

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FUNDACIÓN POLIFONÍA



MABEL VELASCO AMATURE

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2011**

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FUNDACIÓN POLIFONÍA



MABEL VELASCO AMATURE

ASESOR ACADÉMICO

CÉSAR AUGUSTO OSORIO V.

ASESOR EMPRESARIAL

CLAUDIA CRUZ A.

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2011**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 MARCO CONCEPTUAL

1.1.1 Fundación

1.1.2 Industria Cultural

1.2 MARCO LEGAL

1.2.1 Normatividad Entidades Sin Ánimo De Lucro

1.2.2 Normatividad Industria Cultural

1.3. MARCO REFERENCIAL

1.3.1 Ubicación

1.3.2 Naturaleza

1.3.3 Productos Y/O Servicios Que Ofrece

1.3.4 Misión

1.3.5 Visión

1.3.6 Objetivos

1.3.7 Reseña de la Fundación Polifonía

1.3.8 Características Del Sector Cultural

CAPÍTULO II ANÁLISIS EXTERNO

2.1 ENTORNO GENÉRICO

2.1.1 Entorno Político

2.1.2 Entorno Educativo

2.1.3 Entorno Cultural

2.1.3.1 Riqueza Cultural

2.1.3.2 Reconocimientos De Patrimonio Cultural

2.1.3.3 Coordinaciones De Cultura

2.1.3.4 Industrias Culturales Del Cauca

2.1.3.5 Asistencia a Espectáculos

2.1.3.6 Otras Empresas del Sector en Popayán

2.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO

2.3 ENTORNO ECONÓMICO

2.3.1 PRESUPUESTO MINISTERIO DE CULTURA

CAPÍTULO III ANÁLISIS INTERNO

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.2 PRINCIPIOS Y VALORES

3.2.1 Principios De Estatutos

3.3 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS

3.4 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS SEGÚN ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

3.6 MATRIZ DOFA

CAPÍTULO IV DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO

4.1.1 Descripción De Áreas

4.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO BÁSICO DE LA FUNDACIÓN POLIFONÍA

4.2.1 Actividades

4.2.2 Flujograma

4.3 ORGANIGRAMA Y CANALES DE COMUNICACIÓN

4.4 TOMA DE DECISIONES

4.5 PLAN OPERATIVO

4.6 INDICADORES DE EVALUACIÓN

4.7 PROYECCIÓN DISEÑO ORGANIZACIONAL

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Sectores considerados como parte de las Industrias Culturales

Tabla 2. Número De Alumnos Matriculados Por Nivel Educativo Y Zona Año 2010

Tabla 3. Total De Personas De 12 Años Y Más Por Sexo Según Asistencia A Presentaciones Música En Vivo En Los Últimos 12 Meses

Tabla 4. Total De Personas De 12 Años Y Más Que Fueron A Presentaciones De Música En Vivo En Los Últimos 12 Meses Por Rangos De Edad Según Frecuencia De Asistencia

Tabla 5. Población por rango de edad en el departamento del Cauca

Tabla 6. Presupuesto Ministerio de Cultura

Tabla 7. Matriz De Evaluación De Los Factores Internos EFI

Tabla 8. Matriz DOFA de la Fundación Polifonía

Tabla 9. Presupuesto implantación Diseño Organizacional

Tabla 10. Retención a título de renta para el pago de honorarios que realiza la Fundación Polifonía

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Diagrama del Entorno Externo de la Fundación Polifonía
- Figura 2. Número De Alumnos Matriculados Por Nivel Educativo Y Zona Año 2010
- Figura 3. Porcentaje De Personas De 5 Años Y Más Por Asistencia Presentaciones Y Espectáculos Culturales En Los Últimos 12 Meses
- Figura 4. Población por rango de edad en el departamento del Cauca
- Figura 5. Recursos Polifonía
- Figura 6. Elementos básicos de cada proyecto de la fundación
- Figura 7. Proceso Básico Fundación Polifonía
- Figura 8. Flujograma
- Figura 9. Organigrama Tradicional
- Figura 10. Canales De Comunicación
- Figura 11. Organigrama Matricial (Por Proyectos)
- Figura 12. Toma de decisiones

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de Actividades OCV 2011

Anexo 2. Cronograma de Talleres Zonales 2011

INTRODUCCIÓN

En la actualidad colombiana las industrias culturales están haciendo un aporte importante a la economía, hay desde grandes multinacionales hasta pequeños grupos interesados más en encontrar espacios adecuados para expresarse, que en las dinámicas del mercado cultural. La Fundación Polifonía es una institución cultural sin ánimo de lucro de la ciudad de Popayán que desde su inicio en el año 2005 ha apoyado procesos de formación musical y artística en el suroccidente del país y que para lograr competitividad día a día necesita organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de estrategias mediante un adecuado diseño organizacional.

Propongo una estructura organizacional adecuada, alineada a los procesos y al nivel de evolución de la organización, intentando mejorar su desempeño en pro de los objetivos que se ha trazado.

Se inicia con un marco contextual que ubica la organización y su función en el mercado, analizo el entorno externo mediante investigación en los entes relacionados con la industria cultural e investigación bibliográfica de trabajos realizados anteriormente por diferentes entidades. El análisis interno lo realizo junto al equipo de trabajo de la fundación durante los proyectos que actualmente se desarrollan. Con la información recopilada desarrollo una metodología fundamentada en las teorías del diseño organizacional buscando unos resultados óptimos tanto para la fundación como para mi desarrollo profesional.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar la Estructura Organizacional para la FUNDACIÓN POLIFONÍA de acuerdo a la relación entre los recursos disponibles y la razón de ser de la organización, buscando responder a las dinámicas del mercado y procurando la sustentabilidad y permanencia.

Objetivos Específicos

Análisis de la situación actual.

Diseño de una estructura adecuada.

Proponer el modelo organizacional en la empresa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 MARCO CONCEPTUAL

1.1.1 FUNDACIÓN

Según Real Academia de la Lengua: *Der.* Persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza, o piedad, que continúa y cumple la voluntad de quien la erige

Según Código Civil artículo 5° del Decreto 3130 de 1968: “personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de sus fundadores. Dichas instituciones, como personas jurídicas privadas que son, están sujetas a las reglas de derecho privado y no están adscritas ni vinculadas a la administración”.

Según Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones Art. 2: 1. Son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. 2. Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley.

1.1.2 INDUSTRIA CULTURAL

Según BID: Aquellos sectores que están directamente involucrados en la creación, producción y distribución de bienes y servicios que son de naturaleza cultural y que están usualmente protegidos por el derecho de autor.

Según O’Connor, 1999: Las Industrias Culturales son los bienes y servicios culturales cuyo valor económico primario deriva de su valor cultural y tienen el potencial para la creación de riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual.

Según la UNESCO: Las industrias culturales son aquellas que reproducen a escala industrial, utilizan como materia prima creaciones protegidas por derechos de autor y producen bienes y servicios culturales fijados sobre soportes tangibles o electrónicos. En cada uno de los subsectores que constituyen estas industrias culturales existen desde pequeñas empresas hasta grandes conglomerados.¹

Según UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo): Se aplica a aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos que son de naturaleza cultural e intangible. Esos contenidos son susceptibles de ser protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de bienes y servicios.

1. 2. MARCO LEGAL

1.2.1 NORMATIVIDAD ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

- En el Marco Constitucional para las entidades sin ánimo de lucro aparece:
 - Art. 14*, que da derecho a toda persona al reconocimiento de su personalidad jurídica.
 - Art. 38*, que trata la libre asociación para el desarrollo de actividades
- Control de legalidad, Las Cámaras de Comercio verificarán el cumplimiento formal de los requisitos previstos en el numeral primero del Decreto 0427 de 1996, salvo en los casos donde por virtud de la Ley tienen un control de fondo.
- La vigilancia e inspección corresponde ejercerla a los gobernadores de Departamento. (Decreto 054 de enero 18 de 1974; artículo 5° del Decreto 3130 de 1968; a artículo 1° y 23 del Decreto 1529 de 1990 y Decretos 1318 de 1988, 1093 de 1989).
- De la constitución de las entidades sin ánimo de lucro trata el artículo 40 del Decreto 2150 de 1995.

¹ Impacto económico de las industrias culturales en Colombia Ministerio de Cultura de Colombia Convenio Andrés Bello Equipo Economía y Ministerio de Cultura. Impacto económico de las industrias culturales en Colombia Edición del Convenio Andrés Bello. Unidad Editorial © 2003, Ministerio de Cultura de Colombia © 2003, Convenio Andrés Bello Derechos reservados. ISBN 958-698-128-2 Impreso en Colombia

- Decreto Nacional 1407 de 1991 por el cual se reglamenta el reconocimiento, suspensión y cancelación de personería jurídica a las fundaciones y corporaciones de carácter nacional, regional y local que desarrollen actividades relacionadas con las comunidades indígenas

1.2.2 NORMATIVIDAD INDUSTRIA CULTURAL

- Los artículos 7, 8, 10, 63, 70, 71 y 72 de la Constitución Política de 1991 referentes al patrimonio cultural, contemplan la protección que compete al Estado y a los particulares; la libertad en la búsqueda del conocimiento y la expresión artística; la propiedad exclusiva y pública de la nación sobre determinados bienes culturales y la obligación estatal de incentivar la creación y la gestión cultural.
Art. 70, sobre el deber del estado de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los ciudadanos. Artículo reglamentado por la *Ley 397 de 1997*.
Art. 71, que incluye el fomento a la cultura en los planes de desarrollo económico y social. Artículo reglamentado por la *Ley 397 de 1997*.
Art. 72, dicta que el patrimonio cultural de la nación este bajo protección del estado. Artículo reglamentado por la *Ley 397 de 1997*.
- El Código Civil Colombiano en su Título XXXVI, desde el artículo 633 al 652 trata de La Persona Jurídica, las fundaciones, el patrimonio, los estatutos.
- La Ley General de Cultura Ley 397 de 1997 por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura y se crea el Ministerio de la Cultura.
- Decreto 1589 de 1998 (agosto 5) reglamenta el Sistema Nacional de Cultura
- "El Sistema Nacional de Cultura estará conformado por el Ministerio de Cultura, los consejos municipales, distritales y departamentales de cultura, los fondos mixtos de promoción de la cultura y las artes, y, en general con las entidades públicas y privadas que desarrollen, financien, fomenten y ejecuten actividades culturales²

² Alberto Sanabria Acevedo (comp.), *Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997)*, Bogotá, Ministerio de Cultura, Imprenta Nacional de Colombia, 2000, artículo 57.

1.3 MARCO REFERENCIAL

1.3.1 UBICACIÓN Carrera 4 No. 0-67 A
Apartamento 201
Cel. 310 436 8367
Popayán

1.3.2 NATURALEZA. La Fundación POLIFONÍA es un entidad cívica, sin ánimo de lucro, de utilidad común e interés social, autónoma, de carácter privado, sometida a las normas legales vigentes.

1.3.3 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE: Asesoría musical
Capacitación musical
Producción de eventos

1.3.4 MISIÓN DE LA FUNDACIÓN POLIFONÍA

Actual:

“Entretener y formar a través del arte”

Propuesta:

“La Fundación Polifonía busca entretener y formar a través del arte movilizando conocimiento especializado, talento humano reconocido y recursos económicos que contribuyen al desarrollo de región.”

1.3.5 VISIÓN DE LA FUNDACIÓN POLIFONÍA (5 años)

Actual:

“Espectadores críticos, formadores creativos y recursivos, nueva generación de mejores ciudadanos”

Propuesta:

La Fundación Polifonía será en 5 años una organización competitiva que brindará servicios integrales, con formadores creativos y recursivos a espectadores críticos en el mercado nacional.

1.3.6 OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN POLIFONÍA

a. La Fundación Polifonía, propenderá por la investigación científica permanente del folclor y de todas aquellas manifestaciones artísticas, culturales, históricas y sociales que releven ó exalten nuestra identidad Nacional.

b. La Fundación Polifonía, conformará y/o impulsará la creación de escuelas de formación informal en diferentes ramas del arte: Música, danzas, teatro, entre otras. Como garantía para la continuidad, desarrollo y creación de nuevas formas en el trabajo artístico y cultural en nuestro medio.

