo Bancolombia.	herramientas como la observación directa y la entrevista directa.	consecución de mayores niveles de especialización.
Luis Carlos Almeida Montero – 2015.	Diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano en la E.S.E hospital integrado San Pedro Claver de Mogotes.	Se basará en el concepto de competencias de Marta Alles, para facilitar, diseñar perfiles y regular acciones de los trabajadores dentro de la empresa.	Su finalidad es proponer y documentar acciones que, basadas en la importancia del recurso humano en la organización, logren mejorar el clima organizacional, los procesos internos realizados y dar claridad a las funciones de cada colaborador.
Leydi Yohana Cardona Morales - 2017.	Propuesta para el diseño del manual de funciones por competencias, de la empresa Constructora Santelmo S.A.S del Municipio de Cartago Valle.	Se aplicará el enfoque cualitativo, como mecanismo para conocer el comportamiento organizacional.	Mediante el diseño de los manuales de funciones y el conocimiento de las competencias laborales, se busca que los trabajadores estén en la capacidad de asumir roles y obligaciones frente a su cargo, propiciando espacios de competitividad.
Milton Leonardo Sarta Ovalles – Diana Carolina Ojeda Rojas. 2017.	Diseño e implementación de un manual de funciones en una empresa de construcción	La investigación es de tipo propositiva, proyectiva y cualitativa.	Contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión humana de la Organización la división del trabajo y de la carga laboral, así como la definición de los roles empresariales, como procesos fundamentales para mejorar la producción.
Lizeth Milena Ospina Calle. 2017.	Diseño del manual de funciones para la empresa Inversiones Iljes S.A.S de la ciudad de Cartago.	Se apoyará en el análisis cualitativo del ambiente de trabajo, en la utilización de herramientas de selección y análisis de información.	El manual como herramienta para resolver la problemática de relaciones laborales en la empresa y como estrategia de contratación de personal necesario y calificado para desempeñar las funciones propias del puesto asignado.
Ministerio de Tecnologías de la	Manual específico de funciones y de competencias laborales.	Investigación de orden cualitativo, se aplicará la observación directa, la entrevista, entre otras.	Mejorar el uso de todas las herramientas tecnológicas disponibles y maximizar el

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Información y las comunicaciones. 2017.			impacto de cada puesto de trabajo.
Gladys Plazas Guerrero - Lyda Yaneth Vargas Roa. 2017.	Manual de función de cargos, procedimientos y estandarización de procesos del área operativa estación de servicio ISMAT Casanare Tauramena Casanare.	La investigación que se utilizará para la recolección de la información es la cualitativa, por medio de la técnica de entrevista. Métodos de evaluación cualitativa para el análisis de puestos de trabajo, ocupacional y curvas salariales.	El manual de funciones, los procedimientos y la estandarización de los procesos, son herramientas muy importantes y esenciales para el correcto desarrollo de todas y cada una de las actividades que realiza una empresa. Le permiten a la empresa contar con una herramienta útil, puesto que proporciona mayor claridad y precisión al momento de desarrollar labores.
Grupo de Talento Humano y Desarrollo organizacional. 2017.	Diseño del Manual de funciones del Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras José Benito Vives de Andreis – Invemar.	El método deductivo permite delimitar la investigación e identificar los elementos científicos sobre los cuales se apoyará la investigación.	Contribuir al desarrollo de la misión y la visión del Instituto, propiciar un enfoque sistémico desde el cual se logre una adecuada descripción de las competencias laborales de los trabajadores.
Gema Oviedo. 2015.	Manual de funciones y descripción de cada puesto de trabajo del personal de PLASTIMET S.A.		El objeto de este manual es definir las actividades, tareas y responsabilidades implícitas generales y específicas que efectúa el personal en su puesto de trabajo y lograr un mejoramiento global.
Mariana del Pilar Abril Estupiñán. 2017.	Diseño del manual de procedimientos para la plantulación de tomate (<i>lycopersicumsculentum</i> millsp) en la empresa Plántulas de Colombia S.A.S.,	La metodología que se desarrollará será bajo los criterios de los métodos cualitativo – cuantitativo. Como herramienta para evidenciar la necesidad en el mejoramiento de las prácticas y de los rendimientos.	Lograr mejoramiento en las prácticas para mantener la calidad, elevar la supervivencia y resultados de las plántulas.

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Katia Cantillo Vélez Sandra Londoño Ospina. 2012.	Sutamarchán Boyacá. Diseño de un manual de procedimientos y funciones para el área financiera en la empresa Cartagas S.A. E.P.S.	Es investigación descriptivo – analítica, con el fin de así poder obtener una mayor seguridad en la información que se entrega de las operaciones ejecutadas y evitar malos manejos de los recursos existentes en el ente económico.	Lograr el mejoramiento en el seguimiento y cumplimiento de directrices, de la estructura estratégica y la creación de factores rendimiento.
Yury Karina López Castillo. 2016.	Manual de funciones como instrumento administrativo para lograr la eficiencia del Hotel Casa Blanca, Municipio de Huehuetenango, Huehuetenango.	Se utilizará el método descriptivo, recopilación científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de casos.	Reconocer la importancia de gestionar adecuadamente para evitar el trabajo empírico y desestructurado. Contribuir a que los empleados conozcan su puesto de trabajo, definir jerarquías y funciones.

Mediante el diseño de los manuales de funciones y el conocimiento de las competencias laborales, se busca que los trabajadores estén en la capacidad de asumir roles y obligaciones frente a su cargo; el antecedente de Luís Carlos Almeida Montero 2015 fue significativo para entender el proceso de construcción de estos manuales a partir de información primaria que documenta acciones del recurso humano en la organización y los procesos internos realizados que dará claridad a las funciones de cada colaborador; de esta manera se podrá gestionar adecuadamente los procesos para evitar el trabajo empírico y desestructurado, lo cual contribuirá a que los empleados conozcan su puesto de trabajo, sepan a dónde, a quién dirigirse, definan jerarquías y funciones.

Planteamiento del Problema

El Conservatorio de Música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago, reconocida su personería Jurídica como entidad privada sin ánimo de lucro por medio de la resolución No. 000014 de fecha 01 del mes de noviembre de 1960, otorgado por el Ministerio de Justicia. Tiene

como funciones prioritarias dos actividades, la primera, la influencia formativa en áreas artísticas como son la música y danza clásica; la segunda, la ejecución de proyectos interinstitucionales, entre ellos la Alcaldía local. (Conservatorio Pedro Morales Pino, 1994).

La institución, obtiene sus ingresos por mensualidades de los programas ofrecidos, igualmente se soporta en convenios establecidos con la Administración Municipal, a través del desarrollo de los proyectos con el Ministerio de Cultura, lo cual le permite cubrir sus obligaciones, siendo El Conservatorio una entidad sin ánimo de lucro no buscan ganancias solo sostenibilidad. (Conservatorio Pedro Morales Pino, 1994).

Cuenta con un equipo de trabajo que se compone de: Asamblea general, consejo directivo, revisor fiscal, dirección administrativa, dirección académica, talleristas, docentes hora cátedra, contador, secretaria, tesorería y oficios varios. (Conservatorio Pedro Morales Pino, 1994).

Las nuevas políticas del Ministerio de Cultura y el crecimiento exponencial de la población cartagüense, han llevado a que el Conservatorio tenga más responsabilidades con su amplia población objetivo y con su propio portafolio de servicios, antes la institución solo atendía una pequeña parte de la población, sus programas eran muy limitados, sin embargo, hoy cuenta con alrededor de cuatro mil estudiantes y más de treinta programas que varían de acuerdo a la demanda del municipio y a la administración en curso; por tal razón se pretende mejorar la calidad de los procesos internos contribuyendo a la eficiencia y la toma de decisiones por medio de una buena organización y división del trabajo. (MinCultura, 2014).

De acuerdo a algunos medios locales, el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, es una de las Escuelas de Música más importantes y antiguas del suroccidente colombiano, a pesar de su estructura y experiencia como centro académico se evidencian ciertas fallas, o problemáticas en cuanto al orden estructural organizacional que no dan respuesta oportuna a las necesidades latentes o recurrentes, esta situación supone y exige un redireccionamiento estructural, con la respectiva formulación de cargos y manuales de funciones, que le garantice un mejor desempeño y la consecución progresiva de resultados favorables.

Para determinar con precisión la problemática existente, se lleva a cabo un diagnóstico general de las condiciones actuales, con este proceso analítico se pretende reconocer la ausencia de los manuales de funciones, especialmente del área administrativa.

“Los manuales son un instrumento importante en la administración, pues persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, así como la de las unidades administrativas que lo constituyen. En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan en aumento”. (Torres, 2014).

Con referencia a la observación de Torres, en el Conservatorio se evidencia la inexistencia del manual de funciones, con la dificultad para la ejecución oportuna y adecuada de ciertas actividades trascendentales para maximizar el desempeño individual y colectivo, esto lleva a que se prolonguen las fechas para la consecución de los objetivos establecidos y se reducen los ingresos.

La falta de manuales, reduce el aprovechamiento del potencial de los individuos vinculados a la Institución, lo cual, aunque no se vea a simple vista, genera que se desperdicie tiempo y esfuerzo al tener que buscar personal externo para una tarea que bien puede ser ejecutada por alguno de los de planta, o al repetir tareas que ya han sido realizadas por otros colaboradores, pero que al no ser documentadas se pierden en la transición de espacios.

También causa el no conocer con claridad las funciones a ejecutar, lo cual genera que algunos cargos tenga sobrecarga de tareas, mientras que otros sólo realizan lo básico necesario, cabe agregar que la sobrecarga de tareas puede influir en que los procesos sean lentos, al atender lo inmediato como lo es la atención al público o en su defecto se podría dejar de dar una buena y oportuna atención; siendo esto causal para que el cliente no esté completamente satisfecho y en el peor de los casos elija una institución diferente.

La importancia de tener presentes estas funciones sugiere que se tenga claridad en quien es el responsable de cada tarea, es decir, al no tener pleno conocimiento de quien ejecuta cada función, puede pasar que al haber algún error en una actividad o tarea que se viene realizando por varios trabajadores, nadie se haga responsable de la misma, esto tiene una fuerte trascendencia en todo el sistema funcional de la institución; se debe anotar, que con un buen análisis del sector se le permite a la institución mejorar las practicas internas, determinando la capacidad de competir en el mercado e identificar la necesidad de mejoras; teniendo en cuenta que todos los procesos se modernizan con el paso del tiempo. Con este análisis se puede delimitar el nivel de obsolescencia de las actividades, funciones y tareas necesarias para la construcción y actualización del manual.

Patricia Correa, la suscrita directora del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, asegura que la institución cuenta con un equipo de trabajo altamente comprometido, con resultados muy significativos que llevan a su reconocimiento en la ciudad y la región, sin embargo, se hace imperativo que se incorporen herramientas que faciliten la gestión y brinden referentes de acción más eficaces.

Con un análisis más crítico, se puede concluir que la ausencia de descripción de cargos es una de las causas principales de malestar e inseguridad en el trabajador al momento de cumplir y ejecutar las labores porque se desconocen a plenitud, se puede extralimitar u omitir acciones de alto impacto, esto redundando en potenciales sanciones, en la inconformidad del cliente externo y en el deterioro de la calidad del servicio.

Se identifican como problemas puntuales, funciones no establecidas, pérdida de tiempo y dinero por duplicidad de las mismas y no ejecución de otras, bajo cumplimiento de los objetivos organizacionales, desconocimiento de los objetivos de cada cargo por parte del trabajador y de las directivas, baja planificación del talento humano, necesidad de plantear soluciones oportunas, brindar capacitación y orientación referente al tema para conocer con certeza lo que se espera de cada cargo. Para conocer a profundidad la perspectiva de los trabajadores, se lleva a cabo una entrevista que permite contrastar datos cualitativos y cuantitativos que brindan una mejor visión de la situación.

Formulación del Problema

¿Cómo diseñar el manual de funciones para el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino de Cartago Valle, para que le permita determinar las diferentes actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, y que contribuya a mejorar la eficiencia en los procesos y la toma de decisiones?

Sistematización del Problema

¿Qué herramienta diagnóstica se puede aplicar en el Conservatorio de música Pedro Morales Pino para contribuir a la identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la ciudad de Cartago y la región?

¿Cómo se deben Identificar los procesos, procedimientos y condiciones del Conservatorio para garantizar una adecuada labor dentro de la empresa?

¿Qué técnicas pueden contribuir al diseño del manual de funciones del área administrativa del Conservatorio Pedro Morales Pino, y cómo puede mejorar los estándares de rendimiento del equipo de trabajo?

¿Mediante la implementación de que herramientas, se puede lograr el diseño del sistema de seguimiento y control a la implementación del manual en el Conservatorio Pedro Morales Pino, y cómo puede ayudar a su adecuada aplicación?

Delimitación de la Investigación

El diseño del manual de funciones del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago Valle, va direccionado al análisis de cargos del área administrativa, la cual está conformada por la Asamblea general, el consejo directivo, revisor fiscal, dirección administrativa, dirección académica, talleristas, docentes, contador, secretaria, tesorería y oficios varios. Llevado a cabo durante el periodo febrero de 2019 a junio de 2020.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el manual de funciones para el área administrativa del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino del municipio de Cartago – Valle del Cauca para mejorar la eficiencia en los procesos y la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- A. Formular un análisis diagnóstico de las condiciones externas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino para comprender sus oportunidades y amenazas.
- B. Hacer un análisis diagnóstico interno de la situación actual del Conservatorio Pedro Morales Pino para comprender sus fortalezas y debilidades.
- C. Realizar un análisis comparativo para determinar el perfil competitivo del Conservatorio Pedro Morales Pino.
- D. Analizar cargos y funciones para determinar las responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo como estrategia para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la organización.
- E. Elaborar el manual de funciones para que los trabajadores del área administrativa identifiquen con claridad las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo de tal manera que contribuyan al de mejoramiento del Conservatorio.

- F. Socializar el manual de funciones para que los trabajadores del área administrativa identifiquen con claridad las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo de tal manera que contribuyan al mejoramiento continuo del Conservatorio.

Justificación

El diseño del manual de funciones para los empleados del área administrativa del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, surge como respuesta, en primer lugar, al diagnóstico hecho de la situación actual de la institución y como sugerencia de la actual directora Patricia Correa, que comparte con el investigador el interés por fortalecer el desempeño individual y colectivo, desarrollar mecanismos de modernización y mejoramiento integral de los cargos del área.

Es importante diseñar los manuales de funciones, porque estos explican de manera detallada los procedimientos a ejecutar dentro del Conservatorio; señala como a través de su diseño y mejoramiento se logra evitar errores que se suelen cometer en el área funcional de la empresa y que tienen impacto repetitivo y a largo plazo.

El diseño de los manuales para cada cargo es congruente con la política de racionalidad y eficiencia en el servicio, requeridas para dar cumplimiento a las metas del Conservatorio, a los requerimientos y nuevas políticas del ministerio de cultura y la actual administración municipal para continuar con el desarrollo de los proyectos que este ejecuta para la secretaría de cultura del municipio, así como para responder al crecimiento exponencial de la población cartagüense y su interés por la música.

El plan de acción 2020 de Cartago, tiene dentro de sus ejes estratégicos realizar la campaña de promoción a los semilleros artísticos, culturales y musicales que incentiven la participación de la población durante cada año, mediante programas de formación, creación artística y difusión, para afianzar la identidad de ciudad, incrementar la cobertura a la comunidad cartagüense en un 2% como acceso y disfrute de las diferentes manifestaciones culturales mediante el programa “ARTE Y CULTURA PARA LA VIDA, LA PAZ Y LA CONVIVENCIA”, el cual fomenta la cultura en términos de creación y producción musical, y cuenta con un rublo de ciento catorce millones seiscientos setenta y cuatro mil novecientos setenta y seis pesos (\$114.674.976). (Cartago, 2020), muchos de los proyectos de este programa son ejecutados por el Conservatorio.

Y es aquí, donde se resalta la importancia y trascendencia del manual de funciones dentro del Conservatorio, puesto que permite articular e intensificar las diversas acciones que se deben emprender para impulsar y consolidar un instrumento administrativo de adaptación y adecuación de las funciones a situaciones reales y objetivas.

Es conveniente como modelo de gestión porque propicia la consecución efectiva de los fines de la institución, la resolución de la problemática derivada de funciones cada vez más complejas y extensas y proporciona al equipo de trabajo, un modelo que simplifica la ejecución de las funciones, actividades y tareas, así como un referente de acción claro.

Como contribuciones y aportes, se sabe que al existir el manual de funciones, se puede dar ejecución oportuna y adecuada a las actividades trascendentales para maximizar el desempeño individual y colectivo, y evitar que se prolonguen las fechas para la consecución de los objetivos establecidos, se optimiza el tiempo, también al tener claridad en las funciones a ejecutar, se evita la sobrecarga de tareas en un empleado o cargo y por ende siempre se sabe quién es el responsable de cada actividad.

Para lograr un adecuado diseño de manual de funciones acorde a las necesidades del Conservatorio Pedro Morales Pino, se pretende identificar las teorías y autores que direccionan la investigación, las fuentes primarias y secundarias, las herramientas de recolección, tales como fichas, las diferentes matrices como la DOFA, las encuestas, gráficas y tablas requeridas para el almacenamiento y análisis correcto de la información obtenida.

La pertinencia del presente trabajo en el Conservatorio, se establece, dado que permite la implementación de los conocimientos adquiridos previamente, presenta la oportunidad de trabajar para mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores de la institución.

El Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, cuenta con un equipo de trabajo altamente comprometido, con resultados muy significativos que llevan a su reconocimiento en la ciudad y la región. Algunos periódicos como El Tiempo hacen referencia al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, como una de las Escuelas de Música más importantes del suroccidente colombiano. (Morales, 1999).

Es posible dar aprovechamiento a su estructura y experiencia como centro académico al mejorar el orden estructural organizacional para así dar respuesta oportuna a las necesidades latentes o

recurrentes, garantizar un mejor desempeño y la consecución progresiva de resultados favorables. (Sánchez, 2012)

Como apoyo al diseño del manual de funciones en el Conservatorio, se realizará un análisis interno y externo, conjuntamente con el diseño del manual de funciones, esto motiva a la fuerza laboral para optimizar sus labores dando la eficiencia y la eficacia para sobresalir como institución en la región. (Conservatorio Pedro Morales Pino, 1994)

La investigación y análisis del sector contribuyen al aprendizaje, al dominio de las teorías, a identificar el uso adecuado de los recursos disponibles, a la interpretación de la realidad del Conservatorio Pedro Morales Pino en Cartago y el Norte del Valle, así como la pertinencia de la propuesta académica y del desarrollo de habilidades que le permiten aplicar los conceptos para elevar la capacidad competitiva de la institución y potenciarla a futuro, permite el desarrollo de liderazgo y de la capacidad para generar transformación y cambio positivo dentro de la institución;

Desde la perspectiva teórica, se delimita la investigación dentro del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, para brindar claridad sobre los autores específicos que respaldan el estudio y sobre todo facilita la obtención de resultados concretos que lleven a mejores prácticas e implementación de los modelos que redundan en mejores resultados.

Desde el enfoque académico, ayuda a alcanzar el dominio de los modelos teóricos para aplicarlos en el contexto del Conservatorio, le permite reconocer el verdadero impacto del conocimiento en las organizaciones y cómo estos se reflejan en la sociedad; desde la visión social, el proyecto permite reconocer el mejoramiento en el desempeño del Conservatorio, lo que repercute, en el impacto que la institución puede tener en el entorno, en sus trabajadores y en la comunidad cartagüense; en la parte económica, el proyecto puede aportarle a la institución herramientas que la llevan a mejores prácticas que se reflejan en la reducción de costos, reducción de riesgos y aprovechamiento de las oportunidades.

Aporte de competencias técnicas, que son aquellas que referencian habilidades específicas asociadas al correcto desempeño del cargo a partir del conocimiento de procesos claves, funciones y manejo tecnológico que llevada a la práctica optimiza el desempeño.

Como aporte del manual de funciones a las competencias laborales, se cuenta el conocimiento a plenitud de las funciones, actividades y tareas, responsabilidades, limitantes, manejo de maquinaria, equipos y herramientas, y dominio de aptitudes y actitudes propias del cargo.

Diseño Metodológico

El diseño metodológico es básicamente el esquema o relación clara y precisa de cada una de las etapas de la intervención en el Conservatorio Pedro Morales Pino, identifica las variables, la relación entre ellas y cómo van a ser abordadas mediante el estudio. En él se describe cómo se va a realizar la propuesta de intervención, define los pasos a seguir para obtener información pertinente para el proyecto y para la resolución de la problemática actual.

Se abordarán variables cualitativas y cuantitativas, lo que deriva en un enfoque mixto, según Hernández (2014) se define como aquellos que incluyen al menos un método cuantitativo y un método cualitativo, donde ninguno de los dos pertenece a un paradigma marcado de investigación. Las cualitativas tienen como finalidad, identificar condiciones, actitudes, aptitudes y características del equipo de trabajo del área a investigar; las cuantitativas, buscan expresar niveles de conocimientos y aceptación de manera estadística o numérica, esta se apoya en la entrevista al personal.

Como problemática se identifica la necesidad del diseño de los manuales de funciones para los cargos de área administrativa del Conservatorio, esto como factor de desarrollo interno y externo, porque maximiza el conocimiento sobre el puesto de trabajo, simplifica y agiliza los procesos y eleva la capacidad para satisfacer las necesidades dentro y fuera.

La ruta operativa está representada en el conjunto de procesos llevados a cabo para definir el paso a paso de la investigación, esto implica el uso de las diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de información, necesaria para responder la pregunta problema y plantear una solución viable para la institución.

En cuanto a los objetivos; en el primero y segundo, se estudiarán las variables externas e internas que condicionan el actual desempeño del Conservatorio y que son un valioso referente de cambio y mejoramiento, para lograrlo se implementaron las cinco fuerzas de Porter, las matrices EFE, EFI y DOFA.

En el tercero se analizará la competencia para determinar la capacidad de acción de esta, se aplicará el benchmarking, que ayudará a identificar ventajas y desventajas externas e internas.

Para el cuarto objetivo, se analizará cada cargo y función para determinar el contenido necesario del manual de funciones, para lograrlo se diseñó una entrevista que permite recolectar información directa de los trabajadores, las características se señalan en el anexo 3.

Para dar cumplimiento al quinto objetivo, se requiere el diseño del manual de funciones, para ello se elaboró la respectiva ficha que se encuentra en el anexo 4.

En el paso 1, se identifica el cargo, que lleva implícito nombre del mismo, jefe inmediato, jerarquía e intensidad horaria, en el paso 2, se identifica el objetivo del cargo y las funciones, en el paso 3, se hacen las especificaciones de los cargos, como son los requisitos académicos intelectuales y físicos, en el paso 4, se definen las responsabilidades del cargo, en el paso 5, se identifican las condiciones del cargo, en el paso 6, se define el poder decisorio.

Finalmente, para la socialización del manual de funciones, se empleará una presentación, mediante ella se dará a conocer el formato del manual de funciones diseñado, que describirá de manera clara y precisa los pasos generales que este contiene y que direccionan el desempeño de los trabajadores del área administrativa, a partir de ese momento. Cada trabajador recibirá de manera formal una copia del manual propio de su cargo.

Análisis e Interpretación de Resultados:

Ya seleccionada, registrada y organizada la información, se procede a ver si los planteamientos teóricos son soportados con los datos prácticos, esto es, se contrastarán las teorías electas y la realidad encontrada, esto a partir del análisis e interpretación de resultados.

El análisis lleva implícito alcanzar la respuesta a los objetivos e hipótesis planteados, mediante las mediciones efectuadas a los datos obtenidos. Para alcanzar un correcto análisis es conveniente plantear un plan, en él se detallará de manera flexible cómo se va a proceder frente a los datos, cuáles serán las líneas qué se van a seguir, y qué tipo de pruebas o técnicas de análisis se aplican.

La interpretación, a diferencia del análisis, tiene un componente más profundo y académico, ya que cumple la función comprensiva el fenómeno encontrado y la veracidad de la aplicación teórica en este fenómeno, busca brindar un significado al resultado del análisis.

Para seleccionar y validar los instrumentos, se tuvo en cuenta el tema de investigación, la información disponible, la necesidad de profundizar en el tema para plantear una mejora en el Conservatorio y evaluar la consistencia de los instrumentos para resolver la problemática.

Tipo de Estudio

“Es el esquema general o marco estratégico que le da unidad, coherencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuestas al problema y objetivos planteados” (Peña, 2011).

“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (Arias Odón, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, mediante este tipo de investigación, es necesario hacer uso de técnicas de recolección de información como la entrevista, que permite identificar necesidades en el personal del área administrativa del Conservatorio y la observación directa, estas herramientas brindan elementos de juicio suficientes para diseñar el manual de funciones, cuya finalidad es facilitar el reclutamiento, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, definir responsabilidades, entre otros, que contribuye a mejores prácticas organizacionales.

Enfoque de la Investigación

El enfoque es mixto, porque se tomaron variables cuantitativas y cualitativas. Entendiéndose “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) y el “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Para delimitar la investigación se emplean, diversas herramientas como las entrevistas, observaciones, el uso de textos bibliográficos e institucionales, el trabajo en equipo de la empresa y el trabajo individual, entre otros.

Método de la Investigación

El método inductivo se conoce como experimental, se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos o acontecimientos reales para poder concluir la interrelación entre los casos. Sus pasos son: observación, formulación de hipótesis, verificación, tesis, ley y teoría. Este método es utilizado para sacar conclusiones generales a partir de hechos particulares, se constituye en el método científico de mayor uso. Para el caso del Conservatorio, permite

verificar la aplicación real de las diversas teorías a partir de su validez en la resolución de la problemática actual de la institución, adquiriendo conclusiones generales a partir de premisas particulares hallando las situaciones en que se desarrollan las tareas en la organización.

El método deductivo es una forma específica de pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto de premisas o proposiciones dadas, parte de lo general (leyes y principios) a lo específico (hechos concretos). (Méndez Álvarez, 2000).

Desde este enfoque, las conclusiones de un razonamiento están dadas en sus propias premisas, por lo que sólo se requiere de un análisis de éstas para conocer el resultado. Debe notarse que la validez de las premisas determina las conclusiones.

Al tratarse de un modelo descriptivo, se deben identificar, describir y evaluar las condiciones encontradas dentro y fuera de la empresa y cómo afectan la capacidad de respuesta del Conservatorio, se debe hacer uso de las herramientas señaladas a continuación:

La observación directa participante, permite de manera directa intervenir la problemática del Conservatorio, establecer los elementos para evaluar la situación, determinar la pertinencia de la intervención, el tipo de intervención y la validez de la misma. Favorece el pensamiento crítico, el análisis de situaciones diversas y el impacto que pueden tener sobre el funcionamiento de la institución.

Instrumento para recoger la Información

Para la entrevista, se diseñó un formato que favorece la interacción con cada una de los trabajadores del área administrativa del Conservatorio, permite obtener más detalles que enriquecen la selección y evaluación de información, contribuye a elevar la objetividad porque ayuda a que se haga un comparativo entre la visión del trabajador, de las directivas y el investigador.

El objetivo de la entrevista, es elevar la confiabilidad de la información obtenida, evaluar a partir del contraste de diferentes puntos de vista, contar más elementos de juicio, ser más objetivos porque se contrastarán las visiones sobre la investigación en el Conservatorio.

Las características de la entrevista, señalan los aspectos más relevantes de la entrevista, esta contiene 20 preguntas estructuradas y abiertas, dirigidas a todos los trabajadores del área administrativa del Conservatorio de Música, diseñada para una duración de 30 minutos y aplicable de manera individual.

La lectura de otras investigaciones, se hace fundamental para lograr un mayor dominio del tema y tener referentes claros y precisos de aplicación, permite evidenciar la validez de su aplicación en diferentes empresas, de diferente tamaño y con diferente actividad económica, pero sobre todo evidencia las mejoras significativas que representa el diseño del manual de funciones.

Fuentes Secundarias

- Antecedentes bibliográficos.
- Asesoría de los docentes de la Universidad del Valle.
- Archivos del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago.
- Literatura científica relacionada con el área de los recursos humanos en las organizaciones, administración de personal, textos relacionados con la práctica administrativa, trabajos de grado, entre otros.

El tratamiento de la información, es clave para identificar, ordenar y evaluar adecuadamente la información, se hace mediante el uso de tablas, gráficas, imágenes y textos que permite una descripción detallada y organizada de los datos.

Las técnicas son necesarias para garantizar un adecuado manejo de la información, un acertado archivo e interpretación de los datos obtenidos, el diseño y aplicación de la entrevista, las matrices que son importantes para identificar, seleccionar, sintetizar y evaluar la información, dentro de ellas se citan la matriz de antecedentes bibliográficos, de marco teórico, de marco legal aplicable al Conservatorio Pedro Morales Pino, las cinco fuerzas de Porter, las matrices DOFA, EFE, EFI, benchmarking, además de la guía para el diseño del manual de funciones, objetivo, marco jurídico, delimitación de la información, recolección de la información, análisis, diseño, gráficas y tablas.

Marco Referencial

“El marco de referencia es la fundamentación teórica de la investigación, cuya función principal es aportar a la investigación coordinación y coherencia de conceptos y proposiciones, de este marco parte la investigación y, en sus conceptos, los investigadores se basan para explicar los resultados”. (Méndez Álvarez, 2000)

En referencia a la definición de Méndez, en este apartado se pueden encontrar distintos marcos que contribuyen a la fundamentación teórica, metodológica, legal y contextual de este trabajo, en estos se logran evidenciar algunos estudios que se han realizado a través del tiempo y que aportan

al desarrollo actual de las empresas, aplicándolas al contexto colombiano y siguiendo los lineamientos que nos dejan estos paradigmas para la realización de la línea de investigación.

Marco Teórico

El marco teórico se constituye en el referente científico de la investigación, permite reconocer las teorías y procedimientos y brinda un adecuado soporte metodológico. Las teorías analizadas y aplicadas, facilitan la selección de información, ayudan a determinar los mecanismos para abordar de manera específica los puntos críticos de la investigación y permiten la obtención de resultados concretos.

La organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos. Esto se debe a que una división del trabajo conduce a la especialización, la especialización y la eficiencia aumenta, mejora la eficacia y la productividad y la rentabilidad de la organización. En la práctica: La empresa debe elegir para cada puesto de trabajo a los mejores en su especialidad, para ventas una persona con conocimientos previos y experiencia en manejo de público, en el proceso productivo personas expertas en su área, etc. También plantea que debe haber un equilibrio entre la autoridad (poder) y responsabilidad (funciones) (ver más sobre la diferencia entre autoridad y poder). La autoridad debe ser igual a la responsabilidad. Si la autoridad es más que la responsabilidad entonces es probable que un gerente pueda abusar de ella. Si la responsabilidad es más que autoridad entonces él puede sentirse frustrado. (Fincowsky, 2009).

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información, las empresas se obligan a usar manuales que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes. (Fincowsky, 2009).

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, debido a la complejidad de

las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información, las empresas se obligan a usar manuales que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes. (Fincowsky, 2009).

A principios del siglo XX surgieron teorías que sustentan la organización de una empresa y es con Taylor que se aplica la teoría científica del trabajo y con Fayol la teoría de la organización formal; Ya que Taylor define al hombre como un individuo que necesita tener una motivación para obtener un logro, por ende, este debe estar siempre estimulado en la realización de sus procesos; el cual se mueve dentro de una sociedad que se transforma y evoluciona de acuerdo a su contexto.

En el caminar del tiempo han surgido personas que mediante observaciones, experiencias y estudios han contribuido a desarrollar grandes investigaciones las cuales han generado un orden en cada trabajo realizado, para así tener una buena rentabilidad; es por ello que cada individuo debe sobrevivir y para ello recibe un incentivo fruto del trabajo terminado que le permite suplir sus necesidades, pero a lo largo de la historia las personas se han organizado en grupos haciendo parte de grandes o pequeñas empresas las cuales deben de tener dentro de su organización una buena planeación que le permita describir una estructura en cada puesto de trabajo, coordinándose entre ellos y teniendo muy clara qué actividades deben de realizar cada día, sea en la parte administrativa u otra área. Englobando el diseño y los requisitos legales, para el desarrollo y responsabilidad de cada proceso a seguir.

El ser humano por naturaleza es racional y necesita estar en contacto con otros individuos, esto genera que se desenvuelva en diferentes entornos y de adapte a los mismos con base a una necesidad, así mismo va generando nuevas teorías y retroalimentando sus conocimientos, con modelos que reflejan cada evolución.

Taylor en su teoría se preocupó por el bienestar no sólo de los trabajadores sino de los administrativos que emplean o dirigen un personal dentro de una empresa trabajando con cuatro principios muy importantes como la planeación, preparación, control y ejecución asignando funciones y delegando responsabilidades, pero con igualdad, donde se vea reflejado el respeto

entre un directivo y un subalterno, proyectando en cada proceso como una herramienta principal para llegar a la productividad.

La teoría de Fayol resalta que para que haya una buena organización se debe contemplar en las funciones del trabajador las funciones contables, de seguridad, técnicas, financieras, comerciales. Verificando todo lo que suceda de acuerdo a las reglas establecidas y ordenadas.

La teoría de Kenneth Andrews aplica la estrategia de la empresa DOFA, lo cual permite dentro de una empresa un patrón de objetivos, que permite desarrollar cada meta que se establezca en una función a realizar, en una era donde los cambios constantemente se agudizan y hacen parte de la competitividad de cada empresa, se genera una cantidad de actividades para realizar determinando grandes compromisos.

La planeación estratégica, cobra importancia con George Steiner que sostiene que la misma se puede lograr con un manejo adecuado de recursos dentro de la empresa como humanos, financieros, desarrollando técnicas de creatividad, lo cual permite que constantemente se revise el plan que lleva cada trabajador en sus funciones asignadas.

Por otro lado, Peter Drucker, demuestra la relevancia de trabajar por objetivos porque una vez que se le asigne a un trabajador una función este tiene que tener muy claros los objetivos o compromisos que debe dar cuenta una vez terminada su labor; llevando a generarse una descentralización en la afectividad que serían la llave de la productividad. Por consiguiente, todo trabajador debe tener un líder que fomente valores y lleve a los trabajadores a ser competitivos en cada función asignada.

En la teoría de Alfred Chandler podemos ver el papel que juega la estrategia y estructura, relacionando lo social con lo técnico, entendiendo que para desarrollar un cargo se debe tener una serie de habilidades, destrezas similares o enlazadas a la tarea que se debe cumplir, esa estructura debe ser funcional y para cada desarrollo de una función se debe buscar una buena estrategia y así alcanzar el éxito de lo que se quiere lograr.

Para que este éxito sea una constante, podemos comprender desde William Ouchi, al desarrollar la teoría Z, la necesidad de crear una nueva cultura empresarial, permitiendo al trabajador auto superarse, así crece la persona y a la vez la empresa. Por ende, su vida familiar debe siempre ir ligada de la vida personal.

Dicho crecimiento visto desde la óptica de Tom Peters, nos presenta la teoría que cada empleado al desempeñar cualquier función, debe ir de la mano con la filosofía que tiene la empresa ya que debe haber coherencia todo el tiempo entre estos dos.

Coherencia que se ve reflejada en la teoría de Robert Waterman al decir que un empleado debía mantenerse en una función asignada, así ya conociendo muy bien dicha actividad, hará lo mejor que sabe hacer y así podrá obtener el éxito con facilidad, hecha esta observación, el perfeccionamiento de la tarea solo se logra cuando el empleado tiene muy clara su misión dentro de la organización, es por ello que este se perfecciona sin caer en el error de la repetición.

Por otro lado, Kenichi Ohmae resalta la existencia de un triángulo estratégico entre el cliente, la empresa y la competencia. De tal manera que la empresa pueda conseguir un progreso preferente de su posición en comparación a la competencia, armonizando correctamente los factores más relevantes de su identidad y teniendo siempre presente el satisfacer las necesidades de los clientes en un nicho notoriamente definido, cumpliendo el objetivo de generar primacía competitiva.

