



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNÓSTICO DE LA IMAGEN ORGANIZACIONAL DE LA
FUNDACIÓN SCHOLA CANTORUM DE VENEZUELA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

CORAL YANIRA SÁNCHEZ FERMÍN

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZAIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina

Caracas, Febrero de 2014

DEDICATORIA

A Cendibel, gracias a ti soy lo que soy, te recuerdo todos los días de mi vida papito.

A Bella, por todo lo que me has dado incondicionalmente, gracias mamá!

AGRADECIMIENTOS

Al Profe William por guiarnos siempre en este camino de manera profesional y por su tutela en todo momento, lo que aprendimos tiene un valor incalculable.

A Amira mi compañera fiel en estos años, siempre en las buenas y en las malas, en el stress y la tranquilidad.

A la Sra. Maritza por su apoyo, dulzura, confianza y sabios consejos.

A María Guinand por contagiarnos su pasión, su arte, su manera de ver la vida a través de la música y el canto como elemento transformador.

A la Fundación Schola Cantorum, coralistas, personal administrativo, por hacernos sentir uno más de ellos en su admirable misión de llevar la música sin fronteras.

INDICE

Resumen	I
Introducción	1
CAPITULO I	
1. El Problema de Investigación	
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Justificación e importancia	3
1.3 Objetivo general y específicos	4
CAPITULO II	
2. Marco organizacional	
2.1 Historia de la organización	5
2.2 Misión y Visión	6
2.3 Objetivos	7
2.4 Valores	7
2.5 Estructura	8
CAPITULO III	
3. Marco teórico	
3.1 Antecedentes	9
3.2 Bases teóricas	11
CAPITULO IV	
4. Marco metodológico	
4.1. Tipo de Investigación	17
4.2. Según la vertiente aplicada	17
4.3. Según el momento en que se recogen los datos	17
4.4. Según la fuente de los datos	18
4.5. Según sus objetivos	18

4.6 Diseño de Investigación	18
4.7. Técnicas e Instrumentos	19
4.8. Población y Muestra	20
4.9. Procedimiento	22
4.10.Operacionalización	23

CAPÍTULO V

5. Análisis de los Resultados	
5.1. Análisis Documental	25
5.2. Matriz DOFA	28
5.3. Entrevistas	34
5.4. Análisis Cualitativo	44

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones	46
7. Recomendaciones	51

8. REFERENCIAS

9. ANEXOS, TABLAS Y GRÁFICOS

Anexo N° 1: Guía de entrevista para personal gerencial.
Directivos, administrativo y coralistas.

Tabla N° 1: Correlación Matriz DOFA

Gráfico N° 1: Resultados en % pregunta 1 entrevista

Gráfico N° 2: Resultados en % pregunta 2 entrevista

Gráfico N° 3: Resultados en % pregunta 3 entrevista

Gráfico N° 4: Resultados en % pregunta 4 entrevista

Gráfico N° 5: Resultados en % pregunta 5 entrevista

Gráfico N° 6: Resultados en % pregunta 6 entrevista

Gráfico N° 7: Resultados en % pregunta 7 entrevista

Gráfico N° 8: Resultados en % pregunta 8 entrevista

Gráfico N° 9: Resultados en % pregunta 9 entrevista

Gráfico N° 10: Resultados en % pregunta 10 entrevista

Gráfico N° 11: Resultados en % pregunta 11 entrevista

Gráfico N° 12: Resultados en % pregunta 12 entrevista

Gráfico N° 13: Resultados en % pregunta 13 entrevista

Gráfico N° 14: Resultados en % pregunta 14 entrevista

Gráfico N° 15: Resultados en % pregunta 15 entrevista

Gráfico N° 16: Resultados en % pregunta 16 entrevista

Gráfico N° 17: Resultados en % pregunta 17 entrevista

Gráfico N° 18: Resultados en % pregunta 18 entrevista

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL ESTUDIOS DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

**Título de la Investigación: Diagnóstico de la Imagen Organizacional
de la Schola Cantorum de Venezuela**

Autor: Coral Sánchez Fermín.

Asesor: William Medina Q.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se efectuó en la Fundación Schola Cantorum de Venezuela, importante agrupación educativa de canto coral, su objetivo fue diagnosticar la imagen actual y explorar cómo la perciben internamente el personal directivo, administrativo y de coralistas así como analizar la estrategia comunicacional utilizada para su difusión con el propósito de adecuar su imagen organizacional a los nuevos tiempos. En primer lugar se describe la evolución de la fundación desde su nacimiento, logros, funcionamiento y conformación; información tomada de primera mano de material impreso de la institución. Su fundamentación teórica está relacionada los conceptos de imagen e identidad organizacional, planificación estratégica, misión, visión y valores organizacionales, apoyada en connotados autores tales como: Frances (2006), Van Riel (1997), Pizzolante (1993) entre otros. La metodología utilizada es la investigación aplicada, de tipo evaluativa, según el momento en que se toman los datos es transversal, según la fuente de los datos es primaria, según sus objetivos es descriptiva, para lo cual se consultó a los autores Hernández, Fernández y Batista (2010), Vieytes (2004), Valarino (2010). Para la recolección de la información pertinente se utilizó el análisis documental, la entrevista a directivos y coralistas y la técnica DOFA con el personal directivo, de la tabulación y el análisis de los resultados obtenidos se presentan finalmente las conclusiones del diagnóstico en términos de las causas y los efectos de las situaciones identificadas y las recomendaciones pertinentes derivadas de los resultados obtenidos, a fin de que la Fundación desarrolle su imagen renovada apoyada en su potencial educativo, afianzándose en el país como la primera escuela de canto y apoyada su alto prestigio internacional y de esa manera contribuir a obtener el apoyo económico de instituciones requerido para el logro de sus objetivos.

- Palabras clave: Imagen, identidad, planificación estratégica, estrategia comunicacional, misión, visión, valores.

INTRODUCCIÓN

El tema de la Imagen para las organizaciones hoy en día representa uno de los retos más importantes para las mismas, ya que a nivel de creativos, mercadeo y publicidad crear una imagen con la que el público y consumidores pueda identificarse significa poner en el mercado un producto o prestar un servicio exitoso, en la que se desarrollará una relación ganar-ganar, este reconocimiento y confianza son tales que garantizarán el éxito de la organización, sus miembros, proveedores y contribuyentes.

La Fundación Schola Cantorum de Venezuela, consciente del funcionamiento y evolución de las comunicaciones hoy en día y de cómo han cambiado durante los 46 años de existencia, busca adaptarse a las nuevas circunstancias y renovar su imagen haciéndola accesible para el público interno y externo, de tal manera que conozcan qué hacen, para quienes, y con qué fin para atraer a nuevas generaciones de patrocinantes y coralistas.

Por esta razón y por ser una institución dedicada al arte a través de la música ven muy oportuno refrescar su imagen organizacional para lograr su ampliación y sostenerse tanto musical como económicamente.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La Fundación Schola Cantorum de Venezuela, es una organización sin fines de lucro con 46 años de trayectoria dentro del ámbito de la música coral. Nace en el año 1967 como una agrupación coral de voces mixtas (hombres y mujeres) bajo el nombre de Schola Cantorum de Caracas. En 1974, debido al éxito alcanzado por la agrupación, se decide crear la fundación del mismo nombre con el objetivo de formar niños, jóvenes y adultos en la música coral. Más adelante se cambia el nombre a “Fundación Schola Cantorum de Venezuela” (FSCV).

A pesar de haber nacido como un grupo de canto coral, la Schola Cantorum ha crecido notablemente hasta convertirse en una institución que ofrece formación y educación musical a distintos niveles y en diferentes estilos musicales. Este crecimiento ha implicado también la necesidad de adaptarse al entorno para obtener fuentes de financiamiento para los diversos programas sociales que desarrollan en la actualidad.

Uno de los retos más grandes que han atravesado, es engranar el funcionamiento de la parte artística con la organizacional, en este sentido, la fundación parece haber crecido notoriamente en planes, proyectos y programas musicales educativos, sin tener una estructura organizacional apropiada para sostener en el tiempo tales iniciativas.

