

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 1 de 9

16.

FECHA	domingo, 27 de noviembre de 2022
--------------	----------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Seccional Ubatè
TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Becerra Fandiño	Ingrid Paola	1.076.656.917

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Melo Perdomo	Sandra Milena

TÍTULO DEL DOCUMENTO

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 2 de 9

Reestructuración del Direccionamiento Estratégico con Énfasis en el Área de Talento Humano de la Academia de Baile Tributo en el Municipio de Ubaté.


SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

EXCLUSIVO PARA PUBLICACIÓN DESDE LA DIRECCIÓN INVESTIGACIÓN	
INDICADORES	NÚMERO
ISBN	
ISSN	
ISMN	

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
14/10/2021	110

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Direccionamiento Estratégico	Strategic direction
2. Talento Humano	Human talent
3. Diagnóstico Organizacional	Organizational diagnosis
4. Academia	Academy
5. Estrategias	Strategies
6. Organización	Organization

FUENTES (Todas las fuentes de su trabajo, en orden alfabético)
<p>AMAYA Amaya, Jairo. 2005. <i>Gerencia: Planeacion & estrategia. Fundamentos, modeo y software de planeacion.</i> RecursosdeGerencia.com.</p>

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 3 de 9

BANGUERO Lozano, Harold Enrique, Lilian Andrea CARRILLO Rodriguez, y Elizabeth APONTE Jaramillo. 2018. *Planeacion y gestion estrategica de las organizaciones: conceptos, metodos y casos de aplicacion*. Cali: Programa editorial Universidad Autonoma de Occidente.

BELTRAN GOMEZ, Jaime Alcides. 2011. «Plan de negocios.» *bogota emprende* 115.


CUESTA Santos, Armando. 2010. *Gestion del talento humano y del conocimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.

DAVID Fred R. (1997). "Conceptos de Administración Estratégica". Prentice Hall Hispanoamericana, 5ta Edición.

FRANCES, Antonio. 2006. *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico: Prentice Hall.

GARCIA Solarte, Monica, Guillermo MURILLO Vargas, y Carlos Hernan GONZALEZ Campo. 2010. *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestion Humana*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

MINISTERIO DE CULTURA;. 2020. «Manual de organizacion y funciones de la Escuela Nacional de Danza “Morena Celarié”.» *Ministerio de cultura San Salvador*. Último acceso: 10 de 03 de 2022. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiD8e2Co6X3AhVOSjABHf-dCqEQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.transparencia.gob.sv%2Finstitutions%2Fministerio-de-cultura%2Fdocuments%2F382738%2Fdownload&usg=AOvVaw0HdOnlxGHiQsOKqnF5o1>.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 4 de 9

MIR JULIA, Joan. 2019. *Como crear un plan de negocio util y creible*.
Barcelona: Libros de Cabecera S.L.

ModeloCurriculum.net. s.f. *¿Qué es la gestión del talento humano?* Último acceso: 15 de 09 de 2021. <https://www.modelocurriculum.net/que-es-la-gestion-del-talento-humano.html>.

MORALES REYES, Susana Carolina. 2010. «Universidad de San Carlos Guatemala.» 03. Último acceso: 02 de 03 de 2022. <https://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/MANUAL-DE-ORGANIZACION-DE-LA-ESCUELA-DE-ARTE.pdf>.

SANCHEZ HUERTA, David. 2020. *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.

ZULUAGA VALERO, Diego Alexander, CAIPA OLAYA, Gabriel Arturo. 5 de abril 2019. *Direccionamiento estrategico*. Bogota .

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica Teoría- Metodología - Alineación, implementación y mapas estratégicos. 10 ed. Bogotá: 3R Editores, 2008. p 61.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 5 de 9

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS (Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):
<p>La academia de baile Tributo se encuentra ubicada en la calle 5 # 7 - 20 en el municipio de Ubaté, siendo un gran referente artístico desde hace seis años en la provincia, brindando servicios de danza y las artes escénicas de alta calidad para niños, jóvenes y adultos. Durante el proceso de observación se identificó que la organización tenía su direccionamiento estratégico desactualizado, presenta un incremento en la carga de funciones donde necesitan un ajuste en los cargos de perfiles, de acuerdo a esto se desarrolló un diagnóstico organizacional con el fin de identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, con estos resultados se realiza el DOFA con el fin de construir estrategias, ya teniendo los resultados se realizó el diseño y el nuevo direccionamiento estratégico que contribuyan al mejoramiento de la academia.</p> <p>The Tributo dance academy is located at Calle 5 # 7 - 20 in the municipality of Ubaté, being a great artistic reference for six years in the province, providing high-quality dance and performing arts services for children, young people and adults. During the observation process it was identified that the organization had its outdated strategic direction, it presents an increase in the load of functions where they need an adjustment in the profile positions, according to this an organizational diagnosis was developed in order to identify its weaknesses. , strengths, threats and opportunities, with these results the SWOT is carried out in order to build strategies, and having the results, the design and the new strategic direction that contribute to the improvement of the academy were carried out.</p>

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN		
<p>Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.</p> <p>En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":</p>		
AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	


	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 6 de 9

2. La comunicación pública, masiva por cualquier procedimiento o medio físico, electrónico y digital.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 7 de 9

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

SI ___ NO _X_.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos) en carta adjunta, expedida por la entidad respectiva, la cual informa sobre tal situación, lo anterior con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca

Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414

www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co

NIT: 890.680.062-2

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 8 de 9

contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

 UDEC UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 9 de 9

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Nombre completo del proyecto.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. Reestructuración del direccionamiento estratégico con énfasis en el área de talento humano de la academia de baile tributo en el municipio de Ubaté.	Texto

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
Becerra Fandiño Ingrid Paola	

**REESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ÉNFASIS
EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA ACADEMIA DE BAILE TRIBUTO EN
EL MUNICIPIO DE UBATÉ**

INGRID PAOLA BECERRA FANDIÑO

ESTUDIANTE

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UBATÉ

2022

**REESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ÉNFASIS
EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA ACADEMIA DE BAILE TRIBUTO EN
EL MUNICIPIO DE UBATÉ**

INGRID PAOLA BECERRA FANDIÑO

ESTUDIANTE

SANDRA MILENA MELO PERDOMO

DOCENTE

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UBATÉ

2022

TABLA DE CONTENIDO

1. TÍTULO	10
1.1 ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN	10
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: DIAGNÓSTICO DE LA ACADEMIA DE BAILE TRIBUTO.....	11
3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
4 OBJETIVOS.....	15
4.1 GENERAL.....	15
4.2 ESPECÍFICOS.....	15
5 JUSTIFICACIÓN.....	16
6 MARCO REFERENCIAL	17
6.1 MARCO TEÓRICO.....	17
6.1.1 Diagnóstico Organizacional	17
6.1.2 Direccionamiento Estratégico.	18
6.1.3 Talento Humano.	19
6.2 MARCO INSTITUCIONAL.....	21
6.2.1 Características de la Academia de Baile Tributo	21
6.2.2 Misión.....	21
6.2.3 Visión	21
6.2.4 Valores Corporativos	21
6.2.5 Ubicación de la Academia e Instalaciones.....	22
6.2.6 Objetivos de Nuestra Formación.....	22
6.2.7 Objetivos Institucionales.	23
7 DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
7.1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO	24

7.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
7.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	26
7.4	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.	26
8	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	27
8.1	DIAGNÓSTICO EXTERNO	27
8.2	MATRIZ POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO).....	34
8.3	MATRIZ MEFE (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)	47
8.4	DIAGNÓSTICO INTERNO	49
8.5	MATRIZ PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA)	59
8.6	MATRIZ MEFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS).....	72
8.7.	MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS).....	74
9	NUEVO PLAN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	78
10	IMPLEMENTACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	83
10.1	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	83
10.1.1	Misión.....	83
10.1.2	Visión.....	86
10.1.3	Principios Corporativos de la Academia de Baile Tributo.....	88
10.1.4	Organigrama	89
10.1.5	Estructura Organizacional.....	90
10.1.6	Mapa de Procesos.....	90
10.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ÉNFASIS ÁREA DE TALENTO HUMANO	92
10.2.1	Manuales de Funciones.....	92
11	CONCLUSIONES.....	100
12	RECOMENDACIONES	101

13	BIBLIOGRAFÍA.....	102
14	ANEXOS	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 POAM Político	34
Tabla 2 POAM Social	36
Tabla 3 POAM Económico	39
Tabla 4 POAM Competitivo	42
Tabla 5 POAM Tecnológico.....	44
Tabla 6 MEFE	48
Tabla 7 PCI Capacidad directiva	59
Tabla 8 PCI Talento humano.....	62
Tabla 9 PCI Financiero.....	64
Tabla 10 PCI Competitivo.....	67
Tabla 11 PCI Tecnológico	69
Tabla 12 MEFI.....	73
Tabla 13 D.O.F.A. (Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas).....	74
Tabla 14 Nuevo plan de Direccionamiento Estratégico.....	84
Tabla 15 Plan de acción	86
Tabla 16 Análisis de la misión	90
Tabla 17 Análisis de la visión	Error! Bookmark not defined.
Tabla 18 Estructura Organizacional	81
Tabla 19 Funciones Dirección general	92
Tabla 20 Funciones Secretaria.....	94
Tabla 21 Funciones Servicios Generales	96

Tabla 22 Funciones Docente.....	97
---------------------------------	----

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Árbol de problema	13
Ilustración 2	Selección por favor su rango edad.....	28
Ilustración 3	¿Por cuál medio se informa para adquirir un producto o servicio?	29
Ilustración 4	¿Estaría interesado en adquirir un servicio de instrucción, formación y enseñanza de danzas?	30
Ilustración 5	¿Conoce la Academia Tributo?.....	30
Ilustración 6	¿Qué características destaca de la Academia Tributo?.....	31
Ilustración 7	¿Por qué motivo asistiría a la academia de danza?.....	32
Ilustración 8	¿Cuál sería la razón más relevante para elegir una academia de danza?	32
Ilustración 9	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por asistir a una academia de danzas?.....	33
Ilustración 10	¿Usted conoce y tiene clara las metas de la academia de baile tributo?	50
Ilustración 11	¿Es posible afirmar que la empresa promueve cambios continuos?	51
Ilustración 12	¿La administración está pendiente de proporcionar políticas y procedimientos para cumplir con los objetivos?	52
Ilustración 13	¿La misión o propósito establecido para la organización esta publicada o socializada?.....	53
Ilustración 14	¿La organización tiene mecanismos de información y control que favorecen el desarrollo del trabajo?	53
Ilustración 15	¿La organización tiene la habilidad para hacer cambios oportunos a los problemas que se presentan?	54
Ilustración 16	¿Tengo claras las metas planteadas para mi cargo?.....	55
Ilustración 17	¿El trabajo que realizo permito desarrollar al máximo mis capacidades?.....	55

Ilustración 18 ¿Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo?	56
Ilustración 19 ¿Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo?.....	57
Ilustración 20 ¿Tengo acceso a la información y materiales que necesito para desarrollar un buen trabajo?	57
Ilustración 21 ¿Mi jefe inmediato esta siempre atento para apoyar y guiar mis labores en el trabajo?.....	58
Ilustración 22 Análisis de la misión.....	85
Ilustración 23 Análisis de la visión	87
Ilustración 24 Organigrama	89
Ilustración 25 Mapa de procesos.....	91

1. TÍTULO

Actualización del direccionamiento estratégico con énfasis en el área de talento humano de la Academia de Baile Tributo en el municipio de Ubaté.

1.1 ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

Área: Administración y Organizaciones

Línea: Desarrollo organizacional y Regional

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: DIAGNÓSTICO DE LA ACADEMIA DE BAILE TRIBUTO

La academia de baile Tributo se encuentra ubicada en la calle 5 # 7 - 20 en el municipio de Ubaté, siendo un gran referente artístico desde hace seis años en la provincia, brindando servicios de danza y las artes escénicas de alta calidad para niños, jóvenes y adultos. Este reconocimiento y posicionamiento ha logrado que la academia se mantenga en el mercado, pero no se ha evidenciado ningún crecimiento.

Durante el proceso de observación se identificó que los formadores presentan un incremento en la carga de funciones y responsabilidades, es decir, que los formadores y personal administrativo realizan diversas actividades no acordes a su cargo profesional, lo que genera dificultad en el clima organizacional, por lo cual, es necesario que cada colaborador se ajuste al perfil del cargo que ocupa, y de igual forma, tenga claros los lineamientos de sus funciones dentro de la academia.

La empresa no cuenta con un organigrama, procesos y procedimientos claros para el personal, esto puede aumentar la falta de motivación, sobrecarga en el trabajo sobre las cuales no haya una responsabilidad inmediata, trayendo consigo problemas directamente en la prestación del servicio a los bailarines.

La academia cuenta con un direccionamiento estratégico desactualizado, lo que genera inconsistencias que le han impedido el buen desarrollo administrativo, esta falencia interna de la academia hace que su visión futura no sea direccionada al crecimiento de la misma, privándola de oportunidades de fortalecimiento generado desconfianza en sus relaciones e impidiendo la creación de nuevos lazos o participantes, por lo cual el desarrollo de este trabajo busca evaluar su actividad actual y actualizar su direccionamiento estratégico que permita el mejoramiento de sus procesos y de esta forma cumpla con sus objetivos, su final último es convertirse

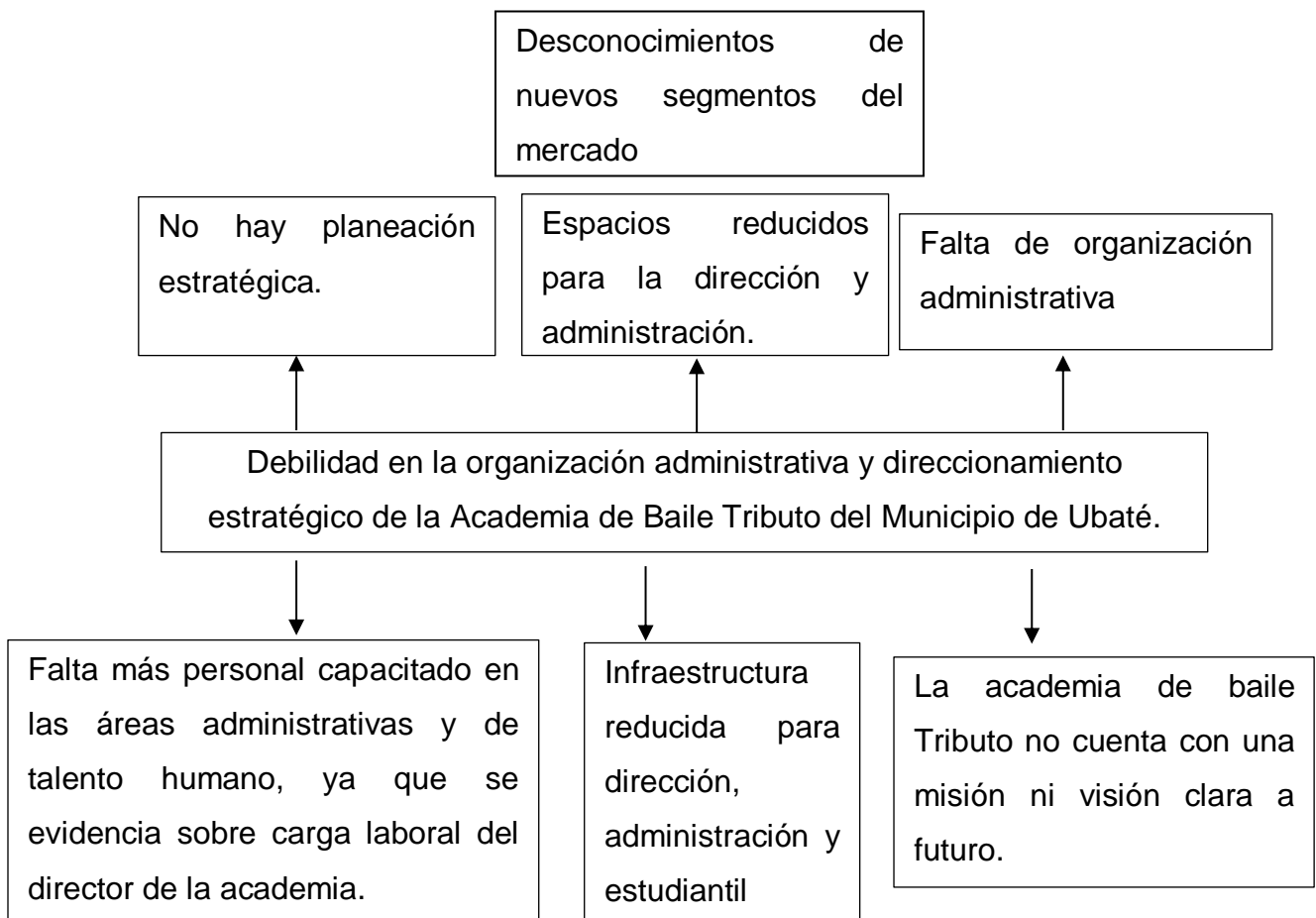
en una organización de baile más sólida proyectándose como una Academia importante al servicio de su comunidad en el desarrollo de su objeto social.