Para conseguir un desarrollo superior donde al realizarse una actividad esta debe estructurarse dentro del triángulo y así que haya una mejor competitividad.

Complementario a esto podemos ver como Igor Ansoff, en su teoría, desarrolló una matriz para identificar estrategias que contribuyeran al crecimiento de la empresa para lograr los objetivos, cada trabajador debe tener muy claro sus funciones y hablar el mismo lenguaje desde un directivo hasta un subalterno, en cuanto a la penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación.

Desde la división del trabajo y en comparación a la teoría de Smith, con Talib Al-Hamdi (2006) y Bartkus & Hassan (2006) se demuestran que existen tres esferas por donde actúa la división y especialización del trabajo en la actividad económica: Aquella derivada de la producción industrial, la que opera en el conjunto de una sociedad, y la que se establece en el entorno internacional. (Ajoyín, 2013). Y conforme más personas puedan participar en la producción de dicho bien (cuando la demanda de ese bien sea mayor) estos podrán repartirse el trabajo y especializarse en los diferentes procesos necesarios para su elaboración. (Ajoyín, 2013).

En el transcurrir del tiempo, las empresas se han organizado de una manera muy estructural y es ahí donde los trabajadores en relación con los directivos y clientes juegan un papel muy importante, ya que cada día se dan un conjunto de acciones administrativas encaminadas a cumplir

con ciertas funciones en beneficio de un equipo que trabaja por un solo objetivo, desempeñando exigencias y estrategias que van de la mano con las funciones apropiadas de dicho cargo para eso es muy importante ir de la mano con una herramienta fundamental como es un manual de funciones el cual le permite a un empleador asignar de acuerdo al perfil que desempeñe la persona una serie de actividades que se deben cumplir y tener en cuenta siempre en coherencia con la filosofía de la empresa, enlazadas con unas exigencias de acuerdo al cargo que busca siempre la identidad del cargo en la estructura organizacional de la empresa.

La planeación de la fuerza laboral tiene como objetivo cubrir cualquiera o todos los puestos de trabajo futuros de la empresa, la mayoría de las organizaciones denominan planeación de la sucesión a la forma cómo se ocuparán los puestos ejecutivos clave, proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuáles puestos cubrirá, con base en la proyección de las vacantes y la decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos; la administración del talento humano implica identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con un alto potencial. (Dessler, G., Varela, R. 2011).

Es muy importante que una vez se tenga un buen equipo de trabajo, ordenar los cargos en función del valor que tiene cada uno para crear un alineamiento que sea el eje central para su manejo, así mismo precisar las funciones y tareas a seguir eliminando cualquier operación innecesaria que lleve a atrasar el objetivo a seguir.

El perfil de cada cargo es la herramienta principal para hacer una buena estructura y que se lleve a una buena competitividad así mismo remunerar bien al trabajador bajo los estatutos legales. Facilitando a los líderes estar evaluando constantemente cada trabajo realizado y así llevar a un plan de mejoramiento para la rentabilidad de la empresa y que ésta cada día se fortalezca más.

Cada trabajador debe tener muy claro el grado de esfuerzo y las herramientas que debe emplear para la realización de sus tareas asignadas, teniendo en cuenta su nivel de estrés, fatiga que el cargo puede tener. Señalando las condiciones de seguridad, el ambiente, el horario de trabajo, los riesgos dentro de cada función asignada entre más claridad haya mejor va hacer el rendimiento de cada individuo.

El manual de funciones debe estar elaborado en forma sistemática y ordenada, para dar a conocer toda la información organizacional que el trabajador tiene en cada función asignada, respondiendo a lo que se debe hacer y lo que se quiere lograr en beneficio de todo el personal por

ende el éxito de la empresa. Se puede evidenciar de manera histórica a quienes han contribuido a la estructuración de los sistemas para realizar un manual de funciones y los resultados que estos aportan, es importante aclarar que las teorías han sido redefinidas de acuerdo a las necesidades de la época y los lugares a los cuales se ha aplicado, y así continuará evolucionando.

En el centro de la sociedad moderna, Drucker, afirma que cada vez resulta más evidente que la organización es un factor preponderante por encima de la tecnología y la información. Vivimos en una sociedad cada vez más compleja cuyo núcleo es la organización administrada. Las instituciones sociales son el camino que la sociedad utiliza para conseguir que las cosas sean inventadas, creadas, desarrolladas y fabricadas. La administración es la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de satisfacer necesidades. (Chiavenato, 2009)

Partiendo de la división del trabajo y su agrupación en función de características comunes, se origina una estructura jerarquizada en atención a los grados de autoridad que se ejerzan en ella. Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.

Un manual se define como “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Duhalt Krauss, 1977).

Los manuales de procedimientos contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un tipo de trabajo determinado. Se les conoce también con el nombre de manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

El manual de funciones es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución” (Leas, 1988); Los manuales benefician a sus usuarios porque es probable que les permita aprender un nuevo sistema con rapidez y facilidad, que sirva como fuente de consulta inmediata para las preguntas que resulten en el desempeño de sus

funciones o como instrumento de inducción para el empleado nuevo que ingrese a la compañía. Además de alcanzar los objetivos de la organización, el manual debe ayudar también a su departamento, si cuenta con un manual, posiblemente el personal tendrá que hacer menos preguntas y hacer menos reparaciones.

Las necesidades básicas de Recursos Humanos para la organización, sean en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones.

La descripción de cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener 14 características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Un cargo es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas asignadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama. La descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera profesional, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, habilidades, etc.

Una vez realizado la descripción de cargos, se procede al análisis. Es decir, ya identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizarlo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que éste exige a su ocupante. Las personas que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos: debe procurarse adaptar las personas a las funciones, y no las funciones a las personas.

Matriz de Marco Teórico

Es una base del proyecto de investigación porque brinda elementos de análisis y sintetiza de manera estructurada algunos de los autores, teorías y los aportes. Aporta al marco de referencia conceptual que se necesita para delimitar el problema, formular objetivos, fundamentar las hipótesis y establecer los aspectos asociados al problema de estudio y a definir acciones de mejora.

Tabla 2.*Matriz de marco teórico*

Escuela de pensamiento	Autores	Teoría	Pensamiento	Aporte
Escuela Clásica Científica	Adam Smith (1723 – 1790).	La riqueza de las naciones	La “división de trabajo” y que consiste en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia.	Maximizar el rendimiento de los recursos disponibles.
	Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915). Padre de la administración científica.	Énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización.	El gran aporte de Taylor fue proponer y desarrollar una ciencia del trabajo y Administración Científica: 1. Organización del Trabajo 2. Selección y entrenamiento del trabajador 3. Cooperación y remuneración por rendimiento individual 4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.	Estructurar los puestos de trabajo para garantizar un mayor conocimiento y desempeño.
Escuela Neoclásica	Henry Fayol (1845 – 1925)	La división del trabajo conduce a la especialización, la especialización y la eficiencia aumenta, mejora la eficacia y la productividad y la rentabilidad de la organización.	Jerarquización y Especialización de cargos.	Contribuye en la definición de jerarquías, control y responsabilidades en cada uno de los cargos.

Escuela de pensamiento	Autores	Teoría	Pensamiento	Aporte
La Escuela Estructuralista o de la Burocracia	Max Weber (1864 – 1920)	Se centra en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos, así como el concepto de racionalidad, considerándose éstos como elementos totales para que la organización alcance sus objetivos.	La Burocracia es el modelo ideal bajo el cual las organizaciones o la moderna estructura social deben ser administradas.	Buscar la eficiencia dentro de la organización.
La Escuela Estructuralista o de la Burocracia	Alfred Dupont Chandler (1962)	Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de la empresa a largo plazo.		
	Albert S. Humphrey. (1960 – 1970)	Análisis DOFA, es una herramienta de diagnóstico, orientada al estudio de las variables internas y externas que condicionan el comportamiento de la empresa.	Facilitar la planeación organizacional a partir del análisis o diagnóstico y eleva la capacidad de toma de decisiones más acertada.	Permite identificar y comprender ventajas y desventajas internas y externas. Ayuda a desarrollar la planificación estratégica y con ello a evaluar competidores, clientes, procesos de marketing, desarrollo de mercados y productos.
	Robert C. Camp. (1993)	Benchmarking. Propicia la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente y a la consecución de mejores resultados en el mercado.	Optimización del potencial estratégico a partir de	Mueve a la organización a niveles más altos de desempeño. Se mejora el conocimiento y percepción del cliente, de los procesos y de los indicadores de rendimiento.

Escuela de pensamiento	Autores	Teoría	Pensamiento	Aporte
	Fred R. David. (2003)	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Esta auditoría externa permite elaborar una lista de oportunidades que pueden ser de trascendencia para la empresa. Y reducir las consecuencias de las amenazas potenciales.	Permite responder de manera estratégica a las exigencias del mercado.	Permite medir la inteligencia de mercado de la competencia.

Marco Conceptual

El manual de funciones es un instrumento que sirve de guía para la gestión del equipo de trabajo en el Conservatorio, permite la organización, planeación y mejora en la ejecución de las funciones, actividades y tareas en cada uno de los cargos y áreas funcionales.

Este contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, a la definición de la estructura organizativa, favorece la toma de decisiones y el logro de los objetivos empresariales.

El objetivo general del manual de funciones, es servir de referente de acción, planeación y dirección del equipo de trabajo, de tal manera que conozcan sus funciones, responsabilidades y riesgos asociados al cargo, evitando con ello errores, omisiones y duplicidad.

Como objetivos específicos del manual de funciones, se pueden citar: el establecer un sistema de control operativo y de gestión, descentralizar líneas de acción y decisión, propiciar autonomía para la toma de decisiones y las restricciones a la misma en cada uno de los cargos, evitar acciones y decisiones repetitivas o de baja o nula contribución al desempeño, hacer un análisis y descripción estructural de los cargos, hacer un análisis funcional y operativo de estos, identificar el objetivo de cada cargo y con ello las funciones, actividades y tareas, de igual manera establecer jerarquías y líneas de autoridad, favorecer el reconocimiento de responsabilidades, contribuir al proceso de selección de personal, facilitar el proceso de socialización del personal nuevo y establecer la interrelación e interdependencia entre los cargos y áreas funcionales de la empresa.

Los manuales de funciones exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los cargos de la empresa. También describen las competencias mínimas que se requieren en cada cargo.

Los manuales de funciones conjugan en un solo documento la descripción y el análisis de los cargos. Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión de sus labores y relaciones pendientes dentro de la organización, facilitan el estudio de los problemas que se presentan, sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias, sirven como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave, evita conflictos de funciones, pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles y sirven para la evaluación de puestos.

De igual forma, los manuales de funciones son el primer paso para establecer en las organizaciones planes de desarrollo del recurso humano que pretendan ampliar y desarrollar las capacidades futuras en el empleado, y en este sentido, trasciende las exigencias del cargo actual que éste ocupa, lo prepara para asumir funciones más complejas y nuevas responsabilidades.

También aseguran un suministro adecuado de talentos en los recursos humanos para las necesidades proyectadas en el futuro según los planes estratégicos de la empresa. Los manuales de procedimientos, también llamados manuales de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo son documentos que contienen la descripción de las actividades que deben seguirse al interior de un departamento o en la relación con otros. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

“Los manuales de procedimientos permiten controlar de manera ágil las actividades que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla porque enumera e ilustra uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo sale mal seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso” (Oliva, 2007).

Cuando estén determinados los objetivos del manual, todos tienen una meta en común: obtener resultados. El propósito del manual es asegurar que sus usuarios se comporten de una manera específica, ya sea que se trate de obedecer las reglas de la compañía o seguir un procedimiento en particular. Si un manual alcanza esta meta es un éxito definitivo. Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.

Los procedimientos deben facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad. Dado que los manuales son demasiados laboriosos de preparar y de conservarlos al día, éstos deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó,

y el del que lo administra, entre otros aspectos. Un aspecto importante que debemos observar en materia de compilación y consulta de los manuales es el relacionado con la utilización de aplicaciones de sistemas que permiten actualización y consulta rápidas de ellos. En la medida en que la presentación y consulta de los manuales pueda llevarse a cabo por medios electrónicos mucho mejor desde el punto de vista de la agilidad, seguridad y costos.

El análisis detallado de las relaciones organizacionales es importante para la elaboración de los manuales administrativos, pues éstas son en sí, las que a través de los manuales se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la estructura.

El análisis de la estructura organizacional tiene como finalidad primordial el identificar las características predominantes de la organización actual y su funcionalidad, como soporte y apoyo fundamental para el funcionamiento coordinado y armónico de todos y cada una de las unidades que lo conforman y así contribuir en forma eficiente y oportuna al logro de los objetivos fijados y al alcance de las metas propuestas.

Las diferentes teorías que tratan de explicar las relaciones existentes dentro de las organizaciones y los principios normativos de los manuales administrativos, implican la consideración y aplicación de ciertos conceptos que se convierten en elementos significativos: “Los Manuales de Funciones y de Procedimientos en las organizaciones, son instrumentos que guían las acciones administrativas y operativas de acuerdo con la naturaleza de la empresa. Los manuales registran la manera como debe tratarse las operaciones desde su origen hasta su finalización.

De ahí que las personas responsables de la administración de los negocios deben preocuparse por la existencia de manuales técnicamente preparados, actualizados, conocidos y aceptados por el personal. Cuando se conciben, diseñan y desarrollan los manuales de funciones y procedimientos administrativos y operativos, debe tenerse en cuenta el sistema de control interno que requiere la organización y vincularlo a los mismos. Esto implica que toda operación a nivel funcional implica una acción a nivel de control interno” (Sabana, 2007).

Las necesidades básicas de Recursos Humanos para la organización, sean en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones.

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo distinguen de los demás, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Una vez realizado la descripción de cargos, se procede al análisis. Es decir, ya identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizarlo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que éste exige a su ocupante.

Las especificaciones del cargo suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia y habilidades.

La certificación ISO 9001:2000 tiene un enfoque por procesos y subprocesos. Esta forma de estructurar las organizaciones ha hecho que las empresas que buscan la calidad como estrategia competitiva tengan mejoras sustanciales en el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente; teniendo en cuenta que la mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfaciendo al cliente interno en cada paso del proceso.

Los Procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas, las cuales permiten la obtención de un resultado específico que puede ser un bien o un servicio. Para cumplir con estas condiciones se necesita: Tener una visión general de proceso, Identificar los factores críticos del negocio, reconocer los procesos estratégicos, dar prioridad e identificar el dueño del proceso, identificar los clientes y proveedores del proceso, determinar indicadores de medición de los procesos, educar y preparar a la organización para el cambio y utilizar herramientas de mejoramiento para el diseño o rediseño de nuevos procesos.

Metodología Aplicada al Diseño del Manual de Funciones del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino

El manual de funciones, se constituye en un instrumento de gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio Pedro Morales Pino, mediante el cual se definen funciones, competencias laborales exigidas para cada cargo, y los factores de riesgo ocupacional.

Se parte de la identificación del cargo, que se compone del nombre del cargo, nivel funcional y jerárquico.

Se describe el cargo, su objetivo, esto es la contribución al Conservatorio y las funciones de acuerdo a su carácter de acuerdo a las especificaciones y requerimientos.

Se analiza el perfil del cargo como son académicos, laborales y profesionales. Identificación de las características requeridas en cada cargo.

Teniendo en cuenta que las competencias establecen la capacidad que posee el aspirante para aplicar de manera estructurada los conocimientos, en un contexto laboral a partir de la experiencia alcanzada y el entrenamiento, el cual identifica los elementos necesarios para lograr una adecuada socialización en el entorno laboral, incluye la información provista por la empresa para conocer el cargo, esto va forjando la experiencia laboral que permite identificar la aplicación prácticas alcanzadas en cargo similares, y a su vez establecer las responsabilidades del cargo, ya sea vinculada al manejo de equipos, registro y control de métodos y procesos, recaudo de dineros, manejo de información e interacción con otros cargos. Es importante resaltar las relaciones internas, siempre que estas generan la interacción con cargos de igual, menor y mayor jerarquía y con cargos de otras dependencias y las relaciones externas que señalan la interacción con clientes, otras instituciones y organizaciones.

Toda empresa debe tener bien constituidas las normas de seguridad laboral, donde se describan los equipos las normas de seguridad específicas aplicables a la ejecución de cada una de las funciones, actividades y tareas del cargo y a las áreas de trabajo, cuyas condiciones de trabajo, estimen la exposición a los factores de riesgo implícitos en cada función, puesto de trabajo y área funcional.

Marco Contextual

En julio de 1954 la Coral Palestina del Conservatorio de Cali se presentó en el Teatro Virrey. A raíz de esta actuación, el señor Alfonso Durán Abadía tuvo la idea de crear una escuela de música, iniciativa que compartió con el señor Álvaro Peña Durán, entonces Gerente de las Empresas Municipales. (Conservatorio Pedro Morales Pino, 1994).

Don Alfonso hizo los contactos y obtuvo que el Maestro Antonio Benavides Director del Conservatorio de Cali, viniera dos veces y de esas reuniones en la Gerencia de las Empresas se cristalizó la creación del Conservatorio, formándose su primer Consejo Directivo así: (Conservatorio Pedro Morales Pino, 1994).

Señor Álvaro Peña Durán: Presidente

Señora Jafiza Chujfi de Chávez: Vicepresidenta

Señor Álvaro Rebellón Lozano: Vocal

Señor Alfonso Durán Abadía: Vocal

Señorita Leonor Zapata Ramírez: Secretaria

Señorita Adelfa Campo García: Secretaria

Con la denominación de CONSERVATORIO "PEDRO MORALES PINO" en homenaje al personaje más representativo de Cartago, se obtuvo de inmediato que el alcalde militar Mayor Francisco Cortés Arana destinara la Casa del Virrey para su funcionamiento y apropió una partida mensual de doscientos cincuenta pesos (\$250). Igual suma le asignaron las Empresas Municipales. (Conservatorio Pedro Morales Pino, 1994).

En septiembre, se abrieron las matrículas y el 9 de octubre de 1.954 inició labores la institución como seccional del Conservatorio de Cali bajo la asesoría del maestro Benavides, quien venía periódicamente y con el director de la Banda de Músicos Benjamín Marín y Alfonso Lozano Palau, músico Mayor, como profesores en materias teóricas. En mayo de 1.955 asume la Dirección el ciudadano alemán Carlos Schwenberg, residenciado en Manizales. (Conservatorio Pedro Morales Pino, 1994).

Desde entonces el Conservatorio funciona ininterrumpida mente en su modalidad de Fundación, esto es como entidad del sector privado con carácter independiente, autónomo y regido por sus propios estatutos. (Conservatorio Pedro Morales Pino, 1994).

Marco Legal

Definir el marco legal, le permite al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, identificar el conjunto de leyes, decretos y resoluciones que condicionan el funcionamiento de la institución, define el accionar de los trabajadores y les ayuda a estar en total cumplimiento de las normas y en el respeto a los derechos de los trabajadores y usuarios de los servicios.

Por un lado, en la parte de salud y prevención, permite identificar la exposición a ciertos factores de riesgos como la ventilación, la iluminación, riesgos ergonómicos y funcionales; además ayuda a definir de acuerdo a rangos, jerarquías y responsabilidades, los niveles de exposición a factores generadores de estrés y fatiga laboral.

También permite determinar los niveles de protección de los trabajadores y su núcleo familiar de acuerdo a la garantía de su salario y las prestaciones sociales que se derivan de la contratación.

Identificar todo el umbral normativo, reconocer las funciones, actividades y tareas de competencia de cada cargo y elevar el perfil laboral de acuerdo a las normas vigentes en calidad, manejo ambiental, financiero, operativo y manejo de incidentes dentro de la empresa.

Ayuda a identificar los múltiples factores que condiciona el diseño de los cargos dentro del Conservatorio, pero a su vez favorece la construcción de unos parámetros claros y precisos.

Tabla 3.

Matriz de Marco Legal.

Norma	Fecha de expedición	Entidad que emite	Contenido	Aporte
Constitución de Colombia	Julio 20 de 1991	Congreso de la República de Colombia	Artículo 54. Muestra la obligación que tienen los empleadores para la capacitación de los miembros de la organización que se consideren necesarios en el accionar empresarial así: “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”	Trabajo sobre la ética, la responsabilidad con los trabajadores y la sociedad.
La Ley 100	Diciembre 23 de 1993	Congreso de la República de Colombia	Trata el tema de la Seguridad Social Integral, sirve de marco legal para apoyar una de las áreas de intervención a las que hace alusión el Decreto 1567/98, cual es el área de Protección y Servicios Sociales. ⁵⁸	Conocer los mecanismos para garantizar la protección de la salud, la integridad y la vida de los trabajadores.
Ley 1562	Julio 11 de 2012.	Congreso de la República de Colombia	Sistema General de Riesgos Laborales	Le permite al Conservatorio reducir la ocurrencia de accidentes y la aparición de enfermedades laborales.
ISO 9001: 2015	Actualización año 2015	Norma Internacional	La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de gestión de la calidad y	Verificar los conceptos de calidad con el

			mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.	fin de responder de manera competitiva a la satisfacción de las necesidades.
Norma ISO 9004:2009	Actualización año 2009	Norma Internacional	“Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño”: Numeral 6.2.1 y 6.2.2.1. En esta norma se establece que la mejora de desempeño se logra con políticas claras de capacitaciones periódicas, pero también hace énfasis en que la institución debe contar con los recursos idóneos para el cumplimiento de sus objetivos de la siguiente manera: “La organización debería identificar los recursos internos y externos necesarios para lograr sus objetivos a corto y largo plazo. Las políticas y los métodos de la organización para la gestión de los recursos deberían ser coherentes con su estrategia”.	Mejorar el desempeño de las áreas de análisis.

Fuente: Elaboración propia a partir de una estructura de trabajo desarrollada.

Aporte de la matriz de marco legal

La matriz de marco legal, más allá de brindar un referente normativo, le permite al Conservatorio, ser garante de los derechos de los trabajadores, conocer las limitantes y ventajas de cada norma y aplicar de manera coherente su contenido en la institución. Le ayuda a reconocer su aplicabilidad en el campo productivo, operativo, competitivo y humano de la empresa, además es un factor que facilita la toma de decisiones.

Nombre de las personas que participan en el proceso

- **Estudiante:** Katherym Vanegas Sánchez
- **Asesor del anteproyecto:** Oscar Marino Durán Aguado, Magíster en administración en Ciencias de la Organización
- **Equipo de trabajo del área administrativa del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino**
 - Directivas

- Secretaria

Recursos

1. Recursos materiales

- Equipos del Conservatorio
- Archivos de la institución.

2. Recursos institucionales

- Análisis documental de Conservatorio Pedro Morales Pino.
- Análisis cualitativo de las condiciones identificadas.
- Trabajo en equipo con el personal del área administrativa del Conservatorio
- Acompañamiento del asesor de la Universidad del Valle

3. Recursos financieros

Refiere los recursos requeridos para llevar a cabo el proyecto, es decir todos los desembolsos realizados para cumplir con la investigación.

Recursos Requeridos para la Investigación

Computador	\$900.000	\$2.100.000
Transporte	\$150.000	\$ 400.000
Varios	\$ 50.000	\$ 50.000
Internet	\$150.000	\$ 150.000
TOTAL		\$2.700.000

Fuente: Elaboración propia a partir de una estructura de trabajo desarrollada.

Formular un análisis diagnóstico de las condiciones externas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino para comprender sus oportunidades y amenazas.

En el desarrollo de este objetivo es clave la aplicación simultánea de herramientas de gestión estratégica como son las cinco fuerzas de Porter y las matrices MEFE y DOFA, que permiten de manera integral evaluar elementos que ayudan a verificar las condiciones actuales del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino y plantear soluciones viables y oportunas a la problemática.

Este enfoque requiere de la identificación, análisis y evaluación holística del mercado, considerando aspectos estructurales, reconociendo las oportunidades y amenazas desde los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos.

El diagnóstico externo, es el análisis riguroso del entorno, identificación y evaluación de las fuerzas externas que tienen un gran impacto sobre el desempeño y posicionamiento del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Otro aporte de estas herramientas, es la construcción de estrategias y reconocimiento del nicho de mercado que permite ajustar los servicios ofertados por la institución, de igual manera, le ayuda a identificar factores de riesgo.

Este análisis permite que las estrategias formuladas tengan el potencial deseado para el Conservatorio, para los usuarios y la comunidad cartagüense, favorece la permanencia en el mercado y la vigencia a corto plazo, mediano y largo plazo, lo cual se traduce en incremento del valor agregado de la Institución.

Presentación del Análisis de medición de factores externos, mediante la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter, en el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, permite medir el perfil competitivo del sector y del Conservatorio Pedro Morales Pino, ayuda a analizar si las actividades realizadas generan valor agregado, y también, a determinar el potencial de rentabilidad generadas por las oportunidades identificadas.

A partir de la medición y análisis de los recursos, el Conservatorio, estará en condiciones de establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades y fortalezas y le permitan afrontar de manera coherente y estructurada las amenazas y debilidades.

Gráfica 1.

Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino



Fuente: Elaboración Propia

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores actuales del mercado musical en la ciudad de Cartago y de la región, la define la necesidad de estas organizaciones de mejorar significativamente su competitividad, posicionamiento, y acceso al mercado objetivo de las mismas.

En este proceso, recurren a tácticas como regulación de los precios de las diferentes modalidades de formación musical, a orientar sus estrategias publicitarias, a la incorporación de nuevos planes de formación, introducción de mejoras metodológicas, pedagógicas y tecnológicas y a una mejora significativas en la prestación de los diferentes servicios.

Barreras de entrada en el campo musical

Aunque existe rivalidad, la intensidad de la misma difiere a partir de los siguientes factores, como el interés de liderar el mercado, de alcanzar un mayor posicionamiento, de lograr mayor evolución en la prestación del servicio, identificar como las demás escuelas de música operan en el mercado, como se ha logrado la diferenciación del servicio, la diversificación del mismo y los planes estratégicos.

Para analizar la competencia más relevante del mercado, se ha optado por clasificar las escuelas de música tradicional y clásica, y las de tendencias modernas, estas últimas han reconocido una mayor rentabilidad en la cadena de valor, a partir de la creciente variedad de estilos musicales, estas preferencias del mercado, llevan a incorporar ritmos frescos, dinámicos y juveniles.

En el aspecto de marketing, han optado por una mayor interacción en las redes, como mecanismo de difusión de sus planes académicos y estratégicos y a fortalecer el contacto directo con la comunidad.

Se muestra una tendencia hacia la homogeneización de las opciones académicas, lo que reduce significativamente costos, gastos y simplifica el accionar estratégico. La homogeneización, evidencia también nichos no cubiertos, como son la construcción de perfiles artísticos, dando la oportunidad a estas escuelas emergentes a la formación personalizada e individualizada de alto impacto.

Barreras de salida en el campo musical

Son predominantemente de carácter económico, estratégico y emocional, como dato generalizado, las escuelas de música, presentan bajos remanentes económicos, resultado de la baja capacidad estratégica, esta pocas veces es tenido en cuenta, puesto que se asume, que es una

actividad altamente constructiva, ignorando que en la demanda inciden los ingresos de la familia, el estímulo hacia esta forma de aprovechar el tiempo y a la inclinación de padres a preferir actividades de carácter académico y deportivo, antes que musical.

En cuanto a lo emocional, hace referencia a como estas instituciones crean fuertes lazos con sus alumnos y son precisamente estos, quienes son el estímulo para dar continuidad al trabajo. Desde una perspectiva más objetiva, se evidencia un mínimo plan de acción predeterminado que garantice la permanencia de las instituciones.

Para el caso concreto del Conservatorio Pedro Morales Pino, su continuidad en el mercado, se deriva de la larga trayectoria en el mercado, del impacto en la formación de artistas de la ciudad y la región y de las interrelaciones estratégicas alcanzadas, con otras instituciones como la Alcaldía de la ciudad de Cartago.

Número de competidores.

En el mercado local, se pueden identificar El Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, escuela de Música Santa Cecilia, Fundación El Canto del Xilófono, Fundación Auros, Franco musical, Instituto de música Moderna Zamar, escuelas e institutos virtuales, algunas escuelas de formación básica y otras de formación especializada, se identificó, además, la existencia de escuelas no formalizadas en el mercado.

A nivel regional, se encuentran la Escuela de Música de la UTP., el centro cultural Lucy Tejada, de carácter profesional, Máster Academia DJ, Instituto de Cultura y Arte Kings Models, Fundación Nuez, Escuela Musical del Risaralda, Escuela Musical Enlace, La Nota Musical y Musigrama.

Diversidad de competidores.

En las escuelas, institutos y el conservatorio, se evidencia una diferenciación muy notoria en cuanto a planes académicos, musicales, formativos y estratégicos, orientan su enfoque a mercados diversos y hacia la satisfacción de necesidades cada vez más personalizadas y de impacto a corto plazo.

Crecimiento del sector

El comportamiento del mercado musical en Colombia ha registrado un crecimiento vertiginoso y ha favorecido la conformación de clusters que permiten hacer un seguimiento a la producción, grabación, distribución y promoción musical, el 47% de los ingresos del sector responden a

streaming, otra tendencia que afecta favorablemente la difusión artística y minimiza costos en cada uno de los procesos, generando mayor valor agregado.

Esto a su vez, genera un coletazo de demanda de formación musical, es aquí donde las escuelas, institutos y el mismo Conservatorio Pedro Morales Pino, no se han dado a la tarea de incorporar cambios que el mercado requiere y exige, los tiempos, preferencias y necesidades se han hecho más complejas y la permanencia de programas tradicionales, dejan en riesgo a quienes no pueden innovar.

Capacidad de diferenciación de los servicios

La capacidad de diferenciación de las escuelas musicales, está determinada por el conocimiento del entorno donde operan, las ventajas comparativas y competitivas, representadas en cobertura, calidad del servicio, perfil del personal de formación musical, los vínculos creados con los estudiantes y la capacidad para responder oportunamente a los requerimientos del mercado.

Una de las grandes falencias que presentan las escuelas de música es la incapacidad para retener a las personas en formación, modernizar sus planes formativos y enfrentarse a nuevas tecnologías como herramienta de formación de alto impacto.

Un punto a favor del Conservatorio, es la identidad de la institución alcanzada y mantenida en toda su trayectoria que ya supera los 60 años, ser pionero, ha llevado a mayor reconocimiento y aceptación de la comunidad, aunado a la calidad de los programas y servicios ofertados.

Otra diferenciación, es el nivel musical alcanzado por sus egresados y como estos son el mejor referente del accionar del Conservatorio Pedro Morales Pino.

Rentabilidad del sector

La baja rentabilidad de las escuelas de música, como se ha planteado, responde a factores económicos, estratégicos y emocionales, la permanencia de programas y técnicas tradicionales, en muchos casos desestimula la demanda, puesto que se requiere formación en ritmos que van más allá de la preservación de la identidad musical.

Amenaza de los nuevos competidores

La participación de nuevos competidores en el campo musical, representan una amenaza para el Conservatorio Pedro Morales Pino, porque aportan al mercado nuevas tendencias, herramientas y métodos de aprendizaje, proponen nuevos recursos, e iniciativas con el fin de posicionarse en el

mercado, tienen el potencial de establecer el comparativo con las escuelas y conservatorios existentes para proponer cambios estratégicos en las metodologías de enseñanza musical.

El riesgo de ingreso de nuevas escuelas musicales al mercado cartagüense y regional, es elevado porque no existen barreras que restrinjan el acceso.

Economías a escala

Señala la reducción de los costos en la oferta de los programas y servicios de las escuelas, instituciones musicales y el Conservatorio Pedro Morales Pino, a medida que se incrementa la demanda de estos, así a mayor número de alumnos, los costos marginales sobre cada uno son menores.

Se busca elevar la rentabilidad y la generación de valor agregado maximizando el aprovechamiento de la capacidad instalada del Conservatorio.

En este punto, es necesario, promover las alternativas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, a través de las diversas herramientas de las redes sociales, así se obtienen ventajas críticas en los canales de promoción.

Necesidades del Capital

Está determinado por el mantenimiento, sustitución e incremento en el número de instrumentos disponibles para los estudiantes, en el requerimiento de dinero para el pago oportuno de los docentes, talleristas y personal administrativo, en la necesidad de publicitar su planes, actividades y propuestas a la comunidad.

Costo de Salida:

El costo de salida, está representado en las pérdidas asumidas en la parte administrativa, en equipos, publicidad y afectaciones a las personas en proceso de formación.

Barreras Emocionales:

El Conservatorio Pedro Morales Pino, cuenta con la mayor trayectoria en el mercado, esto le brinda ciertas ventajas comparativas, frente a escuelas de música emergentes. Como factores estratégicos relevantes, se pueden citar, la experiencia, la disponibilidad de personal de alto perfil, procesos formativos competitivos y calidad integral. Reconocimiento de la comunidad y las instituciones

Protección Gubernamental:

La inclusión del Conservatorio Pedro Morales Pino, en el plan de acción 2020 de Cartago, cuyos ejes estratégicos, giran en torno a la promoción de semilleros artísticos, culturales y musicales que lleven al acceso e incremento gradual de la población cada año, mediante el programa “ARTE Y CULTURA PARA LA VIDA, LA PAZ Y LA CONVIVENCIA”, el cual fomenta la cultura en términos de creación y producción musical.

Efecto de la Curva de aprendizaje:

El Conservatorio, por estar mejor posicionado, conoce el mercado, dispone de más iniciativas para enfrentar los retos del entorno, genera espacios de competitividad en los programas actuales, y ha alcanzado altos estándares de calidad que se reflejan en el posicionamiento alcanzado por sus egresados en los diferentes programas.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores, es este caso los docentes y talleristas, puede ejercer un alto impacto, por su exigencia al incremento de salarios, prestaciones y beneficios; por otro lado, pueden afectar el desempeño y con ello la calidad de los servicios prestados por el Conservatorio.

Son finalmente estos quienes cuentan con el conocimiento musical y el dominio de herramientas y recursos de enseñanza – aprendizaje.

Estos proveedores pueden entrar a negociar otras ventajas que afecten los intereses y supervivencia del Conservatorio. Como factores a considerar para mitigar los riesgos frente a los proveedores, es la existencia de otros proveedores locales y regionales, la proyección y buen nombre institucional, la situación actual del mercado, el nivel de organización de los proveedores y la importancia de los servicios prestados.

Poder de negociación de los compradores

Los estudiantes, están en capacidad de obligar a reducir los costos de los programas, especialmente en tiempo de pandemia, donde los ingresos casi generalizados han disminuido.

Además, pueden exigir mayores niveles de calidad, y diversidad en los planes académicos y formativos, así como la implementación de nuevas estrategias y uso de herramientas tecnológicas, que es una de las grandes falencias del Conservatorio.

Estas exigencias, puede generar rivalidad entre las diferentes escuelas e instituciones musicales, porque mantendrán su estatus, aquellas que puedan responder a las necesidades actuales de la población que accede a formación musical.

El poder alcanzado por los estudiantes, se deriva de la facilidad que presentan las organizaciones para ceder ante la presión y la incapacidad para lograr un acuerdo colectivo por el bien común.

Una ventaja para el Conservatorio es la diversidad de programas artísticos y musicales disponibles.

Rentabilidad del comprador

La rentabilidad del comprador, está representada en todas las alternativas de formación musical y artística disponibles en la ciudad de Cartago y la región, en el acceso a programas de calidad, con docentes y talleristas altamente preparados para tal fin y costos que puedan cubrir con facilidad.

Amenaza de productos sustitutos

En el mercado local, nacional e internacional, constantemente se lanzan servicios sustitutos a las diferentes escuelas e instituciones musicales, por un lado, se encuentran los diversos tutoriales en YouTube que facilitan el autoaprendizaje y no tienen el mínimo costo, los estudiantes pueden acceder a ellos en el momento de preferencia y ocupar el tiempo que consideren pertinente, además de contar con las condiciones de espacio, silencio y concentración.

