ESTUDIO TÉCNICO PARA EL REDISEÑO Y LA MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Conservatorio del Tolima

Diciembre de 2022

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 8
1. RESEÑA HISTÓRICA 14
2. MARCO LEGAL 19
2.1 MARCO NORMATIVO ORDEN NACIONAL 23
2.2 MARCO NORMATIVO OPERACIÓN DE LA INSTITUCIÓN 29
3. ANÁLISIS EXTERNO 31
4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO 41
5. ANÁLISIS INTERNO 45
5.1 MISIÓN 45
5.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES GENERALES 45
5.3 VISIÓN 46
5.4 POLÍTICA DE CALIDAD 46
5.5 META ESTRATÉGICA DE GRAN ALCANCE 47
5.6 VALORES CORPORATIVOS 47
5.7 ORGANIGRAMA 48
5.8 IDENTIFICACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS O CADENA DE VALOR 49
5.9 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS 51
5.10 USUARIOS O CLIENTES 53
5.11 EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS 55
5.11.1 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD 56
5.11.2 ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN LLEVADOS A CABO DESDE EL 2020 59
5.12 ESTATUTOS INTERNOS 61
5.13 ANÁLISIS DOFA DE LA ACTUAL ESTRUCTURA 61
5.14 ANÁLISIS DEL PROBLEMA. 64

5.14.1 ÁRBOL DEL PROBLEMA – REDISEÑO ORGANIZACIONAL. 64
5.15 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL 68
5.16 PLANTA DE PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN. 71
6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 73
7. EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES, PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO 104
7.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES 104
7.1.1 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE ANÁLISIS FUNCIONAL. 104
7.2 EVALUACIÓN DE LAS CARGAS Y PUESTOS DE TRABAJO. 106
7.2.1 METODOLOGÍA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS CARGAS LABORALES. 107
7.2.1.1 ETAPA 1. ANÁLISIS PRELIMINAR DEL ESTADO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANTA DE PERSONAL VS MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y FUNCIONES. 107
7.2.1.2 ETAPA 2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 108
7.2.1.3 ETAPA 3. MEDICIÓN Y BALANCEO. 110
7.2.1.4 ETAPA 4. VALIDACIÓN DE CARGAS LABORALES 114
7.2.1.5 ETAPA 5. DEFINICIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL POR DEPENDENCIA. 114
8. PLANTA DE PERSONAL 116
8.1 SISTEMA DE NOMENCLATURA, CLASIFICACIÓN DE EMPLEOS Y ESCALA SALARIAL 116
8.2 DETERMINACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL 127
8.3 COSTO DE LA PLANTA DE PERSONAL PROPUESTA 129
9. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS 130
9.1 MAPA DE PROCESOS 130
9.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS 131
9.3 CARACTERIZACIONES DE PROCESOS ACTUALIZADAS 133
9.4 NECESIDADES DE AJUSTES A PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS 134
10. MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES 135
10.1 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES COMUNES 135
10.2 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO DE EMPLEOS. 138

10.2.1 NIVEL DIRECTIVO 138
10.2.2 NIVEL ASESOR 141
10.2.3 NIVEL ASESOR – CONTROL INTERNO 143
10.2.4 NIVEL PROFESIONAL 145
10.2.5 NIVEL TÉCNICO 147
10.2.6 NIVEL ASISTENCIAL 148
10.3 PROPUESTA DE MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES 149
11. ACTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN 154
ANEXOS 155

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Línea de Tiempo

Gráfico 2. Normatividad de orden nacional – Marco del Rediseño Organizacional

Gráfico 3. Normatividad de orden nacional – Marco del Rediseño Organizacional

Gráfico 4. Normatividad de orden nacional – Ingreso de los jóvenes al servicio

Gráfico 5. Lineamientos para la formalización del empleo y Política de Trabajo Decente

Gráfico 6. Lineamientos para la formalización del empleo y modificación de plantas de personal

Gráfico 7. Puntajes promedio de PISA para lectura, matemáticas y ciencias, 2018

Gráfico 8. Puntajes de lectura de PISA por nivel de competencia para América Latina, 2018

Gráfico 9. Funcionarios de planta – Actual

Gráfico 10. Funcionarios con vinculación Transitoria – Actual

Gráfico 11. Consolidado Planta de Personal - Actual

Gráfico 12. Evolución de los programas académicos

Gráfico 13. Organigrama de la Institución

Gráfico 14. Mapa de Procesos

Gráfico 15. Evolución de los programas académicos 1980 – 2019

Grafico 16. Comportamiento de la matrícula 2021

Gráfico 17. Esquema de Aseguramiento de la Calidad – Conservatorio del Tolima

Gráfico 18. Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 24 Direccionamiento Estratégico

Gráfico 19. Contexto de la Organización según ISO 9001:2015

Gráfico 20. Elementos del Análisis Interno y Externo

Gráfico 21. Causas del Árbol del Problema

Gráfico 22. Efectos del Árbol del Problema

Gráfico 33. Estructura Organizacional - Actual

Gráfico 34. Planta de Personal - Actual

Gráfico 35. Distribución por nivel de la planta de personal – Actual

Gráfico 36. Mapa Estratégico, Plan de Desarrollo Institucional "La música, más cerca de la gente " 2019-2026.

Gráfico 37. Estructura Organizacional – Propuesta

Gráfico 38. Usos del Análisis funcional

Gráfico 39. Pautas para la elaboración de mapas funcionales

Gráfico 40. Mapa de Procesos - Vigente

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Listado de Instituciones Educativas en el Tolima

Tabla 2. Consolidado de Número de Docentes 2013-2022

Tabla 3. Fuentes de financiación 2023

Tabla 4. Relación de programas académicos del Conservatorio del Tolima 2022

Tabla 5. Comportamiento de la matrícula 2021

Tabla 6. Evolución de la matrícula 2013- 2022

Tabla 7. Resultados consolidados Estudio de Cargas Laborales

Tabla 8. Escala Salarial – Gobernación del Tolima 2023

Tabla 9 . Escala Salarial PROPUESTA - Conservatorio del Tolima 2023

Tabla 10. Sistema de Nomenclatura y Escala Salarial PROPUESTA - Conservatorio del Tolima 2023

INTRODUCCIÓN

El rediseño de las estructuras organizacionales y las plantas de personal de una Institución Pública constituye una permanente y vital preocupación de la Alta Dirección, toda vez que es necesaria su correspondencia con las múltiples exigencias del mundo actual, los objetivos institucionales, los principios y valores de la Institución, así como el modelo de operación del negocio, circunstancia que impone el señalamiento de criterios y derroteros como instrumentos posibles, que garanticen agilidad y eficiencia en la realización de la razón de ser y misión institucional, al tiempo de reafirmar en la ciudadanía y demás grupos de valor, fe y confianza en la prestación de los servicios, con una adecuada participación democrática.

Todo esto explica entonces, la razón de ser de la normatividad vigente, cuando en distintos preceptos, establece claros y precisos derroteros y principios filosóficos en relación con la función administrativa, los fines y propósitos del Estado, el desarrollo de sus tareas y la evaluación y control de la gestión pública. Preceptos que durante los últimos años se han consolidado en normas como el Decreto 1083 de 2015 – Reglamentario de la Función Pública, recientemente adicionado con decretos de gran impacto organizacional como el 1800 de octubre 7 de 2019, *Por el cual se adiciona el Capítulo 4 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con la actualización de las plantas globales de empleo*.

Es así como hoy en día los Gerentes Públicos, tienen claro que una deficiente administración no se subsana suprimiendo Entidades o reduciéndolas, sino nutriéndola con elementos, técnicas y procedimientos administrativos de orden gerencial, determinados por probados y comprobados resultados, camino a lograr un mejoramiento continuo, donde se enmarquen los procesos, en la sistematización, flexibilidad, equilibrio, idoneidad y verificación, entre otros muchos atributos, siendo necesaria su estructuración en forma exacta, veraz y oportuna, de manera tal, que facilite una ágil disposición de la información necesaria para los propósitos que requiere la Organización.

De acuerdo con el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, con la modificación efectuada por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012 y los artículos 95 al 97 del Decreto 1227 de 2005, los procesos de reformas organizacionales de las Entidades del orden nacional y territorial deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, es así como siguiendo estos preceptos, el ***Conservatorio del Tolima***, presenta mediante un diseño técnico, acciones concretas que permitan articular su accionar, con su entorno, basado en procesos horizontales y con enfoque al ciudadano para que con su concurso, se conviertan en verdaderos actores de su propio desarrollo.

La necesidad de darle un debido y obligatorio cumplimiento al Decreto 1800 de 2019 donde señala que todas las entidades y organismos a las cuales se les aplica la referida ley, deberán mantener actualizadas las plantas globales de empleos necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones a su cargo, teniendo en cuenta las medidas de racionalización del gasto, da paso a la modernización de los procesos, a promover el desarrollo de trabajo en equipo, por procesos, por proyectos, con responsabilidad y compromiso de cada uno de los miembros de la cadena de valor, de manera que compartan la misión, la visión y los objetivos institucionales.

Se trata entonces de diseñar organizaciones flexibles y abiertas al entorno, capaces de aprender a aprender, y de adaptarse al cambio planeado o súbito, propuesto o impuesto por la dinámica social, económica o ambiental; con capacidad de transformarse, y de responder en forma ágil a las demandas de una realidad histórica y principalmente de los miembros de una sociedad o comunidad específica.

En ese marco de operación, el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) emitió la circular conjunta 100-005 de 2022, dirigida a los órganos, organismos y entidades del sector central y descentralizado de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial, en la que se señalan los lineamientos del Plan de Formalización del Empleo Público en Equidad 2023 - Por un trabajo digno y en equidad, el cual busca dignificar la labor de quienes trabajan con el Estado, garantizando las prestaciones y demás beneficios de ley, así como sincerar el gasto público y racionalizar los contratos de prestación de servicios.

La formalización laboral es una política de Función Pública que se viene impulsando desde la expedición de la Ley 909 de 2004 y que se ratificó a través del Decreto 1800 de 2019, incluido en el Decreto Único Reglamentario del Sector 1083 de 2015. Con este documento se busca que, de acuerdo con la normativa vigente, las entidades tengan una herramienta que les permita actualizar su planta de personal con base en una revisión técnica objetiva que incluya las condiciones laborales de las personas vinculadas por contratación de prestación de servicios (Sentencias C-614 de 2009 y C-171 de 2012).

De igual manera, la citada Circular, advierte que la formalización del empleo público se promoverá teniendo en cuenta cuatro mecanismos:

1. Establece la provisión de todos los cargos de las plantas de personal existentes y en vacancia;
2. La ampliación de las plantas de personal existentes, siempre que las condiciones técnicas y financieras así lo permitan.
3. Se hace referencia a la creación de plantas temporales en equidad, con criterios meritocráticos y vocación de permanencia;
4. Se dará uso racional de los contratos de prestación de servicios atendiendo exclusivamente lo establecido en la ley y en los fallos judiciales.

Entre los lineamientos se destaca la recomendación a las entidades de vincular por contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, solo al personal que consideren esencial, expresando en dichos lineamientos que “La contratación directa a través del contrato de prestación de servicios y de apoyo a la gestión deberá tener un término de duración de cuatro meses, plazo este durante el cual los órganos, organismos y entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial deberán elaborar los estudios técnicos requeridos y establecer la planta temporal de personal necesaria y suficiente que supla las necesidades misionales y administrativas que se requieran”,

En esta línea, la circular indica que las entidades deberán tener en cuenta el objetivo fundamental y esencial del Gobierno de "Colombia potencia mundial de la vida", este se materializará a través de la “Bioadministración", un modelo que garantiza y protege todas las manifestaciones de vida, y que está en sintonía con el principio de la buena administración.

La circular realiza un llamado para que las entidades realicen este ejercicio técnico de transformación administrativa con un acercamiento directo y efectivo entre la ciudadanía y el Estado y para ello, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) brindará toda la asesoría técnica necesaria para que los recursos de los proyectos de inversión, que actualmente financian los contratos de prestación de servicios, apalanquen la creación de las plantas temporales.

Para el logro de estos objetivos, el trabajo liderado por la Institución para el rediseño de su estructura organizacional y su planta de personal, se basa en unos principios básicos, a saber:

1. Impulsar cambios en el modelo de operación del ***Conservatorio del Tolima***, articulando a todos los actores sociales y económicos en la gestión y en la ejecución de programas, proyectos y procesos educativos, mediante estrategias de largo plazo de planificación participativa para la construcción de nuevos modelos emergentes que permitan una nueva orientación del conocimiento en coherencia con su misión, visión y el Plan Educativo Institucional, centrando sus esfuerzos hacia un avance institucional enfocado a la relación Universidad – Sociedad – Estado –Medio ambiente, redimensionando de esta manera los objetivos de la educación superior musical y del mejoramiento continuo de sus procesos académicos y administrativos.

2. Sintonizar la realidad que percibe la comunidad académica en general, con la realidad que visualiza el equipo directivo y demás servidores públicos del ***Conservatorio del Tolima***.

3. Realizar el control sobre las expectativas, anhelos y requerimientos de la comunidad educativa, Ministerio de Educación Nacional, organismos de control y gobierno nacional, para que los servicios educativos que presta el ***Conservatorio del Tolima***, se acoplen realmente con esas necesidades y se controle los niveles de satisfacción o aceptación de la Gestión Administrativa de la Institución.

4. Fortalecer la Gestión del Talento Humano al servicio del ***Conservatorio del Tolima***, reconociendo que la administración está en sus manos y son ellos quienes más

contacto tienen permanentemente, con los estudiantes y quienes aplican las técnicas y herramientas administrativas.

5. Mejorar permanentemente los servicios que se presten o atiendan y ser los mejores en su género, para que en la vida real atiendan o llenen las expectativas o demandas de la comunidad académica y demás grupos de valor, tanto a nivel nacional como internacional.

6. Implementar esquemas administrativos que permitan desconcentrar y delegar funciones en los servidores públicos de altos niveles de profesionalización, que se constituyen en los colaboradores esenciales para articular una buena administración.

7. Eliminar las barreras jurídicas y de trámites administrativos lentos, en muchas ocasiones ocasionados por normas internas creadas en la cultura organizacional sin un soporte jurídico razonable.

Articulados con estos principios, el ***Conservatorio del Tolima***, no ha escatimado esfuerzos para mantenerse vigente y actualizado dentro del entorno académico, económico, técnico y social, de tal manera que está trabajando en consolidar un modelo de gestión transparente y de buen gobierno, promoviendo la actuación de sus funcionarios basados en sólidos principios éticos y morales, para incrementar la credibilidad y la confianza de los estudiantes, la comunidad académica y los grupos de valor, como aliados del progreso, incentivando cambios y trasformaciones sostenibles en busca de la transparencia, el buen gobierno, la expansión de la oferta de la educación musical a más sectores del mercado de la industria de la música de la región y el país, promoviendo procesos de inclusión, donde las diferentes manifestaciones artísticas musicales puedan acceder al nivel superior, impulsando dentro de la ciudad la vocación musical, la sostenibilidad y la empleabilidad formal de los músicos.

La construcción del presente Estudio Técnico acoge los lineamientos y recomendaciones en la materia, presentados por la "*Guía para el rediseño institucional de Entidades públicas – Orden Territorial*" diseñada por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP en su versión 2018, en la que se define la metodología a seguir para identificar las necesidades de ajuste, reforma o mejoras institucionales, orientados principalmente en

el análisis de los procesos y servicios, la definición de un nuevo modelo de operación, una estructura organizacional interna, la evaluación de las funciones, perfiles y cargas de trabajo, la definición de su planta de personal y el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, entre otros importantes instrumentos organizacionales.

1. RESEÑA HISTÓRICA

El Conservatorio del Tolima se funda legalmente en el año 1909, mediante el Decreto N° 191, el cual declara el establecimiento oficial de la "Academia de Música para el Departamento del Tolima", dirigida por el Maestro Alberto Castilla, quien, desde años atrás y a pesar de la guerra civil nacional, había intentado reiteradamente crear una Escuela de Música que fomentará el arte y la cultura, mediante el estudio teórico de la música y la interpretación de instrumentos musicales, tales como, el violín, la viola superior, la flauta superior, piano y el violonchelo, entre otros.

Posteriormente, en el año 1920, la Gobernación del Tolima, a través de la expedición del Decreto N° 31, delimita la función del Conservatorio, quedando adscrito como un Instituto Oficial dependiente de su dominio y de la Dirección General de Instrucción Pública. Con la creación de este Acto Administrativo, la Institución se compone de dos escuelas, una para varones y otra para señoritas, orientada hacia la formación de públicos musicales y difusión de manifestaciones clásicas, artísticas y culturales que contribuyen a la formación de un hombre integral, equilibrado en su intelecto y sentimiento y la creación de un profesional que dentro de sus diferentes niveles de estudios y perfeccionamiento, amalgamara la necesidad económica con los anhelos de la realización en el arte y la ciencia. (Pardo Viña, 1997: 45).

En febrero de 1929 la Academia de Música del Tolima fue reorganizada y legalizada como Conservatorio Departamental de Música, mediante Decretos 102 y 106, asignando una estructura administrativa y docente para su funcionamiento.

En el año 1934, mediante Resolución N° 71, el Conservatorio del Tolima se consolida como Institución musical y cultural, gracias al apoyo económico de la Gobernación del Tolima. Se construye una Sala de Conciertos, hoy Salón Alberto Castilla, declarada patrimonio arquitectónico y cultural de orden nacional, se crea la Revista Científica, Literaria e Histórica del Conservatorio Departamental, también llamada Revista Arte y se incorpora en la estructura administrativa a la señora Amina Melendro de Pulecio, quien posteriormente, sería designada como Directora General por el Gobernador Darío Echandía, hasta el año 1999.

En 1960 el Conservatorio del Tolima obtuvo la aprobación de su plan especial de estudios secundarios para establecer el bachillerato musical. El educativo estaba dirigido hacia proporcionar habilidades, conocimientos y destrezas que contribuyeran a la formación personal, artística, cultural, cívica, social, científica y tecnológica del estudiante, formándolo como docente musical de nivel primario y medio , con capacidad de integrar agrupaciones artísticas, tales como Orquesta, música de cámara, coro y banda, que contribuyeran al desarrollo musical de la región.

Mediante Ordenanza N° 0042 de 1980, la Asamblea del Tolima elevó al Conservatorio a la categoría de Institución de Educación Superior, ratificando su condición de establecimiento de carácter departamental, con autonomía administrativa y patrimonio independiente. Se sustituyó el Consejo Superior por Consejo Directivo. El nombre oficial de Conservatorio del Tolima, Institución de Educación Superior se obtiene en 1987, por Ordenanza N° 101.

En 1992 el Instituto Colombiano para el fomento de la educación, ICFES, mediante Acuerdo N° 274, concedió licencia de funcionamiento para el Programa Académico de Licenciatura en Música. En mayo del año 2000 obtuvo el registro calificado, por Resolución N° 999 del mismo año.

El 18 de enero de 2007 el Ministerio de Educación expide el registro calificado para el pregrado de Maestro en Música, mediante Resolución N° 123 y el cual inició en el semestre B del mismo año.

No obstante, la crisis económica que llevó al Departamento del Tolima en el año 2000 a acogerse a la Ley 550 de 1999 y Ley 617 de 2000, impidió que la Institución Territorial realizara las transferencias a la Institución, acordadas en la Ordenanza N° 0067 de 1991. Por lo tanto, se realizó una reestructuración administrativa, producto de la cual el Municipio asumió el bachillerato musical con la Institución Educativa Amina Melendro de Pulecio, se trasladó el bachillerato nocturno a la Institución Oficial Educativa Simón Bolívar, quedando el Conservatorio sólo como una Institución de Educación Superior.

De esta manera, el Conservatorio del Tolima se consolida como Institución de Educación Superior con dos programas académicos profesionales y con una política de extensión y proyección social, reflejada en el funcionamiento de la Escuela de Música, reglamentada

desde 1980 como educación no formal, hoy educación para el trabajo y el desarrollo humano, según Decreto 4904 de 2009. Actualmente, la Escuela de música ofrece talleres de canto e instrumentos tradicionales folclóricos y sinfónicos de vientos, cuerdas, percusión, piano y teclados; así como, formación en ballet clásico y contemporáneo.



Gráfica 1. Línea de Tiempo
Fuente: PEDI – 2019 - 2026

Desde el año 2004 hasta la actualidad, la Institución ha recibido el apoyo del Ministerio de Cultura para realizar el programa denominado “Apoyo al Movimiento Sinfónico del Conservatorio del Tolima”, en marco del Plan de Concertación Nacional. El desarrollo de este programa ha permitido la difusión de los diferentes géneros musicales y agrupaciones, con las que cuenta la Institución y se realizan, anualmente, como “La Temporada de Conciertos”. Los conciertos programados se realizan todos los jueves, viernes y sábados de cada mes; es entrada libre para toda la ciudadanía y se desarrolla en el Salón Alberto Castilla, patrimonio arquitectónico de la nación; y diferentes escenarios del Municipio y del Departamento.

En abril de 2008, el Conservatorio del Tolima recibió la una donación de 205 instrumentos sinfónicos y en el año 2015 compró 2 pianos de cola Steinway y aproximadamente 511 instrumentos y accesorios que dejan a la Institución como una de las mejores dotadas en el país.

Desde el año 2015, la Institución viene construyendo una propuesta estratégica a largo plazo fortaleciendo la confianza y la credibilidad de un modelo de gestión pública de la

educación superior. De la misma manera, se ha promovido dentro de la comunidad académica una consciencia en la cultura del aseguramiento de la calidad, se ha mejorado la infraestructura del campus institucional, se ha ampliado la oferta académica a nivel de pregrado y se ofertó el primer programa a nivel pos gradual y desde un acercamiento a la base tecnológica, la institución ha fortalecido su visibilidad ante los diferentes grupos de interés, generando una experiencia institucional de mejoramiento y excelencia.

Actualmente, el Conservatorio del Tolima oferta los siguientes programas académicos a nivel de pregrado y posgrado los cuales están adscritos a la Facultad de Educación y Artes:

a. Licenciatura en Música: El programa cuenta con Registro Calificado por el Ministerio de Educación Nacional otorgado con la Resolución N° 07768 del 10 de mayo de 2018 y tiene acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional con la Resolución N° 24095 del 7 de noviembre de 2017. Es un programa profesional de pregrado desarrollado en diez semestres, con jornada diurna, en modalidad presencial.

   Este programa tiene como objetivo principal la formación profesional con capacidad creativa, crítica e investigativa con idoneidad para el ejercicio de la educación musical en contextos diversos: colegios, universidades, empresas, programas comunitarios, proyectos de desarrollo artístico y cultural.

b. Maestro en Música: El programa fue aprobado por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución 9109 de 11 de junio de 2014. Es un programa profesional de pregrado desarrollado en diez semestres, con jornada diurna, en modalidad presencial. Desde el 2017 se inició el proceso de autoevaluación del Programa de Maestro en Música del Conservatorio del Tolima. Para tal fin, se han establecido actividades en los Planes de Mejoramiento y Acción, relacionadas con aplicación de encuestas, actualización del proyecto educativo del programa (PEP) y la elaboración de los currículos por competencias de las asignaturas del programa académico.

   Este programa tiene como objetivo principal la formación de músicos profesionales en las áreas de interpretación, educados con un espíritu crítico hacia el papel que juegan el arte y el artista en la sociedad actual, capaces de poner su talento creador

al servicio de la comunidad y aportar con su ejercicio artístico al enriquecimiento del patrimonio cultural colombiano.

c. Tecnología en Audio y Producción Musical: El Programa fue aprobado por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución 9878 del 19 de junio de 2018. Es un programa profesional de pregrado a nivel de tecnología, el cual se desarrolla en seis semestres. Con este programa se busca la formación de tecnólogos con competencias para operar equipos de grabación de audio, así como la aplicación de conocimientos musicales en los procesos de preproducción, producción y postproducción de productos fotograbados.

d. Tecnología en Construcción y Reparación de Instrumentos de Cuerda Frotada: El programa fue aprobado por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución 5742 del 06 de junio de 2019. Este programa es un programa profesional de pregrado a nivel de tecnología, iniciará oferta para el Semestre A-2021.

e. Especialización en Educación Musical: El Programa fue aprobado por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución 11476 del 13 de julio de 2018. Es un programa de posgrado con una duración de dos semestres en modalidad presencial.

   Este programa es el primero de formación pos gradrual en el área para el Departamento del Tolima, favorece una importante diversidad para los espacios musicales, una destacada fortaleza en las áreas de dirección musical. Los especialistas en Educación Musical tienen una sólida formación para la innovación de la enseñanza musical.

En el futuro cercano de la Institución, se busca fortalecer el aseguramiento de la calidad institucional, en primer lugar se solicitará ante el CNA la acreditación institucional, actualmente el Conservatorio ya realizó el proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional y está en proceso de consolidación final del documento maestro; en segundo lugar, iniciará el proceso de autoevaluación con fin de renovación de la acreditación del programa Licenciatura en Música y Renovación del registro calificado del programa Maestro en Música. Es de resaltar que los procesos de autoevaluación incluyen la revisión curricular, el análisis de deserción y graduación de la población estudiantil y los resultados de las pruebas Saber Pro.

2. MARCO LEGAL

El Sector público en Colombia está comprometido con la puesta en marcha de procesos de ajuste institucional y de modernización administrativa de sus Entidades, para su logro, se requiere que las organizaciones puedan adecuar y replantear su misión, sus objetivos, su estructura, funciones, competencias mínimas y así definir plantas de personal óptimas, utilizando herramientas que les permitan ser ágiles, eficientes y competitivas.



Gráfico 2. Normatividad de orden nacional – Marco del Rediseño Organizacional
Fuente: Elaboración propia

El proceso de rediseño de la estructura organizacional y la planta de personal del ***Conservatorio del Tolima***, esta soportado en las disposiciones legales y constitucionales vigentes, en especial, la Ley 489 de 1998, la Ley 909 de 2004, el Decreto reglamentario 1227 de 2005 y el Decreto anti trámites - 019 de 2012 (artículo 228), las normas sobre nomenclatura y clasificación de empleos contenidas en los Decretos 770 y 785 de 2005 y 2484 de 2014, lo concerniente al tema de competencias laborales, que se refiere el Decreto 2539 de 2005 y el Decreto 2772 de 2005, así como los Decretos 051 de 2018 y 1800 de 2019, todos ellos compilados en el Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015.

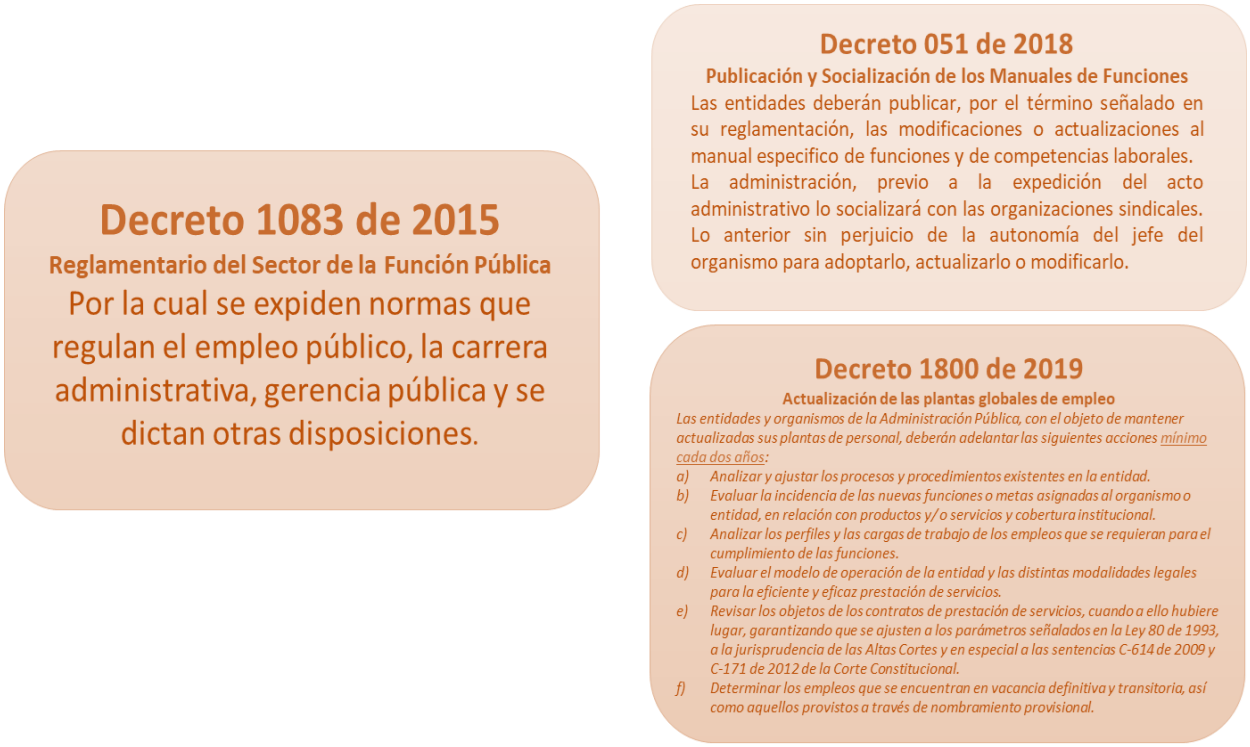


Gráfico 3. Normatividad de orden nacional – Marco del Rediseño Organizacional
Fuente: Elaboración propia

También se deben tener en cuenta los lineamientos del gobierno nacional en materia del Ingreso de los jóvenes al servicio, consagrados en la Ley 1955 de 2019, el Decreto 2365 de 2019 y la Ley 2039 de 2020, por medio del cual se dictan normas para promover la inserción laboral y productiva de los jóvenes, generando oportunidades de empleo para la población joven del país, permitiendo superar las barreras de empleabilidad de este grupo poblacional, es así, como las Entidades públicas darán prioridad a la vinculación de jóvenes entre 18 y 28 años, para lo cual deberán garantizar cuando adelanten modificaciones a su planta de personal, que el diez por ciento (10%) de los nuevos empleos no requieran experiencia profesional, con el fin de que sean provistos con jóvenes egresados de programas técnicos, tecnológicos y de pregrado.

Para la creación de nuevos empleos de carácter permanente del nivel profesional, no se exigirá experiencia profesional hasta el grado once (11) y se aplicarán las equivalencias respectivas.



Gráfico 4. Normatividad de orden nacional – Ingreso de los jóvenes al servicio

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se han tenido en cuenta los lineamientos del gobierno nacional en materia de formalización de las relaciones laborales, los cuales se consolidan en la Circular 008 del 10 de febrero de 2012, expedida por el Ministerio del Trabajo, las alertas generadas por la Corte Suprema de Justicia, en la sentencia C-614 de 2009, donde define la prohibición para la celebración de contratos de prestación de servicios, para el ejercicio de funciones de carácter permanente, al igual que la función de advertencia de la Contraloría General de la República, expedida en marzo de 2012, donde previene a la Entidades sobre los riesgos derivados de la contratación de prestación de servicios, para el desarrollo de funciones permanentes de la administración pública y la indebida clasificación del gasto público efectivamente realizado.