Por lo cual, se detecta la necesidad de realizar una reestructuración del direccionamiento estratégico con énfasis en el área de talento humano de la Academia de Baile Tributo del Municipio de Ubaté.

2.2 ARBOL DE PROBLEMA

A continuación, se presenta el árbol del problema con los principales problemas que se identifican en la Academia de Baile Tributo. (véase ilustración 1)

Ilustración 1 Árbol de problema



3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo una estructura en el direccionamiento estratégico le permita un mejoramiento del área de talento humano de la Academia de Baile Tributo en el municipio de Ubaté para el año 2022?

4 OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Reestructurar el direccionamiento estratégico con énfasis en el área de talento humano de la Academia de Baile Tributo del municipio de Ubaté.

4.2 ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico interno y externo con el fin de conocer la situación actual de la empresa y del entorno.
- Diseñar el plan para la aplicación de un nuevo direccionamiento estratégico de la academia de baile tributo.
- Proponer la implementación del nuevo plan de direccionamiento estratégico enfocado al área de talento humano de la organización.

5 JUSTIFICACIÓN

La Academia de Baile Tributo ha logrado una gran trayectoria en el municipio con estudiantes que se han distinguido por su gran avance en el desarrollo profesional y cultural para la región.

El desarrollo práctico de este trabajo radica en brindarle a la Academia de Baile Tributo de Ubaté un nuevo direccionamiento estratégico, que le permita al área administrativo quien es el responsable en la toma de decisiones en el departamento de talento humano contar con un documento técnico con el cual establecer un soporte para fortalecer la Academia.

De igual forma, la reestructuración de esta área de talento humano aporta ventajas a la empresa como mayor motivación de los colaboradores, mayor disposición de los mismos, mayor organización en la realización de los procesos y mejorando la comunicación entre las diferentes áreas de la academia.

El direccionamiento estratégico necesita una reestructuración para la actualización en la misión, visión, objetivos y filosofía institucional, para que toda la organización conozca la situación actual de la empresa con el fin lograr el cumplimiento de los objetivos que se han planteado.

Finalmente se considera importante determinar hacia donde se dirige, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, y planteando los factores críticos para la toma de decisiones.

6 MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEÓRICO

6.1.1 Diagnóstico Organizacional

Para el desarrollo de este proyecto se tiene en cuenta el análisis del entorno y el análisis interno para la realización de estrategias que permitan la correcta reestructuración del área de talento humano y de direccionamiento estratégico.

Por una parte, está el análisis interno que incluye “una auditoria del entorno, la competencia, la cultura corporativa, las fortalezas y debilidades internas, es responder a las preguntas ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?”¹

De igual forma, el análisis externo es el que incluye “un análisis de aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que puedan tener una influencia relevante, tanto positiva como negativa, en la actividad del nuevo negocio.”²

En base a este análisis externo y la recolección de información de la empresa se realiza la matriz DOFA, “esta matriz sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos, como los factores externos que le afectan”³

¹ AMAYA Amaya, Jairo. Gerencia: Planeación & estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación. RecursosdeGerencia.com, 2005. P. 30.

² MIR JULIA, Joan. Como crear un plan de negocio útil y creíble. Barcelona: Libros de Cabecera S.L., 2019. p. 55.

³ SANCHEZ HUERTA, David. Análisis FODA o DAFO. Madrid: Bubok Publishing S.L., 2020. P. 24.

“La matriz DOFA es una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica, la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa, corporación o unidad de negocio.”⁴

Teniendo claro cuál es la situación del medio y de los factores internos de la empresa que se expresan en la matriz DOFA de mayor impacto, se pueden formular las estrategias eficaces que maximicen las oportunidades y fortalezas existentes, y minimicen las amenazas y debilidades.

6.1.2 Direccionamiento Estratégico.

De igual forma, es el direccionamiento estratégico, la formulación de estrategias que focalizan el horizonte hacia dónde quiere llegar la empresa.

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.”⁵

La dirección estratégica es un punto fundamental en la construcción de una organización, componentes como los objetivos, las metas, las estrategias y un control interno hace una proyección futura permitiendo con facilidad la toma de decisiones como resultado de un análisis a variables que se identifican durante el estudio.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de un

⁴ FRANCES, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Prentice Hall, 2006. P. 25.

⁵ AMAYA. Óp. Cit., P. 17.

objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, se llama “Pensamiento Estratégico”⁶.

Por último, se encuentra la reestructuración del direccionamiento estratégico, donde se encuentran varios componentes que se interrelacionan para dar un resultado óptimo, “a partir de la misión y el diagnóstico estratégico, la organización define su visión (imagen futura deseada), el plan estratégico y su contraparte operativa, la estructura y la cultura organizacional, el presupuesto y el sistema de evaluación”⁷

Siendo estas teorías base para el desarrollo de esta reestructuración en la Academia de Baile Tributo de Ubaté, tomando en consideración que todo el desarrollo de diagnóstico, formulación de estrategias y desarrollo de planes de acuerdo a las necesidades de la empresa.

6.1.3 Talento Humano.

A partir de las estrategias encontradas por la matriz DOFA, se realiza una reestructuración del área de talento humano.

“Se puede definir el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.”⁸

En esta reestructuración se determinará cómo es el funcionamiento del área de talento humano, y que aspectos se deben tener en cuenta para su mejoramiento.

⁶ ZULUAGA VALERO, Diego Alexander. CAIPA OLAYA, Gabriel Arturo. 5 de abril 2019. Direccionamiento Estratégico. Bogotá.

⁷ BANGUERO Lozano, H. E., CARRILLO Rodríguez, L. A., & APONTE Jaramillo, E. (2018). Planeación y gestión estratégica de las organizaciones: conceptos, métodos y casos de aplicación. Cali: Programa editorial Universidad Autónoma de Occidente. P. 15.

⁸ ModeloCurriculum.net. ¿Qué es la gestión del talento humano? s.f. <https://www.modelocurriculum.net/que-es-la-gestion-del-talento-humano.html> (último acceso: 15 de 09 de 2021).

Para abarcar el análisis y mejoramiento de la gestión del talento humano es necesario identificar que conceptos abarca.

Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras.⁹

Se recalca de igual forma la gestión de dirección y control que se debe tener en el área de talento humano. “Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.”¹⁰

⁹ GARCIA Solarte, Mónica, Guillermo MURILLO Vargas, y Carlos Hernán GONZALEZ Campo. Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. P. 25.

¹⁰ CUESTA Santos, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2010. P. 828.

6.2 MARCO INSTITUCIONAL

6.2.1 Características de la Academia de Baile Tributo

La academia de baile tributo fue fundada en Ubaté en el año 2015 por Oscar Albeiro Malaver. Desde entonces, esta academia no ha dejado de ser un referente de la danza a nivel autonómico.

La Academia de baile Tributo a realizado un proceso de formación artística de un alto número de bailarines, desarrollando habilidades tanto en el plano artístico como en el pedagógico.

6.2.2 Misión

Somos una academia de baile dedicada a la formación artística de niños, jóvenes y adultos haciendo uso de la danza como herramienta para descubrir habilidades y fortalecer a nuestra comunidad, a través de la creación de espacios que permitan la diversión y el sano entretenimiento.

6.2.3 Visión

Ser reconocidos como la mejor academia de baile, no solo por la representación a eventos dancísticos regionales y departamentales, sino también por la excelencia y calidad en el servicio de enseñanza dirigida a todos nuestros bailarines.

6.2.4 Valores Corporativos

6.2.4.1 Respeto

La academia de Baile Tributo no admite cualquier tipo de agresión física, moral y/o psicológica, desde o hacia nuestros bailarines.

6.2.4.2 Honestidad

Cada una de nuestras actividades están orientadas por la transparencia para con nuestros bailarines.

6.2.4.3 Excelencia

Somos un equipo preparado que apuesta por una enseñanza basado en la mejora de cada proceso artístico.

6.2.4.4 Responsabilidad

Asumimos los compromisos para con la comunidad Tributo; reconociendo nuestras falencias y usándolas como herramienta de aprendizaje para la mejora continua.

6.2.4.5 Trabajo en equipo

En la academia de baile tributo nos interesa el cumplimiento de las metas, teniendo en cuenta el logro de cada una de las personas que conforman esta gran familia.

6.2.5 Ubicación de la Academia e Instalaciones.

La academia está situada actualmente en la calle 5 # 7 – 20 Ubaté Cundinamarca. Sus instalaciones están diseñadas para la práctica de la danza. Cuenta con un salón de espejos, oficina principal, un baño y cuarto de atuendos.

6.2.6 Objetivos de Nuestra Formación

Nuestros objetivos giran en torno a 3 ejes fundamentales:

- Formación artística para niños de 5 a 10 años

Objetivos: descubrir y expresar emociones a través del juego e imaginación

- Formación artística para jóvenes de 15 a 18 años

Objetivos: Formar académicamente de nuestros bailarines con una preparación de perfil profesional de la actividad escénica.

- Danza para adultos

Objetivos: Practicar la danza como una actividad de desarrollo motriz asociada al ejercicio y a la salud.

6.2.7 Objetivos Institucionales.

- Que los bailarines se sientan amor y pasión por la danza.
- Que la forma de enseñanza de los formadores sea siempre positiva hacia los bailarines.
- Que a través del juego se enseñe, contagiando de esta manera el amor por la danza.
- Que la enseñanza sea acorde para cada grupo y se hagan las correcciones oportunas hasta que los bailarines noten progreso.
- Que los bailarines se sientan cómodos en el grupo de la clase y con sus compañeros.

7 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del proyecto se inicia con el diagnóstico de la Academia y del entorno con la aplicación de matrices iniciando con la POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio) que nos permite la elaboración la matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos), luego se realiza la matriz PCI (perfil de capacidades internas) donde se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos).

Con los resultados de estas matrices se realizar la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) con las cuales se determinen las estrategias más eficientes de acuerdo a la condiciones internas y externas de la academia.

Después se realiza la formulación de un plan de direccionamiento estratégico con énfasis en el área de talento humano, buscando formular los diferentes manuales, procesos y procedimientos que requiera el área de talento humano, dependiendo de los resultados encontrados en el diagnóstico.

De igual forma, se ajusta un documento final de direccionamiento estratégico para la academia, con la filosofía institucional y direccionamiento estratégico determinados con base en el DOFA.

7.1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO

La población objeto en este caso será la Academia de Baile Tributo, donde se realizará dos encuestas, la primera se enfocar al sector externo donde se realizaron 50 encuestas dirigidas a personas cercanas a la academia y la segunda encuesta al director y su equipo de trabajo, donde nos permitan la recolección de información necesaria para el desarrollo de las matrices mencionadas anteriormente.

La Academia de Baile Tributo es una organización con gran sentido de responsabilidad en el cumplimiento de su servicio; la cual pone a su disposición toda su infraestructura, talento humano y experiencia relacionados con el arte de la danza y de este modo contribuir con la solución de sus necesidades en una forma efectiva y garantizada.

La Academia Tributo cuenta con formadores capacitados para brindar a niños, jóvenes y adultos un espacio donde puedan aprovechar su tiempo libre de una manera divertida, de aprendizaje y sobre todo de crecimiento artístico, cabe resaltar que la Academia de Baile Tributo tiene como objetivo fortalecer los procesos de aprendizaje, adquirir un espacio propio, aumentar usuarios, desarrollar potencial humano, fortificar la comunicación en todos los niveles, optimizar la confianza en sí mismos desarrollando sus habilidades artísticas y mejorando de una forma u otra su calidad de vida.

7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será descriptiva encaminado hacia el direccionamiento estratégico y enfocado en el talento humano de la Academia de Baile Tributo. Los estudios descriptivos tienen como fin especificar las características y los perfiles importantes de las personas que se sometan a un estudio, de este modo la recolección de datos ayuda con la respuesta a la pregunta de investigación.

Posteriormente a esta recolección de datos se integra en un diagnóstico que determine las condiciones actuales de la Academia para abordar las metas propuestas del estudio y especificar las características en conjunto para luego planear los diferentes documentos requeridos para el área de talento humano. Finalmente para esta investigación se llega a conclusiones y recomendaciones que ayudara a la academia su mejoramiento.

7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para esta investigación se escogió realizar dos encuestas que están estructuradas de varias preguntas con el fin de obtener la información de la Academia de Baile Tributo. La primera encuesta se dirigió específicamente a personas relacionadas con la academia con el fin de saber su interés y conocimiento sobre la Academia y los servicios que ofrece. La segunda encuesta fue orientada hacia la Academia, el direccionamiento y su equipo de trabajo con el fin de realizar un diagnóstico general del funcionamiento y manejo administrativo de la Academia y analizar su situación actual determinado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ellos precisen.

7.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Con la información obtenida de las diferentes encuestas, se procede a ejecutar las matrices planteadas que son POAM, MEFE, PCI, MEFI y DOFA con las cuales se establecerán las estrategias sólidas para primeramente realizar los manuales, procesos y procedimientos requeridos para el área de talento humano, como para el planteamiento del direccionamiento estratégico de la Academia de Baile Tributo de Ubaté.

8 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo del proyecto de la reestructuración del área de talento humano y direccionamiento estratégico de la Academia de Baile Tributo, se determina realizar un diagnóstico que determine la situación actual de la empresa, tanto a nivel interno como de su entorno.

El diagnóstico externo va a ayudar a que la Academia de Baile Tributo de Ubaté pueda identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos y situaciones que afecta positiva o negativamente su funcionamiento y desempeño que no puede controlar, este diagnóstico puede minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten.

El diagnóstico interno se basa en una serie de técnicas para conocer el estado de todos sus factores internos tales como capacidades y los recursos que puedan ser utilizados para desarrollar o mantener su ventaja competitiva y esto le va a permitir a la Academia de Baile Tributo de Ubaté enfrentar su entorno competitivo y poder alcanzar sus metas y objetivos.

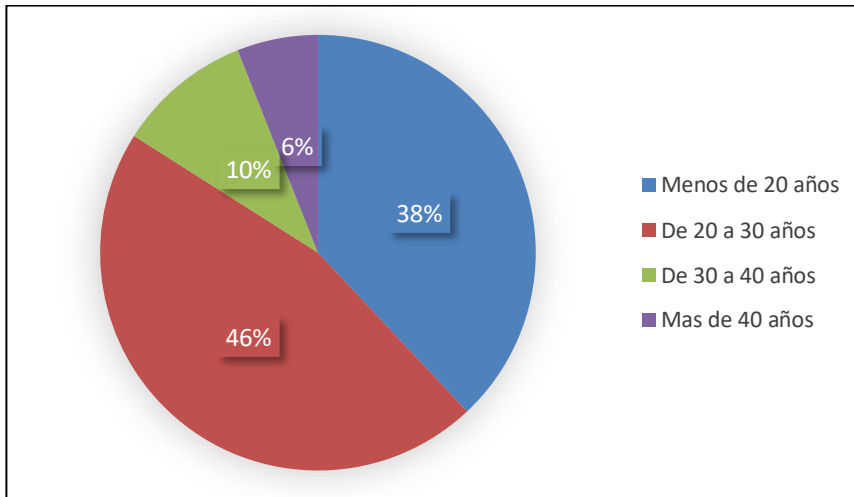
8.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

El análisis externo se realiza con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la Academia de Baile Tributo de Ubaté, para ello se busca información en el entorno externo donde opera la Academia con el fin de evitar o enfrentar toda situación que se le presente.