También hay que considerar las escuelas virtuales, estas brindan un espacio personalizado, resuelven dudas e inquietudes en tiempo real y la interacción no constituye un riesgo para los participantes. Son una gran alternativa porque no requiere de desplazamientos, gastos en transporte y tiempo desperdiciado en el mismo.

Las escuelas tradicionales como el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, requiere de la modernización de sus planes formativos, como venta de tutoriales o difusión de los mismos en las redes sociales, incorporar tecnología a los procesos de aprendizaje y diversificar su campo de acción.

Deben enfocarse en establecer claramente la relación costo – desempeño, es decir, dimensionar hasta donde pretenden incidir en el mercado, en la comunidad y en los estudiantes, puesto que las tendencias tradicionales, presenciales y de aula, están fuera de contexto.

Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo.

Más que la agresividad, es el poder estratégico de estos servicios emergentes, cuyos productos constituyen un atractivo para las nuevas generaciones e inciden en la demanda gradual de estos, como se señaló, pueden acceder a ellos en cualquier momento del día, progresivamente avanzan en la enseñanza y los estudiantes pueden repetir las clases cuando así lo requieran.

Esta sumatoria de factores, se constituyen en grandes ventajas, aunado a las señaladas en otros puntos, son factores claves que desplazan indudablemente las escuelas tradicionales, a pesar de la calidad en sus procesos, de la trayectoria en el mercado y del posicionamiento alcanzado.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino

Al analizar las cinco fuerzas de Porter se encontraron diferentes factores de oportunidad y riesgo.

Oportunidades

La aplicación de las cinco fuerzas de Porter en el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, brinda elementos para medir el perfil competitivo, puesto que se conoce la posición de la competencia, los riesgos que debe asumir la institución y las oportunidades no aprovechadas.

Permite reconocer si las actividades realizadas hoy y como se llevan a cabo, generan valor agregado

Le ayuda a determinar el potencial de rentabilidad, generadas por las oportunidades identificadas.

Le ayuda a reconocer, establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades y fortalezas y le permitan minimizar el impacto y riesgo que representan las amenazas y debilidades.

A mayor número de competidores el Conservatorio podrá identificar falencias en su capacidad y calidad de la oferta, favoreciendo el mejoramiento de la competitividad, posicionamiento, y contribuyendo a la satisfacción de su mercado objetivo.

Le permite regular de manera coherente los precios de las diferentes modalidades de formación musical.

Le ayuda a desarrollar estrategias publicitarias de mayor impacto y menor costo.

Le permite evidenciar la necesidad de incorporar nuevos planes de formación, introducción de mejoras metodológicas, pedagógicas y tecnológicas.

Reúne elementos que le ayudan a mejorar significativamente la prestación de los diferentes servicios.

Le ayuda a desarrollar planes concretos que puedan incidir en el liderazgo en el mercado.

Reconocer formas para lograr una mayor diferenciación del servicio, diversificación del mismo e incorporar mejoras en los planes estratégicos.

Reconocer las tendencias de la competencia más relevante del mercado, y la inclinación hacia un contraste en la formación musical.

Reconocer que las redes sociales juegan un papel clave en este momento de la historia y que los canales de difusión y acercamiento al mercado tradicionales, han perdido validez.

Se reconoció la importancia e impacto del vínculo de interrelación la estratégica con la Alcaldía de la ciudad de Cartago y de los planes Estatales.

Dentro de sus oportunidades y fortalezas, se deben considerar, la identidad alcanzada por la institución, la trayectoria de más de seis décadas, ser precursor en la enseñanza musical, la aceptación y la calidad de los programas y servicios ofertados.

El nivel alcanzado por sus egresados y como estos son el mejor referente del accionar del Conservatorio Pedro Morales Pino.

Amenazas

Se reconoció que las escuelas de música, presentan bajos remanentes económicos, resultado de la baja capacidad estratégica, además no consideran factores como los ingresos de la familia, el estímulo hacia esta forma de aprovechar el tiempo y a la inclinación de padres a preferir actividades de carácter académico y deportivo, antes que musical.

Desde una perspectiva más objetiva, se evidencia un mínimo plan de acción predeterminado que garantice la permanencia de las instituciones.

La existencia de escuelas de música no formalizadas en la ciudad y la región.

Se reconoce que de dar continuidad a la forma de operar se puede arriesgar la estabilidad y permanencia de la institución.

El crecimiento del sector musical, incide en la demanda de formación musical.

Las instituciones para alcanzar niveles favorables de diferenciación, deben conocer el entorno y evaluar factores como la cobertura, calidad del servicio, perfil del personal de formación musical, los vínculos creados con los estudiantes y la capacidad para responder oportunamente a los requerimientos del mercado.

El Conservatorio presenta serias deficiencias para incorporar nuevas tecnologías como herramienta de formación y de innovación.

Mantener la tendencia por la preservación de la identidad musical.

Las nuevas tendencias, herramientas, métodos de aprendizaje, e iniciativas de las escuelas e instituciones musicales emergentes.

Lograr un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada del Conservatorio.

La existencia de programas de formación musical virtual.

jPresentación del Análisis de medición de factores externos, mediante la aplicación de la matriz MEFE al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino

Desde la perspectiva de Fred R. David, la matriz de evaluación de factores externos (EFE), permite al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, delimitar, integrar, contrastar y evaluar de manera objetiva la información obtenida en cada una de las variables externas sujetas al análisis.

Además de identificar como este estudio permite desarrollar estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Plantea que el propósito es identificar variables que brinden respuestas favorables para satisfacer el mercado.

Se clasifica con base a estas categorías de análisis:

Oportunidades y amenazas

Económicas: el análisis de estas, permite interpretar los cambios y tendencias del mercado, desde una visión monetaria, e identificar diferentes escenarios de riesgo y ventajas, entre ellas se cuentan, la trayectoria en el mercado, inflación, crecimiento del sector, inversión del Estado, tasas de interés, entre otras.

Políticas: analizar y evaluar las variables políticas permite reconocer las tendencias del gobierno y el impacto positivo o negativo que pueda tener sobre la operatividad del Conservatorio,

Sociales: desde el impacto en la comunidad, se toman como referente, los costos de los programas, reconocimiento social, posicionamiento de los egresados, calidad de los programas,

ingresos de las familias. Cartago es una ciudad con arraigada tradición musical, diversidad étnica y cultural, fácil interacción cultural, interacción con otras instituciones musicales, nacionales e internacionales.

Comerciales: tienen como fin identificar y determinar la capacidad del Conservatorio para publicitar sus programas y acercarlos a la comunidad, así como enfrentar retos, estas son: alianzas estratégicas con otras instituciones, identificación de las necesidades y preferencias de los estudiantes, identificación de nuevas tendencias, implementación de las redes sociales.

Tecnológicas: el análisis de esta variable busca determinar la incidencia e importancia de la tecnología en el ámbito productivo del Conservatorio, se citan, mejoramiento en el uso de los recursos, manejo de redes sociales para la difusión de los programas institucionales, aplicación de nuevas tecnologías, dominio tecnológico en la práctica de la enseñanza.

Geográficas: Posición estratégica de la ciudad en la región, ubicación estratégica del Conservatorio en la región, el Conservatorio más antiguo de la región. Capacidad de cobertura en la región.

Consta de 5 pasos:

Se asigna un valor relativo a cada factor o variable a intervenir, considerando para ello el impacto sobre el Conservatorio. Se calcula desde 0,0 y su sumatoria debe ser igual a 1,0 luego se le asigna una calificación a cada factor que va desde 1 hasta 4, si la calificación es igual a uno, constituye una amenaza mayor, de 2 una amenaza menor, de 3 una oportunidad baja y de 4, una oportunidad mayor; Ahora se define la calificación ponderada, esta se obtiene tras multiplicar la ponderación por la calificación. Finalmente se determina el valor ponderado, que se obtiene a partir de la sumatoria de las calificaciones ponderadas. Esto se aplica para oportunidades y amenazas.

Se tomaron como referente para la elección de las variables: Las variables tienen alta relevancia como elemento predictor y explicativo de los fenómenos que componen la investigación y brindan mayor objetividad cuando su elección es acertada, en este orden, deben responder a las exigencias para la resolución de la problemática encontrada del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Para el caso, se tomaron como criterios de selección, el nivel de impacto de las mismas, aquellas que permitieran una mayor comprensión del problema abordado, que simplificaran la investigación, que facilitaran la detección oportuna del impacto positivo o negativo sobre el

Conservatorio y que permitieran el desarrollo de planes de acción coherente con las necesidades identificadas.

En ella se tomó precaución para no sobrestimar o subestimar las variables, puesto que los resultados pueden ser contraproducentes, con ello se buscó construir una investigación con estimaciones más acertadas. Para el análisis externo fue necesario consultar fuentes como el DANE, BanRep, MinCultura, entre otros.

Tabla 4.

Matriz EFE de medición de factores externos en el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino

Factores externos - matriz efe			
1. Oportunidades	Ponderación 1,0	Calificación 1 - 4	Calificación Ponderada
Económicas			
Tendencias del empleo.	0,05	4	0,2
Políticas laborales en Colombia para hacer frente al Covid-19.	0,04	4	0,16
Inversión pública	0,05	3	0,15
Total	0,14		0,51
Políticas			
Mejoramiento del plan escolar en aspectos culturales y artísticos	0,05	4	0,2
Apoyo a entidades de formación musical	0,04	3	0,12
Apoyo local a instituciones musicales y artísticas.	0,06	4	0,24
Total	0,15		0,56
Culturales			
Ciudad con arraigada tradición musical.	0,05	4	0,2
Identificación de nuevas tendencias.	0,06	4	0,24
Interacción con otras instituciones musicales, nacionales e internacionales.	0,04	4	0,16
Total	0,15		0,6
Sociales			
Reconocimiento social del Conservatorio	0,05	4	0,2
Posicionamiento de los egresados del Conservatorio en el mercado	0,06	4	0,24
Calidad de los programas.	0,04	3	0,12
Total	0,15		0,56
Comerciales			

Alianzas estratégicas del Conservatorio con otras instituciones.	0,05	4	0,2
Identificación de las necesidades y preferencias de los estudiantes.	0,04	3	0,12
Reconocimiento de las estrategias de la competencia.	0,05	3	0,15
Total	0,14		0,5
Tecnológicas			
Implementación de las redes sociales para la difusión de los programas y planes institucionales	0,04	4	0,16
Aplicación de nuevas tecnologías en la enseñanza musical.	0,05	3	0,15
Dominio e inversión tecnológica	0,04	3	0,12
Total	0,13		0,43
Geográficas			
Posición estratégica de la ciudad en la región	0,04	3	0,12
Ubicación estratégica del Conservatorio en la región.	0,05	4	0,2
Crecimiento poblacional.	0,05	3	0,15
Total	0,14		0,47
5. Total	1		3,63

2. Amenazas	Ponderación 1,0	Calificación 1-4	Puntuación Ponderada
Económicas			
Inflación	0,05	4	0,2
Tasa de desempleo.	0,06	4	0,24
Cambios en el PIB.	0,04	3	0,12
Total	0,15		0,56
Políticas			
Medidas fiscales y sociales	0,05	3	0,15
Medidas laborales	0,06	2	0,12
Inestabilidad política y económica	0,05	3	0,15
Total	0,16		0,42
Culturales			
Falta de estrategia que fomenten el interés musical	0,06	3	0,18

Falta de interés de los jóvenes hacia la formación musical	0,05	3	0,15
Preferencia por la formación deportiva y artística	0,04	3	0,12
Total	0,15		0,45
Sociales			
Incidencia del Covid-19 en el sector	0,05	2	0,1
Deserción de programas.	0,06	3	0,18
Ausencia de programas virtuales.	0,04	2	0,08
Total	0,15		0,36
Comerciales			
Dificultad para responder a las exigencias del mercado.	0,04	2	0,08
Poder de respuesta de la competencia.	0,03	3	0,09
Costos de los programas.	0,05	2	0,1
Total	0,12		0,27
Tecnológicas			
Obsolescencia tecnológica	0,04	3	0,12
Capacidad de innovación de la competencia.	0,05	3	0,15
Herramientas tecnológicas disponibles en el mercado.	0,03	2	0,06
Total	0,12		0,33
Geográficas			
Difusión tardía de los programas vigentes.	0,04	2	0,08
Comunidad que desconoce el verdadero aporte de la música	0,06	2	0,12
Potencial de crecimiento del Conservatorio	0,05	2	0,1
Total	0,15		0,3
Total	1		2,69

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.

Resumen del análisis del entorno del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino

Análisis MEFE					
Empresa: Conservatorio de Música Pedro Morales Pino					
Ciudad: Cartago Valle del Cauca					
Variable	O/A	OM	om	AM	am
Oportunidades					
Económicas					

Tendencias del empleo.	O	4	
Políticas laborales en Colombia para hacer frente al Covid-19.	O	4	
Inversión pública	O		3
Políticas			
Mejoramiento del plan escolar en aspectos culturales y artísticos	O	4	
Apoyo a entidades de formación musical	O	4	
Apoyo local a instituciones musicales y artísticas.	O		3
Culturales			
Ciudad con arraigada tradición musical.	O	4	
Identificación de nuevas tendencias.	O	4	
Interacción con otras instituciones musicales, nacionales e internacionales.	O		3
Sociales			
Reconocimiento social del Conservatorio	O		3
Posicionamiento de los egresados del Conservatorio en el mercado	O	4	
Calidad de los programas.	O	4	
Comerciales			
Alianzas estratégicas del Conservatorio con otras instituciones.	O	4	
Identificación de las necesidades y preferencias de los estudiantes.	O		3
Reconocimiento de las estrategias de la competencia.	O		3
Tecnológicas			
Implementación de las redes sociales para la difusión de los programas y planes institucionales	O		3
Aplicación de nuevas tecnologías en la enseñanza musical.	O		2
Dominio e inversión tecnológica	O		3
Geográficas			
Posición estratégica de la ciudad en la región	O		3
Ubicación estratégica del Conservatorio en la región.	O	4	
Crecimiento poblacional.	O		3
2. Amenazas			
Económicas			
Inflación	A		3
Tasa de desempleo.	A		3
Cambios en el PIB.	A		3
Políticas			
Medidas fiscales y sociales	A		3
Medidas laborales	A		2
Inestabilidad política y económica	A		3

Culturales		
Falta de estrategia que fomenten el interés musical	A	4
Falta de interés de los jóvenes hacia la formación musical	A	4
Preferencia por la formación deportiva y artística	A	3
Sociales		
Incidencia del Covid-19 en el sector	A	2
Deserción de programas.	A	3
Ausencia de programas virtuales.	A	3
Comerciales		
Dificultad para responder a las exigencias del mercado.	A	2
Poder de respuesta de la competencia.	A	3
Costos de los programas.	A	2
Tecnológicas		
Obsolescencia tecnológica	A	3
Capacidad de innovación de la competencia.	A	3
Herramientas tecnológicas disponibles en el mercado.	A	2
Geográficas		
Difusión tardía de los programas vigentes.	A	2
Comunidad que desconoce el verdadero aporte de la música	A	2
Potencial de crecimiento del Conservatorio	A	2
O = Oportunidad		
OM = oportunidad mayor		
om = oportunidad menor		
A = Amenaza		
AM = Amenaza mayor		
am = Amenaza menor		
Fuente: Elaboración propia.		

Análisis de las variables externas

Oportunidades económicas

Tabla 6. .

Análisis de la variable Tendencias del empleo.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Tendencias del empleo.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Las formas de empleo, se han diversificado, como impacto directo del Covid-19, esto	Las fluctuaciones en el empleo, condicionan el acceso y demanda de bienes	El surgimiento de nuevas formas de empleo, garantiza la permanencia de los estudiantes

permite mantener los niveles de ocupación general y por consiguiente los ingresos de las familias, que son determinantes para acceder a productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.

Análisis de la variable Políticas laborales en Colombia para hacer frente al Covid-19.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Políticas laborales en Colombia para hacer frente al Covid-19.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
1. El Ministerio del Trabajo a través de Circular 021 del 17 de marzo del 2020, estableció: a. Trabajo en casa. b. Jornada laboral flexible. c. Vacaciones anuales, anticipadas y colectivas. d. Permisos remunerados. e. Salario sin prestación del servicio. https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/acciones-del-gobierno.html	Estas medidas preventivas, tienen como fin garantizar, la sostenibilidad del empleo y los beneficios asociados a él, al igual que minimizar los riesgos de contagio que puedan afectar a los trabajadores y sus familias.	Estas medidas permiten la permanencia de los empleos del Conservatorio, de las actividades y la asistencia de los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.

Análisis de la variable Inversión pública.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Inversión pública
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Una de las políticas implementadas por el gobierno nacional para hacer frente a los efectos del Covid-19, fue elevar la inversión, direccionada a mantener la estabilidad del sector	El estímulo a sectores específicos y de mayor dinamismo en la economía, incide notoriamente en los demás, manteniendo la capacidad de oferta.	La intervención del Estado para mantener la productividad de las empresas, favorece la permanencia de la fuerza laboral y por consiguiente de la capacidad de consumo, esto ayuda a que se mantenga el

productivo, el empleo y a garantizar el bienestar de los colombianos.

El Ministerio de Hacienda y Crédito público, estimó en el Presupuesto General de la Nación 2021, los recursos requeridos para enfrentar la emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio nacional.

número de estudiantes en el Conservatorio.

Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades políticas

Tabla 9.

Análisis de la variable Mejoramiento del plan escolar en aspectos culturales y artísticos

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Mejoramiento del plan escolar.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Como política estatal se busca el mejoramiento del plan escolar en aspectos culturales y artísticos para brindar nuevas oportunidades de aprendizaje, sensibilización de los menores y para propiciar espacios de crecimiento personal y profesión a futuro, en ella intervienen de manera directa Mincultura, BanRep y el DANE.	Las instituciones de formación musical, son las llamadas a ofertar estos servicios porque cuentan con el conocimiento, los instrumentos, el equipo de trabajo idóneo y pueden llegar a los estudiantes a partir del uso de tecnología.	Estas políticas académicas, inciden en el Conservatorio, porque le da trascendencia al trabajo ejecutado por el mismo y al impacto que este puede tener en el entorno.

Tabla 2. Presupuesto para educación en la región del Norte del Valle

Fuente: Estudio Económico de la Cámara de Comercio de Cartago – 2019. Pág. 35.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 .1.

Valor del presupuesto municipal en educación según entidad. Millones de pesos corrientes, 2016-2018

Municipio	2016	2017	2018
Alcalá	413	412	396
Ansermanuevo	511	493	476
Argelia	180	181	170
Cartago	44.825	44.291	43.694
El Águila	322	328	290
El Cairo	239	231	218
El Dovio	372	376	361
La Unión	924	944	902
La Victoria	418	425	404
Obando	383	377	357
Roldanillo	1.032	1.019	968
San José del Palmar	230	249	179
Toro	510	506	471

Fuente: Estudio Económico de la Cámara de Comercio de Cartago – 2019. Pág. 35

Tabla 10.

Análisis de la variable Apoyo del Estado a entidades de formación musical.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Apoyo del Estado a entidades de formación musical.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
El Ministerio de Cultura ha fomentado en todo el territorio colombiano la construcción del Plan Nacional de Música para la Convivencia a partir de la riqueza musical y de los procesos de apropiación social existentes, buscando fortalecer esta diversidad y garantizar a la población su derecho a conocer, practicar y disfrutar de toda creación musical. https://mincultura.gov.co/areas/artes/musica/Paginas/default.aspx	Para cumplir este propósito, fomenta la conformación y consolidación de escuelas de música en todos los municipios del país, promoviendo la educación musical de niños y jóvenes, la actualización y profesionalización de intérpretes, organización comunitaria, diálogo intergeneracional, afirmación de la creatividad y la personalidad cultural de cada contexto.	Por su naturaleza simbólica y por ser una de las expresiones culturales presente en todas las comunidades, la Música enriquece la vida cotidiana, posibilita el desarrollo perceptivo, cognitivo y emocional, fortalece valores individuales y colectivos, y se constituye uno de los fundamentos del conocimiento social e histórico.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11.

Análisis de la variable Apoyo local a instituciones musicales y artísticas

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Apoyo local a instituciones musicales y artísticas.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
El Consejo de Cultura ha sido actualizado, mediante Decreto N°047 de 2020, lo que permite la articulación con los diferentes actores, instituciones y gestores del arte y la cultura en la ciudad. https://www.cartago.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/PLA-N-DE-DESARROLLO-2020-2023FINAL.pdf	La producción de música en Colombia ha crecido significativamente, esto genera un estímulo a la demanda de formación en el área, aunado al estímulo de Mincultura y la Alcaldía de la ciudad de Cartago. Busca contribuir a la preservación de rasgos culturales, y a mantener la diversidad étnica.	Estas políticas nacionales y locales de estímulo a la cultura artística y musical, incentivan el acceso de poblaciones vulnerables a los programas del Conservatorio. Permite direccionar recursos del municipio de Cartago, hacia niños y jóvenes con limitaciones económicas, dándoles posibilidades de desarrollo.
El plan de acción 2020 de Cartago, busca la promoción de semilleros artísticos, culturales y musicales mediante programas de formación, creación, producción artística y difusión, para afianzar la identidad de la ciudad, estos programas en gran parte son ejecutados por el Conservatorio Pedro Morales Pino.	Favorecer el reconocimiento de la industria cultural y creativa de la ciudad.	La institución de manera más estable cuenta con estudiantes a lo largo del año.

Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades culturales

Tabla 12

Análisis de la variable Ciudad con arraigada tradición musical.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Ciudad con arraigada tradición musical.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La ciudad de Cartago, cuenta con una gran tradición musical, donde se destacan artistas de proyección nacional e internacional como Pedro	La prevalencia de una cultura musical en la ciudad de Cartago, ha hecho que en la actualidad existan varias escuelas musicales.	Esta tendencia cultural, ha llevado al Conservatorio a diversificar sus planes y a mejorar de manera progresiva sus metodologías.

Morales Pino, los Warahuacos Billy Pontony y el Dueto Buriticá, además del Conservatorio como institución de formación en el área.	Por otro lado, el surgimiento de nuevas escuelas de música, lleva a reconocer nuevas prácticas y oportunidades en el entorno.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13.

Análisis de la variable Identificación de nuevas tendencias.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Identificación de nuevas tendencias.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
El Conservatorio ha identificado la necesidad de incorporar nuevos ritmos en sus planes de formación, esto para ajustarse a las tendencias y preferencias de los potenciales estudiantes y de las exigencias del mercado actual. Se requiere renovación e innovación en los procesos formativos y la priorización de nuevos contenidos.	La actualización de ritmos, estimula la modernización del sector.	El Conservatorio se caracteriza por su formación clásica, pero incorporar nuevos ritmos facilita el acceso de estudiantes, eleva las posibilidades de mejorar la demanda de los servicios ofertados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14.

Análisis de la variable Interacción con otras instituciones musicales, tanto nacionales como internacionales.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Interacción con otras instituciones musicales, tanto nacionales como internacionales.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La interacción con otras instituciones musicales, es cada vez más frecuente, permite fomentar la necesidad de compartir socialmente el	La interacción de las instituciones musicales nacionales e internacionales, estrechan lazos culturales, artísticos, permite reconocer	El intercambio del Conservatorio con otras instituciones, permite el fortalecimiento de la tradición musical de cada una de las

quehacer musical, tanto en el ámbito de la educación como en uno más amplio, ya sea regional, nacional o internacional, con los diversos medios disponibles para su realización, aportando a las generaciones jóvenes la enseñanza de la tradición musical de las culturas. Intenta formar conciencia sobre el estado del arte a nivel nacional e internacional, aprovechando técnicas y estudios modernos, y actualizados en el ámbito de la investigación musical. Permite vincular la música con otros saberes. (Corredor Díaz, 2009).	divergencias y similitudes en las tradiciones y favorece la exaltación y valoración estética de las expresiones propias de cada cultura. Permite además reconocer el carácter interdisciplinario de la formación musical.	partes, ayuda a arraigar la identidad y rasgos culturales y favorece el aporte recíproco. Permite multiplicar los contenidos artísticos y lograr una mayor comprensión y enriquecimiento de estas expresiones identitarias de cada comunidad. Ayuda a formar una percepción más amplia y clara del aporte de la música a la construcción de tejido social.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades sociales

Tabla 15.

Análisis de la variable Reconocimiento social del Conservatorio.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Reconocimiento social del Conservatorio.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
El reconocimiento social, es clave para incentivar la demanda de los programas, pues este se logra a partir de acciones y planes de calidad, se deriva de decisiones estratégicas y de la determinación de trabajar con ética y responsabilidad social.	El reconocimiento alcanzado en el mercado, es determinante para el éxito de cualquier organización.	El Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, es una de las Instituciones de formación musical de mayor trayectoria del mercado regional y la más antigua de la ciudad de Cartago, esto le brinda serias ventajas frente a la competencia porque se conoce plenamente la calidad de sus programas, el impacto social alcanzado en sus casi 6 décadas de arduo trabajo y se evidencia el papel de sus egresados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16.

Análisis de la variable Posicionamiento de los egresados del Conservatorio en el mercado.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Posicionamiento de los egresados del Conservatorio en el mercado.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Entre los logros del Conservatorio, se cuentan los eventos culturales como el Festival Pedro Morales Pino, Encuentro Nacional de familias que cantan, Celebra la música, entre otros. https://www.cartago.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/PLAN-DE-DESARROLLO-2020-2023FINAL.pdf	La formación de calidad impartida por el Conservatorio, incentiva la demanda de programas y el fortalecimiento de acciones de mejora continua.	El reconocimiento de los estudiantes y egresados del Conservatorio en el mercado, tiene un propósito estratégico, puesto que contribuye a elevar el posicionamiento de la institución y a fortalecer la marca.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17.

Análisis de la variable Calidad de los programas.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Calidad de los programas.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Los objetivos principales que persigue el Conservatorio Pedro Morales Pino, es la formación de niños con un pensamiento totalmente diferente, con valores, con amor hacia los otros, aprenden a compartir, a valorar todo lo que tienen''. Esta realidad ha llevado a dirigir los esfuerzos académicos de la entidad hacia una metodología y práctica que, primordialmente, trabaja en favor de la exaltación de la herencia primaria en torno al patrimonio musical de la región, como si se tratara de un deber moral. "Es responsabilidad tanto de las academias, como de todos los músicos conocer sus raíces''. https://www.radionacional.co/noticias/musica/pedro-morales-pino-musica-cartago	El Conservatorio, busca convertirse en referente musical y constructor de egresados con amplia calidad humana.	Los objetivos del Conservatorio Pedro Morales Pino, buscan integrar el proceso académico y empírico en la práctica musical y la formación humana. Esta particularidad es uno de los elementos más importantes que se tienen en cuenta para la realización del Festival Pedro Morales Pino, que desde 2013 se volvió un evento oficial del municipio, operado por el Conservatorio.

Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades comerciales**Tabla 18.**

Análisis de la variable Alianzas estratégicas del Conservatorio con otras instituciones.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Alianzas estratégicas del Conservatorio con otras instituciones.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Dentro de las alianzas más significativas del Conservatorio de música Pedro Morales Pino se pueden contar, la gobernación del Vale del Cauca, la Alcaldía del Municipio de Cartago, Instituciones educativas como la Universidad Cooperativa y la Universidad del Valle.	Estas alianzas permiten ampliar la visión de competencia, favorecen la participación en el mercado, integran la experiencia técnica y dimensionan el impacto de estas instituciones en la sociedad cartagüña.	La alianza con instituciones de alto prestigio en la ciudad de Cartago, brinda un valioso referente del trabajo ejecutado por el Conservatorio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19.

Análisis de la variable Identificación de las necesidades y preferencias de los estudiantes.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Identificación de las necesidades y preferencias de los estudiantes.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
A nivel externo, caracterización de los estudiantes del Conservatorio, identificación de preferencias de formación y la identificación de la percepción que los estudiantes tienen del Conservatorio. A nivel interno, el desarrollo de estrategias metacognitivas como la fundamentación teórica, mejoramiento del proceso de enseñanza – aprendizaje, implementación de la autoevaluación, el monitoreo, la planificación y el uso de recursos pedagógicos, entre otras.	Permite reconocer oportunidades y riesgos presentes en el mercado.	Le permite desarrollar e implementar mejores mecanismos de enseñanza aprendizaje. Responder oportunamente a las tendencias del mercado en Cartago y la región.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20.

Análisis de la variable Reconocimiento de las estrategias de la competencia.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Reconocimiento de las estrategias de la competencia.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Las instituciones dedicadas a actividades musicales, han diversificado significativamente sus alternativas de enseñanza en cuanto a ritmos e instrumentos, incorporación de tecnología en los procesos formativos, en el uso de redes para la difusión de los mismos y en la proyección de artistas.	El reconocimiento de necesidades específicas ha llevado al sector a condiciones de relevancia en el mercado mundial.	Le permite al Conservatorio reconocer la trascendencia de la formación musical y como incide en el bienestar de las personas involucradas en los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades tecnológicas

Tabla 21.

Análisis de la variable Implementación de las redes sociales para la difusión de los programas y planes institucionales

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Implementación de las redes sociales para la difusión de los programas y planes institucionales.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Se consideran varias prácticas, el uso de las redes como estrategia de enseñanza – aprendizaje, como mecanismo de difusión de los planes académicos del Conservatorio y como estrategia de posicionamiento de la institución.	Genera espacios de competitividad, mejoramiento de las estrategias de mercado y ampliación de las oportunidades.	Contribuye al trabajo colaborativo, facilita espacios de intercambio de información y cooperación. Le permiten construir un nuevo espacio educativo que fortalece su capacidad de acción en el entorno.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22.

Análisis de la variable Aplicación de nuevas tecnologías en la enseñanza.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Aplicación de nuevas tecnologías en la enseñanza.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La incorporación de tecnologías al proceso enseñanza – aprendizaje, es determinante porque permite acceder a nuevos mercados, responder de manera oportuna a las necesidades de los estudiantes, reconocer nuevos espacios de participación, nuevos retos, permite diversificar las opciones de oferta. Ayudan a dinamizar las estrategias pedagógicas y simplifican el aprendizaje.	El sector de la música, es uno de los que mayor innovación y desarrollo ha alcanzado en los últimos años, esto como respuesta a la tecnología diseñada e incorporada para modernizar sonidos, ritmos y géneros musicales.	El Conservatorio, requiere mejorar su capacidad de respuesta a partir de la incorporación de tecnología, tanto en el aprendizaje en sus instalaciones, como la enseñanza virtual, esta es clave para reposicionarse mediante el aislamiento repetitivo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23.

Análisis de la variable Dominio e inversión tecnológica.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Dominio e inversión tecnológica.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Posibilidad de incorporar una transformación estratégica en el mercado, de obtener mayores posibilidades para llegar al mercado en el menor tiempo posible.	Todos los sectores de la economía, deben incorporar tecnología para lograr procesos de transformación que les permita impactar positivamente el mercado.	Se debe tener en cuenta que no basta con poseer la tecnología, sino que, además, debe brindar valor agregado al Conservatorio desde lo pedagógico, comercial y estratégico. Facilita la enseñanza, reduce costos operativos, simplifica y optimiza las funciones y resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades geográficas

Tabla 24.

Análisis de la variable Posición estratégica de la ciudad en la región

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Posición estratégica de la ciudad en la región.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La ciudad de Cartago presenta ciertas particularidades estratégicas que propician su desarrollo económico, ya que gran parte de sus dinámicas productivas, están asociadas a los nexos interregionales y con los Municipios circunvecinos. Con respecto a Risaralda, y específicamente con Pereira, se identifica una condición de dependencia; en primer lugar, las ofertas laborales y productivas; segundo, las instituciones de educación superior de gran perspectiva para la población cartagüense, esto a su vez lleva a la alta demanda de servicio de transporte. Por otro lado, Cartago, concentra y presta un gran número de servicios y actividades comerciales que satisfacen las necesidades de los Municipios del Norte del Valle y del occidente. (POTCartago, 2019).	Todas las interrelaciones productivas de la ciudad de Cartago, están sujetas a la demanda interna y externa del municipio, esto dinamiza cada uno de los sectores productivos, entre ellos las actividades musicales, puesto que el Conservatorio, es uno de los mayores exponentes en el tema en la región.	La posición estratégica de la ciudad, eleva las posibilidades de demanda de los diferentes programas musicales y artísticos del Conservatorio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25.

Análisis de la variable Ubicación estratégica del Conservatorio en la región.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Ubicación estratégica del Conservatorio en la región.

Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La posición privilegiada del Conservatorio Pedro Morales Pino con respecto a la región, aunado a las ventajas productivas y económicas del municipio, llevan a la demanda constante de servicios de diversa índole, entre ellos la formación musical. El Conservatorio, se ha consolidado como una de las instituciones musicales más importantes de la región, logrando un aporte cultural y de construcción social elevado.	La ubicación estratégica, permite la interacción con otras instituciones musicales, privilegia el acceso de estudiantes, permite actualizar los programas, facilita la investigación y despierta el interés por factores del contexto.	La posición del Conservatorio dentro de la región, facilita el acceso a estudiantes de otros municipios, reduce los costos para estos y permite ofertar un mayor número de planes musicales y artísticos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26.

Análisis de variable Crecimiento poblacional.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Crecimiento poblacional.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La región del Norte del Valle, ha mostrado una dinámica de crecimiento entre el año 2017 y 2019, pasando de 344.588 a 347.445 habitantes, es decir, creció 0.83% durante este lapso. Esta población se concentró principalmente en el municipio de Cartago con el 38.8%, siendo la más representativa en el año 2019 con un total de 134.972 personas, seguido de La Unión con el 11.6% y Roldanillo con el 9.2%. Fuente: Estudio económico Cámara de Comercio 2019. Pág. 20.	El crecimiento de la población, lleva implícito el aumento de la demanda de productos y servicios.	El crecimiento de la población, se constituye en una valiosa oportunidad para elevar la demanda de los servicios ofertados por el Conservatorio, para diversificar acciones de apoyo a la comunidad e impacto social.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26.1*Anexo variable crecimiento poblacional del Norte del Valle.*

Municipio	2017	2018	2019	Part. % 2019
Alcalá	22.245	22.710	23.195	6,7%
Ansermanuevo	19.355	19.252	19.160	5,5%
Argelia	6.392	6.364	6.346	1,8%
Cartago	133.640	134.308	134.972	38,8%
El Águila	11.164	11.209	11.261	3,2%
El Cairo	10.116	10.184	10.258	3,0%
El Dovio	8.326	8.236	8.143	2,3%
La Unión	39.011	39.671	40.339	11,6%
La Victoria	13.076	12.994	12.902	3,7%
Obando	15.146	15.229	15.318	4,4%
Roldanillo	32.412	32.226	32.035	9,2%
Toro	16.533	16.598	16.669	4,8%
Ulloa	5.387	5.336	5.301	1,5%
Versalles	7.017	6.926	6.823	2,0%
San José del Palmar	4.768	4.740	4.723	1,4%
Total general	344.588	345.983	347.445	100,0%

Fuente: Estudio económico Cámara de Comercio 2019. Pág. 20.

Amenazas económicas**Tabla 27.***Análisis de la variable Inflación*

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Inflación.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Para el 2020, el incremento salarial, alcanzó el 6%, y la inflación a noviembre 30, es de 1,72%, esto deja claro que el salario real, solo ha aumentado un 4,28%, cabe aclarar que el bajo crecimiento de la inflación no responde a mejores políticas económicas, sino al impacto del Covid-19 que contrajo significativamente la demanda	Durante el año 2020, la economía mundial, tuvo el impacto directo del Covid-19, esto llevó a la reducción de la demanda, especialmente de servicios y productos no prioritarios.	El impacto es directo sobre los bienes y servicios que no son vitales, además el aislamiento, y las condiciones de distanciamiento social, han afectado notoriamente el desempeño del Conservatorio, puesto que obligó al cierre temporal de sus instalaciones y las actividades quedaron limitadas.

de bienes y servicios, aun de consumo básico. DANE 2020.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28.