PARÁGRAFO. La Fundación Polifonía, para cristalizar las escuelas de formación informal y sufragar los gastos de mantenimiento y funcionamiento podrá establecer convenios o contratos con personas, entidades jurídicas privadas u oficiales.

c. La Fundación Polifonía, establecerá relaciones con otros grupos u organizaciones de carácter local, nacional e internacional con el fin de crear vínculos de amistad, fraternidad y solidaridad por la defensa de la cultura.

d. La Fundación Polifonía, realizará actividades que tengan que ver con el arte y la cultura.

e. La Fundación Polifonía, reivindicará la función social del arte y velará por el reconocimiento y valoración del status social del artista y del trabajador de la cultura.

f. La Fundación Polifonía, debe buscar ante las autoridades Municipales, Departamentales y Nacionales el reconocimiento legal de un Status y ubicación de una sede permanente e igualmente lograr los auxilios necesarios para su funcionamiento como patrimonio artístico del pueblo Caucano.

g. La Fundación Polifonía, debe asesorar a sus afiliados en la defensa de sus derechos, emanados de las actividades para lo cual fue creada la Fundación Polifonía y representarlos si fuere necesario ante las autoridades y empresas.

h. La Fundación Polifonía podrá adquirir bienes muebles e inmuebles que se requieran para el ejercicio normal de sus actividades, así como venderlos, permutarlos o hipotecarlos, obtener dinero en préstamo, todo ello previo el cumplimiento de los requisitos legales o estatutarios.

- i. La Fundación Polifonía podrá prestar un servicio personalizado en el manejo de la publicidad y diseño gráfico a los diferentes sectores de la economía, utilizando herramientas tecnológicas avanzadas para mejorar la calidad de vida.
- j. La Fundación Polifonía desarrollará programas educativos no formales e informales para estar acorde a las nuevas tendencias tecnológicas.
- k. La Fundación Polifonía elaborará y ejecutará proyectos empresariales que contribuyan con el bienestar social del país.

1.3.7 RESEÑA DE LA FUNDACIÓN POLIFONÍA

La Fundación Polifonía es una institución cultural sin ánimo de lucro de la ciudad de Popayán que desde su inicio en el año 2005 ha apoyado procesos de formación musical y artística en el suroccidente del país.

La formación musical de niños y jóvenes ha sido uno de sus proyectos, es por eso que entre los años 2005 – 2009 administró y desarrolló el proyecto “Unas Notas Por la Paz” en el parque informático “Carlos Albán” de Popayán, vinculando a más de 3,500 niños, niñas y jóvenes de estratos 1, 2 y 3 en procesos de formación musical.

Polifonía organizó el taller de música con la Orquesta Sinfónica de Colombia, con una asistencia de más de seiscientos niños y jóvenes logrando integrar los procesos musicales del departamento del Cauca. En convenio con la organización internacional Visión Mundial Colombia la fundación apoyó durante cuatro años los semilleros de formación musical en el Cauca en los resguardos indígenas de Wuambia y Kizgó.

Desde el 2007 hasta la fecha desarrolla las visitas de seguimiento y gestión a las escuelas de música municipales del pacífico sur colombiano en los departamentos de Valle, Cauca y Nariño para el Plan Nacional de Música para la Convivencia del Ministerio de Cultura. Desde ahí, Polifonía hace parte de las instituciones que desarrollan el proyecto La Ruta de la Marimba de Chonta en el componente de gestión e investigación al lado de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, el Instituto Departamental de Bellas Artes de Cali, la Fundación Canto Por la Vida, entre otras. Polifonía ha sido encargada además de organizar la Red de Cantadoras del Pacífico Sur, fue quien postuló ante la Unesco las “Música de marimba y los cantos tradicionales del

Pacífico sur colombiano” para el reconocimiento como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad, manifestación que fue incluida en la lista en el mes de octubre de 2010.

La Fundación Polifonía realizó la grabación de audios de las cantadoras más representativas del pacífico sur colombiano, la mezcla y masterización se realiza actualmente en Los Ángeles – California y se buscan patrocinios para el prensaje del producto en miras a hacer el lanzamiento en el próximo festival Petronio Álvarez.

La Fundación Polifonía en convenio con Yamaha Music Latin América, Incolmotos Yamaha S.A. y la Gobernación del Cauca, firmaron convenio en el 2010 para aportar recursos al proyecto Ciclo de Formación a Músicos y Directores de Bandas Musicales del Departamento del Cauca que busca brindar formación permanente con talleres especializados en música para instrumentistas, docentes de escuelas de música municipales y directores de banda. La Fundación Polifonía, realiza toda la producción y logística para estos encuentros que reúnen periódicamente un número importante de niños y jóvenes con sus maestros. Desde Polifonía además se aporta todos los lineamientos académicos para estos talleres. El 11 de diciembre de 2010 se realizó el lanzamiento de la OCV – Orquesta Caucana de Vientos, iniciativa de la Fundación Polifonía, que agrupa los mejores músicos de bandas de todo el departamento.

Actualmente la Fundación Polifonía realiza la coordinación departamental de música desde la oficina de Cultura de la gobernación del Cauca. Se brinda asesorías a municipios y se administran recursos para el desarrollo de proyectos musicales y de producción de festivales musicales en el Cauca. De igual forma, se realiza el apoyo a Festivales como Petronio Álvarez en la ciudad de Cali y Festival Mono Núñez en la ciudad de Ginebra, Valle.

Durante mi proceso de pasantía, gracias a su reconocida idoneidad y experiencia, con resultados satisfactorios que acreditan capacidad técnica y administrativa la fundación Polifonía firmó convenio de asociación con el Ministerio de Cultura para aunar esfuerzos técnicos, financieros y administrativos para la elaboración de la fase II del Plan Especial de Salvaguardia de las Músicas de Marimba y los cantos tradicionales del Pacífico Sur Colombiano y el fortalecimiento del Grupo Gestor a través de la capacitación en gestión y formulación de proyectos, gestión de recursos IVA, planeación estratégica del Plan Especial de Salvaguardia y el desarrollo de mecanismos de apropiación del PES.

Es importante entonces incluir en la lista de productos y/o servicios que ofrece la Fundación Polifonía el *Fortalecimiento de procesos, grupos u organizaciones culturales*.

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS:

Asesoría musical

Capacitación musical

Producción de eventos

Fortalecimiento de procesos, grupos u organizaciones culturales.

1.3.8 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR CULTURAL

- Según la Agenda Interna Para La Productividad Y La Competitividad Documento Sectorial Cultura, Publicidad Y Medios del Departamento Nacional de Planeación de agosto de 2007 "Un bien o servicio propio de las industrias creativas del sector cultura, medios y publicidad satisface generalmente alguna de las siguientes condiciones:
 - Es susceptible de ser protegido por el derecho de autor;
 - Es un bien o servicio que interviene en la creación, producción o transmisión de otros bienes o servicios creativos (por ejemplo, servicios que agreguen o alteren el contenido de productos culturales como los servicios editoriales, el diseño o los estudios musicales);
 - Es un servicio relacionado con la conservación, exhibición o interpretación del patrimonio humano;
 - Es un servicio educativo para los creadores de bienes y servicios creativos."
- A escala mundial las industrias culturales muestran un crecimiento mucho más acelerado que el de otros sectores de producción y servicios y están generando un aporte importante en la economía de muchos países, en Estados Unidos, por ejemplo, de acuerdo a datos de la UNESCO de crecimiento del sector las industrias culturales, son el segundo sector exportador

- Generalmente las organizaciones de sector cultural están vinculadas a una ubicación específica; consecuentemente pueden crear trabajos sostenibles que sean menos susceptibles a las fluctuaciones de la economía.
- Son más intensivas en mano de obra que en capital y por lo general emplea trabajadores creativos
- Tienden a ser respetuosas con el medio ambiente.
- Tienden a estar muy interconectadas dentro de ciudades o regiones.
- Tienden a estar basadas en conocimientos locales tácitos – por ejemplo, un estilo o un sonido- que no son accesibles globalmente.
- Los productos de las industrias culturales fluyen a través de las fronteras nacionales con relativa facilidad, siendo vendidos en los mercados locales e internacionales.
- Genera externalidades positivas, pues contribuyen a la calidad de vida en los lugares donde están presentes y realzan la identidad cultural, la imagen y el prestigio del área.
- Son flexibles y pueden encontrarse en una amplia gama de escenarios.
- Tiendes a desempeñar un papel importante en la promoción de la cohesión social y de sentido de pertenencia.
- En Colombia las organizaciones de la industria cultural se caracterizan por la falta de especialización, poco existe la tercerización de servicios.
- La contratación en la industria cultural es un reflejo de la informalidad del sector.

Tabla 1. Sectores considerados como parte de las Industrias Culturales³

CIU	Actividad Económica
2211	Edición de libros, partituras, folletos y publicaciones
2212	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas
2213	Edición de materiales grabados
2219	Otros trabajos de edición
2220	Actividades de impresión
2240	Reproducción de materiales grabados
6423	Servicios de transmisión de programas de radio y televisión
6424	Servicios de transmisión por cable
7430	Publicidad
7494	Actividades de fotografía
9211	Producción y distribución de filmes y videocintas
9212	Exhibición de filmes y video cintas
9213	Actividades de radio y televisión
9214	Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas
9219	Otras actividades de entretenimiento
9220	Actividades de agencias de noticias
9231	Actividades de bibliotecas y archivos
9232	Actividades de museos y preservación de lugares y edificios artísticos
9233	Actividades de jardines botánicos y zoológicos y parques nacionales
9249	Otras actividades de esparcimiento

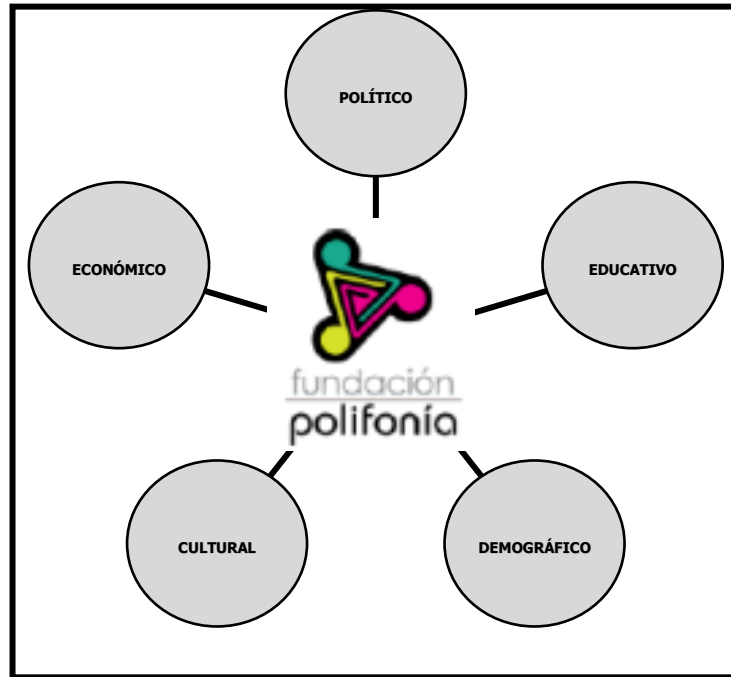
³ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar. RÍOS, Ana María. Concentración De La Producción De Las Industrias Culturales En Cali. *I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA*. 10 h. Disponible en línea. [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/3.7%20EY%20-%20ALONSO%20Y%20RIOS%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/3.7%20EY%20-%20ALONSO%20Y%20RIOS%20(P).pdf)

CAPÍTULO II

ANÁLISIS EXTERNO

2.1 ENTORNO GENÉRICO

Figura 1. Diagrama del Entorno Externo de la Fundación Polifonía



2.1.1 ENTORNO POLÍTICO

El Ministerio de Cultura es la entidad rectora del sector cultural colombiano y tiene como objetivo formular, coordinar, ejecutar y vigilar la política del estado en materia cultural, deportiva, recreativa y de aprovechamiento del tiempo libre. Las políticas culturales son las herramientas que direccionan el sector cultural del país. Con la participación de la sociedad, se definen los procesos y las acciones que requiere la nación en materia cultural. Existen políticas abiertas donde todos los sectores pueden participar a través de foros habilitados para la formulación final.

Dentro de las políticas podemos nombrar la Agenda Interna Para La Productividad Y La Competitividad Documento Sectorial Cultura, Publicidad

Y Medios que “Es un acuerdo de voluntades y decisiones entre el Gobierno Nacional, las entidades territoriales, el sector privado, los representantes políticos y la sociedad civil sobre las acciones estratégicas que debe realizar el país para mejorar su productividad y competitividad. Se construyó mediante un proceso de concertación y diálogo con las regiones y los sectores productivos e incluye un conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo, responsabilidad de cada uno de los involucrados en el proceso.”⁴

El Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 3659. Política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia. El objetivo central de esta política es aprovechar el potencial competitivo de las industrias culturales, aumentar su participación en la generación del ingreso y el empleo nacionales, y alcanzar elevados niveles de productividad. Se estructura en cinco líneas estratégicas orientadas a superar los obstáculos identificados en la esfera de la circulación de bienes y servicios de las industrias culturales (especialmente para las empresas de menor tamaño del sector), y a ampliar el acceso al financiamiento y a los instrumentos públicos de desarrollo empresarial. Se enfatiza también en el componente de formación del capital humano de la industria, y en la promoción del uso de nuevas tecnologías. Por último, se propone una línea estratégica orientada a reducir la concentración regional de las industrias culturales, mediante el aprovechamiento del potencial local y de experiencias piloto que en ese sentido actualmente se están desarrollando en diferentes regiones del país.⁵

Aparece también la Política Para La Gestión, Protección y Salvaguardia Del Patrimonio Cultural que tiene como objetivo central la apropiación social del patrimonio cultural.