La encuesta (Anexo A) tiene preguntas cerradas de opción múltiple que permitirán obtener una perspectiva de los encuestados sobre la academia.

Se toma una muestra de 50 personas del municipio de Ubaté, 35 mujeres y 15 hombres, de los cuales se encuentran los siguientes resultados:

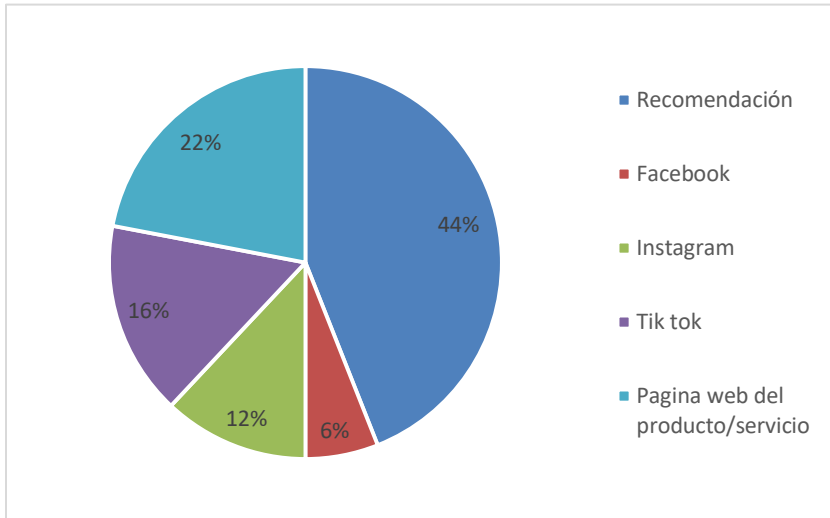
Ilustración 2 Seleccione por favor su rango edad



Fuente. El autor

De acuerdo con esta pregunta, se identifica que el 46% de las personas encuestadas se encuentran entre los 20 a 30 años y con el 38% las personas con menos de 20 años, que es un público potencial para la academia. (véase ilustración 2).

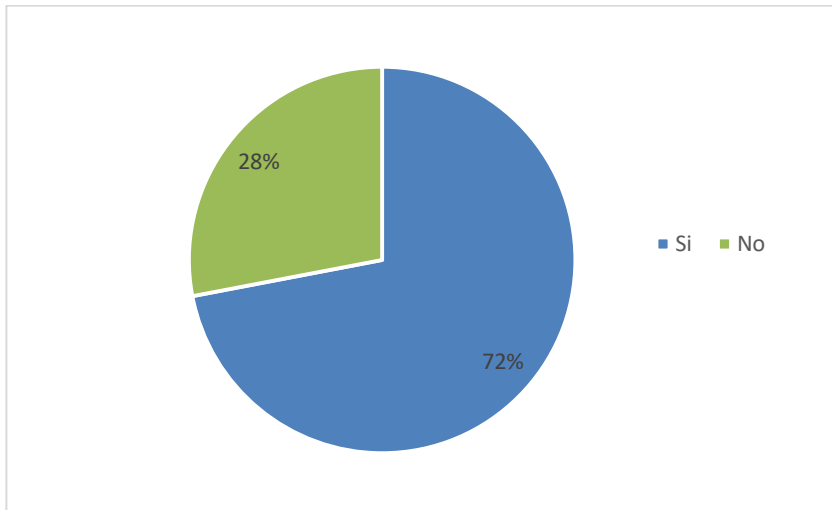
Ilustración 3 ¿Por cuál medio se informa para adquirir un producto o servicio?



Fuente. El autor

Dado que la academia está en un municipio, es más común que las personas usen determinados productos o servicios por recomendación de sus familiares y conocidos, por ello, el 44% de las personas encuestadas usan la voz a voz siendo la herramienta más eficaz en este tipo de servicio que por la publicidad que puedan encontrar en internet. (véase ilustración 3).

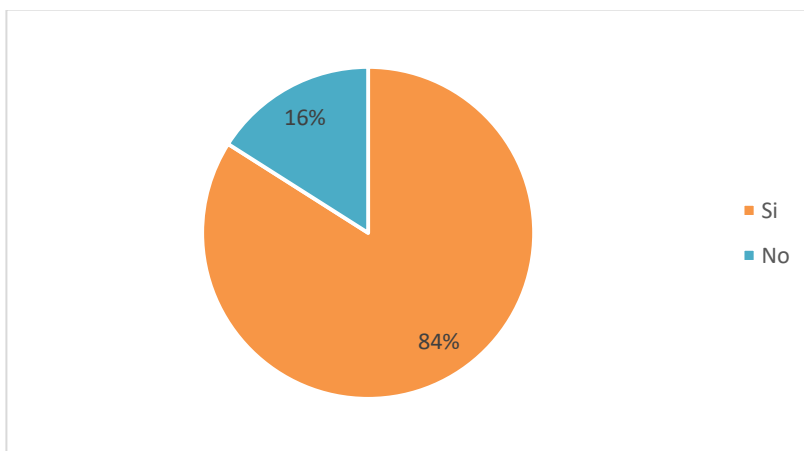
Ilustración 4 ¿Estaría interesado en adquirir un servicio de instrucción, formación y enseñanza de danzas?



Fuente. El autor

Es importante destacar, que el 72% de las personas encuestadas estarían interesadas en adquirir algún tipo de servicio de la academia, lo que permite aumentar la cobertura acorde a las necesidades de las personas. (véase ilustración 4).

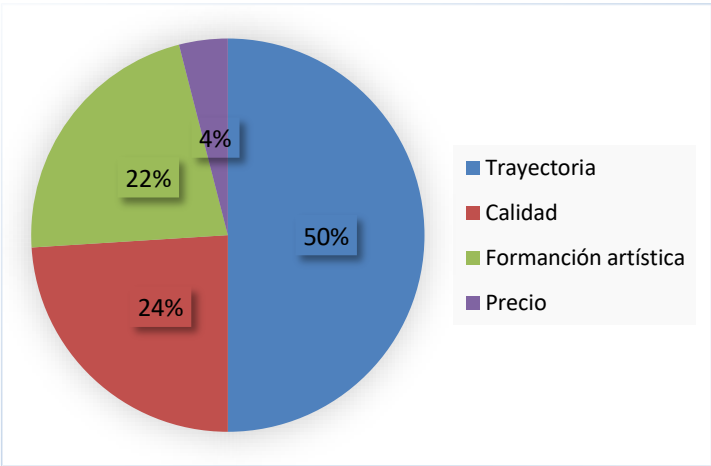
Ilustración 5 ¿Conoce la Academia Tributo?



Fuente. El autor

Teniendo en cuenta la trayectoria que ha adquirido la academia en los últimos años por su participación en los diferentes eventos organizados por el Municipio de Ubaté, esta Academia es conocida por un 84% de los encuestados, lo cual demuestra que hay un gran reconocimiento de la misma en el municipio. (véase ilustración 5)

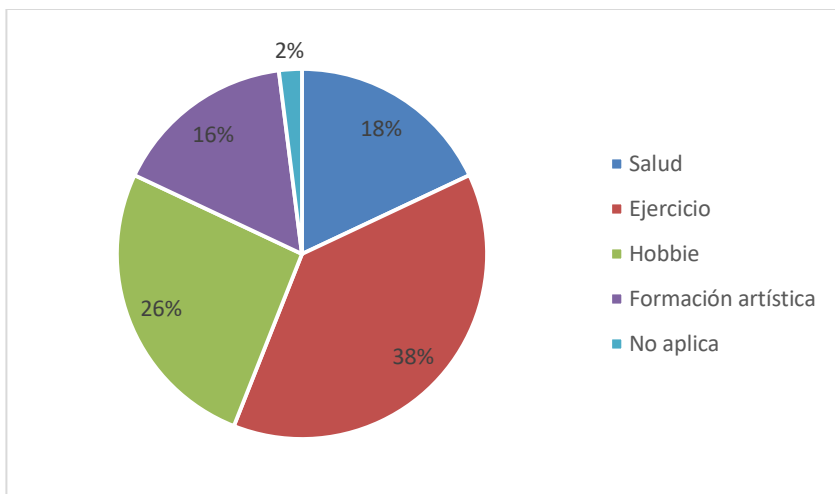
Ilustración 6 ¿Qué características destaca de la Academia Tributo?



Fuente. El autor

La academia está caracterizada por su trayectoria en el municipio, ofreciendo calidad en sus servicios, y dando la oportunidad a sus bailarines de prepararse continuamente para participar en eventos culturales y artísticos. (véase ilustración 6)

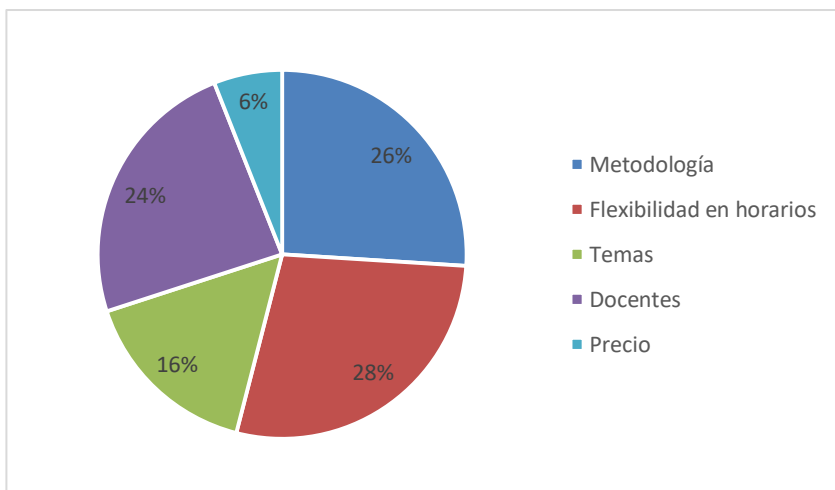
Ilustración 7 ¿Por qué motivo asistiría a la academia de danza?



Fuente. El autor

Como se evidencia, la mayor razón por la cual asistirían a una academia de baile según los encuestados, es por ejercicio con un 38% y con un 28% por Hobbie, resaltando que la Danza es un arte que le permite al usuario ejercitarse de manera divertida, pero a la vez se adquiere una formación con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus estudiantes. (véase ilustración 7)

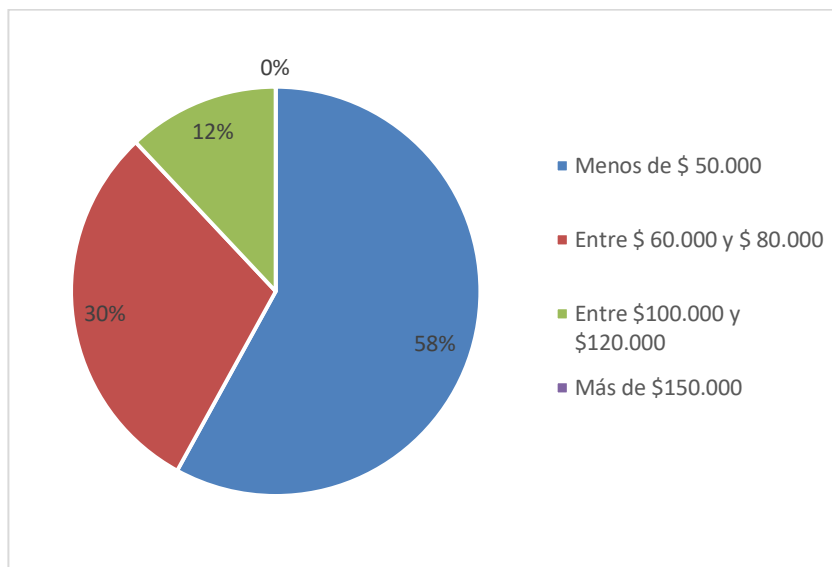
Ilustración 8 ¿Cuál sería la razón más relevante para elegir una academia de danza?



Fuente. El autor

En base a las respuestas dadas por los encuestados, que son en su mayoría de 20 a 30 años o menores de edad, requieren flexibilidad en los horarios para participar en la academia, ya sea por estudio bachillerato, universidad, trabajo, familia o demás ocupaciones que puedan tener. (véase ilustración 8)

Ilustración 9 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por asistir a una academia de danzas?



Fuente. El autor

Entre los rangos dados para una mensualidad en la academia, la mayoría optó por la opción más económica de menos de \$50.000, sin embargo, dado que la mensualidad está en \$65.000, el valor no está lejos del presupuesto que tienen las personas interesadas en participar en una academia. (véase ilustración 9)

En términos generales, la encuesta nos permite identificar el nivel de reconocimiento de la Academia Tributo en el municipio de Ubaté, las opiniones de mayor interés en

caso de querer participar en una academia de baile, lo cual destaca cuales serían los puntos de mejora para la academia.

8.2 MATRIZ POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)

Continuando el diagnóstico, se realiza la matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio) para formular y evaluar las oportunidades y amenazas de mayor impacto que actualmente tiene la academia. (véase tabla 1)

Tabla 1 POAM Político

Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.							
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.							
FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA			VALORACIÓN CUALITATIVA.			
POLITICOS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Políticas de seguridad			x				La academia debe garantizar la seguridad de los estudiantes, por lo cual la academia debe contar con seguridad y vigilancia para el bienestar de todos.

Principios de igualdad					x		Todas las instituciones cuentan con una normatividad en la cual se acogen los principios con el fin de establecer mejores lineamientos y cumplimiento de objetivos.
Desarrollo integral de los estudiantes				x			Realizar proceso en el que se potencian todas las capacidades de los bailarines a partir de los intercambios e interacciones con otros, con el mundo y consigo mismos. Formando mejores personas para la sociedad.
Política del país		x					Las leyes y mandatos que deben ser adoptados por las empresas para su ejercicio, tienden a variar según la situación del país en algunos aspectos lo cual ocasiona cambios.
Proyectos artísticos Departamentales					x		La gobernación de Cundinamarca realiza varias convocatorias

							artísticas con el fin de apoyar económicamente los procesos artísticos y culturales del Departamento.
Responsabilidad gubernamental		x					Se evidencia falta de compromiso real hacia la cultura, debido a que no responde ante las principales problemáticas.
Estímulo a las MiPymes						x	Por medio de la ley 590 de 200 se dictan disposiciones con el fin de promover MiPymes, lo que es una gran oportunidad para pequeñas empresas que van creciendo y que requieren apoyo gubernamental para cimentarse.

Fuente. El autor

Tabla 2 POAM Social

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA.

FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA.
SOCIALES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Políticas salariales					x		Para las empresas las políticas salariales conllevan a tener acuerdos claros de contratación con los diferentes profesionales, y así evitar sanciones.
Incremento de migración a las ciudades principales			x				La migración a las ciudades es una gran amenaza para la academia, siendo una institución que se enfoca en jóvenes que buscan este tipo de enseñanza, pero al tener más oportunidades en la ciudad emigran de las provincias.
La pobreza			x				La pobreza es una gran amenaza para las pequeñas empresas, ya que les quita a las personas

							la posibilidad de acceder a una formación artística.
Desempleo		x					Los altos índices de desempleo disminuyen en gran manera la posibilidad de que las personas puedan costear las clases de baile en la academia.
Inversión social					X		La inversión social es un gran apoyo para el fortalecimiento de la provincia, fomentando el empleo, mejorando el turismo y permitiendo que la región mejore considerablemente su calidad de vida.
Crisis de valores		x					La crisis de valores afecta a la academia cuando no se tiene claro los principios organizacionales.
Seguridad pública	X						Debido a la pobreza, los altos impuestos y el desempleo, ha ido aumentando la inseguridad en la provincia, siendo de

							gran amenaza para las empresas del municipio.
Calidad de vida en la región				x			Aunque a nivel nacional ha aumentado la desigualdad social, en la provincia aún se ha podido mantener la unidad empresarial para fortalecer el comercio y pequeñas empresas de la región.