Análisis de la variable Tasa de desempleo.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Tasa de desempleo.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La tendencia del desempleo ha sido al alza, para el año 2016 se registró un valor de 9,20%, para 2017 de 9,40%, para el año 2018, de 9,70%, para 2019 de 10,50% y para 2020 de, si bien las estadísticas señalan un crecimiento progresivo, con el impacto del Covid-19, el fenómeno se agudiza y lleva al despido masivo por el cierre temporal y definitivo de muchas empresas en todo el territorio. Se incrementa el subempleo y el empleo informal que deriva en mayor vulnerabilidad de la población.	El desempleo tiene impacto directo en el consumo y la demanda de bienes y servicios, para el caso del sector de la música, se ha dado una desinversión generalizada en la grabación, distribución y publicidad en el área, lo que ha incidido también en la demanda de formación musical, esto paralelo al aislamiento social requerido por el Covid-19.	El desempleo, es una de las principales causas de la baja demanda de programas, puesto que restringe la capacidad de pago de las familias y se prioriza el bienestar básico.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29.

Análisis de la variable Cambios en el PIB.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Cambios en el PIB.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI), el PIB para Colombia presenta una contracción, al cierre de 2020, que oscila entre el -7,8% y el -8,2%, esto implica que Colombia en lugar de crecer a un ritmo de 4%,	El sector puede ver seriamente afectada su demanda, porque implica una reducción en los ingresos generalizados de las familias, en la	La reducción de la capacidad financiera de las familias lleva a la deserción académica y a la priorización del ahorro, por otro lado, los rubros provenientes del plan 2020, también se ven afectados porque los niños y

que era lo estimado para el año, su economía se contrajo durante 2020, esta cifra difiere de la presentada por el Ministerio de Hacienda que llega a 5,5%.	contracción del consumo directo de bienes y servicios y en el cumplimiento de planes de mayor urgencia.	jóvenes no acceden a los planes formativos. La disponibilidad de tecnología y sus diferentes recursos, lleva a una mayor capacidad de atención de la comunidad. La contracción de la riqueza generalizada del país, permite crear incentivos y generar nuevas expectativas para el mercado que posibiliten la demanda.
Concluir el año con datos negativos en el PIB, es complejo, pero esto genera nuevas iniciativas en el sector para hacer frente a presentes y futuros riesgos. El PIB nacional ha registrado en 2015, 3,1% de crecimiento, 2,0% para 2016, 1,8% para 2017, 2,7% para 2018 y 3,3% para el 2019, con grave perspectiva para 2020, como se señaló con antelación. DANE 2019.		

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas políticas

Tabla 30.

Análisis de la variable Medidas fiscales y sociales

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Medidas fiscales y sociales
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
El Gobierno nacional creó el Fondo de Mitigación de Emergencias – FOME. Se trata de un fondo estatal que proporciona liquidez a la Nación, al sector financiero, y a empresas privadas, públicas o mixtas durante la pandemia causada por la Covid-19, mediante el recaudo de recursos provenientes del Fondo de Ahorro y Estabilización (FAE), Fondo de Pensiones Territoriales (Fonpet), y el Presupuesto General de la Nación. No obstante, a la fecha, el Fondo de Mitigación de Emergencias (FOME) ha recibido cerca de 25,5 billones de pesos, de los cuales solo ha gastado el 29% en los	El aumento de impuestos, aunado a un incremento bajo del salario, tiene un fuerte impacto sobre la demanda de bienes y servicios.	En este caso, limita la capacidad de acceso a procesos de formación musical para aquellas personas que no hacen parte de los planes de apoyo estatal y municipal.

sectores salud, transferencia a programas sociales y subsidios a la nómina, entre otros.

<https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/tag/reforma-tributaria/>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31.

Análisis de la variable medidas laborales.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Medidas laborales.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
a. Licencia remunerada compensable.	Estas políticas no son suficientes para mantener	Considerando que un número significativo de estudiantes del Conservatorio, pueden acceder a estos programas gracias a las actividades económicas independientes de sus padres, es apenas predecible que la demanda decaiga; por otro lado, el aislamiento repetitivo y el distanciamiento requerido para mantener las condiciones de bioseguridad han afectado drásticamente la enseñanza.
b. Modificación de la jornada laboral y concertación de salario	la demanda sostenible, puesto que implican reducción de los ingresos, y	
c. Modificación o suspensión de beneficios extralegales.	limitantes en el consumo normal de las familias, además se debe considerar que gran parte de las familias colombianas	
d. Concertación de beneficios convencionales.	tienen como ingresos actividades independientes y son precisamente estos	
e. Trabajo en casa.	los más afectados por las políticas de aislamiento y distanciamiento social, generadas por el Covid-19.	
f. Jornada laboral flexible.		
g. Vacaciones anuales, anticipadas y colectivas.		
h. Permisos remunerados.		
i. Salario sin prestación del servicio.		
www.mintrabajo.gov.co		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32.

Análisis de la variable Inestabilidad política y económica.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La inestabilidad política y económica de la región, empieza con protestas en Colombia que incluyen	Lo genera una menor confianza de los inversionistas, afectando el mercado de capitales y el	El bajo crecimiento económico, tiene impacto directo sobre el ingreso y la demanda generalizada de productos y

inconformidad en el manejo de la pandemia, la crisis política en Perú, la ingobernabilidad de Bolivia y la crisis humanitaria en Venezuela, estas son un claro indicador de la inestabilidad de la región. https://www.portafolio.co/internacional/inestabilidad-politica-otro-riesgo-en-la-region-544701	crecimiento económico generalizado, lleva a la reducción del empleo, del ingreso per cápita y de la estabilidad social. Además, las bolsas de valores reflejan una significativa caída. https://www.portafolio.co/internacional/inestabilidad-politica-otro-riesgo-en-la-region-544701	servicios, esto incide en el número de estudiantes que puede tener el Conservatorio.
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas culturales

Tabla 33.

Análisis de la variable Falta de estrategias que fomenten el interés musical.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Falta de estrategias que fomenten el interés musical.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
El diseño e implementación de estrategias, es clave para definir un horizonte empresarial, para enfrentar el mercado de manera creativa e innovadora y para crear una ventaja competitiva. Para ello se requiere de: Análisis del entorno macro y global. Análisis del sector. Caracterización del consumidor. Modelo de comercialización Selección de proveedores. Selección del canal de distribución. Identificación de la competencia.	La falta de estrategias, reduce notoriamente la capacidad de acción, impide el desarrollo de una ventaja competitiva y de una significativa diferenciación.	El diseño de estrategias que fomenten el interés por la música, busca garantizar la permanencia de los estudiantes, posicionar los programas ofertados, contar con una forma más efectiva de dar a conocer lo que se hace en el Conservatorio, concretar un plan de acción orientado a mantener el posicionamiento en el mercado. Es relevante desarrollar estrategias para lograr un aprendizaje significativo de la música, que permita acentuar el sentido de pertenencia, propiciar el desarrollo de la creatividad, humanizar el proceso de enseñanza aprendizaje y mejorar los canales de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34.

Análisis de la variable Falta de interés de los jóvenes hacia la formación musical

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Falta de interés de los jóvenes hacia la formación musical
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La falta de interés de los jóvenes hacia la formación musical, se deriva de varios factores, como son. las condiciones económicas precarias, bajo estímulo dentro del hogar, que la música no se visualice como una forma de vida productiva, que se desconozca su aporte social y humano, las dificultades para el desplazamiento y la carencia de instrumentos y las metodologías para la enseñanza.	El análisis de esos factores, es determinante para definir acciones que promuevan el interés hacia la música, resaltando el valor agregado humano, académico y productivo.	Se debe proyectar a la sociedad que la música contribuye a la permanencia de los valores y rasgos culturales, que puede hacer a los estudiantes, personas social y económicamente productivas. Acentúa el potencial intelectual y la inteligencia emocional.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35.

Análisis de la variable Preferencia por la formación deportiva y cultural.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Preferencia por la formación deportiva y cultural.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La formación deportiva y cultural, es considerada de alto valor agregado para niños y jóvenes, se asume que es una forma productiva y divertida de ocupar el tiempo y de maximizar su uso.	La música tiene un carácter funcional, social y estético, al ser una actividad tan importante, el sector debe desarrollar iniciativas musicales que acerquen a la comunidad y permitan ver que es posible y muy útil su aprendizaje.	La música estimula los sentidos, acentúa la memoria, la atención y la concentración. Por otro lado, permite la preservación de las raíces culturales y sociales y ayuda a desarrollar disciplina y la creatividad.

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas sociales

Tabla 36.

Análisis de la variable incidencia del Covid-19 en el sector.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Oportunidad	Incidencia del Covid-19.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
El Covid-19, afectó todos los sectores de la economía mundial, especialmente en la industria de la música, cuyo impacto ha sido devastador, esta ha visto reducida su actividad en un 70% de acuerdo a datos del DANE, BanRep y Mincultura. A pesar de reconocer factores negativos en el entorno, el Covid-19, llevó a redefinir la forma de concebir el mercado y de acceder a él, elementos claves para mantener el posicionamiento y liderazgo alcanzado por el sector. https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288#:~:text=Los%20principales%20resultados%20se%C3%B1alan%20unas,%2C1%25%20del%20PIB%20nacional.	Una de las principales afectaciones al sector es la exigencia de la virtualidad, en este caso, las instituciones que no se prepararon con antelación en el tema, son precisamente las que mayores dificultades debieron afrontar.	La cancelación de clases, el aislamiento, y el distanciamiento social, sumado a deterioro de los ingresos de las familias, afectó la demanda de formación en el área. Otro factor, fue la cancelación de eventos que evidencian el arduo trabajo de las directivas, del equipo de trabajo, estudiantes e invitados, lo que a su vez disminuyó los ingresos por estas actividades. Aunque las estadísticas son poco favorables, este fenómeno permitió la identificación de riesgos, pero ante todo de oportunidades en cuanto a cobertura y acceso de los estudiantes a los diferentes programas disponibles. Le permitió al Conservatorio reconocer nuevas formas de llegar a la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37.

Análisis de la variable Deserción de programas.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Deserción de programas.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La deserción de programas musicales en el Conservatorio, es elevado, se estiman como principales factores de esta, las dificultades económicas, falta de compromiso de padres, bajo estímulo de los	La música tiene la capacidad de generar cambios significativos en las percepciones, valores y actitudes de los niños y jóvenes, esto lleva a mayores niveles de confianza, a mejorar la convivencia y a fortalecer la disciplina.	El Conservatorio Pedro Morales Pino, tiene como propósito, promover el mejor uso del tiempo, generar actitudes y valores positivos y facilitar la construcción de capital social a partir de la música. En este sentido trabaja conjuntamente con la Alcaldía

alumnos, preferencia por actividades deportivas y artísticas de otra índole.	municipal para lograr estos fines sociales.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38.

Análisis de la variable Ausencia de programas virtuales.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Ausencia de programas virtuales.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La proyección virtual de las instituciones, se constituye en un factor decisivo para lograr y mantener posicionamiento, se ha convertido en una herramienta de competitividad ineludible, especialmente durante la pandemia, que ha llevado a aislamientos prolongados y al distanciamiento social.	Todos los sectores de la economía, deben ajustarse a las nuevas tendencias del mercado, direccionadas por políticas de bioseguridad y protección de la población, la formación virtual se constituye en la mejor herramienta para dar continuidad a los programas musicales, mantener el entusiasmo en los estudiantes y mantener el espacio en el mercado.	El Conservatorio, debe incorporar la enseñanza virtual, para mantener su capacidad de acción en el mercado, mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades de los estudiantes y proyectarse de manera continua.

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas comerciales

Tabla 39.

Análisis de la variable Dificultad para responder a las exigencias del mercado.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Dificultad para responder a las exigencias del mercado.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Las empresas mejor posicionadas en el mercado, son aquellas que cuentan con mayor capacidad para cubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes y que son capaces de prever nuevas	Para mantener el liderazgo y posicionamiento en el mercado, es clave contar con programas diversificados, presentados con un enfoque innovador, se requiere de la aplicación de tecnologías, lograr el mejoramiento de los procesos y	El Conservatorio, debe redefinir lo concerniente a los contenidos de los programas de formación musical, mejorar las líneas de investigación, referente a las metodologías aplicadas, analizar el perfil competitivo de las otras

preferencias y expectativas a satisfacer.	satisfacer a plenitud las necesidades de los alumnos.	escuelas de música e incorporar herramientas digitales y virtuales.
---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40.

Análisis de la variable Poder de respuesta de la competencia.

Posición estratégica:		Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza		Poder de respuesta de la competencia.
Comportamiento		Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Las Escuelas e instituciones de formación musical formal e informal en Colombia, han incorporado en su plan de estudios especificaciones que hacen énfasis en el desarrollo de determinadas competencias por encima de otras, estas buscan desarrollar y proyectar aptitudes que direccionan a los egresados en el campo laboral e identifican a la institución.		Se cuentan como instituciones de formación musical formal, la Universidad Central, Universidad de Los Andes, Universidad del Bosque, Escuela de Bellas Artes Federico Chopin, Escuela Fernando Sor, Academia Luis A. Calvo, Centro de Orientación Musical, Cristancho Fundación Batuta, Universidad EAN y Escuelas de Música Yamaha, la Fundación Batuta es la única con total gratuidad para sus estudiantes, siendo los principales beneficiarios niñas, niños y adolescentes de bajos recursos. Las demás universidades, institutos, y escuelas de música, limitan el acceso a la capacidad económica. Los programas de formación se incluyen expresiones musicales que van desde la música clásica hasta las músicas urbanas contemporáneas, pasando por la música tradicional colombiana. Esta variedad indica tanto una apertura de las entidades oferentes a las músicas del mundo, como una tendencia a resaltar la música tradicional colombiana. (Corredor Díaz, 2009).	El Conservatorio Pedro Morales Pino, tiene como valor agregado, la calidad y diversidad de los programas, dirigidos a la población cartagüena, del Norte del Valle y Eje cafetero.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41.

Análisis de la variable Costos de los programas.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
------------------------------	-----------------------	------------------

Factor externo	Oportunidad	Costos de los programas.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La tendencia ha sido a mantener los costos, considerando que de manera progresiva la economía colombiana ha presentado una seria desaceleración que lleva a minimizar los gastos de los hogares.	Los costos de los programas de formación musical, difieren de aspectos como la calidad, si es de carácter formal o informal, de la intensidad horaria, de aspectos como preparación personalizada e individual y de recursos provenientes de apoyo estatal, departamental y local.	El Conservatorio ha generalizado un bajo costo en los programas que oferta para garantizar el acceso a los diferentes grupos de estudiantes, por otro lado, trabaja conjuntamente con la Alcaldía local para atenuar los costos de estos, especialmente para personas en condiciones de vulnerabilidad económica.

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas tecnológicas

Tabla 42.

Análisis de la variable Obsolescencia tecnológica.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Obsolescencia tecnológica.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio1
La obsolescencia, es la caída en desuso de equipos, y tecnologías imprescindibles para la prestación del servicio, su notoria insuficiencia y bajo desempeño, dificulta las funciones, actividades y tareas a ejecutar en el Conservatorio. Implica una inversión que lleva a la modernización, al mejoramiento del desempeño y a elevar los resultados. La sociedad digital, lleva a la incorporación y modernización tecnológica, permite la renovación de procesos en las organizaciones, facilita la integración multicultural y el cubrimiento oportuno de necesidades emergentes, a partir del Covid-19.	Eleva los espacios de competitividad y de participación en el mercado. Permite mejorar la respuesta a necesidades existentes, emergentes y futuras.	La sociedad digital, lleva a la incorporación y modernización tecnológica, permite la renovación de procesos en las organizaciones, facilita la integración multicultural y el cubrimiento oportuno de necesidades emergentes, a partir del Covid-19.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43.

Análisis de la variable Capacidad de innovación de la competencia.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Capacidad de innovación de la competencia.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
Las instituciones de formación musical formal en Colombia como la Universidad Central, Universidad de Los Andes, Universidad del Bosque, Escuela de Bellas Artes Federico Chopin, cuentan con una elevada capacidad de oferta, orientada al esfuerzo investigativo, al emprendimiento musical y a la generación de actitudes y conocimientos en el campo para transformar el entorno, para reducir la incertidumbre en sus procesos formativos, para facilitar la interacción multicultural y para facilitar el uso de tecnologías modernas.	El nivel alcanzado por las empresas de mayor proyección en el mercado musical, ejercen significativa presión sobre las demás, llevándolas a mejorar su perfil competitivo, a reconocer las interdependencias con el entorno, a optimizar la inteligencia en el mercado, a desarrollar mejores servicios, a incorporar tecnología, y a reconocer oportunidades y nuevos nichos.	Le permite definir una ventaja competitiva, puesto que se analizan las ventajas y desventajas frente a la competencia, especialmente en la región donde se busca darle una posición de superioridad y diferenciación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44.

Análisis de la variable Herramientas tecnológicas disponibles en el mercado.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Herramientas tecnológicas disponibles en el mercado.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La evolución drástica de la tecnología, lleva a que se pueda acceder a las redes sociales, a aplicaciones que permiten visualizar diversos temas sobre música que abarca conocimientos básicos y avanzados, entre otros. Se citan algunos: Figuras musicales, instrumentos, creación y experimentación, historia y	El uso de tecnología, imprime innovación a los procesos de formación musical, permiten el acceso en cualquier momento del día, y facilitan la interacción.	El uso de herramientas tecnológicas y pedagógicas, dinamiza el aprendizaje, lo simplifica, permite a los estudiantes visualizar la música desde diferentes aspectos, permitiendo un enfoque integral de la misma.

géneros musicales, partituras y cultura musical.

<https://www.aulaplaneta.com/2015/12/09/recursos-tic/20-herramientas-tic-para-la-clase-de-musica-infografia/>

Ayuda al desarrollo de mayores competencias musicales.

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas geográficas

Tabla 45.

Análisis de la variable Comunidad que desconoce el verdadero aporte de la música.

Posición estratégica:	Clasificación:	Variable:
Factor externo	Amenaza	Comunidad que desconoce el verdadero aporte de la música.
Comportamiento	Relación con el sector	Impacto en el Conservatorio
La riqueza musical colombiana no sólo se refleja en la variedad de expresiones propias de la geografía nacional, sino también en la gran cantidad de festivales y fiestas que a lo largo y ancho del país que se realizan todos los años en todos los meses del calendario, donde los eventos musicales ocupan un lugar central. Este tipo de encuentros no sólo contribuyen preservando y desarrollando la tradición musical y fortaleciendo identidades regionales, que identifican a Colombia como un país de festivales.(Corredor Díaz, 2009)	El sector musical en Colombia, debe ser consciente del papel protagónico que juega para mantener las tradiciones y distintivos culturales.	La preservación de la identidad musical y cultural, es el principal incentivo para el alto desempeño alcanzado por el Conservatorio en la ciudad y la región.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46.

Interpretación de las oportunidades a partir de las gráficas obtenidas.

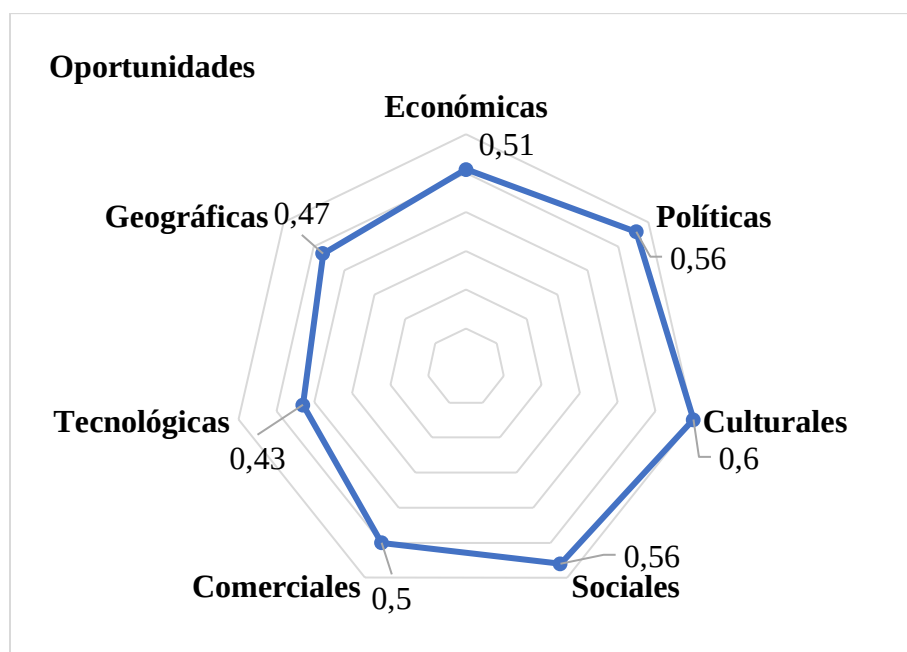
Análisis de las Oportunidades y amenazas del Conservatorio de música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago, mediante la aplicación de la Matriz EFE.			
	Totales	Análisis	
Oportunidades		Amenazas	
Económicas	0,51	Económicas	0,56
Políticas	0,56	Políticas	0,42
Culturales	0,6	Culturales	0,45
Sociales	0,56	Sociales	0,36

Comerciales	0,5	Comerciales	0,27
Tecnológicas	0,43	Tecnológicas	0,33
Geográficas	0,47	Geográficas	0,3
Total	3,63	Total	2,69

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2.

Interpretación de las oportunidades a partir de las gráficas obtenidas.



Fuente: Elaboración propia.

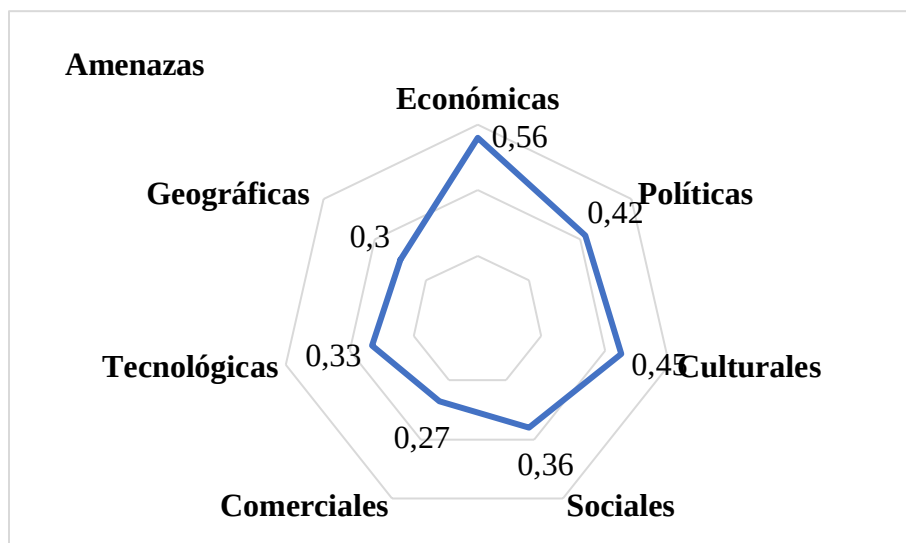
Análisis de la gráfica oportunidades

La matriz EFE, ha permitido identificar el perfil competitivo que actualmente presenta el Conservatorio, de igual manera ha ayudado a establecer el comportamiento de cada variable analizada y su impacto en la continuidad de sus funciones.

La gráfica permite contrastar los datos obtenidos en las variables que hacen parte de las oportunidades, la que más se destaca, es el aspecto cultural con un valor de 0,6, y la que menor incidencia tiene, es el aspecto tecnológico con un valor de 0,43, puesto que el Conservatorio, requiere de la implementación tecnológica para mantener su posicionamiento en el mercado.

Gráfica 3.

Interpretación de las amenazas, a partir de las gráficas obtenidas.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la gráfica amenazas

El análisis de las amenazas, permite medir los riesgos y la capacidad de respuesta del Conservatorio a los requerimientos del mercado.

Mediante la gráfica se pudo identificar que la amenaza que representa mayor riesgo para el Conservatorio, son las variables económicas con 0,56, esto considerando las condiciones actuales del mercado mundial, derivado de las acciones exigidas por el Covid-19, y la variable de menor relevancia es la comercial con 0,27.

Presentación del Análisis externo mediante la aplicación de la matriz DOFA al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino

Albert S. Humphrey, desarrolló su modelo de gestión organizacional, análisis DAFO o SOFT, junto a Marion Doshier, Robert Stewart, Birger Lie y Otis Benepe, durante el proceso de la investigación determinaron que permitía y que impedía cumplir los objetivos organizacionales, estos identificaron la importancia de conocer y evaluar las diferentes variables que inciden en la capacidad de acción de la empresa y que son vitales para que sea viable.

Urlick y Orr, redefinieron la herramienta SOFT que presentaron en Zúrich (Suiza), quedando SWOT, forma como se conoce actualmente.

Posteriormente, Heinz Weihrich (1982), crea la famosa Matriz SWOT o DOFA de 4 cuadrantes que se emplea hoy, y que permite contrastar los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) para construir las estrategias.

Para el caso del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, este recurso ayuda establecer con claridad, falencias y aciertos internos y los riesgos y ventajas existentes en el entorno, se puede identificar el condicionamiento de las variables externas al Conservatorio, estos indicadores permiten identificar como mejorar su operatividad y competitiva.

Además, le ayuda a generar una lista de opciones estratégicas para su mejoramiento continuo, seleccionando las que mejor se adaptan y potencializan favorablemente la situación.

Tabla 47.

Análisis externo mediante la aplicación de la matriz DOFA al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino

Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
Económicas	Económicas
• Trayectoria en el mercado. • Posicionamiento en el mercado regional. • Diversidad de programas en el mercado. • Política laboral	• Incremento en los impuestos. • Posicionamiento y trayectoria de la competencia. • Estrategias de la competencia. • Inflación
Políticas	Políticas
• Ciudad con arraigada tradición musical. • Diversidad étnica y cultural. • Fácil interacción cultural. • Interacción con otras instituciones musicales, tanto nacionales e internacionales.	• Medidas fiscales • Medidas laborales • Inestabilidad política. • Inestabilidad económica
Sociales	Sociales
• Costos de los programas. • Reconocimiento social. • Posicionamiento de los egresados. • Calidad de los programas.	• Falta de recursos disponibles para proyecciones. • Falta de apoyo estatal, departamental y local. • Deserción de programas. • Bajos ingresos de las familias
Comerciales	Comerciales
• Alianzas estratégicas con otras instituciones.	• Dificultad para responder a las exigencias del mercado.

• Identificación de las necesidades y preferencias de los estudiantes de los diferentes programas. • Identificación de nuevas tendencias. • Implementación de las redes sociales.	• Poder de respuesta de la competencia. • Bajo crecimiento del mercado musical clásico. • Aplicación de nuevas prácticas.
Tecnológicas	Tecnológicas
• Mejoramiento en el uso de los recursos. • Manejo de redes sociales para la difusión de los programas institucionales. • Aplicación de nuevas tecnologías. • Dominio tecnológico	• Obsolescencia tecnológica • Capacidad de innovación de la competencia. • Herramientas disponibles en el mercado. • Capacidad de inversión en equipos
Geográficas	Geográficas
• Ubicación estratégica del Conservatorio en la región. • El Conservatorio más antiguo de la región. • Capacidad de cobertura en la región. • Potencial de crecimiento del Conservatorio.	• Difusión tardía de los programas vigentes. • Comunidad que desconoce el verdadero aporte de la música • Demanda de programas musicales en la ciudad y la región •

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de resultados del Análisis externo, mediante la aplicación de la matriz DOFA al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino

La auditoría externa o análisis externo, ayudó a la identificación y evaluación de fenómenos, acontecimientos y tendencias que se presentan en el mercado al cual está sujeto el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Mediante el análisis, se detectaron las oportunidades que pueden beneficiar a la institución, y las amenazas que pueden tener diferentes grados de afectación, lo más relevante es que se obtiene información valiosa para la construcción de las estrategias, las cuales son importantes para aprovechar las oportunidades, y hacer frente a las amenazas.

Es una herramienta de fuerza competitiva que se complementa con las fuerzas de Porter para brindar un espectro más amplio de posibilidades de análisis e identificación de factores.

Análisis de las condiciones internas del Conservatorio Pedro Morales Pino para reconocer las potencialidades y riesgos.

Diagnóstico interno

El objetivo fundamental del diagnóstico interno, es identificar las variables internas que condicionan la competitividad del Conservatorio en la ciudad de Cartago y la región. Esta auditoría permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades, las primeras para aprovechar y las segundas para corregir.

Se empieza con el análisis y evaluación de las brechas institucionales que deben ser intervenidas a partir de acciones específicas, orientadas y eficaces, evidencia como estas variables impactan de manera positiva y negativa la realidad del Conservatorio.

Diagnóstico del proceso administrativo

Para realizar el diagnóstico, se interviene el área administrativa del Conservatorio Pedro Morales Pino, se tomaron como herramientas el análisis de las fortalezas y debilidades (DOFA), la aplicación de la Matriz EFI y el análisis administrativo.

Análisis DOFA (Fortalezas y debilidades)

Tabla 48.

Análisis interno mediante la aplicación de la matriz DOFA al Conservatorio Pedro Morales Pino

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
Administrativas	Administrativas
• Capacidad de liderazgo • Poder decisorio. • Conocimiento técnicos y tecnológicos. • Identificación de necesidades en el mercado. • Contratación de personal calificado en diversas áreas.	• Bajo análisis de las condiciones del mercado. • Inexperiencia en la aplicación de herramientas administrativas. • Manejo de herramientas de gestión por parte de la competencia.
Financieras	Financieras
• Capacidad de endeudamiento. • Relación costo – beneficio. • Conocimiento de los costos operativos. • Estructura financiera saludable. • Ingresos promedio	• Falta de Mejoramiento de los mecanismos de atención al público. • Costos salariales • Costo de diferenciación de los servicios y programas ofertados.
Talento humano	Talento humano

- Calidad y estética de las instalaciones.
- Perfil de la planta docente
- Apertura continua de programas y talleres.
- Clima laboral favorable.
- Niveles de motivación.
- Desconocimiento de oportunidades en otros entornos del territorio nacional.
- Ausencia del manual de funciones.
- Rotación de docentes.
- Permanencia de los programas.

Mercadeo	Mercadeo
• Capacidad de promoción de los programas y talleres del Conservatorio. • Capacidad de servicio al cliente. • Programas tradicionales en el mercado local y regional. • Respuesta a los cambios en las solicitudes de los clientes.	• Poca investigación de mercado. • Competencia con estrategias modernas y amplia trayectoria. • Tendencia a programas de clásicos y tradicionales • Indiferencia a nuevas propuestas de música contemporánea.
Tecnología	Tecnología
• Disponibilidad de software • Sistematización de los procesos. • Flexibilidad en la prestación de los servicios. • Mejoramiento de los procesos.	• Requerimientos tecnológicos. • Falta de formación. • Dificultades para controlar el acceso a la información. • Gestión de incidentes de seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de resultados Análisis interno mediante la aplicación de la matriz DOFA al Conservatorio Pedro Morales Pino

El análisis interno, permite evaluar los recursos, habilidades y competencias de la empresa, esto le permite alcanzar un estudio completo de la capacidad que tiene para desarrollarse exitosamente frente a la competencia.

Adoptar las herramientas estratégicas pertinentes, que le permitan adaptarse a las dificultades que aparecen en el mercado y aprovechar las oportunidades de éste.

Presentación de la Matriz DOFA del Conservatorio Pedro Morales Pino

La Matriz DOFA es una herramienta de diagnóstico en la empresa, permite determinar el estado actual, determinar las oportunidades y riesgos asociados a su desempeño y a las condiciones del entorno. Lo relevante de este punto, es que le permite al Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, establecer el grado de afectación de su capacidad competitiva a largo plazo, además de diseñar un plan de trabajo acorde a estas necesidades y expectativas.

Integra de manera ordenada y coherente los resultados obtenidos en el análisis interno y externo y ayuda a visualizar los diferentes escenarios tanto favorables como desfavorables para la institución.

Tabla 49.*Matriz DOFA.*

Matriz DOFA		
	Fortaleza	Debilidades
	1. Capacidad de liderazgo 2. Contratación de personal calificado en diversas áreas. 3. Relación costo – beneficio. 4. Apertura continua de programas y talleres. 5. Capacidad de promoción de los programas y talleres del Conservatorio.	1. Bajo análisis de las condiciones del mercado. 2. Costo de diferenciación de los servicios y programas ofertados. 3. Ausencia del manual de funciones. 4. Competencia con amplia trayectoria. 5. Requerimientos tecnológicos.
Oportunidades	Estrategia F.O.	Estrategias D.O.
1. Posicionamiento en el mercado regional. 2. Ciudad con arraigada tradición musical. 3. Posicionamiento de los egresados. 4. Alianzas estratégicas con otras instituciones. 5. Ubicación estratégica de la empresa en la región.	1. Proyectar en el mercado el valor agregado del Conservatorio. 2. Promocionar a través de las diversas redes sociales la imagen institucional y los servicios ofertados. 3. Promover el fortalecimiento del Conservatorio a través del desarrollo de ventajas comparativas y competitivas. 4. Generar investigación de mercado para identificar necesidades insatisfechas. 5. Potenciar las ventajas del Conservatorio para aprovechar las oportunidades presentes en el mercado.	1. Estructurar los puestos de trabajo para lograr un mejoramiento en el desempeño. 2. Establecer un plan de control de estándares de calidad de prestación de servicio. 3. Determinar una diferenciación significativa en el mercado. 4. Implementación de acciones que favorezca el desarrollo de la innovación y el mejoramiento. 5. Implementar los mecanismos de seguimiento y control interno y externo a los procesos.
Amenazas	Estrategia F.A.	Estrategia D.A.
1. Estrategias de la competencia. 2. Medidas fiscales. 3. Deserción de programas. 4. Poder de respuesta de la competencia. 5. Capacidad de innovación de la competencia.	1. Fortalecer los vínculos con docentes para elevar los estándares de calidad en el trabajo. 2. Actuar bajo principios éticos y de transparencia en el desarrollo de todos los procesos. 3. Elevar la capacidad de impactar positivamente su entorno.	1. Favorecer el desarrollo de las potencialidades de forma integral. 2. Cerrar programas y talleres de baja rentabilidad. 3. Diversificar de acuerdo a las tendencias del mercado. 4. Elevar el potencial de gestión para lograr alianzas de alto valor estratégico.

-
- | | |
|--|---|
| 4. Difundir el potencial competitivo del Conservatorio | 5. Estimular el ingreso de estudiantes en horarios no convencionales. |
| 5. Liderar procesos de transformación social. | |
-

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de resultados de la Matriz DOFA en el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

La integralidad de la matriz DOFA, se basa en la presentación del análisis interno y externo de manera holística; como valor agregado, presenta resultados positivos y negativos de cada uno de ellos, favorece una perspectiva estratégica y una evaluación objetiva del sistema de gestión del riesgo y de factores de éxito.

Hacer un análisis diagnóstico interno de la situación actual del Conservatorio Pedro Morales Pino para comprender sus fortalezas y debilidades.

Se logra mediante una auditoría interna, es decir una evaluación profunda de las condiciones encontradas al momento de la intervención, esta permitió el reconocimiento de las fortalezas y debilidades en todas las áreas funcionales, detectando con ella debilidades y fortalezas que obligan a tomar medidas oportunas para evitar resultados desfavorables.

Esta importante herramienta de gestión estratégica, ayuda a identificar y muy especialmente a evaluar el impacto de estas variables y a reconocer, diseñar e implementar planes de acción que optimicen la operación. Para lograr un desarrollo coherente del modelo y resultados objetivos, se pone en marcha en cinco etapas, así:

1. Se asigna un valor relativo a cada factor o variable a intervenir, considerando para ello el impacto sobre el Conservatorio. Se calcula desde 0,0 y su sumatoria debe ser igual a 1,0.
2. Luego se le asigna una calificación a cada factor que va desde 1 hasta 4, si la calificación es igual a uno, constituye una amenaza mayor, de 2 una amenaza menor, de 3 una oportunidad baja y de 4, una oportunidad mayor.
3. Ahora se define la calificación ponderada, esta se obtiene tras multiplicar la ponderación por la calificación.
4. Finalmente se determina el valor ponderado, que se obtiene a partir de la sumatoria de las calificaciones ponderadas. Esto se aplica para debilidades y fortalezas.