Gráfico 5. Lineamientos para la formalización del empleo y Política de Trabajo Decente

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 6. Lineamientos para la formalización del empleo y modificación de plantas de personal

Fuente: Elaboración propia

2.1 MARCO NORMATIVO ORDEN NACIONAL

El presente diagnóstico institucional, también tiene en cuenta las normas constitucionales, las disposiciones legales y reglamentarias del orden nacional, vigentes en materia de talento humano y rediseño organizacional, en donde se destacan entre otras:

NORMAS GENERALES	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
Constitución Política, artículo 150	(...) "Corresponde al Congreso: (...) 7. Determinar la estructura de la administración nacional y crear, suprimir y fusionar ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y otras Entidades del Orden Nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica (...)"
Constitución Política, artículo 210	"Las Entidades del orden nacional descentralizadas por servicios sólo pueden ser creadas por la ley o por autorización de esta, con fundamento en los principios que Orientan la actividad administrativa. La ley establecerá el régimen jurídico de las Entidades descentralizadas y la responsabilidad de sus presidentes, directores o gerentes"
Ley 489 de 1998	Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública
Ley 909 de 2004	Art. 46. Describe las funciones del Departamento Administrativo de la Función Pública en la realización de los estudios técnicos
Ley 30 de 1992	Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
Constitución Política Art.122	No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente
Constitución Política Art.125	Los empleos en los órganos y Entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley. Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público. El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.
Constitución Política Art.209	La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la Ley.
Constitución Política Art.269	En las Entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la Ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.
Ley 4ª de 1992	Determina el sistema salarial y el régimen prestaciones de empleados públicos.
Ley 190 de 1995	Estatuto anticorrupción. Establece los requisitos para la posesión y para el desempeño de cargos o empleos públicos. Artículo 9º. Fija un término de tres (3) meses a partir de su vigencia para que las Entidades públicas elaboren su manual de funciones,

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
	especificando claramente las funciones que debe cumplir cada funcionario. Determina además que las funciones deben ser comunicadas a cada empleado, quien responderá por el cumplimiento de las mismas de acuerdo con la ley, el reglamento y el manual.
Ley 1952 de 2019	Código Disciplinario Único. Define las faltas disciplinarias en que pueden incurrir los servidores públicos, la competencia para adelantar las investigaciones respectivas y el procedimiento a seguir
Ley 909 de 2004	La Ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública
Artículo 1º	Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y Entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad. De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la Ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos: a) Empleos públicos de carrera b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción. c) Empleos de período fijo d) Empleos temporales.
Artículo 5. Clasificación de los Empleos	Los empleos de los organismos y Entidades regulados por la presente Ley son de carrera administrativa, con excepción de: 1. Los de elección popular, los de período fijo, conforme a la Constitución Política y la ley, los de trabajadores oficiales y aquellos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme con su legislación. 2. Los de libre nombramiento y remoción que correspondan a uno de los siguientes criterios: 3. a) Los de dirección, conducción y orientación institucionales, cuyo ejercicio implica la adopción de políticas o directrices.
Artículo 17. Planes y plantas de empleos	1. Todas las unidades de personal o quienes hagan sus veces de los organismos o Entidades a las cuales se les aplica la presente Ley, deberán elaborar y actualizar anualmente planes de previsión de recursos humanos que tengan el siguiente alcance: a) Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
	profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias. b) Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación; c) Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado. 2. Todas las Entidades y organismos a quienes se les aplica la presente Ley, deberán mantener actualizadas las plantas globales de empleo necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones a su cargo, para lo cual tendrán en cuenta las medidas de racionalización del gasto. El Departamento Administrativo de la Función Pública podrá solicitar la información que requiera al respecto para la formulación de las políticas sobre la administración del recurso humano
Artículo 19. El empleo público	1. El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta Ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. 2. El diseño de cada empleo debe contener: a) La descripción del contenido funcional del empleo, de tal manera que permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular; b) El perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio. En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo
Artículo 46. Reformas de plantas de personal	Las reformas de planta de empleos de las Entidades de la rama ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la Administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas Entidades, por la ESAP, o por firmas especializadas en la materia; estudios que

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
	deberán garantizar el mejoramiento organizacional. Toda modificación a las plantas de personal de los organismos y Entidades de las ramas ejecutivas del poder público del orden nacional, deberá ser aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública
Decreto 1227 de 2005	"Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998"
Decreto-ley 760 de 2005	"Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones"
Decreto 785 de 2005	"Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las Entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004"
Decreto 1227 de 2005	"Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998‖ En cuanto a la naturaleza de los actos administrativos para quienes ejercen empleos en provisionalidad, relativos a la vinculación de los mismos a las nuevas plantas de personal que se hayan establecido, es necesario considerar lo dispuesto en el decreto 1227 de 2005, que establece en su artículo 96, parágrafo 1º lo siguiente: Las modificaciones de las plantas a las cuales se refiere este artículo deben realizarse dentro de claros criterios de razonabilidad, proporcionalidad y prevalencia del interés general"
Decreto 1228 de 2005	"Por el cual se reglamenta el artículo 16 de la ley 909 de 2004 sobre las Comisiones de Personal"
Decreto 2539 de 2005	"Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las Entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005"
Decreto 2484 de 2014	"Por el cual se reglamenta el Decreto-ley 785 de 2005"
Decreto 1072 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo en el cual se encuentra toda la reglamentación existente en Colombia relacionada con los aspectos laborales.

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
Ley 785 de 2005	Reglamentado por el decreto nacional 2484 de 2014 y por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las Entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004
Decreto 1083 de 2015 y sus modificatorios	"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública"
Acuerdo CNSC 20181000006176 del 10-10-2018	Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.
Ley 30 de 1992	"Por la cual se organiza el servicio público de Educación Superior". El Artículo 28, establece que "La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional". El Artículo 57 de la citada Ley se refiere a la organización del personal docente y administrativo, en los siguientes términos: "Las universidades estatales u oficiales deben organizarse como entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculados al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo. Los entes universitarios autónomos tendrán las siguientes características: personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y podrán

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
	elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden. El carácter especial del régimen de las universidades estatales y oficiales comprenderá la organización y elección de directivas, del personal docente y administrativo, el sistema de las universidades estatales u oficiales, el régimen financiero y el régimen de contratación y control fiscal, de acuerdo con la presente ley (…)" El Artículo 77 señala que el régimen salarial y prestacional de los profesores de las universidades estatales se regirá por la ley 4ª de 1992 y demás normas complementarias, la Sala considera que compete al Presidente de la República fijar el régimen salarial y prestacional del personal docente y administrado de las universidades oficiales"

2.2 MARCO NORMATIVO OPERACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ORDENANZA 042 DE 1980. Por la cual se reestructura el Conservatorio de Música del Tolima.

ACUERDO 005 DE 2005. Por medio del cual se ajusta la planta de personal del Conservatorio del Tolima.

ACUERDO 010 DE 2005. Por medio del cual se derogan los Acuerdos 006 del 12 de abril de 1996, 007 de 1999, 013 de 2000, 001 de 2001, 002 de 2001 y 003 de 2002 y se expiden los nuevos Estatutos Generales para el Conservatorio del Tolima.

RESOLUCIÓN 112 DE 2006. Por medio de la cual se modifica y actualiza el manual especifico de funciones y de competencias laborales del Conservatorio del Tolima.

ACUERDO 007 DEL 7 DE DICIEMBRE DE 2006; ACUERDO 02 DEL 19 DE JUNIO DE 2008 Y ACUERDO 001 DEL 30 ENERO DE 2009. Se realizaron modificaciones a la planta de personal, suprimiendo y creando algunos cargos, determinando para cada uno la información relacionada con los niveles, códigos y denominación de los cargos de acuerdo con el capítulo cuarto del Decreto 785 de 2005.

RESOLUCIÓN 0412 DE 2011. Por medio de la cual se modifica y actualiza el manual especifico de funciones y de competencias laborales del Conservatorio del Tolima.

ACUERDO 05 DE 2012. Por medio del cual se reglamenta el procedimiento para la integración de la terna de candidatos a la Rectoría del Conservatorio del Tolima.

ACUERDO 06 DE 2012. Por medio del cual se modifican, adicionan y derogan algunos artículos del Acuerdo No.010 del 21 de diciembre de 2005 – Estatutos Generales del Conservatorio del Tolima

ACUERDO 04 DE 2014. Por medio del cual se modifica y adicionan algunos artículos del Acuerdo No.010 del 21 de diciembre de 2005, los Acuerdos 05 del 23 de julio de 2012 y el 06 del 17 de septiembre de 2012.

ACUERDO 05 DE 2014. Por medio del cual se adiciona el artículo 4º. del Acuerdo No.04 del 3 de abril de 2014 y se reglamenta el procedimiento para la postulación de los candidatos a Rector del Conservatorio del Tolima.

3. ANÁLISIS EXTERNO

A continuación, se presenta un análisis sectorial, que toma como referencia los diferentes aspectos que se tuvieron en cuenta para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2019 "*La música, más cerca de la gente*".

Analizando el contexto de la educación musical en la actualidad, se encuentra que desde una perspectiva pragmática, la música y las demás artes y humanidades tienden a tener cada vez un menor peso en el currículo escolar (Aróstegui, Louro y Teixeira, 2015; Rusinek y Aróstegui, 2015), pues desde las instituciones económicas mundiales las áreas relevantes o necesarias para que una persona se enfrente a los desafíos de la economía del conocimiento son las denominadas STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics).

De acuerdo con los autores Aróstegui (2016); Rusinek y Aróstegui, (2015), la música no se puede evaluar con mediciones cuantificables y es el modelo de evaluación cuantitativo el que se ha implementado por la OCDE y que consiste en aplicar los mismos criterios del ámbito empresarial a la educación, puesto que ésta se considera como un servicio más dentro del modelo neoliberal (Aróstegui, Louro y Teixeira, 2015).

No obstante, según las declaraciones de la UNESCO, la sociedad necesita también del fomento de valores como la solidaridad, la tolerancia, la igualdad, el respeto y la justicia como base para lograr la cohesión social y poder llevar a cabo una vida en común. El papel de la educación es formar personas en sus diferentes facetas, no solo como simples trabajadores destinados a cumplir los objetivos marcados por el centro de trabajo y/o producción, eso justifica que la educación superior mantenga y defienda la formación de talento de alto nivel para las artes y las humanidades.

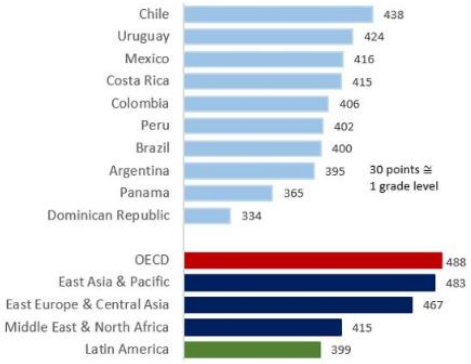
Antecedentes de la educación superior en américa latina

Al revisar los antecedentes de América Latina, en cuanto al desarrollo de la educación superior, se debe tener en cuenta un tema principal como lo es la investigación, entre las principales áreas de conocimiento que se investigan, está la medicina, agricultura y ciencias biológicas, cuya estructura investigativa ha sufrido una reducción en la

producción científica de áreas como la bioquímica, la genética, la biología molecular, la física y la química. En cuanto a internacionalización, la mayoría de las instituciones de educación superior de América Latina se encuentran enfocadas en estrategias de tipo individual (movilidad) y desligada de otras prioridades institucionales, por lo tanto, se encuentra lejos de cumplir con la consolidación del proceso de internacionalización que asegure la dimensión internacional en todo el quehacer universitario y convertir la internacionalización en un eficaz agente de cambio. (Gacel-Ávila, 2018, p.131).

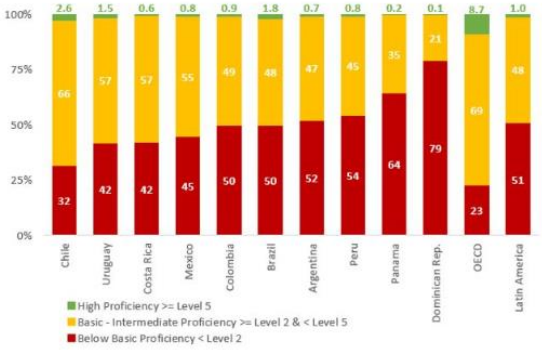
De acuerdo con el informe 2019 de las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés), los países de la Región permanecen en las últimas posiciones del ranking, debido a la baja calidad del profesorado, el deficiente manejo de contenidos, las prácticas pedagógicas ineficaces, el débil uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), entre otras. La brecha educacional entre América Latina y países asiáticos o europeos sigue presente y parece estar lejos de disminuir.

Gráfico 7. Puntajes promedio de PISA para lectura, matemáticas y ciencias, 2018



Fuente: Datos de la OCDE (2019). Resultados de PISA 2018 (Volumen I): ¿Qué saben y pueden hacer los estudiantes? Anexo B1. Tablas I.B1.4, I.B1.5 e I.B1.6.

Gráfico 8. Puntajes de lectura de PISA por nivel de competencia para América Latina, 2018



Fuente: Datos de la OCDE (2019). Resultados de PISA 2018 (Volumen I): ¿Qué saben y pueden hacer los estudiantes? Anexo B1. Tabla I.B1.1.

De los nueve países latinoamericanos evaluados en la prueba, obtuvieron una clasificación inferior a la del promedio de países de la OCDE, organización en la que están presentes los países más desarrollados del mundo y a la que pertenecen México y Chile. Este último país, encabezó la lista latinoamericana en lectura y ciencia, mientras que Uruguay lideró en matemáticas. Pero, de todas formas, los puntajes obtenidos estuvieron

muy por debajo de los de China o Singapur, que confirmaron el predominio educativo asiático y se coronaron, una vez más, como los lugares con mejor educación del mundo.

La situación que afecta a América Latina preocupa a los expertos. La directora de la OCDE, Gabriela Ramos, dijo que los resultados son "extremadamente preocupantes" pues sin las competencias básicas, muchos niños y jóvenes van a quedar al margen de la economía global.

En ese sentido, una de las estrategias de calidad debe ser la implementación de programas conforme a criterios nacionales e internacionales que impulsen un desempeño docente capaz de dinamizar una educación de calidad para el desarrollo sostenible en la Región a través de la internacionalización de la formación docente.

De otra parte, la educación terciaria de América Latina requiere integrarse en el contexto internacional, someterse a la comparación periódica de su desempeño por parte de pares relevantes internacionales y, finalmente, traducir el análisis de sus fortalezas y debilidades desde la perspectiva internacional en una acción más efectiva a nivel del sistema, para lograr una adecuada internacionalización integral de las IES. (Gacel-Ávila, 2018, p.163).

En cuanto a expansión y diversificación en América Latina, se tiene que el acceso a la educación se torna difícil para los grupos más vulnerables principalmente por factores como deficiencias de la educación secundaria, que implican un escaso nivel de comprensión de lectura y razonamiento lógico, lo cual implica una sostenida y profunda brecha en términos de acceso a la educación superior por parte de sectores desfavorecidos.

Lo anterior, aunado a que existe un alto índice de deserción pues se ha visto reflejado que en la Región tan solo la mitad de los estudiantes matriculados en la educación superior ha obtenido un título entre los 25 y 29 años, y aproximadamente la mitad de los desertores abandona los estudios al final del primer año, una deserción temprana que puede ser explicada ya sea por motivos vocacionales, por las dinámicas y exigencias curriculares y pedagógicas o por el perfil sociocultural de los estudiantes.

Antecedentes de la educación superior en Colombia

Dentro del presente análisis sectorial se ha estudiado la tendencia de la educación superior en Colombia, en donde se refleja que los estudiantes que tienen los recursos económicos para pagar, ingresan a las IES privadas de gran reconocimiento; las IES públicas son un poco más económicas, pero sus cupos son limitados y con mayores niveles de exigencia para ingresar. Muchas IES privadas captan estudiantes porque llegan hasta apartadas regiones del país donde no hay grandes universidades privadas o públicas, o porque ofrecen mecanismos de financiamiento y valor de matrícula más favorables.

El plan de desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad, planteó el fortalecimiento de las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas, con un avance en lo relacionado con educación, la línea "educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos" cuya apuesta era avanzar hacia la universalización de la educación preescolar, superar las disparidades en cobertura y calidad educativa entre zonas urbanas y rurales, así como el rezago de la educación media; y plantear una apuesta decidida por la educación superior incluyente para la población pobre y vulnerable de Colombia.

En esa medida, se evidencia que el Plan de Desarrollo Nacional tenía como estrategia, desde la parte educativa, cerrar brechas en términos de pobreza, vulnerabilidad y de acceso a la educación en concordancia con los lineamientos establecidos por la Organización y Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE) para formar no solo seres humanos competentes profesionalmente sino lo que se denomina una formación para la vida. Estrategias que no se lograron en su totalidad y que están siendo reevaluadas con el concepto del nuevo Plan de Desarrollo 2023-2026 "Colombia, potencia mundial de la vida".

Aunado a lo anterior y atendiendo lo dispuesto por la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas que contempla entre sus principales objetivos "*Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida",* el cual también está dirigido al cierre de brechas y desde el Conservatorio del Tolima, se apuesta a nuevos programas basados en las necesidades actuales donde se garantice el acceso de la

educación a toda la infancia, adolescencia, brindando formación o educación terciaria ya sea técnica, tecnológica, universitaria. Por lo tanto, la propuesta académica de las universidades e instituciones de educación superior es justamente la generación de programas competitivos que impacten en la formación de seres humanos con acción local y visión global.

En cuanto al área musical, el gobierno formuló un Plan de Música, que es Coordinado por el Ministerio de Cultura y hasta la fecha, este Plan se consolida como una política de Estado, que busca focalizar el interés público al fomentar la educación y la práctica musical en todo el territorio nacional; quiere articular las diferentes acciones entre los municipios, los departamentos y la nación con instituciones y comunidades tanto de índole académicas, social y políticas.

Esta política conlleva un gran esfuerzo en generar procesos de gestión en torno a la música en contextos regionales y municipales, el Ministerio de Cultura ha propendido por animar a los diferentes agentes e instituciones para que participen en las todas las oportunidades que ofrece el campo cultural, en especial la música.

Frente a la internacionalización de la educación superior en Colombia, el análisis da cuenta que ha sido un tema neurálgico en el desarrollo y proyección del sistema educativo del país y del aseguramiento de la calidad de la educación superior desde el año 2013, cuando el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) incluyó el factor de visibilidad nacional e internacional entre los criterios para que las instituciones educativas y programas académicos acreditaran su alta calidad (Botero Montoya, y Bolívar García, 2015).

Aun después de analizar los programas existentes en materia de internacionalización, la misma en cuanto a la oferta y la demanda privada, tanto de estudiantes, como de profesores y programas, queda a discreción de la voluntad y gestión de cada IES, especialmente de aquellas que, comprometidas con procesos de alta calidad y en su interés de figurar en rankings internacionales, incentivan la participación en redes, convenios y alianzas con IES extranjeras.

De igual manera es importante realizar un análisis sobre el Sistema nacional de aseguramiento de la calidad, el cual a través de la Ley 30 de 1992 Colombia oficializó su compromiso con un Sistema Nacional de Acreditación, permitiendo consolidar el sistema

nacional de aseguramiento de la calidad, de impacto para todas las IES tanto públicas como privadas. Este sistema se basa en visitas de pares académicos para comprobar las condiciones institucionales y específicas de cada programa académico, y constituye el registro calificado que, a manera de licencia de funcionamiento, valida las condiciones mínimas de calidad que debe tener un programa para funcionar por un periodo de siete años antes de la renovación del registro.

El proceso de acreditación de alta calidad fue definido para las IES como voluntario y temporal, sin embargo, cuando las universidades más tradicionales y con mayor prestigio decidieron acreditarse, este cobro mayor fuerza. Aun así, las cifras de acreditación no son lo suficientemente significativas para hablar de una verdadera cultura de alta calidad en el sistema. De 292 IES, sólo 49 (el 17%) tienen acreditación institucional de alta calidad.

En los últimos años, y especialmente motivado desde el Ministerio de Educación, se ha fomentado la cultura de los rankings de calidad. Además de hacer eco a las clasificaciones internacionales *Times Higuer Education*, ARWU (en los cuales no aparece ninguna universidad colombiana entre las primeras 100 del mundo) y especialmente QS (que es donde más IES colombianas aparecen), el propio Gobierno llama a que las IES se midan por sus resultados y ha creado clasificaciones propias como, por ejemplo el Modelo de Indicadores de la Educación Superior MIDE7, en donde el Ministerio decidió unilateralmente y con una metodología polémica y técnicamente muy criticada, ranquear las IES nacionales según su enfoque doctoral, de maestría, de pregrado o especializadas en un área de conocimiento. (Lopera, M, 2017, p.124)

En igual medida, el análisis realizado da cuenta de la situación en el Departamento del Tolima que de acuerdo con la información del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES (Ministerio de Educación 2019), el departamento del Tolima cuenta con 6 IES; 3 privadas y 3 oficiales, descritas a continuación:

Institución	Naturaleza jurídica	Sector	Carácter académico	Programas vigentes	Acreditada Alta Calidad
Conservatorio del Tolima	Departamental	Oficial	Institución universitaria/escuela tecnológica	5	No
Corporación de Educación del Norte del Tolima – Coreducacion	Corporación	Privada	Institución tecnológica	7	No
Fundación de Estudios Superiores - Monseñor Abraham Escudero Montoya – Fundes	Fundación	Privada	Institución universitaria/escuela tecnológica	4	No
Instituto Tolimense De Formación Técnica Profesional	Nacional	Oficial	Institución Técnica Profesional	25	No
Universidad de Ibagué	Corporación	Privada	Universidad	31	Si
Universidad del Tolima	Departamental	Oficial	Universidad	86	Si

Tabla No.1 Listado de Instituciones Educativas en el Tolima
Fuente: SNIES – Ministerio de Educación

La cobertura por áreas de conocimiento, carreras como la administración, economía y contaduría pública, representaron el 44% del total de oferta de postgrados. Para el caso de educación representa el 9,4% de las áreas ofertadas, seguida de medicina con el 4% y la suma de ingenierías con el 33%; los posgrados relacionados con Derecho y afines comprenden el 9,6% del total. De igual manera, existen otros núcleos de conocimiento en el departamento como agronomía, enfermería, matemáticas, psicología, salud pública y sociología, que se ofertan en menor proporción.

En cuanto a los procesos de mejoramiento de las funciones sustantivas de la educación superior (docencia, investigación y extensión) un indicador de resultado aceptado es el de la acreditación de alta calidad, que se ha convertido en un objetivo del aseguramiento de la calidad de programas e IES, como instrumento de rendición de cuentas y de garantía de que quienes ostentan este reconocimiento cumplen con altos niveles de calidad y cumplen sus propósitos y objetivos.

Tendencia de la educación superior en el ámbito musical

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2018 del Conservatorio del Tolima, se evidencia que desde la década de los ochenta y noventa se ha consolidado la formación de músicos profesionales en el país, teniendo como base para su iniciación, académicas y conservatorios teniendo como modelos al Conservatorio de París y la Escuela de Música de Leipzig. No obstante, se considera el reconocimiento

del profesional en música en el país, con la adjudicación del Conservatorio Nacional a la Universidad Nacional de Colombia en 1957.

Fue en estas décadas que se amplió la oferta académica basada en modelos norteamericanos y la cual estuvo orientada a la formación de instrumentistas, educadores musicales fundamentados en el estudio de la teoría, historia, desarrollo auditivo y de habilidades musicales junto a la conceptualización y reflexión de la práctica pedagógica.

Este crecimiento abrió espacio para la producción fonográfica de buena calidad de música popular urbana de diversos géneros (salsa, pop, rock, jazz, tropical, vallenato), favoreciendo su expansión nacional y, de manera más reciente, internacional, al integrarse productores colombianos en los circuitos norteamericanos del mercado musical. Puede encontrarse en este crecimiento uno de los principales factores de estímulo para que los jóvenes se hayan motivado a ingresar a programas de estudios musicales, y para que sus padres hayan comenzado a considerar esta como una opción de vida aceptable para sus hijos, respaldada por el status de un título universitario.

A la vez, esta demanda motiva la aparición de nuevos programas generados por instituciones universitarias, que buscan inicialmente cubrir las plazas que no pueden ser cubiertas por los programas existentes, pero que se especializan progresivamente, de acuerdo con la orientación y las fortalezas particulares de sus docentes vinculados, más que en función de la vocación propia de la institución. En este sentido, es interesante ver cómo algunos de los programas recientes que presentan resultados musicales más notorios han sido respaldados por centros universitarios especializados en medicina y finanzas.

Actualmente se señala que la formación universitaria en música ha priorizado los saberes centro europeos frente a la cultura colombiana y latinoamericana pues los planes de estudio se centran en los cánones de la llamada música clásica evitando u olvidando cualquier otra manifestación musical por lo que se genera la preocupación de que estos programas no respondan a las necesidades del contexto colombiano.

En Colombia, los programas de educación musical están clasificados en técnicos, tecnológicos, pregrado y posgrado, en los cuales se desarrollan diferentes capacidades, a saber:

El técnico laboral por competencias musicales, tiene como propósito el desarrollo de habilidades teóricas y prácticas en el campo de lo musical, estos programas proponen que el egresado estará en condiciones de teorizar y conceptualizar sobre la interpretación musical; tendrá claridad conceptual e histórica del hecho musical; aplicará con fluidez técnicas básicas en la ejecución de un instrumento; realizará creaciones artísticas; estará capacitado para realizar el monje de repertorios y coordinar agrupaciones instrumentales, vocales o mixtas.

Los programas de formación tecnológica están presentes principalmente en Antioquia y Bogotá y su objetivo es la capacitación en la producción musical y la adecuación de espacios para la presentación de eventos musicales y de sonido en vivo, los egresados de estos programas tendrán la capacidad de elaborar producciones musicales y diseñar espectáculos en vivo; dirigir agrupaciones musicales y puestas en escena de los mismos, así como la aplicación de técnicas para la elaboración de arreglos. De igual forma, un tecnólogo en producción musical, sonido e informática musical podrá desarrollar producciones musicales para cine, producción fonográfica y sonido en vivo.

La oferta educativa musical en los programas de pregrado se divide en dos tipos:

- Músico profesional y Licenciaturas. El primero busca específicamente la formación de instrumentistas y compositores y el segundo, está orientado al desarrollo de competencias musicales y pedagógicas. En el campo de la música la titulación Maestro en música, se otorga a los profesionales en ejecución instrumental, dirección de agrupaciones, interpretes vocales, compositores, musicólogos y teóricos musicales.

Por su lado en los programas de licenciaturas, se encuentra que la investigación formativa es un aspecto importante, de acuerdo a los planes de estudios de diferentes universidades.

El Observatorio Laboral Para la Educación indica que durante los últimos años se han graduado alrededor de 2.250 profesionales en música en el país. Se estima por el observatorio que en mayor porcentaje de graduados pertenecieron durante el 2001 a 2012 a los programas cuyo énfasis es la dirección instrumental, los estudios musicales y la ejecución instrumental. En menor medida se registra en este periodo la graduación de pedagogos musicales.

Finalmente, como programas de posgrado en el campo de la música en Colombia, se ofrecen dos tipos: especializaciones y maestrías. Las especializaciones se desarrollan en áreas como dirección instrumental, teoría musical, la producción de audio y la administración de empresas culturales, mientras que los programas de Maestría en música se presentan en el país bajo dos modalidades: profundización e investigación, de conformidad con las universidades e instituciones universitarias del país, se ofertan en las áreas de teoría musical, musicología, dirección de orquesta, composición, pedagogía e interpretación instrumental.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

A continuación, se presenta un análisis de los costos que actualmente genera para el Conservatorio del Tolima, la estructura organizacional y la planta de personal que es objeto de revisión en el presente estudio técnico.

PLANTA ADMINISTRATIVA:

Teniendo en cuenta que la entidad desarrolla su misionalidad en el área administrativa, a partir de 2 tipo de vinculaciones, un grupo de funcionarios que se encuentran vinculados de manera permanente a partir de una Planta de Personal formalmente constituida según los Acuerdos 007 del 7 de diciembre de 2006 el Acuerdo 02 del 19 de junio de 2008 y el Acuerdo 001 del 30 enero de 2009 y reglamentada según la Resolución 0412 de 2011 y por otra parte, una planta denominada "Transitoria" que opera a partir de las Resoluciones 0374 de Julio 01 de 2022 y 0506 de Agosto de 2022:

Funcionarios de Planta Actual
Resultado Reestructuración en 2001

Costo Anual:$1.370.929.019
Costo Mensual: $114.244.085
*Incluye salarios y prestaciones sociales.

Número Total de Cargos: 20

Distribución Por Nivel	No. Cargos
Directivo	4
Asesor	0
Profesional	3
Técnico	1
Asistencial	12
Total	**20**

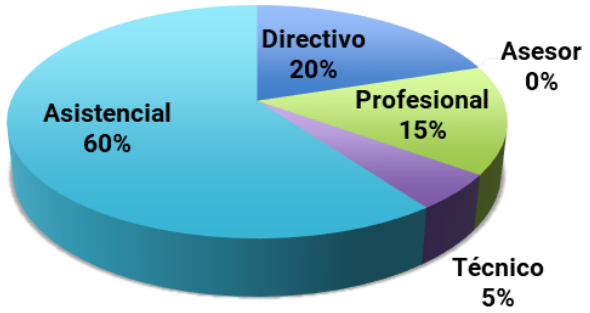


Gráfico 9. Funcionarios de planta – Actual
Fuente: Secretaría General – Gestión Humana

Funcionarios vinculación Transitoria

Costo Anual: $1.343.151.503
Costo Mensual: $ 111.929.292
*Incluye salarios y prestaciones sociales.

Número Total de Cargos: 33

Distribución Por Nivel	No. Cargos
Directivo	0
Asesor	1
Profesional	13
Técnico	1
Asistencial	18
Total	33

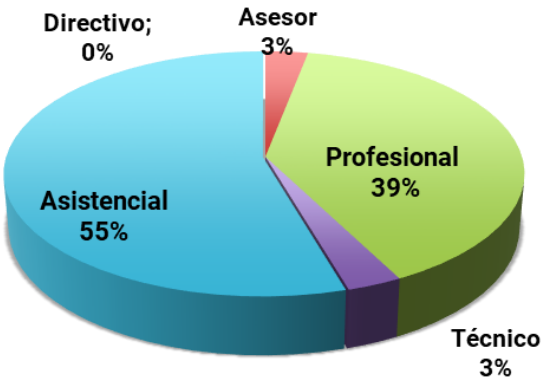


Gráfico 10. Funcionarios con vinculación Transitoria – Actual
Fuente: Secretaría General – Gestión Humana

Lo anterior genera una inversión promedio anual de $2.714.080.522 en gastos de personal, para un total de 53 cargos, distribuidos así:

Funcionamiento Actual Conservatorio del Tolima

Distribución Por Nivel	No. Cargos Planta	No. Cargos Transitoria	Total
Directivo	4	0	4
Asesor	0	1	1
Profesional	3	13	16
Técnico	1	1	2
Asistencial	12	18	30
Total	20	33	53

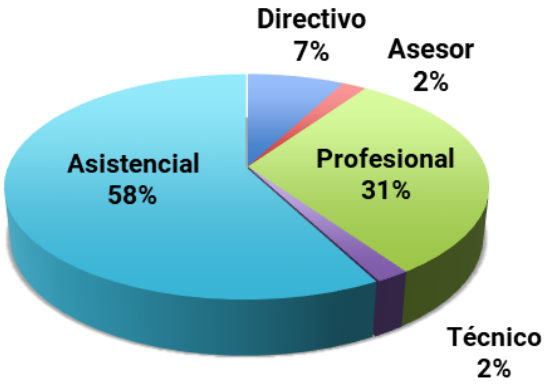


Gráfico 11. Consolidado Planta de Personal - Actual
Fuente: Secretaría General – Gestión Humana

Ver ***Anexo 1. Análisis Financiero – Planta de Personal actual.***

PLANTA DE DOCENTES:

Entre el proceso de Docencia y el Proceso de Extensión y Proyección Social, la Institución tiene una planta de 90 docentes y talleristas por semestre, aproximadamente.