La FSCV, consciente de la realidad planteada, ha evidenciado la necesidad de refrescar su imagen organizacional a través de los planteamientos de su misión, visión y valores con la intención de incrementar el nivel de identidad y compromiso de sus integrantes y de captar la atención y el interés de posibles patrocinantes para la obtención de los fondos (*Fundraising*) requeridos para su sustentabilidad en el tiempo. De igual manera existen otras inquietudes a resolver como el de

desarrollar una generación de relevo comprometida con el futuro de la Schola.

A través de esta investigación, se trabajará con el concepto de imagen organizacional, entendido como una sólida estructura mental, conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de empresas, instituciones y personas o que apuntalan su desconfianza (Pizzolante, 1993).

Por lo anteriormente expuesto, surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿La imagen de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela refleja la práctica actual de su gestión en términos de su misión, visión y valores organizacionales?

¿La imagen actual de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela contribuye a posicionarla competitivamente y a darle suficiente visibilidad interna y externa?

1.2 Justificación

La FSCV hace un importante aporte al desarrollo cultural del país a través de sus distintos programas y agrupaciones artísticas. Esta fundación lleva a cabo proyectos que impactan significativamente a niños y a sus familias de zonas poco favorecidas social y económicamente. A pesar de esta gran labor, y debido al alto volumen de trabajo que conlleva la supervivencia del día a día, las personas que dan vida a esta fundación han dejado a un lado los criterios estratégicos que toda organización debe tener como sustento y carta de presentación ante el mundo por ocuparse del aspecto educativo el cual es su norte.

En este contexto, es importante que la FSCV reestructure y actualice su imagen: misión, visión y valores rectores en pro de mostrarse ante el mundo con sus mayores fortalezas, que le permitan despertar el interés de más personas e instituciones que quieran participar, cooperar y ser una fundación sostenible en el tiempo, más allá de sus 46 años.

Asimismo, es importante actualizar la imagen de la fundación dentro de un proceso que involucre a todos los niveles (gerencial, directivo y artístico), para incentivar la identificación y el compromiso de sus miembros hacia la continuidad de tan noble labor.

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar la imagen organizacional de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela con el propósito de actualizarla a efectos de potenciar su visibilidad interna y externa así como su ventaja competitiva.

Objetivos Específicos

- Evaluar cómo perciben internamente gerentes, personal administrativo y artístico la imagen actual de la fundación.
- Analizar la estrategia comunicacional que actualmente emplea la fundación para difundir su imagen institucional.
- Proponer recomendaciones con el fin de actualizar la imagen de la institución.

CAPÍTULO II

2. Marco Organizacional

2.1. Historia de la Organización

El origen de la Schola se remonta a Diciembre del año 1966, y gracias a un regalo de bodas es como surge una de las instituciones musicales y culturales más importantes en el país. Desde entonces es reconocida como uno de los movimientos corales con más impacto social en Venezuela, pero es en el año de 1967 cuando se funda formalmente con el nombre de Schola Cantorum de Caracas.

Su norte siempre fue ser una fundación con espíritu didacta y pedagógico. Sus fundadores algunos de ellos todavía activos, mantienen la misma mística y norte en la calidad de la educación e interpretación que hace 46 años atrás.

En los años siguientes, la fundación crece creando diversidad de núcleos de canto adulto, juvenil e infantil en diferentes zonas de Caracas, y posteriormente en el año 1973, surge el Movimiento Coral Cantemos, con la finalidad de promover, apoyar y desarrollar la práctica coral mediante la coordinación de festivales, talleres de formación para directores y encuentros corales durante todo el año, este movimiento surge para promover los cantos y unir aún más a la comunidad que hace vida dentro de él.

El año 1974 es uno de los más significativos y recordados para los fundadores de la Schola, ya que gana su primer premio internacional: el XXII Concurso Polifónico Internacional Guido D'Arezzo en Italia, ganando el renombre del cual ha gozado por más de 40 años.

En los años siguientes la Schola logra posicionarse como un ente educador sobresaliente, que por medio de la música logra incluir y motivar creando programas para niños y jóvenes en zonas económicas poco favorecidas, organizando giras nacionales e internacionales y en la composición original y adaptación de piezas para conciertos, conseguirá alianzas con grandes escuelas europeas de música clásica.

2.2 Visión y Misión

Para el año 2012, la FSCV definió su visión y misión organizacional en estos términos:

✓ **Visión:**

Crearemos un país de gran riqueza cultural, aportando nuestro trabajo y experiencia para la promoción, desarrollo y difusión del arte coral en Venezuela, a la vez que nos encargaremos de mostrarle al mundo el avance obtenido, logrando así la integración de los pueblos a través de una actividad que recrea la paz y la convivencia (FSCV, 2010, Quienes somos).

✓ **Misión:** Se encuentra definida en términos de objetivos institucionales:

- Difundir en el país la buena música coral adulta y popular venezolana y universal.
- Fomentar el gusto y afición por el canto coral en el público y en los integrantes que lo practiquen.
- Perfeccionar e instruir en el campo de la música coral a los estudiantes de música que se encuentran en su seno.
- Capacitar a maestros y directores de coro desarrollando nuevas metodologías de enseñanza coral.
- Promover el desarrollo del movimiento coral venezolano.

- Promover la integración social a través del canto coral con su programa “Construir Cantando”.
- Organizar festivales y cantos comunes e impulsar, sobre todo, a aquellas agrupaciones jóvenes en formación a participar en estos eventos. Además estimular la creación de nuevos repertorios corales estrenando permanentemente obras nuevas (FSCV, 2010, Quienes somos).

2.3 Objetivos Estratégicos:

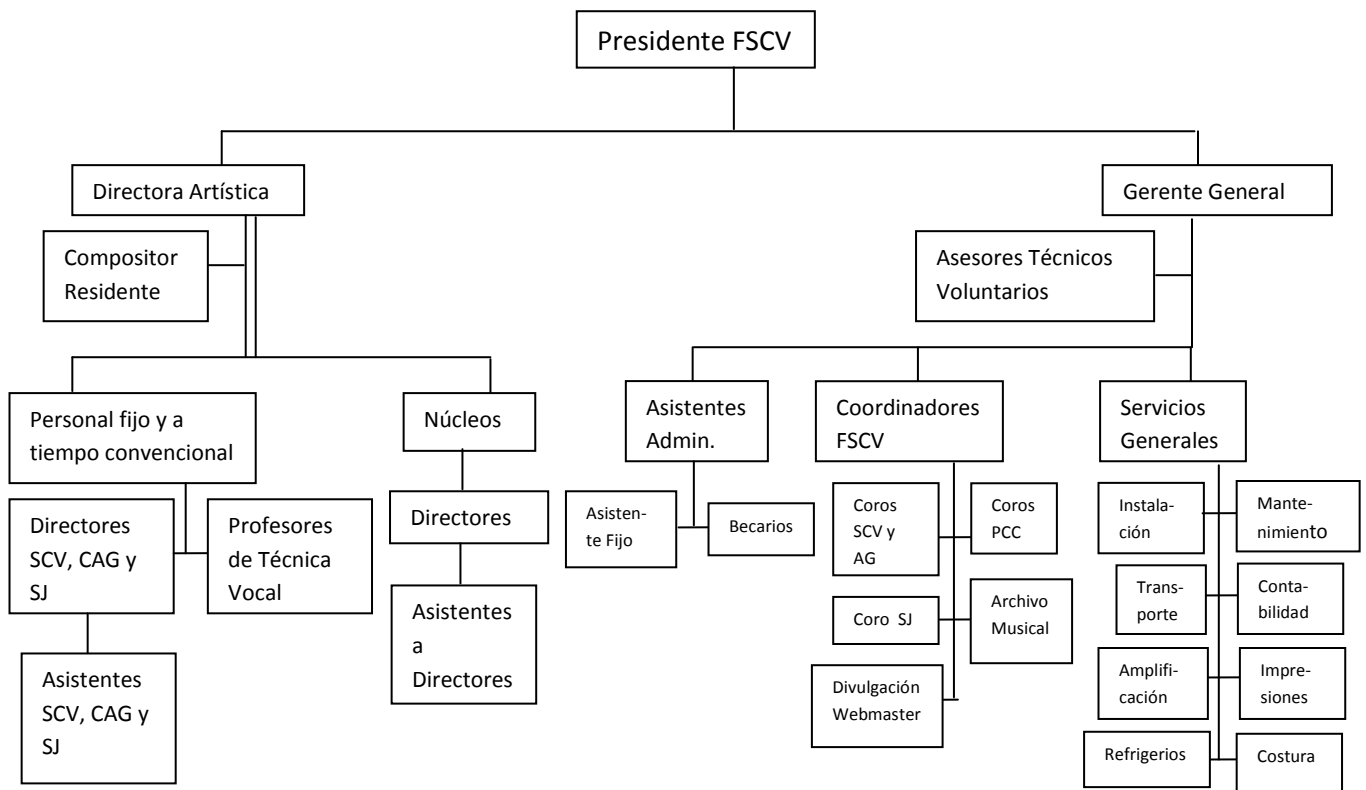
El objetivo más importante para la Schola en el corto plazo es poder llegar a los 50 años de la misma manera en que lo han hecho en estos 46 años, su preocupación fundamental es llegar a cumplirlos a pesar de las condiciones políticas y económicas del país.