A nivel departamental el sector cultural se ha organizado en diferentes figuras administrativas, en el Cauca tenemos la Coordinación departamental de cultura a cargo de la Dra. Libia María Perafán Campo y en el orden municipal la institucionalidad cultural la ejerce la coordinación de cultura a cargo del Dr. Astaiza. Aparece también el consejo departamental de Cultura del Cuaca cuyo objetivo es estimular el desarrollo cultural, actuar como

⁴ Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento sectorial, Cultura, publicidad y medios. Departamento Nacional de Planeación. 10 h. Bogotá, agosto de 2007

⁵ Documento Conpes 3659. Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia Departamento Nacional de Planeación Política Nacional Para La Promoción De Las Industrias Culturales En Colombia. Ministerio de Cultura. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Departamento Nacional de Planeación – DDE – DDS. Versión aprobada. Bogotá, D. C., 26 de abril de 2010. Resumen

entes articuladores en las actividades culturales, promover y hacer recomendaciones para la formulación, ejecución, evaluación de políticas y planes culturales del departamento

*Podemos concluir entonces que el entorno político de Polifonía se puede valorar como una **OPORTUNIDAD** ya que existen y cada vez mejor elaboradas políticas culturales de Estado que protegen e impulsan el sector, que contribuyen a la integración, que reconocen la identidad cultural, fortalecen la autonomía territorial y fomentan la creatividad y el desarrollo.*

2.1.2 ENTORNO EDUCATIVO

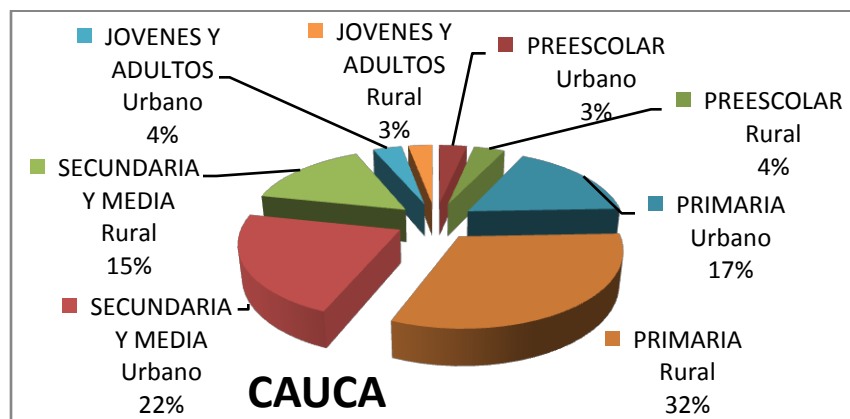
Teniendo en cuenta que la Fundación Polifonía tiene identificado como su mercado meta la población comprendida entre los 5 y los 35 años de edad en su mayoría estudiantes para el producto de formación y personas con un nivel educativo superior en el caso de la asesoría y la producción de eventos tengo en cuenta, para la valoración, los siguientes datos al respecto del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE.

Tabla 2. Número De Alumnos Matriculados Por Nivel Educativo Y Zona Año 2010

ZONA	PREESCOLAR			PRIMARIA			SECUNDARIA Y MEDIA			JOVENES Y ADULTOS			TOTAL		
	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural
CAUCA	22.977	10.838	12.139	156.504	54.992	101.512	119.442	70.738	48.704	20.685	11.237	9.448	320.187	147.882	172.305

*Fuente: Información DANE – Sociales – Educación Formal

Figura 2. Número De Alumnos Matriculados Por Nivel Educativo Y Zona Año 2010



*El entorno educativo en el Cauca para la Fundación Polifonía es favorable ya que es más fácil acceder al mercado cuando existe un vínculo con una entidad educativa y en el departamento el nivel de escolaridad es bastante alto. Siendo así, se puede valorar como una **OPORTUNIDAD** encontrar que la población comprendida entre los 5 y 35 años de edad en el departamento muestra un grado de escolarización alto.*

2.1.3 ENTORNO CULTURAL

2.1.3.1 Riqueza Cultural

En el Cauca se encuentran 8 etnias indígenas: los Yanaconas, los Ingas, los Kokonukos, los Totoroes, los Paéces, los Guambianos, los Eperara y los Siapidara. El norte del departamento es una región que hace parte del valle geográfico del río Cauca, cuyos pobladores negros conservan sus tradiciones. La Costa Pacífica Caucana es una zona geográfica compuesta por manglares y selva húmeda, surcada por numerosos ríos y caños que son la vía de acceso a las partes alejadas. Cuenta con la presencia de núcleos de población negra e indígena que conservan y practican expresiones musicales de origen africano.

El oriente del departamento está ubicado sobre la Cordillera Central, cuya población se caracteriza por ser rural: campesinos y en su mayoría indígenas Paéces, Totorós, Kokonucos y Guambianos. El sur del departamento está formado por el Valle del Patía, el Macizo Colombiano y la Bota Caucana. La población de esta parte del departamento es en su mayoría campesina e indígena.

2.1.3.2 Reconocimientos de Patrimonio Cultural

“La ley 891 7-VII-2004, por la cual se declara patrimonio cultural nacional las procesiones de semana santa y el festival de música religiosa de Popayán, departamento del Cauca. El 14 de noviembre de 2009 la Resolución número 2433 de 2009 incluyen "Las Procesiones de Semana Santa de Popayán, Cauca" en la Lista Representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial y se aprueba su Plan Especial de salvaguardia. La Unesco certifica la inclusión de esta manifestación en la Lista Representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad en el año 2009.”⁶

⁶ Ministerio de Cultura, Dirección de patrimonio, Grupo de Patrimonio Cultural Inmaterial [En línea] <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=37575>

Las músicas de Pacífico sur colombiano fueron incluidas por la UNESCO en la Lista Representativa de Patrimonio Inmaterial de la Humanidad y el Consejo Nacional de Patrimonio incluyó en la Lista Representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial –LRPCI- del ámbito Nacional y el Plan Especial de Salvaguardia (PES) la manifestación ‘Músicas de marimba y cantos tradicionales del Pacífico sur de Colombia’. La Fundación Polifonía lleva a cabo el Plan de Salvaguardia que tiene como objetivo recuperar y fortalecer la función social de las músicas de marimba y los cantos tradicionales del Pacífico sur de Colombia, como factor de desarrollo simbólico y material. Contradictorio a este panorama, la visión del caucano sobre su región y la divulgación de estos reconocimientos es bastante reducida, así como la apropiación de las manifestaciones culturales por la falta de programas de comunicación y sensibilización de la comunidad.

2.1.3.3 Coordinaciones de Cultura

Tanto en el orden departamental como en el municipal la institucionalidad cultural se organiza en coordinaciones de cultura que permite fortalecer la expresión cultural local desarrollando políticas pertinentes al entorno. Es notable la desarticulación de las entidades en algunos procesos.

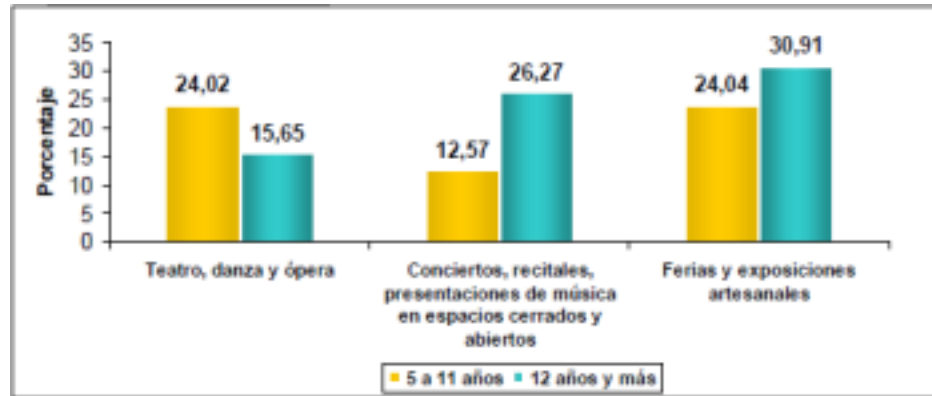
2.1.3.4 Industrias Culturales del Cauca

En nuestro departamento se lleva a cabo el proyecto de Industrias Culturales del Cauca, liderado por la Caja de Compensación Familiar del Cauca (COMFACAUCA), el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo, la Alcaldía de Popayán, la Alcaldía de Caloto, la Gobernación del Cauca, el Ministerio de Cultura y la Cámara de Comercio del Cauca, con la colaboración de la Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO) Capitulo Cauca que tiene como objetivo impulsar el desarrollo económico y social de Popayán y el norte del Cauca a través del desarrollo del capital humano para la mejora de la productividad y el fortalecimiento de la empresarialidad en torno a las industrias culturales.

2.1.3.5 Asistencia a Espectáculos

De acuerdo a los productos y servicios que ofrece la Fundación Polifonía es importante revisar las estadísticas nacionales y locales sobre la realización de actividades artísticas.

Figura 3. Porcentaje de personas de 5 años y más por asistencia presentaciones y espectáculos culturales en los últimos 12 meses



Colombia Cabeceras Municipales.

Tabla 3. Total de personas de 12 años y más por sexo según asistencia a presentaciones música en vivo en los últimos 12 meses

Asistencia a presentaciones de música en vivo	Total		Hombre		Mujer	
	Personas	Proporción %	Personas	Proporción %	Personas	Proporción %
Total	26.350.369	100,00	11.914.640	45,22	14.435.729	54,78
c.v.e.%	0,45	0,00	0,86	0,80	0,85	0,66
Sí	6.922.269	26,27	3.328.393	12,63	3.593.876	13,64
c.v.e.%	1,23	1,24	2,06	2,09	1,99	1,96
No	19.427.712	73,73	8.585.860	32,58	10.841.853	41,14
c.v.e.%	0,69	0,44	1,06	0,96	1,05	0,87
No responde	387	0,00	387	0,00	0	0,00
c.v.e.%	62,79	62,79	62,79	62,79	0,00	0,00

Fuente: DANE – Encuesta de Consumo Cultural 2008

Colombia Cabeceras Municipales.

Tabla 4. Total de personas de 12 años y más que fueron a presentaciones de música en vivo en los últimos 12 meses por rangos de edad según frecuencia de asistencia.

Frecuencia de asistencia a presentaciones de música en vivo	Total		12 - 25 años		26 - 40 años	
	Personas	Proporción %	Personas	Proporción %	Personas	Proporción %
Total	6.922.269	100,00	3.144.303	45,42	2.122.541	30,66
c.v.e.%	0,74	0,00	2,72	2,68	3,65	3,52
Por lo menos una vez a la semana	89.945	1,30	43.530	0,63	27.568	0,40
c.v.e.%	18,12	18,12	24,64	24,64	30,37	30,37
Una vez al mes	518.883	7,50	273.664	3,95	126.515	1,83
c.v.e.%	7,61	7,63	10,41	10,41	16,66	16,67
Una vez cada tres meses	1.232.856	17,81	633.882	9,16	348.058	5,03
c.v.e.%	5,50	5,57	9,26	9,34	8,85	8,84
Una vez cada seis meses	2.057.689	29,73	960.825	13,88	657.016	9,49
c.v.e.%	3,84	3,76	5,44	5,42	9,30	9,23
Una vez al año	3.022.897	43,67	1.232.403	17,80	963.383	13,92
c.v.e.%	2,45	2,19	4,75	4,64	4,50	4,37

Fuente: DANE – Encuesta de Consumo Cultural 2008

2.1.3.6 Otras Empresas del Sector Popayán

Según Cámara de Comercio del Cauca en Popayán existen 179 establecimientos de comercio, sucursales o agencias que realizan Actividades Culturales Y De Esparcimiento. Algunas de ellas son:

Fundación La Tortuga Triste

CARRERA 19 # 8B-17

Corporación Festival De Música Religiosa

CL 3 # 8 - 61

Corporación Para El Fomento De La Lectura Y La Investigación Científica La Universal

CR 20B # 2-83

Corporación Centro Cultural Bolívar

CR 3 CON CL 7 ESQ

Corporación Para El Desarrollo Social Y Cultural

CALLE 28 CN # 6-18

Corporación Cultural De Popayán

CL 3 # 8-16

Fundación Cultural Aires De Pubenza

CALLE 2N # 13-96

Corporación Cultura Viva

8234369

Fundación Pintap Mawa

CALLE 5 # 4-33

Club De Amigos De La Cultura Afrolatinoamerica

CR 13 # 3-31

Fundación Casa De La Cultura De Popayán

Casa de la Cultura Municipal

Fundación Cultural La Tuatara

CALLE 7 # 9 - 37 APTO 102

Como competencia directa para la Fundación Polifonía aparecen los demás proyectos de carácter cultural que buscan firmar convenios con la Gobernación del Cauca porque reducen la participación financiera.