Los procesos de Docencia e Investigación tienen un impacto en el Presupuesto de Ingresos y Gastos del Conservatorio del Tolima del 60%, indicando esto que es la operación de mayor peso y de carácter esencial en el desarrollo de los procesos misionales de la Institución.

A continuación, se presenta la evolución en el número de docentes que maneja la Institución desde el año 2013 a la fecha:

Año	Período	Tiempo Completo			Medio Tiempo	Cátedra	Total
		10 meses	11 meses	4-5 meses			
2013	I	21			1		22
	II	21			1		22
2014	I	18			1		19
	II	19			1		20
2015	I		2	15	2	5	24
	II		2	15	2	5	24
2016	I		2	15		5	22
	II		2	13		8	23
2017	I		6	12		5	23
	II		6	12		6	24
2018	I		7	12		9	28
	II		7	12		9	28
2019	I		5	11		11	27
	II		5	12		12	29
2020	I		10	11		12	33
	II		10	14		13	37
2021	I		20	5		17	42
	II		20	6		17	43
2022	I		21	8		18	47
	II		20	12		18	50

Tabla 2. Consolidado de Número de Docentes 2013-2022

Fuente: Secretaría General – Gestión Humana

PRESUPUESTO DE INGRESOS:

Para la vigencia 2023, se tiene estimado el siguiente presupuesto de ingresos, teniendo en cuenta las diferentes fuentes de financiación con las que cuenta la Institución:

Fuente de Financiación Interna	Valor Presupuesto de Ingresos 2023	% de Participación
Presupuesto General de la Nación. Ley 37 de 1987	$3.264.322.238	34%
Servicios Académicos	$3.891.370.682	40%
Transferencia Departamento del Tolima	**$ 892.701.000**	**9%**
Reintegro del IVA	$ 500.000.000	5%
Recuperacion de Cartera - Administracion General	$ 772.958.849	8%
Rendimientos Acciones Terminal de Transportes de Ibagué S.A.	$ 220.000.000	2%
Venta de Servicios	$ 155.000.000	2%
Rendimientos Financieros	$ 20.000.000	0%
Total	**$9.716.352.769**	

Tabla 3. Fuentes de financiación 2023
Fuente: Coordinación de Servicios de Apoyo

Estos son todos los recursos utilizados para el funcionamiento de la Institución. Estos recursos son recurrentes y permanentes, se definen como aquellos que provienen del desarrollo de su función y los recursos de orden nacional o departamental que están amparados en un fundamento legal y deben ser girados al Conservatorio del Tolima.

Con el fin de llevar a cabo los procesos de modernización organizacional y redefinición de carácter, es importante analizar un escenario financiero que retome decisiones como las definidas en las Ordenanzas N° 49 de 1978 que entro en aplicación a partir del 01 de enero de 1980, donde se autorizó el 1.5% del presupuesto de ingresos del Gobierno Departamental, para gastos de funcionamiento, aumento salarial, prima semestral y renovación de equipos e instrumentos del Conservatorio del Tolima y la Ordenanza N° 67 de 1991, donde se incrementó al 1.8% el aporte que del presupuesto de ingresos del Gobierno Departamental le correspondía al Conservatorio del Tolima. Disposiciones departamentales que se suspendieron una vez el Gobierno Departamental inició el proceso de reestructuración de pasivos en el año 2001, el cual se finalizó en agosto de 2008, sin que las Ordenanzas de 1978 y 1991 recobraran su vigencia.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1 MISIÓN

El Conservatorio del Tolima, Institución Universitaria de Educación Superior, promueve los procesos de formación con excelencia académica de profesionales integrales e innovadores en los ámbitos de la música, la educación, la creación artística y la industria creativa y cultural; a través del quehacer universitario, con el propósito de transformar la sociedad a partir de la generación de nuevo conocimiento, la difusión artística y la apropiación social con impacto a nivel nacional e internacional.

La misión institucional fue aprobada por el Consejo Directivo a través del Acuerdo No 012 del 29 de octubre 2020.

5.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES GENERALES

¿Quiénes Somos?

El Conservatorio del Tolima es una Institución Universitaria de carácter público del orden departamental, regida por principios democráticos. Es reconocida como patrimonio arquitectónico, histórico y cultural del país por una centenaria tradición en la formación profesional de músicos, artistas y pedagogos de alto nivel y por su apertura a la innovación y el desarrollo cultural con identidad regional.

1. Carácter de Formación Académica.
2. Descentralizada del Orden Departamental, adscritos al Departamento y vinculados al Ministerio de Educación Nacional.
3. Consagrada a la educación musical, con personería jurídica, autonomía administrativa, académica y financiera, y patrimonio independiente.

Acuerdo No 010 de 21 de diciembre 2005. Estatutos Generales del Conservatorio del Tolima. Artículo 1.

Actualmente cuenta con 4 Programas de Pregrado y 1 Programa de Posgrado, que en promedio suman 600 estudiantes por semestre

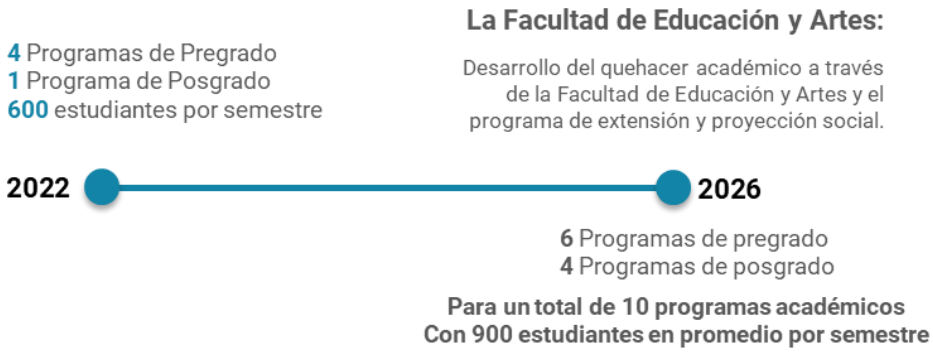


Gráfico 12. Evolución de los programas académicos
Fuente: PEDI 2019-2026

5.3 VISIÓN

En el año 2030, el Conservatorio del Tolima, Institución Universitaria de Educación Superior, contará con el reconocimiento de alta calidad institucional y de sus programas académicos y será un referente latinoamericano en los procesos de formación profesional, difusión musical y en su oferta de educación a lo largo de la vida que fomentará la equidad y la transformación social a través de nuevas ofertas académicas, propuestas artísticas, innovación tecnológica, pensamiento crítico e inclusión.

La visión institucional fue aprobada por el Consejo Directivo a través del Acuerdo No 012 del 29 de octubre 2020.

5.4 POLÍTICA DE CALIDAD

El Conservatorio del Tolima como Institución Universitaria de Educación Superior se compromete a ofrecer educación de calidad, cumpliendo las expectativas de los grupos de interés bajo el marco legal y la filosofía del mejoramiento continuo de sus procesos; promover el acceso a la educación superior, ampliando su oferta académica y la cobertura para posicionarse como líder en los procesos de formación musical, que permitan la sostenibilidad financiera de la institución y lograr la acreditación de sus programas y la certificación de calidad de sus procesos.

5.5 META ESTRATÉGICA DE GRAN ALCANCE

Contribuir desde los procesos de formación académica que ofrece el Conservatorio del Tolima para que Ibagué desarrolle la principal industria musical de Colombia, convirtiéndose en un referente nacional e internacional.

5.6 VALORES CORPORATIVOS

El Conservatorio del Tolima se inspira en los siguientes valores para el desarrollo de su misión:

Excelencia: Como dinámica de mejora continua en todos sus procesos y liderazgo inspirador que mueve y trabaja con otros para el logro del bien común.

Creatividad: Como la capacidad de conectar ideas, experiencias y emociones para la solución innovadora y flexible de problemas y para la protección de la vida en todas sus formas, a través de la expresión artística y musical.

Humanismo: Como rasgo característico de la formación del Conservatorio como un proceso de cultivo de una humanidad que restablezca los vínculos con el ambiente, le apueste a la vida buena en la perspectiva del cuidado de sí, el cuidado del otro, el respeto, la exigencia, el amor y el fomento de una ciudadanía en la que los derechos y la justicia orienten las relaciones sociales con la naturaleza.

Equidad e inclusión: Como principios inspiradores de la formación política del Conservatorio que apunta a la transformación social del país y que genera prácticas institucionales que en los marcos democráticos forma en criterios de equidad e inclusión para la construcción de una sociedad justa y en paz en la que todos los ciudadanos y ciudadanas tienen acceso al goce pleno de sus derechos sin distinciones de ninguna naturaleza.

Responsabilidad social: Como marco de acción de las funciones sustantivas del Conservatorio, en cuanto institución universitaria, que genera impactos éticos, sociales y

ambientales que mejoran la calidad de vida de quienes trabajan en la institución y en las comunidades y la personas con las que interactúa a través de su trabajo formativo, investigativo y de proyección social.

Participación: Como condición de la democracia, principio identitario del Conservatorio, que implica pensamiento crítico, formación del criterio, responsabilidad y compromiso en las decisiones políticas que afectan la institución, la ciudad y el país.

Coherencia: Como la búsqueda permanente de mayores grados de correspondencia entre la naturaleza institucional y las actividades desarrolladas en el marco de sus procesos misionales.

Sensibilidad: Como la capacidad de admirarse y dejarse impresionar por las distintas manifestaciones de lo bello y lo sublime como condición para la creación y la apreciación de lo artístico.

5.7 ORGANIGRAMA

A continuación, se presenta la actual estructura organizacional, definida según Acuerdo 007 del 18 de noviembre de 2009.

En esta estructura se presentan las siguientes dependencias:

1. RECTORÍA
   - 1.1. BIENESTAR UNIVERSITARIO
   - 1.2. SECRETARÍA GENERAL
   - 1.3. COORDINACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO
     - 1.3.1.1. ALMACÉN
   - 1.4. FACULTAD DE EDUCACIÓN Y ARTES
     - 1.4.1.1. REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO
     - 1.4.1.2. BIBLIOTECA
   - 1.5. ESCUELA DE MÚSICA

Adicionalmente se evidencias las instancias de asesoría y acompañamiento para la toma de decisiones como son el Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Facultad y demás Comités que operan para la prestación del servicio.

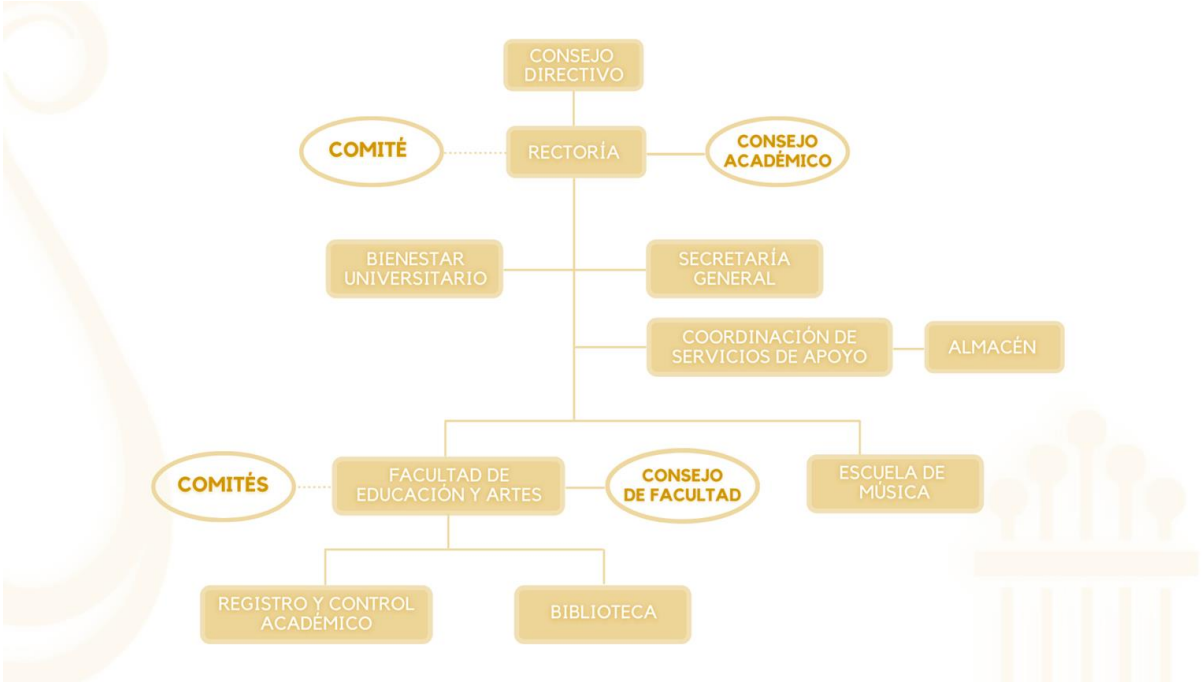


Gráfico 13. Organigrama de la Institución

Fuente: https://conservatoriodeltolima.edu.co/index.php/historia-naturaleza-juridica/#organigrama

5.8 IDENTIFICACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS O CADENA DE VALOR

La Institución cuenta con un Modelo de Operación por Procesos, fundamentado en tres tipos de procesos:

PROCESOS ESTRATEGICOS: incluyen procesos para la planificación estratégica, el establecimiento de políticas y objetivos, el aseguramiento de la disponibilidad de los recursos y la gestión del Sistema de Gestión.

PROCESOS MISIONALES: incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la Institución. Constituyen la cadena de valor.

PROCESOS DE APOYO O DE SOPORTE: incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de la organización, el cumplimiento de la misión y la evaluación.

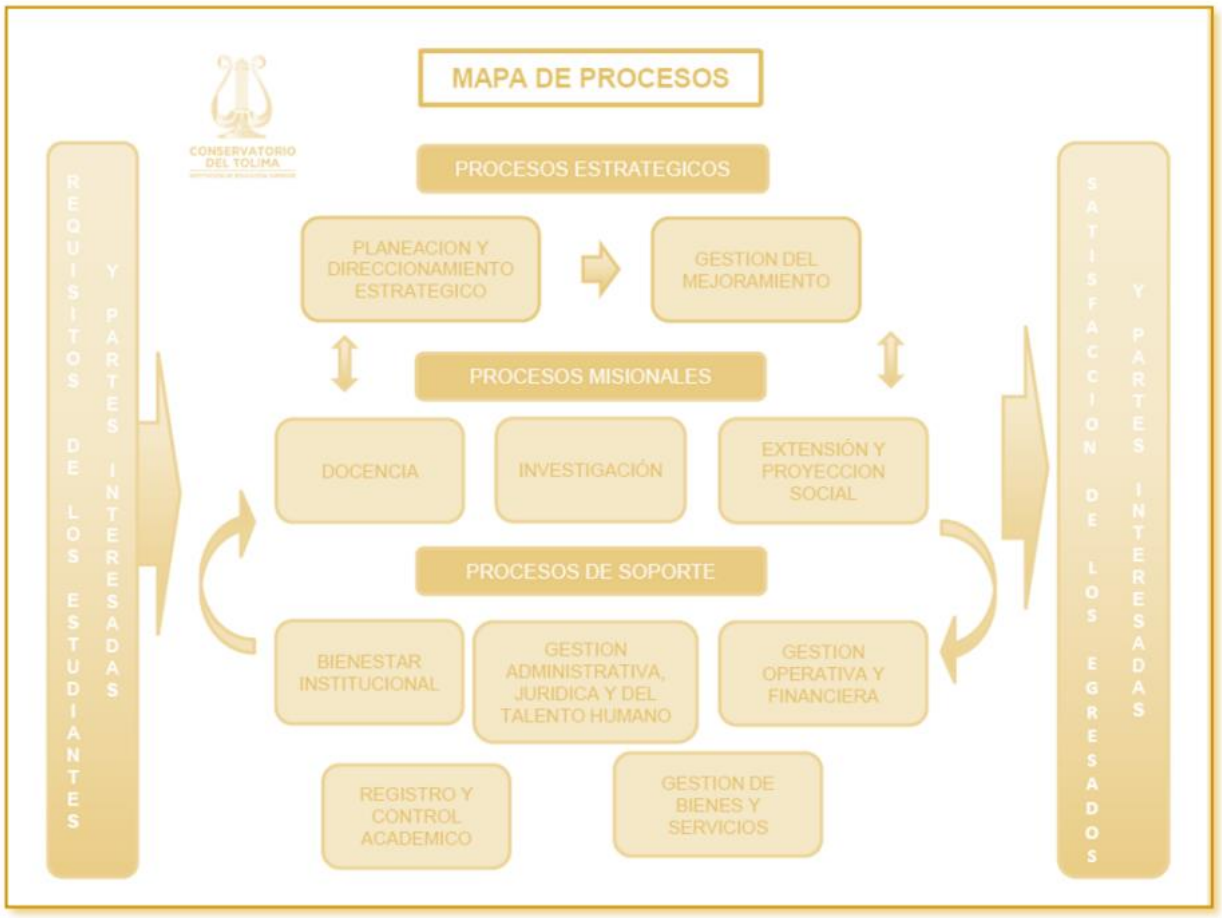


Gráfico 14. Mapa de Procesos

Fuente: https://conservatoriodeltolima.edu.co/wp-content/uploads/2022/02/Plan-Anticorrupcion-y-Atencion-al-Ciudadano-2022.pdf

Es importante tener en cuenta dentro de los procesos de rediseño de la arquitectura organizacional, incluir los aspectos relacionados con los Procesos de Evaluación, que constituyen el soporte de las actividades del Sistema de Control Interno de la Institución en el marco de lo establecido en la Ley 87 de 1993 y de manera articulada con los requerimientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (Decreto 1499 de 2017)

5.9 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Programas Académicos:

El Conservatorio del Tolima en su rol como Establecimiento Público opera como una Institución de Educación Superior Pública Universitaria y descentralizada del orden departamental, consagrada a la educación musical, con personería jurídica, autonomía administrativa, académica y financiera, lo mismo que patrimonio independiente.

En la actualidad, el Conservatorio del Tolima cuenta con la acreditación institucional en alta calidad según la Resolución N° 015157 del 2 de agosto de 2022 y oferta cinco (5) programas académicos a nivel de pregrado y posgrado:

- Programa de Licenciatura en Música con Registro Calificado por el Ministerio de Educación Nacional otorgado con la Resolución N° 07768 del 10 de mayo de 2018 y acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional con la Resolución N° 24095 del 7 de noviembre de 2017.

- Programa de Maestro en Música aprobado por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución N° 9109 de 11 de junio de 2014.

- Programa de Tecnología en Audio y Producción Musical aprobado por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución N° 9878 del 19 de junio de 2018.

- Programa de Tecnología en Construcción y Reparación de Instrumentos de Cuerda Frotada aprobado por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución N° 5742 del 06 de junio de 2019.

- Programa de Especialización en Educación Musical aprobado por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución N° 11476 del 13 de julio de 2018.

En el periodo 2021-1, inició la primera cohorte del programa Tecnología en Construcción y Reparación de Instrumentos de Cuerda Frotada, éste es el primer y único programa profesional del oficio de la lutería en Colombia. Esta oferta académica inició con 12

estudiantes matriculados de 26 aspirantes inscritos que se presentaron para iniciar este nuevo programa, logrando el inicio en primer curso del 46.1% de los aspirantes.

El Conservatorio del Tolima para la vigencia 2022 está atendiendo en el nivel universitario una población de 530 estudiantes por semestre y con los procesos de Extensión y Proyección Social atiende a una población de 600 estudiantes.

Programas Académicos	Código SNIES	Modalidad	Jornada	Duración	Nivel	Título
Licenciatura en Música	1743	Presencial	Diurna	Diez (10) Semestres (179 Créditos Académicos)	Universitario Profesional – Pregrado	Licenciado en Música
Maestro en Música	52591	Presencial	Diurna	Diez (10) Semestres (169 Créditos Académicos)	Universitario Profesional – Pregrado	Maestro en Música
Tecnología en Audio y Producción Musical	107178	Presencial	Diurna	Seis (6) Semestres (96 Créditos Académicos)	Tecnológico	Tecnólogo en Audio y Producción Musical
Tecnología en Construcción y Reparación de Instrumentos de Cuerda Frotada	108078	Presencial	Diurna	Seis (6) Semestres (96 Créditos Académicos)	Tecnológico	Tecnólogo en Construcción y Reparación de Instrumentos de Cuerda Frotada
Especialización en Educación Musical	107206	Presencial	Fines de Semana	Dos (02) Semestres (29 Créditos Académicos)	Posgrado Especialización	Especialista en Educación Musical

*Todos los programas académicos del Conservatorio del Tolima se desarrollan en la Sede Principal ubicada en Ibagué.

Tabla 4. Relación de programas académicos del Conservatorio del Tolima 2022

Fuente: https://conservatoriodeltolima.edu.co/wp-content/uploads/2022/08/Informe-Rendicion-de-Cuentas-2022.-Vigencia-2021..pdf

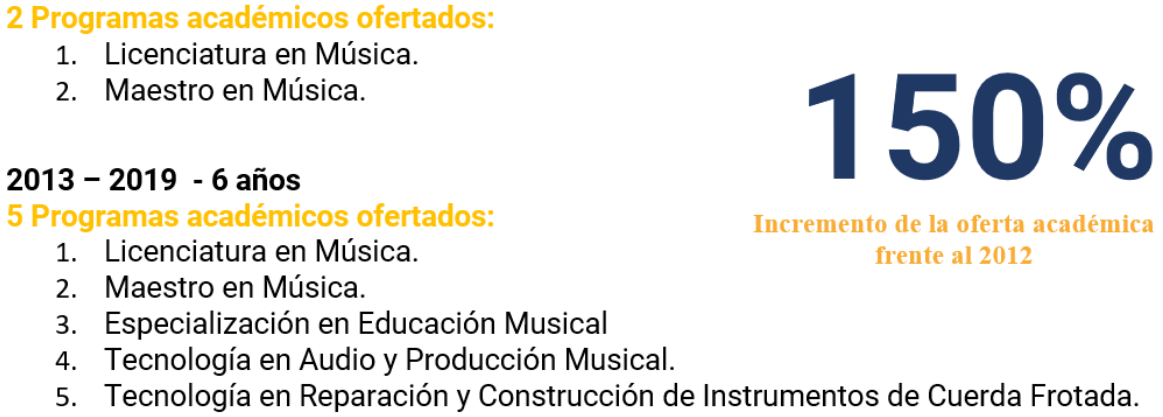


Gráfico 15. Evolución de los programas académicos 1980 – 2019
Fuente: Equipo Planeación Institucional

Como una de las grandes apuestas del Plan Estratégico de Desarrollo 2019 – 2026, "*La música más cerca de la gente*", se espera fortalecer la oferta de programas académicos como respuesta a las nuevas tendencias y necesidades del entorno educativo, acorde con la naturaleza propia de la institución, para lo cual se espera la apertura de cinco (5) nuevas ofertas académicas:

- Dos (2) a nivel de pregrado: Tecnología en Reparación de Instrumentos de Viento y Tecnología en Música Popular con un componente de música internacional con la Escuela de Música Internacional de Mariachi.

- Tres (3) a nivel de posgrado: Especialización en Gestión Cultural, Maestría en Educación Musical y Maestría en Música de Cámara.

5.10 USUARIOS O CLIENTES

Durante el año 2021, los programas académicos de la Facultad de Educación y Artes presentaron un crecimiento en el número de estudiantes matriculados, primer curso, admitido e inscrito como se detalla en la siguiente tabla y gráfica.

Nivel Académico / 2021	Matriculados		Primer Curso		Admitidos		Inscritos	
	1	2	1	2	1	2	1	2
Pregrado	419	455	82	85	110	97	160	138
Posgrado	17	9	6	4	7	7	7	10
Total	**436**	**504**	**88**	**89**	**117**	**104**	**167**	**148**

Tabla 5. Comportamiento de la matrícula 2021

Fuente: Archivo de gestión del proceso de Registro y Control Académico, Conservatorio del Tolima.

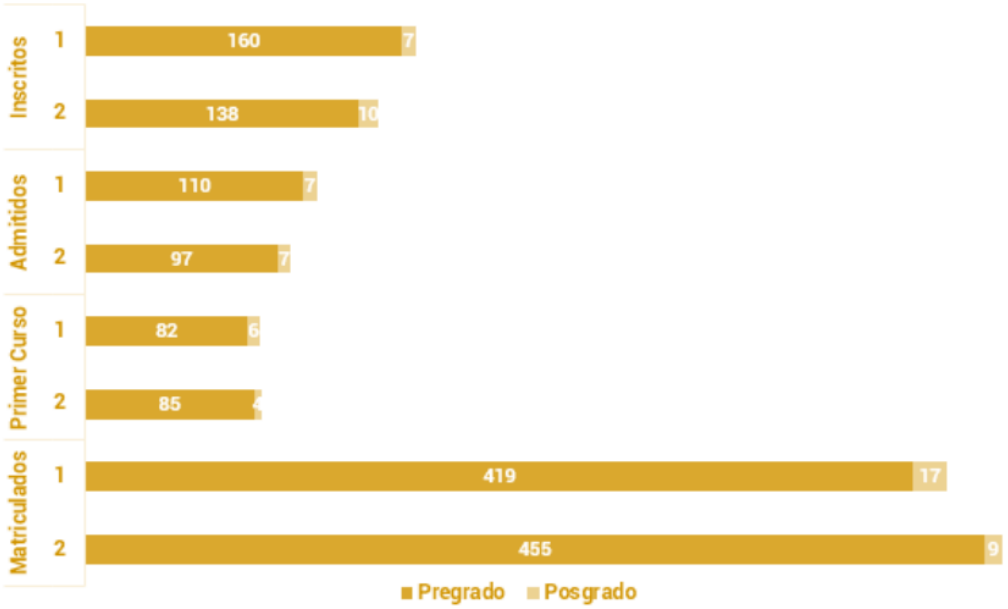


Grafico 16. Comportamiento de la matrícula 2021

Fuente: Archivo de gestión del proceso de Registro y Control Académico, Conservatorio del Tolima.

Al cierre de la vigencia 2022 se evidencia un crecimiento en una matrícula total de 516 estudiantes.

Matriculados por Programa Académico						
Año	Periodo	Licenciatura en Música	Maestro en Música	Tecnología en Audio y Producción Musical	Tecnología Construcción y Reparación de Instrumentos de Cuerda Frotada	Especialización en Educación Musical
2013	1	240	79	N/A	N/A	N/A
	2	236	74	N/A	N/A	N/A
2014	1	219	71	N/A	N/A	N/A
	2	210	66	N/A	N/A	N/A
2015	1	206	74	N/A	N/A	N/A
	2	198	62	N/A	N/A	N/A
2016	1	190	68	N/A	N/A	N/A
	2	178	65	N/A	N/A	N/A
2017	1	187	76	N/A	N/A	N/A
	2	181	84	N/A	N/A	N/A
2018	1	186	86	N/A	N/A	N/A
	2	197	90	N/A	N/A	N/A
2019	1	204	93	N/A	N/A	N/A
	2	198	97	N/A	N/A	10
2020	1	201	107	21	N/A	15
	2	226	116	65	N/A	16
2021	1	221	113	73	12	17
	2	238	107	87	22	9
2022	1	250	116	106	32	4
	2	240	120	120	36	0

Tabla 6. Evolución de la matrícula 2013- 2022

Fuente: Archivo de gestión del proceso de Registro y Control Académico, Conservatorio del Tolima.

5.11 EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La evaluación en la prestación de los servicios, se realiza a partir de los procesos de acreditación institucional y certificación del Sistema de Gestión de Calidad, adelantados

por el Ministerio de Educación Nacional y el Organismo Certificador ICONTEC, respectivamente.

5.11.1 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El Conservatorio del Tolima, mediante sus políticas y Estatutos Generales y como un compromiso institucional para sí y para con la sociedad, se acoge a los Sistemas Nacionales de Acreditación e Información, de conformidad con el artículo 53 de la Ley 30 de 1992, y para ello adopta como tarea permanente la autoevaluación institucional como estrategia de mejora continua. Mediante la Resolución 826 del 30 de diciembre de 2003 emitida por la rectoría, se adopta la autoevaluación como eje central de la Institución.

De igual manera, en los Estatutos Generales artículo 14 dispone como función del Consejo Directivo: "Establecer y controlar el correcto desarrollo de los procesos necesarios para lograr una óptima acreditación del Conservatorio de acuerdo a lo estipulado en el artículo 4° del presente acuerdo".

Además, en el artículo 19, se define como una de las funciones del rector: "Liderar el proceso de Autoevaluación Institucional proponiendo a los órganos e instancias correspondientes, las acciones a que haya lugar".

Posteriormente, mediante la Resolución 0661 del 22 de mayo de 2009 emitida por la Rectoría, se crea el Comité de Autoevaluación Institucional.

Con base en lo expuesto, la Institución mediante el Acuerdo 05 de 2016 del Consejo Directivo adopta el Sistema de Acreditación y Modelo de Acreditación Institucional, el cual se plantea como una guía de aseguramiento de los procesos de calidad de la Institución, garantizando la orientación conceptual, metodológica y técnica de los procesos de autoevaluación y autorregulación de los programas y de la Institución, con el fin de mejorar la calidad de los servicios formativos y de gestión.

A continuación, se presenta el esquema del Sistema de Aseguramiento de la calidad para el Conservatorio del Tolima.



Gráfico 17. Esquema de Aseguramiento de la Calidad – Conservatorio del Tolima
Fuente: Equipo Planeación Institucional

Como estrategia dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Institución, se diseñó la aplicación de un Modelo de Acreditación tanto para los programas académicos como para la Acreditación Institucional.

Los procesos de autoevaluación se basarán en los lineamientos y el modelo planteado por el Consejo Nacional de acreditación – CNA y estarán a cargo de la Rectoría, mediante el Comité de Acreditación Institucional y la Decanatura, junto con los Comités Técnicos de Autoevaluación de Programas.

La aplicación del Modelo de Autoevaluación Institucional se llevará a cabo en cinco momentos: el primero de sensibilización; el segundo definición del modelo de ponderación; el tercero la recolección de información e instrumentos; el cuarto la realización del proceso y quinto, la elaboración de plan de mejoramiento.

Así mismo, la Institución desarrolla un esquema de autorregulación, que garantiza el aseguramiento de calidad, primero, desde el direccionamiento estratégico, se implementan manuales de calidad, mapa de procesos, informes de gestión y rendición de

cuentas, los cuales están acogidos bajo el Sistema de Gestión de la calidad; segundo, desde los planes estratégicos de desarrollo y tercero, desde el sistema de aseguramiento de la calidad, a continuación, se muestra el esquema:

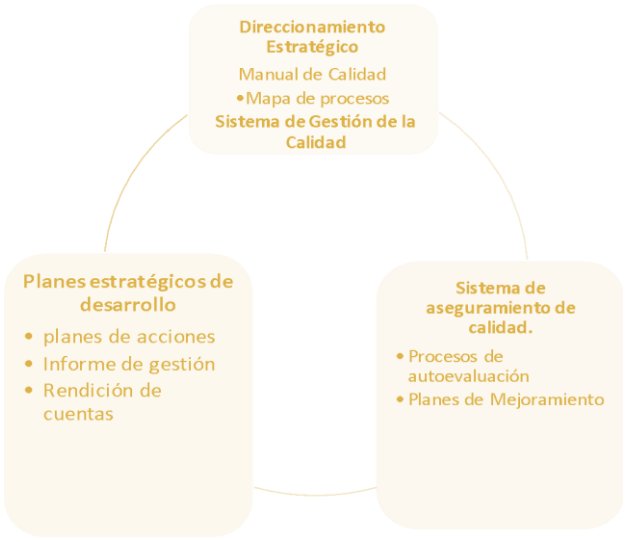


Gráfico 18. Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 24 Direccionamiento Estratégico

Fuente: Equipo Planeación Institucional

A partir de la evidencia presentada, el Comité de autoevaluación, concluyo que el Conservatorio del Tolima, ha formulado y ejecutado planes estratégicos de desarrollo, que permitieron desarrollar políticas y estrategias de desarrollo y direccionamiento institucional. De la misma manera, la Institución cuenta con un Sistema y Modelo de Autoevaluación y Autorregulación, en los últimos cinco años viene consolidando una cultura de autoevaluación y evaluación entre la comunidad académica.