Tabla 50.

Identificación de factores internos, necesarios para la aplicación de la matriz EFI en el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino

Factores internos identificados en el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, mediante la aplicación de la EFI.			
Fortalezas	Calificación 1 - 4	Puntuación	Ponderada
Administrativas			
Capacidad de liderazgo	0,03	4	0,12
Poder decisorio	0,05	3	0,15
Selección y contratación de personal	0,04	3	0,12
Capacidad de ampliar los programas	0,04	4	0,16
Proyectos de mejoramiento	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,67
Financieras			
Relación costo – beneficio de los servicios ofertados.	0,04	3	0,12
Bajo incremento en el requerimiento de capital.	0,03	3	0,09
Bajo estándar de deuda-patrimonio.	0,04	3	0,12
Incremento en el margen de ganancia neta.	0,05	4	0,20
Cortos periodos de cobro.	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,65
Talento humano			
Buen clima laboral.	0,04	4	0,16
Perfil competitivo de los trabajadores.	0,05	3	0,15
Retención del talento humano calificado.	0,03	3	0,09
Buenos valores morales.	0,04	3	0,12
Diversidad en el personal.	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,64
Comerciales y publicitarias			
Antigüedad de la institución	0,05	3	0,15
Calidad de los servicios.	0,03	4	0,12
Los servicios ofertados responden a las necesidades de la población	0,04	4	0,16
Ubicación de la institución	0,04	3	0,12
Buena comunicación con instituciones de educación media	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,67
Tecnológica			

Buena predisposición para adoptar nuevas soluciones tecnológicas	0,03	3	0,09
Capacidad de adaptación y flexibilidad	0,03	4	0,12
Uso de redes sociales para la comunicación	0,04	3	0,12
Buen manejo de los equipos en el área administrativa	0,05	2	0,10
Uso de Tics para procesos cotidianos	0,05	3	0,15
Total	0,2		0,58
Total	1		3,21
Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación
	1	1 - 4	Ponderada
Administrativas			
Ausencia de planes estratégicos	0,04	2	0,08
Falta de planeación	0,04	3	0,12
Baja proyección en el mercado	0,05	2	0,10
Direccionamiento del trabajo en equipo	0,03	3	0,09
Promoción del potencial del Conservatorio	0,04	4	0,16
Total	0,2		0,55
Financieras			
Compra de equipos de rápida obsolescencia.	0,04	3	0,12
Gastos fijos elevados	0,04	3	0,12
Baja proyección	0,05	2	0,10
Activos no protegidos (Asegurados)	0,03	3	0,09
Necesidad de apalancamiento	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,55
Talento humano			
Plan de incentivos deficiente.	0,03	2	0,06
Baja programación de capacitaciones.	0,04	2	0,08
Programas de salud ocupacional a diseñar.	0,03	3	0,09
Falta de un manual de funciones.	0,06	3	0,18
Poca eficiencia en algunas tareas	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,53
Comerciales y publicitarias			
Dificultad para su expansión.	0,03	2	0,06
Pocas herramientas de difusión	0,04	3	0,12
Bajo presupuesto para publicidad	0,04	3	0,12
Desconocimiento de estrategias de marketing innovadoras.	0,05	2	0,10
Poca fidelización de clientes.	0,04	2	0,08
Total	0,2		0,48

Tecnológicas			
Falta de formación en la implementación de equipos	0,03	2	0,06
Poco uso de sistemas en procesos administrativos	0,05	2	0,10
Baja implementación tecnológica en el área académica	0,03	3	0,09
Falta de implementación de sistemas amigables con el medio ambiente	0,05	3	0,15
Procesos manuales que ralentizan resultados.	0,04	3	0,12
Total	0,2		0,52
Total	1		2,63

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de resultados del Análisis interno mediante la aplicación de la matriz EFI al Conservatorio Pedro Morales Pino

Tabla 51.

Análisis interno

Análisis interno					
Empresa: Conservatorio de Música Pedro Morales Pino					
Ciudad: Cartago Valle					
Área de intervención: financiera					
Variable					
Fortalezas	F/D	FM	fm	DM	dm
Administrativas					
Capacidad de liderazgo	F	4			
Poder decisorio	F		3		
Selección y contratación de personal	F		3		
Capacidad de ampliar los programas	F	4			
Proyectos de mejoramiento	F		3		
Financieras					
Relación costo – beneficio de los servicios ofertados.	F		3		
Bajo incremento en el requerimiento de capital.	F		3		
Bajo estándar de deuda-patrimonio.	F		3		
Incremento en el margen de ganancia neta.	F	4			
Cortos periodos de cobro.	F		3		
Talento humano					
Buen clima laboral.	F	4			
Perfil competitivo de los trabajadores.	F		3		
Retención del talento humano calificado.	F		3		
Buenos valores morales.	F		3		
Diversidad en el personal.	F		3		
Comerciales y publicitarias					

Antigüedad de la institución	F		3
Calidad de los servicios.	F	4	
Los servicios ofertados responden a las necesidades de la población	F	4	
Ubicación de la institución	F		3
Buena comunicación con instituciones de educación media	F		3
Tecnológicas			
Buena predisposición para adoptar nuevas soluciones tecnológicas	F		3
Capacidad de adaptación y flexibilidad	F	4	
Uso de redes sociales para la comunicación	F		3
Buen manejo de los equipos en el área administrativa	F		2
Uso de Tics para procesos cotidianos	F		3
Debilidades			
Administrativas			
Ausencia de planes estratégicos	D		2
Falta de planeación	D		3
Baja proyección en el mercado	D		2
Direccionamiento del trabajo en equipo	D		3
Promoción del potencial del Conservatorio	D	4	
Financieras			
Compra de equipos de rápida obsolescencia.	D		3
Gastos fijos elevados	D		3
Baja proyección	D		2
Activos no protegidos (Asegurados)	D		3
Necesidad de apalancamiento	D		3
Talento humano			
Plan de incentivos deficiente.	D		2
Baja programación de capacitaciones.	D		2
Programas de salud ocupacional a diseñar.	D		3
Falta de un manual de funciones.	D		3
Poca eficiencia en algunas tareas	D		3
Comerciales y publicitarias			
Dificultad para su expansión.	D		2
Pocas herramientas de difusión	D		3
Bajo presupuesto para publicidad	D		3
Desconocimiento de estrategias de marketing innovadoras.	D		2
Poca fidelización de clientes.	D		2
Tecnológicas			
Falta de formación en la implementación de equipos	D		2
Poco uso de sistemas en procesos administrativos	D		2

Baja implementación tecnológica en el área académica	D	3
Falta de implementación de sistemas amigables con el medio ambiente	D	3
Procesos manuales que ralentizan resultados.	D	3
A = Fortaleza	AM = fortaleza mayor am = fortaleza menor	
D = debilidad	DM = debilidad mayor dm = debilidad	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52.

Interpretación de las fortalezas y debilidades del Conservatorio, a partir de las gráficas obtenidas.

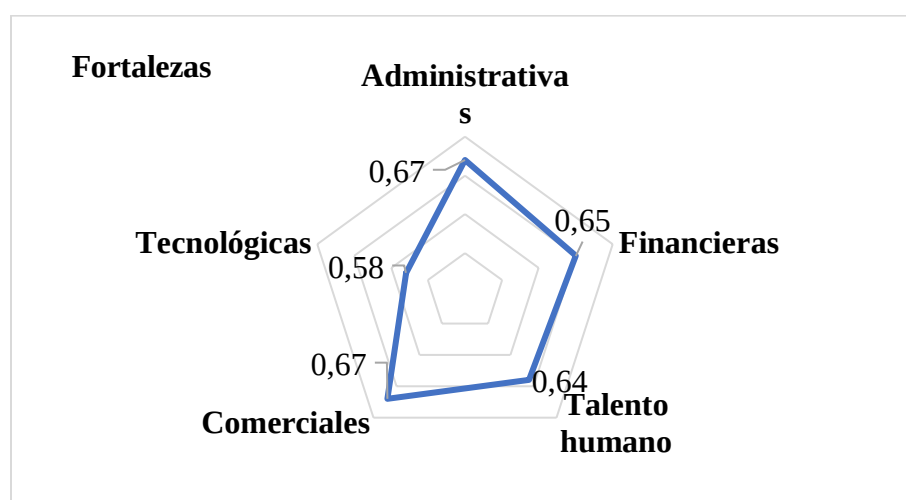
Análisis de fortalezas y debilidades del Conservatorio de música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago mediante la aplicación de la Matriz EFI.

	Totales	Análisis	
Fortalezas		Debilidades	
Administrativas	0,67	Administrativas	0,55
Financieras	0,65	Financieras	0,55
Talento humano	0,64	Talento humano	0,53
Comerciales	0,67	Comerciales	0,48
Tecnológicas	0,58	Tecnológicas	0,52
Total	3,21	Total	2,63

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.

Interpretación de las fortalezas, a partir de las gráficas obtenidas.



Fuente: Elaboración propia.

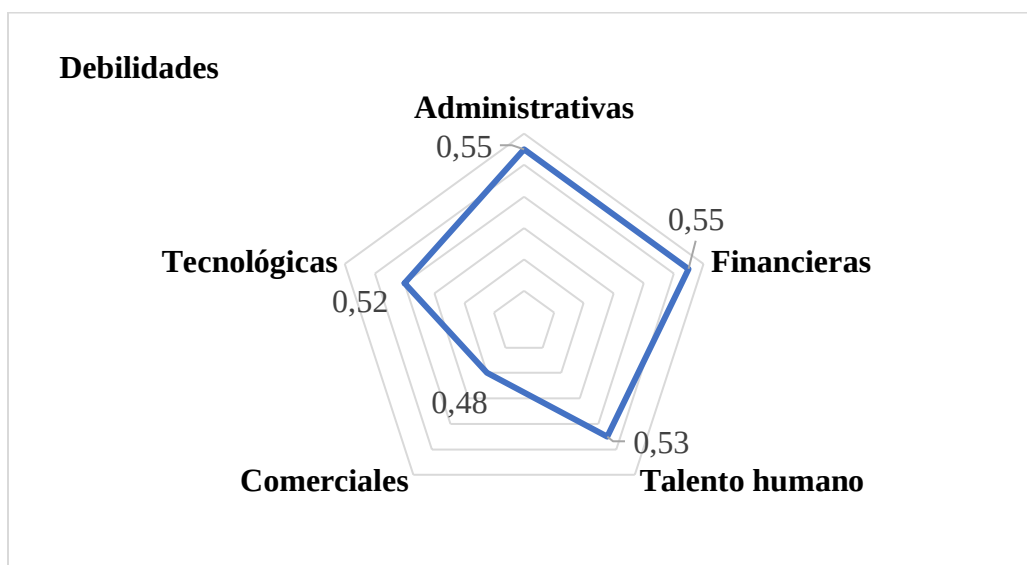
Análisis de la gráfica

Mediante la gráfica, se puede concluir que la gestión administrativa y comercial son las fortalezas más significativas del Conservatorio con un puntaje de 0,67, esto le ayuda a tener mayor capacidad de respuesta a los requerimientos del mercado.

De igual manera, debe tener especial cuidado con la implementación de tecnología, para ajustarse a los cambios del entorno propiciados por la pandemia.

Gráfica 5.

Interpretación de las debilidades, a partir de las gráficas obtenidas.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la gráfica.

En cuanto a las debilidades, las administrativas y financieras, constituyen el menor riesgo con 0,55 y la debilidad de mayor trascendencia son las comerciales con 0,48, esto implica que la primera, está mejor estructurada y garantiza una adecuada puesta en marcha del negocio.

Análisis de factores internos del Conservatorio Pedro Morales Pino, mediante el análisis administrativo.

Planeación

La planeación es el conjunto de acciones diseñadas e implementadas dentro del Conservatorio, que tienen como finalidad orientar lo que se va a hacerse, incluye decisiones de trascendencia como el establecimiento de políticas, objetivos, planes y programas, métodos específicos y procedimientos.

Para analizar la planeación en el Conservatorio se toman como referente la misión y la visión definidas, esto para reconocer como se trabaja para brindar a su equipo de trabajo y estudiantes las mejores condiciones, acorde a las expectativas de la institución. Todo el personal conoce y trabaja en función de la misión y la visión, pero esto es insuficiente para gestionar adecuadamente la empresa.

Se cuenta con los valores y creencias claramente establecidos, que regulan la vida y el clima organizacional y laboral, de manera generalizada, se percibe un entorno favorable.

Como falencias se detecta, que no se cuenta con una planeación operacional formalizada, no existe el manual de funciones, lo que lleva a ejecutar de manera desarticulada las actividades y tareas, además de ejecutarse en muchos casos, fuera de las fechas estipuladas, es complejo establecer responsabilidades y se reduce el aprovechamiento de la capacidad instalada y del potencial del equipo de trabajo.

También, se ha identificado que no se cuenta con un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones, esto incide en su capacidad de expansión, en el posicionamiento y en la continuidad de sus operaciones de manera competitiva.

La ausencia de análisis organizacional, lleva a que no se conozcan con claridad las fortalezas y debilidades del Conservatorio, esto es clave para determinar estrategias y para definir acciones concretas al interior y en el mercado.

Se hace necesario definir objetivos y estrategias que permitan proyectar el potencial del Conservatorio en el mercado cartagüense y norte-vallecaucano

No se han definido metas, políticas y planeas de acción en el Conservatorio que se constituyan en un referente para maximizar los resultados interna y externamente.

No se cuenta con mecanismos que permitan evaluar el desempeño y los resultados de la operatividad del Conservatorio.

Organización

Hace referencia a la forma como se asocia, integra y trabaja el personal del Conservatorio, como se establecen las funciones con coherencia y de manera articulada, como se utilizan recursos, con el fin de lograr determinados objetivos o metas

En cuanto a la estructura organizacional, se cuenta con el organigrama que permite definir jerarquías, responsabilidades, autoridad y división del trabajo. Facilita el flujo de trabajo, agiliza los procesos y la comunicación interna.

Como se aclaró con antelación, no existe el manual de funciones que formalice las acciones de cada puesto de trabajo y se dimensione el objetivo de cada uno de ellos.

El personal conoce de manera informal sus funciones, pero desconocen cuando se extralimitan u omiten alguna de ellas.

Se dificulta el reconocimiento de las responsabilidades puesto que no se tiene claro hasta donde llegan las mismas.

El equipo de trabajo ejecuta con total responsabilidad y compromiso sus funciones, lo que se refleja en la empatía alcanzada con todos los miembros del Conservatorio y con los estudiantes.

Se debe trabajar por el diseño e implementación de los objetivos individuales e institucionales como mecanismo para elevar el sentido de pertenencia y elevar los resultados.

La estructura organizacional debe acompañarse del manual de funciones para que haya una mayor compatibilidad con las estrategias organizacionales.

Dirección

Busca contar con los elementos y mecanismos necesarios para encaminar las operaciones al logro de los objetivos.

La ausencia del manual de funciones, tiene impacto en la forma como se direccionan los cargos, en los resultados alcanzados y en el cumplimiento de los planes establecidos a corto, mediano y largo plazo.

Existe una clara definición de funciones, pero al no existir el manual de funciones, no están formalmente establecidas.

La toma de decisiones es ágil y oportuna, pero de formalizarse todos los planes y procesos dentro de la institución, los resultados pueden ser más significativos.

No se ha definido un plan de evaluación de desempeño, pero a pesar de ello, se cuenta con un equipo de trabajo altamente calificado y preparado para sus funciones.

En cuanto a los niveles de responsabilidad, están claramente definidos, pero no formalizados.

Los mecanismos de comunicación son informales, la información, se transfiere de manera directa y no se hace archivo de la misma que sirva como referente para la toma de decisiones, a pesar de ello, la comunicación es eficiente y efectiva.

La estructura organizacional con tendencia a plana, permite que la información y la comunicación fluya rápidamente, lo que queda en el tintero, es si su comprensión es generalizada.

Se cuenta con un modelo de gestión participativo, se debaten ideas y se establece una retroalimentación constante.

Por otro lado, la selección del personal, se hace de manera informal, pero se consideran las necesidades académicas identificadas en el mercado, se busca que cumpla el postulante con las condiciones exigidas para el cargo.

El tamaño y estructura del Conservatorio, simplifican el proceso de inducción y socialización en el puesto de trabajo. Se busca integrar de manera rápida al nuevo miembro de la institución

En cuanto a la motivación, no existe un plan de incentivos claramente definido, pero el ambiente laboral es favorable, muchos de sus miembros llevan años vinculados al Conservatorio.

Control

Se define como el mecanismo administrativo que busca verificar que los protocolos y objetivos de la institución se cumplan en las fechas establecidas, con el total cumplimiento de los estándares determinados y bajo las normas y las reglas fijadas.

En el Conservatorio, no se cuenta con objetivos de control estipulados, esto es que, a pesar de definir unos parámetros de desempeño, los resultados obtenidos, no se evalúan y no se establecen correctivos ante las inconsistencias encontradas, esto da continuidad a errores, que, si bien no son graves, afectan la calidad y el desempeño individual y colectivo.

No se cuenta con mecanismos de control claramente estipulados, que permitan implementar acciones preventivas y correctivas que maximicen el desempeño y los resultados.

No se ejerce supervisión y control sobre las operaciones ejecutadas, esto hace que sea difícil establecer si las funciones presentan obsolescencia, se desarrollan con eficiencia y eficacia o si por el contrario afectan al trabajador, al personal y al Conservatorio.

Análisis de los procesos

Verificar el cumplimiento de la misión y la visión, revisar y ajustar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), para incorporar las nuevas tecnologías y dar cumplimiento a las exigencias del mercado actual, diseñar e implementar un modelo de evaluación del desempeño, definir un plan de incentivos que eleve el sentido de pertenencia y de compromiso con el Conservatorio, establecer un centro de investigaciones interno y externo, potenciar la creación de semilleros musicales, conformar un banco de proyectos musicales, establecer lineamientos que garanticen el funcionamiento y desarrollo del Conservatorio, elevar los planes y programas ofertados, aumentar el sistema de apoyo económico a estudiantes y definir una base de datos de egresados para establecer el impacto socio – económico alcanzado.

Realizar un análisis comparativo para determinar el perfil competitivo del Conservatorio Pedro Morales Pino.

El Benchmarking es el proceso mediante el cual, se toman como referente los productos, servicios o procesos de empresas que lideran el mercado, este comparativo, le permite al Conservatorio identificar acciones de alto valor comercial y que pueden ser adoptadas para mejorar el perfil competitivo.

El benchmarking competitivo, permite, además, comparar las estrategias y lograr un proceso de aprendizaje acorde a las necesidades de la institución y en concordancia con las exigencias del mercado. En este caso, no se trata de copiar, sino de comparar y hacer los ajustes pertinentes para la implementación.

Mediante este proceso, el Conservatorio identifica sus fortalezas y debilidades, pero sobre todo reconoce mecanismos para implementar cambios oportunos, en puntos de alta complejidad, esta herramienta de gestión estratégica, ayuda a mejorar los factores críticos de riesgo y éxito.

Para la construcción de la tabla, es necesario identificar las variables que se van a analizar, las instituciones que son el modelo a seguir y se definen los valores. El peso se determina con base al número de variables y al impacto de cada una de ellas, se debe tener especial cuidado que la sumatoria de ellas debe dar uno.

El valor se estima en un rango de 1 a 4, en donde uno, es un referente de bajo interés y 4 constituye las mejores prácticas, este se estima por cada institución sujeta al análisis.

Tabla 53.*Matriz de descripción de las empresas objeto de benchmarking*

INSTITUCIÓN	Conservatorio de Música Pedro Morales	Escuela de Música Santa Cecilia	Fundación El canto del xilófono	Fundación Auros escuela de arte
Localización	Calle 13 # 4-29 Cartago Valle	Cra 4 # 20-51 Cartago Valle	Cra 4 # 17-121 Cartago Valle	Cra 4N # 18-75 Cartago Valle
Población objetivo	Público en general	Público en general	Niños hasta los 13 años	Público en general
Portafolio de servicios	Técnica vocal	Técnica vocal	Técnica vocal	Técnica vocal
	Guitarra	Guitarra	Guitarra	Guitarra
	Piano	Piano	Piano	Piano
	Cuerdas típicas (Tiple, bandola)	Cuerdas típicas (Tiple, bandola)		
	Violín y Cello			
	Percusión	Percusión	Percusión	
	Batería			Batería
Otros productos o servicios	Bajo			Bajo
	Danza Ballet		Danza folclórica	
	Iniciación musical niños de 3 a 6 años	Iniciación musical niños de 1 a 6 años		
Precios	Renta de espacios para eventos	Venta de insumos musicales	Fabricación y venta de xilófonos	
	Promedio mensual \$65.000	Promedio mensual \$60.000	Promedio mensual \$80.000	Promedio mensual \$100.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54.*Resultados del Benchmarking del competitivo del Conservatorio de Música Pedro Morales*

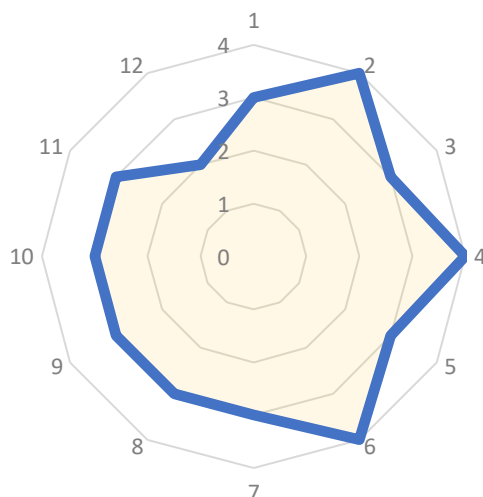
Factores clave de éxito	Peso		Conservatorio de Música Pedro Morales Pino		Escuela de Música Santa Cecilia		Fundación El canto del xilófono		Fundación Auros escuela de arte	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Modelo de dirección	7%	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Servicio al cliente	8%	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Cobertura del mercado	6%	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Perfil del personal	9%	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Uso de redes sociales	4%	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28
Posicionamiento en el mercado	7%	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Calidad de los programas	8%	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Conocimiento del mercado	6%	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Expectativas de crecimiento	5%	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Capacidad de oferta	9%	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Acuerdos interinstitucionales	7%	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Costos	7%	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	1	0,07
Total	100%	1		3,19		3,11		3,15		3,28

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6.

Análisis de los factores claves de éxito del Conservatorio Pedro Morales Pino

CONSERVATORIO DE MÚSICA PEDRO MORALES PINO



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los factores claves de éxito del Conservatorio Pedro Morales Pino

Las mayores fortalezas del Conservatorio, están representadas en el servicio al cliente y el perfil del equipo de trabajo, estos dos factores, le han permitido mantener la competitividad, porque son claves para lograr la máxima satisfacción de cada uno de los estudiantes, le ayudan a mantener el posicionamiento alcanzado.

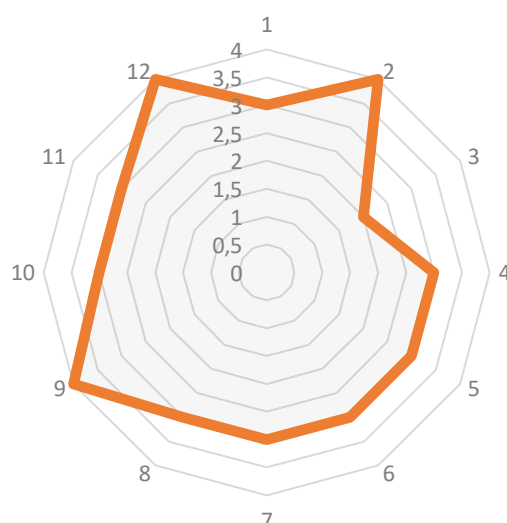
Debe tener especial cuidado con los costos, porque le dejan en cierta desventaja, ya que la relación costo – beneficio, es menor frente a la competencia.

Las demás variables le permiten competir en condiciones de igualdad, y en algunas de ellas en ventaja.

Gráfica 7.

Análisis de los factores claves de éxito de la Escuela de música Santa Cecilia

ESCUELA DE MÚSICA SANTA CECILIA



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los factores claves de éxito de la Escuela de música Santa Cecilia

La Escuela de música, cuentan con varias ventajas, los costos, el servicio al cliente y las expectativas de crecimiento, sin embargo, en cuanto a su cobertura y posicionamiento del mercado aún tienen oportunidades de mejora, teniendo en cuenta, que el uso de las tecnologías y de las redes sociales no ha sido destacado por parte de esta institución. Esto la pone en tercer lugar, al realizar la comparación de las instituciones

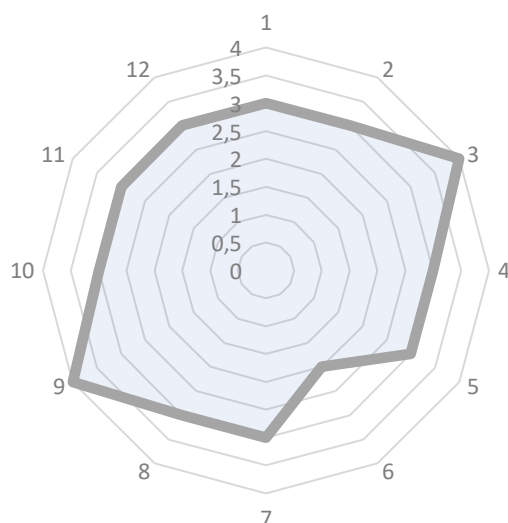
Esta escuela de música no representa un mayor riesgo, pero también constituye un buen referente para identificar fallas y aciertos y diseñar acciones oportunas que le permitan mejorar su desempeño en el entorno local y regional.

No cuenta con factores de riesgo que signifiquen pérdida de competitividad o un obstáculo para su proyección en el mercado. Al menos frente a las instituciones con las cuales se hace el comparativo

Gráfica 8.

Análisis de los factores claves de éxito de la Fundación El canto del xilófono

FUNDACIÓN EL CANTO DEL XILÓFONO



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los factores claves de éxito de la Fundación el canto del xilófono

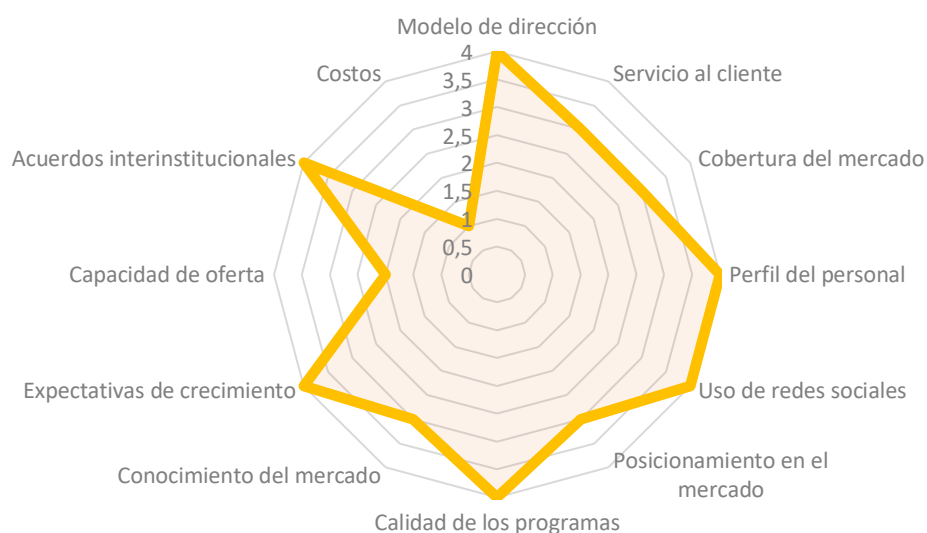
La Fundación el canto del xilófono, presenta fortalezas en las expectativas de crecimiento y cobertura del mercado, presenta un buen uso de redes para la difusión de sus programas y planes de acción, a pesar de ello presenta serias dificultades para posicionarse adecuadamente en el mercado, al parecer su capacidad de oferta se ve un poco limitada, tal vez por la selección de su población objetivo.

Las demás variables, presentan favorabilidad estabilidad, esto pone a esta institución en el último lugar de nuestro análisis, lo que nos muestra claras oportunidades de mejora.

Gráfica 9.

Análisis de los factores claves de éxito de la Fundación Auros Escuela de arte

FUNDACIÓN AUROS ESCUELA DE ARTE



Fuente: Elaboración propia.

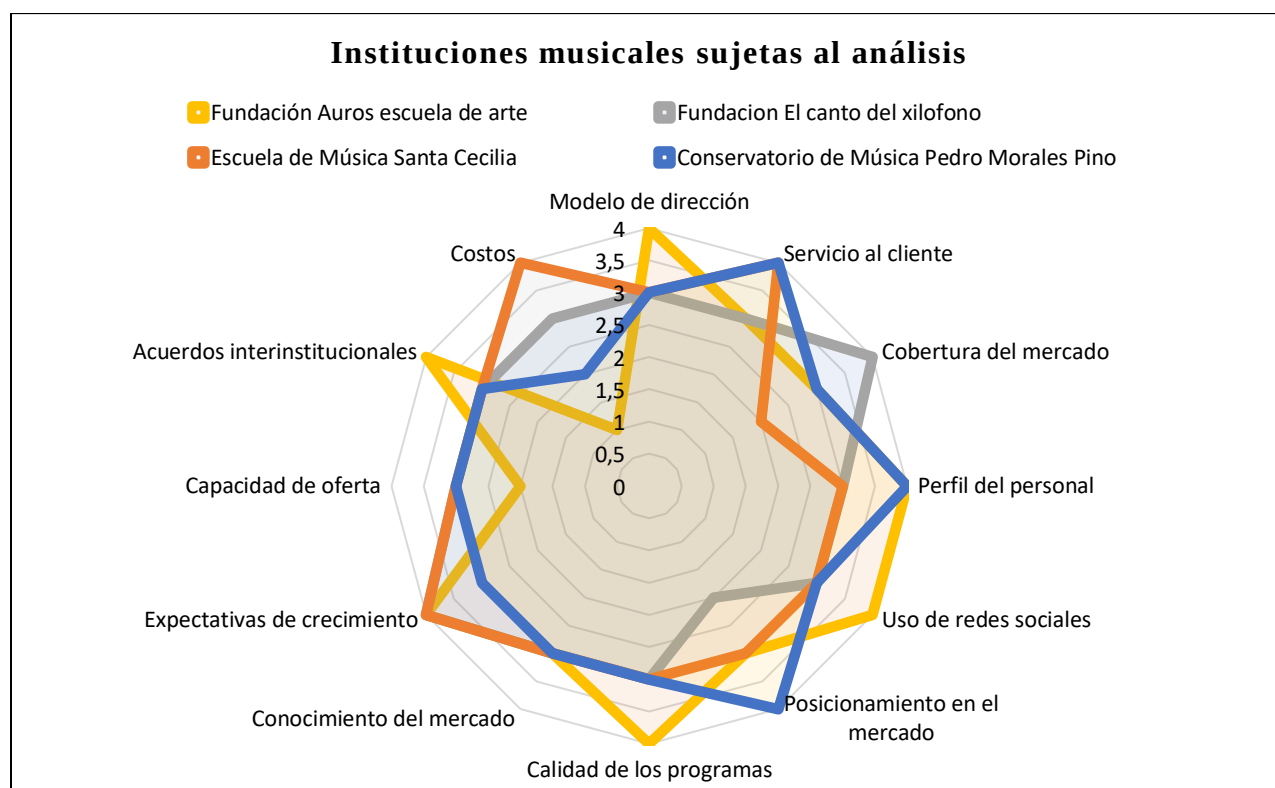
Análisis de los factores claves de éxito de la Fundación Auros Escuela de arte

Las mayores fortalezas del Centro de Orientación Musical, están representadas en los acuerdos interinstitucionales, el modelo de dirección, el perfil del personal, la calidad de sus programas, las expectativas de crecimiento y el uso de redes sociales para promover la institución, estas son suficientes para mantener un perfil competitivo alto y representar el mayor riesgo para el Conservatorio y las demás instituciones musicales, sin embargo, hay una clara diferencia en los costos y la capacidad de oferta, lo que representa que su público objetivo se ve limitado, como su cobertura del mercado.

También es importante destacar que es un valioso referente para que el Conservatorio mejore sus prácticas tanto académicas como comerciales.

Gráfica 10.

Identificación de las variables claves de éxito de las Instituciones de música analizadas



Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de los Resultados obtenidos de la aplicación del Benchmarking competitivo en el Conservatorio de Música Pedro Morales

Cada una de las instituciones con las cuales se hizo el comparativo de competitividad, se convierte en un referente de acción y decisión para el Conservatorio Pedro Morales Pino.

La Escuela de música Santa Cecilia, cuyas fortalezas competitivas, se centran en los costos, el servicio al cliente y las expectativas de crecimiento, le ayudan a mejorar la gestión interna y externa, a definir programas que guarden relación con el costo, aunado esto al análisis de las condiciones del mercado actual, por otro lado, aporta un ejemplo de gestión con oportunidades de mejora que se constituye una valiosa reflexión para estar a la vanguardia y continuar creciendo, pues aunque en este momento la escuela de música Santa Cecilia no representa un gran riesgo competitivo, le falta poco para estar al nivel de competitividad del conservatorio.

La fundación El canto del xilófono, tienen como principales fortalezas, las expectativas de crecimiento y la cobertura del mercado, cabe resaltar que tienen un mercado diferente ya que trabajan sobre población vulnerable y únicamente tienen programas para menores de 14 años; si

bien esto es notoriamente valioso, el Conservatorio, debe trabajar sobre sus debilidades que le ayudan a crear nuevas ventajas.

La fundación Auros escuela de arte, presenta como fortalezas, modelo de dirección, perfil de personal, uso de redes sociales, calidad de programas y expectativas de crecimiento, es notorio que no tienen una amplia oferta, sin embargo, la oferta de esta institución destaca en su calidad; estos elementos son valiosos para mejorar a mediano y largo plazo, pero sobre todo brindan de manera rápida factores que han validado el alto desempeño de esta institución.

Apropiarse de estas ventajas únicas y sostenibles, permiten desarrollar un valor diferencial en el mercado, y contribuye a marcar pauta en los resultados obtenidos a nivel interno y externo.

Para concluir este análisis de la competencia se puede decir que los principales aspectos a mejorar por parte del conservatorio, en los cuales puede tomar como referencia a las instituciones del sector, son: El modelo de dirección, el uso de redes sociales para promover y dar a conocer todas sus cualidades, tal como lo hace la Fundación Auros, la calidad de los programas ofertados y los acuerdos interinstitucionales, este último permite abarcar otros espacios y escenarios donde se accede a una diversidad de población.

Se cree que el conservatorio podría mejorar su capacidad expansiva si toma como referencia la estrategia de difusión y comercialización de sus competidores, no solo a manera de publicidad informativa, sino también en participación con diferentes comunidades y con la cuña en los medios, ya sea a través de redes sociales o con telecomunicaciones tradicionales, esto permitiría tener más seguidores en su sitio web y que sean esos mismos seguidores quienes compartan la oferta y ventajas que se posee al elegir al conservatorio como institución de aprendizaje.

En cuanto al tema de acuerdos con otras instituciones que permitan alianzas estratégicas para fomentar la cultura musical en niños, niñas y adolescentes, se podrían adelantar gestiones con colegios del sector privado, considerando que los del sector público están cobijados por la casa de la cultura que pertenece a la administración municipal, tal como lo hicieron en algún momento sus competidores como El Canto del Xilófono.

Analizar cargos y funciones para determinar las responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo como estrategia para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la organización.

Tabla 55.

Entrevista dirigida a los empleados del área administrativa del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago.