- *La actividad cultural es hoy uno de los elementos centrales de las políticas nacionales y de los planes estratégicos de nuestra ciudad. Es evidente que el ambiente cultural crea riqueza y en que la cultura es una fuente de empleo, se percibe como una **OPORTUNIDAD** el desarrollo de la industria cultural, además que hay una gran cantidad de empresas en la actividad, lo cual puede ser una oportunidad si pensamos en un trabajo en equipo. Popayán y el Cauca cuentan con eventos culturales de reconocimiento internacional.*
- *Analizado este entorno desde la sensibilidad de la comunidad hacia su riqueza cultural, se puede convertir en una **AMENAZA** la falta de identidad que no apropiación.*
- *El consumo de productos y servicios culturales de la población es escaso, la apatía generalizada por el movimiento representa una **AMENAZA***

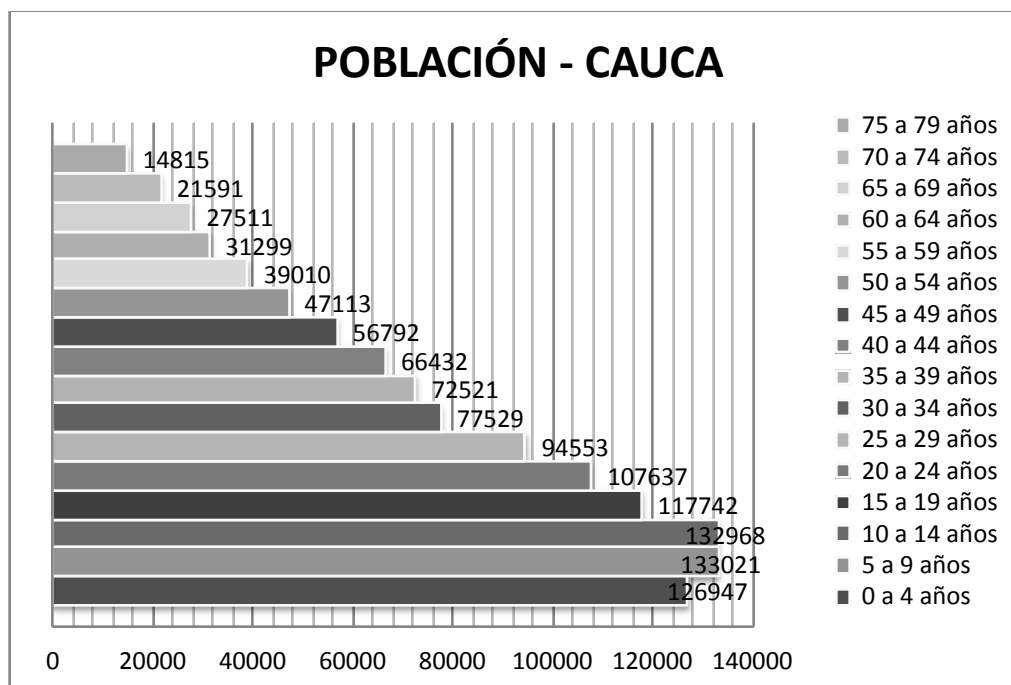
2.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

El municipio de Popayán cuenta con una población de 265.702 habitantes (Proyección Oficial DANE 2010). A continuación algunos datos importantes para nuestro análisis

Tabla 5. Población por rango de edad en el departamento del Cauca

POBLACIÓN		
Rango	Cantidad	%
0 a 4 años	126.947	10,74
5 a 9 años	133.021	11,25
10 a 14 años	132.968	11,25
15 a 19 años	117.742	9,96
20 a 24 años	107.637	9,11
25 a 29 años	94.553	8,00
30 a 34 años	77.529	6,56
35 a 39 años	72.521	6,14
40 a 44 años	66.432	5,62
45 a 49 años	56.792	4,80
50 a 54 años	47.113	3,99
55 a 59 años	39.010	3,30
60 a 64 años	31.299	2,65
65 a 69 años	27.511	2,33
70 a 74 años	21.591	1,83
75 a 79 años	14.815	1,25
80 años o más	14.541	1,23
Total	1.182.022	100,00

Figura 4. Población por rango de edad en el departamento del Cauca



*En el ámbito departamental teniendo en cuenta que la población entre los 5 y los 35 años, quienes más interesan a la Fundación Polifonía, suman un total de 663.450 personas o sea el 56,13% de la población total del Cauca. Representa una **OPORTUNIDAD** que el rango de edad objetivo represente más del 50 % del total*

El municipio de Popayán es eminentemente urbano. Un 90 % de la población ocupa esta área y el 10% restante, ocupa el área rural. El municipio se encuentra dividido en 9 comunas, 23 corregimientos.

El Municipio de Popayán cuenta con una población para el año de 2007 de 245.285 (265.702 Proyección Oficial DANE 2010) habitantes los cuales se encuentran distribuidos en el 47.53% Hombres (116.575) y el 52.47% en Mujeres (128.710), 31005 son menores de 5 años con un 12.64%, el 26.36% corresponde a la población de 5 a 14 años (64667), el 43.96% (107834) corresponde a la población de 15 a 44 años, 24435 (9.96%) corresponde la población entre 45 a 59 años, el 7.07% corresponde a la población mayor de 60 años con 17.344 habitantes. F.I. Proyección DANE 2006.

*A nivel municipal el entorno demográfico de la Fundación Polifonía teniendo en cuenta que el 43,96% (107.834) de la población corresponde a personas entre 15 y 44 años, el 26.36% (64.667) corresponde a la población de 5 a 14 y que el mercado meta de la fundación generalmente se identifica entre los 5 y 35 años podemos encontrar aquí una **OPORTUNIDAD***

2.3 ENTORNO ECONÓMICO

“Uno de los avances más significativos del sector cultural ha sido el incremento del presupuesto en los últimos años, lo que ha permitido generar mayor acceso a los planes y programas del Ministerio. Entre 2002 y 2010, el Ministerio de Cultura incrementó sustancialmente su presupuesto de inversión y de funcionamiento para el desarrollo de los proyectos del sector.

De un presupuesto de inversión de \$16 mil millones en 2002, se pasó a \$90 mil millones en 2010. Por recursos de funcionamiento, la convocatoria del Programa Nacional de Concertación aumentó de 18 mil millones en 2002 a 30 mil millones en 2010. Para la inversión municipal en cultura, se promovió la creación de la Estampilla Procultura. En 2002 se tenía registro de 291 municipios con estampilla y hoy se reportan más de 920 municipios y 28 departamentos. Esto implica 40 mil millones de pesos en promedio al año para la gestión cultural local.

Adicionalmente, se crearon nuevas fuentes para la financiación de la cultura. Los recursos IVA a la telefonía móvil, 4 puntos adicionales, cuyo 25% se distribuye para cultura y deporte. Desde 2003, esta fuente ha generado recursos por 112 mil millones de pesos para la gestión del patrimonio.”⁷

2.3.1 PRESUPUESTO MINISTERIO DE CULTURA

Tabla 6. Presupuesto Ministerio de cultura

VIGENCIA	FUNCION/TO	INVERSIÓN	TOTAL
2006	64.477,9	44.290,6	108.768,5
2007	74.121,7	53.784,6	127.906,3
2008	93.649,7	65.568,4	159.218,1
2009	87.046,6	74.460,7	161.507,3
2010	102.207,0	90.013,3	192.220,3
2011	106.554,8	87.613	194.167,8
*En millones de pesos			

Fuente: Pagina Web, Ministerio de Cultura

⁷ Ministerio de Cultura. Los recursos para la cultura se incrementaron en un 1.000 por ciento en ocho años. En: Prensa. Boletines de prensa. Junio 2010.

Otras nuevas fuentes han sido los incentivos tributarios para cine⁸, bibliotecas⁹ y patrimonio¹⁰.

- Concursos, ferias y convocatorias del Ministerio de la Cultura (dirigidas, principalmente a las artes visuales, cine, artes escénicas y música).
- Programa Nacional y Distrital de Concertación.
- Programa Nacional de Estímulos (becas a la creación).
- Estímulos para la conformación de escuelas de música.

Es característico del sector la poca participación de la empresa de carácter privado razón que ha generado un comportamiento asistencialista en las organizaciones dedicadas a la cultura en nuestro territorio.

- *El entorno económico muestra **OPORTUNIDADES** para la fundación ya que cada día se destinan mayores recursos para el sector cultural en el país.*
- *La ausencia de la empresa privada en los procesos culturales de la región es una amenaza representa una **AMENAZA***
- *Desde otro punto de vista el recurso actual destinado a cultura sigue siendo reducido para la promoción y difusión de la industria cultural. **AMENAZA***

⁸ la Ley de Cine que fue aprobada en 2003 tiene en cuenta los estímulos tributarios incentivan la inversión o donación de contribuyentes del impuesto de la renta, quienes pueden deducir hasta el 125% de lo invertido o donado en proyectos cinematográficos.

⁹ Según lo establecido por la Ley de Bibliotecas Públicas (Ley 1379 de 2010), las personas jurídicas que hagan donaciones en dinero efectivo para la construcción, dotación o mantenimiento de bibliotecas públicas pueden deducir de su impuesto de renta el 100% del valor donado, amortizable hasta en cinco años, a voluntad del contribuyente.

¹⁰ El Decreto 2941 de 2009 establece que cualquier contribuyente de renta que aporte dinero efectivo para la elaboración y ejecución del plan especial de salvaguardia (PES) de cualquier manifestación incorporada en la Lista Representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial (LRPCI) del ámbito nacional (que administra el Ministerio de Cultura), tiene derecho a una deducción del 100% en el impuesto de renta sobre las sumas de dinero que destine a determinados rubros.

RESUMEN ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Elaboradas políticas culturales de Estado que protegen e impulsan el sector
- La población comprendida entre los 5 y 35 años de edad en el departamento muestra un grado de escolarización alto.
- Acelerado desarrollo de la industria cultural.
- Diversidad cultural reconocida.
- Dos manifestaciones culturales declaradas Patrimonio Inmaterial de la Humanidad en el Cauca.
- Eventos de carácter cultural con reconocimiento internacional
- Desarrollo acelerado de la actividad cultural en los últimos años
- Cantidad representativa de empresas culturales en busca de objetivos comunes de beneficio social.
- La población entre los 5 y los 35 años representa el 56,13% de la población total del Cauca.
- En Popayán el 43,96% de la población corresponde a personas entre 15 y 44 años y el 26.36% a la población de 5 a 14.
- Cada día se destinan mayores recursos para el sector cultural en el país.

AMENAZAS

- Procesos de desarrollo cultural departamentales y municipales desarticulados.
- Consumo mínimo de los servicios y productos de carácter cultural.
- Baja asignación presupuestal para cultura.
- Ausencia de capital de empresa privada en el desarrollo cultural.
- Falta de identidad y apropiación cultural.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INTERNO

3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La Fundación Polifonía se ha trazado unos objetivos demasiado generales en sus estatutos de creación y de acuerdo a ellos desarrolla sus proyectos. Desarrolla su labor como una ORGANIZACIÓN INFORMAL donde las relaciones sociales surgen de forma espontánea entre los miembros del equipo, que a mi parecer puede ser una fuente de riqueza organizacional y de solidaridad.

Funciona como una ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS, generalmente en esta clase de organizaciones los proyectos están liderados por un jefe de proyecto, según las necesidades del mismo y las habilidades requeridas para su ejecución. Este se encarga de coordinar los recursos para llevar adelante el proyecto y cada área que resulte tiene un líder quien determinar las normas del trabajo. Esto permite una gran flexibilidad a la organización para adaptarse rápidamente a cualquier nuevo proyecto. Pero en el caso de Polifonía no es fácil para la directora delegar funciones, durante los años de desarrollo de la fundación es ella quien se ha encargado de todo.

Es importante destacar y admirar su trabajo y su empeño para sacar adelante cada proyecto pero es visible actualmente la necesidad de involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, delegar de forma efectiva va a permitir acelerar y multiplicar los logros. Dentro de la fundación la AUTORIDAD FUNCIONAL juega un papel bastante relevante, típicamente la posee la persona, que para cumplir su responsabilidad dentro del proyecto que se esté ejecutando, debe ejercer control sobre el resto del personal.