En los últimos cinco años, se han desarrollado de manera permanente y participativa los procesos de aseguramiento de la calidad institucional y de los programas académicos. Como resultado de ello, la Institución realizó los proceso de renovación de registros calificados de los programas académicos de Licenciatura en Música y Maestro en Música, se desarrollaron tres nuevas ofertas académicas, que actualmente cuenta con Registro Calificado (Especialización en Educación Musical, Tecnología en Audio y Producción Musical y Tecnología en Lutheria), se obtuvo la acreditación en alta calidad del programa de Licenciatura en Música y actualmente se adelanta la autoevaluación con

fines de acreditación institucional. También cuenta con la certificación en calidad ISO 9001:2015.

La Institución cuenta con órganos reguladores para el seguimiento y control de los planes operativos, de acción y de mejoramiento. Como resultado de los procesos de autoevaluación y autorregulación se diseñaron dos planes de mejoramiento y planes de acción anuales.

5.11.2 ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN LLEVADOS A CABO DESDE EL 2020

Proceso de acreditación institucional en Alta Calidad.

La visita de pares académicos para la acreditación institucional se realizó los días 27, 28, 29 y 30 de abril de 2021 de forma remota a través de la plataforma Microsoft Teams. Para recibir esta visita de pares se realizó una preparación, con el fin de recolectar todas las evidencias documentales como un soporte del cumplimiento de las diferentes características de cada factor según lo establecido en los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación para los procesos de acreditación institucional.

En el mes de diciembre de 2021, se recibió el informe emitido por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) remitiendo las observaciones correspondientes al mismo.

El 02 de agosto de 2022, se recibió notificación del Ministerio de Educación Nacional de la Resolución N° 015157 del 02 de agosto de 2022 por medio de la cual se otorga la Acreditación Institucional en Alta Calidad al Conservatorio del Tolima.

Proceso de re acreditación en alta calidad para el Programa de Licenciatura en Música

El 07 de noviembre de 2017, el Ministerio de Educación expidió la Resolución N° 24095 mediante la cual otorgó, por término de cuatro (4) años, la acreditación de alta calidad al programa de Licenciatura en Música del Conservatorio del Tolima.

Desde el año 2020, la Institución se encontraba en proceso de re acreditación en alta calidad para este programa. Es así como en el año 2021, durante los días 18 y 19 de

noviembre, el Conservatorio del Tolima recibió la visita de pares académicos para el proceso de renovación de la Acreditación en Alta Calidad del programa Licenciatura en Música en donde se presentó el proceso de autoevaluación realizado, el seguimiento a la ejecución de los planes de mejoramiento, los aspectos correspondientes al desarrollo curricular y el impacto del programa y de las prácticas pedagógicas en el medio.

De igual forma, en la visita los pares académicos tuvieron la oportunidad de realizar reuniones con profesores, estudiantes, graduados y el sector musical y los empleadores de los graduados. A la fecha, la Institución se encuentra en espera de la notificación del informe de Pares al programa.

Proceso de autoevaluación con fines de renovación del registro calificado para el Programa de Maestro en Música para el cual ya se recibió visita de pares académicos.

A partir del año 2020, el Conservatorio del Tolima venía gestionando el proceso de renovación de registro Calificado del programa Maestro en Música. Durante los días 02 y 03 de septiembre de 2021, la Institución recibió la visita a pares académicos con fines de renovación de Registro Calificado del programa Maestro en Música de manera remota a través de la plataforma Microsoft Teams.

Durante esta visita, se presentó la nueva malla curricular del programa Maestro en Música aprobada por el Consejo Académico a través del Acuerdo N° 18 del 04 de diciembre de 2020, así como los avances de impacto que el programa ha desarrollado en los últimos 7 años y una prospectiva del impacto que espera generar en los próximos siete (7) años. En la visita, los pares académicos tuvieron la oportunidad de revisar cada uno de los factores y realizar reuniones con profesores, estudiantes, graduados, así como con el sector musical y los empleadores de los graduados.

Posteriormente, los pares académicos a través de la plataforma SACES presentaron el informe de Visita al cual el Rector de la Institución dio respuesta. Con esto la Institución a diciembre de 2021, fue notificada por medio de esta misma plataforma que el programa Maestro en Música se encontraba en proyección de resolución de renovación del registro calificado.

El 16 de febrero de 2022, se recibió notificación del Ministerio de Educación Nacional de la Resolución N° 001603 del 16 de febrero de 2022 por medio de la cual se por medio de la cual se resuelve la solicitud de renovación y modificación del registro calificado para el programa de Maestro en Música de la Conservatorio del Tolima, en modalidad presencial, en Ibagué (Tolima).

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

El 26 de noviembre de 2021, el Conservatorio del Tolima recibió la auditoria de seguimiento por conexión remota, para la NTC ISO 9001:2015, en la cual se auditaron los procesos de Planeación y Direccionamiento Estratégico, Gestión del Mejoramiento, Docencia, Extensión y Proyección Social y Bienestar Institucional.

Actualmente, se encuentra vigente el Certificado SC- CER 568000 para un periodo de 3 años con fecha de vencimiento el 14 de noviembre de 2023.

5.12 ESTATUTOS INTERNOS

La Institución cuenta con el Acuerdo 010 de 2005, por medio del cual se derogaron los Acuerdos 006 del 12 de abril de 1996, 007 de 1999, 013 de 2000, 001 de 2001, 002 de 2001 y 003 de 2002 y se expidieron los nuevos Estatutos Generales para el Conservatorio del Tolima.

5.13 ANÁLISIS DOFA DE LA ACTUAL ESTRUCTURA

Este análisis cubre los posibles riesgos que pueden representar para el ***Conservatorio del Tolima*** en el contexto estratégico la actual estructura organizacional, teniendo en cuenta aspectos del entorno Político, Social, Económico, Tecnológico, Competencia y Geográfico, a partir del análisis de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Su operación propicia el cumplimiento del principio de responsabilidad, al tener en cuenta aquellos aspectos internos y externos que pueden afectar el logro de los propósitos de la

Institución, facilitando la identificación, valoración y toma de medidas de respuesta a los riesgos, minimizando su probabilidad de ocurrencia y los efectos sobre los productos y servicios requeridos por la comunidad y los demás grupos de valor.

El presente contexto estratégico se realizó a partir de lo definido en la Norma ISO 9001:2015, numeral 4.1 el cual determina las condiciones que debe cumplir este tipo de ejercicios:

4.1 Conocimiento de la organización y de su contexto. La organización debe determinar:

a) Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de Calidad.

b) La organización debe realizar seguimiento y la revisión de la información sobre las cuestiones externas e internas.

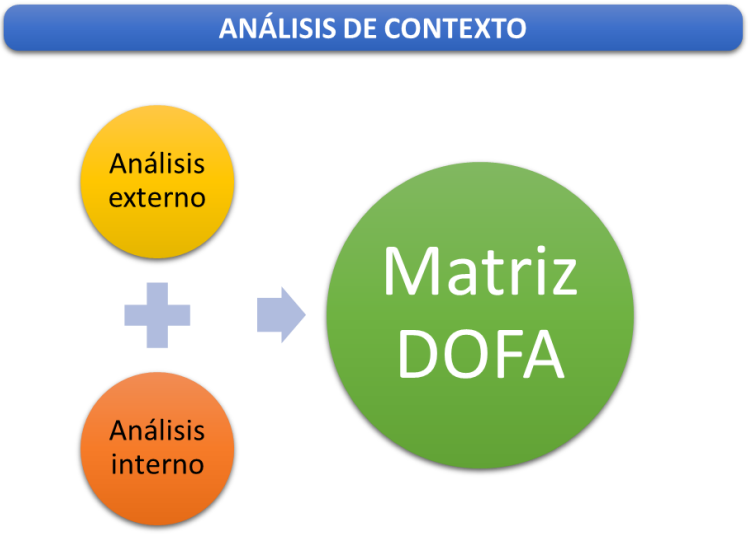


Gráfico 19. Contexto de la Organización según ISO 9001:2015
Fuente: Elaboración propia

La matriz DOFA o también conocida como FODA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias para una organización y se divide en dos partes (interno y externo) como se muestra a continuación:

ANÁLISIS INTERNO	**Fortalezas**: son las características internas del negocio que permiten impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas
	Debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados
ANÁLISIS EXTERNO	**Oportunidades**: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor para garantizar el crecimiento de la organización
	Amenazas: son los acontecimientos externos al negocio que en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.





Gráfico 20. Elementos del Análisis Interno y Externo
Fuente: Elaboración propia

En el documento ***Anexo 2 – Matriz DOFA por procesos***, se presentan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas identificadas para cada uno de los procesos que conforman la Institución, desde la perspectiva de las necesidades de actualización de la Estructura Organizacional y la Planta de Personal.

5.14 ANÁLISIS DEL PROBLEMA.

Según lo publicado por la UNESCO en su Guía para Políticas, el árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única. Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica.

La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.

Utilizando esta metodología, durante los meses de Septiembre a Octubre de 2022, se realizó la recolección de información bajo la coordinación de la Secretaría General de la Institución, en la cual participó el equipo directivo y líderes de los procesos que conforman su modelo de operación, a través de una serie de jornadas de trabajo, en donde a partir del análisis causa efecto se procedió a la identificación del problema central que se genera en la Institución, frente a la aplicabilidad de la Estructura Organización y la Planta de Personal, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI 2019 - 2026.

5.14.1 ÁRBOL DEL PROBLEMA – REDISEÑO ORGANIZACIONAL.

El 25 de mayo de 2018 se confirmó el ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organismo internacional que tiene como principal objetivo la promoción de políticas para mejorar el bienestar social y económico de los territorios, utilizando la cooperación como herramienta para responder a los desafíos económicos, sociales, medioambientales y de buen gobierno.

El camino de Colombia para llegar a esta meta, se desarrolló durante 7 años y 4 meses e incluía el cumplimiento de compromisos precisos en diversos temas, entre los cuales se

encontraban Transparencia y la rendición de cuentas; Integridad en el sector público; Correcto manejo del recurso humano, y Medición de indicadores de desempeño y datos de gobernanza pública.

La adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG para las Entidades del Estado responde de manera integral a los requerimientos de la OCDE en estos temas, con miras a que las organizaciones generen valor público estableciendo procesos sencillos y eficientes para prestar los servicios en el marco de las necesidades de los ciudadanos con integridad.

La adopción del MIPG por parte del Conservatorio del Tolima, específicamente en la dimensión de Talento Humano, exige el análisis riguroso de las competencias del personal con miras a determinar la suficiencia y pertinencia frente a los retos de este modelo. En este mismo sentido, los cambios requeridos por la adopción del MIPG, han evidenciado una desarticulación entre el modelo de operación por procesos de la Institución y su estructura organizacional, lo cual puede generar riesgos en materia institucional que impacten significativamente el cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución.

Es claro que la actual Administración del Conservatorio ha venido cumpliendo retos muy importantes a nivel institucional, fortaleciendo el desempeño de su aparato organizacional y sus procesos académicos ante las necesidades y expectativas de la comunidad y demás partes interesadas, sin embargo, a nivel global los retos cada vez son mayores, en particular frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio que han sido concertados en la Agenda 2030, y que surgen como un acuerdo ético y programático entre las naciones para enfrentar los desafíos de la sociedad contemporánea.

Estos nuevos desafíos, sumados a una cultura de mejora continua que se ha venido construyendo, han impulsado la necesidad de posicionar al Conservatorio del Tolima en los debates de la educación moderna, con el fin de ganar espacios de interlocución con organismos multilaterales y demás Entidades interesadas en las agendas de trabajo propuestas y por tanto expandir la oferta de la educación musical a más sectores del mercado de la industria de la música de la región y el país, promoviendo procesos de inclusión, donde las diferentes manifestaciones artísticas musicales puedan acceder al

nivel superior, impulsando dentro de la ciudad la vocación musical, la sostenibilidad y la empleabilidad formal de los músicos.

Así las cosas, se concluye que existe un problema central que es prioritario atender de manera oportuna y efectiva y que se puede definir de la siguiente manera:

LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANTA DE PERSONAL DEL CONSERVATORIO DEL TOLIMA, NO SE ENCUENTRA DEBIDAMENTE ARTICULADA CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL – PEDI 2019 – 2026, DIFICULTANDO EL CUMPLIMIENTO DE LA META ESTRATÉGICA DE GRAN ALCANCE (MEGA): "Hacer de Ibagué la principal industria musical del país con referentes nacionales e internacionales desde los procesos de formación en el Conservatorio del Tolima".

La desarticulación entre la estructura organizacional y la orientación estratégica del Conservatorio frente a la Comunidad Académica y demás partes interesadas, puede afectar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en su operación y desempeño, generando resultados diferentes de lo esperado, un impacto negativo en la gestión de recursos para la ejecución de planes, programas y proyectos educativos y de investigación, incumplimiento en las metas y objetivos previstos y consecuencias desde el punto de vista de percepción ciudadana y de posibles sanciones por incumplimiento de su misión.

Por su parte, dentro de las causas esenciales y directas del problema, también consideradas como raíces, se identificaron dos grandes grupos, el primero asociado a los nuevos modelos y la normatividad que orienta una efectiva gestión pública y un segundo grupo de causas que se origina en la formulación de retos estratégicos para el Conservatorio del Tolima.

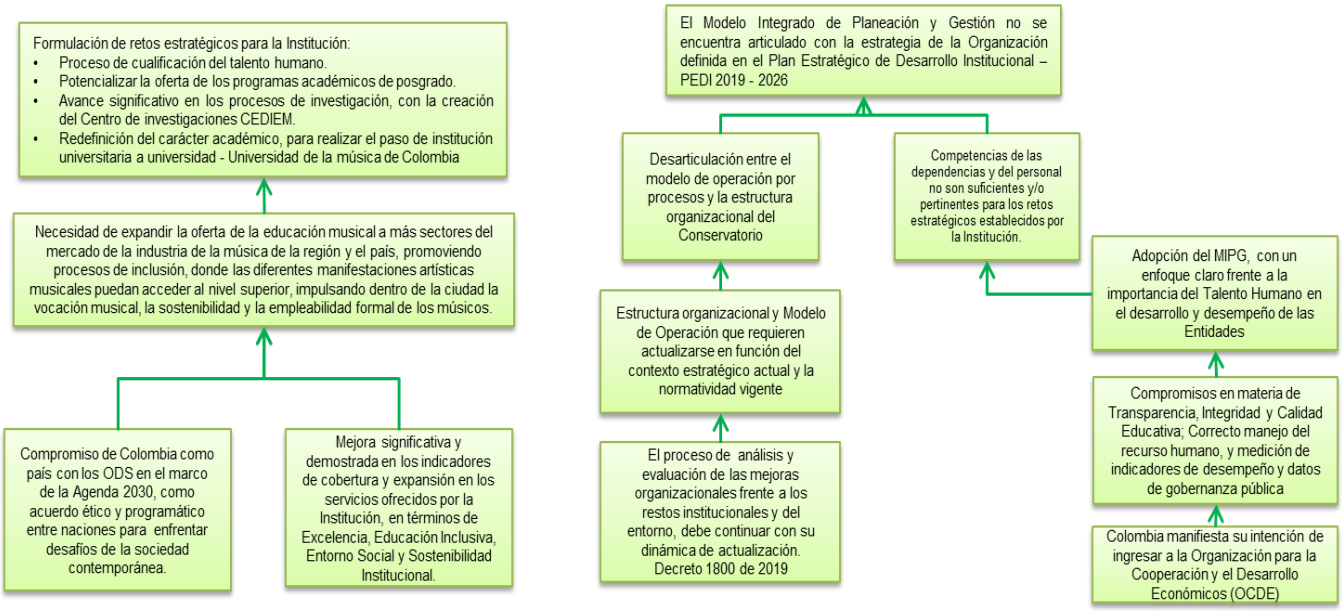


Gráfico 21. Causas del Árbol del Problema
Fuente: Elaboración propia

Una vez precisadas las principales causas del problema, se continuó con el ejercicio identificando los efectos o manifestaciones que se ubican sobre el problema central, también denominados COPA o FRUTOS, los cuales hacen referencia a las consecuencias e impacto producidos por el problema.

En este escenario se plantea como consecuencia directa que:

La Meta Estratégica de Gran Alcance (MEGA) no cuenta con el soporte institucional requerido para su gestión y desempeño.

Por último, se realizó el análisis de las relaciones de causa y efecto, y se verificó la lógica y la integridad del esquema completo, generando la representación gráfica del Árbol del Problema, el cual se presenta a continuación:

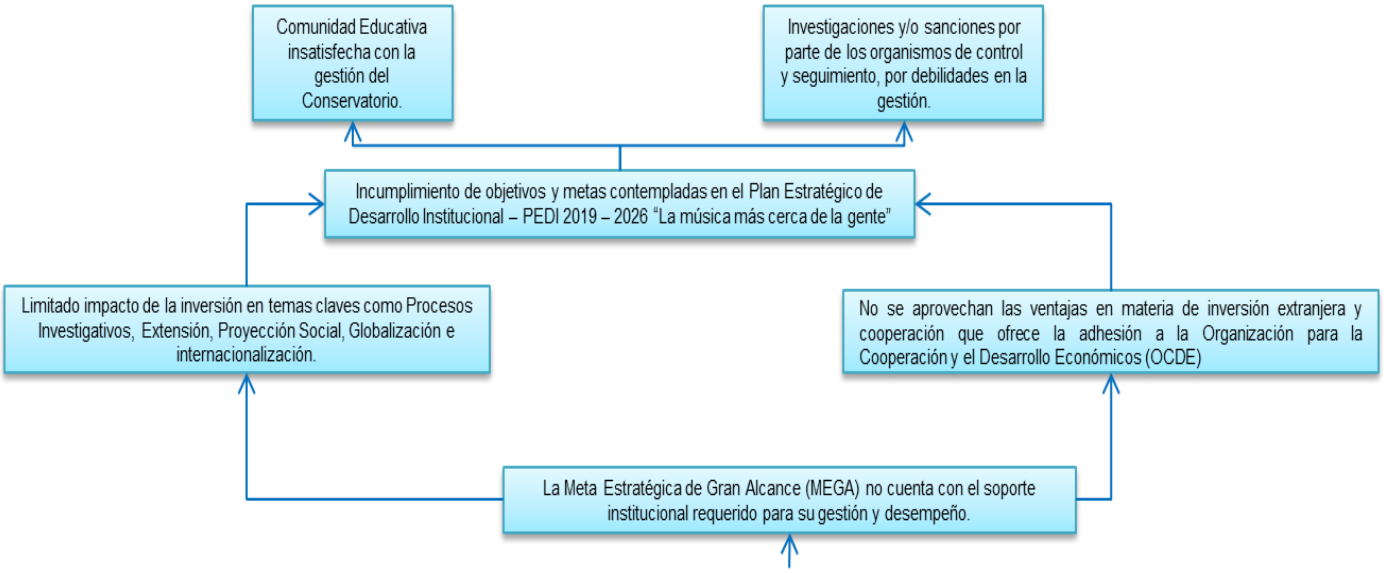


Gráfico 22. Efectos del Árbol del Problema
Fuente: Elaboración propia

5.15 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Según la definición del académico Mintzberg (1984), «*una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas*».

Mientras que Strategor (1988) explica que una estructura organizacional «*es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad*».

Tomando como punto de partida los anteriores conceptos, podemos establecer que la estructura organizacional es un aspecto fundamental de la comprensión de toda Institución, es decir, del modo en que se concibe y organiza a sí misma, dividiendo y especializando las funciones. Una buena organización es garante de una funcionalidad más armónica y de alcanzar los objetivos institucionales para los que fue creada.

Por el contrario, una estructura inadecuada o caótica introduce a la organización de problemas que normalmente no tendría, dificultando labores que de otro modo podrían ser cotidianas y simples.

En este sentido dentro de las ventajas de definir una adecuada estructura organizacional, se encuentran las siguientes:

- Organización interna: La estructura organizativa permite a los empleados o colaboradores saber quién es su mando directo y conocer los cargos dentro de la organización, lo que también beneficia la comunicación interna.

- Facilita los procesos: Al establecer una estructura organizacional se agiliza la comunicación y se facilitan los procesos, ya que todos los empleados o colaboradores reciben órdenes directas de su mando superior.

- Disminuye presión: Las responsabilidades no recaen todas sobre el alto cargo de la organización, sino que se reparten a cargos intermedios tareas según funciones o dependencias.

En un plano general, es muy común hablar de dos tipos de estructuras: centralizadas, aquellas en las que sobresalen las figuras y los cargos directivos por encima del resto de integrantes; y descentralizadas, en las que dichos cargos delegan las responsabilidades en niveles intermedios o bajos.

La actual estructura organizacional del Conservatorio se encuentra definida según el Acuerdo 007 de 2009, pero no se evidencia en un acto administrativo las funciones de cada una de las dependencias allí creadas, básicamente el documento de estructura organizacional se fundamenta en el Organigrama y posteriormente las funciones se plasman en los respectivos Manuales de Funciones de los cargos que hacen parte de la Planta de Personal.

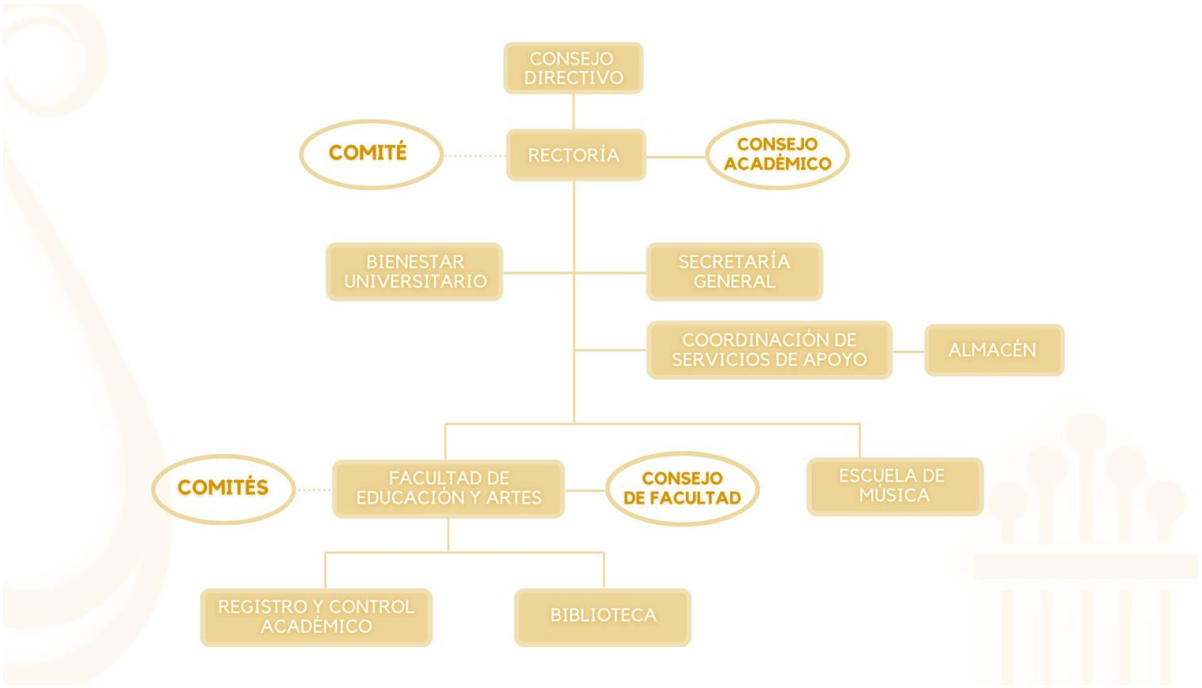


Gráfico 33. Estructura Organizacional - Actual

Fuente: https://conservatoriodeltolima.edu.co/index.php/historia-naturaleza-juridica/#organigrama

En esta estructura se evidencia la organización de las dependencias principales al servicio de la Institución, manejando la siguiente jerarquía:

1. RECTORÍA
   1.1. SECRETARÍA GENERAL
   1.2. BIENESTAR UNIVERSITARIO
   1.3. COORDINACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO
      1.3.1. ALMACÉN
   1.4. FACULTAD DE EDUCACIÓN Y ARTES
      1.4.1. REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO
      1.4.2. BIBLIOTECA
   1.5. ESCUELA DE MÚSICA

Adicionalmente se visualiza en la Estructura la relación de la misma con los Comités y Consejos que apoyan la labor académica, como son el Consejo Académico y el Consejo de Facultad.

5.16 PLANTA DE PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.

Actualmente la planta administrativa del Conservatorio se encuentra integrada por un total de 53 cargos, conformados por cargos asociados a la Planta de Personal Permanente, a la Planta de Personal Transitoria y a los Coordinadores de Programa.

TIPO DE VINCULACIÓN	No. CARGOS
PLANTA TRANSITORIA	28
PLANTA ADMINISTRATIVOS	20
COORDINADORES DE PROGRAMA	5
TOTAL CARGOS	**53**

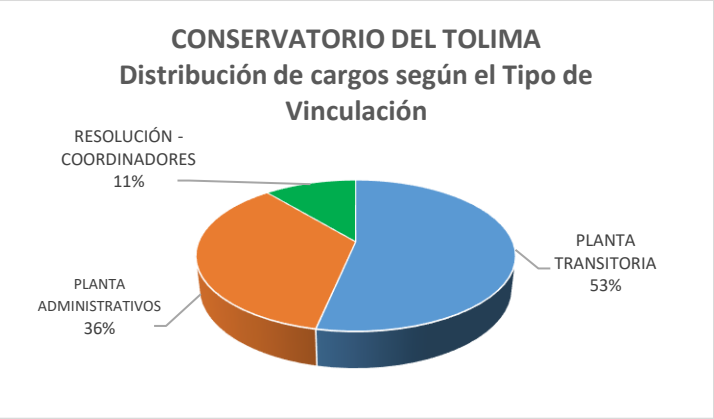


Gráfico 34. Planta de Personal - Actual

Fuente: Secretaría General – Gestión Humana

Los cargos de planta permanente fueron creados y actualizados mediante los Acuerdos 005 de 2005, 006 de 006, 002 de 2008 y 001 de 2009, y la planta transitoria según las Resoluciones No. 0374 de Julio 01 de 2022 y 0506 de agosto 09 de 2022.

La distribución de la planta de personal, de acuerdo con el nivel jerárquico, se presenta a continuación:

Distribución Por Nivel	No. Cargos Planta	No. Cargos Transitoria	Total
Directivo	4	0	4
Asesor	0	1	1
Profesional	3	13	16
Técnico	1	1	2
Asistencial	12	18	30
Total	**20**	**33**	**53**

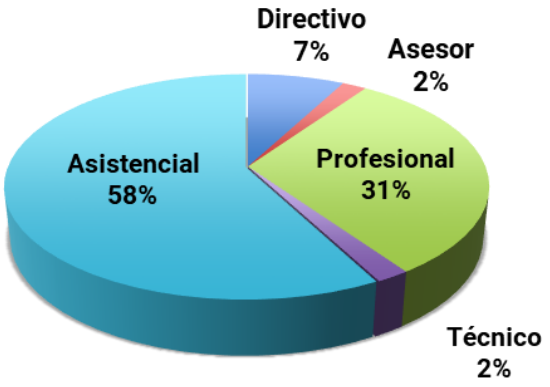


Gráfico 35. Distribución por nivel de la planta de personal – Actual

Fuente: Secretaría General – Gestión Humana

Como se observa en la gráfica, el 58% de los cargos corresponden al nivel asistencial, un 2% al nivel técnico, un 31% de los cargos se encuentran clasificados en el nivel profesional, un 2% pertenecen al nivel asesor y un 7% al nivel directivo, situación que evidencia una baja oferta de profesionales para atender las necesidades de la Institución, situación que genera debilidades en el cumplimiento de los horizontes estratégicos definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI 2019-2026.

Es necesario tener en cuenta que, a partir del presente estudio, se espera determinar la cantidad necesaria en la planta administrativa para proveer los profesionales y técnicos suficientes que le permitan cumplir con La Meta Estratégica de Gran Alcance (MEGA): *"Hacer de Ibagué la principal industria musical del país con referentes nacionales e internacionales desde los procesos de formación en el Conservatorio del Tolima"*

6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presenta el análisis de la estructura actual, teniendo los aspectos que se deben tener en cuenta para conducir a una propuesta de mejora, articulada con el cumplimiento de las 4 perspectivas estratégicas definidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI 2019-2026:

1. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En esta perspectiva se reflejan los programas estratégicos que generan valor agregado al Conservatorio del Tolima a largo plazo, partiendo de una clara orientación organizacional, una sólida cultura de aseguramiento de la calidad y un aprendizaje y crecimiento en términos de colaboradores, clima organizacional, tecnologías, generación de conocimiento y formación académica, tanto en términos de docentes como garantizadores del aprendizaje y los estudiantes como la esencia transitoria dentro del proceso enseñanza.

   Con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la institución podrá identificar las estrategias orientadas al capital humano, la organización, la información entre otros procesos creadores de valor.

2. **Perspectiva de procesos internos:** Esta perspectiva permite medir el funcionamiento interno de la institución y permite identificar factores que ayuden al mejoramiento de la eficiencia y la eficacia de los procesos académicos y administrativos.

   En ella, se pueden identificar aspectos relacionados con el soporte institucional, que representa el movilizador de los procesos, tales como: permanencia y éxito estudiantil, procesos de internacionalización, control disciplinario, aspectos financieros, aspectos jurídicos, bienes y servicios, registro y control académico y bienestar institucional.

3. **Perspectiva de grupos de valor:** Esta perspectiva permite evaluar la experiencia que tienen los diferentes grupos de interés con el Conservatorio. Los programas estratégicos que se plantean en esta perspectiva generan valor a la entidad, ya que

existe un compromiso institucional, en proporcionar procesos que satisfagan a los usuarios tanto internos como externos. Mediante esta perspectiva se puede identificar la imagen y el reconocimiento que el Conservatorio tiene en su entorno, elementos como acceso, egresados y entorno laboral, bilingüismo de personal docente, administrativo, estudiantes y estrategias de comunicación institucional; permiten conocer el impacto y la imagen institucional.

4. **Perspectiva de valor agregado:** Esta perspectiva permite conocer el valor que genera el Conservatorio del Tolima, factores como responsabilidad ambiental, la generación de conocimiento, los programas académicos, el compromiso social y la interacción con el entorno, definen la ventaja competitiva que tiene la institución. Estos indicadores permiten medir el retorno financiero y social, así como los costos de la operación realizada.