2.4 Valores

La FSCV no posee de manera escrita valores, pero según la literatura proporcionada, a lo largo de los años defienden como bandera la educación, la disciplina, la constancia, el trabajo en equipo y la mística.

2.5. Estructura

Figura 1.- Organigrama de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela



Fuente: Memoria y Cuenta 2001 – 2012. FSCV

Leyenda:

FSCV: Fundación Schola Cantorum de Venezuela

SCV: Schola Cantorum de Venezuela

CAG: Cantoría Alberto Grau

SJ: Schola Juvenil

PCC: Programa Permanente Construir Cantando

CAPÍTULO III

3. Marco Teórico y Referencial

3.1. Antecedentes de la investigación

1. Estudio de la Imagen Corporativa de la Imagen del Hospital de Clínicas Caracas, para optar al título de Licenciatura en Administración, año 1996. Autores: Bello, V. Alexis y Croitorescu C. Ariel. Universidad Metropolitana
- Objetivo General: Evaluar la imagen corporativa del Hospital de Clínicas Caracas a los 11 años de fundado en el área Metropolitana de Caracas.
 - Objetivos Específicos:
 - Identificar los elementos internos que influyen sobre la imagen corporativa del Hospital de Clínicas Caracas.
 - Establecer los elementos externos que repercuten directamente sobre la imagen corporativa de Hospital de Clínicas Caracas.
 - Determinar la diferencia que existe entre la imagen que desea proyectar el Hospital de Clínicas Caracas y la que en realidad el público percibe de ella.
 - Determinar y evaluar el nivel de identidad que posee el personal médico, profesional y obrero del Hospital de Clínicas Caracas.
 - Metodología: el tipo de investigación fue descriptivo correlacional incipiente, el diseño es un estudio de campo y aplicativo. Los instrumentos fueron una encuesta interna y otra externa.
 - Resultados y conclusiones: la mayoría de los trabajadores opinan que sus ideas eran tomadas en cuenta dentro de la organización, a pesar de esto esta mayoría desconocía los

principios de misión, visión y valores. De igual manera los clientes o pacientes opinan que hay una gran orientación hacia el público. Un gran porcentaje no conoce las normativas formales de funcionamiento del Hospital, plasmadas en un manual instructivo, lo que en líneas generales promueve la desmotivación. En resumen trabajadores sienten identidad con la organización ya que es de prestigio y pacientes y clientes seguridad con el servicio, instalaciones y el trato.

2. Evaluación de Identidad e Imagen Corporativa (Caso Banco Nacional), para optar al título de Licenciado en Comunicación Social mención Publicidad y RRPP, Año 1990, Autores: Guevara H. Amirah y Assunto B. Patricia, de la Universidad Católica Andrés Bello.

- Objetivo General: Mostrar la aplicación de una de las herramientas más eficaces utilizadas por las organizaciones para recolectar la información necesaria y definir los posibles problemas que éstas pudieran presentar
- Metodología: la evaluación se separó en dos grupos, uno interna para medir la Identidad y otro externo para medir la Imagen proyectada, El instrumento utilizado fueron entrevistas formales, estructuradas de acuerdo a un cuestionario (interno y externo) aplicado a una muestra no probabilística estratificada razonada.
- Resultados y conclusiones: los trabajadores del Banco Nacional tienen conocimiento de las campañas que lleva a cabo el banco y los productos, así mismo conocen del crecimiento de la institución y es para ellos un ambiente agradable para trabajar y se identifican plenamente con la frase “El Banco Ideal”, en lo que respecta a estrategias comunicaciones no es muy recordado, ya que otros bancos

como el Consolidado, Provincial y Mercantil tienen campañas mejor dirigidas a los clientes. Las conclusiones obtenidas fueron que el crecimiento acelerado sin ninguna estrategia corporativa comunicacional derivaron en un desorden de mensajes publicitarios que no dejaban muy claro para sus clientes la imagen con lo cual no podían identificarse y que internamente sus empleados se encontraban identificados con slogan y logotipo, más no era el caso externo con sus clientes los cuales no conocían con exactitud los valores, los productos, servicios y beneficios que ofrecía la entidad financiera y mucho de esto se debió a la falta de planificación de estrategias comunicacionales coherentes con objetivos de posicionamiento definidos.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Definición de Identidad e Imagen corporativa.

La identidad es la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza; en cambio la imagen corporativa es el retrato que se tiene de una empresa (Van Riel, 1997).

Según estas definiciones de Van Riel (1997), se puede concluir que la imagen es la perspectiva externa que se tiene de la empresa y la identidad es la interna, es decir, de los que forman parte de esa organización.

La imagen corporativa aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social, es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o construye de modo intencional o espontáneo. Para definir la imagen institucional debemos renunciar así al repertorio amplio de acepciones del término “imagen” y quedarnos con una de sus

acepciones: aquella que le atribuye el carácter de una representación colectiva de un “discurso imaginario” (Chaves, 1996).

Costa (2006), habla de la imagen de empresa como una representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad y que la imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro, directa o indirectamente, están asociadas entre sí.

A lo largo de los años el concepto de identidad corporativa se ha nutrido y ahora implica a la simbología por la cual es conocida, la comunicación y los comportamientos asociados a ella, y estos tres elementos componen una mezcla de identidad corporativa y se puede determinar que a mayor identidad corporativa, mayor vinculación con la organización (Van Riel, 1997).

A su vez, existen unas razones importantes que menciona Van Riel (1997) por las cuales es necesario definir una imagen corporativa, ellas son: aumentar la motivación entre sus empleados, inspirar confianza, entre los públicos objetivos externos de la empresa (clientes y entorno), tener conciencia del importante papel de los clientes, tener conciencia del papel vital de los públicos cuyo objetivo es el financiero.

Olins (1989, cp. Van Riel, 1997) establece tres tipos de identidad corporativa: Identidad monolítica, identidad respaldada, identidad de marca. La monolítica se refiere al estilo visual que se utiliza, el cual es reconocido rápidamente y asociado a ella; la identidad respaldada es en donde hay empresas pertenecientes a una casa matriz, se distinguen las divisiones que hay pero siempre se reconoce la base; la identidad de marca es en la que los productos que pertenecen a la casa matriz son reconocidos por separado pero gozan de éxito y reconocimiento.

La Imagen como la define Van Riel (1997), es un medio por el cual se simplifica la realidad de lo bueno o malo, agradable o desagradable y se va creando a través de la acumulación de una serie de impresiones que las personas van viviendo (Dowling 1986; cp. Van Riel, 1997) y para dar una definición de imagen: es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.