3.2 PRINCIPIOS Y VALORES

VALORES

- Sensibilidad
- Confianza
- Compromiso
- Amistad
- Perseverancia
- Pasión

PRINCIPIOS

El arte como instrumento transformador de vida
El gozo

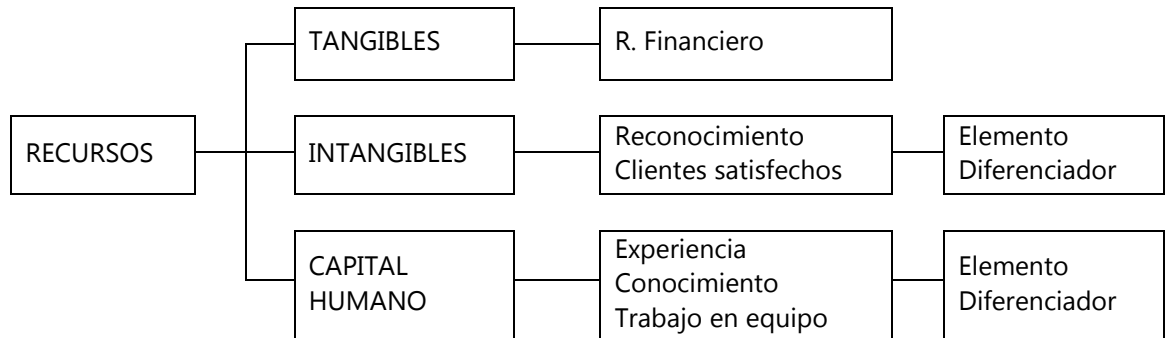
3.21 PRINCIPIOS DE ESTATUTOS

1. Respeto a la diversidad étnica, genero cultural, ideológica, religiosa, de la vida y dignidad de cada persona.
2. Concebir la participación comunitaria, la convivencia pacífica, la solidaridad y la democracia como principios básicos en todo el proceso social.
3. Rechazar la violencia en todas sus formas: física, sexual, psicológica, económica y social, en particular hacia los más vulnerables, como los niños, adolescentes y ancianos.
4. Liberar nuestra generosidad compartiendo nuestro tiempo, experiencia y materiales para terminar con la exclusión, la injusticia, la operación política y la economía.
5. La concertación se tendrá como principio fundamental en la toma de decisiones. Escuchar para comprendernos y defender la libertad de expresión, la diversidad cultura, no al fanatismo, ni a la maledicencia y el rechazo del prójimo.
6. Promover un consumo responsable en un modo de desarrollo donde se tengan en cuenta la importancia de todas las formas de vida como riqueza de toda la humanidad, equilibrio y preservación del planeta.
7. Distribución horizontal de las responsabilidades y las funciones de todos los miembros que participen en este equipo.

La Fundación Polifonía es un ejemplo de empoderamiento, cada integrante está buscando constantemente la excelencia entregando su mayor esfuerzo y asumiendo la responsabilidad de cada decisión. Se ha conformado una familia que se identifica con la misión y la visión de la organización, la participación de cada integrante del equipo es fundamental en la conquista de cada meta.

3.3 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS

Figura 5. Recursos Polifonía



- Clasifico el reconocimiento y los clientes satisfechos de los recursos intangibles de la fundación como elemento diferenciador, ya que tanto los internos como los externos, bien sean directos o indirectos son clientes leales, continuos, clientes que hablan bien del servicio y lo recomiendan. Igualmente hace falta seguimiento, control con parámetros estandarizados que permitan generar valor comparativo para ponderar.
- Clasifico el recurso humano de la Fundación Polifonía como elemento diferenciador ya que es factor clave la educación del equipo que siendo multidisciplinario logra suplir las necesidades para ofrecer un excelente servicio, es un equipo integrado que continuamente, por valores como la amistad, fortalece el compromiso. Gracias a ello y a la responsabilidad la organización funciona sin cumplir horarios específicos. La comunicación y la información fluye sin barreras en todos los niveles lo que permite un personal adecuadamente equipado para un buen desempeño las opiniones de todo el equipo cuentan a la hora de tomar decisiones.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS SEGÚN ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

Con este análisis interno de la fundación se determina cuáles son sus fortalezas y debilidades en sus áreas esenciales, en aquellas que le permiten alcanzar los objetivos trazados

ÁREA	FACTORES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		1	2	3	4
ADMINISTRACIÓN	Objetivos y estrategias claras			X	
	Capacidad de planeación		X		
	Estructura organizacional			X	
	Conocimiento de la alta dirección en administración		X		
	Compromiso del personal con el futuro la organización		X		
	Relaciones Públicas			X	
	Manual de funciones y reglamento interno	X			
COMUNICACIÓN Y MERCADEO	Imagen			X	
	Programas de publicidad y promoción	X			
	Página Web	X			
	Outdoor Training	X			
	Gestión Interna de la Marca		X		
PRODUCCIÓN	Planeación		X		
	Productividad			X	
	Personal Idóneo			X	
	Eficiencia		X		
	Control	X			
	Infraestructura	X			

Según la tabla anterior este es el listado de debilidades y fortalezas de la Fundación Polifonía:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Capacidad de planeación Conocimiento de la alta dirección en administración Compromiso del personal con el futuro la organización Manual de funciones y reglamento interno Programas de publicidad y promoción Página Web Outdoor Training Gestión Interna de la Marca Control Infraestructura	Objetivos y estrategias claras Productividad Personal Idóneo Relaciones Públicas Imagen

- La fundación Polifonía por su tamaño no maneja un área financiera como tal. La administración económica y financiera no se realiza de la mejor forma, el control es escaso, en ningún momento se considera prioritario, conducta para nada justificable teniendo en cuenta que para su funcionamiento se hace necesario la justificación de la aplicación correcta de los fondos y el manejo contable formal. Aunque la visión de la dirección es siempre a largo plazo y los proyectos así lo demuestran la proyección financiera es nula. Temporalmente llegan momentos de crisis y la fundación debe acudir a préstamos para mantenerse. Es importante direccionar la atención a esa debilidad si se pretende ser competitiva y crecer.
- Según este resumen notamos que las debilidades de la organización son mayores que sus fortalezas, se hace necesario hacer una evaluación más detallada para sopesar la importancia de cada ítem.
- Durante mi proceso de pasantía compartí con un grupo de estudiantes de Diseño Gráfico que para optar a su título profesional escogieron la Fundación Polifonía para realizar su trabajo práctico y cambiar la imagen. Es por eso que la imagen aparece como fortaleza, ya que cuando inicié mi trabajo unos de los problemas más visibles era la carencia de una imagen moderna, impactante que generara identidad y recordación.

- Tras un detallado análisis de la Fundación el equipo de diseñadores creó una nueva imagen que refleja el nombre, la misión, que diferencia y genera posicionamiento, una imagen que se adapta a todos los elementos que conforman la organización y fortalece la comunicación.

LOGO ANTERIOR



LOGO ACTUAL



En la matriz se ve que, aunque la imagen como elemento de la comunicación ya aparece como fortaleza, en toda el área las debilidades son mayoría, situación importante que se debe mejorar lo más pronto posible para que la sinergia de todos los elementos arroje los resultados necesarios.

3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

Tabla 7. Matriz De Evaluación De Los Factores Internos EFI

FACTOR	CALIFICACIÓN
Fortaleza Alta	4
Fortaleza Baja	3
Debilidad Alta	2
Debilidad Baja	1

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			1,51
Objetivos y estrategias claras	0,15	3	0,45
Estructura organizacional	0,05	2	0,1
Relaciones Públicas	0,10	4	0,4
Imagen	0,05	1	0,05
Productividad	0,15	3	0,45
Personal Idóneo	0,03	2	0,06
DEBILIDADES			0,65
Capacidad de planeación	0,10	2	0,2
Conocimiento de la alta dirección en administración	0,03	1	0,03
Compromiso del personal con el futuro la organización	0,03	2	0,06
Manual de funciones y reglamento interno	0,05	1	0,05
Programas de publicidad y promoción	0,05	1	0,05
Página Web	0,03	1	0,03
Outdoor Training	0,03	1	0,03
Gestión Interna de la Marca	0,05	1	0,05
Control	0,05	2	0,1
Infraestructura	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,16

El análisis a través de la matriz EFI arroja una Calificación Ponderada de **2,16** lo que indica que la organización no está en condiciones adecuadas.

Los factores de fortaleza más importantes son:

1. Objetivos y estrategias claras
2. Productividad
3. Relaciones Públicas

Los factores de debilidades más importantes son:

1. Capacidad de planeación
2. Control

3.6 MATRIZ DOFA

Tabla 8. Matriz DOFA de la Fundación Polifonía

- Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas
- Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
- Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno

Estas posibles estrategias responden a las capacidades de la fundación. Se basan en las fortalezas actuales. Para implementar las estrategias se hace necesaria una adecuada estructura organizacional. Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

EX IN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>-La dirección que tiene claros sus objetivos y maneja las relaciones interinstitucionales de manera adecuada debe mantenerse informada para aprovechar las políticas culturales y los incentivos tributarios el fin de obtener mayores recursos que permitan un mayor desarrollo de la fundación.</p> <p>- La Fundación con su nueva imagen y el personal necesario que siempre ha demostrado un alto nivel productivo debe desarrollar otros proyectos dirigidos al mismo mercado que ya reconoce el trabajo de la organización buscando impactar un número mayor de población y vincular socios estratégicos que permita fortalecer el trabajo social que se realiza en la región.</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>-Las importantes relaciones que maneja la dirección, el poder que su experiencia y su nivel de información le otorga, el alto grado de participación en diferentes actividades debe servir para articular los procesos y contribuir al desarrollo de región.</p> <p>-Será la nueva imagen de la fundación la herramienta de comunicación que permita llegar a un número mayor de consumidores para identificar y clasificar el público interesado en la oferta cultural de la región. Público que aprovechando el alto grado de productividad de la fundación será formado no solo para consumir un mayor número de servicios y productos culturales sino también para lograr apropiación de la riqueza cultural.</p>
DEBILIDADES	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>- Implementar los programas de publicidad y promoción, usando herramientas como el internet es una estrategia que se debe implementar teniendo en cuenta que el nivel de escolarización del mercado meta es alto lo cual indica por lo menos un acceso regular a la red.</p> <p>- Es tan importante hacer un buen proyecto como darlo a conocer. Se hacen necesarias campañas de sensibilización si se intenta construir un mundo mejor. Existen infinidad de herramientas que servirán para informar a la sociedad de la labor, es momento de empezar a usarlas teniendo en cuenta que muchas no incrementan costos de funcionamiento del proyecto.</p> <p>- El desarrollo de la industria cultural ha generado expectativas de trabajo en el sector. Cada día más gente quiere vincularse a organizaciones de este tipo, mediante una planificación adecuada es posible generar empleos y lograr compromiso a largo plazo, el outdoor training será una herramienta interesante para lograrlo.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>- Planear cada proyecto de forma integral.</p> <p>- Capacitar el personal de la fundación para delegar con más confianza.</p> <p>- Controlar</p> <p>- Informar y educar al consumidor</p>

CAPÍTULO IV DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO

4.1.1 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS

Este diseño de estructura asigna responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones en la Fundación Polifonía. No existe actualmente una división formal pero la forma de trabajo permite identificar 3 áreas básicas (anteriormente las utilicé para identificar fortalezas y debilidades en el análisis interno). El reto está en organizarlas de tal forma que la autoridad quede distribuida de la mejor manera y exista la integración necesaria entre cada área o departamento.

Teniendo en cuenta que la Fundación Polifonía funciona como una organización por proyectos con autoridades funcionales la siguiente estructura servirá como base para cada proyecto que se pretenda desarrollar.

Figura 6. Elementos básicos de cada proyecto de la fundación



Es importante que para cada proyecto el coordinador asignado tenga una formación específica o un conocimiento suficiente en el sector que se está trabajando. Se debe tener en cuenta que los profesionales en áreas muy especializadas como lo es la música, en el caso que nos corresponde, no tienen una formación en el área administrativa.

Así, en la fundación la administración asumirá lo referente al manejo de los recursos y los especialistas serán quienes ejecuten. La financiación de los proyectos de la fundación se da en su mayoría por cofinanciación. A nivel de formulación estarían involucrados tanto la administración como los especialistas. En el control se hace necesario un control económico y presupuestal asumido por la administración y un control técnico asumido por el especialista en este caso el ejecutor.