Ciudad:	Cartago				
Lugar:	Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.				
Fecha:	Febrero de 2019 a junio de 2020.				
Hora:					
Duración:	30 - 40 minutos.				
Dirigida a:	Al personal del área administrativa.				
Objetivo:	Este método lleva a obtener información útil para la selección, y organización de la investigación del personal del área, valioso para construcción del manual de funciones.				
Características de la entrevista:	Consta de 20 preguntas direccionadas al personal del área administrativa del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino. Conformado por 15 personas. Revisor fiscal Contador Secretaria Docentes 5 Talleristas 5 Tesorero Oficios varios				
Técnica de recolección:	Se diseñó una entrevista cerrada y estructurada, se aplicó de manera individual, elaborada para obtener la información, reconocer actitudes, aptitudes y comportamientos de los trabajadores del área administrativa del Conservatorio.				
Medio:	Directa				
Tema:	Obtención de información para diseñar el manual funciones.				
N°	Preguntas	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	10	67%	67
		No	5	33%	100
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	12	80%	80
		No	3	20%	100

3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	10	67%	67
		No	5	33%	100
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	9	60%	60
		No	6	40%	100
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	8	53%	53
		No	7	47%	100
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	13	87%	87
		No	2	13%	100
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	11	73%	73
		No	4	27%	100
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	9	60%	60
		No	6	40%	100
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	9	60%	60
		No	6	40%	100
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	11	73%	73
		No	4	27%	100
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras?	Si	14	93%	93
		No	1	7%	100
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	10	67%	67
		No	5	33%	100
13.		Si	10	67%	67

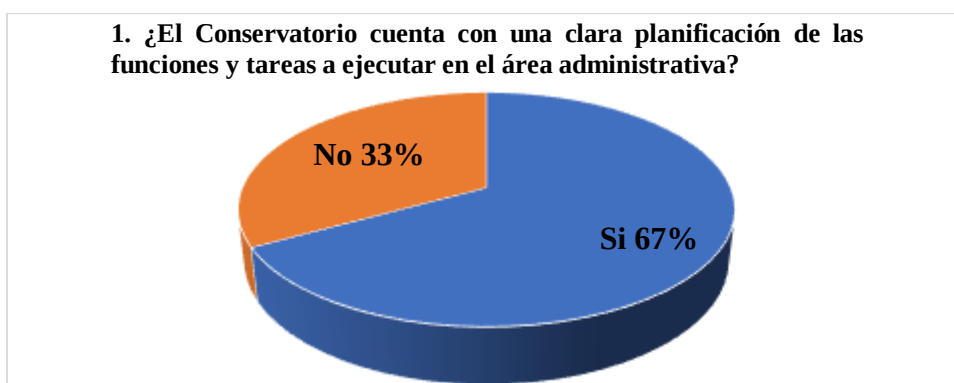
	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	No	5	33%	100
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	9	60%	60
		No	6	40%	100
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	8	53%	53
		No	7	47%	100
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	9	60%	60
		No	6	40%	100
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	11	73%	73
		No	4	27%	100
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	13	87%	87
		No	2	13%	100
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	12	80%	80
		No	3	20%	100
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	14	93%	93
		No	1	7%	100
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez					
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.					
Autorizado por: Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.					

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la entrevista a los trabajadores del área administrativa del Conservatorio de música Pedro Morales Pino

Gráfica 11.

Pregunta 1.



Fuente: Elaboración propia.

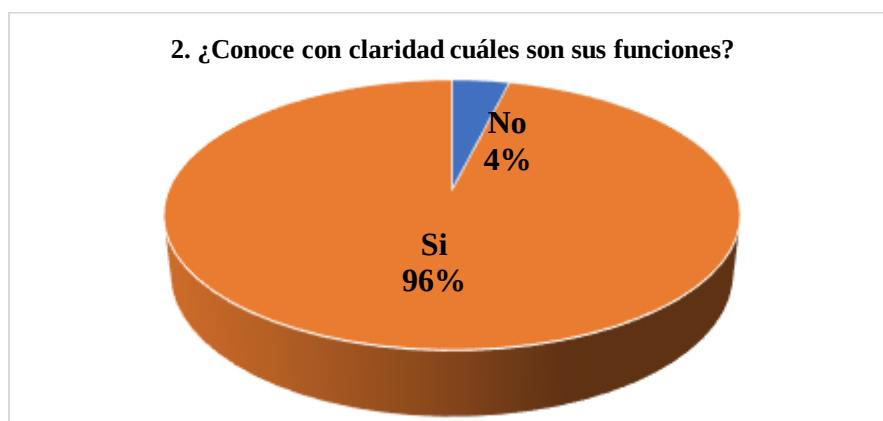
Análisis de la pregunta 1.

De los 15 trabajadores entrevistados en el Conservatorio, se obtuvo como resultado que el 67% de ellos, considera que la institución cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa, a diferencia del 33% que considera que se deben mejorar algunos procesos.

Esto implica que la mayoría de los trabajadores están satisfechos con la forma de planificación; en este caso las diferencias entre ellos, son clave para determinar el impacto que puedan tener a corto, mediano y largo plazo y como inciden en los resultados favorables o desfavorables.

Gráfica 12.

Pregunta 2.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 2.

De las 15 personas que componen el equipo de trabajo del Conservatorio, se obtuvo que el 94% de ellos, conoce con claridad cuáles son sus funciones, esto es muy importante porque reduce la ocurrencia de inconformidades y errores.

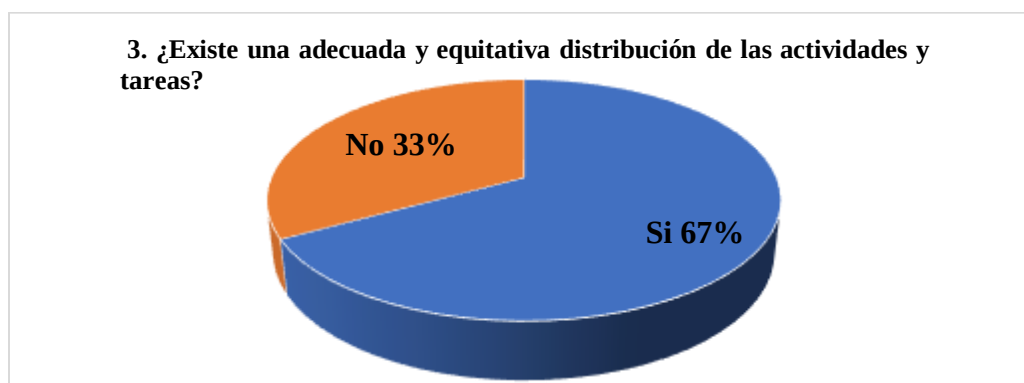
Para tener mayor precisión al respecto, se necesita documentar formalmente las funciones y tareas que deben ser ejecutadas en cada cargo, reconociendo si algunas de ellas son obviadas por desconocimiento.

Los trabajadores cuentan con una percepción elevada con respecto a lo que deben hacer dentro de la institución, pero es clave para maximizar resultados, que se cuente con un referente claro de acción y no solo con expectativas personales e individuales.

Con la elaboración del manual de funciones, se logra una visión más objetiva sobre el tema.

Gráfica 13.

Pregunta 3.



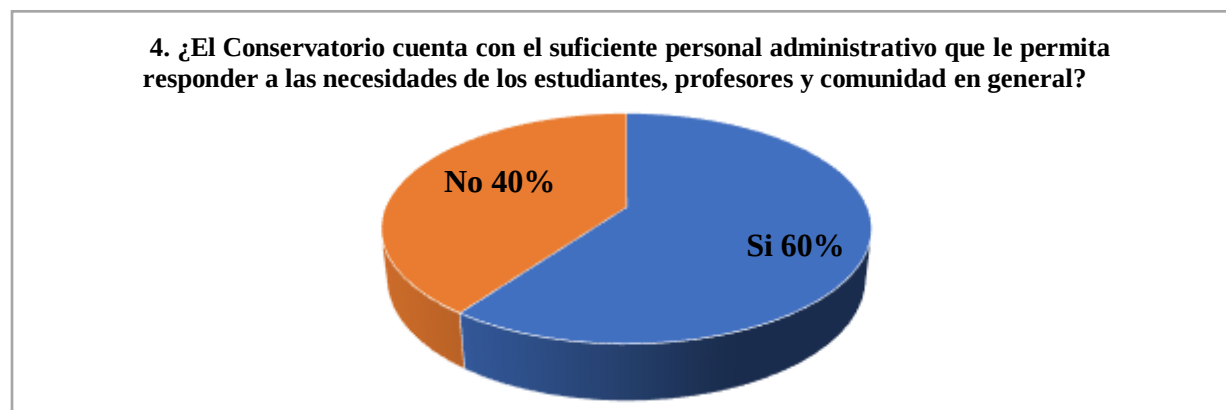
Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 3.

Como resultado de la pregunta tres, se obtuvo que el 67% de los trabajadores, considera que la institución cuenta con una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas, el 33% cree que si es necesario realizar ajustes.

Esto lleva a pensar que es necesario analizar en que cargos, funciones y tareas, se hace más evidente este fenómeno y cual es el nivel de impacto que tiene en las relaciones interpersonales y en el ambiente laboral.

Gráfica 14.

Pregunta 4.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 4.

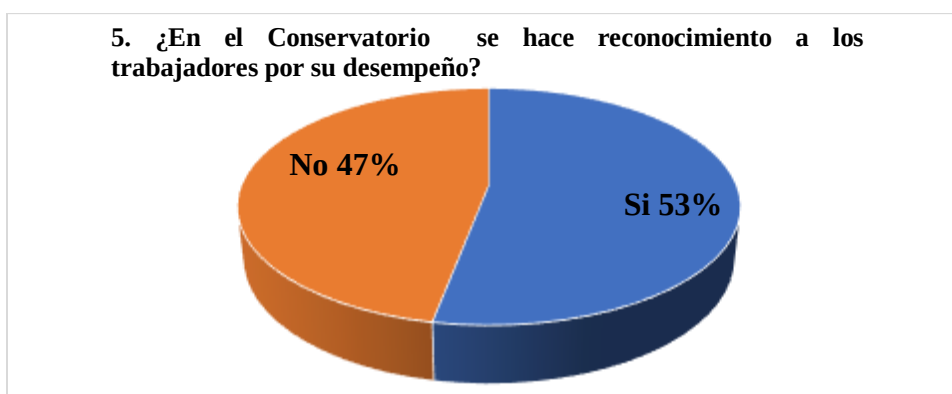
En la cuarta pregunta, se obtuvo como resultado que el 60% de los trabajadores entrevistados en el Conservatorio, consideran que el personal administrativo es suficiente para responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general.

El 40% que no respondió afirmativamente, lleva a la conclusión, que si es necesario vincular más personal para dar cumplimiento a las expectativas internas y externas.

La institución, debe redefinir sus planes de acción y hacer mayor énfasis en la formación virtual, esta permite acceder a los estudiantes actuales y facilita el acceso a nuevos estudiantes con intereses diversos.

El distanciamiento social, no se puede constituir en un riesgo para la institución que puede hacer uso de otras herramientas y recursos disponibles en el mercado.

Gráfica 15.*Pregunta 5.*



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 5.

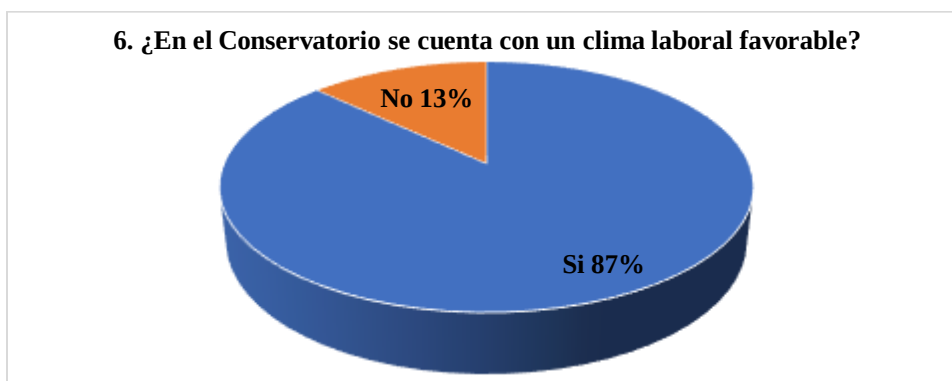
De los 15 trabajadores entrevistados en el Conservatorio, se obtuvo como resultado de la pregunta 5, que el 53% de ellos, considera que el Conservatorio si hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño, el 47% no lo tiene muy claro.

Este factor es relevante para mantener el sentido de pertenencia y crear un ambiente laboral favorable, además aporta un mayor rendimiento y resultados más notorios en cada puesto de trabajo.

Es importante identificar que tipo de incentivos generan mayores niveles de motivación en el personal actualmente vinculado.

Gráfica 16.

Pregunta 6.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 6.

En la sexta pregunta, se obtuvo como resultado que el 87% de los trabajadores sujetos a la entrevista, tienen una percepción bastante favorable del clima laboral del Conservatorio, esto es muy relevante, porque se cuenta con mayores niveles de satisfacción que inciden significativamente en la productividad individual y colectiva.

Se logran interacciones más sanas, se facilita el diálogo, la comunicación y la retroalimentación en todos los niveles.

En cuanto a la percepción menos favorable, es importante identificar cuales son los factores que impiden una adecuada interacción en el entorno laboral y que llevan a no lograr la satisfacción esperada.

Gráfica 17.

Pregunta 7.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 7.

El 73% de los trabajadores del área administrativa, considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil, esto hace evidente que la institución tiene claramente definidos los perfiles para cada vacante, que se pueda alcanzar resultados favorables fácilmente y que se pueda lograr un ambiente laboral satisfactorio.

Es necesario tener en cuenta que el 27% que estima que el personal no cuenta con las habilidades y competencias para el cargo, puede tener una percepción subjetiva o la falta de un manual de funciones, hace que no tengan claridad sobre lo que se requiere para el cargo.

Gráfica 18.

Pregunta 8.

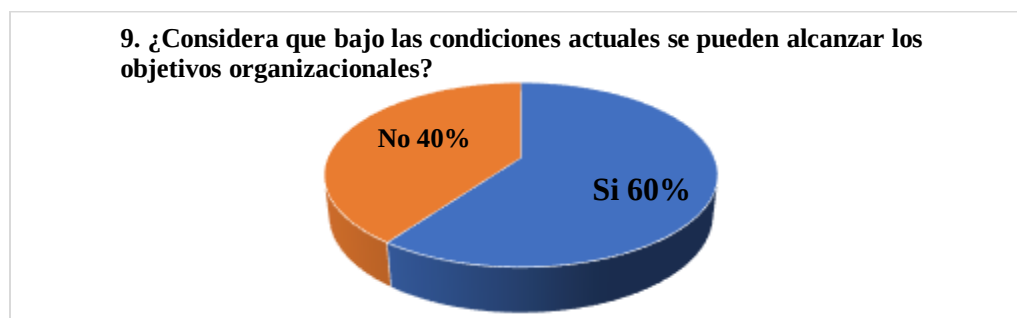
Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 8.

El 60% de las personas sujetas a la entrevista, coincidieron en que la Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad, el 40% considera que no es así.

La gestión eficiente, lleva a elevar el potencial productivo, porque se da un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la institución, lleva a mejores resultados económicos y financieros y permite aumentar el bienestar de todos los trabajadores.

Es importante identificar los factores de riesgo, tanto en capacidad de la institución, en compromiso del equipo de trabajo y en la utilidad y atractivo de los programas para la comunidad.

Gráfica 19.*Pregunta 9.*

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 9.

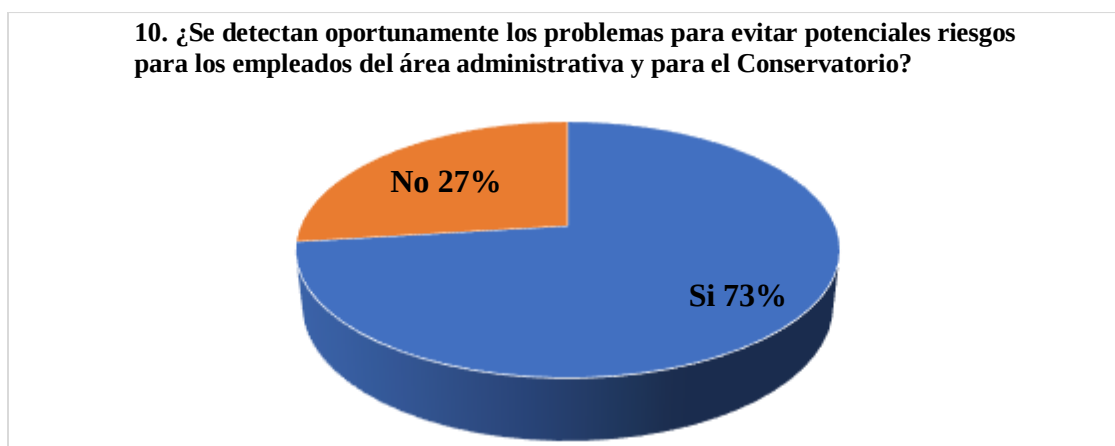
De acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta 9, el personal entrevistado, considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales, tienen la confianza de alcanzar lo propuesto a nivel interno y en el mercado.

Es importante tener en cuenta que el 40% considera que se deben implementar cambios para dar continuidad a los planes, y mantener una condición de ventaja.

Se puede percibir que los trabajadores encuentran que hay poca claridad en los planes de acción, se debe verificar si esto se deriva de la falta de planeación, a la falta de actualización o a una deficiencia en la transmisión de la información

Gráfica 20.

Pregunta 10.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 10.

El 73% de los entrevistados, considera que se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio, el 27%, estima que se pueden tomar otras medidas preventivas y correctivas.

Un análisis constante de la situación interna del Conservatorio, permite un acercamiento a la realidad e identificar debilidades oportunamente.

La resolución de problemas es fundamental para lograr una mejora continua e implementar herramientas de gestión que puedan contribuir significativamente a mejorar los resultados en todas

las áreas y cargos del Conservatorio, esto lleva a realizar el trabajo de forma más eficiente y a generar resultados más favorables que representen valor agregado.

Gráfica 21.

Pregunta 11.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 11.

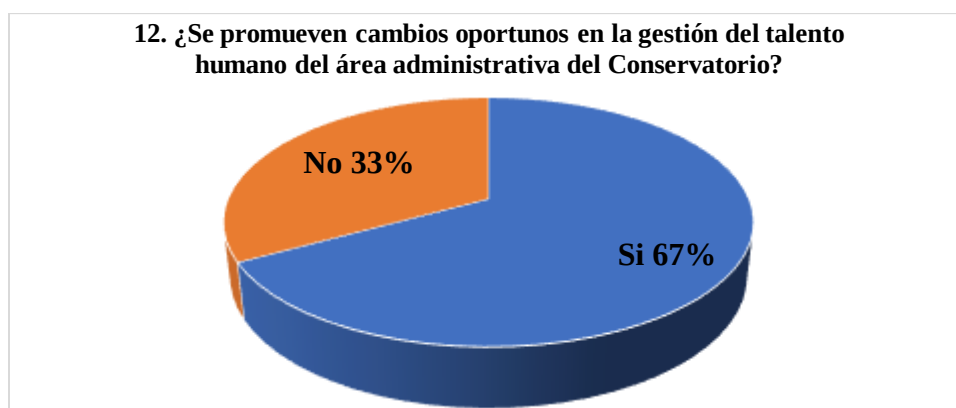
El 93% de los empleados sujetos a la entrevista, consideran que el conocimiento del cargo les permite reconocer vacíos y potenciales mejoras en los procesos del Conservatorio, el 7% no comparte esta opinión.

Una adecuada descripción del puesto de trabajo, le permite al trabajador contar con una guía que ayuda a maximizar el desempeño, permite desarrollar el mayor potencial de trabajo y estimula la innovación y desarrollo de nuevas propuestas.

El conocimiento del cargo, facilita el desarrollo de habilidades y destrezas de gran utilidad, le permite a cada trabajador saber cuál es su papel dentro de todo el proceso productivo, permite el desarrollo de un trabajo eficiente y eficaz, va a favorecer el clima laboral y va a garantizar unas relaciones interpersonales más armoniosas.

Gráfica 22.

Pregunta 12.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 12.

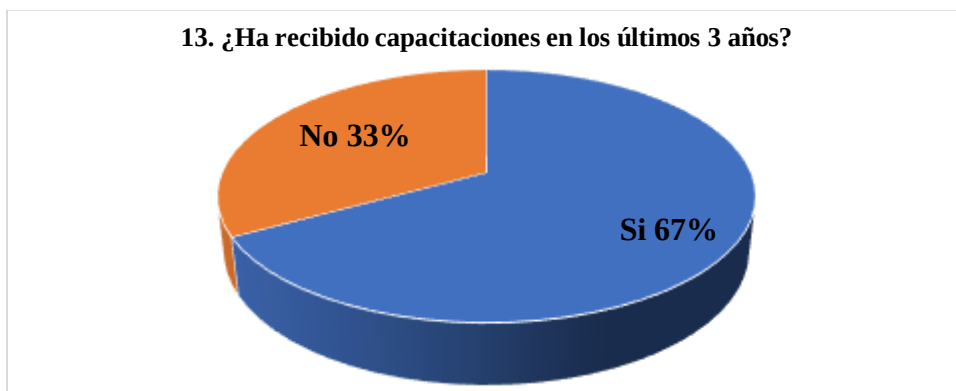
El 67% de los trabajadores, considera que se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio, el 33% cree que no es así.

La gestión y desarrollo del talento humano es un factor clave y determinante para alcanzar el desarrollo organizacional, para ello es importante identificar necesidades en cada una de las áreas y cargos.

Este análisis constante lleva a modificar estrategias, acorde a las exigencias del mercado, mejora significativamente el clima laboral, arraiga la cultura organizacional y disminuye el impacto de los factores de riesgo, favorece la participación efectiva y dinámica de cada miembro y permite un aporte diferencial en los individuos y en los resultados globales.

Gráfica 23.

Pregunta 13.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 13.

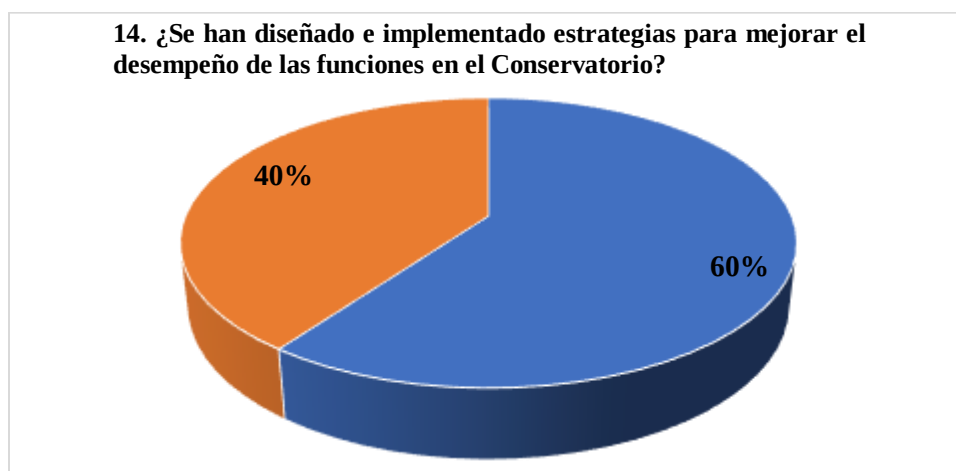
Del personal entrevistado el 67% ha recibido capacitaciones, consideran que la institución hace un buen trabajo fomentando la formación de sus colaboradores. Solo el 33% no ha recibido ningún tipo de formación, sin embargo, no todos los colaboradores están en el mismo campo y las capacitaciones se ven ligadas al tipo de labor que desempeñan.

Se puede percibir que los trabajadores encuentran que la institución hace un esfuerzo por fomentar su desarrollo y se sienten satisfechos con esta parte.

Las capacitaciones mejoran la productividad, generan mayor permanencia en los puestos de trabajo, fortalecen la cultura organizacional, propician la innovación, elevan el rendimiento individual y global, eleva los resultados de la gestión, reduce el absentismo y la fatiga laboral.

Gráfica 24.

Pregunta 14.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 14.

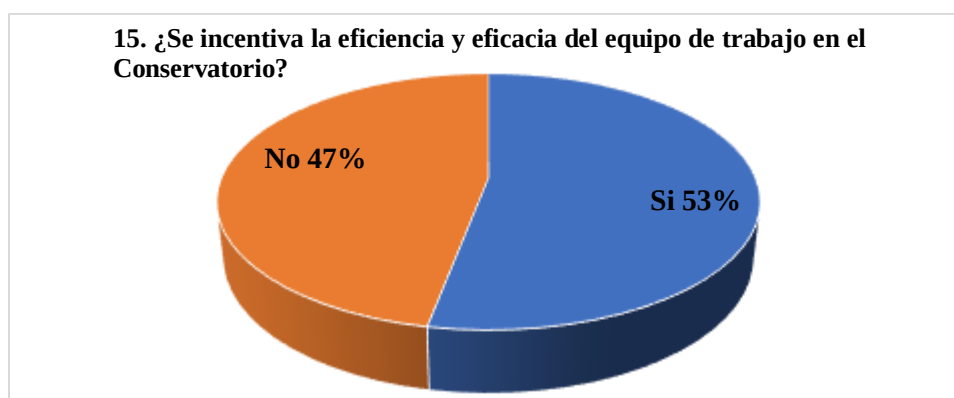
El 60% de las personas sujetas a la entrevista, coincidieron en que la gestión actual usa estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en la institución, el 40% considera que no es así.

En este punto la mayoría coincide en que esto no significa que les cambien las funciones, estos colaboradores afirman que se trata de realizar las tareas de formas que lleven a mejores resultados, lo que permite aumentar la eficiencia.

El diseño de estrategias, involucra el desarrollo de una propuesta de valor que debe presentarse de manera explícita y ha de ser formulada participativamente, es decir que requiere que todo el personal tenga una participación activa y dinámica; por otro lado, requiere de una ejecución integral y constante, debe ser motivante y proponer un verdadero cambio.

Gráfica 25.

Pregunta 15.



Fuente: Elaboración propia.

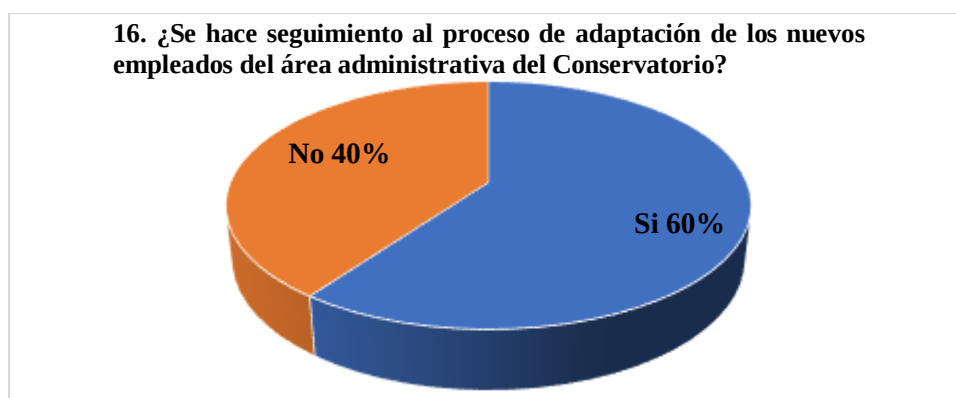
Análisis de la pregunta 15.

El 53% de los trabajadores, considera que, si se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en la institución, esto sugiere que se desarrollan estrategias para que los procesos fluyan de forma continua.

Es necesario tener en cuenta que el 47% que estima que esto no se incentiva, al preguntarles la razón de esto, la mayoría dice que cada quien vela por sus propias actividades, sin acompañamiento de los directivos y pensando en la obtención de los mejores resultados individuales, esto desfavorece el trabajo en equipo.

Gráfica 26.

Pregunta 16.



Fuente: Elaboración propia.

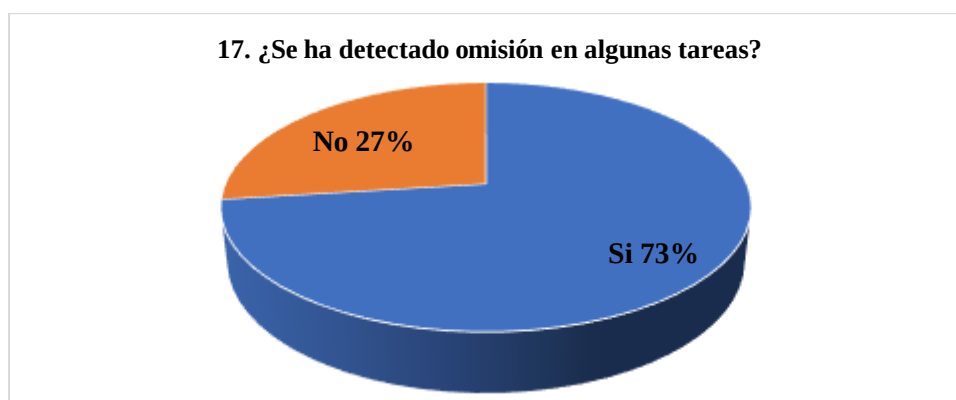
Análisis de la pregunta 16.

El 60% de los trabajadores responde que, si se hace un seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del conservatorio, sin embargo, hacen referencia a que se da una manera muy personal, ya que, al haber un acercamiento estrecho entre todos los empleados, siempre es sencillo preguntar al compañero o a la directora cuando se tiene alguna duda, existe confianza entre los colaboradores.

Desde el comienzo se incentiva al trabajador a encontrar el espacio para brindar al Conservatorio un valor agregado a partir de sus conocimientos y desempeño. Se busca la permanencia y continuidad del empleado, para evitar la rotación, en el Conservatorio la fidelización del talento humano es determinante porque minimiza costos, eleva la imagen en el mercado, reduce el impacto en los procesos formativos y estrecha vínculos entre la institución, el trabajador y los estudiantes.

Gráfica 27.

Pregunta 17.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 17.

El 73% de los entrevistados respondió que, si se ha detectado omisión en alguna tarea, algunos de ellos dieron ejemplos y dijeron que había pasado porque pensaban que otro compañero se encargaría de realizarla o porque nadie les dijo que la tarea en cuestión debía ser ejecutada por ellos.

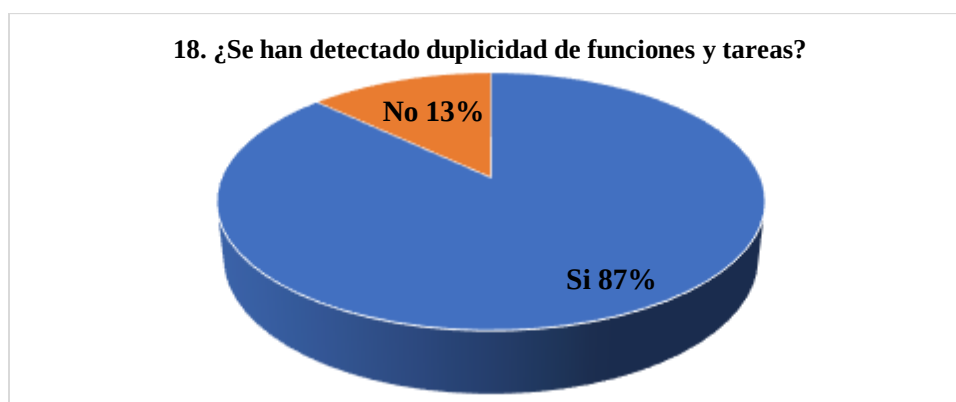
Esto denota incertidumbre en las responsabilidades de cada uno de los colaboradores y genera inseguridad cuando el trabajador debe presentar resultados.

La omisión de tareas genera incumplimiento con la institución, con los estudiantes y la comunidad, lleva en muchos casos a ejecutar en poco tiempo dichas labores, mediante acciones improvisadas que llevan a obtener resultados poco estimulantes.

Esto además puede generar sobrecarga en ciertos periodos de tiempo para poder sacar adelante lo que estaba pendiente.

Gráfica 28.

Pregunta 18.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 18.

El 87% de los trabajadores dice que se ha presentado duplicidad de funciones y tareas, ellos afirman que pasó por poca comunicación con sus compañeros y que se debe de preguntar antes de realizar algunas actividades.

Esto denota que no se posee una total claridad de a quién le corresponde cada tarea, o que comparten funciones en diferentes cargos que pueden ejecutarse solo una vez.

La duplicidad de tareas hace evidente que se requieren cambios en la planeación y especialmente en la formulación y diseño de los cargos.

La duplicidad de funciones, genera desgaste y fatiga y no hace ninguna contribución positiva al Conservatorio. Este fenómeno lleva a omitir otras actividades que son relevantes.

Gráfica 29.

Pregunta 19.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 19.

Solo el 20% de la población entrevistada piensa que su cargo no presenta puntos fuertes que generen una alta contribución al conservatorio.

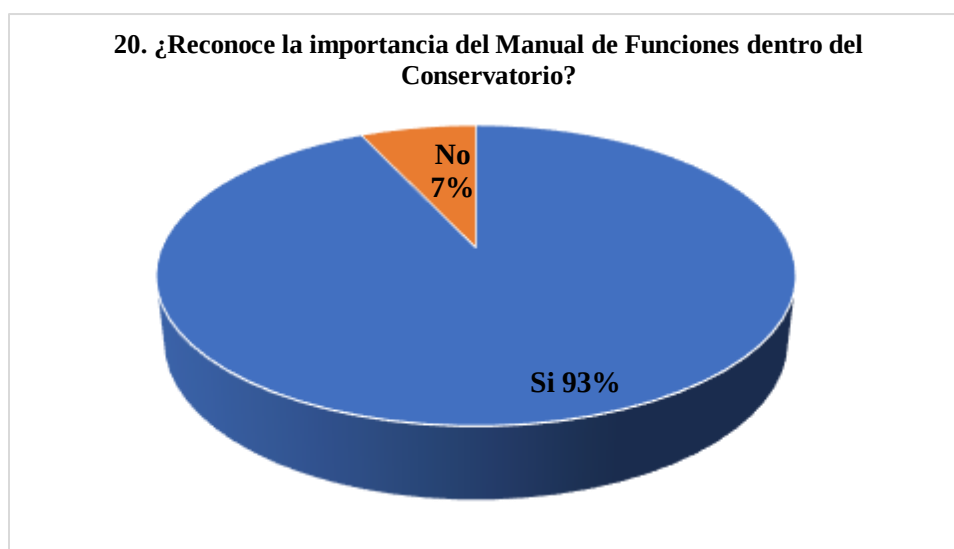
Los entrevistados que responden de manera afirmativa a esta pregunta, hacen énfasis en su compromiso con la institución y en los sacrificios que han realizado para que los procesos salgan de la mejor manera y en la obtención de resultados favorables para cada una de las partes.

El conocimiento del cargo permite al trabajador, tener claridad sobre el aporte y contribución que hace a todo el proceso del Conservatorio, para ello es necesario contar con un referente de valoración del puesto de trabajo y su potencial de apoyo a la institución.

Este conocimiento incentiva el sentido de pertenencia porque el trabajador logra dimensionar la importancia de su cargo y el aporte de su conocimiento y habilidades.

Gráfica 30.

Pregunta 20.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la pregunta 20.

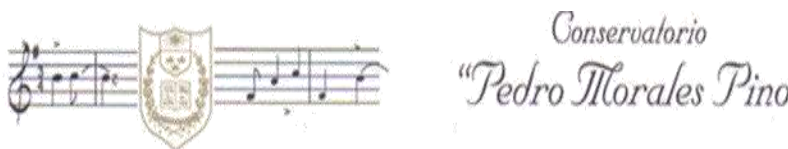
El 93% de la población entrevistada reconoce la importancia del manual de funciones dentro de la institución, algunos de ellos adicionaron que con un manual se tiene más claro lo que corresponde y lo que no.

Se hace evidente que los trabajadores reconocen la necesidad de tener un manual de funciones en la empresa que ayude a aterrizar las responsabilidades y perfiles de cada uno.

Elaborar el manual de funciones para que los trabajadores del área administrativa identifiquen con claridad las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo de tal manera que contribuyan al de mejoramiento del Conservatorio.