Fuente. El autor

Tabla 3 POAM Económico

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.							
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA.							
FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA.
ECONÓMICOS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Grado de desarrollo						X	La activación en el desarrollo económico de la

económico de la región.							región después de los cierres dados por la pandemia, permite el crecimiento en la economía y oportunidades labores en el municipio.
Devaluación			x				Teniendo en cuenta que la moneda nacional ha empezado a perder valor, la cantidad de bienes que antes se compraban tienden a disminuir, y la posibilidad de acceder a la academia disminuyen.
Globalización					x		La globalización en cuanto al acceso a la información representa una oportunidad para dar a conocer los servicios que ofrece la academia por su reconocimiento, así como innovar en los métodos de enseñanza.
Alza en las tasas de interés		x					Con el aumento anualmente en las tasas de interés del Banco de la Republica, las personas

							cada vez reducen sus gastos y ahorran lo más posible teniendo un efecto negativo en las pequeñas empresas.
Inflación		x					Dada la inflación del país, al incrementar de precios los bienes y servicios notablemente se presenta una disminución en el consumo por parte de la población y esto afecta directamente sobre todo a las pequeñas empresas regionales.
Reforma tributaria			x				Con las reformas tributarias que constantemente se van incrementando, se ven afectadas toda la población y a las empresas por los impuestos que deben presentar, lo que repercute en la disminución del nivel de ingresos de la población.

Fuente. El autor

Tabla 4 POAM Competitivo

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.							
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA.							
FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA			VALORACIÓN CUALITATIVA.			
COMPETITIVOS	AMENAZAS		OPORTUNIDADES			IMPACTO	
	-1	-2	-3	1	2	3	
Nuevos competidores		x					En la región se han venido creando más emprendimientos que se dedican a la misma actividad económica, lo que representa una amenaza.
Posicionamiento						X	Por su larga trayectoria y reconocimiento no solo por las enseñanzas que imparten en la academia, sino por los logros obtenidos a nivel nacional,

							la academia es conocida en la región.
Personal calificado					x		En el municipio de Ubaté se han encontrado los profesionales que están capacitados para prestar los servicios ofrecidos en la academia.
Alianzas estrategias					x		En las instituciones de educación media y educación superior se pueden buscar alianzas para dar clases especializadas que requieran de la academia.
Precios de los competidores	x						Debido al aumento de los competidores en la región, se ha presentado una gran competencia por los precios que ellos pueden ofrecer, pero siempre se resalta el reconocimiento que garantiza una enseñanza de calidad.

Nuevos clientes en el mercado						X	Es una gran oportunidad para buscar nuevos clientes en el mercado a nivel regional e incluso departamental que estén buscando este tipo de servicios.
Diversificación del mercado						X	Entrar a nuevos mercados es una gran oportunidad para la academia, tomando en cuenta el reconocimiento que tiene actualmente y que puede mejorar si diversifica sus servicios.

Fuente. El autor

Tabla 5 POAM Tecnológico

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.							
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.							
FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA					VALORACIÓN CUALITATIVA.	
TECNOLÓGICOS	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	

Globalización de la información						x	Teniendo un constante crecimiento de la globalización de la información, la academia puede aprovechar esta oportunidad para dar a conocer su gran aporte a la región y a los estudiantes que han estudiado allí.
Telecomunicaciones						x	El uso de las telecomunicaciones ha permitido que las empresas puedan darse a conocer más fácilmente, y además conocer cuáles son las dudas o sugerencias de los clientes.
Facilidad de acceso a la tecnología						x	Por las telecomunicaciones y los avances que se han dado los últimos años para realizar ventas, ahora es mucho más fácil acceder a herramientas tecnológicas.

Automatización de procesos		x					Hay una baja automatización en los procesos administrativos y operativos de academia, lo que repercute como una gran amenaza a medida que haya crecimiento la empresa y vaya aumentando la demanda de procesos a realizar.
Uso de las bases de datos					x		El uso de bases de datos de estudiantes es una gran oportunidad para dar a conocer los logros de la academia, y de incentivar el apoyo de los egresados al crecimiento de la academia.
Redes sociales						x	Las redes sociales son una gran oportunidad para dar a conocer los diferentes servicios que ofrece la academia, además de resaltar los logros obtenidos a nivel nacional.

Fuente. El autor

Como se evidencia en la matriz POAM en cada uno de los factores evaluados, las amenazas de más alto impacto son en lo político, las políticas de seguridad y la política del país ha afectado en gran manera las pequeñas empresas regionales como la academia; y en el factor económico la devaluación y la inflación ha afectado la economía en los hogares, esto genera deserción en los integrantes y por otra el aumento del desempleo conlleva amenazas de gran impacto para la academia.

Por otra parte, las oportunidades que más destacan para la academia son el posicionamiento que ha logrado en la región y la ubicación estratégica que tiene en el municipio de Ubaté.

8.3 MATRIZ MEFE (matriz de evaluación de factores externos)

Con los resultados obtenidos en la matriz POAM en cada uno de sus factores, se realiza una matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos), donde se puede visualizar la posición de la academia estratégicamente.

Se toman los factores de mayor impacto tanto negativo, como positivo de la matriz POAM y se le da un valor en PESO, para un total de 100.

Luego se da una calificación a cada factor de la siguiente forma:

Oportunidad baja 3

Oportunidad alta 4

Amenaza baja 2

Amenaza alta 1

Y luego se multiplica el peso por la calificación de cada aspecto para hallar el peso ponderado, se suman de todos los pesos ponderados y de esta forma se determina la calificación para la matriz MEFE.

El resultado ponderado por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones donde las amenazas están afectando drásticamente la empresa, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 indican que las oportunidades del medio resaltan como ventaja para la empresa.

Tabla 6 MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos. (M.E.F.E.)			
FACTOR	PES O	CALIFICACIO N	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Grado de desarrollo económico de la región.	13	4	52
Posicionamiento	12	4	48
Nuevos clientes en el mercado	12	4	48
Globalización de la información	11	3	33
Condiciones ambientales	10	3	30
AMENAZAS			
Políticas de seguridad	9	2	18
Reformas tributarias	7	2	14
Crisis de valores	9	1	9
Nuevos competidores	11	1	11
Expansión física	6	1	6

	100		2,69
--	-----	--	------

Fuente. El autor

De acuerdo a la matriz de evaluación de factores externos, podemos identificar que las oportunidades cada día genera mayor exigencia por lo cual si la academia quiere ser más competitiva en el mercado debe adoptar e implementar estrategias de mejoramiento de acuerdo a las necesidades del sector manteniendo un valor agregado que le permita la diferenciación en su oferta de servicios, con lo cual puede establecer un mejoramiento continuo, a través de los cambios del entorno adaptándose a los mismos con fin de aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno a partir de los diversos factores que pueden contribuir al desarrollo

.Analizar las amenazas con el fin de establecer un buen direccionamiento estratégico que le permita mitigar su impacto, sabemos que el entorno presenta cambios que de una u otra forma tienen un grado de afectación en la academia como las problemáticas sociales que afectan a los niños, juvenes y adultos como la inseguridad del entorno y el grado de responsabilidad pública que tiene el gobierno frente al sector Cultural y artístico, a partir del funcionamiento interno inferir en estos aspectos para que no sean problemáticas que interfieran de una manera considerable a la Academia de Baile Tributo.

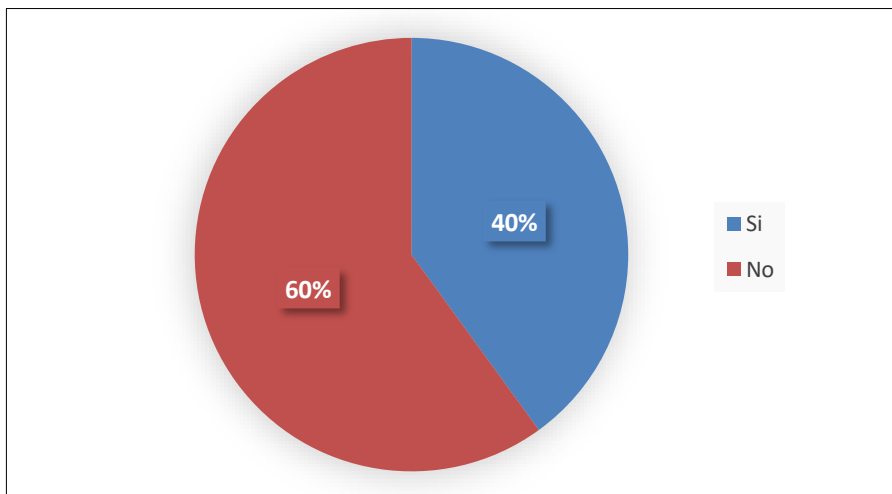
8.4 DIAGNÓSTICO INTERNO

Se determina realizar un diagnóstico interno a los colaboradores que permita determinar la situación actual de la empresa en las áreas de direccionamiento estratégico y talento humano. El personal de la Academia Tributo se compone de una secretaria, tres docentes y una persona encargada del aseo.

La encuesta (Anexo B) tiene doce preguntas cerradas con opción múltiple a 5 colaboradores de la academia para obtener una perspectiva interna del direccionamiento y talento humano, y de esta forma identificar las estrategias más optimas en el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

La encuesta se divide en seis preguntas enfocadas al direccionamiento estratégico, y otras seis orientadas a evaluar el área de talento humano, donde se encontraron los siguientes resultados:

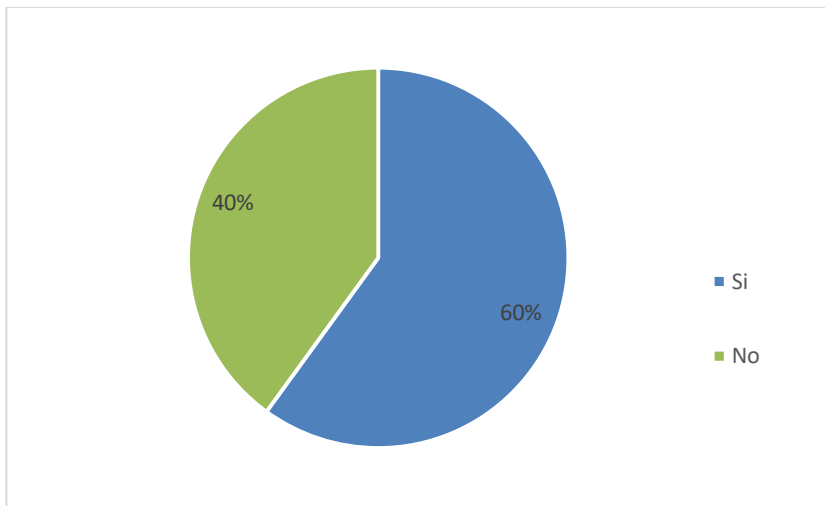
Ilustración 10 ¿Usted conoce y tiene clara las metas de la Academia de Baile Tributo?



Fuente. El autor

Se evidencia que el 60% de los colaboradores de la academia no conocen ni tienen claras las metas de la organización, debido a que el director no realiza una evaluación continua, planteando que la dirección y control de los cambios no ha sido socializada a los colaboradores. (véase ilustración 10)

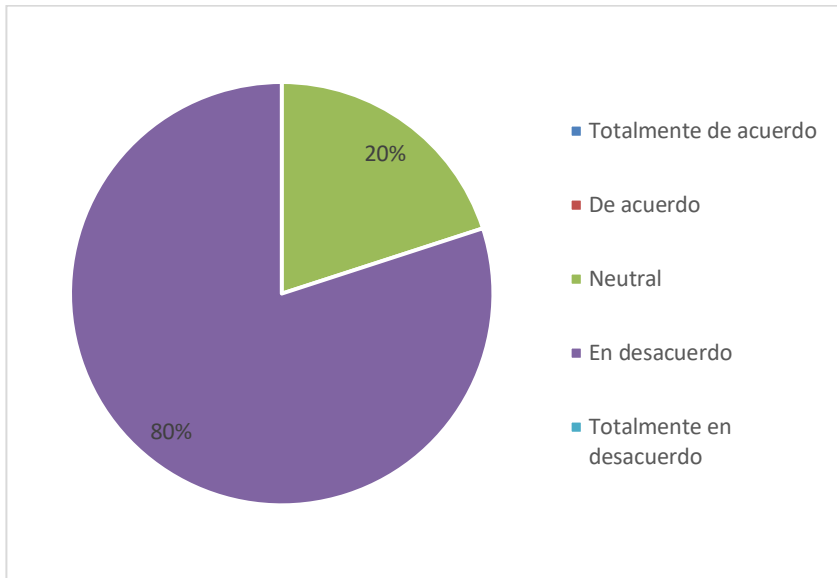
Ilustración 11 ¿Es posible afirmar que la empresa promueve cambios continuos?



Fuente: elaboración propia.

En su mayoría, los colaboradores consideran que la Academia promueve los cambios que exige el entorno, el 40% considera que debido a los grandes avances tecnológicos y mayores necesidades exigida por los estudiantes, muchas veces no se cumplen con las expectativas dadas. (véase ilustración 11)

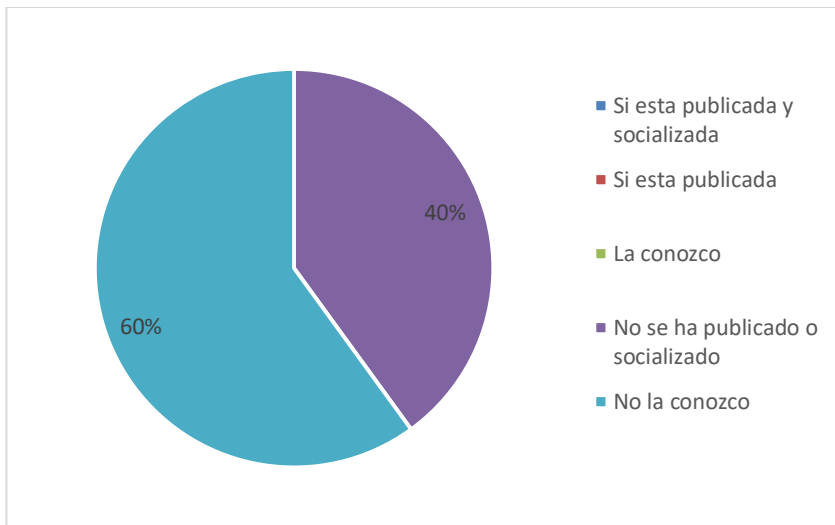
Ilustración 12 ¿La administración está pendiente de proporcionar políticas y procedimientos para cumplir con los objetivos?



Fuente. El autor

Debido a que la academia es una empresa pequeña y que nació empíricamente, no ha tenido la posibilidad de documentar y socializar las políticas, procesos y procedimientos que se ejecutan en sus actividades diarias. (véase ilustración 12)

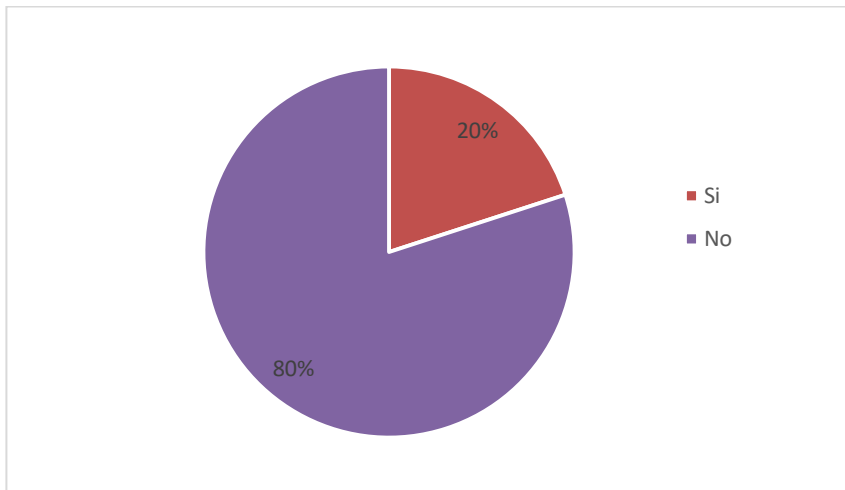
Ilustración 13 ¿La misión o propósito establecido para la organización esta publicada o socializada?