Debido al tamaño de la organización la estructura está conformada por tres áreas específicas que mientras el tamaño no lo exija reunirán tareas que más adelante de acuerdo al desarrollo y crecimiento exigirán la creación de otras subáreas como lo son área de finanzas y contabilidad o el área de capital humano, teniendo en cuenta que algunos proyectos involucran mucha gente. La Fundación Polifonía dependiendo del proyecto que se ejecuta varia el personal contratado y los puestos, así la descripción a continuación se hace por áreas para lograr una separación y una delimitación de actividades con el fin de realizar funciones con la mayor precisión y eficiencia.

**MANUAL DE ÁREAS
FUNDACIÓN POLIFONÍA
Popayán, junio de 2011**

Diseña: Mabel Velasco Amature
Revisa: Cesar Osorio

Este Manual de Áreas constituye la oficialización de las prácticas administrativas para la Fundación Polifonía, debe ser tenido en cuenta por cada miembro del equipo en cada proyecto que se ejecute.

ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección asume las funciones de representación legal • El área administrativa se encarga de la planeación, dirección, coordinación y control. • Mantiene la situación legal actualizada de la fundación y de cada uno de sus proyectos • Define políticas y gerencia • Traza metas de acuerdo a la misión, la visión y los objetivos organizacionales. • Gestiona las relaciones interinstitucionales • Es responsable de liderar las relaciones de la Fundación Polifonía con la sociedad, el sector productivo público y privado, la comunidad académica y el estado para propiciar acuerdos de funcionamiento, convenios, alianzas estratégicas para enfrentar las dinámicas del mercado. • Dirige el posicionamiento de la Fundación como organización de reconocido prestigio y confiabilidad. • Promueve el fortalecimiento de todos sus procesos con un flujo oportuno y eficiente de información. • Implanta innovaciones. • Participa efectivamente en la toma de decisiones.
	<p>PERFIL DEL PERSONAL PARA LA DIRECCIÓN</p> <p>Persona altamente capacitada, vinculada con el sector cultural y experiencia en el área de gerencia administrativa.</p> <p>CONOCIMIENTOS: Conocimiento de las dinámicas de la industria cultural en el país, con experiencia en gestión cultural, en gestión de cooperación internacional, amplios conocimientos de las políticas del sector, las necesidades y prioridades regionales y nacionales en el área. Conocimientos en gestión de recursos humanos, materiales y financieros.</p> <p>HABILIDADES: La habilidades de la persona que asuma la dirección de la fundación deben ser capacidad de relación, gestión y negociación en entornos difíciles, Integración, Trabajo en equipo, Comunicación, Manejo de conflictos y Liderazgo</p>	

	CAPITAL HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Define cargos y remuneración. • Dicta normas y políticas con relación al reclutamiento y selección del personal. • Planifica la contratación de personal y el desarrollo de carrera con capacitación constante. • Elabora y actualiza instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la institución. • Crea e implementa planes de motivación. • Verifica y controla el proceso de nombramiento y contratación de personal. • Planifica y coordina la evaluación del desempeño a nivel institucional. • Coordina las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal. • Gestiona las relaciones interinstitucionales • Crea y actualiza bases de datos
<p>PERFIL DEL PERSONAL PARA SUB ÁREA CAPITAL HUMANO</p> <p>Los requisitos mínimos para quienes hagan parte del equipo de RRHH deben ser persona altamente capacitada, egresado con estudios en Administración de Empresas y preferiblemente especialización en gestión de capital humano</p> <p>CONOCIMIENTOS: Debe demostrar conocimiento en el área de planificación estratégica.</p> <p>HABILIDADES: Con capacidad de relación, gestión, negociación, integración, coordinación, organización y supervisión, trabajo en equipo y facilidad de comunicación.</p>		
	FINANZAS Y CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos y destina fondos para cada una de las áreas funcionales de la organización. • Tiene a cargo el control de recursos económicos, verificación de las metas de los diferentes proyectos. • Ejerce dirección y proyección financiera. • Mantiene información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros. • Aplica procedimientos pertinentes para el manejo transparente de los recursos. • Lleva los registros y realiza las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto institucional. • Participa efectivamente en la toma de decisiones. • Tramita los pagos.

	<p style="text-align: center;">PERFIL DEL PERSONAL PARA SUB AREA FINANZAS Y CONTABILIDAD</p> <p>Quienes hagan parte del área de finanzas y contabilidad deben ser persona altamente capacitada en el área de Administración, Contaduría o Economía con experiencia en el área de finanzas y contabilidad y manejo de aplicaciones de oficina relacionadas con el área.</p> <p>CONOCIMIENTOS: Debe demostrar conocimiento de las técnicas y procedimientos aplicados en la formulación y ejecución de presupuestos, así como en leyes y reglamentos relacionados. Debe manejar técnicas de análisis económico y financiero</p> <p>HABILIDADES: Las habilidades de quienes hagan parte del área de finanzas y contabilidad deben incluir capacidad de relación, gestión, negociación, coordinación, organización y supervisión, trabajo en equipo y facilidad de comunicación.</p>
COMUNICACIÓN Y MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> • El área de Comunicaciones y Mercadeo es responsable ante la dirección de la planificación, ejecución, evaluación y control de los procesos de comunicación interna y externa y de las publicaciones para la difusión del conocimiento y el intercambio de ideas. • Posiciona la fundación. • Recibe e incorpora toda la información necesaria proveniente de los distintos agentes. • Crea y ejecuta un programa para apoyar y difundir la imagen de la fundación. • Crea un sistema de comunicación e información interno y externo. • Gestiona un programa para apoyar y difundir la marca institucional a nivel interno. • Asesora y gestiona la producción y difusión del material audiovisual. • Gestiona convenios interinstitucionales para difundir la actividad de la fundación a través de los canales de televisión local, regional y nacional. • Administra el archivo de imagen y video y el material bibliográfico que produzca la fundación. • Promueve y exige el uso del manual de imagen. • Diseña y publica cartillas, módulos, manuales y textos de apoyo a la formación. • Diagrama de acuerdo a la imagen institucional todos los documentos producidos por la fundación. • Realiza la edición y publicación del material impreso institucional. • Diseña y publica un portafolio informativo de proyectos y de oferta de servicios. • Diseña y publica cronogramas, diagramas de flujo, resultados estadísticos para la producción de materiales de prensa, radio y televisión.

	<p align="center">PERFIL DEL PERSONAL PARA EL AREA DE COMUNICACIÓN Y MERCADEO</p> <p>Los requisitos mínimos exigidos en el área de comunicación y mercadeo serán de persona altamente capacitada en áreas como la comunicación social, el diseño gráfico, la publicidad y el marketing o en una carrera afín.</p> <p>CONOCIMIENTOS: Debe demostrar conocimientos considerables de principios y técnicas modernas usadas en la comunicación, conocimientos amplios de redacción y edición de material informativo, buen uso de herramientas y materiales de diseño, Manejo de nuevas tecnologías relacionadas con las telecomunicaciones</p> <p>HABILIDADES: Con capacidad de relación, gestión y negociación, integración, trabajo en equipo, buena comunicación, facilidad de expresión y atención al público.</p>
<p align="center">PRODUCCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña e implementa estructuras funcionales para los proyectos. • Crea el plan de desarrollo. • Optimiza los recursos e implementa formas organizativas adecuadas. • Diseña y ejecuta la logística de cada proyecto. • Identifica, enlista y consigue los medios materiales necesarios para la ejecución del proyecto. Espacio físico, archivo, equipo, etc. • Adquiere equipos, materiales, suministros e insumos. • Facilita las herramientas necesarias para la ejecución de cada proyecto. • Tiene a cargo el control técnico, la verificación de metas de cada proyecto. Evalúa y confirma in situ la ejecución de los proyectos conforme a contratos, convenios y demás especificaciones previamente establecidas. • Hace control continuo de procesos y procedimientos con el propósito de resolver problemas específicos e implementar mejoras. • Analiza y compara periódicamente el avance del proyecto contra los desembolsos efectuados a fin de actualizar la disponibilidad de recursos y prevenir sobre posibles variaciones en aspectos técnicos o de requerimientos financieros. • Mantiene un inventario actualizado • Evalúa informes de los coordinadores de proyectos. • Crea y actualiza bases de datos.

PERFIL DEL PERSONAL PARA AREA DE PRODUCCIÓN

Persona altamente capacitada con experiencia en planificación y desarrollo general de actividades.

CONOCIMIENTOS: Conocimiento sobre organización, gestión de recursos humanos, materiales y financieros y manejo de planificación estratégica.

HABILIDADES: Habilidades fácilmente reconocibles de relación interpersonal, gestión y negociación, integración, coordinación, organización y supervisión. Alto grado de trabajo en equipo, facilidad de comunicación, capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo y resolución de conflictos, eficacia en la toma de decisiones, liderazgo y motivación

4.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO BÁSICO DE LA FUNDACIÓN POLIFONÍA

Estandarizar el funcionamiento de la Fundación hasta cierto punto resultará benéfico para incrementar la productividad. Alcanzar los objetivos haciendo lo indicado aumentará la efectividad

Figura 7. Proceso Básico Fundación Polifonía



4.2.1 ACTIVIDADES

Son las actividades que siempre realiza la Fundación polifonía para llevar a cabo sus estrategias

A) IDENTIFICACIÓN: Es el momento donde se advierten las necesidades y se visualizan las posibles actividades que logran suplirlas. Es indispensable la información de la sociedad, en los proyectos actuales de la Fundación Polifonía toda la información de entrada fue recopilada en trabajo de campo.

B) APROBACIÓN: Una vez identificado el proyecto la fundación lo aprueba, la dirección general tiene esta responsabilidad verificando en primera medida que el proyecto sea coherente con la misión de la fundación. Se tiene en cuenta la opinión de expertos que participaran en la ejecución

C) FORMULACIÓN: Existe actualmente un convenio con la empresa Jump Gerencia Creativa para realizar esta actividad sobre todo para proyectos que se presentaran a organismos cofinanciadores.

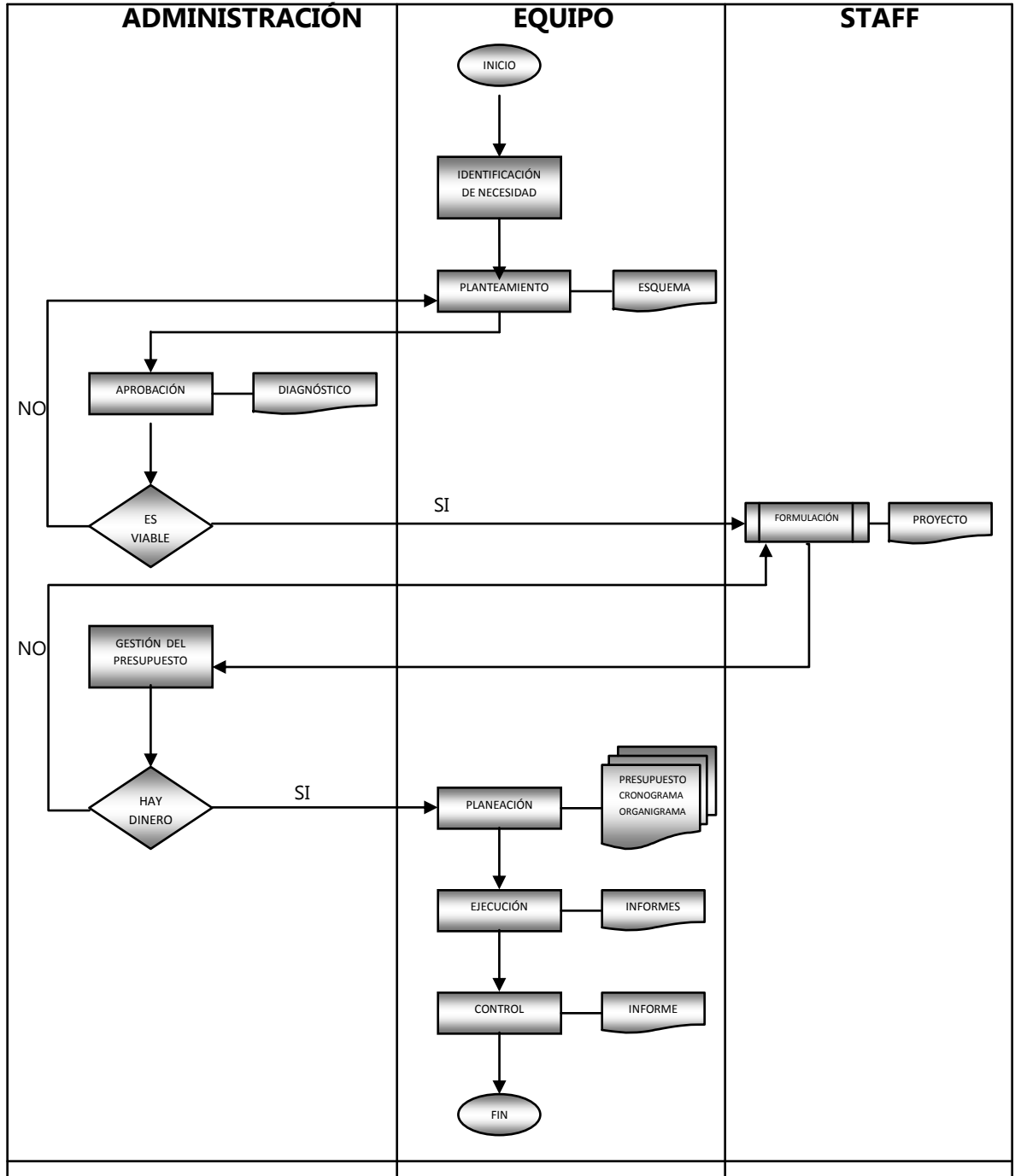
D) PLANEACIÓN: Una vez obtenido el recurso la fundación planea la estrategia del proyecto, define personal, cronograma, alcances y demás.