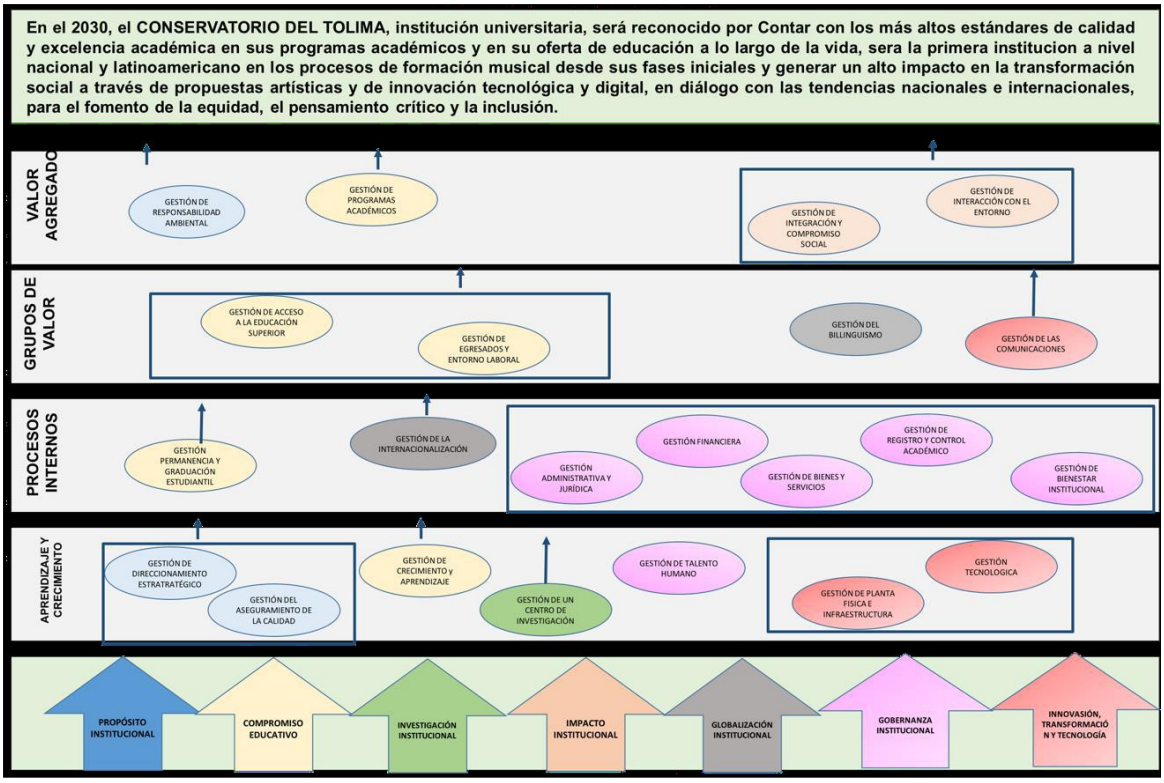


Gráfico 36. Mapa Estratégico, Plan de Desarrollo Institucional "La música, más cerca de la gente " 2019-2026.

Fuente: PEDI 2019 -2026

DEPENDENCIA EN LA ESTRUCTURA ACTUAL	SITUACIÓN ACTUAL
RECTORÍA	El rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la Universidad; en tal carácter, y en el ámbito de su competencia, es responsable de la gestión académica y administrativa, y debe adoptar las decisiones necesarias para el desarrollo y buen funcionamiento de la Institución. En la actualidad los temas de planeación y comunicaciones están asociados con su gestión, pero no se evidencia una estructura organizacional que identifique las líneas jerárquicas de asesoría que apoyan su gestión.

PROPUESTA DE MEJORA
Se mantiene el esquema de Rectoría, fundamental para la operación como Institución de Educación Superior y/o Universidad. Las funciones de la Rectoría del Conservatorio del Tolima, serán las definidas en los estatutos de creación de la Institución (artículo 19 del Acuerdo 010 de 2005). Se propone la creación de tres oficinas asesoras de la Rectoría: • **Control Interno** • **Planeación y** • **Gestión de la Comunicación** Las funciones de estas oficinas asesoras son las siguientes: • **Oficina Asesora de Control Interno:** 1. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido en el Conservatorio del Tolima y que su ejercicio logre ser intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos. 2. Orientar a la Alta Dirección y demás funcionarios de la Institución, en la toma de decisiones relacionadas con el Sistema de Control Interno, el Sistema de Gestión de Calidad y El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, para el mejoramiento de la entidad.

PROPUESTA DE MEJORA
3. Diseñar e implementar un sistema de evaluación y control de gestión en el Conservatorio del Tolima, para garantizar el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procesos, y procedimientos dentro de la gestión administrativa de la Institución. 4. Medir y evaluar la eficiencia, eficacia y la economía de la gestión de la Institución en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes institucionales establecidos y la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos previstos por el Conservatorio del Tolima. 5. Propender por el mantenimiento y actualización del Sistema de Control Interno de la Institución, informando a la Rectoría y demás integrantes de la alta Dirección, sobre los resultados de la Gestión de Control Interno y su proceso de evaluación. 6. Evaluar el cumplimiento de políticas, normas y estándares de control en los Sistemas de Información de la Institución, así como la seguridad de los sistemas informáticos en el marco de la normatividad vigente. 7. Fomentar el cumplimiento de los fundamentos del control interno: autocontrol, autogestión y autorregulación, en el marco de lo establecido en el Sistema de Control Interno, el Sistema de Gestión de Calidad y El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG. 8. Efectuar seguimiento al cumplimiento y efectividad de las acciones y controles definidos en el Mapa de Riesgos por Procesos, Institucional y Anticorrupción, de conformidad con lo definido en la normatividad vigente. 9. Realizar seguimiento al cumplimiento y efectividad de las acciones correctivas y preventivas del Plan de Mejoramiento concertado con los entes de control, en los términos establecidos por la normatividad vigente. 10. Realizar los informes solicitados por los entes de control y demás partes interesadas, relacionados con la operatividad y mejora del Sistema de Control Interno, el Sistema de Gestión de Calidad y El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG implementado en la Entidad. • **Oficina Asesora de Planeación:** 1. Desarrollar las orientaciones de planeación impartidas por el Rector, dirigir y coordinar técnicamente el trabajo de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI con las diferentes dependencias y grupos de trabajo que componen la Entidad, verificando la

PROPUESTA DE MEJORA
coherencia con el Plan de Desarrollo Departamental el Plan de Desarrollo Nacional y la normatividad del sector de educación superior, promoviendo su ejecución y cumplimiento. 2. Liderar la elaboración del diagnóstico estratégico con enfoque interno y externo, como entrada para el desarrollo de los procesos de planificación estratégica de la Institución, en el marco de la normatividad vigente. 3. Desarrollar, ajustar y proponer los procesos y procedimientos para la evaluación institucional, en coordinación con las dependencias académicas y administrativas responsables de tales funciones en la Institución. 4. Dirigir y coordinar la formulación, actualización, divulgación y seguimiento de los planes, programas y proyectos institucionales de lucha contra la corrupción, rendición de cuentas y responsabilidad social, comunicaciones y gestión pública, acreditación de alta calidad y demás instrumentos del sector de educación superior, de conformidad con lo establecido en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI y demás normatividad vigente. 5. Adelantar estudios de planeación estratégica y proyección financiera a corto, mediano y largo plazo, que permita la construcción colectiva de consensos sobre el futuro de la Institución en su área de influencia, vinculando activamente a la comunidad educativa y los sectores públicos y privados. 6. Realizar la planificación, organización, dirección y control de los recursos asignados a la entidad (capital humano, presupuesto, equipos y materiales) para satisfacer los requerimientos técnicos de costo y de tiempo, que permitan finalizar con éxito los proyectos bajo su responsabilidad, de conformidad con los procesos, procedimientos y el marco normativo vigente. 7. Dirigir, coordinar, supervisar y controlar la implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, la Acreditación en Alta Calidad y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, rindiendo informes de los avances ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, de acuerdo con la periodicidad definida por el marco normativo vigente. 8. Prestar apoyo integral a todas las dependencias y grupos de trabajo de la Institución, en los procesos de planificación y estructuración de esquemas de seguimiento y control, de acuerdo con lo establecido en el Modelo de Operación por Procesos de la Entidad.

PROPUESTA DE MEJORA

9. Promover la participación ciudadana en los procesos de planeación, coordinando con las diferentes dependencias y grupos de trabajo que componen la Entidad, el proceso de rendición de cuentas a la ciudadanía.

10. Asesorar al Rector y a los demás órganos de gobierno en aspectos relacionados con la estructura y organización interna de la Institución; con los métodos de trabajo y con la racionalización de recursos, haciendo énfasis en procedimientos y rediseños organizacionales.

- **Oficina Asesora de Gestión de la Comunicación:**

1. Formular e implementar la política, el plan integral y las estrategias de comunicación informativa y organizacional, incluidas la difusión de la imagen institucional, así como las actividades de divulgación de los planes, programas, proyectos y acciones del Conservatorio del Tolima.

2. Coordinar la comunicación y manejo de la información entre el Rector, los Vicerrectores, los Jefes de Oficina, Directores, Coordinadores, demás servidores públicos y la comunidad educativa en general, con el fin de garantizar una permanente, eficiente y clara comunicación de las actuaciones del Conservatorio del Tolima.

3. Proporcionar la asesoría que en materia de comunicaciones requieran todas las dependencias del Conservatorio del Tolima, en especial para la divulgación y promoción de sus acciones, así como los resultados de los planes, programas y proyectos.

4. Realizar las gestiones necesarias para garantizar la disposición oportuna y adecuada de la logística de comunicaciones requeridas en la realización de los actos y eventos del Conservatorio del Tolima.

5. Preparar y proyectar la imagen de la Entidad a través de la estandarización del material comunicativo, gráfico e impreso que se produzca para la comunidad educativa, la ciudadanía, las organizaciones privadas, sociales y comunitarias, así como para las entidades públicas.

6. Atender a los medios de comunicación y ejecutar las acciones necesarias para la realización de ruedas de prensa, entrevistas y conferencias en las que participe el Rector o los directivos de la Entidad.

PROPUESTA DE MEJORA
7. Gestionar la atención y acatamiento del conjunto de conductas y normas protocolarias dentro de las relaciones oficiales en los ámbitos social, laboral, académico, cultural y militar, que deban atenderse en los eventos y actos que cuenten con la participación del Rector y/o los demás funcionarios del Conservatorio del Tolima, para garantizar la buena imagen institucional. 8. Liderar al interior del Conservatorio del Tolima, la formulación e implementación de las políticas que incidan en la relación Estado Ciudadano, atendiendo las disposiciones definidas por las entidades competentes. 9. Coordinar la operación del sistema de atención al ciudadano, del Conservatorio del Tolima y la implementación de las políticas de atención de la comunidad educativa y demás partes interesadas que acuden a la institución, teniendo especial prioridad con la población en estado de vulnerabilidad. 10. Diseñar y mantener actualizado un sistema que permita la recepción rápida, la clasificación pertinente, la distribución oportuna a las diferentes dependencias y el control efectivo sobre el diligenciamiento y trámite de la correspondencia recibida en la Entidad, priorizándola de acuerdo con los términos legales establecidos para su trámite y rendir los informes que le sean solicitados. 11. Coordinar que las actividades de recepción, registro, trámite, seguimiento y control de las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias que le formulan al Conservatorio del Tolima, se realicen en cumplimiento de los términos y procedimientos definidos por la normatividad vigente. 12. Coordinar los procesos de caracterización de los ciudadanos y medición de la percepción de su satisfacción, de conformidad con lo establecido en la Política de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano de MIPG y demás normatividad vigente. 13. Coordinar los procesos de actualización y mejora permanentemente del Sistema Único de Información de Trámites o el que haga sus veces, de conformidad con lo establecido en las disposiciones legales vigentes, de manera articulada con la Oficina Asesora de Planeación. De igual manera, se propone la creación de tres vicerrectorías en las cuales se va a distribuir el que hacer de la Institución:

PROPUESTA DE MEJORA
• **VICERRECTORÍA DE PROCESOS ACADÉMICOS** • **VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN** • **VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA** Las funciones de cada una de estas vicerrectorías se detallarán de acuerdo con la dependencia actual que entrar a reforzar.

DEPENDENCIA EN LA ESTRUCTURA ACTUAL	SITUACIÓN ACTUAL
SECRETARÍA GENERAL Y JURÍDICA	Esta dependencia es la encargada de asesorar el desarrollo de las políticas y programas institucionales en coordinación con los directores y profesionales de cada dependencia, orientado al cumplimiento de los planes y programas aprobados por el Consejo Directivo del Conservatorio. Se evidencia una concentración en esta dependencia de temas jurídicos, contractuales y administrativos, que en el momento de operación como Universidad van a significar demoras en los procesos para el normal desarrollo de la Institución y en determinado momento, por concentración de funciones, pueden generar el aumento de daños antijurídicos. Desde esta dependencia, se direccionan temas de suma importancia para la Institución como lo es la Contratación, la Gestión del Talento Humano y otros aspectos como la Gestión Tecnológica y Documental. De igual manera, la Institución por ser una entidad pública debe manejar los temas relacionados con el Control Interno (Ley 87 de 1993) y seguimiento al cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, de manera independiente.

PROPUESTA DE MEJORA
Mantener la Secretaría General como dependencia encargada de la relación e interlocución con las instancias superiores como Consejo Directivo, Rectoría, Vicerrectorías y demás instancias consultivas, liderando la aplicación normativa y la defensa de los asuntos jurídicos de la Institución. Con la creación de la Oficina Asesora de Control Interno, se independizan de la Secretaría los temas de evaluación independiente. De igual manera, los asuntos administrativos se van a desarrollar a partir de la VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, en donde se contará con las coordinaciones der TICS, Recursos Físicos y Almacén, Biblioteca y las Direcciones de Talento Humano, Financiera y Contratación. **Se proponen las siguientes funciones para la Secretaría General:** 1. Asesorar al Consejo Directivo, la Rectoría, Oficinas, Vicerrectorías, Direcciones, Coordinaciones y a los Grupos Internos de Trabajo y demás órganos consultivos, en la gestión de la entidad y en los asuntos jurídicos y disciplinarios en etapa de fallo, en concordancia con la visión, misión, valores institucionales, objetivos y estrategias. 2. Elaborar, coordinar y revisar los actos administrativos, minutas de contratos y demás documentos que deban someterse a la aprobación y firma del Rector y demás órganos de dirección cuando sean de su competencia. 3. Representar a la Institución, por intermedio de los abogados internos o externos, en los juicios en que sea parte, cuando así lo disponga el Rector y rendir informe acerca del estado de los mismos. 4. Emitir conceptos sobre la aplicación de las normas vigentes, aplicables a los actos administrativos y/o contractuales que expida la Institución, recopilando, codificando y actualizando las normas legales aplicables a la misma. 5. Ejercer por delegación, la representación judicial y extrajudicial del Conservatorio del Tolima en las acciones que se instauren en su contra o que esta promueva, cumpliendo las directrices definidas en el marco normativo vigente.

PROPUESTA DE MEJORA
6. Proyectar las respuestas a las actuaciones y requerimientos que se susciten respecto a las acciones constitucionales, legales y procesos judiciales, en los que la Institución sea vinculada y actúe como parte, de conformidad con lo establecido en la normatividad vigente. 7. Atender y resolver las acciones de tutela, de grupo, cumplimiento, populares y demás acciones constitucionales en las que se haga parte o tenga interés el Conservatorio del Tolima. 8. Dirigir y coordinar el proceso de cobro coactivo y recuperación de cartera del Conservatorio del Tolima de acuerdo con la competencia y los parámetros establecidos por las políticas y lineamientos de Cartera de la Institución. 9. Establecer estrategias de prevención daño antijurídico, en coordinación con el Comité de Conciliación, definido en la Institución. 10. Funciones asociadas con la Gestión Disciplinaria – Etapa de fallo: a. Ejercer la función disciplinaria en el Conservatorio del Tolima, en la etapa de juzgamiento, comprendida por la recepción de descargos, variación de los mismos en los términos que la ley lo permite, la práctica de pruebas en descargos, adelantamiento de audiencias públicas, recepción y análisis de alegatos de conclusión y emisión de fallo en primera instancia, de acuerdo con la Constitución Política, la Ley y las disposiciones vigentes. b. Custodiar los archivos, su registro y la disposición final de los procesos disciplinarios adelantados por esta dependencia contra los servidores públicos, conforme las disposiciones legales de archivo señaladas en la Ley General de Archivo y demás normatividad vigente. c. Rendir informes sobre el estado de los procesos disciplinarios a las dependencias y entes de control cuando así lo requieran. (salvaguardando la reserva del proceso). 11. Reemplazar al rector en sus ausencias temporales y representarlo en los casos en que éste lo considere conveniente. 12. Autenticar las firmas de los presidentes de los Consejos Directivos y Académicos, del Rector, de los funcionarios del Conservatorio y certificar el ejercicio del cargo de los mismos, así como, autenticar las actas de grado y diplomas que expida la Institución.

PROPUESTA DE MEJORA

Las siguientes son las funciones propuestas para la Vicerrectoría Administrativa y Financiera:

1. Dirigir y coordinar la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la administración institucional, que proporcionen un capital humano altamente productivo, recursos financieros, físicos, tecnológicos, documentales y en materia contractual, necesarios para la prestación eficiente de los servicios a cargo de la Institución.

2. Dirigir y administrar las políticas en materia de gestión del Talento Humano, mediante el diseño, implementación y seguimiento de los procesos de provisión de empleos, gestión de salarios, capacitación y formación, bienestar y seguridad social, incentivos, evaluación del desempeño (acuerdos de gestión), seguridad y salud en el trabajo, buscando la eficiencia, eficacia, la productividad y la calidad de la gestión, mediante una cultura de compromiso institucional, de conformidad con lo establecido en el marco normativo vigente.

3. Dirigir y coordinar la formulación, implementación y seguimiento de las políticas y proyectos estratégicos de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TICs y liderar la implementación y mantenimiento de las políticas de gobierno digital y seguridad digital de la Institución, en el marco de los establecido por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

4. Dirigir y coordinar la planeación, elaboración, actualización, implementación y control de los diferentes instrumentos archivísticos, como son el Programa de Gestión Documental – PGD, el Plan Institucional de Archivo – PINAR, las Tablas de Retención Documental, etc. de acuerdo con lo definido en la normatividad vigente,

5. Definir, gestionar e implementar las políticas, criterios y directrices para gestionar, custodiar y conservar los bienes muebles e inmuebles de la Institución, proporcionando los servicios de apoyo y suministros necesarios para el buen funcionamiento del Conservatorio y la prestación de servicios a la Comunidad Educativa.

6. Dirigir los procesos asociados con la operación de la biblioteca y el aprovechamiento de los recursos bibliográficos, propendiendo por la calidad, la integralidad de los sistemas de gestión de la institución y la articulación con otros procesos.

7. Dirigir el desarrollo de los procesos contractuales que se requieran para el óptimo desempeño de las funciones del Conservatorio del Tolima, en ejecución del Plan Estratégico de

PROPUESTA DE MEJORA
Desarrollo Institucional - PEDI y demás competencias asignadas por la normatividad vigente, para el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales. 8. Orientar y liderar la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas financieras, para la operación sostenible y financiamiento de los planes y programas contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI y los gastos autorizados por el Consejo Directivo, para el funcionamiento de la Institución. 9. Liderar y orientar la ejecución de los planes de mejoramiento continuo y racionalización administrativa y financiera de la Institución, de conformidad con lo establecido en la normatividad vigente. 10. Asistir y asesorar al Rector en la ejecución de las políticas Institucionales y en los asuntos de carácter administrativo y financiero. 11. Las demás que le sean asignadas por autoridad competente y necesarias para el cumplimiento efectivo y oportuno del Plan Estratégico, los objetivos, metas, Visión y Misión institucional y de la Dependencia, acorde con la Constitución, las Leyes, Acuerdos del Consejo Directivo y los estatutos de la Institución. Dentro de esta vicerrectoría se desarrollarán las siguientes funciones para las Direcciones de Talento Humano y Contratación, las cuales actualmente pertenecen a la Secretaría general: **Dirección de Talento Humano:** 1. Dirigir y coordinar el diseño, implementación y seguimiento de los procesos de provisión de empleos, gestión de salarios, capacitación y formación, bienestar y seguridad social, incentivos, evaluación del desempeño (acuerdos de gestión), seguridad y salud en el trabajo, buscando la eficiencia, eficacia, la productividad y la calidad de la gestión, mediante una cultura de compromiso institucional, de conformidad con lo establecido en el marco normativo vigente. 2. Dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar la operación de los procesos relacionados con la liquidación de la Nómina y Prestaciones Sociales de los servidores públicos activos e inactivos, basados en las normas constitucionales y legales aplicables a cada caso. 3. Planear, organizar, dirigir, desarrollar y aplicar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la Institución, con el fin de promover y proteger la salud de los

PROPUESTA DE MEJORA

funcionarios administrativos, docentes, contratistas, estudiantes y visitantes de la Institución y prevenir los accidentes y las enfermedades laborales, en el marco de lo establecido en la normatividad vigente.

4. Funciones asociadas con la Gestión Disciplinaria – Etapa de Instrucción:
   a) Ejercer la función disciplinaria en la etapa de instrucción, en el Conservatorio del Tolima, de acuerdo con la Constitución Política y la normatividad vigente.
   b) Recibir y tramitar las denuncias, quejas o informes por conductas constitutivas de faltas disciplinarias en que puedan incurrir los servidores y ex servidores públicos del Conservatorio del Tolima, de acuerdo con la Constitución Política y la normatividad vigente.
   c) Decidir sobre la procedencia o no de la acción disciplinaria, la indagación previa, la investigación disciplinaria, la formulación de cargos o el archivo de los procesos, observando las normas legales vigentes y los principios que rigen el procedimiento disciplinario.
   d) Decretar y practicar las pruebas en los procesos disciplinarios en forma diligente y oportuna, cumpliendo los lineamientos requeridos en las normas que regulen la materia, bajo los parámetros de idoneidad, conducencia, pertinencia y necesidad.

Dirección de Contratación:

1. Dirigir la implementación y evaluación de las políticas en materia de contratación administrativa, para la adquisición de bienes y servicios requeridos por la Institución, de acuerdo con el Plan Anual de Adquisiciones y lo definido por el Manual de Contratación y demás normatividad vigente.

2. Acompañar a las dependencias delegadas, en la elaboración de los estudios y documentos previos que determinen y analicen la conveniencia y oportunidad de celebrar la contratación, atendiendo los principios de la contratación estatal, particularmente los de planeación, economía, responsabilidad y selección objetiva.

3. Garantizar la publicación en el SECOP de todos los procedimientos y actos asociados a los procesos de contratación, de conformidad con lo establecido en Manual de Contratación Pública de la Institución y demás normas que regulan la materia.

PROPUESTA DE MEJORA
Frente a los temas de Gestión de Tecnologías de la Información, se proponen las siguientes funciones para la Coordinación de TICs: 1. Formular, dirigir y liderar las políticas Institucionales en materia de Ciencia, Tecnología e innovación y TIC, para el fortalecimiento de la función administrativa y misional del Conservatorio, de conformidad con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. 2. Dirigir y liderar la formulación, articulación y seguimiento de las políticas y estrategias del Conservatorio en materia de gobierno digital, participación ciudadana a través de medios virtuales, transparencia en la gestión, democratización de la información y apropiación social de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, de conformidad con las directrices del orden Nacional y Departamental. 3. Cooperar con los sectores e instancias del Municipio, el Departamento y la Nación, en la formulación, articulación, y desarrollo de las estrategias, planes y programas relacionados con la implementación de los sistemas de tecnología e información educativos, de conformidad con las normas del gobierno nacional en materia de TIC. 4. Promover los estudios e investigaciones relacionadas con la aplicación, masificación y apropiación social de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en la Institución, teniendo en cuenta los lineamientos del orden Nacional y Departamental. 5. Definir, programar, orientar y coordinar las estrategias y actividades de la administración de la infraestructura tecnológica de la Institución. 6. Orientar y apoyar la preparación, formulación, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) de la Institución, de conformidad con las políticas y estrategias definidas, con el fin de apoyar la gestión de las dependencias, así como garantizar la seguridad y control de los sistemas tecnológicos y de las comunicaciones.

DEPENDENCIA EN LA ESTRUCTURA ACTUAL	SITUACIÓN ACTUAL
BIENESTAR UNIVERSITARIO	Actualmente desde esta dependencia se lideran las acciones para el desarrollo de acciones formativas que permitan complementar los procesos cognitivos y contribuir a la formación integral del ser humano a través de diversas estrategias orientadas a construir un ambiente de crecimiento personal y grupal, que facilite la apropiación y vivencia de la identidad institucional.

PROPUESTA DE MEJORA
Mantener las acciones de Bienestar Universitario, como una Dirección adscrita a la Vicerrectoría de Procesos Académicos, en donde se desarrollarán las siguientes funciones: 1. Dirigir y coordinar la formulación, ejecución y evaluación de los planes y programas que conforman el proyecto de bienestar institucional del Conservatorio del Tolima. 2. Dirigir y coordinar las actividades de capacitación, convivencia y demás eventos que contribuyan a crear un ambiente de bienestar en toda la comunidad educativa. 3. Coordinar los procesos de asesoría psicológica a los estudiantes de la Facultad de Educación y Artes de la Institución. 4. Proponer a la rectoría, la ejecución de convenios interinstitucionales que contribuyan a desarrollar programas de Bienestar Institucional.

DEPENDENCIA EN LA ESTRUCTURA ACTUAL	SITUACIÓN ACTUAL
COORDINACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO • **ALMACÉN**	Actualmente desde esta coordinación se administra el área financiera y los bienes inmuebles, de acuerdo con los programas, proyectos, políticas y estrategias adoptadas en el Plan de Desarrollo Institucional, orientadas al cumplimiento de la misión institucional del Conservatorio. Dentro de la operación actual, cumplen también las funciones de administración de la Caja Menor del Conservatorio, la

DEPENDENCIA EN LA ESTRUCTURA ACTUAL	SITUACIÓN ACTUAL
	expedición de certificados de paz y salvo a las personas naturales o jurídicas que lo soliciten y tengan derecho a ello y el trámite de las nóminas y pagos de sueldos y prestaciones, deducciones y descuentos, correspondientes a los funcionarios de la institución.

PROPUESTA DE MEJORA
Con la creación de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, se organizan estos temas bajo una sola línea jerárquica, en donde se incluyen además del componente financiero y de administración de bienes muebles e inmuebles, otros temas administrativos como la Gestión del Talento Humano, las TICS, la Gestión Documental y la Gestión Contractual de la Institución.} Las funciones de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, se detallaron en el aparte dedicado a la Secretaría General, pero a continuación se enuncia la propuesta para las funciones de la Dirección Financiera y la Coordinación de Recursos Físicos y Almacén: • **Dirección Financiera** 1. Proponer, diseñar y adoptar las políticas y estrategias financieras de la Institución, que optimicen la toma de decisiones para mejorar los niveles de competitividad, en el marco normativo vigente. 2. Elaborar, en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación, el Proyecto Anual de Presupuesto e Inversiones de la Institución. 3. Dirigir y liderar el registro contable de las diferentes transacciones financieras de la Institución, garantizando la adecuada revelación de las mismas, así como la integridad, existencia y exactitud de los saldos de cada una de las cuentas de los estados financieros. 4. Dirigir continuamente la ejecución presupuestal, con el fin de garantizar el correcto registro de las transacciones, en relación con el presupuesto y la contabilidad. 5. Dirigir la implementación de procesos y procedimientos orientados a la custodia de los dineros, títulos valores, garantías y demás que soporten las operaciones de tesorería, implementando las normas generales de seguridad.

PROPUESTA DE MEJORA
6. Efectuar análisis financieros periódicos evaluando las razones financieras (de liquidez, de actividad, de rendimiento, de endeudamiento, entre otros), para determinar el crecimiento y el cumplimiento de las metas y objetivos financieros de la Entidad. 7. Dirigir y responder por la preparación, veracidad, confiabilidad y entrega oportuna de la información presupuestal, contable y tributaria que deba ser remitida a los órganos competentes de conformidad con la periodicidad, oportunidad y calidad requerida por la normatividad legal. • **Coordinación de Recursos Físicos y Almacén** 1. Coordinar, controlar y vigilar la correcta organización, administración y ejecución de los servicios de vigilancia, aseo y cafetería, correo, mantenimiento locativo, seguros y los denominados servicios públicos como agua, energía, teléfono, comunicaciones y manejo de la información en general, suministro de papelería, materiales y demás necesidades de las diferentes dependencias de la Institución. 2. Coordinar las acciones para el cuidado y custodia de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la Institución, mediante la contratación de los servicios generales y de vigilancia, pólizas o seguros correspondientes, mantenimiento preventivo y correctivo, en el marco de la normatividad vigente. 3. Coordinar la administración del almacén de la Institución, realizando control de inventario de los elementos e insumos, de conformidad con los procedimientos establecidos y en el marco de la normatividad vigente.

DEPENDENCIA EN LA ESTRUCTURA ACTUAL	SITUACIÓN ACTUAL - NECESIDADES DE AJUSTE O MEJORA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y ARTES • **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO** • **BIBLIOTECA**	A partir de la Facultad se controla el cumplimiento de los programas académicos y de investigación, adoptados por el Consejo Académico y adelanta las gestiones necesarias para la buena marcha y el adecuado desarrollo de los programas de la Facultad. En la actualidad, el Conservatorio del Tolima cuenta con la acreditación institucional en alta calidad según la Resolución N° 015157 del 2 de agosto de 2022 y oferta cinco (5) programas académicos a nivel de pregrado y posgrado: • Programa de Licenciatura en Música. • Programa de Maestro en Música. • Programa de Tecnología en Audio y Producción Musical. • Programa de Tecnología en Construcción y Reparación de Instrumentos de Cuerda Frotada. • Programa de Especialización en Educación Musical.

PROPUESTA DE MEJORA
En el marco de lo definido en el Plan Estratégico de Desarrollo 2019 – 2026, “La música más cerca de la gente”, se espera fortalecer la oferta de programas académicos como respuesta a las nuevas tendencias y necesidades del entorno educativo, acorde con la naturaleza propia de la institución, para lo cual se espera la apertura de cinco (5) nuevas ofertas académicas: - Dos (2) a nivel de pregrado: Tecnología en Reparación de Instrumentos de Viento y Tecnología en Música Popular con un componente de música internacional con la Escuela de Música Internacional de Mariachi. - Tres (3) a nivel de posgrado: Especialización en Gestión Cultural, Maestría en Educación Musical y Maestría en Música de Cámara. Para ello, se requiere fortalecer no solo de la Facultad, sino los procesos académicos que se desarrollan en la Institución, por lo que se propone la creación de la VICERRECTORÍA DE PROCESOS ACADÉMICOS, la cual estará compuesta de la siguiente manera:

PROPUESTA DE MEJORA

1. VICERRECTORÍA DE PROCESOS ACADÉMICOS

1.1. DIRECCIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

1.2. FACULTAD DE EDUCACIÓN Y ARTES

- **Coordinación de Admisiones, Registro y Control Académico**

1.2.1. DIRECCIÓN ACADÉMICA

1.2.1.1. Coordinación de Programas de Pregrado

1.2.2. DIRECCIÓN DE POSGRADOS

Las funciones propuestas para cada una de estas dependencias, son las siguientes:

VICERRECTORÍA DE PROCESOS ACADÉMICOS:

1. Dirigir la formulación e implementación de los diferentes planes, programas y proyectos académicos que garanticen la calidad y el mejoramiento continuo de los programas curriculares del Conservatorio del Tolima.

2. Evaluar y controlar el funcionamiento académico de la Institución e informar al Rector las novedades que se presenten, para la toma de correctivos oportunos que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. Liderar la implementación de las políticas y reglamentaciones expedidas por el nivel nacional para la consolidación y articulación de los programas académicos del Conservatorio del Tolima.