El boom y preocupación a partir de las décadas recientes por la imagen se debe a que si se tiene una buena imagen y acorde al producto que se quiere vender se tendrá mejores relaciones comerciales y por lo tanto más éxito con los clientes y la imagen se asoció mucho a los departamentos de mercadeo y publicidad y de allí se empezó a hablar de imagen corporativa.

3.2.2. Definición de Planificación Estratégica y conceptos asociados como Dirección Estratégica, Estructura y Lineamientos.

Frances (2006) define a la estrategia al campo militar, viene de *strategos* que en griego significa general y de acuerdo a este contexto se define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación conducción de operaciones de combate en gran escala”.

De acuerdo con esto, la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de la incertidumbre, es por esto que la que se adopta es para cada adversario la mejor opción entre las existentes, aunque nada de esto garantiza su éxito.

Por otro lado la planificación estratégica como lo define Frances (2006), es un proceso en el cual de manera sistemática a los lineamientos

estratégicos o líneas maestras de la organización, se los desarrolla en guías detalladas para la operación, también se asignan recursos que se plasman en documentos que se terminan llamando planes.

Esta planificación toma en cuenta a la incertidumbre por medio de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno y prever lo que otros actores puedan hacer, se identifican las fortalezas y debilidades que son internas de la organización teniendo en cuenta a las oportunidades y amenazas.

Para la planificación estratégica una de las herramientas más utilizadas es la construcción de una matriz DOFA en la cual se identifican las fortalezas y debilidades internas a la organización y las oportunidades y amenazas se encuentran en el entorno en el cual opera (Weilhrich, 1982) y lo que resulta de ella son estrategias de los cruces entre las cuatro.

La estructura de la empresa hoy en día más allá de reorganizar puestos de trabajo y actividades, se considera como uno de los factores de optimización, vinculado además con la estrategia, cultura organizacional, competencia y motivación de los empleados, nuevas tecnologías, etc; ya que formas muy rígidas de estructura generan descontento disminuyendo la productividad de las personas (OIT, 2009).

Los lineamientos estratégicos son los principales postulados fundamentales que moldean los principales aspectos de la estrategia de una organización según a sus prácticas y políticas debidamente establecidas, la definición de ella se da durante el proceso de planificación estratégica y sus revisiones tienen que ser constantes a medida que el proceso de planificación se desarrolla y ocurren los cambios en el entorno y según su tiempo de validez se clasifican en permanentes, semipermanentes y temporales (Frances, 2006).

3.2.2. Definiciones de Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas y Fines.

La misión es la definición integral y permanente del área de actividad de la organización (Frances, 2006). Antiguamente se asociaba con la identidad del individuo, en la actualidad se identifica a la misión con productos de las empresas u organizaciones que con el paso de los años gracias a la tecnología vieron desaparecer sus productos por lo que buscaron maneras de redefinirse, buscando identificar necesidades a atender, lo que las hizo más fuertes que hacerse identificables por los productos que ofrecían.

La misión del negocio es una actividad definida dentro de la organización y no debe tener libertad de acción para cambiarse, la misión en su totalidad abarca un área para la acción amplia en la cual la organización busca nuevos negocios pero la misión de un negocio dentro debe ser mucho más limitada (Frances, 2006).

Visión: es la ambición de la empresa u organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado (Frances, 2006). Para ello se preguntan cómo llegar a esos objetivos en un plazo de cinco a diez años, de igual manera se puede concebir como el logro más general y significativo de la organización en el mediano y corto plazo para servir de norte a sus acciones y a sus miembros para conservar sus motivaciones y se divide en tres dimensiones: el posicionamiento, el ámbito geográfico y el alcance sectorial.

De igual manera un nuevo concepto importante es la visión estratégica empresarial como la respuesta de una organización cuando se enfrenta ante oportunidades, dificultades y amenazas del entorno y sus fortalezas, una búsqueda de una ventaja competitiva adicional, es prudente aclarar en este punto que la estrategia no es un objetivo en sí, sino un conjunto de vías para llegar a la meta final y de aquí debe partirse

para seguir un plan estratégico exitoso: tener una visión de futuro (OIT, 2009).

Los valores plantean el ámbito ético-social en el cual labora u opera la organización, forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites sobre los cuales deben enmarcarse la conducta de todos sus miembros, estos valores guían la conducta tanto en el plano organizacional como fuera en lo personal.

Frances (2006) define los objetivos como estados o situaciones que se desean alcanzar, y para ello orienta sus acciones, para esto se visualizan situaciones deseables y dejan de ser objetivos en el momento en que son materializados o alcanzados, estos son los objetivos temporales, en cambio los objetivos permanentes son aquellos que nunca se llegan a alcanzar plenamente como la autorrealización, no se sabe ciertamente si se podrá llegar a lograrlos plenamente o si se llegó al tope de lo requerido.

Por su parte los fines Frances (2006), define a los objetivos permanentes de la organización como su razón de ser desde la perspectiva de los accionistas, trabajadores y colaboradores y deben siempre estar alineados con las motivaciones y necesidades de ellos, en el sector privado por orden de jerarquía suelen ser las siguientes: supervivencia y permanencia, beneficios traducidos en ventaja y utilidad económica en el corto plazo, aumento de patrimonio, prestigio e influencia, bienestar de los miembros y desarrollo del país.

CAPÍTULO IV

4. Marco Metodológico

4.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aplicada, ya que es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral, Funindes (2007, cp. Valarino, 2010). En los programas o líneas de trabajo de las investigaciones aplicadas se observa su orientación hacia determinada disciplina, intentan aplicar conocimientos científicos en cuestiones de naturaleza estratégica, a aportar diagnósticos y propuestas de intervención, a generar propuestas que contribuyan a innovar en el diseño y gestión de políticas o perfeccionar las ya existentes o producir innovaciones en la tecnología (Valarino, 2010).

4.2. Según la vertiente aplicada

Desde el punto de vista de la vertiente aplicada, la investigación es de tipo evaluativa, que de acuerdo con Fernández-Ballesteros (1996), el propósito de tales investigaciones es determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones, y según Valarino (2010), el objeto implicado es el ser humano, pero también pueden evaluarse programas donde estén implicados máquinas o procesos tecnológicos, y para esto se realizó un diagnóstico de la imagen de la Schola a partir de las impresiones y opiniones de las personas que hacen vida en ella, tanto fuera como dentro, para luego aplicar los correctivos necesarios y cambiar la situación si es pertinente.

4.3. Según el momento en que se recogen los datos.

El estudio es de tipo transversal (sincrónica) según el momento en el que se recolectan los datos porque se midió la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento

temporal; es decir, permite estimar la magnitud en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), en esta investigación se realizó una única recolección, los datos se tomaron en un único momento en una única medición.

4.4. Según la fuente de los datos

Según la fuente de los datos la información que se obtendrá es primaria, un trabajo creado por algún testigo presencial o protagonista de un evento histórico en el que éstos son descritos (Hernández, 2010), es decir de los mismos actores, enfrentando directamente, cara a cara la realidad interactuando con los participantes.

4.5. Según los objetivos

Según sus objetivos, es una investigación descriptiva, el objetivo es indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población (Hernández, 2010), porque se relata la situación actual en cuanto a la imagen de la organización desde diferentes puntos de vista y varias personas.

4.6. Diseño de Investigación

Mertens (2005, cp. H, F y B, 2010) concibe al estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad, y según esto es apropiado hacer un estudio de caso en el que la investigación se basa en la imagen de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela a partir de la opinión de sus miembros, trabajadores, colaboradores y en un diseño de campo en el que como se comentó anteriormente la información que se recabará vendrá del entorno inmediato a la Fundación, del corazón de la misma.