Fuente. El autor

Dados los resultados de la pregunta anterior, en esta pregunta se evidencia aun mas que la filosofia institucional no es conocida por los colaboradores, por lo tanto no conocen en esencia cuales son los objetivos que busca cumplir la empresa. (véase ilustración 13)

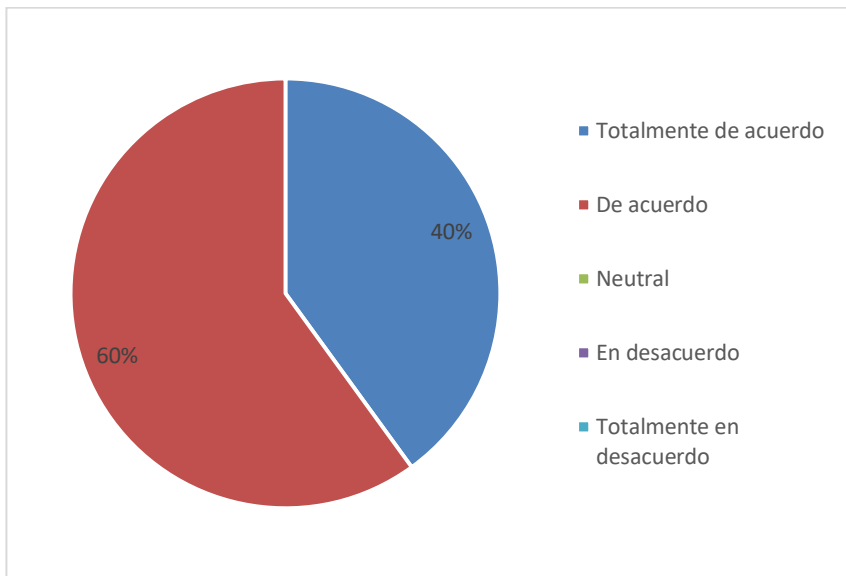
Ilustración 14 ¿La organización tiene mecanismos de información y control que favorecen el desarrollo del trabajo?



Fuente. El autor

En su mayoría, los colaboradores no consideran que haya un mecanismo eficiente para que todos puedan visualizar los cambios y mejoras que se puedan presentar; ya que por lo general se da la información por mensajería instantánea o llamada. (véase ilustración 14)

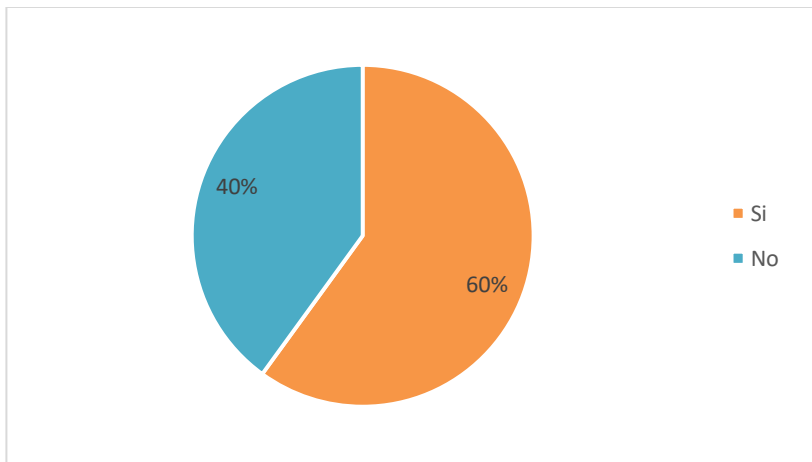
Ilustración 15 ¿La organización tiene la habilidad para hacer cambios oportunos a los problemas que se presentan?



Fuente. El autor

Con respecto a esta pregunta, la totalidad de los colaboradores están de acuerdo en que la dirección ha logrado tomar decisiones oportunas y efectivas en cuanto a las dificultades que se han presentado en la academia. (véase ilustración 15)

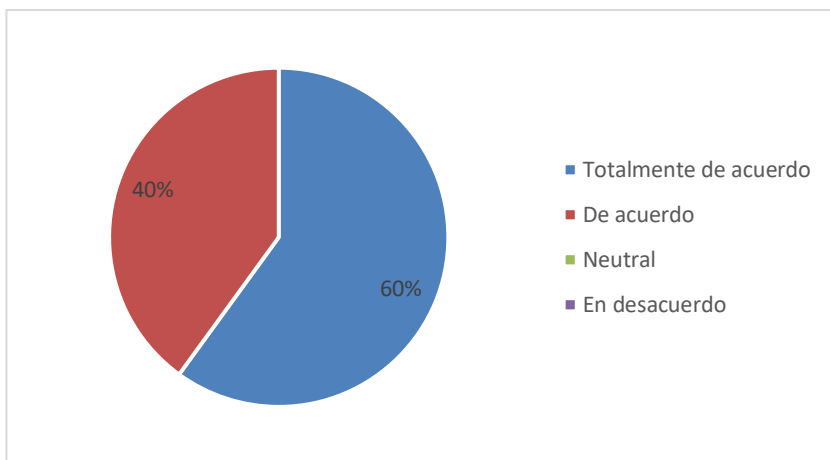
Ilustración 16 ¿Tengo claras las metas planteadas para mi cargo?



Fuente. El autor

Con respecto al área de talento humano, en esta pregunta la mayoría de colaboradores consideran que tienen claro cuales son las metas de su función en la academia, por otra parte un 40% argumentan que conocen su función actual, pero no tienen claro la visión de este cargo. (véase ilustración 16)

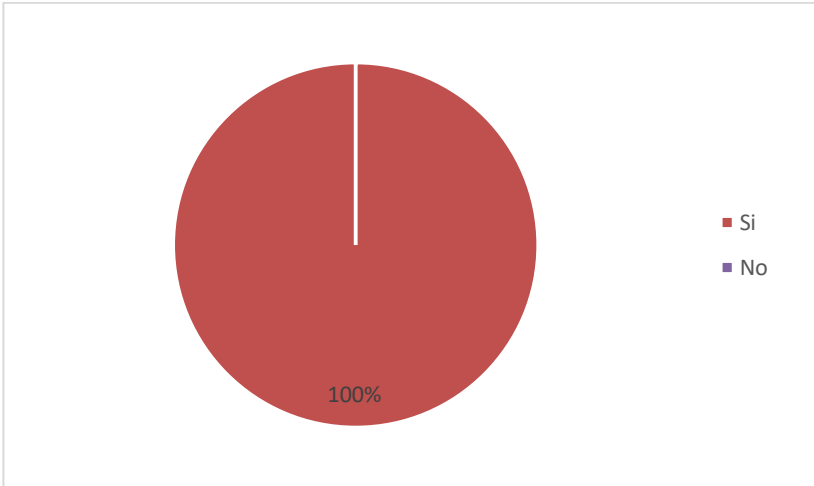
Ilustración 17 ¿El trabajo que realizo permito desarrollar al máximo mis capacidades?



Fuente. El autor

La totalidad de los colaboradores consideran que el trabajo y las labores que realizan actualmente les permiten desarrollar al máximo sus capacidades, indicando que a pesar de que no hay una clara estructura en el área de talento humano, la dirección ha sabido encaminar las funciones de los colaboradores. (véase ilustración 17)

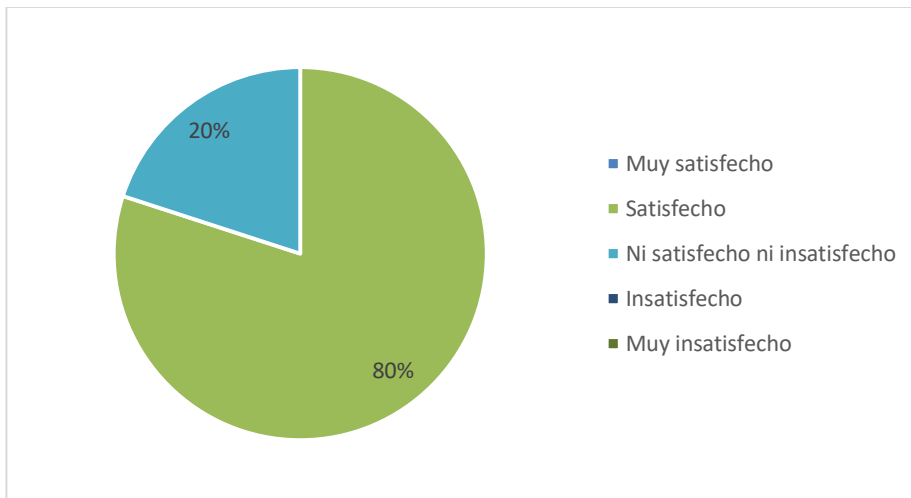
Ilustración 18 ¿Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo?



Fuente. El autor

Todos los colaboradores concuerdan en que la forma en que la dirección ha tomado decisiones para el trabajo que desarrolla cada uno de ellos, ha sido oportuno para cumplir con las actividades cotidianas, y el apoyo para los problemas que se han presentado. (véase ilustración 18)

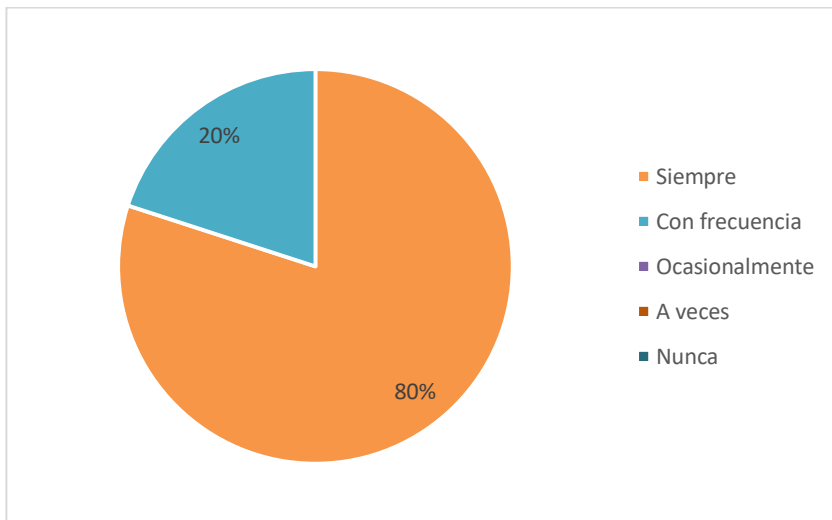
Ilustración 19 ¿Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo?



Fuente. El autor

En un 80% están de acuerdo con la remuneración que tienen actualmente, y un 20% considera que a medida que adquieran más experiencia en su área pueden llegar a tener una mejor asignación salarial. (véase ilustración 19)

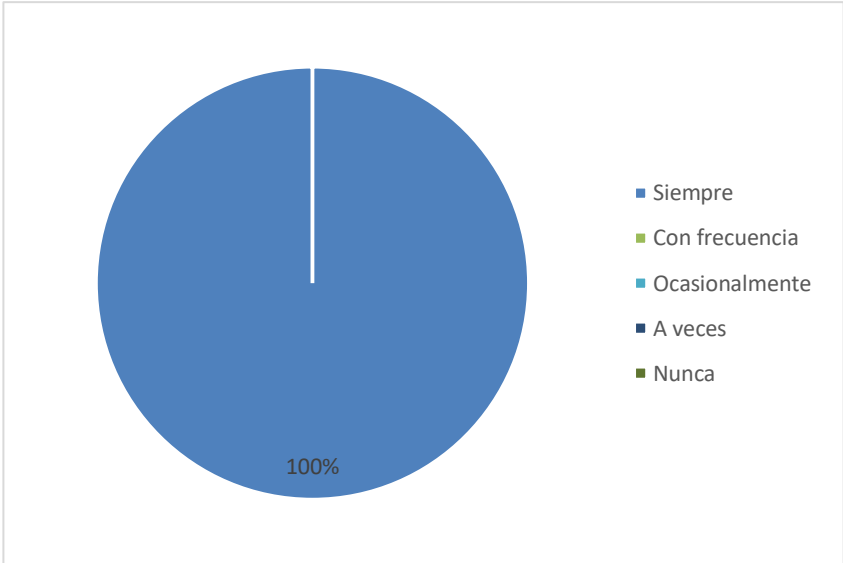
Ilustración 20 ¿Tengo acceso a la información y materiales que necesito para desarrollar un buen trabajo?



Fuente. El autor

Como se presenta, un 80% de los colaboradores cree que siempre tiene todas las herramientas e informacion necesarias para cumplir con sus labores, y en un 20% responden que es con frecuencia, ya que en algunas ocasiones dependen de la aprobacion de la direccion para el desarrollo de algunas actividades. (véase ilustración 20)

Ilustración 21 ¿Mi jefe inmediato esta siempre atento para apoyar y guiar mis labores en el trabajo?



Fuente. El autor

Todos los colaboradores coinciden en que la dirección que es el jefe inmediato de todos, siempre está abierto a apoyar sus labores en caso que lo requieran, o a sugerencias que estos presenten para mejorar alguna actividad. (véase ilustración 21)

De acuerdo a estos resultados, se puede identificar que en el área de direccionamiento estratégico los colaboradores sienten debilidad al no tener clara una filosofía institucional que le ayude a la empresa a cumplir con sus objetivos; de igual forma, la misión, visión y objetivos organizaciones no están socializados.

Para el área de talento humano, los colaboradores denotan que la dirección ha tenido una gran gestión para el desarrollo de sus labores, y tienen claras las funciones que deben realizar, pero no hay una documentación de apoyo que asigne a cada persona sus funciones, responsabilidades y procesos determinados.

8.5 MATRIZ PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA)

Una vez realizado el análisis de los factores externos a la academia, se realiza un diagnóstico interno donde se identifiquen las fortalezas y debilidades más importantes.

Tabla 7 PCI Capacidad directiva

Perfil de Capacidad Interna.							
AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA.							
ASPECTO INTERNO	VALORACIÓN CUANTITATIVA			VALORACIÓN CUALITATIVA.			
CAPACIDAD DIRECTIVA	Debilidades			Fortalezas			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Comunicación					x		La comunicación entre los directivos y personal en

						general es buena, permitiendo el normal y completo desarrollo de labores de la academia.
Estructura de la organización		x				La estructura organizacional no está bien definida, y aunque el personal cumple con las labores asignadas, no hay una socialización la jerarquía y la forma organizada de distribuir funciones y labores.
Cumplimiento de objetivos		x				El cumplimiento de metas ha sido progresivo a través de los años, dando un reconocimiento a la empresa, pero al no tener un plan de direccionamiento es difícil medir si se han cumplido totalmente.
Imagen corporativa					x	La empresa cuenta con una buena imagen a nivel regional con respecto a su sentido de pertenencia con la región, y la calidad en el servicio que presta
Control gerencial		x				En la organización hay control gerencial con respecto a las decisiones que se deben

						tomar, ya que el dueño de la empresa es la persona que está al frente de todo, pero no hay un plan estructurado que permita eficiencia y eficacia en la administración
Plan estratégico			x			No hay un plan estratégico que permita visualizar las estrategias y plan de acción para cumplir los objetivos de la organización,
Direccionamiento estratégico		x				Son claros los objetivos a lograr por la administración de la empresa, pero no está bien estructurado el direccionamiento estratégico y plan estratégico
Departamentalización		x				La empresa no cuenta con una departamentalización clara que permita a los empleados conocer la jerarquización de la misma.