4. Asistir y asesorar al Rector en la ejecución de las políticas Institucionales y en los asuntos de carácter académico.

5. Gestionar y promover la implementación de convenios con otras instituciones para el desarrollo académico en el marco de los objetivos institucionales.

6. Participar en el Consejo Académico y orientar desde su experiencia y visión en el área, liderando el proyecto del Plan de Autoevaluación Académica Institucional que se debe de presentar ante el Consejo Superior.

7. Liderar el desarrollo de los procesos necesarios para la obtención de los registros calificados, de la Acreditación y de la Re acreditación de Alta Calidad de los pregrados, los posgrados y la Institución.

PROPUESTA DE MEJORA
8. Asesorar y presentar a las directivas de la Institución, propuestas en cuanto a la formulación de políticas en materia académica, de conformidad con lo establecido en el marco normativo vigente. **DIRECCIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO:** 1. Dirigir y coordinar la formulación, ejecución y evaluación de los planes y programas que conforman el proyecto de bienestar institucional del Conservatorio del Tolima. 2. Dirigir y coordinar las actividades de capacitación, convivencia y demás eventos que contribuyan a crear un ambiente de bienestar en toda la comunidad educativa. 3. Coordinar los procesos de asesoría psicológica a los estudiantes de la Facultad de Educación y Artes de la Institución. 4. Proponer a la rectoría, la ejecución de convenios interinstitucionales que contribuyan a desarrollar programas de Bienestar Institucional. **FACULTAD DE EDUCACIÓN Y ARTES:** 1. Dirigir y coordinar el proceso de estructuración y diseño curricular de los programas académicos actuales y nuevos de la Facultad que den respuesta al aspecto misional institucional. 2. Dirigir y coordinar el proceso de estructuración y diseño curricular de los programas académicos actuales y nuevos de la Facultad que den respuesta al aspecto misional institucional. 3. Adelantar las gestiones necesarias para la buena marcha y el adecuado desarrollo de los programas de la Facultad. 4. Proponer al Consejo Académico la creación, modificación o supresión de los programas académicos y de investigación, de conformidad con el marco normativo vigente. 5. Dirigir y controlar el cumplimiento de los programas académicos adoptados por el Consejo Académico.

PROPUESTA DE MEJORA
6. Liderar los procesos de certificación ante el Rector, del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios para el otorgamiento de títulos académicos en coordinación con el Consejo de Facultad. 7. Liderar la elaboración y/o actualización del Reglamento interno de la Facultad y de sus dependencias y someterlo a la aprobación del Consejo Académico. 8. Proponer al Consejo Académico la carga laboral del personal docente de la facultad, de acuerdo con el reglamento respectivo. 9. Presentar al Consejo Directivo las propuestas de modificaciones que se requieran en los planes de estudio de la Facultad. 10. Colaborar con el Consejo Académico para que las actividades de la unidad a su cargo, armonicen con la función académica general del Conservatorio. 11. Presidir el Consejo Académico en ausencia del Rector y ocasionalmente, cuando éste le delegue dicha responsabilidad. 12. Dirigir y coordinar los trabajos de elaboración de proyectos sobre normas reglamentarias de aspectos académicos del Conservatorio. 13. Supervisar la adecuada marcha de los programas académicos de la institución y hacer recomendaciones que conduzcan a su máxima eficiencia y desarrollo. 14. Intervenir en los asuntos profesorales y estudiantiles, según lo preceptuado en los reglamentos del Conservatorio y en sus normas complementarias. 15. Coordinar y supervisar el cumplimiento de las comisiones de estudio del personal docente. 16. Presentar oportunamente para su discusión y aprobación el Plan de Acción anual y el Proyecto del Presupuesto de la Facultad. **Coordinación de Admisiones, Registro y Control Académico:**

PROPUESTA DE MEJORA
1. Organizar y coordinar los procesos de inscripciones, admisiones, matrículas, registro y control académico de acuerdos a las normas vigentes de la Facultad de Educación y Artes de la Institución. 2. Coordinar los procesos de información a los aspirantes sobre los programas que ofrece la Facultad de Educación y Artes, las pruebas exigidas para el ingreso, el sistema de selección y el calendario de inscripciones para matrículas, según las disposiciones establecidas por el Conservatorio. 3. Coordinar la expedición de certificados y constancias de los estudiantes la Facultad de Educación y Artes, que le sean solicitados. 4. Registrar y mantener actualizada la información de los estudiantes de la Facultad de Educación y Artes y Escuela de Música aplicando los reglamentos y medidas de seguridad necesarios. 5. Coordinar el proceso de consolidación y registro de las notas parciales y definitivas en las hojas de vida de cada uno de los estudiantes de la Facultad de Educación y Artes, de conformidad con lo establecido en los procesos y procedimientos vigentes. 6. Coordinar el reporte y entrega de información a docentes y estudiantes, relacionada con las listas de estudiantes por semestre, reportes de notas, asignación de salones de clase, entre otros aspectos. 7. Coordinar el proceso de diligenciamiento de la hoja de vida académica de cada uno de los estudiantes, que hacen parte de la Institución. 8. Llevar un registro y consolidación de los porcentajes de calificaciones de notas parciales y exámenes de cada una de las asignaturas, para los estudiantes que hacen parte de la Institución. **DIRECCIÓN ACADÉMICA:** 1. Propender por el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo de los programas académicos ofrecidos en el Conservatorio del Tolima, de conformidad con lo establecido en los procesos, procedimientos y demás normatividad vigente.

PROPUESTA DE MEJORA
2. Apoyar los procesos de evaluación, acreditación y seguimiento permanente de los programas curriculares de la Institución, en cumplimiento de lo definido en el marco normativo. 3. Organizar y coordinar los procesos administrativos de convocatoria, programación y apoyo logístico relacionados con los programas académicos que ofrece la Institución. 4. Desarrollar estrategias de divulgación de los programas de pregrado que ofrece el Conservatorio del Tolima, en el marco de sus competencias. 5. Promover la difusión de experiencias pedagógicas innovadoras de docentes del Conservatorio, orientados a logro de los objetivos institucionales. 6. Liderar las actividades de control y seguimiento de la asignación de códigos y modificación de los programas curriculares de pregrado ofrecidos por la Institución. 7. Coordinar y gestionar la presentación de los exámenes de calidad de la educación superior – SABER PRO – por parte de los estudiantes de programas académicos de pregrado de último año pertenecientes a la Institución y evaluar los resultados obtenidos. **Coordinación de Programas de Pregrado:** 1. Coordinar el desarrollo académico de los Programas que ofrece el Conservatorio del Tolima, en el marco del cumplimiento de los objetivos institucionales. 2. Establecer las necesidades del Programa y presentar propuestas de mejoramiento a las instancias correspondientes. 3. Verificar la participación activa de los docentes y estudiantes de los programas académicos de la Institución, en la definición de las líneas de investigación de la Facultad y en los proyectos de investigación presentados a consideración de la Dirección del CEDIEM. 4. Analizar y recomendar el contenido programático de las asignaturas de los diferentes programas, teniendo como orientación las guías de cátedra. 5. Coordinar el seguimiento y control a los planes de trabajo presentados por los docentes, en el marco del cumplimiento de sus competencias.

PROPUESTA DE MEJORA

6. Definir y consolidar las necesidades de capacitación y actualización del cuerpo docente, recomendando las acciones necesarias para su mejoramiento.

7. Ejercer control y vigilancia en el desarrollo de los programas de las diferentes asignaturas, según lo establecido en el marco normativo vigente.

8. Definir conjuntamente con la Decanatura de la Facultad y la Dirección Académica, la distribución de la carga académica de los docentes, de acuerdo con las normas internas de la Institución.

9. Ejercer control sobre el cumplimiento del personal docente (planes de trabajo, horarios, oportunidad en la entrega de información), evaluar su desempeño e informar a las instancias correspondientes.

10. Coordinar con la Dirección Académica y demás instancias participantes, el diseño de los horarios académicos y la distribución de los espacios físicos requeridos.

11. Evaluar el cumplimiento de las labores académicas de los docentes y Jefes de Área.

DIRECCIÓN DE POSGRADOS:

1. Liderar la oferta de posgrados que ofrece la Facultad de Educación y Artes del Conservatorio del Tolima, procurando su pertinencia, calidad, mejoramiento, renovación permanente, sostenimiento, desarrollo y buen funcionamiento.

2. Analizar las propuestas de creación y apertura, modificación, suspensión y supresión de los programas curriculares de especialización y emitir concepto académico ante las instancias respectivas.

3. Dirigir todas las actividades orientadas al desarrollo de las políticas de posgrado definidas por el Consejo Académico.

4. Promover, en coordinación con la Vicerrectoría de Extensión, Proyección Social d Investigación, la creación de nuevos programas de posgrado sobre la base de comunidades académicas e investigativas bien establecidas.

PROPUESTA DE MEJORA
5. Impulsar, en coordinación con la Vicerrectoría de Extensión, Proyección Social d Investigación, las relaciones nacionales e internacionales de los programas de posgrado, mediante el establecimiento de convenios con universidades e institutos de investigación que permitan el desarrollo de programas de posgrado. 6. Programar, en coordinación con la Vicerrectoría de Procesos Académicos, la política y los procedimientos para la autoevaluación y acreditación de los programas de posgrado. 7. Propiciar, en coordinación con la Vicerrectoría de Procesos Académicos, que las políticas orientadas hacia el desarrollo de los programas de posgrado fortalezcan y enriquezcan también los programas de pregrado, en el marco del cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otra parte, los temas asociados con los temas de Investigación, se concentran en una nueva Vicerrectoría, denominada VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN, la cual se detalla en la propuesta de mejora para la Escuela música.

DEPENDENCIA EN LA ESTRUCTURA ACTUAL	SITUACIÓN ACTUAL - NECESIDADES DE AJUSTE O MEJORA
ESCUELA DE MÚSICA	La Escuela de Música es la encargada de trabajar de manera articulada con la Decanatura en la adopción y ejecución de los planes y programas de música aprobados por la institución en cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. De igual manera, desarrolla un importante rol para mantener los contactos necesarios con entidades o institutos de cultura a nivel departamental, nacional e internacional para la realización de los convenios necesarios para el mejoramiento continuo de la Institución, participando en los comités, eventos, conferencias y conciertos que se programen.

PROPUESTA DE MEJORA
Con la creación de la Vicerrectoría de Procesos Académicos, se organizan las actividades que se desarrollan en la Escuela de Música, fortaleciendo los procesos de extensión, investigación

PROPUESTA DE MEJORA

y proyección social, a partir de una nueva vicerrectoría denominada **VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN.**

La estructura propuesta para esta vicerrectoría, junto con sus funciones es la siguiente:

1. VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN
   1.1. DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL
   Coordinación de Graduados y Emprendimientos
   1.2. DIRECCIÓN DEL CIDIEM
   Coordinación de Globalización y Relaciones Internacionales

VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN:

1. Establecer los mecanismos para desarrollar la función misional del Conservatorio del Tolima, mediante el relacionamiento Universidad – Empresa – Estado – Sociedad, que vincula la docencia, la investigación y la extensión con los diferentes sectores económicos público o privado, mediante el conocimiento científico, la transferencia tecnológica e innovación.

2. Dirigir y coordinar las actividades de formulación, implementación y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos orientados a fortalecer y promover la Extensión, Proyección Social e Investigación en el Conservatorio del Tolima.

3. Fomentar el desarrollo de las relaciones Universidad- Estado - Empresa - Sociedad, como estrategia para el desarrollo institucional y la cooperación científica, tecnológica, y social, a partir de la institucionalización de la cultura de responsabilidad social, para responder con calidad y pertinencia a las demandas del desarrollo local, regional y global, en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional.

4. Articular las diferentes áreas de la Institución, así como los estudiantes y egresados, permitiendo su participación y retroalimentación, con el fin de lograr los objetivos propuestos en la Política Institucional de Extensión y Proyección Social.

5. Planear, dirigir, diseñar y controlar líneas, proyectos y programas relacionados con el campo investigativo, brindando la asesoría y apoyo para su ejecución.

PROPUESTA DE MEJORA
6. Promocionar y difundir los resultados de la labor investigativa que realiza el Conservatorio del Tolima, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales. 7. Asistir y asesorar al Rector en la ejecución de las políticas Institucionales y en los asuntos relacionados con la Extensión, la Proyección Social y la Investigación. **DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL:** 1. Coordinar el proceso de formulación, adopción e implementación de la Política Institucional de Extensión y Proyección Social, de conformidad con lo establecido en el marco normativo vigente. 2. Promover la interacción con los diferentes sectores de la sociedad, difundiendo y aplicando conocimientos, técnicas y métodos producto de ejercicios académicos e investigativos para aportar al desarrollo humano y social. 3. Participar en redes académicas y sociales, y nodos interinstitucionales que permitan estrechar vínculos entre la Institución y el sector público, organismos internacionales, organizaciones sociales, los gremios y el sector productivo, entre otros. 4. Diseñar y ofertar, cursos, seminarios, diplomados, conferencias, de desarrollo tecnológico y de innovación, así como otras actividades propias de la educación continua, como aporte a la solución de problemas de los grupos de interés del Conservatorio del Tolima. 5. Presentar alternativas para apoyar los procesos empresariales y de emprendimiento, así como con beneficios sociales y comunitarios a través de la Asesoría y Consultoría. 6. Programar actividades lúdicas, culturales, deportivas y de entretenimiento dirigidas a la población más vulnerable con generación de proyectos de impacto social. 7. Vincular la Facultad de Educación y Artes y sus Programas Académicos a los sectores empresariales con la práctica libre, práctica social, y práctica de emprendimiento, pasantías de investigación o consultarías, que propongan innovaciones a la empresa. 8. Responder por la administración interna y externa de todos los servicios y eventos de proyección social del Conservatorio del Tolima.

PROPUESTA DE MEJORA

Coordinación de Graduados y Emprendimientos:

1. Diseñar, proponer y ejecutar estrategias de participación para los graduados del Conservatorio del Tolima y la generación de oportunidades empresariales en el marco de sus competencias.

2. Generar espacios de comunicación que fortalezcan la interacción de la Institución con los graduados.

3. Proponer la creación de servicios que contribuyan al desarrollo profesional y a la integración de los graduados en el campo empresarial.

4. Mantener y actualizar la base de datos de graduados del Conservatorio del Tolima, conservando las normas sobre confidencialidad de datos establecidos en la normatividad vigente.
5. Proponer la creación de un conjunto de servicios que contribuyan al desarrollo profesional y a la integración de graduados en el campo empresarial.

6. Gestionar, desarrollar y efectuar relaciones de cooperación académica, profesional y administrativa con Oficinas de Egresados de otras Instituciones de Educación Superior en pro de mejorar la calidad de vida de los graduados del Conservatorio del Tolima.

7. Hacerles partícipes a los graduados del Conservatorio del Tolima, de la oferta de postgrados y de educación continuada que posee la Institución para su desarrollo profesional.

DIRECCIÓN DEL CIDIEM:

1. Elaborar, proponer y presentar al Consejo Académico la Política de Investigación del Conservatorio del Tolima, en concordancia con lo establecido en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI.

2. Fomentar, coordinar, gestionar, evaluar y divulgar los proyectos de investigación y las actividades que los mismos desarrollen al interior de la comunidad educativa del Conservatorio del Tolima.

PROPUESTA DE MEJORA
3. Desarrollar seminarios, talleres y actividades académicas tendientes a la formación de investigadores y equipos de investigación. 4. Promover la publicación de los resultados de la investigación al interior del Conservatorio del Tolima, en medios editoriales o a través de convenios con universidades nacionales o internacionales. 5. Propiciar la interacción de docentes y estudiantes en redes de intercambio científico, que permitan la internacionalización de la producción de conocimientos de los distintos programas académicos de la Institución. **Coordinación de Globalización y Relaciones Internacionales:** 1. Desarrollar y consolidar diferentes aspectos y mecanismos de la internacionalización para responder a las necesidades institucionales y a los retos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI. 2. Contribuir a la generación de condiciones y oportunidades para la internacionalización de todos los diferentes actores de la comunidad educativa. 3. Beneficiar la apropiación de la internacionalización entre los miembros de la comunidad educativa y el trabajo conjunto con la Facultad y Programas Académicos. 4. Generar condiciones para garantizar la formación de ciudadanos globales competitivos y para facilitar a los miembros de la comunidad académica en general, la interacción son otras culturas y saberes, más allá de la movilidad académica tradicional. 5. Fortalecer y facilitar la búsqueda y potenciación de oportunidades, vínculos y alianzas estratégicas para el desarrollo de los proyectos de internacionalización del Conservatorio del Tolima y la canalización de la cooperación internacional a través de la Vicerrectoría.

Teniendo en cuenta las oportunidades de mejora definidas anteriormente, se consolida una nueva estructura organizacional, compuesta por la Rectoría, la Secretaría General y Jurídica, un grupo de Oficinas Asesoras (Planeación, Control Interno, Comunicaciones) y tres vicerrectorías (Procesos Académicos - Extensión, Proyección social e Investigación – Administrativa y Financiera), que a su vez están integradas por Direcciones y Coordinaciones, tal como se define a continuación:

1. RECTORÍA

1.1. SECRETARIA GENERAL Y JURÍDICA

1.2. OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO
1.3. OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN
1.4. OFICINA ASESORA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

1.5. VICERRECTORÍA DE PROCESOS ACADÉMICOS
1.5.1. DIRECCIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
1.5.2. FACULTAD DE EDUCACIÓN Y ARTES
- Coordinación de Admisiones, Registro y Control Académico

1.5.2.2. DIRECCIÓN ACADÉMICA
- Coordinación de Programas de Pregrado

1.5.2.3. DIRECCIÓN DE POSGRADOS

1.6. VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN
1.6.2. DIRECCIÓN DEL CIDIEM
1.6.1. DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL
- Coordinación de Graduados y Emprendimientos
- Coordinación de Globalización y Relaciones Internacionales

1.7. VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
- Coordinación de TICs
- Coordinación de Recursos Físicos y Almacén
- Coordinación de Biblioteca

1.7.2. DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
1.7.3. DIRECCIÓN FINANCIERA
1.7.4. DIRECCIÓN DE CONTRATACIÓN

La representación gráfica de esta estructura es la siguiente:

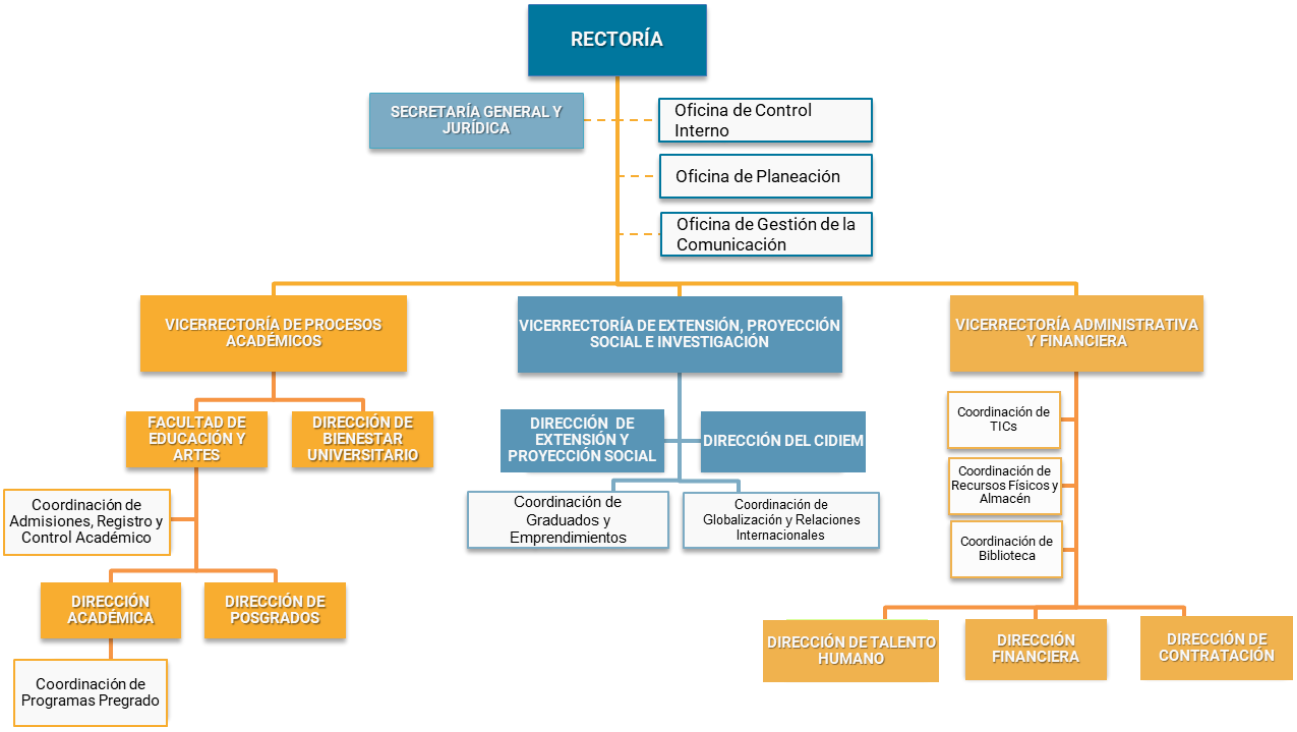


Gráfico 37. Estructura Organizacional – Propuesta
Fuente: Elaboración Propia

1 Secretaría General y Jurídica
3 Oficinas Asesoras (Control Interno, Planeación y Gestión de la Comunicación)
3 Vicerrectorías: Procesos Académicos - Extensión, Proyección social e Investigación – Administrativa y Financiera
1 Facultad
8 Direcciones
7 Coordinaciones

7. EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES, PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO

7.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES

Las funciones definidas para la nueva propuesta de Estructura Organizacional, se realizan a partir de la metodología de Análisis Funcional, la cual se describe a continuación:

7.1.1 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE ANÁLISIS FUNCIONAL.

Es una metodología utilizada para identificar las actividades o funciones necesarias con el fin de lograr el propósito de una organización productiva y generar mapas funcionales y normas de competencia laboral.

Surge de la necesidad de contar con metodologías que permitan describir la acción humana en el trabajo.



Gráfico 1. Productos generados del análisis funcional
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016

El análisis funcional permite identificar las funciones esenciales que deben realizar los funcionarios en una entidad para alcanzar la misión o propósito institucional; identifica en cada función los resultados que el funcionario debe alcanzar, los conocimientos que debe poseer para desempeñarse competentemente, las circunstancias y requerimientos en las que debe ejercer su empleo y las evidencias que dan prueba de que lo que hace se ajusta a lo esperado.

USOS DEL ANÁLISIS FUNCIONAL: El carácter metódico, sistemático y deductivo del análisis funcional brinda información útil para estructurar mapas funcionales, normas de competencia laboral, perfiles ocupacionales y procesos de gestión humana que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones.

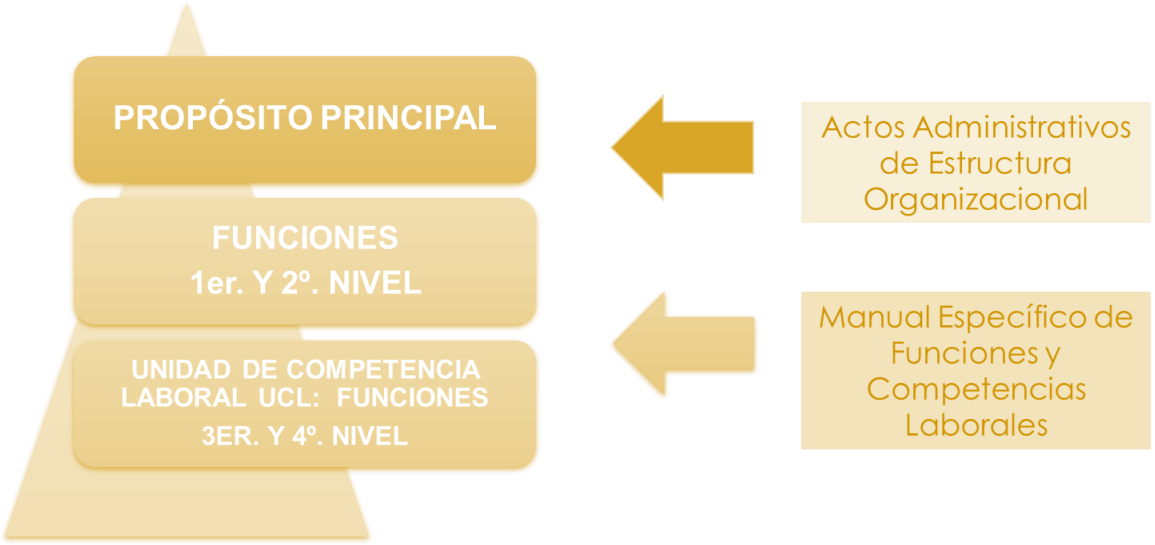


Gráfico 38. Usos del Análisis funcional
Fuente: Elaboración propia.

EL MAPA FUNCIONAL. Es la representación gráfica del análisis funcional, donde queda expresada el propósito principal de una función productiva de un área, empresa, u organización. En ella la función principal y sus funciones constitutivas son dispuestas en una relación de causa-consecuencia.

PASOS PARA ELABORAR EL MAPA FUNCIONAL. Después de convocar a los expertos técnicos del área o proceso objeto de análisis, se procede a la estructuración de los mapas funcionales, acorde con las siguientes pautas.

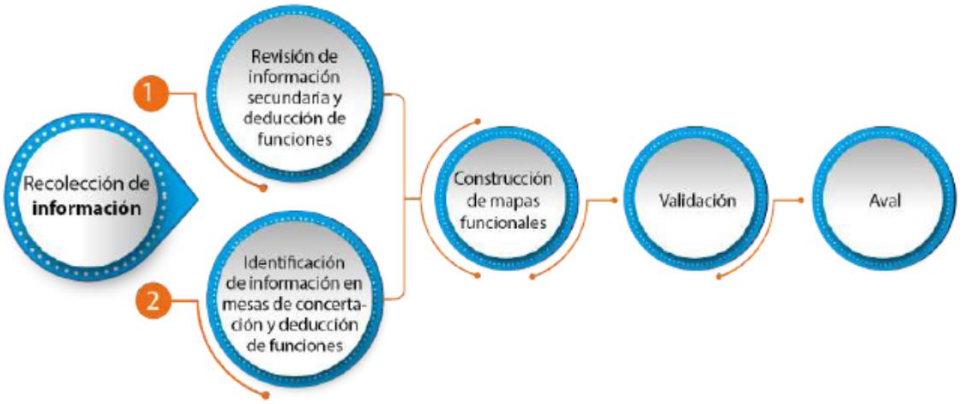


Gráfico 39. Pautas para la elaboración de mapas funcionales
Fuente: Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2016 -

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA ACTUALIZACIÓN DEL MAPA FUNCIONAL:

- El proceso de revisión y/o actualización será coordinado por el Directivo de mayor nivel de la dependencia.
- Para realizar el proceso de revisión y/o actualización, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:
    - Funciones de la estructura organizacional de la Institución, actuales
    - Funciones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo (**Ley 1753 de 2015, Ley 1955 de 2019**)
    - Funciones definidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - PEDI
    - Funciones del Sistema Integrado de Gestión.
    - Funciones definidas en el Manual de Funciones o en las Resoluciones de Vinculación.

- Para mayor información sobre los pasos y metodología para la construcción del Mapa Funcional, se sugiere consultar la **Guía Metodológica para la elaboración de Mapas Funcionales**, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales. ESAP. 2018. https://www.esap.edu.co/portal/index.php/Descargas/966/modulos-virtuales/39695/guia-metodologica.pdf. Páginas 25 a 36.

Las funciones definidas para las dependencias que componen la estructura propuesta, se consolidaron teniendo en cuenta la propuesta de mejora definida en el capítulo 6. Propuesta de Estructura del presente documento y se encuentran detalladas en el ***Anexo 3. Acto Administrativo Adopción de Estructura Organizacional.***

7.2 EVALUACIÓN DE LAS CARGAS Y PUESTOS DE TRABAJO.

Para el desarrollo del presente análisis, se utilizó la metodología definida en la Guía de Rediseño para las Entidades del Orden Territorial – Versión Junio de 2018, emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, ente rector en lo relacionado con la administración del talento humano al servicio del Estado Colombiano.

Dicho estudio se desarrolla a partir de cinco grandes etapas, las cuales se detallan a continuación:

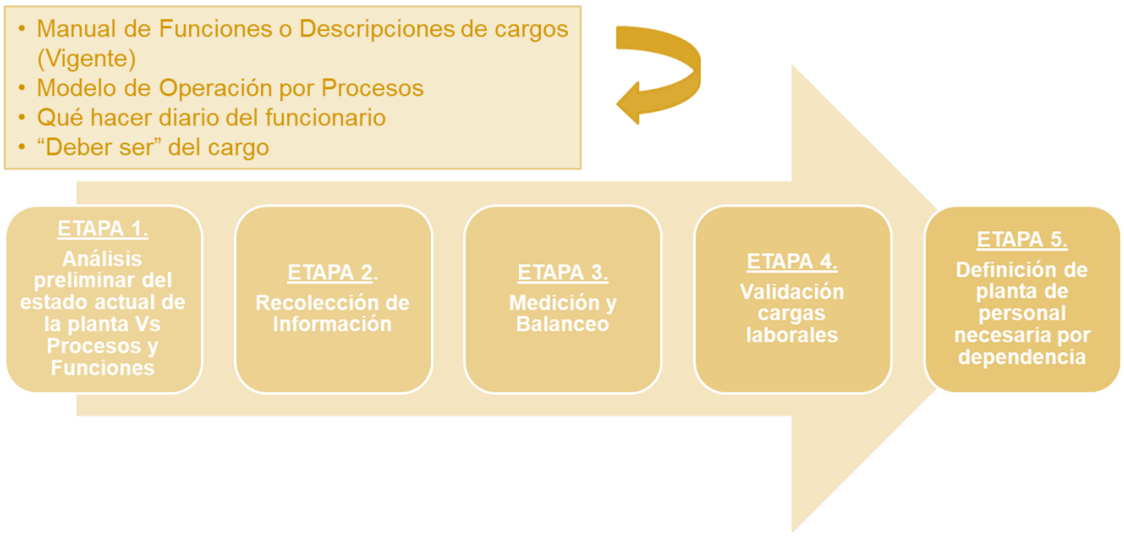


Figura. Etapas para el desarrollo del Estudio de Cargas Laborales
Fuente: Elaboración propia

7.2.1 METODOLOGÍA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS CARGAS LABORALES

7.2.1.1 ETAPA 1. ANÁLISIS PRELIMINAR DEL ESTADO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANTA DE PERSONAL VS MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y FUNCIONES.

En esta etapa se realizó la identificación y análisis de los insumos que se requieren para conocer el contexto estratégico en el que opera la Institución, considerando entre otros, los siguientes aspectos:

- Estructura Administrativa de la organización, acorde con la normatividad vigente.
- Productos y/o servicios que presta la Institución
- Modelo de Operación por Procesos, Procedimientos y tareas que requiere la Institución, en cada Dependencia.
- Análisis de las funciones detalladas en los Manuales de Funciones de cada uno de los cargos objetos del estudio.
- Definición del "Deber ser" de cada uno de los cargos que conforman la Organización.

- Planta de personal actual, discriminada por dependencia, teniendo en cuenta la antigüedad y los niveles de educación y experiencia de cada cargo.