4.7. Técnicas e instrumentos

- **Entrevista** personal semi-estructurada: se realizó este tipo de entrevista debido a que son flexibles, dinámicas, constituyen una narración conversacional creada conjuntamente entre el entrevistador y el entrevistado. Las entrevistas constituyen un recurso privilegiado de acceder a la información desde la perspectiva del actor y su objetivo central es captar lo que es importante en la mente de los informantes, brindó un contexto de interacción más directo, personalizado, flexible, espontáneo y dió al investigador la posibilidad de hacer seguimiento de las preguntas y respuestas (Vieytes, 2004).

Para esta investigación se diseñó una guía de entrevista con dieciocho (18) preguntas para clientes internos de la fundación (directores, gerentes, administrativos y coralistas). Su validación se realizó mediante un juicio de expertos constituido por profesores del posgrado.

Se tomaron 15 días para ir a la sede de ensayos de la fundación y entrevistar a cada persona por separado, cada entrevista duró entre quince y treinta minutos.

- **Taller Matriz DOFA:** presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas de la empresa y su finalidad fue la de establecer una tipología de estrategias: las oportunidades aprovechadas con las fortalezas originan estrategias ofensivas, las oportunidades con las debilidades representan estrategias adaptativas, las amenazas cruzadas con las fortalezas representan estrategias reactivas y las amenazas con las debilidades son estrategias defensivas (Frances 2006).

Esta dinámica requirió de cuatro actividades, en la primera cada participante escribió por separado en un formato a su parecer de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, luego se

formaron en dos grupos en los que en los participantes listaron todas sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades; la tercera actividad consistió en darle una jerarquización por grupo y por último en asamblea se consolidaron ambos, quedando una sola matriz D.O.FA.

- **Análisis Documental:** es un proceso intelectual mediante el cual se extraen las nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales, el análisis por tanto es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.

Un sistema de análisis documental especializado realiza el análisis de contenido basado en la significación o contexto e implica técnicas documentales de indización y resumen Hernández (2010). Para acceder a esta información se recolectó material audiovisual de conciertos y giras, publicaciones especiales aniversarias, la memoria y cuenta de años anteriores, proyectos y presupuestos de años recientes que se presentan a benefactores y clientes para obtener financiamientos.

4.8. Población y muestra

La población que integra la FSCV está constituida de la siguiente manera:

Gerencia (3 personas):

- Directora Artística
- Gerente general
- Presidente Junta Directiva

Directivos/coordinadores (7 personas):

- Fundador y Compositor Residente
- 2 Directores Titulares
- Coordinador de Coros

- Coordinadora de Proyectos Especiales
- Coordinador de servicios generales
- Coordinador de divulgación/webmaster

Personal administrativo (2 personas):

- Asistente administrativo
- Becario

Coros:

- Adultos: compuesto por 50 personas.
- Jóvenes: compuesto por 65 personas.
- Niños: compuesto por 500 niños y niñas.

Total Población FSCV: 627 personas

✓ Muestra

El muestreo que se realizó para las entrevistas fue intencional o no probabilístico, el cual no obedece a reglas fijas, ni especifica de antemano el número de unidades a seleccionar, por el contrario, mientras avanzaba la investigación este número fue convenido; esto es así porque el investigador a medida que progresa en la recolección de los datos, reflexionaba y hacía revisión de la teoría, y la elección de la muestra es parte de los recursos con que cuenta el investigador cualitativo (Vieytes, 2004).

Las entrevistas fueron aplicadas a la totalidad del personal gerencial y directivo (10 personas).

Además se seleccionaron entre ambos coros a los 15 integrantes que tengan más tiempo formando parte de la FSCV y que, preferiblemente, desempeñen más de un rol en la misma (coralistas adultos y jóvenes, directores, profesores, asistentes, etc.).

La muestra fue de un total de 15 personas, 8 coralistas juveniles y 7 adultos.

4.9. Procedimiento

Durante la fase de diagnóstico se realizaron las siguientes actividades:

1. Presentación introductoria de la consultora y proyecto en la Fundación.
2. Elaboración de propuesta: planteamiento, problema, objetivos, justificación, marco teórico, metodología, cronograma.
3. Presentación de la propuesta al cliente.
4. Análisis documental.
5. Construcción de la matriz DOFA con personal directivo, gerentes, administrativo y directores corales.
6. Análisis de los datos.
7. Elaboración de entrevistas.
8. Entrevistas a personal directivos, gerentes, directores, personal administrativo, directores corales y coralistas.
9. Análisis de resultados.
10. Presentación del informe de diagnóstico al cliente.

4.10. Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES		PREGUNTAS/ÍTEMS
Imagen corporativa	Personalidad y reputación que transmite una empresa o institución al público en general	Resultado de la interrelación entre la cultura corporativa, identidad corporativa y comunicación corporativa, los cuales sirven de termómetro de dicha imagen.	Cultura corporativa: normas y valores que responden a las creencias	Valores Creencias Historias Normas Estructuras	1. ¿Por qué forma parte de la FSCV? 2. ¿Cuáles son los aportes más importantes que ha tenido la actividad coral en su vida? (coralistas) 3. ¿Cómo definiría el ambiente laboral/artístico dentro de la FSCV? 4. ¿Cómo se ve a sí mismo dentro de la fundación en un período de 5 años? 5. ¿Cuáles son los aspectos que distinguen a la FSCV de otras agrupaciones corales?
			Identidad corporativa: personalidad que una empresa va construyendo a través del tiempo.	Identidad lingüística Identidad icónica Identidad cromática	6. ¿Cuándo escucha el nombre de la FSCV, qué es lo primero que se le viene a la mente? 7. ¿Cómo cree Ud. que el público en general percibe a la FSCV? 8. ¿Si pudiese modificar o mejorar algún aspecto de la imagen de la FSCV, cuál sería?
			Comunicación corporativa: estructura articulada e integrada de elementos intervinientes en el proceso comunicativo de la empresa tanto hacia su población interna como a la externa	Comunicación interna • Actividades y eventos internos • Piezas de comunicación Comunicación externa • Marketing • Publicidad • Relaciones públicas • Manejo de medios	9. ¿Recibe frecuentemente información sobre los programas, noticias, logros actuales de la fundación? (correos, folletos, redes sociales) 10. ¿Acude con frecuencia a la página web de la fundación en busca de información? 11. ¿Si necesita alguna información puntual de la fundación o de alguno de sus programas, a través de que medio la obtiene?
Planificación estratégica	Proceso que se sigue para determinar las metas de una organización y		Misión: es la definición integral y permanente del área de	Conocimiento completo de la actividad de la organización por	12. ¿Cuál considera Ud. que es el objetivo principal de la organización? 13. ¿Cree Ud. que la fundación podría

	las estrategias que permitirán alcanzarlas		actividad de la empresa. Busca necesidades que atender y clientes a ser atendidos	sus miembros. Cumplimiento de las necesidades de sus clientes.	desarrollar productos y/o servicios adicionales a los ya existentes? ¿Cuáles? 14. ¿Qué tipo de requerimientos o necesidades cree ud. que cubre la FSCV?
			Visión: es la ambición de la empresa a ser alcanzado en un horizonte de tiempo dado.	Metas en el corto plazo Metas en el mediano plazo Adecuación de las personas con las metas. Participación de los miembros en las metas cercanas.	15. ¿De qué manera contribuye ud. al cumplimiento de los objetivos de la fundación? 16. ¿Cómo visualiza a la fundación dentro de 5 años? 17. ¿Qué esfuerzo o contribución adicional podría hacer para el cumplimiento de las metas de la fundación?
			Valores: plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones.	Coincidencia de las metas organizacionales con las individuales. Contexto en el que opera la organización.	18. ¿Cuáles comportamientos o conductas cree ud. que son comunes a todos los miembros de la fundación?

CAPÍTULO V

5. Análisis de los Resultados

5.1. Análisis documental

Durante esta fase del estudio se hicieron importantes hallazgos en relación a la imagen actual de la FSCV. Para tal fin, se recurrió a diversas fuentes de información: documentos elaborados por la Fundación (Proyectos y Presupuestos 2013, Memoria y Cuenta 2012, Historia Schola Cantorum de Venezuela, 30 años, 1997), también se consultaron reseñas de prensa sobre el coro y/o sus directores, y medios de difusión y comunicación como la página web, y la presencia en redes sociales (Facebook y Twitter).