Fuente. El autor

Tabla 8 PCI Talento humano

Perfil de Capacidad Interna.							
AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.							
ASPECTO INTERNO	VALORACIÓN CUANTITATIVA			VALORACIÓN CUALITATIVA.			
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Debilidad			Fortaleza			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Ambiente Organizacional.						x	La academia es un lugar de trabajo con un gran ambiente laboral, ya que los docentes y estudiantes comparten una pasión por la danza y la música.
Selección de personal			x				Actualmente no hay establecido un proceso de selección por áreas o funciones, solo se hace una selección para los docentes que se requieran en los temas específicos, y personal de apoyo y logística para la infraestructura.
Sentido de pertenencia					x		Por la confianza dada a los docentes contratados, y el excelente ambiente organizacional

						hay un gran sentido de pertenencia hacia la academia y su razón de ser.
Políticas de talento humana			x			Al momento no existen políticas de talento humano, por lo que se hace necesario implementarlas y estandarizarlas para cada área de la academia.
Capacitaciones					x	Los docentes constantemente se están capacitando y actualizando sobre los temas que infieren en su profesión y labores específicas que deben realizar en la academia.
Nivel académico del talento humano					x	Los docentes de la academia son profesionales altamente capacitados y con gran experiencia en esta área de trabajo
Índices de desempeño			x			Aunque se percibe un alto desempeño de los docentes y diferentes colaboradores de la academia, no hay un estándar que permita medir y mejorar los puntos débiles.
Nivel de remuneración					x	Los docentes son contratados por las horas que se programen en un periodo académico, por lo cual se

						aumentan la capacidad de endeudamiento de la empresa.
Manejo de caja		x				En los pagos que realizan los estudiantes en la academia directamente no hay un sistema de control eficiente que permita su auditoria.
Estabilidad de costos				x		Debido a que la mayor concentración de costos de la actividad económica es para los docentes que se contratan, y los servicios que derivan de las instalaciones, hay una estabilidad en los costos.
Rentabilidad					x	Teniendo en cuenta la trayectoria y reconocimiento que ha adquirido la academia en la región, ha generado un aumento en la demanda del servicio, dando como resultado mayor rentabilidad.
Habilidades para competir con precios	x					La academia al prestar un servicio especializado y con grandes profesionales tiene algunos competidores que son más económicos, sin embargo, prima la

							calidad en la educación y resultados para los estudiantes.
Pago a proveedores						x	Por la estabilidad de costos y la rentabilidad que tiene la academia, se cumple efectivamente con los pagos programados a los diferentes docentes y personal contratado.
Gestión de recuperación de cartera		x					Para los estudiantes se ofrecen mensualidades que les permita acceder a los servicios de la academia, sin embargo, muchas veces los estudiantes se retrasan en sus pagos y no hay una gestión de cobro estandarizado.

Fuente. El autor

Tabla 10 PCI Competitivo

Perfil de Capacidad Interna.							
AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA.							
ASPECTO INTERNO	VALORACIÓN CUANTITATIVA			VALORACIÓN CUALITATIVA.			
CAPACIDAD COMPETITIVA	Debilidad			Fortaleza			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Calidad del servicio						x	La academia presta un servicio con grandes profesionales en la materia que garantizan una educación de calidad, además que se está actualizando y reinventando a las necesidades cambiantes del entorno.
Publicidad			x				Actualmente la academia no cuenta con un plan de mercadeo, no cuenta con página web o redes sociales que den a conocer sus servicios y trayectoria a las personas interesadas.
Cubrimiento de la demanda					x		La academia ofrece a sus estudiantes flexibilidad en los

						horarios y clases personalizadas, lo que satisface la demanda actual.
Participación en el mercado			x			Si bien el cubrimiento de la demanda es alto, al no tener publicidad la academia puede estar perdiendo participación en el mercado regional por desconocimiento de sus servicios.
Portafolio de servicios					x	La organización cuenta con un portafolio de servicios acorde a las necesidades de los estudiantes en cuanto a danza y artes escénicas para niños y adultos, con personal especializado en cada área.
Prestigio y reconocimiento					x	Por la excelente calidad y resultado que ha tenido en los egresados de la academia, esta institución tiene un gran reconocimiento en la provincia y sus alrededores.
Medios de comunicación			x			La academia cuenta únicamente con el contacto telefónico directo de su dueño y administrador, por lo que muchas veces limita a los posibles estudiantes que deseen acceder a la academia.

Fidelización del cliente						x	Debido a la excelencia en prestación de los diferentes servicios ofrecidos en la academia, los estudiantes y egresados son fieles a reconocer el nivel de educación dado por esta institución.
--------------------------	--	--	--	--	--	---	--

Fuente. El autor

Tabla 11 PCI Tecnológico

Perfil de Capacidad Interna.							
AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.							
ASPECTO INTERNO	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA.
CAPACIDAD TECNÓLOGICA	Debilidad			Fortaleza			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Procesos automatizados			x				Algunos de los procesos, aunque tienen un debido proceso para su ejecución, pero no hay documentación o seguimiento que determine su efectividad.
Hardware				x			Se cuenta con equipos de cómputo necesarios para cubrir las necesidades de organización para

						horarios y pagos de los estudiantes y hacia los proveedores.
Nivel de tecnología en la organización	X					El nivel de tecnología en la academia es muy básico teniendo en cuenta los grandes avances que dan las TICs para ofrecer servicios a la comunidad.
Página web			x			La academia no cuenta con página web, redes sociales, o referencias en internet que describan los servicios que se ofrecen, lo que dificulta su crecimiento.
Efectividad en el servicio					x	Dada la gran experiencia en los servicios que presta la academia, hay una alta efectividad en el servicio, a pesar de ello, no hay un indicador o documentación que pueda comprobarlo.
Capacidad de innovación		X				Aunque para las técnicas y desarrollos educativos la academia constantemente renueva lo que sea necesario, en cuanto a su publicidad y mercadeo no ha dispuesto planes que le permitan ampliar su mercado.

Nivel de tecnología en la organización					x		Dado que el servicio que ofrece la academia es muy práctico, actualmente no hay equipos de cómputo y tecnológicos dispuestos para los estudiantes.
Software contable	X						La academia no tiene un software contable, siendo aún una institución pequeña, por el momento únicamente se contrata el servicio contable para la organización de registros contables y pago de impuestos.

Fuente. El autor

De acuerdo a la matriz PCI podemos identificar el procedimiento interno desde las diferentes áreas, analizando los aspectos más relevantes que se presentan en las fortalezas y debilidades, encontramos que la academia tiene mucho potencial y gran capacidad competitiva de acuerdo a su enfoque y las herramientas con las que cuenta para su desempeño siendo una entidad en el municipio que brinda la oportunidad de formarse en el área de Danzas y Artes Escénicas. Las mayores fortalezas son la imagen corporativa, el ambiente organizacional, demostrando que, por la dedicación de su director, esta academia ha logrado gran reconocimiento en la región. Por otra parte, las debilidades, que más destacan son la falta de un direccionamiento estratégico, que no hay políticas e índices para el talento humano, y que no cuenta con un plan de mercadeo para darse a conocer.

A partir del análisis podemos identificar que son más las fortalezas que las debilidades por lo cual la academia está a tiempo de implementar estrategias que

le permitan su crecimiento ya que por años se ha mantenido y fortalecer su estructura organizacional para seguir siendo competitiva y brindar un servicio de calidad.

8.6 MATRIZ MEFI (matriz de evaluación de factores internos)

De los aspectos internos de mayor impacto identificados en la matriz PCI se realiza una matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos).

Luego se da una calificación donde las fortalezas se califican de la siguiente forma:

Fortaleza baja 3

Fortaleza alta 4

Y las debilidades se evalúan de la siguiente forma:

Debilidad baja 2

Debilidad alta 1

Después se multiplica el peso por la calificación de cada aspecto para encontrar el peso ponderado, y se suman todos los pesos ponderados para determinar la calificación para la matriz MEFI.

El resultado ponderado por debajo de 2.5 caracteriza a la empresa con mayores debilidades, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 muestran que la empresa ha logrado destacar sus fortalezas.

Tabla 12 MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos. (M.E.F.I.)			
FACTOR	PES O	CALIFICACIO N	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Imagen corporativa	13	4	52
Ambiente Organizacional.	8	3	24
Calidad del servicio	14	4	56
Nivel académico del talento humano	9	4	36
Pago a proveedores	7	3	21
DEBILIDADES			
Direccionamiento estratégico	12	1	12
Políticas de talento humana	11	1	11
Publicidad	10	1	10
Página web	7	2	14
Estructura de la organización	9	2	18
	100		2,54

Fuente. El autor

De acuerdo a la matriz MEFI, el resultado de 2,54 indica que la organización ha mantenido sus fortalezas por encima de sus debilidades, siendo las fortalezas de mayor impacto la imagen corporativa y la calidad del servicio, que por muchos años ha caracterizado la academia; por otra parte, el direccionamiento estratégico y la publicidad se destacan con las debilidades más relevantes y que son de más impacto para la empresa.

8.7. MATRIZ DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico y análisis tanto externo como interno, se continúa con el desarrollo una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), donde se formulan las estrategias a implementar en la Academia Tributo.

Tabla 13 D.O.F.A. (Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas)

D.O.F.A. (Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas)		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Imagen corporativa	Direccionamiento estratégico
	Ambiente Organizacional.	Políticas de talento humana
	Calidad del servicio	Publicidad
	Nivel académico del talento humano	Página web
	Fidelización del cliente	Estructura de la organización
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO

Grado de desarrollo económico de la región.	Identificar nuevos segmentos de clientes hacia quienes dirigir atención a nivel regional y departamental, y así lograr fidelizar más clientes a la institución.	Iniciar la promoción y publicidad de los servicios en las redes sociales, con base en la imagen corporativa de calidad y excelencia a nivel regional.
Posicionamiento	Incentivar a los estudiantes a motivar a más personas a participar en la academia en el área que sea de su gusto, en base a la calidad de la educación que ha caracterizado la academia.	Definir un plan estratégico para la búsqueda de alianzas empresariales o institucionales en la provincia con colegios, universidades, empresas, permitiéndoles tener descuentos especiales y promociones en los servicios.
Nuevos clientes en el mercado		
Globalización de la información	Enfocar la publicidad y promoción de la academia con la calidad y nivel de profesionalismo de los docentes de la academia.	Formular en el plan estratégico políticas de talento humano que mejoren los procesos internos
Condiciones ambientales	Impulsar el uso de redes sociales con el apoyo de los estudiantes, para mejorar la publicidad y reconocimiento de la academia en la región.	Desarrollar página web de la academia, con toda la información de trayectoria, reconocimiento y servicios que ofrece actualmente.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Políticas de seguridad	Teniendo en cuenta la crisis sanitaria que se ha presentado, proponer una nueva metodología con	Constituir una departamentalización clara para la empresa con base en el organigrama,

	espacios atractivos y seguros para los estudiantes.	aprovechando al máximo el espacio en infraestructura para satisfacer las necesidades de la misma.
Reformas tributarias	Diversificar los espacios en los cuales los docentes puedan dar clases a sus estudiantes, ofreciendo mayor variedad y mejora continua.	Fundamentar para el direccionamiento estratégico la calidad en la formación y en los servicios que ofrece la academia, de esta forma minimizar la amenaza de nuevos competidores en el mercado.
Crisis de valores		
Nuevos competidores	Enfocar la publicidad en la calidad que ofrece la academia, como el prestigio y reconocimiento que ha logrado a nivel regional y nacional.	Determinar una estructura organizacional y mapa de procesos.
Expansión física	Promover en la publicidad la calidad y profesionalismo de los docentes y personal de la academia, para todos los servicios que se puedan ofrecer.	Establecer políticas de talento humano, junto con los manuales de funciones y de procedimientos que permitan a los colaboradores tener claro el funcionamiento de la academia.

Fuente. El autor

Como resultado de la matriz DOFA se plantean las siguientes estrategias formuladas en base a la reestructuración del direccionamiento estratégico, estas estrategias como se evidencia también están orientadas al mejoramiento del área.

Estrategias FO

- Identificar nuevos segmentos de clientes hacia quienes dirigir atención a nivel regional y departamental, y así lograr fidelizar más clientes a la institución.
- Incentivar a los estudiantes a motivar a más personas a participar en la academia en el área que sea de su gusto, en base a la calidad de la educación que ha caracterizado la academia.
- Enfocar la publicidad y promoción de la academia con la calidad y nivel de profesionalismo de los docentes de la academia.
- Impulsar el uso de redes sociales con el apoyo de los estudiantes, para mejorar la publicidad y reconocimiento de la academia en la región.

Estrategias DO

- Iniciar la promoción y publicidad de los servicios en las redes sociales, con base en la imagen corporativa de calidad y excelencia a nivel regional.
- Definir un plan estratégico para la búsqueda de alianzas empresariales o institucionales en la provincia con colegios, universidades, empresas, permitiéndoles tener descuentos especiales y promociones en los servicios."
- Formular en el plan estratégico políticas de talento humano que mejoren los procesos internos
- Desarrollar página web de la academia, con toda la información de trayectoria, reconocimiento y servicios que ofrece actualmente.

Estrategias FA

- Teniendo en cuenta la crisis sanitaria que se ha presentado, proponer una nueva metodología con espacios atractivos y seguros para los estudiantes.
- Diversificar los espacios en los cuales los docentes puedan dar clases a sus estudiantes, ofreciendo mayor variedad y mejora continua.
- Enfocar la publicidad en la calidad que ofrece la academia, como el prestigio y reconocimiento que ha logrado a nivel regional y nacional.
- Promover en la publicidad la calidad y profesionalismo de los docentes y personal de la academia, para todos los servicios que se puedan ofrecer.

Estrategias DA

- Constituir una departamentalización clara para la empresa con base en el organigrama, aprovechando al máximo el espacio en infraestructura para satisfacer las necesidades de la misma.
- Fundamentar para el direccionamiento estratégico la calidad en la educación y en los servicios que ofrece la academia, de esta forma minimizar la amenaza de nuevos competidores en el mercado.
- Determinar una estructura organizacional y mapa de procesos.
- Establecer políticas de talento humano, junto con los manuales de funciones y de procedimientos que permitan a los colaboradores tener claro el funcionamiento de la academia.

9 NUEVO PLAN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo a las encuestas realizadas, el DOFA y a los resultados obtenidos, se presenta la siguiente propuesta mediante el cual se pretende formular estrategias para aplicar internamente en la academia de Baile Tributo para su mejor funcionamiento. (véase tabla 14)

Tabla 14 Nuevo Plan del Direccionamiento Estratégico

ENFOQUE	ESTRATEGIA	OBJETIVO
Comercial	Identificar nuevos segmentos de clientes hacia quienes dirigir atención a nivel regional y así lograr fidelizar más clientes a la institución.	Conocer las necesidades de nuevos clientes para adaptar más servicios en la academia.

	Incentivar a los estudiantes a motivar a más personas a participar en la academia en el área que sea de su gusto, en base a la calidad de la formación que ha caracterizado la academia.	
	Diversificar los espacios en los cuales los docentes puedan dar clases a sus estudiantes, ofreciendo mayor variedad y mejora continua.	
	Enfocar la publicidad y promoción de la academia con la calidad y nivel de profesionalismo de los docentes de la academia.	Contar con una página web y redes sociales de la Academia para dar a conocer sus servicios, alcances y proyectos.
	Impulsar el uso de redes sociales con el apoyo de los estudiantes, para mejorar la publicidad y reconocimiento de la academia en la región.	
	Desarrollar página web de la academia, con toda la información de trayectoria, reconocimiento y servicios que ofrece actualmente.	
	Constituir una departamentalización clara para la	Tener claramente establecida una filosofía

Direccionamiento estratégico	empresa con base en el organigrama, aprovechando al máximo el espacio en infraestructura para satisfacer las necesidades de la misma.	institucional y socializarla a colaboradores y estudiantes.
	Fundamentar para el direccionamiento estratégico la calidad en la formación y en los servicios que ofrece la academia, de esta forma minimizar la amenaza de nuevos competidores en el mercado.	
	Formular en el plan estratégico políticas de talento humano que mejoren los procesos internos	Desarrollar plan estratégico con enfoque en la política de talento humano, procesos y procedimientos.
	Definir un plan estratégico para la búsqueda de alianzas empresariales o institucionales en la provincia con colegios, universidades, empresas, permitiéndoles tener descuentos especiales y promociones en los servicios.	
Establecer políticas de talento humano, junto con los manuales de funciones y de procedimientos que permitan a los colaboradores		

	tener claro el funcionamiento de la academia.	
--	---	--

Fuente. El autor

Teniendo en cuenta los objetivos planteados para las estrategias, se relacionan un plan de acción que se presentan a continuación: (véase tabla 15).