La información fue suministrada por el área de Talento Humano adscrita a la Secretaría General, permitiendo de esta manera contar con los insumos necesarios para el análisis del comportamiento actual de la planta de personal, versus los procesos y las funciones de la Institución.

7.2.1.2 ETAPA 2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta etapa se utilizaron los formatos definidos en la metodología descrita en la Guía de Rediseño para las Entidades del Orden Territorial – Versión Junio de 2018, adaptándolos al marco de operación del ***Conservatorio del Tolima***.

Durante el periodo comprendido entre los meses de septiembre y octubre, se realizó el proceso de recolección de información en la Planilla o formato definido, para los cargos del Nivel Profesional, Técnico y Asistencial que hacen parte de la planta de personal de la Institución, tanto para los cargos de la Planta de Personal Permanente (12 funcionarios a la fecha de corte), como para la Planta de Personal según vinculación Transitoria (29 funcionarios), para un gran total de 41 Funcionarios que fueron objeto de recolección de información.

Para el diligenciamiento de la Planilla de Cargas Laborales, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Procesos por dependencia: El proceso es definido como la serie de etapas secuenciales e independientes, orientadas a la consecución de un resultado.

Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo propuesto, la entrega de un servicio o de un producto. Con base en la definición de la cadena de valor de la Institución, se determinaron los procesos en los que participa la dependencia objeto de análisis.

Actividad: Son los trabajos concretos que desarrollan uno o varios funcionarios en el marco de los procesos. Para el diligenciamiento de esta columna se partió de la base del

Manual de Funciones o Descripción del Cargo, teniendo en cuenta que dichas actividades debían ser observables, repetitivas y susceptibles de medición en términos de tiempo de ejecución.

Tiempo en ejecución – Horas. En esta columna se realiza el ingreso de la información correspondiente a los 3 tipos de tiempo que el funcionario invierte en el desarrollo de la actividad, según la definición de cada caso y siempre en HORAS O FRACCIONES DE HORA.

Tiempo Mínimo. Como su nombre lo indica, es el tiempo mínimo que, de acuerdo con la experiencia del colaborador, utiliza para ejecutar esta función o actividad.

Tiempo Promedio. El tiempo que usualmente y en condiciones normales emplea para ejecutar la función o actividad.

Tiempo Máximo. Corresponde al mayor tiempo que de acuerdo con la experiencia del colaborador, se requiere en casos especiales para desarrollar adecuadamente la actividad o función.

Como todos los tiempos deben calcularse en horas o fracciones de hora, se utilizaron las siguientes conversiones:

Descripción	Tiempo (En horas)
Media Hora	0,5
20 minutos	0,33
15 minutos	0,25
10 minutos	0,17
5 minutos	0,08

- **Periodo de Tiempo – Frecuencia.** Corresponde al promedio de veces que se repite la actividad en el mes. Se pueden presentar actividades cuyo desarrollo se hace una vez al año, trimestral, semestral o que coincida con un período de gobierno (Cada cuatro años); en este caso se determinará la cantidad de veces que se repite la actividad, representada en meses como se ilustra en la siguiente tabla.

Frecuencia	Fórmula	Resultado
La actividad se desarrolla cada cuatro años	1/48	0,02
La actividad se desarrolla una vez al año	1/12	0,08
La actividad se desarrolla semestralmente	1/6	0,16
La actividad se desarrolla trimestralmente	1/3	0,33

En promedio, los tiempos de recolección de la información oscilan entre los 30 y los 90 minutos por funcionario y en casos especiales en los que se tienen más de 2 funcionarios realizando una misma actividad o cargo en la dependencia, se citó el grupo de colaboradores, para obtener un estándar de carga laboral con la participación de todo el equipo de trabajo.

7.2.1.3 ETAPA 3. MEDICIÓN Y BALANCEO.

En el desarrollo de esta etapa, se aplicaron las fórmulas definidas en el Método de Estándares Subjetivos que se plantean en la Guía de Rediseño para las Entidades del Orden Territorial – Versión Junio de 2018, ya que son útiles para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual, donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

Este tipo de cálculo consiste en determinar el tiempo de una actividad estimado por personas que tienen un buen conocimiento de ellas. En ese orden de ideas, se les solicita a los empleados experimentados en la ejecución de las actividades, que suministren los tiempos mínimos, promedios y máximos para desarrollar una actividad dentro de un caso normal.

No se deben contemplar los tiempos en situaciones extremas que se generan ocasionalmente y para que la medición de las cargas sea objetiva no se incluyen los tiempos de espera como reuniones de trabajo o los plazos establecidos por ley para dar

respuesta a una petición, sino que se tiene en cuenta únicamente el tiempo que la persona dedica exclusivamente a las actividades que tiene a cargo y están asociadas a los procesos identificados en la cadena de valor.

Así mismo, cuando varias personas de una misma dependencia tienen asignadas las mismas funciones se levanta la carga únicamente a una persona, preferiblemente la más experimentada o se reúne el equipo de trabajo, para determinar el conjunto los tiempos estándar de la actividad.

El tiempo resultante para realizar el procedimiento se calcula con la siguiente fórmula:

$$T = (Tm + 4\ Tp + TM) / 6.$$

Donde:
T = Tiempo resultante
Tm = Tiempo mínimo asignado al procedimiento
Tp = Tiempo promedio asignado al procedimiento
TM = Tiempo máximo asignado al procedimiento

En esta fórmula se le genera mayor ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo disminuya el efecto de las distorsiones en los tiempos mínimos y máximos (extremos) y se divide el resultado (toda la suma) por 6, porque es el promedio de seis tiempos involucrados en la fórmula.

Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, aunque hay un grado de precisión relativo, dicho margen de error es aceptable, para el desarrollo de este tipo de estudios.

Como resultado de este trabajo, se obtiene una planilla con el consolidado general por cada dependencia, en donde se presentan las necesidades de la Institución, teniendo en cuenta cada uno de los procesos ejecutados, así como los tiempos suplementarios que considera la metodología, los cuales están asociados a condiciones normales en el desarrollo del trabajo, como cansancio, ruido, condiciones ambientales, desgaste mental, entre otros. Tiempos que se estiman como un 7% adicional al tiempo indicado por el

trabajador, porcentaje que se adiciona al momento de calcular el tiempo estándar de la actividad.

Por otra parte, se deben tener en cuenta los estándares que se utilizaron para calcular el promedio de HORAS HOMBRE MENSUALES, a partir de los cuales se determina el número de requerimientos por área:

- Un funcionario del ***Conservatorio del Tolima***, trabaja 44 horas a la semana, 5 días de la semana, lo que genera un promedio diario de 8.8 horas laborales.
- El año tiene 365 días, de los cuales se restan 52 domingos, 52 sábados, 18 festivos que se presentan en promedio del año y los 15 días de vacaciones a los que tiene derecho todo trabajador, se obtiene que los días laborales al año son 228. Al dividir esta cifra entre los 12 meses del año, se obtiene en promedio 19 días laborales al mes, equivalentes a 167 horas.
- El número de colaboradores requeridos por área se obtiene al dividir el total de horas hombre contabilizado según el tipo de empleo, dividido entre las 167 horas laborales al mes.

Junto al anterior análisis, también es posible determinar el nivel de carga de cada cargo, dividiendo el total de horas hombres que se generó en la respectiva planilla, entre la constante de 167 horas mensuales.

El resultado obtenido se debe leer teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

CARGA LABORAL	LECTURA	ANÁLISIS
0,8 y 1,2	**NORMAL**	• Se evidencia una carga laboral normal. • De acuerdo con el valor obtenido indica que el trabajador está utilizando entre un 80% y un 120% del tiempo laboral en el desarrollo de sus funciones. • Este tipo de resultados no permite que se asignen nuevas funciones o actividades al trabajador y de ser posible, se debe revisar para aquellos casos por encima de 1,0 cómo es factible distribuir algunas actividades en cargos iguales o similares en la misma área. • De manera particular, un trabajador con una carga de 1,2 está evidenciando que este colaborador dedica en promedio 11 horas diarias para cumplir con las funciones y actividades asignadas.

CARGA LABORAL	LECTURA	ANÁLISIS
<0,79	**BAJA CARGA LABORAL**	• Se evidencia una carga laboral por debajo de normal. • De acuerdo con el valor obtenido indica que el trabajador está utilizando menos de un 79% del tiempo laboral en el desarrollo de sus funciones, lo que genera la posibilidad de asignar un mayor número de funciones y/o actividades. • Este tipo de cargos son los que generan espacio para que aquellos cargos que presentan sobre carga laboral, puedan repartir funciones o actividades para alivianar los tiempos en el desarrollo de su trabajo. • Se debe prestar especial importancia a aquellos cargos que registren valores inferiores al 0,5, es decir que están ocupando menos del 50% del tiempo laboral en cumplir sus funciones.
>1,21	**SOBRE CARGA LABORAL**	• Se evidencia una carga laboral por encima de los estándares normales para el trabajo. • De acuerdo con el valor obtenido indica que el funcionario está utilizando más de las horas de trabajo permitidas al día, semana y mes para el cumplimiento de su labor, situación que genera efectos negativos en los riesgos que analiza el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, asociados con cansancio, estrés, bajo rendimiento, enfermedades laborales, entre otros aspectos. • Para citar un ejemplo, una carga laboral de 1,5 significa que el funcionario está dedicando aproximadamente 13 horas diarias, lo que afecta su rendimiento a mediano y largo plazo y puede generar importantes consecuencias para su salud física y mental. • En ocasiones debe también analizarse junto con la carga laboral factores como el que el funcionario cuente con otro tipo de apoyo externo o interno (contratado o no por la Institución), que le permita cumplir con las funciones y actividades asignadas. Cuando se presentan este tipo de casos, es cuando se genera la necesidad de vincular otro funcionario más al área, analizando los procesos, funciones y actividades que mayor carga representan, con el fin de identificar si el requerimiento es de un trabajador en el mismo nivel jerárquico, o se puede recurrir a un nivel inferior, delegándole funciones operativas o de apoyo, presentando así una alternativa que le permita optimizar los costos a la organización.

7.2.1.4 ETAPA 4. VALIDACIÓN DE CARGAS LABORALES

En esta etapa se realizó la validación de los resultados obtenidos con el equipo de trabajo designado por la Alta Dirección, teniendo en cuenta los consolidados de cargas laborales, así como la propuesta de ajuste a la planta de personal y a los perfiles de los cargos, de tal manera que se puedan realizar los ajustes o precisiones que logren adaptar aún más los resultados, a las necesidades reales de la Institución.

Producto de esta etapa se generan Actas de Validación con cada directivo o jefe inmediato, donde se consolidaron los comentarios u observaciones realizadas en la socialización del pre-informe, los cuales se tuvieron en cuenta para ajustar y/o actualizar el Estudio de Cargas Laborales final.

Como resultado del proceso de medición y balanceo, así como de la respectiva validación con los jefes inmediatos, se evidencia un nivel promedio de carga laboral en la Institución de 1,15 funcionarios, cifra que se ubica dentro del rango normal de operación que corresponde a mediciones entre 0,8 y 1,2, de acuerdo con la metodología aplicada.

En términos generales, esta medición indica que el personal con el que cuenta actualmente la Institución le permite cubrir en mayor medida las necesidades de personal, siempre y cuando se mantenga el apoyo de los cargos de la Planta con Vinculación Transitoria, ya que constituyen el soporte de las actividades misionales y de apoyo.

7.2.1.5 ETAPA 5. DEFINICIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL POR DEPENDENCIA.

Como desarrollo de esta etapa se generó un consolidado con las necesidades estimadas para la normal operación de cada una de las dependencias que conforman la estructura organizacional del ***Conservatorio del Tolima***, determinando en horas hombre el número de colaboradores que se requieren para ejecutar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación a cargo de la dependencia, así como las necesidades de ajustes a los perfiles de esos cargos, y las recomendaciones para la mejora del Manual Específico de Funciones y Competencias.

Según los resultados obtenidos, de los 45 cargos analizados (16 de planta y 29 de vinculación transitoria), se presentan unas necesidades equivalentes a 49 cargos, lo que genera la necesidad de cuatro (4) nuevos cargos (3 del nivel profesional y 1 del nivel asistencial).

Los tres profesionales adicionales se evidencian como necesidad en la Coordinación de servicios de apoyo (1) y en la Facultad de Educación y Artes (2), por su parte, el cargo de nivel asistencial, corresponde a requerimientos calculados en la Secretaría General.

A continuación, se presenta la información consolidada en la siguiente matriz:

DEPENDENCIA	PERSONAL PLANTA			VINCULACIÓN TRANSITORIA			REQUERIMIENTOS SEGÚN CARGAS LABORALES			TOTAL DE NECESIDADES		
	PROF	TÉCN	ASIST	PROF	TÉCN	ASIST	PROF	TÉCN	ASIST	PROF	TÉCN	ASIST
RECTORÍA			1,00	1,00			1,28		0,90	0,28	-	-0,10
SECRETARÍA GENERAL			1,00	3,00	1,00	3,00	2,90	1,34	4,75	-0,10	0,34	0,75
COORDINACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO	1,00	1,00	6,00	1,00		9,00	2,66	1,00	15,15	0,66	-	0,15
BIENESTAR UNIVERSITARIO	1,00						1,00			-	-	-
FACULTAD DE EDUCACIÓN	1,00		1,00	5,00	1,00	3,00	8,23	1,03	4,16	2,23	0,03	0,16
ESCUELA DE MÚSICA			3,00			2,00			5,41	-	-	0,41
TOTALES CARGOS	**3**	**1**	**12**	**10**	**2**	**17**	**16**	**3**	**29**	**3**	**0**	**1**
	16			**29**			**49**			**4**		

Tala 7. Resultados consolidados Estudio de Cargas Laborales
Fuente: Elaboración propia

El detalle de cada una de las planillas y mediciones por dependencias, se encuentra disponible en el ***Anexo 4. Cargas Laborales***.

8. PLANTA DE PERSONAL

8.1 SISTEMA DE NOMENCLATURA, CLASIFICACIÓN DE EMPLEOS Y ESCALA SALARIAL

Con el fin de definir las necesidades de la entidad, se realizó un análisis del nivel de aplicabilidad de la normatividad vigente en la materia y que es competencia del CONSERVATORIO DEL TOLIMA, con el fin de determinar las necesidades de ajuste en las categorías de empleos y la escala salarial de la Institución:

FUNDAMENTOS CONSTITUCIONALES

"Artículo 122: "No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente." (…)

LEY 4 DE 1992

La Ley 4 de 1992 señala en su Artículo 12. "El régimen prestacional de los servidores públicos de las entidades territoriales será fijado por el Gobierno Nacional, con base en las normas, criterios y objetivos contenidos en la presente Ley. En consecuencia, no podrán las corporaciones públicas territoriales arrogarse esta facultad.

Parágrafo. - El Gobierno señalará el límite máximo salarial de estos servidores guardando equivalencias con cargos similares en el orden nacional."

SENTENCIA C-510 DE 1999

La Corte Constitucional en materia de reajuste de los salarios de los servidores públicos territoriales, la sentencia C-510 de 1999 determinó que existe una competencia concurrente en materia de salarios de los empleados territoriales, la cual asigna responsabilidades al Congreso de la República, al Presidente, los Concejos y al Alcalde Municipal, en cada una de sus órbitas. Señaló entonces la Corte Constitucional en su sentencia:

"(…) En estos términos, para la Corte es claro que existe una competencia concurrente para determinar el régimen salarial de los empleados de las entidades territoriales, así:

PRIMERO: El Congreso de la República, facultado única y exclusivamente para señalar los principios y parámetros generales que ha de tener en cuenta el Gobierno Nacional en la determinación de este régimen.

SEGUNDO: Es al Gobierno Nacional, quien le corresponde señalar sólo los límites máximos en los salarios de estos servidores, teniendo en cuenta los principios establecidos por el legislador.

TERCERO: Las Asambleas Departamentales y Concejos Municipales, a quienes corresponde determinar las escalas de remuneración de los cargos de sus Dependencias, según la categoría del empleo de que se trate.

CUARTO: Los gobernadores y Alcaldes, que deben fijar los emolumentos de los empleos de sus Dependencias, teniendo en cuenta las estipulaciones que para el efecto dicten la Asambleas Departamentales y Concejos Municipales, en las Ordenanzas y Acuerdos correspondientes. Emolumentos que, en ningún caso, pueden desconocer los límites máximos determinados por el Gobierno Nacional (…)".

DECRETO - LEY 785 DE 2005

ARTÍCULO 15. Nomenclatura de empleos. A cada uno de los niveles señalados en el artículo 3º del presente decreto, le corresponde una nomenclatura y clasificación específica de empleo.

Para el manejo del sistema de nomenclatura y clasificación, cada empleo se identifica con un código de tres dígitos. El primero señala el nivel al cual pertenece el empleo y los dos restantes indican la denominación del cargo.

Este código deberá ser adicionado hasta con dos dígitos más que corresponderán a los grados de asignación básica que las Asambleas y los Concejos les fijen a las diferentes denominaciones de empleos.

***ARTÍCULO 16. Nivel Directivo.** El nivel Directivo está integrado por la siguiente nomenclatura y clasificación específica de empleos:*

Cód.	***Denominación***
005	*Alcalde*

030	*Alcalde Local*
032	*Consejero de Justicia*
036	*Auditor Fiscal de Contraloría*
010	*Contralor*
035	*Contralor Auxiliar*
003	*Decano de Escuela o Institución Tecnológica*
007	*Decano de Institución Universitaria*
008	*Decano de Universidad*
009	*Director Administrativo o Financiero o Técnico u Operativo*
060	*Director de Área Metropolitana*
055	*Director de Departamento Administrativo*
028	*Director de Escuela o de Instituto o de Centro de Universidad*
065	*Director de Hospital*
016	*Director Ejecutivo de Asociación de Municipios*
050	*Director o Gerente General de Entidad Descentralizada*
080	*Director Local de Salud*
024	*Director o Gerente Regional o Provincial*
039	*Gerente*
085	*Gerente Empresa Social del Estado*
001	*Gobernador*
027	*Jefe de Departamento de Universidad*
006	*Jefe de Oficina*
015	*Personero*
017	*Personero Auxiliar*
040	*Personero Delegado*
043	*Personero Local de Bogotá*
071	*Presidente Consejo de Justicia*
042	*Rector de Institución Técnica Profesional*
048	*Rector de Institución Universitaria o de Escuela o de Institución Tecnológica*
067	*Rector d e Universidad*
020	*Secretario de Despacho*
054	*Secretario General de Entidad Descentralizada*
058	*Secretario General de Institución Técnica Profesional*
064	*Secretario General de Institución Universitaria*
052	*Secretario General de Universidad*

066 Secretario General de Escuela o de Institución Tecnológica
073 Secretario General de Organismo de Control
097 Secretario Seccional o Local de Salud
025 Subcontralor
070 Subdirector
068 Subdirector Administrativo o Financiero o Técnico u Operativo
072 Subdirector Científico
074 Subdirector de Área Metropolitana
076 Subdirector de Departamento Administrativo
078 Subdirector Ejecutivo de Asociación de Municipios
084 Subdirector o Subgerente General de Entidad Descentralizada
090 Subgerente
045 Subsecretario de Despacho
091 Tesorero Distrital
094 Veedor Distrital
095 Viceveedor Distrital
099 Veedor Distrital Delegado
096 Vicerrector de Institución Técnica Profesional
098 Vicerrector de Institución Universitaria
057 Vicerrector de Escuela Tecnológica o de Institución Tecnológica
077 Vicerrector de Universidad

ARTÍCULO 17. Nivel Asesor. *El Nivel Asesor está integrado por la siguiente nomenclatura y clasificación específica de empleos:*

Cód. Denominación del empleo
105 Asesor
115 Jefe de Oficina Asesora de Jurídica o de Planeación o de Prensa o de Comunicaciones.

ARTÍCULO 18. Nivel Profesional. *El Nivel Profesional está integrado por la siguiente nomenclatura y clasificación específica de empleos:*

Cód. Denominación del empleo
215 Almacenista General
202 Comisario de Familia
203 Comandante de Bomberos

204	*Copiloto de Aviación*
227	*Corregidor*
260	*Director de Cárcel*
265	*Director de Banda*
270	*Director de Orquesta*
235	*Director de Centro de Institución Universitaria*
236	*Director de Centro de Escuela Tecnológica*
243	*Enfermero*
244	*Enfermero Especialista*
232	*Director de Centro de Institución Técnica Profesional*
233	*Inspector de Policía Urbano Categoría Especial y 1ª Categoría*
234	*Inspector de Policía Urbano 2ª Categoría*
206	*Líder de Programa*
208	*Líder de Proyecto*
209	*Maestro en Artes*
211	*Médico General*
213	*Médico Especialista*
231	*Músico de Banda*
221	*Músico de Orquesta*
214	*Odontólogo*
216	*Odontólogo Especialista*
275	*Piloto de Aviación*
222	*Profesional Especializado*
242	*Profesional Especializado Área Salud*
219	*Profesional Universitario*
237	*Profesional Universitario Área Salud*
217	*Profesional Servicio Social Obligatorio*
201	*Tesorero General*

ARTÍCULO 19. Nivel Técnico. *El Nivel Técnico está integrado por la siguiente nomenclatura y clasificación específica de empleos:*

Cód.	*Denominación del empleo*
335	*Auxiliar de Vuelo*
303	*Inspector de Policía 3ª a 6ª Categoría*

306	*Inspector de Policía Rural*
312	*Inspector de Tránsito y Transporte*
313	*Instructor*
336	*Subcomandante de Bomberos*
367	*Técnico Administrativo*
323	*Técnico Área Salud*
314	*Técnico Operativo*

ARTÍCULO 20. Nivel Asistencial. *El Nivel Asistencial está integrado por la siguiente nomenclatura y clasificación específica de empleos:*

Cód.	*Denominación del empleo*
407	*Auxiliar Administrativo*
412	*Auxiliar Área Salud*
470	*Auxiliar de Servicios Generales*
472	*Ayudante*
475	*Bombero*
413	*Cabo de Bomberos*
428	*Cabo de Prisiones*
411	*Capitán de Bomberos*
477	*Celador*
480	*Conductor*
482	*Conductor Mecánico*
485	*Guardián*
416	*Inspector*
487	*Operario*
490	*Operario Calificado*
417	*Sargento de Bomberos*
438	*Sargento de Prisiones*
440	*Secretario*
420	*Secretario Bilingüe*
425	*Secretario Ejecutivo*
438	*Secretario Ejecutivo del Despacho del Alcalde*
430	*Secretario Ejecutivo del Despacho del Gobernador*
419	*Teniente de Bomberos*
457	*Teniente de Prisiones*

LEY 1955 DE 2019

Dentro de los objetivos de las bases del Plan Nacional de Desarrollo, las cuales hacen parte integral de la Ley 1955 de 2019, se consagró la inclusión productiva de los jóvenes, con el fin de reducir significativamente la tasa de desempleo juvenil, lo cual se logrará mitigando las barreras de acceso al mercado laboral tanto público como privado, para lo cual, se estableció la promoción de la generación de empleo para la población joven sin experiencia laboral, a través de su vinculación en entidades públicas, cuando éstas adelanten modificaciones en sus plantas de personal.

Es así que, para el cumplimiento del anterior objetivo, el artículo 196 de la Ley 1955 de 2019 "Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, Pacto por Colombia, pacto por la equidad' señaló lo siguiente:

***Artículo 196 GENERACIÓN DE EMPLEO PARA LA POBLACIÓN JOVEN DEL PAÍS.** Con el fin de generar oportunidades de empleo para la población joven del país y permitir superar las barreras de empleabilidad de este grupo poblacional, las entidades públicas darán prioridad a la vinculación de jóvenes entre 18 y 28 años, para lo cual deberán garantizar cuando adelanten modificaciones a su planta de personal, que el diez por ciento (10%) de los nuevos empleos no requieran experiencia profesional, con el fin de que sean provistos con jóvenes egresados de programas técnicos, tecnológicos y de pregrado. Para la creación de nuevos empleos de carácter permanente del nivel profesional, no se exigirá experiencia profesional hasta el grado once (11) y se aplicarán las equivalencias respectivas.*

PARÁGRAFO 1o. Las entidades públicas deberán adecuar sus manuales de funciones y competencias laborales para permitir el nombramiento de jóvenes entre los 18 y 28 años graduados y que no tengan experiencia, o para determinar las equivalencias que corresponda, siempre y cuando cumplan con los requisitos del cargo.

PARÁGRAFO 2o. Las entidades y organismos que creen empleos de carácter temporal deberán garantizar que el 10% de estos empleos sean asignados para jóvenes entre los 18 y 28 años.

PARÁGRAFO 3o. Cuando las entidades públicas vinculen provisionales a sus plantas de personal deberán dar prioridad a los jóvenes entre los 18 y 28 años para dicha vinculación.

PARÁGRAFO 4o. Para el cumplimiento en lo consagrado en el presente artículo, tendrán prioridad los jóvenes entre los 18 y 28 años que estuvieron bajo custodia y protección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

DECRETO 2365 DE 2019

Con el Decreto 2365 de 2019, se adiciona el Capítulo 5 al Título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1083 de 2015 - Reglamentario único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el ingreso de los jóvenes al servicio público, definiendo entre otros aspectos, lo siguiente:

"1. En la adopción o modificación de sus plantas de personal permanente o temporal, el diez (10%) de los nuevos empleos, no deberá exigir experiencia profesional para el nivel profesional, con el fin de viabilizar la vinculación al servicio público de los jóvenes entre 18 y 28 años.

2. Cuando se creen nuevos empleos en el nivel profesional de la rama ejecutiva del orden nacional, el lineamiento del numeral 1 se podrá cumplir a través de la creación de empleos hasta el grado 11 siempre que, en el respectivo manual de funciones y competencias laborales se permita acreditar la experiencia con ras equivalencias consagradas en los decretos ley 770 y 785 de 2005, o en las normas que los reglamenten, modifiquen o sustituyan.

3. Para las entidades que cuentan con nomenclatura y escala salarial especial, el lineamiento del numeral 2 se podrá cumplir a través de empleos que exijan hasta 48 meses de experiencia, siempre que en el respectivo manual de funciones y competencias laborales de la entidad permita acreditar la experiencia con la equivalencia que contemplen sus normas especiales.

4. Cuando se presenten vacancias definitivas en los empleos de carrera administrativa, los cuales se vayan a proveer transitoriamente a través de nombramiento provisional, se deberá dar prelación a los jóvenes entre 18 y 28 años, que cumplan con los requisitos para su desempeño, siempre y cuando se haya agotado el derecho preferencial de encargo.

5. Cuando se vayan a proveer empleos de la planta temporal ya existentes, y se haya agotado el procedimiento establecido en los artículos 2.2.1.2.6 y 2.2.5.3.5 del Decreto 1083 de 2015 respecto de su provisión, respectivamente, en condiciones de igualdad se deberá dar prelación a los jóvenes entre 18 y 28 años, que cumplan con los requisitos para su desempeño.

De conformidad con el parágrafo 4 del artículo 196 de la Ley 1955 de 2019, cuando la respectiva entidad adelante modificaciones a la planta de personal permanente o cree una planta temporal, en el marco del presente Capitulo, se deberá dar prioridad, en condiciones de igualdad, a los jóvenes entre los 18 y 28 años que estuvieron bajo custodia y protección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, siempre que reúnan los requisitos para el desempeñe de los cargos.

PARÁGRAFO 1. Para los efectos de este Decreto, entiéndase por jóvenes entre los 18 y 28 años que estuvieron bajo custodia y protección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar a aquellos que siendo niños, niñas, adolescentes y Jóvenes estuvieron bajo medida de protección del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF en las modalidades de internado u hogar sustituto; ingresaron al Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes y cumplen con los criterios de certificación establecidos por ICBF o quienes hicieron parte de la oferta de atención en prevención con énfasis en la garantía del derecho al trabajo protegido, de acuerdo con las certificación expedida por el ICBF como entidad rectora del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.”

DECRETO 462 DE 2022

El Gobierno Nacional mediante Decreto 462 del 29 de marzo de 2022, fijó los límites máximos para asignaciones salariales de los Alcaldes Municipales y de los empleados públicos de las entidades territoriales, estableciendo la prohibición de fijar asignaciones salariales superiores a las previstas en el Artículo 7, así como la prohibición de fijar asignaciones superiores a la fijada para el Alcalde Municipal respectivo, conforme a lo señalado en el Artículo 8 del citado Decreto.

Tomando en cuenta este análisis normativo y teniendo en cuenta que el Conservatorio del Tolima es una Entidad Pública del nivel descentralizado de orden Departamental, se tomó como punto de referencia la Escala Salarial vigente para la Gobernación del Tolima, con un incremento aproximado del 13.2% sobre la asignación básica mensual de 2022, para calcular los salarios para la vigencia 2023.

GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
01	8.309.064	6.648.238	-	2.262.813	1.421.121
02	10.038.645	7.165.444	5.043.060	-	1.645.584
03	11.125.438	8.266.177	5.331.237	2.712.398	1.813.292
04	14.166.597	10.038.647	5.761.850	3.001.676	2.056.853
05	17.976.469		6.094.216	3.324.647	2.228.685
06			7.165.444		2.262.813
07					2.467.440
08					2.712.398
09					3.001.676
010					3.324.647

Tabla 8. Escala Salarial – Gobernación del Tolima 2023
Fuente: Página web Gobernación del Tolima

Es importante tener en cuenta que se utilizaron los rangos inferiores de la escala salarial, a fin de optimizar al máximo los costos de operación de la planta de personal propuesta, lo que generó como resultado el siguiente esquema de nomenclatura y escala salarial:

GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
01			2.712.398		1.421.121
02			3.324.647	2.262.813	
03		5.043.060	5.043.060		
04	6.648.238				
05	8.309.064				
06	14.166.597				

Tabla 9. Escala Salarial PROPUESTA - Conservatorio del Tolima 2023
Fuente: Elaboración Propia

DENOMINACION DE LOS CARGOS	DEPENDENCIA	NIVEL	CODIGO	GRADO	ASIGNACIÓN BÁSICA MENSUAL 2023
RECTOR	RECTORÍA	DIRECTIVO	048	06	$ 14.166.597
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	367	02	$ 2.262.813
SECRETARIO GENERAL	SECRETARÍA GENERAL Y JURÍDICA	DIRECTIVO	063	05	$ 8.309.064
ASESOR		ASESOR	105	02	$ 5.043.060
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	367	02	$ 2.262.813
JEFE DE OFICINA	OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	DIRECTIVO	006	04	$ 6.648.238
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		PROFESIONAL	219	02	$ 3.324.647
JEFE DE OFICINA	OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO	DIRECTIVO	006	04	$ 6.648.238
JEFE DE OFICINA	OFICINA ASESORA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	DIRECTIVO	006	04	$ 6.648.238
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		PROFESIONAL	219	01	$ 2.712.398
VICERRECTOR	VICERRECTORÍA DE PROCESOS ACADÉMICOS	DIRECTIVO	098	05	$ 8.309.064
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	367	02	$ 2.262.813
DECANO		DIRECTIVO	007	04	$ 6.648.238
DIRECTOR		DIRECTIVO	009	04	$ 6.648.238
COORDINADORES		PROFESIONAL	222	03	$ 5.043.060
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		PROFESIONAL	219	01	$ 2.712.398
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	367	02	$ 2.262.813
AUXILIAR ADMINISTRATIVO		ASISTENCIAL	407	01	$ 1.421.121
VICERRECTOR	VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN	DIRECTIVO	098	05	$ 8.309.064
DIRECTOR		DIRECTIVO	009	04	$ 6.648.238
COORDINADORES		PROFESIONAL	222	03	$ 5.043.060
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	367	02	$ 2.262.813
VICERRECTOR	VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	DIRECTIVO	098	05	$ 8.309.064
DIRECTOR		DIRECTIVO	009	04	$ 6.648.238
ASESOR		ASESOR	105	02	$ 5.043.060
COORDINADOR		PROFESIONAL	222	03	$ 5.043.060
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		PROFESIONAL	219	02	$ 3.324.647
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	367	02	$ 2.262.813
AUXILIAR ADMINISTRATIVO		ASISTENCIAL	407	01	$ 1.421.121

Tabla 10. Sistema de Nomenclatura y Escala Salarial PROPUESTA - Conservatorio del Tolima 2023
Fuente: Elaboración Propia

8.2 DETERMINACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL

Se estima la necesidad de crear la siguiente planta de personal, teniendo en cuenta los resultados del Estudio de Cargas Laborales y la nueva arquitectura organizacional diseñada para la Institución, en donde se contará con la Rectoría, la Secretaría General, las tres Oficinas Asesoras y las 3 Vicerrectorías, con sus correspondientes direcciones y coordinaciones:

DENOMINACION DEL CARGO	DEPENDENCIA	AREA	No CARGOS	CODIGO	GRADO
RECTOR	RECTORÍA	N/A	1	048	06
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		N/A	1	367	02
SECRETARIO GENERAL	SECRETARÍA GENERAL Y JURÍDICA	N/A	1	063	05
ASESOR		N/A	1	105	02
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		N/A	1	367	02
JEFE DE OFICINA	OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	N/A	1	006	04
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		(1) Planeación Institucional, (1) Aseguramiento de la calidad en procesos académicos, (1) SIG	3	219	02
JEFE DE OFICINA	OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO	N/A	1	006	04
JEFE DE OFICINA	OFICINA ASESORA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	N/A	1	006	04
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		N/A	1	219	01
VICERRECTOR	VICERRECTORÍA DE PROCESOS ACADÉMICOS	N/A	1	098	05
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		N/A	1	367	02
DECANO		DECANATURA	1	007	04
DIRECTOR	VICERRECTORÍA DE PROCESOS ACADÉMICOS	(1) Posgrados – (1) Bienestar - (1) Académico	3	009	04
COORDINADORES		(1)Admisiones Registro y Control, (4) Coord. Programa	5	222	03
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		(1) Psicólogo – (1) Trabajador Social	2	219	01
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		(2) Registro y Control (1) Dirección de Académica – (1) Posgrados – (1) Bienestar Universitario - (1) Decanatura	6	367	02
AUXILIAR ADMINISTRATIVO		(1) Admisiones, Registro y Control Académico - Procesos curriculares	1	407	01
VICERRECTOR		N/A	1	098	05

DENOMINACION DEL CARGO	DEPENDENCIA	AREA	No CARGOS	CODIGO	GRADO
DIRECTOR	VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN	(1) CIDIEM (1) Extensión y Proyección Social	2	009	04
COORDINADORES		(1) Graduados y Emprendimiento (1) Globalización y Relaciones Internacionales	2	222	03
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		(1) Vicerrectoría - (1) CIDIEM - (1) Extensión y Proyección Social	3	367	02
VICERRECTOR	VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	N/A	1	098	05
DIRECTOR		(1) Talento Humano – (1) Contratación - (1) Financiero	3	009	04
ASESOR		Control Disciplinario	1	105	02
COORDINADOR		Recursos Físicos - Biblioteca - TICs	3	222	03
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		(1) Gestión Documental - (1) Mantenimiento – (1) SST - (2) Financiera	5	219	02
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		(1) Vicerrectoría – (1) Recursos Físicos – (1) TH (1) Nómina – (1) Contratación - (1) Financiera.	6	367	02
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	(1) Atención al Ciudadano (2) Banco de Instrumentos, (1) Banco de herramientas Luteria, (1) Planta Física, (1) Biblioteca	6	407	01
TOTAL DE CARGOS – PROPUESTOS			**65**		

Tabla 11. Planta de Personal PROPUESTA - Conservatorio del Tolima 2023
Fuente: Elaboración Propia

Estos 65 cargos se encuentran distribuidos de acuerdo con el nivel jerárquico, de la siguiente manera:

Distribución Por Nivel	No. Cargos Planta Propuesta
Directivo	17
Asesor	2
Profesional	21
Técnico	18
Asistencial	7
Total	**65**



Gráfico 40. Distribución Jerárquica de la Planta Propuesta
Fuente: Elaboración propia

8.3 COSTO DE LA PLANTA DE PERSONAL PROPUESTA

Tomando en cuenta el sistema de nomenclatura, el número de cargos propuestos y la escala salarial que se diseñó para la Institución tomando como referencia los salarios para la vigencia 2023, incluyendo parafiscales y demás emolumentos; se estima un costo anual de la operación de dicha planta de personal de $5.378.973.740, equivalentes a un costo mensual de $448.247.81.

Al analizar las necesidades de nuevos recursos para financiar esta Planta de Personal, encontramos que la Planta Actual + la Planta Transitoria, asciende a un Costo Anual de $2.714.080.522, por lo que para financiar esta nueva planta de personal se requieren Recursos Adicionales por un orden de $2.664.893.218 anuales, los cuales se esperan financiar por el Departamento del Tolima, con el apoyo de la Asamblea Departamental.

Con el fin de llevar a cabo este proceso de modernización organizacional y redefinición de carácter, es importante analizar un escenario financiero que retome decisiones como las definidas en las Ordenanzas N° 49 de 1978 que entró en aplicación a partir del 01 de enero de 1980, donde se autorizó el 1.5% del presupuesto de ingresos del Gobierno Departamental, para gastos de funcionamiento, aumento salarial, prima semestral y renovación de equipos e instrumentos del Conservatorio del Tolima y la Ordenanza N° 67 de 1991, donde se incrementó al 1.8% el aporte que del presupuesto de ingresos del Gobierno Departamental le correspondía al Conservatorio del Tolima. Disposiciones departamentales que se suspendieron una vez el Gobierno Departamental inició el proceso de reestructuración de pasivos en el año 2001, el cual se finalizó en agosto de 2008, sin que las Ordenanzas de 1978 y 1991 recobraran su vigencia.

El detalle de los costos de la planta de personal propuesta, así como la escala salarial, se encuentra descrito en el ***Anexo 5. Costos Planta de Personal Propuesta.***

9. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

9.1 MAPA DE PROCESOS

Los procesos se definen como el "*Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados*". Según su alcance, los procesos están clasificados en cuatro grandes grupos: Estratégicos, Misionales, Apoyo o Soporte y Evaluación.

La siguiente figura presenta el mapa de procesos vigente del CONSERVATORIO DEL TOLIMA:

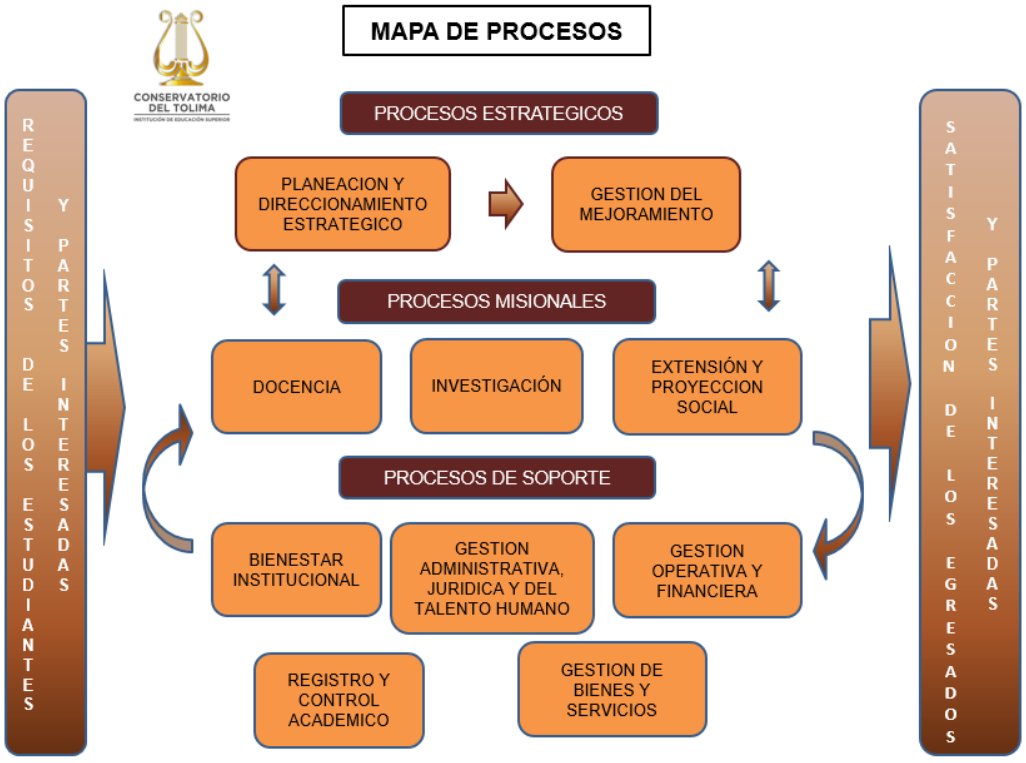


Gráfico 40. Mapa de Procesos - Vigente
Fuente: Manual de Calidad

El Mapa de procesos del CONSERVATORIO DEL TOLIMA representa la articulación del sistema organizacional dispuesto para atender y satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y demás partes interesadas.
En él se expresa como la Institución promueve los procesos de formación con excelencia académica de profesionales integrales e innovadores en los ámbitos de la música, la educación, la creación artística y la industria creativa y cultural, con el propósito de transformar la sociedad a partir de la generación de nuevo conocimiento, la difusión artística y la apropiación social con impacto a nivel nacional e internacional, a través de procesos estratégicos, misionales y de soporte, lo que le permite ejecutar sus procesos de manera eficaz, eficiente y coordinada y garantizar mejores resultados en su gestión.

9.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

Es importante determinar la afectación del Modelo de Operación por Procesos del CONSERVATORIO DEL TOLIMA, frente a los ajustes normativos y de competencias que se han introducido en la Institución durante los últimos años, así como la propuesta de estructura organizacional adelantada en el numeral 6 del presente documento, el cual generó la propuesta de Planta de Personal que se presenta en el numeral 8.

En tal sentido, se utilizó la metodología análisis de “Opciones prioritarias” determinada por la Función Pública, la cual constituye una técnica fundamental para la toma de decisiones estratégicas sobre las actividades de los procesos que adelanta la Institución; es decir, permite identificar si cada uno de las actividades se debe realizar, haciendo más eficiente la priorización de los procesos que lleva a cabo. Esta metodología, evita que se invierta tiempo y recursos en la mejora de actividades que no son fundamentales para el logro de los objetivos.

En la aplicación de esta técnica se formularon las siguientes preguntas:

- ***Pregunta 1: ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?***
- ***Pregunta 2: ¿Es necesario que el proceso sea ejecutado directamente por la Institución?***
- ***Pregunta 3: ¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la Institución, o en otras entidades del sector?***

- ***Pregunta 4: ¿Qué otras dependencias o entidades desarrollan el proceso?***

Basado en este proceso de análisis, se determinan las necesidades de mejora u optimización de cada proceso, siempre enfocadas desde la perspectiva del cumplimiento de los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

En el ***Anexo 6. Análisis de Opciones Prioritarias***, se presentan los resultados de este proceso de mejora del Modelo de Operación, definido para el CONSERVATORIO DEL TOLIMA.

Tomando los resultados del análisis realizado, se propone el siguiente Mapa de Procesos para la Entidad:



Gráfico 41. Mapa de Procesos – Propuesto
Fuente: Elaboración Propia

9.3 CARACTERIZACIONES DE PROCESOS ACTUALIZADAS

Se propone el siguiente modelo para realizar las caracterizaciones de procesos en el Marco del Modelo de Operación por Procesos:

OBJETIVO:	
RESPONSABLES:	

PROVEEDORES / ENTRADAS	**ACTIVIDADES**		**SALIDAS / USUARIOS O GRUPOS DE VALOR**
	PLANEAR	**HACER**	
	ACTUAR	**VERIFICAR**	

RECURSOS		
FISICOS (Software, infraestructura, equipos)	**HUMANOS**	**AMBIENTE DE TRABAJO**
• Infraestructura • Software • Equipos de cómputo		Puesto de trabajo, condiciones favorables en ergonomía, temperatura, iluminación, ventilación.

NORMATIVIDAD Y/O REQUISITOS QUE APLICAN PARA EL PROCESO			
REQUISITOS MIPG	**ISO 9001:2015**	**ISO 14001:2015**	**ISO 45001:2018**
Dimensión 1. Talento Humano	Capítulo 4. Contexto de la Organización. Capítulo 5. Liderazgo. Capítulo 6. Planificación Capítulo 9. Evaluación del Desempeño Capítulo 10. Mejora	Capítulo 4. Contexto de la Organización. Capítulo 5. Liderazgo. Capítulo 6. Planificación Capítulo 9. Evaluación del Desempeño Capítulo 10. Mejora	Capítulo 4. Contexto de la Organización. Capítulo 5. Liderazgo. Capítulo 6. Planificación Capítulo 9. Evaluación del Desempeño Capítulo 10. Mejora
REQUISITOS DEL CLIENTE		**REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS**	
• Pertinente	• Completo	Ver Normograma del Proceso	

NORMATIVIDAD Y/O REQUISITOS QUE APLICAN PARA EL PROCESO		
• Viable • Oportuno • Claro • Legal • Idóneo	• Útil • Cumple requisitos Ver identificación de grupos de valor (clientes y partes interesadas) y sus necesidades	

PUNTOS DE CONTROL	POLITICAS DE OPERACIÓN	RIESGOS ASOCIADOS AL PROCESO	DOCUMENTOS Y REGISTROS

PARÁMETROS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (Ver Matriz de indicadores)	
CODIGO	NOMBRE

CONTROL DE CAMBIOS		
FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO	VERSIÓN

9.4 NECESIDADES DE AJUSTES A PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS

Debido a la que la Institución cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo los estándares de la Norma ISO 9001 versión 2015, a la fecha se evidencia la necesidad de ajuste en los procedimientos asociados con el Proceso de BIENESTAR SOCIAL, los cuales se adjuntan en el ***Anexo 7. Ajustes a procedimientos.***

10. MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

10.1 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES COMUNES

Las competencias comportamentales comunes, que se incluirán en al Manual Específico de Funcionales y Competencias Laborales, de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente, serán las siguientes:

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje continuo	Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto	• Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la administración pública en la prestación de un óptimo servicio. • Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación. • Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de inter-aprendizaje.
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad	• Asume la responsabilidad por sus resultados. • Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas. • Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos. • Adopta medidas para minimizar riesgos • Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados. • Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados. • Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad.

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		• Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y/o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad. • Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad	• Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna. • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. • Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos. • Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazo. • Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente. • Escucha activamente e informa con veracidad al usuario o ciudadano.
Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales	• Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones. • Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas.

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Trabajo en equipo	Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes	• Cumple los compromisos que adquiere con el equipo. • Respeta la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo. • Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros. • Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos grupales. • Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. • Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo.
Adaptación al cambio	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios	• Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones. • Responde al cambio con flexibilidad. • Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, formas de trabajo y procedimientos. • Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones.

10.2 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO DE EMPLEOS.

Las competencias comportamentales que se adoptan por nivel jerárquico de empleos, que como mínimo, se requieren para desempeñar los empleos del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA***, a los que se refiere el presente documento, serán las descritas en el Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 0815 de 2018:

10.2.1 NIVEL DIRECTIVO

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL DIRECTIVO		
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
Visión estratégica	Anticipar oportunidades y riesgos en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas que contribuyan al beneficio de la entidad y del país	• Articula objetivos, recursos y metas de forma tal que los resultados generen valor. • Adopta EQUIVALENCIAS si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución de la planeación anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos. • Vincula a los actores con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias. • Monitorea periódicamente los resultados alcanzados e introduce cambios en la planeación para alcanzarlos. • Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales. • Comunica de manera asertiva, clara y contundente el objetivo o la meta, logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo.
Liderazgo efectivo	Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados	• Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte, en un entorno participativo y de toma de decisiones. • Forma equipos, y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los miembros del equipo.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL DIRECTIVO		
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
		• Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas. • Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente, incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral. • Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión. • Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas	• Prevé situaciones y escenarios futuros. • Establece los planes de acción necesarios para el desarrollo de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta actividades, responsables, plazos recursos requeridos; promoviendo estándares de desempeño. • Hace seguimiento a la planeación institucional, con base en los indicadores y metas planeadas, verificando que se realicen los ajustes y retroalimentando el proceso. • Orienta la planeación institucional con una visión estratégica, que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos.
Toma de decisiones	Elegir entre dos o más EQUIVALENCIAS para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión	• Elige con oportunidad, entre las EQUIVALENCIAS disponibles, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad. • Toma en cuenta la opinión técnica de los miembros de su equipo al analizar las EQUIVALENCIAS existentes para tomar una decisión y desarrollarla.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL DIRECTIVO		
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
		• Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad. • Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada. • Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones y elige de forma pertinente. • Asume los riesgos de las decisiones tomadas
Gestión del desarrollo de las personas	Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar el alto rendimiento	• Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas. • Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas. • Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas. • Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños. • Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo. • Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas.
Pensamiento Sistémico	Comprender y afrontar la realidad y sus conexiones para abordar el funcionamiento integral y articulado de la organización e incidir en los resultados esperados	• Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno. • Comprende y gestiona las interrelaciones entre las causas y los efectos dentro de los diferentes procesos en los que participa. • Identifica la dinámica de los sistemas en los que se ve inmerso y sus conexiones para afrontar los retos del entorno.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL DIRECTIVO		
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
		• Participa activamente en el equipo considerando su complejidad e interdependencia para impactar en los resultados esperados. • Influye positivamente al equipo desde una perspectiva sistémica, generando una dinámica propia que integre diversos enfoques para interpretar el entorno.
Resolución de conflictos	Capacidad para identificar situaciones que generen conflicto, prevenirlas o afrontarlas ofreciendo EQUIVALENCIAS de solución y evitando las consecuencias negativas	• Establece estrategias que permitan prevenir los conflictos o detectarlos a tiempo • Evalúa las causas del conflicto de manera objetiva para tomar decisiones. • Aporta opiniones, ideas o sugerencias para solucionar los conflictos en el equipo. • Asume como propia la solución acordada por el equipo. • Aplica soluciones de conflictos anteriores para situaciones similares.

10.2.2 NIVEL ASESOR

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL ASESOR		
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
Confiabilidad técnica	Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad	• Mantiene actualizados sus conocimientos para apoyar la gestión de la entidad. • Conoce, maneja y sabe aplicar los conocimientos para el logro de resultados. • Emite conceptos técnicos u orientaciones claras, precisas, pertinentes y ajustadas a los lineamientos normativos y organizacionales. • Genera conocimientos técnicos de interés para la entidad, los cuales son aprehendidos y utilizados en el actuar de la organización.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL ASESOR		
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones orientados a mantener la competitividad de la entidad y el uso eficiente de recursos	• Apoya la generación de nuevas ideas y conceptos para el mejoramiento de la entidad. • Prevé situaciones y EQUIVALENCIAS de solución que orienten la toma de decisiones de la alta dirección. • Reconoce y hace viables las oportunidades y las comparte con sus jefes para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales. • Adelanta estudios o investigaciones y los documenta, para contribuir a la dinámica de la entidad y su competitividad
Iniciativa	Anticiparse a los problemas proponiendo EQUIVALENCIAS de solución	• Prevé situaciones y EQUIVALENCIAS de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. • Reconoce y hace viables las oportunidades.
Construcción de relaciones	Capacidad para relacionarse en diferentes entornos con el fin de cumplir los objetivos institucionales	• Establece y mantiene relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas de la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales. • Utiliza contactos para conseguir objetivos. • Comparte información para establecer lazos. • Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones con el entorno.	• Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno. • Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente. • Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas y las tiene en cuenta al emitir sus conceptos técnicos.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL ASESOR		
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
		• Orienta el desarrollo de estrategias que concilien las fuerzas políticas y las alianzas en pro de la organización.

10.2.3 NIVEL ASESOR – CONTROL INTERNO

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES		
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad	• Asume la responsabilidad por sus resultados. Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados. • Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad. • Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos.
Liderazgo e Iniciativa	Guiar y dirigir grupos, establecer y mantener la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	• Mantiene a sus colaboradores motivados, genera un clima positivo y de seguridad. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones, promoviendo la eficacia del equipo hacia objetivos y metas institucionales. • Fija objetivos, realiza un adecuado seguimiento y brinda retroalimentación a los grupos de trabajo. • Prevé situaciones y define EQUIVALENCIAS de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. • Se anticipa y enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos y alcanzar los objetivos propuestos.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES		
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
Adaptación al cambio	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios	• Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones. • Responde al cambio con flexibilidad. • Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, formas de trabajo, estilos de dirección y procedimientos. • Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones.
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	• Prevé situaciones y escenarios futuros. • Establece los planes de acción necesarios para el desarrollo de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta actividades, responsables, plazos y recursos requeridos; promoviendo altos estándares de desempeño. • Orienta la planeación institucional con una visión estratégica, que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos. • Hace seguimiento a la planeación institucional, con base en los indicadores y metas planeadas, verificando que se realicen los ajustes y retroalimentando el proceso. • Optimiza el uso de los recursos. Define y concreta oportunidades que generan valor a corto, mediano y largo plazo.
Comunicación efectiva	Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.	• Utiliza los canales de comunicación, con claridad, precisión y tono apropiado para el receptor. • Redacta informes, documentos, mensajes, con claridad para hacer efectiva y sencilla la comprensión, y los acompaña de cuadros, gráficas, y otros cuando se requiere. • Mantiene atenta escucha y lectura a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES		
COMPETENCIA	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
		• Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato. Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Mantiene la información.

10.2.4 NIVEL PROFESIONAL

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL PROFESIONAL		
COMPETENCIAS	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
Aporte técnico-profesional	Poner a disposición de la Administración sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas, gestionando la actualización de sus saberes expertos.	• Aporta soluciones EQUIVALENCIAS en lo que refiere a sus saberes específicos. • Informa su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucran aspectos de su especialidad. • Anticipa problemas previsibles que advierte en su carácter de especialista. • Asume la interdisciplinariedad aprendiendo puntos de vista diversos y alternativos al propio, para analizar y ponderar soluciones posibles.
Comunicación efectiva	Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.	• Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor. • Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión. • Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida. • Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato.
Gestión de procedimientos	Desarrollar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes y	• Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad establecidos

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL PROFESIONAL		
COMPETENCIAS	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
	proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad.	• Revisa procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados y para anticipar soluciones a problemas. • Desarrolla las actividades de acuerdo con las pautas y protocolos definidos.
Instrumentación de decisiones	Decidir sobre las cuestiones en las que es responsable con criterios de economía, eficacia, eficiencia y transparencia de la decisión.	• Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo. • Adopta decisiones sobre ellas con base en información válida y rigurosa. • Maneja criterios objetivos para analizar la materia a decidir con las personas involucradas. • Asume los efectos de sus decisiones y también de las adoptadas por el equipo de trabajo al que pertenece.

Nivel Profesional con Personal a Cargo, se adicionan las siguientes competencias:

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL TECNICO		
COMPETENCIAS	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
Dirección y Desarrollo de Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores, identificando potencialidades personales y profesionales para facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales	• Identifica, ubica y desarrolla el talento humano a su cargo. • Orienta la identificación de necesidades de formación y capacitación y apoya la ejecución de las acciones propuestas para satisfacerlas. • Hace uso de las habilidades y recursos del talento humano a su cargo, para alcanzar las metas y los estándares de productividad. • Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del buen desempeño en pro del mejoramiento continuo de las personas y la organización.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL TECNICO		
COMPETENCIAS	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
Toma de decisiones	Elegir EQUIVALENCIAS para solucionar problemas y ejecutar acciones concretas y consecuentes con la decisión	• Elige con oportunidad, entre muchas EQUIVALENCIAS, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad. • Toma en cuenta la opinión técnica de sus colaboradores al analizar las EQUIVALENCIAS existentes para tomar una decisión y desarrollarla. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad. • Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada.

10.2.5 NIVEL TÉCNICO

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL TECNICO		
COMPETENCIAS	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
Confiabilidad Técnica	Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad	• Aplica el conocimiento técnico en el desarrollo de sus responsabilidades. • Mantiene actualizado su conocimiento técnico para apoyar su gestión. • Resuelve problemas utilizando conocimientos técnicos de su especialidad, para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. • Emite conceptos técnicos, juicios o propuestas claras, precisas, pertinentes y ajustadas a los lineamientos normativos y organizacionales.
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y generar información acorde con los procesos.	• Recibe instrucciones y desarrolla actividades acorde con las mismas. • Acepta la supervisión constante.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL TECNICO		
COMPETENCIAS	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
		• Revisa de manera permanente los cambios en los procesos.
Responsabilidad	Conoce la magnitud de sus acciones y la forma de afrontarlas	• Utiliza el tiempo de manera eficiente. • Maneja adecuadamente los implementos requeridos para la ejecución de su tarea. • Realiza sus tareas con criterios de productividad, calidad, eficiencia y efectividad. • Cumple con eficiencia la tarea encomendada

10.2.6 NIVEL ASISTENCIAL

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL ASISTENCIAL		
COMPETENCIAS	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
Manejo de la información	Manejar con responsabilidad la información personal e institucional de que dispone.	• Maneja con responsabilidad las informaciones personales e institucionales de que dispone. • Evade temas que indagan sobre información confidencial. • Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. • Organiza y custodia de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. • No hace pública la información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. • Transmite información oportuna y objetiva.
Relaciones interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás	• Escucha con interés y capta las necesidades de los demás. • Transmite la información de forma fidedigna evitando situaciones que puedan generar deterioro en el ambiente laboral. • Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, utilizando un lenguaje claro para los destinatarios, especialmente con las personas que integran

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL ASISTENCIAL		
COMPETENCIAS	**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**	**CONDUCTAS ASOCIADAS**
		minorías con mayor vulnerabilidad social o con diferencias funcionales.
Colaboración	Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	• Articula sus actuaciones con las de los demás. • Cumple los compromisos adquiridos. • Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

10.3 PROPUESTA DE MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

Teniendo en cuenta el análisis funcional definido en el numeral 7.1 del presente documento, así como los aspectos normativos del Decreto 2484 de 2014 y el Decreto 1083 de 2015, en los cuales se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden territorial y nacional, se definió el modelo del perfil del cargo a utilizar, estructurado de la siguiente manera:

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
CONSERVATORIO DEL TOLIMA
Código: XX-XX- Versión: XX

IDENTIFICACIÓN				
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	**CÓDIGO**	**GRADO**	**NÚMERO DE CARGOS**	**NIVEL JERÁRQUICO**
NATURALEZA DEL EMPLEO	**DEPENDENCIA**		**CARGO DEL JEFE INMEDIATO**	

PROPÓSITO PRINCIPAL

El propósito principal del empleo es un enunciado que identifica aquello que el empleo debe lograr o la razón de ser de este. Es decir, el producto o servicio que ofrece y que lo caracteriza. Cada empleo de la Administración Pública tiene un propósito principal o razón de ser, único para el cumplimiento de la misión institucional. Dicho propósito es la descripción de su objeto fundamental en función del proceso/área al cual está adscrito.

La redacción de este enunciado sigue una regla gramatical de iniciar con un verbo, seguido de un objeto y finaliza con una condición, como se describe a continuación:

Verbo + Objeto + Condición

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

Se denominan funciones esenciales aquellas que se requieren para el cumplimiento del propósito principal del empleo y presentan las siguientes características:

a) Describen lo que una persona debe realizar.
b) Responden a la pregunta: "¿qué debe hacerse para lograr el propósito principal?".
c) Expresan lo que debe hacerse, esto no corresponde siempre con lo que se hace actualmente.
d) Cada función enuncia un resultado diferente.
e) Su redacción sigue el mismo ordenamiento metodológico que para el propósito principal.

Nota: Se pueden identificar tantas competencias funcionales como resultados se esperan del propósito principal del empleo que se analice.

CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

Comprende el conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

COMUNES	POR NIVEL JERARQUICO
• Orientación a resultados • Orientación al usuario y al ciudadano • Transparencia • Compromiso con la Organización	Las definidas según el Decreto 1083 de 2015, para los niveles de empleo.

REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	*Se refiere a los conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional, correspondientes a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado, en las modalidades de formación técnica profesional, tecnológica y profesional y en programas de posgrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado y posdoctorado.*
TIEMPO DE EXPERIENCIA	*Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio. Se clasifica en profesional, relacionada, laboral y docente.*
ALTERNATIVAS	*De acuerdo con lo definido en la Ley 1006 de 2006, los Decretos 785 y 2772 de 2005. Con el fin de facilitar su aplicación, se detallarán para cada nivel.* ***NIVEL DIRECTIVO, ASESOR Y PROFESIONAL:*** *El Título de postgrado en la modalidad de especialización por:* • *Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional; o* • *Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo; o,* • *Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.* *El Título de Postgrado en la modalidad de maestría por:* • *Tres (3) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional; o*

REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
	• *Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo; o* • *Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.* *El Título de Postgrado en la modalidad de doctorado o postdoctorado, por:* • *Cuatro (4) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional; o* • *Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo; o* • *Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y dos (2) años de experiencia profesional.* • *Tres (3) años de experiencia profesional por título universitario adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo.* ***NIVEL TÉCNICO Y ASISTENCIAL:*** • *Título de formación tecnológica o de formación técnica profesional, por un (1) año de experiencia relacionada, siempre y cuando se acredite la terminación y la aprobación de los estudios en la respectiva modalidad.* • *Tres (3) años de experiencia relacionada por título de formación tecnológica o de formación técnica profesional adicional al inicialmente exigido, y viceversa.*

REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
	• *Un (1) año de educación superior por un (1) año de experiencia y viceversa, o por seis (6) meses de experiencia relacionada y curso específico de mínimo sesenta (60) horas de duración y viceversa, siempre y cuando se acredite diploma de bachiller para ambos casos.* • *Diploma de bachiller en cualquier modalidad, por aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y un (1) año de experiencia laboral y viceversa, o por aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y CAP de SENA.* • *Aprobación de un (1) año de educación básica secundaria por seis (6) meses de experiencia laboral y viceversa, siempre y cuando se acredite la formación básica primaria.* *La equivalencia respecto de la formación que imparte el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA-, se establecerá así:* • *Tres (3) años de educación básica secundaria o dieciocho (18) meses de experiencia, por el CAP del SENA.* • *Dos (2) años de formación en educación superior, o dos (2) años de experiencia por el CAP Técnico del SENA y bachiller, con intensidad horaria entre 1.500 y 2.000 horas.* • *Tres (3) años de formación en educación superior o tres (3) años de experiencia por el CAP Técnico del SENA y bachiller, con intensidad horaria superior a 2.000 horas.*

11. ACTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Como parte integral del presente Estudio Técnico para la Modernización y Rediseño Organizacional del ***CONSERVATORIO DEL TOLIMA,*** se presenta a continuación la propuesta de los actos administrativos conducentes a su implementación y adopción, los cuales cumplen con los lineamientos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. ***Ver Anexo 3. Acto Administrativo Estructura Organizacional***

ANEXOS

Anexo 1. Análisis Financiero – Planta de Personal actual.
Anexo 2. Matriz DOFA por procesos
Anexo 3. Acto Administrativo Adopción de Estructura Organizacional.
Anexo 4. Cargas Laborales
Anexo 5. Costos Planta de Personal - Propuesta
Anexo 6. Análisis de Opciones Prioritarias
Anexo 7. Ajustes a procedimientos.