E) EJECUCIÓN: La ejecución consiste en la realización de las acciones previstas en el proyecto para cumplir con los objetivos trazados.

F) CONTROL: Analiza la evolución del proyecto de acuerdo a lo trazado en la planeación, ejecución, tiempo y presupuesto. El control en la fundación se realiza en varios niveles, tanto a nivel técnico como gerencial

4.2.2 FLUJOGRAMA

Figura 8. Flujoograma



De acuerdo a este proceso la fundación Polifonía tendrá una estructura genérica que permita la suficiente flexibilidad para desarrollar los diferentes proyectos. Establece una cadena de mando que relaciona todos los individuos ubicados en un puesto determinado.

El cubrimiento de la dirección es total teniendo en cuenta que el número de individuos que constantemente labora en la organización es reducido. De igual forma en los proyectos que requieren contratación de un número mayor de personal, la dirección mantiene el cubrimiento general.

La estructura organizacional tradicional de la organización está formada de forma lógica según funcionalidad, de acuerdo a los proyectos se presenta una mutación hacia una estructura matricial o por proyectos donde se nombra un jefe de proyecto y se asigna individuos con las competencias necesarias de las diferentes áreas funcionales para conformar los equipos de desarrollo

4.3 ORGANIGRAMA Y CANALES DE COMUNICACIÓN

Figura 9. ORGANIGRAMA TRADICIONAL

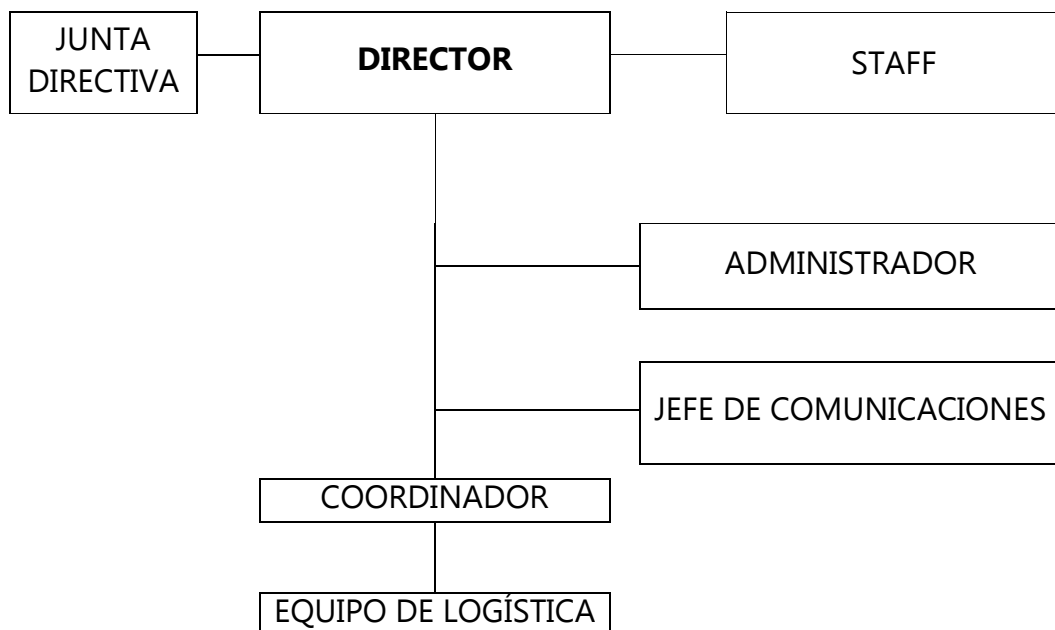
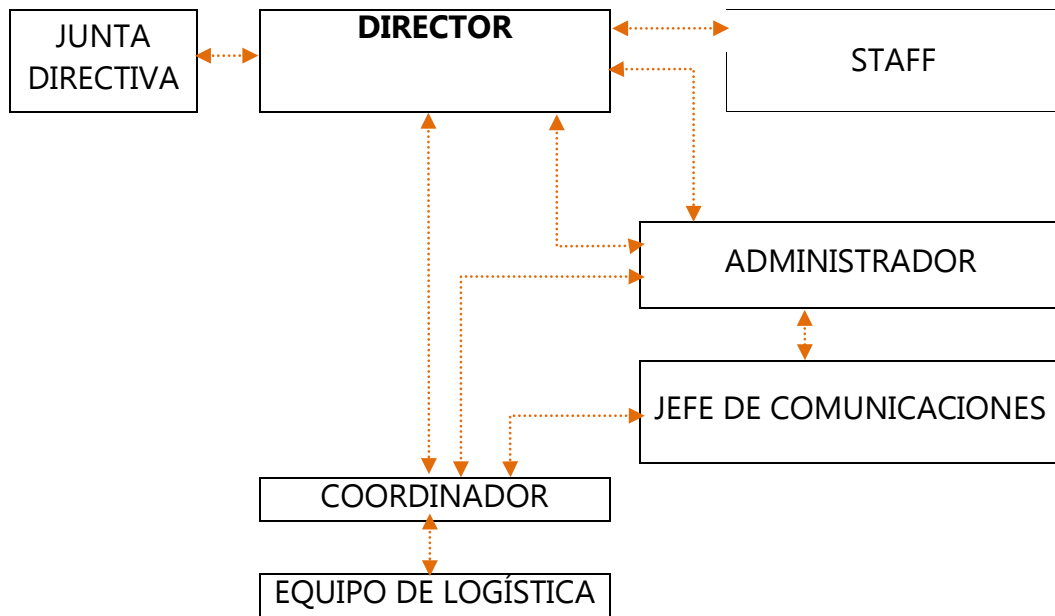


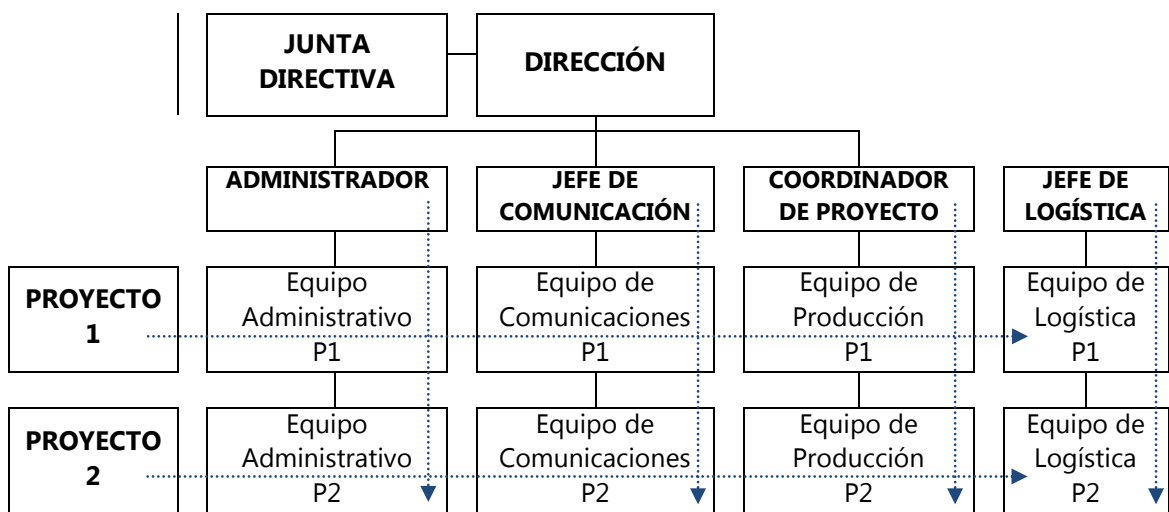
Figura 10. CANALES DE COMUNICACIÓN



◀-----▶ Canales de comunicación

La comunicación informal que se genera también desempeña una legítima función en el proceso comunicativo que tiene lugar en la Fundación. No se diagrama ya que relaciona todos los componentes de forma directa.

Figura 11. ORGANIGRAMA MATRICIAL (POR PROYECTOS)



← Línea de flujo de operaciones

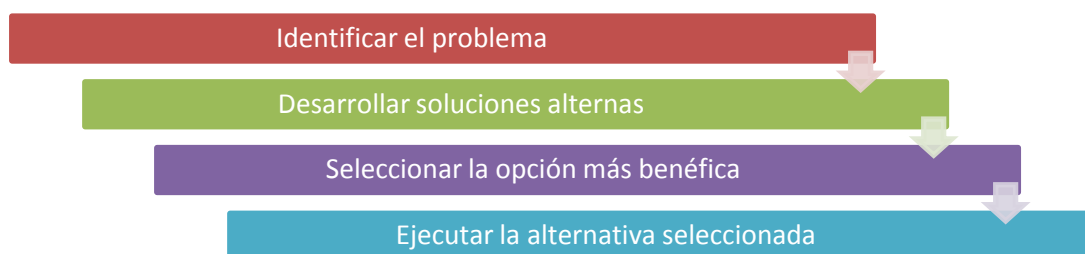
Por el tamaño de la fundación la comunicación verbal es el medio más adecuado, con respuesta inmediata. Las reuniones de trabajo son una herramienta que facilita la participación de todos los niveles y por tanto genera un flujo de información importante, son momentos de intercambio, de planificación, de crítica y de propuesta. El inconveniente que se presenta está en la falta de pruebas sobre las cuestiones tratadas, el acta de reunión sería de gran utilidad

Es posible identificar fácilmente una COMUNICACIÓN DESCENDENTE que fluye desde la dirección hacia el resto del equipo busca dirigir, coordinar, informar y motivar. La COMUNICACIÓN ASCENDENTE fluye al contrario y busca principalmente informar. Los equipos de trabajo manejan una COMUNICACIÓN HORIZONTAL para transmitir información necesaria. La COMUNICACIÓN FORMAL está dirigida principalmente hacia afuera, trasmite los mensajes de la fundación y genera soportes y registros.

4.4 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones como proceso de escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos y comunicarla a otros miembros de la organización es un tema importante que se debe definir. No todas las decisiones de la dirección tienen igual significado para la Fundación Polifonía eso depende del impacto respecto a cantidad de individuos involucrados, tiempo, recursos. Existen decisiones programadas que se tomarán de acuerdo a los parámetros establecidos y las no programadas que serán estudiadas y según el alcance de la decisión se debe tener en cuenta la opinión de los expertos de cada área aprovechando el tamaño de la fundación.

Figura 12. Toma de decisiones



La Fundación Polifonía buscando la mejora en el desarrollo de sus procesos, desempeño y competitividad debe descentralizar la toma de decisiones.

4.5 PLAN OPERATIVO

PLAN OPERATIVO ORQUESTA CAUCANA DE VIENTOS 2011

El Plan Operativo de la Fundación Polifonía es una importante herramienta de la gestión institucional. Este instrumento orienta las acciones a seguir en la gestión 2011 en lo que se refiere al proyecto Orquesta Caucana de Vientos.

ORQUESTA CAUCANA DE VIENTOS

Para dar continuidad a los procesos de formación en las Escuelas de Música Municipales del Departamento del Cauca, la Fundación Polifonía en convenio con la Gobernación del Cauca, Yamaha Music Latin America e Incolmos Yamaha Musical S.A. realiza el segundo ciclo de talleres dirigido a los maestros directores y músicos de las bandas municipales del Cauca como mecanismo de articulación, evaluación constructiva, acompañamiento y mejoramiento en la calidad de los procesos musicales.

La OCV es una banda sinfónica de 65 instrumentistas del más alto nivel musical. Esta agrupación está compuesta por niños y jóvenes entre los 9 y 22 años de edad de las diferentes bandas musicales del departamento, escogidos mediante convocatoria abierta que permite la selección por parte de un grupo de maestros internacionales. La OCV cuenta con un director artístico internacional invitado por Yamaha Music Latin America, S.A y World Association for Symphonic Bands and Ensembles, WASBE.