Tabla 15 Plan de acción

OBJETIVO	ACCIÓN	INDICADOR	HERRAMIENTA	ENCARGADO
Conocer las necesidades de nuevos clientes para adaptar más servicios en la academia.	Realizar un estudio de mercadeo en los diferentes municipios de provincia donde sea factible nuevas sedes de la Academia de Baile tributo.	Servicios nuevos.	Estudio de mercadeo	Director.

Contar con una página web y redes sociales de la Academia para dar a conocer sus servicios, alcances y proyectos.	Contratar personal que realice la creación de página web y redes sociales, así como su manejo constante.	Número de visitas página web. Numero de publicaciones redes sociales. Número de seguidores redes sociales.	Personal especializado marketing.	Dirección.
Tener claramente establecida una filosofía institucional y socializarla a colaboradores y estudiantes.	Realizar implementación y socialización de filosofía institucional a colaboradores, estudiantes y comunidad en general.	Número de participantes socializaciones.	Reuniones colaboradoras. Clases. Página web y redes sociales.	Dirección y docentes.
Desarrollar plan estratégico con enfoque en la política de talento humano, procesos y	Realizar plan estratégico enfocado en la implementación de la política del talento humano, en la socialización y apropiación de los	Plan de seguimiento y control a implementación.	Reuniones colaboradoras.	Dirección y docentes.

procedimientos.	procesos y procedimientos de la academia por los colaboradores.			
-----------------	---	--	--	--

Fuente. El autor

10 IMPLEMENTACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Para realizar una reestructuración del direccionamiento estratégico y en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional externo e interno, se realiza una evaluación de la misión y visión de la academia.

10.1.1 Misión.

La misión que la Academia Tributo tiene en este momento es:

“Somos una academia de baile dedicada a la formación artística de niños, jóvenes y adultos haciendo uso de la danza como herramienta para descubrir habilidades y fortalecer a nuestra comunidad, a través de la creación de espacios que permitan la diversión y el sano entretenimiento.”

La misión juega un papel muy importante para el nuevo direccionamiento estratégico de la Academia de Baile Tributo, con ella establecemos nuestros

propósitos y principios de trabajo. Según David (1997) debe incluir los siguientes elementos que se encuertan en la matriz de evaluación de la misión que se presenta a continuación. (véase tabla 16).

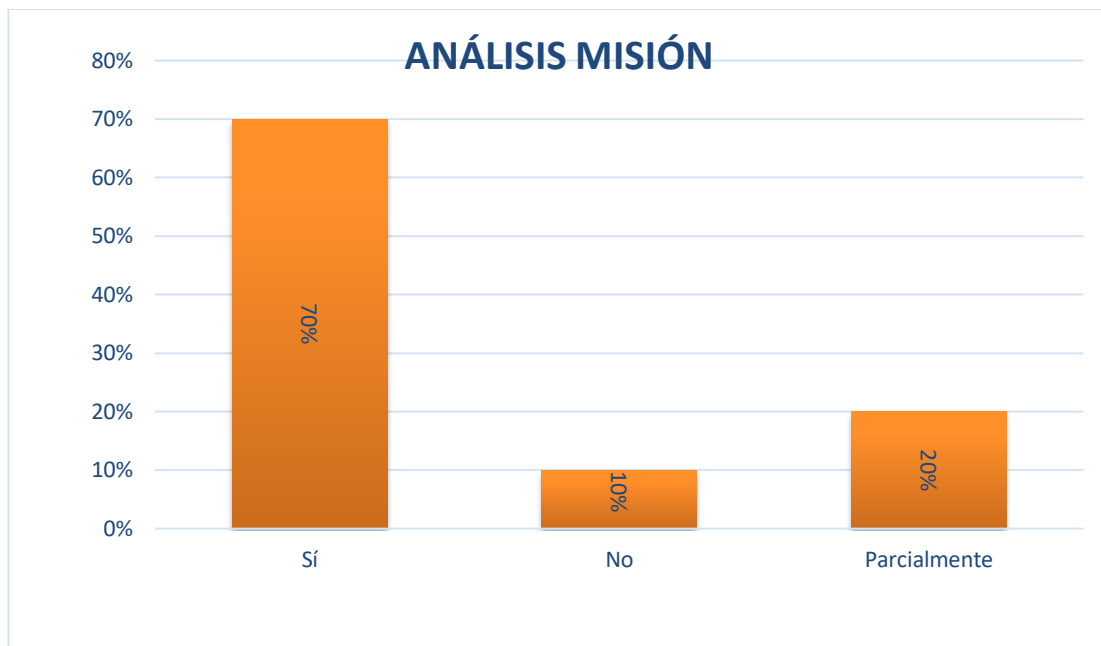
De acuerdo con el Autor David Fred R, estos elementos son una herramienta fundamental para la evaluación de la Misión y que garantiza los principales tres objetivos en una organización los cuales son la supervivencia, satisfacción de los clientes y desarrollo humano.

Tabla 16 Análisis misión

	FACTORES	SÍ	NO	PARCIALMENTE
1	Clientes	X		
2	Productos o servicios	X		
3	Ámbito geográfico		X	
4	Tecnología			x
5	Supervivencia, crecimiento y rentabilidad			x
6	Filosofía	X		
7	Concepto de sí misma	X		
8	Preocupación por la imagen pública	x		
9	Efectividad reconciliadora	X		
10	Calidad inspiradora	X		

Fuente. El autor

Ilustración 22 Análisis de la misión



Fuente. El autor

Con esta evaluación se puede determinar que la misión cumple en su mayoría con los factores clave, sin embargo, se tienen algunos puntos que no son totalmente claros y requieren una sugerencia de misión.

“Somos una academia de baile dedicada a la formación integral de niños, jóvenes y adultos en la provincia de Ubaté, que promueve la práctica, la enseñanza y el disfrute, haciendo uso de las diferentes técnicas universales de la danza como herramienta fundamental para el desarrollo de las capacidades humanas de nuestra comunidad a partir de nuestros principios corporativos.”

10.1.2 Visión.

De igual forma, se presenta la visión que este momento tiene la academia para evaluar su impacto.

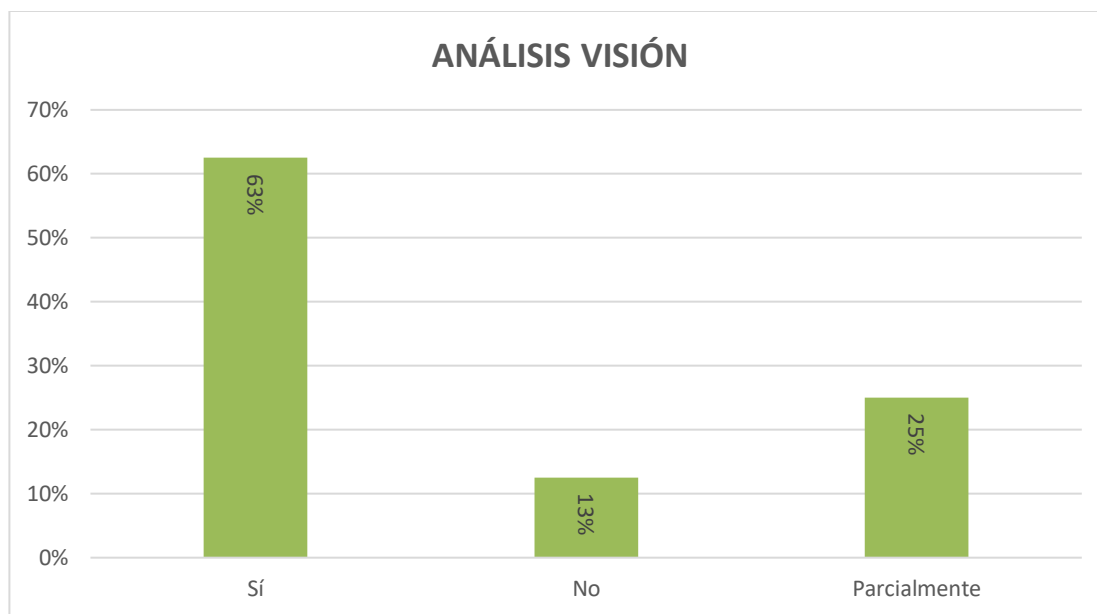
“Ser reconocidos como la mejor academia de baile, no solo por la representación a eventos dancísticos regionales y departamentales, sino también por la excelencia y calidad en el servicio de enseñanza dirigida a todos nuestros bailarines.” (véase tabla 17)

Tabla 17 Análisis de la visión

	FACTORES	SÍ	NO	PARCIALMENTE
1	Formulada por líderes	X		
2	Definida en el tiempo		X	
3	Integradora	X		
4	Amplia y detallada			X
5	Posible e inspiradora	X		
6	Realista y positiva	X		
7	Consistente	X		
8	Difundida interna y externamente			X

Fuente. El autor

Ilustración 23 Análisis de la visión



Fuente. El autor

Como se puede observar, estos resultados demuestran que en una mayor parte la visión cumple con los factores clave para su efectividad, por lo tanto, de igual manera se plantea una visión en sugerencia para la Academia de Baile Tributo. (véase ilustración 23)

“Para el año 2030 seremos reconocidos como la mejor academia de baile a nivel regional por desarrollar procesos culturales, formativos y artísticos en el servicio de enseñanza dirigida a todos nuestros bailarines, donde tanto docentes como estudiantes logremos una institución que brinda espacios de progreso y desarrollo integral, y de esta manera ser promotores de la convivencia social y cultural.”

10.1.3 Principios Corporativos de la Academia de Baile Tributo

- **Respeto**

En la Academia De Baile Tributo se refuta cualquier tipo de ataque físico, moral y/o psicológica, hacia nuestros bailarines, así como cualquier otra conducta que pueda vulnerar los derechos de nuestro niños, jóvenes y adultos.

- **Compromiso**

Cada uno de los eventos acordados entre el director, padres de familia, formadores y bailarines son de gran importancia y cumplimiento, enfocándonos en la necesidad de cada persona.

- **Responsabilidad Social y Moral**

Asumimos las decisiones de nuestros deberes y compromisos para con la familia Tributo; reconociendo nuestras dificultades y usándolos como instrumento de aprendizaje para la mejora continua.

- **Honestidad**

Cada uno de los eventos organizados por la Academia están administradas por la transparencia para con nuestros bailarines, de forma tal que tengan total conocimiento acerca de las metas que se puedan alcanzar por medio de los servicios que ofrecemos.

- **Excelencia**

Somos un equipo capacitado, con una metodología de enseñanza basada en la experiencia, el esfuerzo, la dedicación y la constancia donde buscamos alcanzar una formación integral de calidad en cada una de nuestras acciones y servicios.

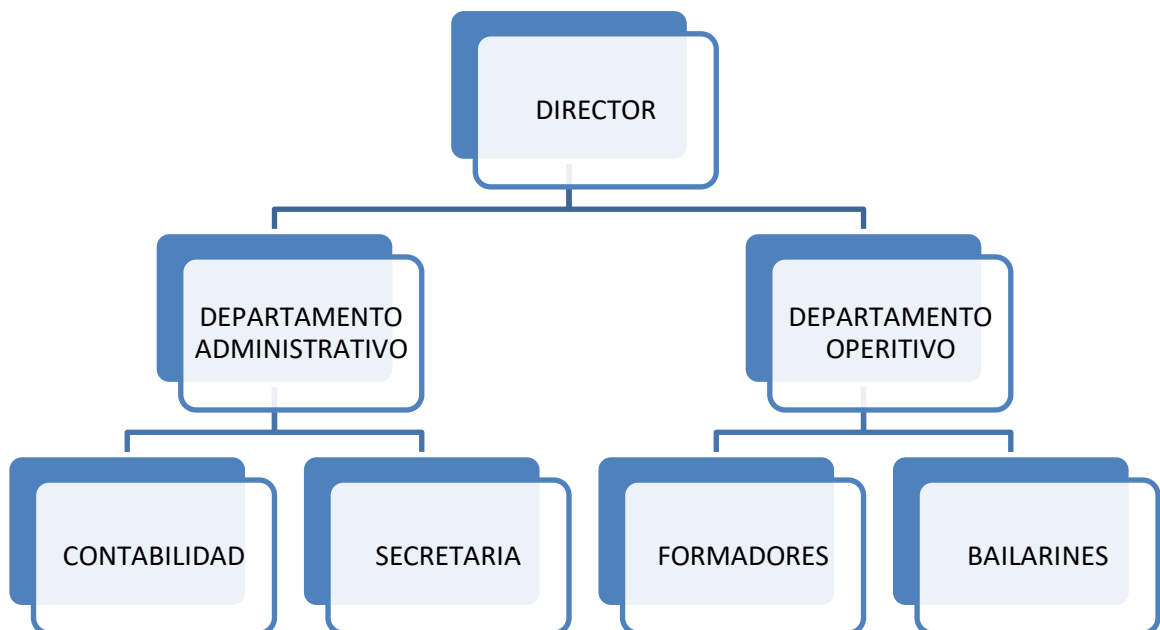
- **Trabajo en Equipo**

En la Academia de Baile Tributo nos enfocamos en cumplir con nuestras metas, teniendo en cuenta nuestra estructura organizacional que favorezca una estructura sólida que nos permita resultados altamente calificados.

10.1.4 Organigrama

De acuerdo a los colaboradores con los que cuenta actualmente la Academia Tributo se sugiere el siguiente organigrama. (véase ilustración 24).

Ilustración 24 Organigrama



Fuente. El autor

10.1.5 Estructura Organizacional.

En base al organigrama planteado se determinan el área administrativa y área operativa en la empresa de la siguiente manera: (véase tabla 18)

Tabla 18 Estructura organizacional

AREA ADMINISTRATIVA	AREA OPERATIVA
Director	Servicios generales
Secretaria	Docentes

Fuente. El autor

10.1.6 Mapa de Procesos.

De igual forma, en base a la información encontrada se realiza un mapa de procesos que permite representar los procesos y sus interrelaciones, esto ayuda a conocer mejor y más profundamente el funcionamiento, el desempeño y las actividades de la Academia.

El esquema permite organizar todos los procesos que se desarrollan dentro de la Academia, así mismo, nos permite identificar las etapas según su orden de ejecución de una manera estructurada y como interactúa la academia con su entorno. (véase ilustración 25)

Ilustración 25 Mapa de procesos



Fuente. El autor

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Dirección y son los que toman decisiones y orientan las estrategias para la mejora de la institución.

Los procesos misionales son los directamente relacionados a la prestación del servicio en este caso a los bailarines que se vinculan, y el resultado de este proceso lo evalúa directamente el consumidor final.

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos estratégicos y misionales, sin los cuales no sería posible ofrecer los servicios en la institucional, abarcando los objetivos que se encaminan a la satisfacción del cliente.

10.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ÉNFASIS ÁREA DE TALENTO HUMANO

El departamento de administración y recursos humanos tiene como finalidad dar a conocer las instrucciones de funcionamiento de cada uno de los cargos que se ejecuten en la Academia de Baile Tributo de Ubaté, por esta razón se ha creado los siguientes manuales de Funciones.