Contenido y estructura del manual de funciones

Logo



Fecha: febrero de 2020 a junio de 2021.

Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez

Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.

Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Año: 2021.

Introducción

El manual de funciones es un instrumento que sirve de guía para la gestión del equipo de trabajo del área administrativa del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, permite la organización, planeación y mejora en la ejecución de las funciones, actividades y tareas en cada uno de los cargos.

Contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, a la definición de la estructura organizativa, favorece la toma de decisiones y el logro de los objetivos Institucionales.

Sirve como de referente de acción, planeación y dirección del equipo de trabajo, de tal manera que conozcan sus funciones, responsabilidades y riesgos asociados al cargo, evitando con ello errores, omisiones y duplicidad.

Objetivos específicos del manual de funciones, se pueden citar:

- Establecer un sistema de control operativo y de gestión
- Descentralizar líneas de acción y decisión
- Propiciar autonomía para la toma de decisiones y las restricciones a la misma encada uno de los cargos.
- Evitar acciones y decisiones repetitivas o de baja o nula contribución al desempeño.
- Hacer un análisis y descripción estructural de los cargos
- Hacer un análisis funcional y operativo de estos.
- Identificar el objetivo de cada cargo y con ello, las funciones, actividades y tareas
- Establecer jerarquías y líneas de autoridad
- Favorecer el reconocimiento de responsabilidades
- Contribuir al proceso de selección de personal.
- Facilitar el proceso de socialización del personal nuevo y establecer la interrelación e interdependencia entre los cargos y áreas funcionales de la empresa.

Institucionalidad

Hace referencia a la legitimidad, reconocimiento y respaldo con que cuenta el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago por parte de la sociedad civil y el estado.

En cumplimiento de las acciones legales, políticas y sociales:

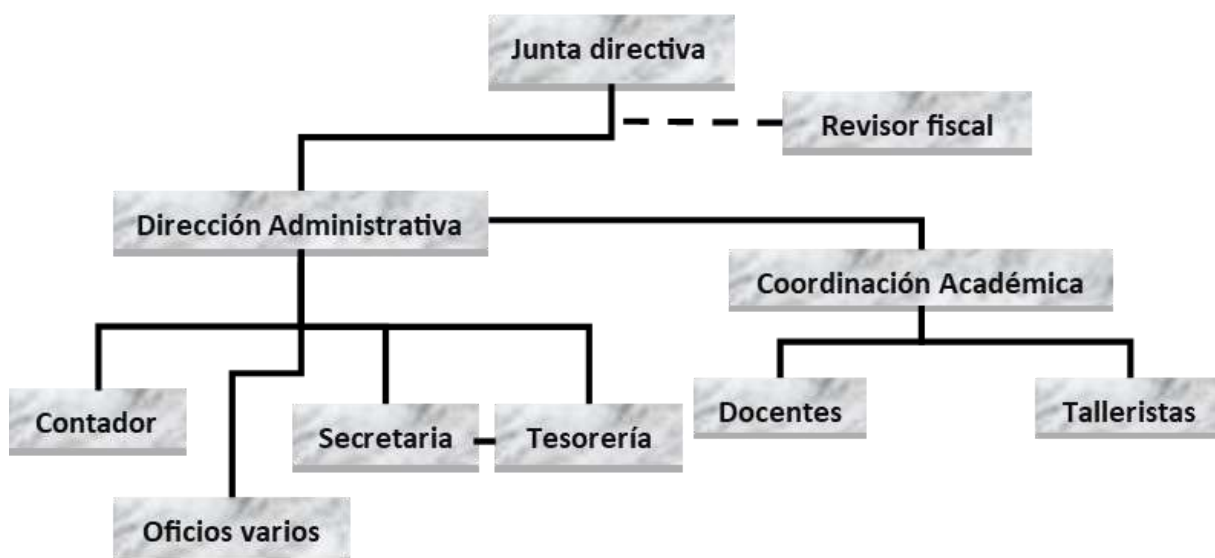
- El Conservatorio de Música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago, constituye su personería Jurídica como entidad privada sin ánimo de lucro por medio de la resolución No. 000014 de fecha 01 del mes de noviembre de 1960, otorgado por el Ministerio de Justicia.
- Tiene como funciones prioritarias dos actividades, la primera, la influencia formativa en áreas artísticas como son la música y danza clásica; la segunda, la ejecución de proyectos interinstitucionales, entre ellos, la Alcaldía local.
- La actividad musical del Conservatorio, hace parte del plan de desarrollo local.
- Procesos de integración de la institución al desarrollo de la comunidad:
- Cuenta con una contratación estable del equipo de trabajo del área administrativa y académica donde se incluyen los siguientes cargos: Asamblea general, consejo

directivo, revisor fiscal. director(a) administrativo(a), director(a) académico(o)a, talleristas, docentes hora cátedra, contador, secretaria, tesorero(a), oficios varios.

Organigrama

Se constituye en la estructura del Conservatorio, facilitando y planificando la comunicación interna y el flujo de trabajo, permite además agilizar los procesos. Su objetivo es presentar de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica, orgánica y funcional del Conservatorio.

Ilustración 1. Organigrama Conservatorio de Música Pedro Morales Pino



Fuente: Elaboración propia.

Misión

El Conservatorio Pedro Morales Pino, entidad sin ánimo de lucro, imparte educación musical a personas de cualquier edad, haciendo énfasis en la formación de niños y jóvenes para que puedan encontrar en la música una opción de vida y para que a través de la misma sensibilicen y enriquezcan el espíritu y contribuyan a la construcción de una nación justa y en paz.

Visión

La Institución propende por la conservación de nuestra identidad nacional, sin descuidar el cultivo de la música universal y orienta a sus estudiantes el entendimiento, valoración y vivencia de las mismas para que sensibilicen y enriquezcan el espíritu.

Tabla 56.

Formato de la metodología del análisis y descripción de cargos para el Diseño del manual de funciones para los cargos del área administrativa el Conservatorio de música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago.

Diseño del manual de funciones para los cargos del área administrativa el Conservatorio de música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago.	
Manual específico	
Fecha: Diciembre de 2020	
Página:	
Justificación:	
El manual de funciones es un instrumento que sirve de guía para la gestión del equipo de trabajo y la organización, planeación y mejora en la ejecución de las funciones, actividades y tareas en cada uno de los cargos y áreas funcionales. Contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, a la definición de la estructura organizacional, favorece la toma de decisiones y el logro de los objetivos empresariales.	
Objetivo general del manual de funciones:	
Servir de referente de acción, planeación y dirección del equipo de trabajo, de tal manera que conozcan sus funciones, responsabilidades y riesgos asociados al cargo, evitando con ello errores, omisiones y duplicidad.	
Objetivos específicos del manual de funciones:	
• Establecer un sistema de control operativo y de gestión. • Descentralizar líneas de acción y decisión, esto es autonomía para la toma de decisiones. • Identificar las restricciones para la toma de decisiones del cargo. • Evitar acciones y decisiones repetitivas o de baja o nula contribución al desempeño. • Hacer un análisis y descripción estructural de los cargos • Hacer un análisis funcional y operativo de los cargos de la organización. • Identificar el objetivo de cada cargo. • Identificar las funciones, actividades y tareas de cada cargo. • Establecer jerarquías y líneas de autoridad. • Reconocimiento de responsabilidades. • Contribuir al proceso de selección de personal. • Facilitar el proceso de socialización del personal nuevo. • Estable la relación e interdependencia entre los cargos y áreas de la empresa.	
Metodología aplicada al diseño del manual de funciones del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino:	

Es el conjunto de pautas, herramientas y procedimientos utilizados para obtener, seleccionar y clasificar la información necesaria para el análisis de cargos y la construcción del manual de funciones.

1. Identificación del cargo: Determina la naturaleza del cargo.

Nombre del cargo: Es el calificativo asignado al cargo, establece la diferencia entre todos los cargos de la empresa.

Nivel funcional: Sitúa el cargo dentro del organigrama del Conservatorio, define su estructura funcional y operativa.

Jefe inmediato: determina la jerarquía del cargo y define la dependencia y subordinación con respecto a otros.

2. Descripción del cargo: define los deberes y responsabilidades de cada cargo.

Objetivo del cargo: señala el aporte de cada puesto de trabajo a la productividad del Conservatorio.

Funciones: detalla las funciones y tareas a ejecutar por cada trabajador, define su carácter de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del mismo.

3. Perfil del cargo: (define los factores y subfactores): define el perfil académico, laboral y profesional necesario para comprender el cargo y lograr el máximo desempeño.

Escolaridad: señala el nivel académico que debe cumplir el aspirante al cargo.

Conocimientos específicos: referencia los conocimientos académicos, técnicos y destrezas que facilitan el desempeño en el puesto de trabajo.

Competencias: Es la capacidad que posee el aspirante para aplicar de manera estructurada los conocimientos, de acuerdo al contexto laboral y a la experiencia alcanzada.

Entrenamiento: identifica los elementos necesarios para lograr una adecuada socialización en el entorno laboral, incluye la información provista por la empresa para conocer el cargo.

Experiencia laboral: identifica la aplicación práctica alcanzada en cargo previos.

Responsabilidades del cargo: vinculada al manejo de equipos, registro y control de métodos y procesos, recaudo de dineros, manejo de información e interacción con otros cargos.

Relaciones internas: refiere la interacción con cargos de igual, menor y mayor jerarquía y con cargos de otras dependencias.

Relaciones externas: Señala la interacción con clientes, otras instituciones y organizaciones.

Aplicación de las normas de seguridad industrial: Describe los equipos las normas de seguridad específicas aplicables a la ejecución de cada una de las funciones, actividades y tareas del cargo y a las áreas de trabajo.

Condiciones de trabajo: estima la exposición a los factores de riesgo implícitos en cada función, puesto de trabajo y área funcional.

Toma de decisiones: establece el poder decisorio.

Fuente: Elaboración propia

Descripción de cargos

Definición de las funciones de la Junta directiva

Tabla 57.

Formato del análisis y descripción de las funciones de la Junta Directiva

Manual específico:

Fecha: Diciembre de 2020

Página:

1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo

Nombre del cargo: Junta directiva

Nivel funcional: Ocasional.

Jefe inmediato: Máxima autoridad del Conservatorio.

2. Descripción del cargo:

Objetivo del cargo:

La Asamblea General, se constituye como la máxima autoridad del Conservatorio, las decisiones tomadas en la Asamblea General obligan a todos los miembros de la institución presentes o ausentes, siempre que estas se hayan tomado en conformidad con las leyes y los estatutos.

Funciones:

- Establecer su propio reglamento conforme a las normas y los estatutos del Conservatorio.
 - Designar el presidente y vicepresidente.
 - Aprobar los planes y programas del Conservatorio, en concordancia con el objeto social y expedir sus reglamentos y políticas internos.
 - Brindar orientaciones y establecer directrices sobre todos los aspectos inherentes a la administración y dirección del Conservatorio.
 - Establecer la estructura orgánica del Conservatorio, definiendo además los cargos necesarios, funciones y salarios de estos.
 - Asignar al Revisor Fiscal y su salario para un periodo de dos (2) años, con su suplente y removerlo en caso de ser necesario
 - Exigir el cumplimiento del pensum y planes académicos.
 - Establecer las políticas y lineamientos generales del Conservatorio en concordancia con su objeto, fines y principios claramente establecidos en los estatutos.
 - Admisión o exclusión de miembros de conformidad con lo estipulado en los estatutos. La exclusión se da cuando se compruebe que este ha violado cualquier de las prohibiciones establecidas en los estatutos y las normas.
 - Velar porque se disponga del presupuesto necesario para el cumplimiento del objeto social del Conservatorio, consagrado en los estatutos y las normas legales.
 - Analizar el presupuesto, y dar la aprobación, en caso de estar de acuerdo con este.
 - Determinar los criterios para el uso de las reservas del Conservatorio y destinar los excedentes o superávit de cada ejercicio en función de la optimización institucional, de conformidad a los presentes estatutos y las leyes.
 - Determinar las acciones que correspondan por el incumplimiento de estatutos y similares orientadas a los administradores, funcionarios directivos o el revisor fiscal.
-

-
- Verificar el cumplimiento de los estatutos, las normas y los intereses del Conservatorio.
 - La Junta Directiva podrá ser modificada con la votación de más del 55% de sus miembros cuando se presenten choques o irregularidades, cuando no hagan contribución al logro de los objetivos o que impidan el normal funcionamiento del Conservatorio.
 - Todo asunto no estimado en los estatutos, lo resolverá la Junta directiva con la aprobación de la mitad más uno de los miembros.
 - El accionar de la Junta directiva, estará regulado por la ley y los estatutos.
-

3. Perfil del cargo:

Nivel de escolaridad: Título de Formación Profesional en Disciplinas Académicas de los Núcleos Básicos del Conocimiento en: Administración, contaduría pública, derecho, licenciatura o Afines.

Conocimientos específicos: en acciones directivas, manejo de talento humano y lineamientos estratégicos.

Competencias comunes:

- Conocimiento del entorno: tener comprensión y dominio de las condiciones y relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.
- Iniciativa: anticiparse a los problemas, tomando medidas oportunas para mitigar los efectos de los obstáculos y alcanzar metas propuestas.
- Capacidad para la resolución de conflictos.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Entrenamiento y desarrollo:

Experiencia laboral: hacer parte del Conservatorio.

Responsabilidades del cargo: recae toda la responsabilidad legal, operativa, administrativa y estratégica.

Relaciones internas: con todo el personal vinculado al Conservatorio.

Relaciones externas: ninguna.

Normas de seguridad industrial: no requiere del uso de equipo de seguridad.

Condiciones de trabajo: el Conservatorio cuenta con excelente infraestructura, ventilación e iluminación natural y artificial, posee muebles y equipos que permiten comodidad y un buen desempeño, no hay exposición a ruidos, ni a factores de riesgo, no requiere el uso de implementos

Toma de decisiones: tiene toda la responsabilidad y poder decisorio.

Fuente: Elaboración propia

Definición de las funciones del Revisor fiscal

Tabla 58.

Formato del análisis y descripción de las funciones del Revisor fiscal.

Manual específico:

Fecha: Diciembre de 2020

Página:

1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo

Nombre del cargo: Revisor fiscal**Nivel funcional:** Línea staff.**Jefe inmediato:** Consejo directivo.

2. Descripción del cargo:

Objetivo del cargo:

Persona encargada de ejercer vigilancia sobre la parte contable, fiscal y administrativa del Conservatorio, debe dar cumplimiento a las obligaciones legales y estatutarias propias del cargo y garantizar la veracidad de los informes contables y financieros asociados al patrimonio de la institución que pueda ser requerido y utilizado por el estado, la asamblea general y terceros en el giro ordinario de los negocios y dar a conocer cualquier inconsistencia al respecto a la Asamblea General de Socios, la Junta Directiva y la Gerencia.

Funciones:

- Verificar que las operaciones que se celebren se ajusten a las prescripciones de los estatutos, los reglamentos, las decisiones de la Asamblea General y de la Junta directiva del Conservatorio.
 - Rendir informe oportuno y por escrito a la Asamblea General, a la Junta Directiva o al Gerente, sobre inconsistencias encontradas en el funcionamiento de la institución en el giro normal de actividad y de las que tenga conocimiento en ejercicio de sus funciones.
 - Responder de manera oportuna a los requerimientos de las entidades gubernamentales que ejercen inspección y vigilancia
 - Velar porque se lleven formalmente la contabilidad de la institución y las respectivas actas de reuniones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, que se conserve debidamente la información y que se imparta instrucciones para alcanzar dicho objetivo.
 - Examinar constantemente los bienes del Conservatorio, y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos.
 - Vigilar que haya una adecuada administración de los intereses de la institución, conforme a la potestad otorgada por las normas legales y estatutarias.
 - Practicar las inspecciones de los informes que se requieran para establecer un control permanente sobre los valores del Conservatorio.
 - Presentar informes escritos anualmente a la Asamblea General de socios y a la Junta Directiva o cuando estas así lo requieran.
 - Autorizar y certificar la veracidad de los informes contables y financieros.
 - Convocar a la Asamblea General a reuniones extraordinarias cuando lo su criterio lo considere pertinente.
 - Cumplir con las demás facultades señaladas por las leyes o los estatutos y las que siendo compatibles con lo mencionado, le encomiende la Asamblea General.
 - Las demás que sean asignadas por la Asamblea General de Socios y/o la Junta Directiva de la misma.
-

3. Perfil del cargo:

Nivel de escolaridad: contador público.

Conocimientos específicos: Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.

- Norma colombiana de contabilidad.
- Normas NIIF
- Normas de auditoria
- Normas de revisoría fiscal

Competencias:

- Capacidad estratégica.
- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad de negociación.
- Iniciativa y creatividad.

Entrenamiento y desarrollo: de una semana para integrarse al puesto de trabajo y al entorno laboral.

Experiencia laboral: 1 Año de experiencia relacionadas al cargo.

Responsabilidades del cargo: manejo de equipos e información confidencial de la empresa.

Relaciones internas: con el contador público, la secretaria y directivas.

Relaciones externas: estrictamente con instituciones del Estado.

Normas de seguridad industrial: no requiere del uso de equipo de seguridad.

Condiciones de trabajo: el Conservatorio cuenta con excelente infraestructura, ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos, ni a factores de riesgo, no requiere el uso de implementos.

Toma de decisiones: las asociadas a garantizar la adecuada gestión del conservatorio.

Fuente: Elaboración propia

Definición de las funciones de la Director Administrativo

Tabla 59.

Formato de análisis y descripción de las funciones de la directora administrativo.

Manual específico:

Fecha: Diciembre de 2020

Página:

1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo

Nombre del cargo: Director Administrativo

Nivel funcional: Presencial

Jefe inmediato: Junta directiva.

2. Descripción del cargo:

Objetivo del cargo:

Asume toda la responsabilidad en la prestación eficiente de los servicios del Conservatorio para alcanzar la plena satisfacción de los clientes, esto mediante la aplicación de las políticas operativas e institucionales, establecidas y la administración eficiente del talento humano y recursos disponibles.

Funciones:

- Ejercer todas las acciones derivadas e inherentes de la representación del conservatorio, en cumplimiento de la ley, los estatutos o reglamentos le son propios.
 - Velar el estricto cumplimiento de los planes y objetivos del Conservatorio, de acuerdo a lo expresado en los estatutos.
 - Seguir las instrucciones que la Junta Directiva, impartan sobre aspectos concretos del funcionamiento del Conservatorio.
 - Determinar los precios de los cursos ofertados.
 - Dirigir y coordinar los distintos programas, proyectos y equipo de trabajo del Conservatorio
 - Definir y presentar el presupuesto anual a la Junta Directiva, priorizando su ejecución correcta.
 - Definir y presentar los programas de desarrollo y los planes operativos a la Junta Directiva, velando por la ejecución oportuna de los aprobados por la misma.
 - Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Junta Directiva.
 - Celebrar e implementar toda clase de actos, contratos y negocios que se vinculen a los objetivos y fines del Conservatorio, en cumplimiento de los estatutos y la normatividad.
 - Presentar a la Junta Directiva los informes derivados de las actividades llevadas a cabo durante el periodo o cada vez que esta lo solicite.
 - Establecer mecanismos de control y vigilancia, fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos por el Conservatorio.
-

3. Perfil del cargo:

Nivel de escolaridad: Profesional en áreas Administrativas, económicas y/o financieras.

Conocimientos específicos: Manejo de proyectos, gestión de talento humano, manejo de presupuestos y manejo estratégico.

Competencias:

- Capacidades directivas
- Capacidad de liderazgo
- Poder decisorio
- Poder de negociación.
- Relaciones humanas favorables.
- Capacidades para la planeación, dirección y control.

Entrenamiento y desarrollo: un mes para conocer a plenitud sus funciones y responsabilidades.

Experiencia laboral: 3 Años de experiencia asociadas al cargo.

Responsabilidades del cargo: manejo de equipos, recursos financieros y talento humano.

Relaciones internas: con la Asamblea general y la junta directiva.

Relaciones externas: con instituciones públicas y privadas.

Normas de seguridad industrial: no requiere del uso de equipo de seguridad.

Condiciones de trabajo: el Conservatorio cuenta con excelente infraestructura, ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos, ni a factores de riesgo, no requiere el uso de implementos.

Toma de decisiones: poder decisorio para la gestión de los recursos financieros y el talento humano.

Fuente: Elaboración propia

Definición de las funciones de la Coordinación Académica

Tabla 60.

Formato del análisis y descripción de las funciones de la Coordinación Académica

Manual específico:

Fecha: Diciembre de 2020

Página:

1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo

Nombre del cargo: coordinador académico

Nivel funcional: Presencial

Jefe inmediato: Director administrativo

2. Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Diseñar, programar, coordinar y velar por la calidad del programa, el mejoramiento de la docencia, investigación y proyección social, el trabajo académico de los estudiantes, la innovación pedagógica, las políticas de enseñanza-aprendizaje y requerimientos de renovación de registros calificados o acreditación

Funciones:

- Participa en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan de Mejoramiento y Evaluación Institucional.
- Colabora con el director en la planeación, programación académica y evaluación Institucional de acuerdo con los objetivos y criterios curriculares.
- Organiza a los profesores por áreas de acuerdo a las normas vigentes y coordinar sus acciones para el logro de los objetivos institucionales.
- Distribuye la asignación académica de los docentes, elabora el horario general y por cursos del plantel y los presenta a la directora para su aprobación.
- Vela por la cualificación del proceso educativo a través del acompañamiento permanente a los Docentes, a Estudiantes y a los Padres de Familia.
- Realiza un seguimiento permanente de los casos especiales con dificultades académicas remitidos por los Docentes, así como las alternativas propuestas de común acuerdo entre los Docentes y Estudiantes.
- Mantiene buena comunicación con los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa.
- Atiende los casos de permisos académicos que soliciten los Docentes, las Estudiantes y los Padres de Familia.

-
- Recibe de los talleristas un informe periódico del proceso académico, y los organiza para dar parte al director con un informe general.
 - Asesora y controla las actividades pedagógicas complementarias.
 - Programa la asignación académica de los docentes y elabora el horario general del plantel en colaboración con la dirección.
 - Presenta al director las necesidades de material necesario para las clases.
 - Responde por el uso adecuado, mantenimiento y seguridad de los equipos y material confiado a su manejo.
 - Asiste a las reuniones del Consejo Académico e informa sobre las decisiones que en éste se tomen.
 - Realiza las demás funciones que le sean asignadas que estén de acuerdo con la naturaleza del cargo.
-

3. Perfil del cargo:

Nivel de escolaridad: Profesional, técnico o tecnólogo en Educación, Pedagogía o afines.

Conocimientos específicos: Educación no formal, Gestión de Proyectos, Elaboración de Proyecto Educativo Institucional (PEI), conjuntos pedagógicos.

Competencias:

- Compromiso Misional
- Espíritu de Servicio
- Innovación Emprendedora
- Habilidad comunicacional
- Liderazgo
- Toma de decisiones

Entrenamiento y desarrollo: un mes para conocer a plenitud sus funciones y responsabilidades.

Experiencia laboral: Dos (2) años. en cargos relacionados con la profesión.

Responsabilidades del cargo: manejo de equipos y talento humano.

Relaciones internas: Con la dirección, personal administrativo, talleristas, docentes, estudiantes y personal de oficios generales

Relaciones externas: Con padres de familia.

Normas de seguridad industrial: no requiere del uso de equipo de seguridad.

Condiciones de trabajo: el Conservatorio cuenta con excelente infraestructura, ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos, ni a factores de riesgo, no requiere el uso de implementos.

Toma de decisiones: poder decisorio para la coordinación del talento humano.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las funciones de los Talleristas

Tabla 61.

Formato del análisis y descripción de las funciones de los Talleristas

Manual específico:

Fecha: Diciembre de 2020

Página:

1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo

Nombre del cargo: Tallerista**Nivel funcional:** Presencial**Jefe inmediato:** Coordinador académico

2. Descripción del cargo:

Objetivo del cargo: Generar competencias en alumnos de todas las edades y habilidades culturales y artísticas específicas. Dar clases en una amplia variedad de entornos, incluyendo escuelas, colegios, universidades y dentro de la institución generando espacios de tolerancia y participación colectiva.

Funciones:

- Planificar y organizar las clases, demostrando diferentes técnicas de aprendizaje y siendo inclusivos.
 - Preparar a los estudiantes para presentaciones, estableciendo tareas y un plan de trabajo donde se demuestren conceptos básicos del área asignada.
 - Proporcionar información y apoyo a alumnos y padres.
 - Dirigir el proceso de planeación del aula de una manera integral, procurando el desarrollo de la misma, presentar al coordinador académico el plan global de desarrollo.
 - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias vigentes, así como las decisiones de la dirección, la coordinación académica y del Consejo directivo y liderar el proceso de autoevaluación del aula y proponer a los alumnos soluciones que permitan el mejoramiento continuo.
 - Dirigir el funcionamiento general del aula dentro y fuera de la institución y presentar el informe mensual sobre su gestión a la coordinación académica.
 - Asistir a las reuniones del citadas por la dirección.
 - Aplicar las sanciones disciplinarias según corresponda a los estudiantes que no cumplan con las exigencias de la institución.
 - Presentar al dirección y coordinación académica proyectos donde se demuestren las habilidades y competencias alcanzadas en el proceso formativo.
-

3. Perfil del cargo:

Nivel de escolaridad: Licenciado o profesional en pedagogía o afines

Conocimientos específicos: Estudios en el Área específica (Nivel Universitario); De no ser graduado en el área, debe presentar un portafolio, donde se evidencie su labor como Cultor Popular o Artista en ejercicio (cursos, talleres, años de experiencia, participaciones, entre otros).

Competencias:

- Disposición hacia la labor Docente.
- Capacidad para Trabajar en Equipo y en cooperación con el integrador de cultura institucional y municipal.
- Cumplimiento de Funciones Asignadas.

-
- Actitud Positiva frente a Condiciones Adversas (Espacio, Sonido, Población, Etc.)
 - Puntualidad, Responsabilidad, Solidaridad.
 - Apertura hacia el mejoramiento profesional.

Entrenamiento y desarrollo: un mes para conocer a plenitud sus funciones y responsabilidades.

Experiencia laboral: Dos (2) años. en cargos relacionados con la profesión.

Responsabilidades del cargo: manejo de equipos y cuidado de los estudiantes.

Relaciones internas: Con la coordinación académica, dirección, personal administrativo, otros talleristas, docentes, estudiantes y personal de oficios generales.

Relaciones externas: Con personal de otras instituciones educativas, padres de familia y comunidad en general

Normas de seguridad industrial: no requiere del uso de equipo de seguridad.

Condiciones de trabajo: el Conservatorio cuenta con excelente infraestructura, ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos, ni a factores de riesgo, no requiere el uso de implementos.

Toma de decisiones:

Autónomas: Ninguna.

Consultadas: todas.

Fuente: Elaboración propia

Definición de las funciones de los Docentes hora Cátedra

Tabla 62.

Formato del análisis y descripción de las funciones de los Docentes hora Cátedra

Manual específico:
Fecha: Diciembre de 2020
Página:
1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo
Nombre del cargo: Docente hora cátedra
Nivel funcional: Presencial
Jefe inmediato: Coordinador académico
2. Descripción del cargo:
Objetivo del cargo: Generar competencias en alumnos de todas las edades y habilidades culturales y artísticas específicas. Dar clases dentro de la institución generando espacios de tolerancia y participación colectiva.
Funciones:
• Planificar y organizar las clases, demostrando diferentes técnicas de aprendizaje y siendo inclusivos. • Preparar a los estudiantes para presentaciones, estableciendo tareas y un plan de trabajo donde se demuestren conceptos básicos del área asignada. • Proporcionar información y apoyo a alumnos y padres.

-
- Dirigir el proceso de planeación del aula de una manera integral, procurando el desarrollo de la misma, presentar al coordinador académico el plan global de desarrollo.
 - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias vigentes, así como las decisiones de la dirección, la coordinación académica y del Consejo directivo.
 - Dirigir el funcionamiento general del aula dentro de la institución y presentar la cuenta de cobro sobre sus horas mensualmente a la secretaria.
 - Asistir a las reuniones del citadas por la dirección.
 - Aplicar las sanciones disciplinarias según corresponda a los estudiantes que no cumplan con las exigencias de la institución.
-

3. Perfil del cargo:

Nivel de escolaridad: Licenciado, profesional, técnico o tecnólogo en pedagogía o afines

Conocimientos específicos: Estudios en el Área específica (Nivel Universitario); De no ser graduado en el área, debe presentar un portafolio, donde se evidencie su labor como Cultor Popular o Artista en ejercicio (cursos, talleres, años de experiencia, participaciones, entre otros).

Competencias:

- Disposición hacia la labor Docente.
- Capacidad para Trabajar en Equipo y en cooperación con el integrador de cultura institucional y municipal.
- Cumplimiento de Funciones Asignadas.
- Actitud Positiva frente a Condiciones Adversas (Espacio, Sonido, Población, Etc.)
- Puntualidad, Responsabilidad, Solidaridad.
- Apertura hacia el mejoramiento profesional.

Entrenamiento y desarrollo: un mes para conocer a plenitud sus funciones y responsabilidades.

Experiencia laboral: Dos (2) años. en cargos relacionados con la profesión.

Responsabilidades del cargo: manejo de equipos y cuidado de los estudiantes.

Relaciones internas: Con la coordinación académica, dirección, personal administrativo, talleristas, otros docentes, estudiantes y personal de oficios generales.

Relaciones externas: Con padres de familia y comunidad en general

Normas de seguridad industrial: no requiere del uso de equipo de seguridad.

Condiciones de trabajo: el Conservatorio cuenta con excelente infraestructura, ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos, ni a factores de riesgo, no requiere el uso de implementos.

Toma de decisiones:

Autónomas: Ninguna.

Consultadas: todas.

Fuente: Elaboración propia

Definición de las funciones del Contador

Tabla 63.

Formato del análisis y descripción de las funciones del Contador

Manual específico:
Fecha:
Página:
1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo
Nombre del cargo: Contador
Nivel funcional: Administrativo.
Jefe inmediato: Director administrativo.
2. Descripción del cargo:
Objetivo del cargo: Encargado(a) de la identificación, elaboración, medición, análisis e interpretación de la información contable y financiera, donde debe expresarse de manera clara, confiable, oportuna y útil. Además, debe contribuir en la toma de decisiones en cumpliendo la normatividad vigente
Funciones: • Suministrar de manera clara y oportuna la información contable y financiera de relevancia para la administración. • Contribuir a la toma de decisiones de la gerencia con base a la información contable, financiera y tributaria suministrada. • Verificar que la cartera presente una rotación favorable, de acuerdo a los establecido por la asamblea general, la junta directiva y el director ejecutivo. • Verificar y supervisar el pago de impuestos acorde a la normatividad aplicable y vigente. • Verificar y controlar que los pagos sean debidamente soportados y contabilizados. • Asegurarse que los gastos e ingresos sean registrados en la contabilidad. • Verificar que el pago a proveedores y acreedores se ejecuta en los plazos y condiciones establecidas. • Verificar el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas por el Conservatorio que tengan de fines económicos. • Velar por los cumplimientos de los objetivos contables y financieros previamente establecidos. • Desempeñar cada una de las funciones inherentes al cargo, las señaladas por la junta directiva, con base en el estatuto tributario y demás acuerdos de la asamblea general. • Facilitar el acceso a apalancamiento. • Presentar las respectivas declaraciones de renta, IVA y demás que estime la ley. • Dar cumplimiento a los requerimientos que provengan de la DIAN.
3. Perfil del cargo:
Nivel de escolaridad: Contador
Conocimientos específicos: aplicaciones y programa contable requerido en la institución.

Competencias:

- Capacidad de liderazgo
- Poder decisorio
- Responsabilidad
- Poder de negociación.
- Conocimientos técnicos
- Relaciones humanas favorables.

Entrenamiento y desarrollo: dos semanas para conocer las funciones a ejecutar, los procesos llevados a cabo dentro del Conservatorio e integrarse al ambiente de trabajo.

Experiencia laboral: dos (2) años de experiencia en actividades propias del cargo.

Responsabilidades del cargo: manejo de equipos e información confidencial de la empresa.

Relaciones internas: con todo el equipo de trabajo del área administrativa, Asamblea general, Concejo directivo y administrativo.

Relaciones externas: con entes del Estado, proveedores y acreedores.

Normas de seguridad industrial: no requiere del uso de equipo de seguridad.

Condiciones de trabajo: el Conservatorio cuenta con excelente infraestructura, ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos, ni a factores de riesgo, no requiere el uso de implementos.

Toma de decisiones: contar con la capacidad de elección de la alternativa más viable para la resolución de un problema o atender una situación específica, implementando acciones concretas y consecuentes con la decisión requerida.

Fuente: Elaboración propia

Definición de las funciones de la secretaria

Tabla 64.

Formato del análisis y descripción de las funciones de la Secretaria

Manual específico:

Fecha: Diciembre de 2020

Página:

1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo

Nombre del cargo: Secretaria.

Nivel funcional: Asistencial.

Jefe inmediato: Director Administrativo

2. Descripción del cargo:

Objetivo del cargo:

Realizar actividades de apoyo administrativo, mantener en completo orden la información recibida y despachada por el Conservatorio, y diligenciar los documentos que deben ser entregados a los usuarios e instituciones correspondientes, orientados al cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia.

Funciones:

-
- Elaborar y recibir correspondencia.
 - Organización diaria del recaudo.
 - Elaborar el comprobante de ingreso diario.
 - Elaborar consignaciones.
 - Liquidar y cancelar nómina.
 - Conciliar bancos
 - Cancelar servicios públicos.
 - Citar a Junta Directiva y facilitar su desarrollo.
 - Organizar la instalación para llevar a cabo la respectiva reunión.
 - Citar a Junta Directiva cada que se solicite.
 - Conjuntamente con el jefe inmediato preparar Agenda de trabajo y mantenerlo informado sobre los diferentes compromisos y acontecimientos oficiales.
 - Recibir, radicar, clasificar y organizar la correspondencia que debe ser revisada por el jefe inmediato para la firma y entregarla de acuerdo a las instrucciones impartidas.
 - Velar por el cuidado y conservación de los elementos y equipos de oficina bajo su cargo.
 - Asistir a las actividades programadas por el Conservatorio.
-

3. Perfil del cargo:

Nivel de escolaridad: bachiller en cualquier modalidad.

Conocimientos específicos:

- Programas de Informática básica.
- Clasificación de documentos.
- Conocimiento del Sistema de gestión documental del Conservatorio.
- Relaciones humanas

Competencias:

Entrenamiento y desarrollo: una semana para reconocer cada una de las funciones e integrarse al equipo de trabajo.

Experiencia laboral: de seis (6) meses en áreas y actividades afines a las requeridas por el cargo.

Responsabilidades del cargo: manejo de equipos e información confidencial del Conservatorio.

Relaciones internas: con todo el equipo de trabajo.

Relaciones externas: con usuarios, acreedores y público en general.

Normas de seguridad industrial: no requiere del uso de equipo de seguridad.

Condiciones de trabajo: el Conservatorio cuenta con excelente infraestructura, ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos, ni a factores de riesgo, no requiere el uso de implementos.

Toma de decisiones: todas las decisiones deben ser consultadas.

Fuente: Elaboración propia

Definición de las funciones de Tesorería

Tabla 65.