✓ Planteamientos de misión y visión:

En el marco normativo de la **Memoria y Cuenta de la FSCV 2011-2012**, se destaca que la Fundación Schola Cantorum de Venezuela es una institución sin fines de lucro, constituida en el año 1974, cuyo objeto principal es “fortalecer la participación social y cultural a través de diversos programas de docencia del canto, dirección y la composición de la música coral, promoviendo actividades de investigación, formación y difusión, tales como festivales, encuentros, ciclos, conciertos, talleres, todos enfocados al enriquecimiento, promoción y rescate de la música coral nacional y universal”.

Es importante mencionar que para el momento de establecer los primeros estatutos de la Fundación (1974), no se utilizaron los conceptos de misión y visión, únicamente se hacía referencia a los objetivos como se destaca en el párrafo anterior.

Los primeros planteamientos de misión y visión aparecen alrededor de los años 90 y fueron revisados y modificados más adelante a través de un ejercicio grupal con los integrantes de la organización. Alrededor del

año 2009 se realiza el video “Construir Cantando”, el cual refleja los ámbitos de acción de la Schola y de cada uno de los coros y programas que ésta desarrolla, en el marco de este video se replantean los enunciados de misión y visión, quedando hasta la actualidad de la siguiente manera:

Visión: Crearemos un país de gran riqueza cultural, aportando nuestro trabajo y experiencia para la promoción, desarrollo y difusión del arte coral en Venezuela, a la vez que nos encargaremos de mostrarle al mundo el avance obtenido, logrando así la integración de los pueblos a través de una actividad que recrea la paz y la convivencia (FSCV, 2010, Quienes somos).

Misión: es conveniente destacar que los planteamientos que la Fundación utiliza hoy en día, se redactaron en términos de objetivos y/o actividades, no reflejando ni comunicando claramente la razón de ser de la institución, igualmente, se observa que los mismos tampoco se encuentran en la página Web de la Fundación, la cual es su principal medio de divulgación.

2.5 Objetivos Estratégicos:

El objetivo más importante para la Schola en el corto plazo es llegar a cumplir los 50 años en funciones plena como lo han hecho todo este tiempo, organizando giras, conciertos.

- ✓ Presencia en medios de información.

A través de la revisión y análisis documental, se pudo observar la presencia y el seguimiento que se le hace a la Schola Cantorum de Venezuela tanto en medios nacionales como internacionales.

En la prensa nacional, se evidencian numerosas reseñas de las agrupaciones corales que conforman la FSCV, haciendo mención de

giras, repertorios, actuaciones destacadas, crítica internacional, nuevos proyectos, entrevistas a sus directores, entre otros.

Asimismo, se tiene registro de entrevistas en radio y televisión a los directores o integrantes del coro ante eventos puntuales. En los distintos medios se suele destacar la excelencia de la agrupación y los múltiples reconocimientos que ha obtenido tanto a nivel nacional como internacional.

✓ Presencia en la Web

La FSCV cuenta con una página Web en la que se puede encontrar información sobre la historia, los directores, los coros, programas, noticias, eventos, discografía, documentos y otros. La sección de eventos y novedades contiene información actualizada, asimismo, existe un boletín gratuito llamado “Schola News” al que el público en general se puede suscribir desde la página Web para que el boletín sea enviado a su correo electrónico. Se evidencia que el portal Web cuenta con un buen nivel de actualización, y se considera acertada la iniciativa de dedicar un espacio a los colaboradores y aliados.

La Schola también ha incursionado en las redes sociales Facebook y Twitter, medios que utiliza para publicar novedades y propiciar la interacción entre sus integrantes y seguidores. Igualmente existen videos de la agrupación cargados por algunos de sus integrantes en el portal Youtube.

Finalmente, vale destacar que al introducir en los buscadores más utilizados de la Web términos de búsqueda como “coros juveniles en caracas” “música coral Venezuela” “coros en Venezuela”, la Schola Cantorum no aparece entre los principales resultados. Esto puede dificultar que la FSCV sea visible para las personas que desconocen su existencia.

5.2. Taller Matriz D.O.F.A

Esta actividad se llevó a cabo con la participación de 7 personas del equipo gerencial y directivo de la FSCV (Directora Artística, Gerente General, Directora Titular 1, Directora Titular 2, Coordinador de Coros, Coordinador de Proyectos y Encargada de digitalización del archivo musical).

Para la primera actividad las 7 (siete) personas involucradas llenaron el formato de análisis individual (técnica nominal) 4 veces, uno para fortalezas, uno para debilidades, uno para amenazas y otro para oportunidades colocando cómo afectan cada una de ellas a la organización, luego en una segunda actividad (técnica grupal) se formaron dos grupos, uno de 3 y otro de 4, en el que un secretario designado se encarga de agrupar todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, la tercera actividad (jerarquización) consistió en el mismo grupo darles una jerarquía o posición teniendo en cuenta la manera en que afectan a la organización y su impacto, colocándole puntuación según la opinión, empezando por el número 1, para luego en una cuarta actividad llamada asamblea se discutiera la formación de un cuadro general de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, al igual que el paso anterior pero se consolida en uno solo.

A continuación se presentan los resultados cuantitativos de la jerarquización definitiva de cada una de las variables, realizada en asamblea con la intervención de todos los participantes. Los hallazgos encontrados se presentan en orden de importancia de acuerdo a la puntuación asignada por el grupo. Están ordenadas por nivel de importancia de arriba hacia abajo.

Cuadro N° 1 - Resultados Cuantitativos de la Jerarquización de las Fortalezas.

Jerarq.	Fortalezas	Puntaje
1	Nivel artístico de excelencia	35
2	Formación en valores a través de los principios de la música coral (formación para la vida)	34
3	Amplia y reconocida trayectoria a nivel nacional e internacional	32
4	Visión de la música coral como proyecto social; accesible a todas las edades y condiciones sociales	31
5	Objetivos definidos y metas claras	20
5	Alto nivel de compromiso y disposición por parte del personal en el cumplimiento de objetivos	20
6	Capacidad de respuesta ante demanda de formación en las áreas social, educativa y artística	18
7	Vinculación con el entorno a través de la promoción del canto coral en distintas comunidades	17
8	Trabajo en equipo	16
8	Capacidad para emprender nuevos proyectos y asumir riesgos	16
8	Liderazgo	16
8	Visión clara y común a toda la organización: crecimiento y expansión	16
8	Marca reconocida	16
8	Relaciones institucionales sólidas a nivel nacional e internacional	16
9	Transparencia en gestión administrativa (hacia adentro y hacia afuera)	14
9	Amplio rango de edades en el equipo artístico	14
9	Numeroso equipo de voluntarios	14
10	Creación de metodología de enseñanza propia	13
10	Contribución al aumento de la producción musical mundial	13
11	Productos tangibles que son evidencia del trabajo realizado (cds)	12
11	Desarrollo de sistema de información musical propio	12

12	Inserción de programas corales en colegios	11
----	--	----

Cuadro N° 2 – Resultados Cuantitativos de la Jerarquización de las Debilidades.

Jerarq.	Debilidades	Puntaje
1	Presupuesto inestable (necesidad de asegurar al menos un 60% del presupuesto anual)	35
2	Falta de definición y delimitación de roles	30
3	Falta de espacios propios para ensayos y conciertos	29
4	Estructura organizativa, gerencial y logística débil	20
4	Remuneración e incentivos poco competitivos	20
4	Sobresaturación de equipo gerencial	20
4	Liderazgo centrado en fundadores	20
5	Estrategia comunicacional poco eficiente (incluyendo uso de redes sociales)	18
6	Falta de estrategia colectiva para la recaudación de fondos	15
6	Alta dependencia de ingresos externos	15
7	Falta de estrategia para convivir con el entorno político	13
7	Dificultad para acceder al sistema de responsabilidad social empresarial	13
8	Poca eficiencia en la generación y difusión de la información (hacia adentro y hacia afuera)	11
8	Poco interés de generación de relevo para acceder a la gerencia	11
9	Poco autoconocimiento de la institución	10

Cuadro N° 3 – Resultados Cuantitativos de la Jerarquización de las Oportunidades.