10.2.1 Manuales de Funciones.

A continuación, se dan a conocer los cargos existentes en la academia con sus respectivas funciones y responsabilidades. (véase tabla 19)

Tabla 19 Funciones Dirección General

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL	
DEPERTAMENTO:	Administrativo
CARGO:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	NA
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
La dirección general tiene como objetivo principal la planificación y dirección administrativa del grupo de los formadores para el desarrollo y ejecución de objetivos, políticas, programas y planes académicos.	
FUNCIONES	
ORDINARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> Planificar metas para alcanzar todos los objetivos de la academia. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades planificadas y que se cumplan los objetivos del plan administrativo y operativo de trabajo. • Coordinar y mantener la comunicación dentro y fuera de la academia. • Atender solicitudes y resolver inquietudes. • Velar por el cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes. • Coordinar los movimientos financieros de la academia. <p>PERIODICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar mensual los informes de los docentes. • Brinda asistencia a los docentes y estudiantes. • Autorizar al personal administrativo licencias y nombramientos. • Identificar las necesidades presentadas por las distintas áreas de la academia en función de los objetivos que se encuentran en el plan de trabajo, las necesidades de equipo y los distintos presupuestos. • Velar por la organización de los cursos. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Buen uso de los recursos de la Academia de Baile Tributo. • Planear con tiempo todos los eventos o actividades haciendo el logro de los objetivos. • Lograr el buen funcionamiento de la Academia de Baile Tributo. 	
COMPETENCIAS Y APTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación asertiva. • Generador de motivación y confianza • Fortalecimiento del desarrollo de la organización • Gestión de conflictos

	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Elaboración de presupuestos • Control de personal
--	---

Fuente: En base a MORALES REYES, Susana Carolina. 2010. «Universidad de San Carlos Guatemala.» 03. Último acceso: 02 de 03 de 2022. <https://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/MANUAL-DE-ORGANIZACION-DE-LA-ESCUELA-DE-ARTE.pdf>.

Tabla 20 Funciones Secretaria

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL	
DEPARTAMENTO:	Administrativa
CARGO:	Secretaria
JEFE INMEDIATO:	Dirección General
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Trabajo de oficina de alta responsabilidad y precisión, con gran iniciativa para ejecutar tareas de apoyo al director de la Academia.	
FUNCIONES	
<p>ORDINARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la Dirección. • Atender al público en general de forma personal, vía telefónica o internet • Elaborar, recibir y archivar correspondencia y documentos. • Elaborar y archivar listados de asistencia. • Llevar control de las actividades programadas de la academia. • Atender solicitudes de bailarines, padres de familia y formadores de la academia. • Elaborar ficha de seguimiento para el préstamo de los atuendos y elementos escénicos. 	

EVENTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar horarios de clases. • Redactar premisos y certificaciones • Organizar calendario de presentaciones artísticas. • Apoyar la apertura de espacios de presentación artística de estudiantes de la academia. • Otras inherentes al puesto, que le asigne la dirección general 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de la atención e información a bailarines, padres de familia y público en general que visita la academia. • El manejo, distribución y archivo de correspondencia y documentos propios de la academia. • Controlar el cumplimiento de las tareas y actividades docentes. • Llevar el inventario del banco de atuendos. 	
COMPETENCIAS Y APTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al público • Manejo adecuado de información • Manejo de paquetes de computo • Discreción, iniciativa y puntualidad • Responsabilidad sobre los documentos de la academia • Comunicación asertiva • Orden y organización en su puesto trabajo • Rapidez y eficacia

Fuente: En base a MORALES REYES, Susana Carolina. 2010. «Universidad de San Carlos Guatemala.» 03. Último acceso: 02 de 03 de 2022. <https://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/MANUAL-DE-ORGANIZACION-DE-LA-ESCUELA-DE-ARTE.pdf>.

Tabla 21 Funciones Servicios Generales

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL	
DEPARTAMENTO:	Operativa
CARGO:	Servicios generales
JEFE INMEDIATO:	Dirección general
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Trabajo de servicio que consiste en realizar labores relacionadas con el aseo, limpieza y cafetería en las diferentes áreas de la academia.	
FUNCIONES	
<p>ORDINARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar los espacios de la academia. • Limpiar los servicios sanitarios y colocar los suministros. • Realizar la extracción de basura de oficinas y sanitarios. • Otras inherentes al puesto, que le asigne el director. <p>EVENTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la revisión anual del inventario físico con la secretaria. • Realizar la recepción de pedidos que necesite la academia. • Atender encuentros de trabajo organizados por la dirección general. • Otras inherentes al puesto, que le asigne el director. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Buena presentación y limpieza de las instalaciones. 	

<ul style="list-style-type: none"> • La entrega y manejo de la mensajería y papelería de la academia donde se le asigne. • Realizar depósitos en efectivo y pago a proveedores en general. 	
COMPETENCIAS Y APTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Rapidez y eficacia • Comunicación eficaz • Manejo adecuado de información • Orden y limpieza • Colaboración efectiva

Fuente: En base a MORALES REYES, Susana Carolina. 2010. «Universidad de San Carlos Guatemala.» 03. Último acceso: 02 de 03 de 2022. <https://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/MANUAL-DE-ORGANIZACION-DE-LA-ESCUELA-DE-ARTE.pdf>.

Tabla 22 Funciones Formadores

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL	
DEPARTAMENTO:	Operativa
CARGO:	Formador
JEFE INMEDIATO:	Dirección general
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Planificar y evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje y las actividades artísticas de los bailarines, en base a la metodología para la enseñanza de la academia, y realizando las adecuaciones pertinentes.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje de los bailarines de la academia de acuerdo con el programa de sesiones y los horarios 	

establecidos, realizando la planificación e impartiendo las clases según el plan de trabajo de la escuela.

- Evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los bailarines de la academia, según lo estipulado en los programas de las asignaturas y el plan de trabajo mediante evaluaciones.
- Desarrollar funciones como jurado evaluador en pruebas de admisión de los integrantes de nuevo ingreso, pruebas de progreso y audiciones de selección de los grupos para producciones artísticas.
- Presentar muestras de los avances técnicos de los bailarines por medio de clases abiertas y prácticas escénicas donde demuestren el dominio de las destrezas y competencias adquiridas.
- Implementar comunicación constante con los padres de familia y/o responsables por medio individuales y o grupales para informarles acerca del desempeño y progreso académico de los estudiantes.
- Cumplir con los controles y requerimientos académicos y de la dirección con precisión y puntualidad.
- Propiciar el bienestar de los estudiantes mediante la aplicación de estrategias y procedimientos institucionales que garanticen sus derechos.
- Actualizar sus destrezas y competencias pedagógicas a través de la participación en cursos, talleres, clases maestras y otras para el fortalecimiento del propio desempeño docente.
- Cumplir con otras tareas de carácter institucional que le asigne el jefe inmediato.

RESPONSABILIDADES

- Asumir las responsabilidades de un grupo de bailarines.
- Presentar su programa de actividades mensualmente.
- Preparar las clases a realizar.

<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS Y APTITUDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación eficaz • Resolución de conflictos • Planificación • Rapidez y eficacia • Trabajo en equipo • Organización y planificación
---	--

Fuente: en base a MINISTERIO DE CULTURA; 2020. «Manual de organización y funciones de la Escuela Nacional de Danza “Morena Celarié”.» Ministerio de cultura San Salvador. Último acceso: 10 de 03 de 2022. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiD8e2Co6X3AhVOSjABHf-dCqEQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.transparencia.gob.sv%2Finstitutions%2Fministerio-de-cultura%2Fdocuments%2F382738%2Fdownload&usg=AOvVaw0HdOnIxGHiQsOKqnF5o1>.

11 CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional realizado a la academia se permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por medio del diagnóstico organizacional realizado tanto interno como externo; se concluye que la academia es muy reconocida en la región, por su calidad, formación y trayectoria.

Se detectan algunas debilidades en cuanto al área de talento humano, por lo cual se plantean algunas estrategias que permitan mejorar estas debilidades, para lo cual se planteó un plan de acción con unos objetivos formulados, que se descomponen de unas acciones para cumplirlos.

Se realizó el proceso de información perteneciente a la Academia de Baile Tributo, a fin de identificar algunos puntos débiles sobre los cuales la Academia deba centrar su esfuerzo, realizar algunas actualizaciones y trabajar en el crecimiento de la academia.

La reestructuración del direccionamiento estratégico se plantea con una misión, visión, organigrama y mapa de procesos para que la academia socialice y tenga claro con sus colaboradores, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por último, es la primera vez que la Academia de baile Tributo permite una intervención administrativa en sus procesos, desde su información interna de sus actividades hasta la formulación de una propuesta para realizar progresos donde se evidencia la favorabilidad que el proyecto ha dejado para las dos partes pues ha logrado una serie de enseñanzas significativas y la posibilidad de dar continuidad a un plan estratégico necesario para su mejoramiento.

12 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Academia Tributo implementar la dirección estratégica y la filosofía institucional planteada, y con base en estos resultados tener tanto el directivo, como docentes y estudiantes una visión clara de sus actividades y procesos cotidianos, para el crecimiento de la misma.

Es necesario fortalecer el área de talento humano con las sugerencias dadas para tener un mayor apoyo y motivación de equipo de trabajo, siendo los docentes y los que en primera instancia estarán con la responsabilidad del cumplimiento de las tareas asignadas para informar al director.

Buscar personas capacitadas que le brinden a la academia un servicio de calidad con el fin de que cumplan con responsabilidad y excelencia sus funciones, de esta forma la conformación de un equipo de trabajo que lleve a la Academia a la consecución de su visión.

Sería importante que le dieran continuidad a este proyecto en cuanto a la realización y ejecución de la planeación estratégica que les permita más asesoramiento para seguir fortaleciendo a la Academia de Baile Tributo del Municipio de Ubaté.

En cuanto a la trayectoria de la academia, se destaca gran reconocimiento en el municipio y la provincia por haber participado en grandes eventos, y tener estudiantes tan destacados en las danzas, se sugiere tener en cuentas las estrategias dadas para el mercadeo de la academia, facilitando su crecimiento y mejora continua.

13 BIBLIOGRAFÍA

- AMAYA Amaya, Jairo. 2005. *Gerencia: Planeacion & estrategia. Fundamentos, modeo y software de planeacion*. RecursosdeGerencia.com.
- BANGUERO Lozano, Harold Enrique, Lilian Andrea CARRILLO Rodriguez, y Elizabeth APONTE Jaramillo. 2018. *Planeacion y gestion estrategica de las organizaciones: conceptos, metodos y casos de aplicacion*. Cali: Programa editorial Universidad Autonoma de Occidente.
- BELTRAN GOMEZ, Jaime Alcides. 2011. «Plan de negocios.» *bogota emprende* 115.
- CUESTA Santos, Armando. 2010. *Gestion del talento humano y del conocimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- DAVID Fred R. (1997). "Conceptos de Administración Estratégica". Prentice Hall Hispanoamericana, 5ta Edición.
- FRANCES, Antonio. 2006. *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico: Prentice Hall.
- GARCIA Solarte, Monica, Guillermo MURILLO Vargas, y Carlos Hernan GONZALEZ Campo. 2010. *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestion Humana*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- MINISTERIO DE CULTURA;. 2020. «Manual de organizacion y funciones de la Escuela Nacional de Danza "Morena Celarié".» *Ministerio de cultura San Salvador*. Último acceso: 10 de 03 de 2022. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiD8e2Co6X3AhVOSjABHf-dCqEQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.transparencia.gob.sv%2Finstitutions%2Fministerio-de->

cultura%2Fdocuments%2F382738%2Fdownload&usg=AOvVaw0HdOnIxG
HiQsOKqnF5o1.

MIR JULIA, Joan. 2019. *Como crear un plan de negocio util y creible*. Barcelona: Libros de Cabecera S.L.

ModeloCurriculum.net. s.f. *¿Qué es la gestión del talento humano?* Último acceso: 15 de 09 de 2021. <https://www.modelocurriculum.net/que-es-la-gestion-del-talento-humano.html>.

MORALES REYES, Susana Carolina. 2010. «Universidad de San Carlos Guatemala.» 03. Último acceso: 02 de 03 de 2022. <https://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2015/01/MANUAL-DE-ORGANIZACION-DE-LA-ESCUELA-DE-ARTE.pdf>.

SANCHEZ HUERTA, David. 2020. *Analisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.

ZULUAGA VALERO, Diego Alexander, CAIPA OLAYA, Gabriel Arturo. 5 de abril 2019. *Direccionamiento estrategico*. Bogota .

SERNA, Humberto. *Gerencia Estratégica Teoría- Metodología - Alineación, implementación y mapas estratégicos*. 10 ed. Bogotá: 3R Editores, 2008. p 61.

14 ANEXOS

Anexo A Encuesta externa Academia Tributo



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ ENCUESTA ANÁLISIS EXTERNO ACADEMIA TRIBUTO

Objetivo: Evaluar la participación del mercado de la academia en el municipio de Ubaté.

Genero:

Fecha de cuestionario:

1. Seleccione por favor su rango de edad:

Menos de 20 años _

De 20 a 30 años _

De 30 a 40 años _

Más de 40 años _

2. ¿Por cuál medio se informa para adquirir un producto o servicio?

Recomendación _

Facebook _

Instagram _

Tik tok _

Página web del producto/servicio _

3. ¿Estaría interesado en adquirir un servicio de instrucción, formación y enseñanza de danzas?

Sí_ No_ ¿Por qué? _____

4. ¿Conoce la Academia Tributo?

Sí_ No_

5. ¿Qué característica destaca de la academia Tributo?

Trayectoria _

Calidad _

Formación artística _

Precio _

6. ¿Por qué motivo asistiría a la academia de danza?

Salud _

Ejercicio _

Hobbie _

Formación artística _

No aplica _

7. ¿Cuál sería la razón más relevante para elegir una academia de danza?

Metodología _

Flexibilidad en horarios _

Temas _

Docentes _

Precio _

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por asistir a una academia de danzas?

Menos de \$ 50.000 _

Entre \$ 60.000 y \$ 80.000 _

Entre \$100.000 y \$120.000 _

Más de \$150.000 _



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ
ENCUESTA A COLABORADORES ACADEMIA TRIBUTO

Objetivo: Realizar diagnóstico de los aspectos organizacionales internos de la academia de baile tributo del municipio de Ubaté

Nombres y Apellidos:

Cargo:

Fecha de cuestionario:

Direccionamiento estratégico

1. ¿Usted conoce y tiene clara las metas de la Academia de Baile Tributo
Si___ No___ ¿Por qué?___

2. ¿Es posible afirmar que la organización promueve cambios continuos?
Sí_ No_ ¿Por qué? _

3. ¿La administración está pendiente de proporcionar políticas y procedimientos para cumplir con los objetivos?

Totalmente de acuerdo _

De acuerdo _

Neutral _

En desacuerdo _

Totalmente en desacuerdo _

4. ¿La misión o propósito establecido para la organización esta publicada o socializada?

Si esta publicada y socializada _

Si esta publicada _

La conozco _

No se ha publicado o socializado _

No la conozco _

5. ¿La organización tiene mecanismos de información y control que favorecen el desarrollo del trabajo?

Si_ ¿Cuáles? _____ No_

6. ¿La organización tiene la habilidad para hacer cambios oportunos a los problemas que se presentan?

Totalmente de acuerdo _

De acuerdo _

Neutral _

En desacuerdo _

Totalmente en desacuerdo _

Talento humano

7. ¿Tengo claras las metas planteadas para mi cargo?

Sí_ No_ ¿Por qué? _____

8. ¿El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades?

Totalmente de acuerdo _

De acuerdo _

Neutral _

En desacuerdo _

Totalmente en desacuerdo _

9. ¿Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo?

Sí_ No_ ¿Por qué? _____

10. ¿Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo?

Muy satisfecho _

Satisfecho _

Ni satisfecho ni insatisfecho _

Insatisfecho _

Muy insatisfecho _

11. ¿Tengo acceso a la información y materiales que necesito para desarrollar un buen trabajo?

Siempre _

Con frecuencia ___

Ocasionalmente _

A veces _

Nunca _

12. ¿Mi jefe inmediato está siempre atento para apoyar y guiar mis labores en el trabajo?

Siempre _

Con frecuencia ___

Ocasionalmente _

A veces _

Nunca _