Formato del análisis y descripción de las funciones de Tesorería

Manual específico:
Fecha: Diciembre de 2020
Página:
1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo
Nombre del cargo: Tesorero.
Nivel funcional: Administrativo.
Jefe inmediato: Dirección administrativa y financiera.
2. Descripción del cargo:
Objetivo del cargo:
Dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos del Conservatorio, así como el pago oportuno de los diferentes conceptos, en concordancia con las normas y procedimientos establecidos en tal materia.
Coordinar con la gerencia la inversión de los excedentes de liquidez buscando la mayor rentabilidad para la institución en cumplimiento de las leyes y normas vigentes.
Funciones:
• Dirigir, coordinar y gestionar el recaudo oportuno de dineros provenientes de las actividades del Conservatorio. • Administrar y controlar el uso responsable de los recursos de la institución. • Elaborar y presentar informes periódicos sobre el movimiento y condiciones de los recursos a las respectivas dependencias cuando sean requeridos. • Realizar el análisis para calcular y establecer la capacidad de endeudamiento del Conservatorio. • Adelantar los análisis asociados a las necesidades de endeudamiento del y establecer las condiciones más favorables para ello. • Efectuar el pago de las obligaciones conforme a las disposiciones legales vigentes. • Presentar a los cargos competentes, los estados financieros en cumplimiento de los requisitos y con la periodicidad que determinen las normas vigentes y los estatutos. • Efectuar las acciones necesarias para garantizar la oportunidad de los pagos de los compromisos adquiridos. • Elaborar las notificaciones a los deudores morosos. • Participar en la elaboración y desarrollo del Plan Financiero del Conservatorio. • Organizar y llevar los documentos soportes de la tesorería.
3. Perfil del cargo:
Nivel de escolaridad: Título universitario en Economía, Administración de Empresas, Contaduría, Ingeniería Industrial, financiera, derecho o carreras afines.
Conocimientos específicos: Preferiblemente Título de especialización en finanzas o Administración Pública.
Competencias:
Comunes

-
- Orientación a resultados
 - Orientación al usuario y al ciudadano
 - Transparencia
 - Compromiso con la organización

Competencias nivel Profesional

- Aprendizaje continuo
- Experticia profesional
- Trabajo en equipo y colaboración
- Creatividad e innovación
- Liderazgo
- Toma de decisiones

Entrenamiento y desarrollo: requiere de un mes para reconocer la importancia del cargo y el impacto que tiene sobre la institución.

Experiencia laboral: Experiencia profesional de dos (2) años.

Responsabilidades del cargo: manejo de equipos, dinero e información confidencial de la institución.

Relaciones internas: con el personal del área administrativa

Relaciones externas: con instituciones del Estado, clientes, acreedores.

Normas de seguridad industrial:

Condiciones de trabajo: el Conservatorio cuenta con excelente infraestructura, ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos, ni a factores de riesgo, no requiere el uso de implementos.

Toma de decisiones:

Autónomas: de orden financiero y estratégico.

Consultadas: las que puedan comprometer la permanencia del Conservatorio en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Definición de las funciones de Oficios Varios

Tabla 66.

Formato del análisis y descripción de las funciones de Oficios Varios

Manual específico:
Fecha: Diciembre de 2020
Página:
1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo
Nombre del cargo: Oficios varios
Nivel funcional: Asistencial.
Jefe inmediato: Dirección administrativa
2. Descripción del cargo:
Objetivo del cargo:

-
- Ejecutar labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales, de baja complejidad y de carácter repetitivo, en labores propias de mensajería, aseo de las oficinas del conservatorio, servicio de cafetería y vigilancia, entre otros.
 - Funciones:
 - Mantener las áreas funcionales en perfecto orden y limpieza.
 - Mantener las áreas sanitarias en perfectas condiciones de aseo y limpieza.
 - Velar por la limpieza de muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas funcionales.
 - Clasificar los desechos propios de las actividades ejecutadas de acuerdo a si son orgánicos, papeles y materiales sólidos.
 - Facilitar la ejecución de reuniones del equipo de trabajo.
 - Velar por la buena presentación y orden de las zonas comunes.
 - Brindar información oportuna a los usuarios y alumnos cuando le sea solicitada, en concordancia con los parámetros establecidos.
 - Llevar a cabo labores propias de los servicios generales que sean requeridos por la institución.
 - Aplicar las acciones del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo de Control Interno.
 - Dar cumplimiento de manera efectiva a la misión, visión, política y objetivos de calidad, en concordancia con los requerimientos de su cargo.
 - Cumplir con las normas y reglamentación contenidas en la Constitución, la Ley, Ordenanzas, Acuerdos, Decretos, Manual de Funciones y Reglamentos Internos del Conservatorio.
 - Velar por el buen uso de los bienes muebles e inmuebles de la institución que están bajo su cargo.
 - Ejecutar oportunamente las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato, las que sean delegadas y las propias del desarrollo del conservatorio.
 - Ayudar en la Vigilancia y atención de porterías del Conservatorio, informando oportunamente cualquier hecho irregular
 - Ejecutar labores de mensajería, dentro y fuera de la Institución.
 - Responder por elementos y herramientas de trabajo que tenga a su cargo.
 - Verificar el estricto cumplimiento de las normas de seguridad y prevención de accidentes, informando oportunamente al jefe inmediato cualquier irregularidad encontrada.
 - Asistir a las actividades programadas por el Conservatorio.
-

3. Perfil del cargo:

Nivel de escolaridad: Bachiller.

Conocimientos específicos:

- Manejo de herramientas Office.
- Servicio al cliente o Usuario.
- Sistema Gestión de Calidad

Competencias:

- **Cognitivas:** implica el uso conocimiento informal obtenido mediante la experiencia.
- **Funcionales:** conocimiento específico de las funciones, tareas y actividades a ejecutar.
- **Personales:** capacidad para actuar de manera positivamente ante situaciones determinadas que llevan cierta complejidad.
- **Éticas:** orientadas a la ejecución transparente de su trabajo y al cumplimiento de los valores y principios institucionales.
- **Sociales:** capacidad para interactuar de manera armónica con otros.

Entrenamiento y desarrollo: requiere de una semana para alcanzar dominio sobre las funciones y adaptarse al entorno laboral.

Experiencia laboral: igual a seis (6) meses en actividades iguales o semejantes.

Responsabilidades del cargo: uso de equipo de higiene y seguridad.

Relaciones internas: con todo el personal del Conservatorio.

Relaciones externas: con clientes y público en general.

Normas de seguridad industrial: uso de los siguientes implementos

- **Zapatos con suela antideslizante:** cuando esté expuesto a humedad en actividades de aseo.
- Guantes de plástico
- Tapabocas.

Condiciones de trabajo: el Conservatorio cuenta con excelente infraestructura, ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos, ni a factores de riesgo, el uso permanente de químicos de limpieza, exige el uso de equipo de seguridad correspondiente.

Toma de decisiones: todas deben ser consultadas.

Socializar el manual de funciones para que los trabajadores del área administrativa identifiquen con claridad las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo de tal manera que contribuyan al mejoramiento continuo del Conservatorio.

El Manual Funciones es una herramienta de gestión de talento humano, en este caso quien hace las veces es la dirección administrativa del conservatorio; le accede establecer las funciones y competencias laborales de los cargos que conforman la planta de las instituciones; así como las exigencias de conocimiento, experiencia y demás competencias requeridas para el ejercicio de estos. Es, igualmente, materia importante para la realización de los procesos de planeación, ingreso, duración y desarrollo del talento humano a favor de las organizaciones.

Para la socialización de este manual de funciones se pretende la aprobación de la junta directiva del conservatorio de música Pedro Morales Pino, es por ello que se programa una reunión con los miembros de la junta directiva, la directora administrativa y la secretaria general; una vez se socializa a los mencionados y se da el visto bueno del manual, le corresponde a la dirección administrativa quien hace las veces de gestión de talento humano extender a sus colaboradores su manual de funciones específico del cargo que ocupa.

Acta de socialización de manual de funciones:

El acta se puede evidenciar en la parte de Anexos

Conclusiones

Como primer objetivo, se formuló la necesidad de realizar un diagnóstico de las condiciones externas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino, este permitió, identificar los factores estratégicos, las posibilidades de diferenciación y sobre todo el diseño e implementación de herramientas que permiten la medición de oportunidades y amenazas.

En este punto se implementaron las cinco fuerzas de Porter, las matrices EFE y DOFA; en cuanto al primer modelo, estas fuerzas permitieron determinar la tendencias del sector, las principales variables de riesgo e impacto, las necesidades emergentes en formación musical y sobre todo la necesidad de modernizar los planes pedagógicos, metodológicos y de difusión de los modelos, como mecanismo para enfrentar el impacto directo del Covid-19, que llevó al aislamiento prolongado y a la reducción de las expectativas de ingreso y servicio a la comunidad.

Por otro lado, la matriz EFE, permitió un análisis riguroso de las variables del mercado que tienen mayor trascendencia para la institución, lo más significativo de este modelo, fue que permitió hacer un análisis cualitativo de las variables, complementado con el cuantitativo que brinda mayor solidez a los resultados.

Se analizaron las variables económicas, políticas, culturales, sociales, comerciales y geográficas, donde se reconocieron las oportunidades y amenazas en cada una de ellas, se identificaron como las oportunidades más representativas para el Conservatorio, la inversión pública, el mejoramiento del plan escolar en aspectos culturales y artísticos, el apoyo a entidades de formación musical, la arraigada tradición musical del municipio de Cartago, posicionamiento alcanzado por los egresados del Conservatorio en el mercado nacional e internacional, las alianzas estratégicas con otras instituciones, la implementación de las redes sociales para la difusión de los programas y planes institucionales, la aplicación de nuevas tecnologías en la enseñanza musical, la posición estratégica de la ciudad en la región y la ubicación estratégica del Conservatorio.

Como amenazas, se cuentan, la inflación, la tasa de desempleo, la inestabilidad política y económica, la incidencia del Covid-19 en el sector, la dificultad para responder a las exigencias del mercado, el poder de respuesta de la competencia, la capacidad de innovación de los competidores y el desconocimiento por parte de la comunidad del verdadero aporte de la música.

De la misma forma, el DOFA, permitió identificar de manera específica las oportunidades y riesgos del entorno, a partir de esta propuesta se pudo construir una serie de estrategias que de manera selectiva pueden ser usadas por las Directivas del Conservatorio para afianzar su capacidad de acción en el mercado. En conjunto, los tres modelos ayudaron a tener una visión más clara, precisa y sobre todo integral de los que pasa en el mercado y de lo que puede traer ventajas o en su defecto, serios riesgos para el conservatorio.

El aporte del análisis del sector al manual de funciones, se sintetiza en el reconocimiento de las tendencias del sector, de la competencia, porque muestra los niveles de tecnología aplicada, los modelos pedagógicos y metodológicos que tienen en marcha, además, ayuda a determinar el impacto del Covid-19 en el subsector de formación musical.

En cuanto al segundo objetivo, se propuso, hacer un diagnóstico interno de la situación actual del Conservatorio, para ello se desarrolló la Matriz EFI y se dio continuidad al análisis DOFA; la primera permitió al comparativo entre los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos en las fortalezas y debilidades para tener claridad sobre su potencial de riesgo y oportunidad, y el segundo, permitió identificar las fortalezas y debilidades de mayor impacto, ambos modelos, brindaron una visión más precisa de los que ocurre al interior del Conservatorio y brindaron un valioso referente para diseñar e implementar acciones más coherentes con la realidad.

Como principales fortalezas se obtuvo, la identificación de la capacidad de liderazgo, la relación costo – beneficio de los servicios ofertados por el Conservatorio, el perfil competitivo de los trabajadores, la calidad de los servicios y la capacidad de adaptación y flexibilidad de la institución. Se cuentan como debilidades la falta de planeación, los activos no protegidos (Asegurados), la falta de un manual de funciones, el desconocimiento de estrategias de marketing innovadoras y la baja implementación tecnológica en el área académica.

Además, se analizaron las cuatro etapas del proceso administrativos que son planeación, organización, dirección y control, que permitieron obtener información valiosa sobre el modelo de gestión implementado y ayudó a recolectar información para el manual de funciones.

Este análisis interno, brinda elementos de valoración y juicio con respecto a las necesidades de del Conservatorio, se identificó el manual de funciones como el principal vacío en la gestión, de paso se identificaron puntos claves para su elaboración.

El tercer objetivo, tenía como fin realizar un análisis comparativo para determinar el perfil competitivo de la institución, en este se implementó el benchmarking y se obtuvo que cada una de las instituciones analizadas, se convierte en un referente de planeación, acción y decisión para el Conservatorio Pedro Morales Pino, se pudo identificar que la Fundación Auros escuela de arte, cuenta con las mayores fortalezas académicas y de mercadeo, como también su apoyo en la tecnología y redes sociales; la Escuela de música Santa Cecilia, cuenta con un buen enfoque y sus precios son los más favorables del mercado, aunque tiene muchas similitudes con el conservatorio. La fundación El canto del Xilófono, presenta la cobertura del mercado y el conocimiento del mercado, a manera de resumen, se puede decir que el Conservatorio, puede apropiarse de estas ventajas únicas y sostenibles, para validar y desarrollar un valor diferencial en el mercado.

Los trascendentales semblantes a mejorar del conservatorio, de los que puede tomar como referencia otras instituciones del sector, son: El modelo de dirección, el uso de tecnologías para promover y dar a conocer sus programas, la calidad de los cursos ofertados y los convenios interinstitucionales, que permiten contemplar otras plazas donde se pueda asentar a una pluralidad de población.

En el cuarto objetivo, se planificó, el análisis de cargos y funciones, determinante para identificar responsabilidades y obligaciones y como estrategia para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la organización. Para su consecución, se elaboró la entrevista, la cual tuvo como finalidad conocer a partir de los funcionarios, la diversidad de necesidades, los niveles de satisfacción, detectar riesgos y debilidades para mitigarlas y potenciar las fortalezas existentes, estos resultados son valiosos para la construcción del manual de funciones.

El quinto objetivo, fue la elaboración del manual de funciones, siendo este el principal elemento de la investigación, porque fue identificado como la principal falencia de orden administrativo encontrado en el Conservatorio, su finalidad, es propiciar un ambiente de trabajo más productivo y competitivo, a partir del conocimiento de las funciones, actividades y tareas, del reconocimiento de las responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo, lo que redundará en una mayor contribución al mejoramiento del Conservatorio,

Por último, se encuentra la socialización del manual de funciones, este tiene múltiples propósitos; en primer lugar, brindar las especificaciones detalladas a cada empleado de su puesto de trabajo, sus características, responsabilidades y limitantes. Desde el punto de vista estratégico,

busca brindar herramientas que eleven la productividad y competitividad de los trabajadores y el Conservatorio, además de armonizar el desempeño de todo el equipo de trabajo y lograr el mejoramiento continuo del Conservatorio.

Recomendaciones

El Covid-19, ha tenido alto impacto en todas las actividades humanas, el sector de la música, ha sido uno de los más afectados, y con cada uno de los subsectores, en este caso la formación musical, no por ello, el Conservatorio de música Pedro Morales Pino, deja de presentar grandes oportunidades en el mercado, las variables a tener en cuenta son: la larga trayectoria en el mercado, el impacto alcanzado durante su funcionamiento, el posicionamiento logrado por sus egresados en el mercado nacional e internacional y las expectativas de diversificación de sus actividades.

La recomendación más importante que se hace al Conservatorio, es validar y aplicar los preceptos identificados, evaluados y estructurados mediante la investigación, si bien, no resuelven la problemática actual, si son un valioso referente de acción y decisión que minimiza los riesgos internos y externos.

Se recomienda a las directivas del conservatorio aprovechar las habilidades de los colaboradores a cargo para adoptar una táctica de difusión y comercialización de sus productos y servicios, ya sea a través de redes sociales o con telecomunicaciones tradicionales, con el fin de mejorar su aforo, esto permitiría tener más discípulos en su sitio web para, compartir la oferta y ventajas que se posee al preferir al conservatorio como institución de aprendizaje artístico.

Se recomienda, darle continuidad al análisis del entorno para tener claridad sobre todo lo que debe ser actualizado al interior de la institución para mantener el posicionamiento alcanzado y mejorar las expectativas de crecimiento.

Es importante hacer análisis y evaluaciones periódicas del comportamiento interno del Conservatorio para verificar si se cumplen los lineamientos del proyecto.

Sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de la existencia, implementación y actualización del manual de funciones como elemento para elevar la productividad y la competitividad de ellos mismos y el Conservatorio.

Crear un comité que identifique, regule y apruebe las modificaciones a los manuales de funciones de manera periódica.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2017, mayo). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Ediciones Granica S.A. Tercera reimpresión.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Décima edición. Mc Graw Hill.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson educación, Novena edición.
- Taylor, F. W. (1969). Principios de la Administración Científica (11° edición). Herrero Hnos. S. A.
- Dessler, G., Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano. Pearson educación. Quinta edición.
- Franklin, E. B. (2009). Organización de empresas (3° edición)
- Heizer, J., Render, B. (2009) Principios de administración de operaciones. Pearson educación. Séptima edición.
- Lerma H. D. (2009). Metodología de la Investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto. Cuarta Edición. Ecoe Ediciones.
- Melgar, J. M. (2004). Organización y métodos, para el mejoramiento administrativo de las empresas. San Salvador Segunda edición.
- Méndez, C. E. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw Hill. Tercera edición.
- Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson Educación.
- Lewis, W.G., Pun, K.F. and Lalla, T.R.M. (2005), "An Empirical Analysis of ISO 9004:2000 Maturity in ISO 9001 Certified SMEs", Asian Journal on Quality, Vol. 6 No. 3, pp. 190-203. <https://doi.org/10.1108/15982688200500030>

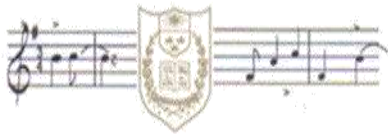
Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad* vol.9 no.3 Cienfuegos, ISSN 2218-3620. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Carro, F. D. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, ISSN: 2250-8465. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/30887>

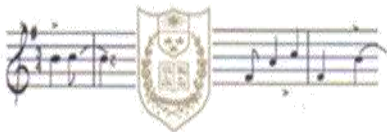
Gehisy. (2016). Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE. *Aprendiendo Calidad y ADR*. <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Anexos

Anexo A: Entrevista a los funcionarios del área administrativa del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino de la ciudad de Cartago Valle.

 <i>Conservatorio</i> <i>"Pedro Morales Pino"</i>			
Fecha:		Febrero de 2020 a junio de 2021.	
Cargo:		Revisor fiscal	
N°	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	X
		No	
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	
		No	X
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	
		No	X
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	X
		No	
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	X
		No	
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	X
		No	
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	X
		No	
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	X
		No	
15.		Si	X

	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	No	
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez			
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.			
Autorizado por: Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.			

Ficha de entrevista 2			
			
Fecha:		Febrero de 2020 a junio de 2021.	
Cargo:		Contador	
Nº	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	X
		No	
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	
		No	X
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	
		No	X
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.		Si	X

	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	No	
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	X
		No	
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	X
		No	
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	X
		No	
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	
		No	X
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	
		No	X
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez			
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.			
Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.			

Ficha de entrevista 3			
 <i>Conservatorio</i> <i>"Pedro Morales Pino"</i>			
Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Secretaria		
N°	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	X
		No	

2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	X
		No	
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	X
		No	
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	
		No	X
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	X
		No	
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	
		No	X
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	X
		No	
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	
		No	X
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	X
		No	
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez			
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.			

Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Ficha de entrevista 4



*Conservatorio
"Pedro Morales Pino"*

Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Docente		
Nº	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	X
		No	
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	
		No	X
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	X
		No	
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	
		No	X
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	
		No	X
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	X
		No	
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	
		No	X
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	X
		No	
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	X
		No	

15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	X
		No	
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	
		No	X
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	

Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez

Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.

Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Ficha de entrevista 5			
 <i>Conservatorio "Pedro Morales Pino"</i>			
Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Docente		
Nº	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	X
		No	
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	
		No	X
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	X
		No	
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.		Si	

	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	No	X
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	X
		No	
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	
		No	X
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	X
		No	
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	
		No	X
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	
		No	X
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez			
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.			
Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.			

Ficha de entrevista 6  Conservatorio "Pedro Morales Pino"			
Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Docente		
N°	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	X
		No	

2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	
		No	X
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	X
		No	
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	
		No	X
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	X
		No	
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	
		No	X
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	
		No	X
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	X
		No	
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	X
		No	
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	
		No	X
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez			
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.			

Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Ficha de entrevista 7



*Conservatorio
"Pedro Morales Pino"*

Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Docente		
Nº	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	
		No	X
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	X
		No	
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	X
		No	
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	
		No	X
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	
		No	X
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	X
		No	
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	
		No	X
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	
		No	X
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	X
		No	
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	X
		No	

15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	
		No	X
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	

Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez

Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.

Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Ficha de entrevista 8			
 <i>Conservatorio</i> <i>"Pedro Morales Pino"</i>			
Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Docente		
Nº	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	X
		No	
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	
		No	X
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	
		No	X
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	
		No	X
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.		Si	X

	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	No	
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	
		No	X
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	
		No	X
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	X
		No	
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	
		No	X
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	X
		No	
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	
		No	X
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez			
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.			
Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.			

Ficha de entrevista 9			
			
Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Tallerista		
N°	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	
		No	X

2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	
		No	X
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	X
		No	
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	X
		No	
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	
		No	X
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	
		No	X
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	X
		No	
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	X
		No	
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	X
		No	
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	
		No	X
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez			
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.			

Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Ficha de entrevista 10  <i>Conservatorio "Pedro Morales Pino"</i>			
Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Tallerista		
Nº	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	X
		No	
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	
		No	X
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	
		No	X
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	X
		No	
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	X
		No	
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	X
		No	
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	
		No	X

15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	X
		No	
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	
		No	X
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	

Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez

Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.

Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Ficha de entrevista 11



Conservatorio
"Pedro Morales Pino"

Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Tallerista		
Nº	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	
		No	X
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	X
		No	
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	X
		No	
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	
		No	X
8.		Si	

	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	No	X
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	X
		No	
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	
		No	X
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	
		No	X
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	X
		No	
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	X
		No	
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez			
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.			
Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.			

Ficha de entrevista 12



Conservatorio
"Pedro Morales Pino"

Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Tallerista		
N°	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	X
		No	

2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	
		No	X
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	
		No	X
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	X
		No	
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	
		No	X
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	X
		No	
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	X
		No	
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	
		No	X
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	
		No	X
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez			
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.			

Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

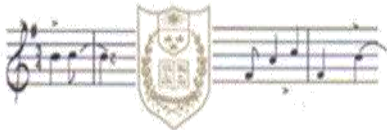
Ficha de entrevista 13  <i>Conservatorio "Pedro Morales Pino"</i>			
Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Tallerista		
Nº	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	
		No	X
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	
		No	X
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	
		No	X
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	X
		No	
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	X
		No	
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	
		No	X
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	X
		No	
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	
		No	X
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	
		No	X

15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	X
		No	
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	
		No	X
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	

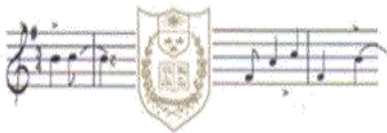
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez

Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.

Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Ficha de entrevista 14  <i>Conservatorio</i> <i>"Pedro Morales Pino"</i>			
Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Tesorero		
Nº	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	
		No	X
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	X
		No	
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	X
		No	
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	
		No	X
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	X
		No	
8.		Si	X

	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	No	
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	
		No	X
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	
		No	X
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	
		No	X
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	X
		No	
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	
		No	X
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	X
		No	
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	
		No	X
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	
Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez			
Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.			
Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.			

Ficha de entrevista 15  Conservatorio "Pedro Morales Pino"			
Fecha:	Febrero de 2020 a junio de 2021.		
Cargo:	Oficios varios.		
N°	Pregunta	Respuestas	
1.	¿El Conservatorio cuenta con una clara planificación de las funciones y tareas a ejecutar en el área administrativa?	Si	X
		No	
2.	¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?	Si	

		No	X
3.	¿Existe una adecuada y equitativa distribución de las actividades y tareas?	Si	X
		No	
4.	¿El Conservatorio cuenta con el suficiente personal administrativo que le permita responder a las necesidades de los estudiantes, profesores y comunidad en general?	Si	
		No	X
5.	¿En el Conservatorio se hace reconocimiento a los trabajadores por su desempeño?	Si	X
		No	
6.	¿En el Conservatorio se cuenta con un clima laboral favorable?	Si	X
		No	
7.	¿Considera que el Conservatorio cuenta con un equipo de trabajo de alto perfil?	Si	
		No	X
8.	¿La Gestión actual del equipo de trabajo garantiza el cubrimiento de las necesidades del Conservatorio y de la comunidad?	Si	
		No	X
9.	¿Considera que bajo las condiciones actuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales?	Si	X
		No	
10.	¿Se detectan oportunamente los problemas para evitar potenciales riesgos para los empleados del área administrativa y para el Conservatorio?	Si	X
		No	
11.	¿Su conocimiento del cargo le permite reconocer vacíos y potenciales mejoras al puesto de trabajo?	Si	X
		No	
12.	¿Se promueven cambios oportunos en la gestión del talento humano del área administrativa del Conservatorio?	Si	
		No	X
13.	¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 3 años?	Si	X
		No	
14.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar el desempeño de las funciones en el Conservatorio?	Si	
		No	X
15.	¿Se incentiva la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo en el Conservatorio?	Si	
		No	X
16.	¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del área administrativa del Conservatorio?	Si	X
		No	
17.	¿Se ha detectado omisión en algunas tareas?	Si	
		No	X
18.	¿Se han detectado duplicidad de funciones y tareas?	Si	X
		No	
19.	¿Considera que su puesto de trabajo presenta puntos fuertes que tienen alta contribución para el Conservatorio?	Si	X
		No	
20.	¿Reconoce la importancia del Manual de Funciones dentro del Conservatorio?	Si	X
		No	

Elaborado por: Katherym Vanegas Sánchez

Revisado por: Patricia Correa directora del Conservatorio Pedro Morales Pino.

Autorizado por: Las Directivas del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino.

Anexo B: Acata de socialización del manual de funciones



Acta de socialización de manual de funciones

Fecha: 30 de enero de 2021

Hora: 11:00 am

Lugar: Virtual zoom

Asistentes:

PATRICIA CORREA PEREZ – Directora administrativa

ARNALDO AMAYA ESPINOZA – Representante legal

EDGAR ARROLLAVE – Junta directiva

LILIANA ESCOBAR MONTOYA – Junta directiva

GUSTAVO RODAS – Junta directiva

RUBIELA ARBELAEZ GÓMEZ – Secretaria general

KATHERYM VANEGAS SÁNCHEZ – Estudiante Universidad del Valle

orden del día:

1. Llamado a lista y verificación del Quorum.
2. Socialización Manual de funciones del conservatorio Pedro morales Pino
3. Propositiones y asuntos varios.
4. Cierre.

Desarrollo

1. Llamado a lista y verificación del quórum

Se llama a lista, y se verifica que hay Quorum pues se constata la asistencia las personas, por lo cual se establece que si existe Quorum reglamentario para llevar a cabo la reunión.

2. Socialización manual de funciones conservatorio pedro morales pino

Toma la palabra la directora Patricia Correa, quien da la bienvenida a todos, informa que en el marco del COVID-19 esta reunión se realiza de manera virtual, teniendo en cuenta la salud de los participantes y para evitar la propagación del contagio, presenta a la estudiante de la

Universidad del Valle quien está realizando su trabajo de grado en modalidad de asesoría Katherym Vanegas Sánchez, y ha tomado la tarea de realizar el manual de funciones de la institución en el marco del decreto 490 de 2016 y 1075 de 2015. Toma la palabra la estudiante Katherym Vanegas Sánchez quien hace énfasis en la importancia de los manuales de funciones dado que contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional, a la definición de la estructura organizativa, favorece la toma de decisiones y el logro de los objetivos Institucionales. También sirve como referente de acción, planeación y dirección del equipo de trabajo, de tal manera que conozcan sus funciones, responsabilidades y riesgos asociados al cargo, evitando con ello errores, omisiones y duplicidad.

La estudiante explica la referencia del modelo de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, la cual fue usada como base en la estructura de la construcción del manual de funciones, la estudiante muestra cada uno de los campos que contiene la tabla del manual de funciones:

1. Identificación del cargo: Determina la naturaleza del cargo,
 - Nombre del cargo: Es el calificativo asignado al cargo, establece la diferencia entre todos los cargos de la empresa.
 - Nivel funcional: Sitúa el cargo dentro del organigrama del Conservatorio, define su estructura funcional y operativa.
 - Jefe inmediato: determina la jerarquía del cargo y define la dependencia y subordinación con respecto a otros.
2. Descripción del cargo: define los deberes y responsabilidades de cada cargo.
 - Objetivo del cargo: señala el aporte de cada puesto de trabajo a la productividad del Conservatorio.
 - Funciones: detalla las funciones y tareas a ejecutar por cada trabajador, define su carácter de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del mismo.
3. Perfil del cargo: (define los factores y subfactores): define el perfil académico, laboral y profesional necesario para comprender el cargo y lograr el máximo desempeño.
 - Escolaridad: señala el nivel académico que debe cumplir el aspirante al cargo.

- **Conocimientos específicos:** referencia los conocimientos académicos, técnicos y destrezas que facilitan el desempeño en el puesto de trabajo.
- **Competencias:** Es la capacidad que posee el aspirante para aplicar de manera estructurada los conocimientos, de acuerdo al contexto laboral y a la experiencia alcanzada.
- **Entrenamiento:** identifica los elementos necesarios para lograr una adecuada socialización en el entorno laboral, incluye la información provista por la empresa para conocer el cargo.
- **Experiencia laboral:** identifica la aplicación práctica alcanzada en cargo previos.
- **Responsabilidades del cargo:** vinculada al manejo de equipos, registro y control de métodos y procesos, recaudo de dineros, manejo de información e interacción con otros cargos.
- **Relaciones internas:** refiere la interacción con cargos de igual, menor y mayor jerarquía y con cargos de otras dependencias.
- **Relaciones externas:** Señala la interacción con clientes, otras instituciones y organizaciones.
- **Aplicación de las normas de seguridad industrial:** Describe los equipos las normas de seguridad específicas aplicables a la ejecución de cada una de las funciones, actividades y tareas del cargo y a las áreas de trabajo.
- **Condiciones de trabajo:** estima la exposición a los factores de riesgo implícitos en cada función, puesto de trabajo y área funcional.
- **Toma de decisiones:** establece el poder decisorio.

La estudiante muestra el manual de funciones con los cargos de cada uno de los colaboradores de acuerdo al organigrama uno por uno y procede a leer tres de ellos de forma aleatoria, los cuales son el de la directora, la secretaria y los docentes, los asistentes coinciden que las funciones están bien distribuidas.

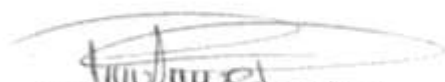
3. Propositiones y asuntos varios

La estudiante señala que este manual de funciones fue enviado al correo electrónico del conservatorio en formato Word para que las directivas de la institución puedan realizar ajustes según las necesidades de la institución y quien quiera tenerlo de los asistentes puede dejar el correo

electrónico o número de WhatsApp en el chat. Queda el compromiso de compartirlo por medio electrónico.

4. Cierre.

Se da por terminada la reunión a las 01:20 PM



PATRICIA CORREA PÉREZ

Directora administrativa conservatorio Pedro Morales Pino

Anexo: registro fotográfico (1 folio)

Elaboro y transcribió: Katherym Vanegas Sánchez, Estudiante de Universidad del Valle
Revisó: Oscar Marino Durán aguado, Asesor de trabajo de grado Universidad del Valle
Aprobó: Patricia Correa, Directora conservatorio Pedro Morales Pino

Censuradores

Pedro Morales Pino[®]

Definición de las funciones de la Dirección Administrativa

Fórmula de análisis y descripción de las funciones de la dirección administrativa.

Manual específico:	
Fecha: diciembre de 2020	
Página:	
1. Identificación del cargo: Identifica la naturaleza del puesto de trabajo	
Número del cargo: Director Administrativo	
Nivel funcional: Provincial	
Jefe inmediato: Junta directiva	
2. Descripción del cargo:	
Objetivo del cargo:	

Asumir toda la responsabilidad en la prestación eficiente de los servicios del Conservatorio para alcanzar la plena satisfacción de los clientes, esto mediante la aplicación de las políticas operativas e institucionales, establecidas y la administración eficiente del talento humano y recursos disponibles.

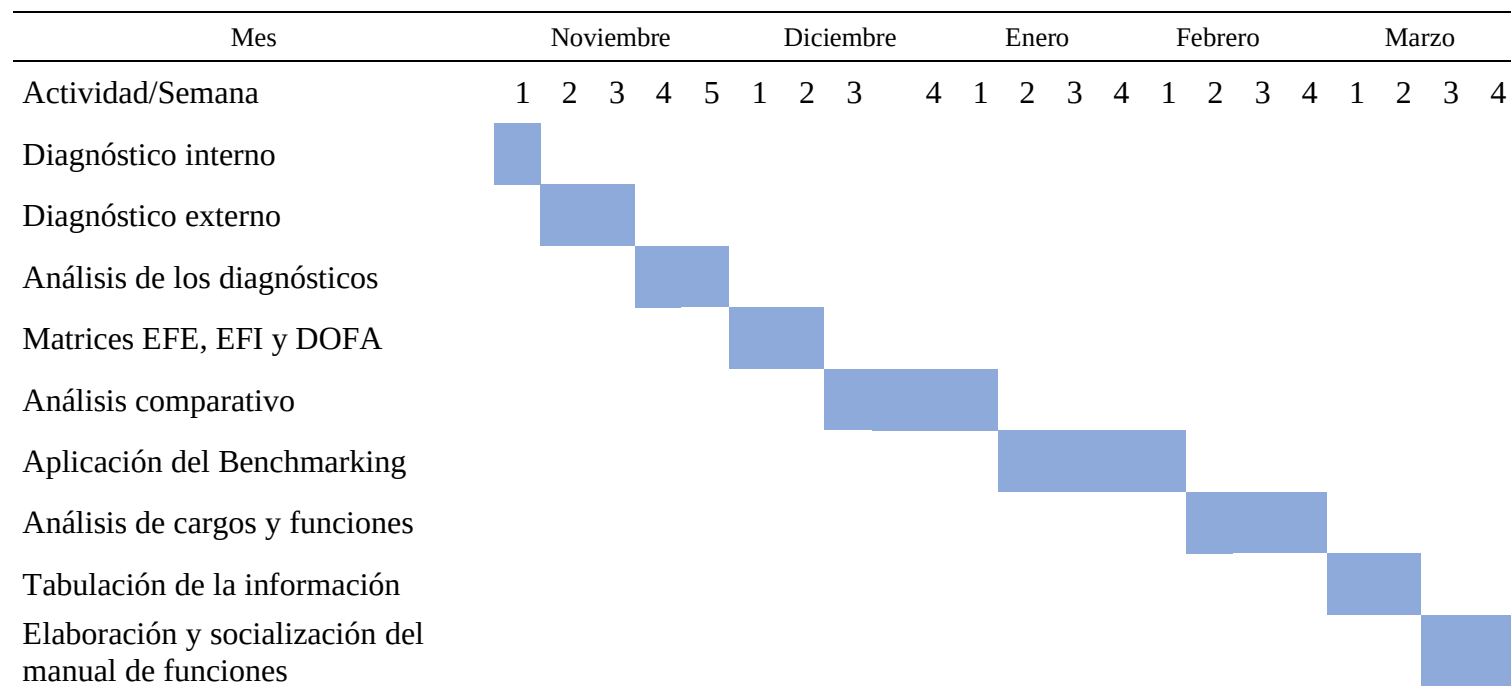
Funciones:

- Asumir la representación legal del Conservatorio y operar todos los acciones derivadas e inherentes de este hecho, en cumplimiento de la ley, los estatutos o reglamentos le son propios.
- Vigilar el estricto cumplimiento de los planes y objetivos del Conservatorio, de acuerdo a lo expresado en los estatutos.

Funcionario (C)	Sobrecargar (S)	Sobrecargar (S)
K Katherine Vargas (Luzbelvis, YN)	X	X
M Anabel Araya Equiza	X	X
E Edgar Arroyave	X	X
B Gaudiano Rodas	X	X
R Patricia Correa R	X	X
L Lilián	X	X
M Roberto Arbalanz	X	X

Anexo C: Cronograma de actividades

Cronograma de realización de proyecto en el Conservatorio De Música Pedro Morales Pino noviembre de 2020 a abril de 2021.



Fuente: Elaboración propia a partir de una estructura de trabajo desarrollada.