OBJETIVO

Realizar el segundo ciclo de formación para maestros e instrumentistas de las bandas musicales de treinta municipios del Departamento del Cauca y las temporadas artísticas de la Orquesta Caucana de Vientos O.C.V. 2011.

Dirección General:	CLUDIA LOREÑA CRUZ
Coordinador General:	MABEL VELASCO
Coordinado Académico:	HUGO BRAVO
Jefe de Comunicaciones:	LUCY CRUZ
Apoyo Logístico:	EMMA FRANCO

TEMPORADAS ARTÍSTICAS

PRIMERA RESIDENCIA	Popayán	29/08/11 - 03/09/11
SEGUNDA RESIDENCIA	Popayán	25/09/11 - 28/09/11
CONCURSO NACIONAL DE BANDAS	Paipa	28/09/11 - 03/10/11
TERCERA RESIDENCIA	Popayán	12/12/11 - 17/12/11

OBJETIVO	Convocar y formar músicos instrumentistas de viento y percusión y directores de banda del departamento del Cauca a los talleres y seleccionar músicos para la Orquesta Caucana de Vientos OCV 2011.		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	TAREAS
Gestión de Presupuesto	Claudia Cruz	30 Días	Presentar del proyecto al estado y a la empresa privada con el fin de cofinanciar el costo de ejecución
Planeación OCV 2011	Claudia Cruz	8 Días	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuestar 2. Realizar cronograma 3. Diseñar organigrama 4. Diseñar formularios
Planeación Especializada Residencias OCV y Ciclo de Talleres Zonales	Claudia Cruz Staff	8 Días	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de formación 2. Realizar el organigrama académico 3. Establecer canales de comunicación 4. Crear reglamento 5. Seleccionar repertorio
Planeación Técnica Residencias OCV y Ciclo de Talleres Zonales	Claudia Cruz Lucy Cruz Emma Franco Mabel Velasco	15 Días	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cotizar 2. Presupuestar 3. Reservar 4. Conseguir instrumentos 5. Gestionar lugar de ensayo 6. Organizar cronograma (Anexo 1 y 2) 7. Diseñar papelería 8. Redactar comunicados de prensa 9. Coordinar logística de conciertos
Convocatoria	Lucy Cruz Mabel Velasco Emma Franco	30 Días	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar bases de datos 2. Diseñar documentos de convocatoria 3. Enviar invitaciones e información pertinente vía internet y vía

			<p>telefónica</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Recibir formularios 5. Revisar requisitos 6. Sistematizar la información 7. Realizar comunicación 8. Enviar información ordenada a staff para selección
Selección	Claudia Cruz Staff	15 Días	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar cada aspirante 2. Emitir concepto
Notificación de Seleccionados	Mabel Velasco Emma Franco	3 Días	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar comunicación vía internet y vía telefónica
Lanzamiento e invitación	Claudia Cruz Lucy Cruz Emma Franco Mabel Velasco	5 Días	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir lugar 2. Diseñar invitaciones 3. Entregar invitaciones 4. Coordinar protocolo 5. Contratar refrigerios 6. Convocar medios de comunicación 7. Redactar y enviar comunicados de prensa 8. Diseñar e imprimir documentos necesarios. Listas de asistencia,
Lanzamiento OCV		1 Día	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer registro audiovisual 2. Entregar uniformes 3. Entregar repertorio 4. Informar
Residencias OCV (3)	Claudia Cruz Lucy Cruz Emma Franco Mabel Velasco Staff	8 Días c/u	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar transportes 2. Coordinar alojamiento 3. Coordinar alimentación 4. Confirmar documentación 5. Hacer registro audiovisual 6. Emitir comunicados de prensa 7. Entregar Invitaciones a conciertos 8. Dar mínimo un concierto por residencia 9. Actualizar bases de datos 10. Presentar Informes de actividad
Ciclo de Talleres Zonales	Claudia Cruz Lucy Cruz Emma Franco Mabel Velasco Staff	72 Días	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación Musical 2. Ensayar Repertorio OCV 3. Coordinar transportes 4. Coordinar alojamiento 5. Coordinar alimentación 6. Realizar registro audiovisual 7. Presentar Informes de actividad

Informe Final	Lucy Cruz Emma Franco Mabel Velasco Staff	8 Días	1. Cada área debe presentar su informe de gestión para organizar informe final y aplicar evaluación con indicadores
Evaluación	Claudia Cruz Lucy Cruz Emma Franco Mabel Velasco Staff	2 días	1. Aplicar indicadores 2. Analizar lo aplicado 3. Criticar el trabajo 4. Aceptar responsabilidades 5. Proponer mejoras 6. Generar estrategias 7. Dar información clara 8. Aceptar recomendaciones

4.6. INDICADORES DE EVALUACIÓN

ACTIVIDAD	INDICADOR
Gestión de Presupuesto	Cofinanciación = Recursos de terceros obtenidos / Recursos totales
Eficacia	1. Número de músicos capacitados / Total músicos de las bandas del Cauca 2. Número de directores de las bandas del Cauca capacitados / Total directores de bandas de municipios en el Cauca 3. Número de conciertos planeados / Conciertos realizados.
Eficiencia	1. Costo total del proyecto / Total de beneficiarios 2. Gasto total de residencia / Número de músicos OCV 3. Número de talleres dictados / Número de talleristas
Liquidez	Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente
Capital de trabajo	Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo Corriente

4.7 PROYECCIÓN DISEÑO ORGANIZACIONAL

Responsable: Tiempo:	FUNDACIÓN POLIFONÍA 2 AÑOS
Etapas de implantación	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del presente documento y cualquier otro material diseñado para tal fin. • Orientación y capacitación de los empleados involucrados. • Aplicación de herramientas, institucionalización de áreas • Notificación de cargos • Seguimiento para realizar los ajustes necesarios.

Tabla 9. Presupuesto implantación Diseño Organizacional

Capital Humano Permanente	Salario	Meses	Costo Anual
Director	\$ 2.500.000,00	12	\$ 30.000.000,00
Contador	\$ 800.000,00	12	\$ 9.600.000,00
Administrador	\$ 2.000.000,00	12	\$ 24.000.000,00
Jefe de Comunicaciones	\$ 2.000.000,00	12	\$ 24.000.000,00
Coordinador de Proyecto	\$ 2.000.000,00	12	\$ 24.000.000,00
	Subtotal		\$ 111.600.000,00
Implantación	\$ 1.000.000,00	12	\$ 12.000.000,00
	Subtotal		\$ 12.000.000,00
	TOTAL		\$ 123.600.000,00

Todos los pagos que realiza la Fundación Polifonía a sus empleados son por medio de Órdenes de Prestación de Servicios por Honorarios Profesionales.

Tabla 10. Retención a título de renta para el pago de honorarios que realiza la Fundación Polifonía

BENEFICIARIO	BASE	CONCEPTO	TARIFA	VALOR RETENCIÓN
Director	\$2'500.000	Honorarios	10%	\$250.000
Administrador	\$2'000.000	Honorarios	10%	\$200.000
Jefe de Comunicación	\$2'000.000	Honorarios	10%	\$200.000
Coordinador de Proyecto	\$2'000.000	Honorarios	10%	\$200.000
				\$850.000

Los proyectos que ejecuta la Fundación Polifonía son cofinanciados en un 60% por empresas privadas y/o por el estado. El total del presupuesto anual de implementación del Diseño Organizacional para la fundación es:

$$\$123'000.000 * 60\% = \$74'160.000 \text{ anual}$$

$$\$74'160.000 / 12 \text{ Meses} = \$6'180.000 \text{ Mensual}$$

$$\$6'180.000 / 3 \text{ Proyectos} = \$2'060.000 \text{ por proyecto}$$

Costo de la implementación del Diseño Organizacional \$2'060.000 por proyecto

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La propia elaboración del diseño organizacional no asegura la eficacia del mismo, es necesario llevar a cabo las acciones propuestas para lograr los objetivos trazados. La puesta en marcha de esta forma de organización nos va a permitir mejorar los servicios que presta la fundación.
- La Fundación Polifonía debe hacer uso de las herramientas administrativas para afrontar su crecimiento y fortalecer su desarrollo.
- Según el análisis interno que realicé la fundación actualmente presenta más debilidades que fortalezas así que no debe menguar en su intento de consolidarse. Como organización relativamente nueva y aprovechando su estructura flexible debe amoldarse a las exigencias del mercado para poder responder de forma eficiente.
- Es necesario abandonar los procesos centralizados y el esquema paternalista por que generan dependencia y complican el flujo de la organización, interrumpiendo el desarrollo profesional, el compromiso y el interés por participar en la vida de la organización del equipo.
- Falta la cultura del control y es el momento apropiado para implementarla. Un momento de crecimiento y descentralización.
- El trabajo de imagen que dejaron los estudiantes de diseño no puede ser desaprovechado. Un folleto de información sobre la gestión que realiza la Fundación Polifonía es de vital importancia para el posicionamiento que se busca así como la difusión del material audiovisual actual.
- La estructura informal con la que trabaja la fundación fue la base misma para plantear un proceso genérico que se adapte a la mayoría de proyectos que se desarrollan, pues se hicieron presentes la falta de coordinación, de participación, la falta de diferenciación de áreas y por tanto de responsabilidades.

- Uno de los sueños de la dirección es intentar un crecimiento con la búsqueda de nuevos socios de carácter internacional, sin embargo para que esto se realice es necesario un esfuerzo mayor en el área contable, la necesidad es evidente y debe ser tratada de manera inmediata.
- La línea de autoridad que se define debe ser respetada para no generar problemas que afecten la productividad de la Fundación.
- El manual que describe la áreas de la empresa propuesto en este trabajo puede ayudar a la Fundación Polifonía a solucionar problemas como la duplicación de actividades, la falta de conocimiento para ejecución y la coordinación de las mismas, Para ello es necesario que tanto el personal actual como el que se integre al equipo en los proyectos sea informado de la forma que se encuentra organizada, de las responsabilidades de forma detallada y de las actividades que debe realizar.
- La estructura que se propone es la que en este momento específico puede adaptarse de mejor manera a las necesidades, no debe convertirse en permanente, es importante que sea revisada periódicamente para asegurarse de la efectiva capacidad de respuesta según las situaciones del entorno y los proyectos que se estén ejecutando.

BIBLIOGRAFÍA

- BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1990. 207p. ISBN – 958-9047-06-8
- CERTO, Samuel C. Administración Moderna: Diversidad, calidad, ética y entorno global. 8 Ed. Prentice Hall, 2000. 168p.
- GREENBERG, Paul. Proyecto CRM. En: Gestión. Volumen 5. Número 2. (Abril de 2002)
- FORIGUA ROJAS, Emersson. Las Nuevas Guerras: Un Enfoque Desde Las Estructuras Organizacionales. [En línea].Volumen 11. Número 1. (Junio de 2006) www.javeriana.edu.co/politicas/publicaciones.
- VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Evaluación del Desempeño Empresarial. Bogotá D.C, Pyx iS Ediciones, 2004.
- DE ASIS, Agustín. GROSS, Dominique. LILLO, Esther. CARO, Alfonso. Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas. Fundación Luís Vives, Obra Social.
- Gabriel Szlaifsztein. Hipótesis y teoría de la organización [En línea] <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de actividades OCV 2011

ACTIVIDAD O EVENTO	Junio				Julio				Agosto				Sept				Oct				Nov				Dic							
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Apertura de convocatoria a participantes	X																															
Selección de repertorio OCV	X	X	X	X																												
Cierre de convocatoria				X																												
Selección de participantes				X																												
Notificación a seleccionados y entrega de repertorio				X																												
Talleres zonales para instrumentistas: Zona centro - sur - norte													X	X			X	X			X	X			X	X			X	X		
Residencias Artísticas:													X	X			X	X											X			
1 Temporada de Conciertos OCV: Congreso Gastronómico de Popayán													X																			
2 Temporada de Conciertos OCV: Concurso Nacional de Bandas - Paipa																				X												
Concurso Nacional de Bandas Musicales Paipa - Boyacá																				X												
3 Temporada de Conciertos OCV: Concierto de Navidad																													X			

Anexo 2. Cronograma de talleres zonales 2011

TALLER	MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Clarinete	X		X			X		X		X		X		X		
Saxofón	X		X			X		X		X		X		X		
Flauta				x				x				x				x
Trompeta	X		X			X		X		X		X		X		
Trombón	X		X			X		X		X		X		X		
Tuba				X				X				X				X
Eufonio				X				X				X				X
Percusión				X				X				X				X
Cornos				X				X				X				X
Contrabajos				X				X				X				X