Jerarq.	Oportunidades	Puntaje.
1	Posicionamiento e imagen a nivel nacional e internacional	35
2	Convenios de cooperación con entes públicos y privados	30
3	Invitaciones nacionales e internacionales	20
3	Interés mundial por la música coral latinoamericana	20
4	Alianzas existentes con instituciones que aportan dinero todos los años	15
5	Pertenecen a la red: REDSOC	12

Cuadro N° 4 – Resultados Cuantitativos de la Jerarquización de las Amenazas.

Jerarq.	Amenazas	Puntaje.
1	Inestabilidad del país en sus instituciones y proyectos culturales	35
1	Falta de equidad en la distribución de presupuesto público para eventos culturales	35
1	Falta de recursos económicos	35
1	Acercarse a las instituciones es cada vez más difícil, canales reducidos	35
2	Disminución del aporte del Ministerio de Cultura	30
2	Entorno político, social y económico del país	30
3	Inseguridad de la ciudad en especial en el lugar de trabajo	20
4	Fuga de talento	18

Correlaciones de Estrategias Matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO:

- E1: Aumentar la difusión de la excelencia artística para incrementar el posicionamiento y hacer atractivo ante posibles patrocinantes.
- E2: Resaltar/Demostrar el impacto en valores y formación de los programas de la FSCV en los resultados de convenios existentes y en las propuestas de nuevos convenios.
- E3: Potenciar la promoción y difusión del proyecto social para adquirir más alianzas económicas.
- E4: Establecer alianzas e intercambios con otras ODS/ONG pertenecientes a RedSoc.
- E5: Aumentar los repertorios de música coral latinoamericana.
- E6: Incluir la transparencia en la gestión dentro de la imagen de la FSCV, relacionándolo directamente con testimonios de clientes externos o patrocinantes.
- E7: Ofrecer la metodología de enseñanza de la música coral y sus beneficios como aporte o como producto en los convenios de cooperación.
- E8: Promocionar repertorios latinoamericanos en mercados interesados.
- E9: Potenciar los programas corales dentro de escuelas/liceos como posible medio de cooperación con entes públicos.

ESTRATEGIAS FA:

- E10: Recalcar en el talento formado el nivel de excelencia y de reconocimiento que se puede adquirir con la permanencia en el grupo. Involucrarlos en programas y actividades que aumenten su nivel de identidad y apego con la institución.

- E11: Utilizar la potencialidad del proyecto social para acceder a financiamiento de entes públicos que favorezcan la formación cultural de niños y jóvenes de zonas populares.
- E12: Establecer nexos con las comunidades en las que se desarrolla el proyecto social para que contribuya con la seguridad de los docentes y el buen curso de la actividad.
- E13: Promocionar o difundir entre instituciones culturales enfocadas a la formación musical, la metodología de enseñanza y las obras producidas por la FSCV para posibles convenios.
- E14: Promocionar programas de formación dirigidos a colegios en planteles públicos.

ESTRATEGIAS DO

- E15: Apoyarse en la formación y experiencia que ofrecen las instituciones participantes a la RedSoc para fortalecer la estructura.
- E16: Apoyarse en los convenios de cooperación con entes públicos y privados para obtener espacios para ensayos y conciertos.
- E17: Contrarrestar los incentivos salariales poco atractivos con la posibilidad de participar en festivales y giras internacionales.
- E18: Fortalecer la estrategia comunicacional con el apoyo y experiencia de RedSoc.
- E19: Utilizar los convenios con instituciones públicas y privadas y el apoyo de RedSoc para fortalecer las estrategias de acceso a la RSE.
- E20: Incluir a la siguiente generación de relevo en actividades de RedSoc para despertar su vinculación y compromiso.

ESTRATEGIAS DA

- E21: Fortalecer la estructura gerencial para afrontar la inestabilidad del país en el ámbito cultural.

- E22: Fortalecer las dificultades para acceder a la RSE para contrarrestar la deficiencia presupuestaria.

5.3. Entrevistas

Es importante destacar que la entrevista fue diseñada con preguntas abiertas, por lo tanto, cada individuo pudo haber aportado más de una respuesta en cada pregunta. En base a esto, se considera como frecuencia la cantidad de veces en que se dio una misma respuesta, y no el número total de individuos entrevistados, se presentan en términos de porcentajes en cada categoría.

A continuación se presenta la muestra seleccionada inicialmente para cada uno de los grupos tomados en cuenta para el estudio y el número total de individuos que fue posible entrevistar.

Grupo	Muestra planificada	Muestra Definitiva	Porcentaje
Personal gerencial-directivo	10	8	80%
Coralistas	15	15	100%

1. ¿Por qué forma parte de la FSCV?

Tabla N° 1: resultados de entrevistas pregunta N° 1

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Nexos con personas cercanas vinculadas con la música	12,5	25,0
Gusto por la actividad coral		12,5
La música como modo de vida	25,0	12,5
Posibilidad de hacer carrera y obtener oportunidades dentro de la música		18,75
Reconocimiento y proyección de la institución dentro del ámbito de la música coral		12,5
Compromiso con la institución y/o sus fundadores	37,5	
Interés hacia la gestión de proyectos culturales	25,0	
Otro		18,75
Total	100	100

2. ¿Cuáles son los aportes más importantes que ha tenido la actividad coral en su vida? (coralistas)

Tabla N° 2: resultados de entrevistas pregunta N° 2

Categorías	% Frecuencia
	Coralistas
Responsabilidad	13,5
Disciplina-capacidad de organización	16,2
Respeto	5,4
Tolerancia- convivencia	5,4
Mejor desempeño musical	8,1
Trabajo colaborativo- en equipo	16,2
Educación-formación musical	10,8
Mejoramiento personal	8,1
Otro	16,2
Total	100

3. ¿Cómo definiría el ambiente laboral/artístico dentro de la FSCV?

Tabla N° 3: resultados de entrevista pregunta N° 3

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Familiar	15,0	14,8
Educación-formación-aprendizaje	10,0	11,1
Agradable-ameno	10,0	18,5
Exigencia-estándares altos	5,0	11,1
Alto nivel de presión (negativa)		7,4
Trabajo en equipo	10,0	11,1
Disciplinado	5,0	11,1
Estresante	20,0	
Heterogéneo	15,0	
Otros	10,0	14,8
Total	100	100

4. ¿Cómo se ve a sí mismo dentro de la Fundación en un período de 5 años?

Tabla N° 4: resultados de entrevista pregunta N° 4

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Formando parte del coro adulto		22,2
Formando-enseñando	37,5	22,2
Recibiendo formación musical		11,1
Director de coros/orquestas	12,5	16,7
No se ve dentro	12,5	16,7
Más participación en la parte gerencial	25,0	
Otro	12,5	11,1
Total	100	100

5. ¿Cuáles son los aspectos que distinguen a la FSCV de otras agrupaciones corales?.

Tabla N° 5: resultados de entrevista pregunta N° 5

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Variedad/versatilidad del repertorio	12,0	20,51
Eurritmia		15,38
Calidad-profesionalismo musical-nivel interpretativo	12,0	28,21
Trayectoria	4,0	7,69
Calidad humana	4,0	10,26
Diversidad de edades		5,13
Disciplina	16,0	5,13
Metas artísticas ambiciosas	8,0	
Legado documental	4,0	
Política bien definida	16,0	
Componente formativo-educativo	12,0	
Otro	12,0	7,69
Total	100	100

6. ¿Cuándo escucha el nombre de la FSCV, qué es lo primero que se le viene a la mente?

Tabla N° 6: resultados de entrevista pregunta N° 6

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Directores (María y Alberto)		25,0
Familia	11,1	12,5
El coro (imagen de la agrupación)	11,1	16,7
Calidad	22,2	12,5
Sentimiento de emoción	22,2	12,5
"Mi vida"	22,2	4,2
Otro	11,1	16,7
Total	100	100

7. ¿Cómo cree Ud. que el público en general percibe a la FSCV?

Tabla N° 7: resultados de entrevista pregunta N° 7

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Causan impacto	8,3	23,8
Presentan una propuesta diferente		14,3
Talentosos	8,3	23,8
Desconocimiento	16,7	9,5
Coro elitesco		4,8
Envidia	8,3	4,8
Conocimiento-afinidad- admiración	33,3	4,8
Otro	25,0	14,3
Total	100	100

8. ¿Si pudiese modificar o mejorar algún aspecto de la imagen de la FSCV, cuál sería?

Tabla N° 8: resultados de entrevista pregunta N° 8

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Uniformes		21,1
Sedes más amplias y organizadas y mejor ubicadas	20,0	10,5
Mayor promoción y difusión	50,0	26,3
Logotipo más representativo	10,0	21,1
Cobertura de eventos en medios públicos y privados		5,3
Otro	20,0	15,8
Total	100	100

9. ¿Recibe frecuentemente información sobre los programas, noticias, logros actuales de la Fundación? (correos, folletos, redes sociales)

Tabla N° 9: resultados de entrevista pregunta N° 9

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Facebook	40,0	34,4
Twitter	20,0	18,8
Página web		6,3
Correo electrónico	33,3	15,6
Personalmente	6,7	15,6
No recibe		3,1
Otros		6,3
Total	100	100

10. ¿Acude con frecuencia a la página web de la Fundación en busca de información?

Tabla N° 10: resultados de entrevista pregunta N° 10

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Frecuentemente	62,5	26,7
Poco frecuente	12,5	26,7
No acude	25,0	46,7
Total	100	100

11. ¿Si necesita alguna información puntual de la Fundación o de alguno de sus programas, a través de que medio la obtiene?

Tabla N° 11: resultados de entrevista pregunta N° 11

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Página	6,7	11,1
Redes sociales		11,1
Correo	20,0	
Personalmente	33,3	61,1
Telefónicamente	40,0	16,7
Total	100	100

12. ¿Cuál considera Ud. que es el objetivo principal de la organización?

Tabla N° 12: resultados de entrevista pregunta N° 12

Categorías	%Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Educación-promoción musical	50,0	40,0
Formación de valores a través de la música	8,3	20,0
Proyecto social-inclusión	25,0	20,0
Preservación de acervo coral y cultural de Venezuela	8,3	
Otros	8,3	20,0
Total	100	100

13. ¿Cree Ud. que la Fundación podría desarrollar productos y/o servicios adicionales a los ya existentes? ¿Cuáles?

Tabla N° 13: resultados de entrevista pregunta N° 13

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Mayor presencia y representación a nivel nacional		25,0
Ofrecer mayores beneficios a sus integrantes	12,5	12,5
Interpretación actoral		12,5
Ofrecer repertorios y presentaciones para bodas y eventos directamente en la pagina	12,5	6,25
Cobrar entradas a los conciertos		6,25
Cursos de instrumentos musicales, lectura musical	12,5	12,5
Estabilizar proyectos actuales		12,5
Tienda para ofrecer discografía	12,5	
Servicio en la web	12,5	
Otros	37,5	12,5
Total	100	100

14. ¿Qué tipo de requerimientos o necesidades cree Ud. que cubre la FSCV?

Tabla N° 14: resultados de entrevista pregunta N° 14

Categorías	%Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Formación musical-dirección	36,4	18,75
Espacio- actividad distinta y complementaria para niños y jóvenes de distintos estratos	45,5	50,0
Repertorio versátil y novedoso		18,75
Otros	18,2	12,5
Total	100	100

15. ¿De qué manera contribuye Ud. al cumplimiento de los objetivos de la Fundación?

Tabla N° 15: resultados de entrevista pregunta N° 15

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Cumplimiento, compromiso y responsabilidad	15,4	60,0
Colaborando en el aprendizaje de otros	15,4	15,0
Contribuyendo en diversas tareas	30,8	15,0
Aportando experiencia	30,8	
Captando oportunidades en el entorno	7,7	
Otros		10,0
Total	100	100

16. ¿Cómo visualiza a la Fundación dentro de 5 años?

Tabla N° 16: resultados de entrevista pregunta N° 16

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Más núcleos		41,2
Mayor presencia juvenil		11,8
Luchando por seguir existiendo	37,5	17,6
No la ve	25,0	
Más proyectos	25,0	
Otros	12,5	29,4
Total	100	100

17. ¿Qué esfuerzo o contribución adicional podría hacer para el cumplimiento de las metas de la Fundación?

Tabla N° 17: resultados de entrevista pregunta N° 17

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Buscar patrocinantes		17,6
Colaborando en otras áreas	25,0	11,8
Constancia, estudio, dedicación		11,8
Promocionar-invitar a más personas a unirse		11,8
Daríá más a cambio de remuneración	12,5	11,8
Ya contribuye en todo lo que puede		11,8
Contribuyendo con componentes formativos para grupos puntuales	37,5	5,9
Otros	25,0	17,6
Total	100	100

18. ¿Cuáles comportamientos o conductas cree Ud. que son comunes a todos los miembros de la Fundación?

Tabla N° 18: resultados de entrevista pregunta N° 18

Categorías	% Frecuencia	
	Gerencial-directivo	Coralistas
Amor/pasión por la música	27,3	32,0
Valores (respeto, compañerismo, solidaridad, trabajo en equipo)	36,4	36,0
Responsabilidad/dedicación/compromiso	27,3	16,0
Otros	9,1	16,0
Total	100	100

Análisis Cualitativo:

La razón del por qué los miembros forman parte de la agrupación es en el caso de los gerentes y directivos, el compromiso y la música como modo de vida, y en los coralistas es una manera de hacer carrera; igualmente ambos grupos consideran que los mayores aportes de la actividad coral han sido la disciplina, la organización, el respeto y el trabajo en equipo. Para los Directivos el ambiente es estresante, pero para los coralistas es agradable y ameno.

Dentro de los próximos 5 años los miembros del coro adulto se ven formando y enseñando, los coralistas jóvenes de igual manera se ven enseñando, además de siendo parte del coro adulto.

Para los directivos lo que distingue a la FSCV es la disciplina que imparte y sus políticas bien definidas; los coralistas valoran la calidad en la interpretación, lo musical y la versatilidad de los repertorios. Cuando a los directivos se les menciona la FSCV lo primero que piensan es en la calidad, la emoción, su vida; por su parte los coralistas piensan en los Directores fundadores: María y Alberto.

Los Directivos perciben del público admiración y afinidad, los coralistas se sienten percibidos como talentosos y de causar impacto.

El aspecto a mejorar, para Directores, sobre la imagen sería el promover, difundir sus actividades y el acondicionamiento de las sedes; para los coralistas de igual manera una mayor promoción, difusión y un logotipo más llamativo.

Los directivos acuden con frecuencia a la página web de la fundación y a las redes sociales para publicar, mientras los coralistas lo hacen directamente en la oficina.

Para los directores el objetivo de la organización es la educación musical y su proyecto social, para los coralistas igualmente es la educación musical.

Sobre qué otros productos podría desarrollar la Schola, para los directivos serían presentaciones privadas, cursos de instrumentos, una tienda on-line, y para los coralistas debería ser tener presencia en otras ciudades.

Los directivos ven a la Fundación como un espacio diferente de esparcimiento para jóvenes y para la educación, para los coralistas es de igual manera un lugar de esparcimiento y en cuanto a su futuro cercano los directivos la ven luchando por existir, mientras que los jóvenes la ven con más núcleos

La manera en que los directivos contribuyen al cumplimiento de los objetivos es participando en diferentes tareas y con su experiencia; para los coralistas es por medio del compromiso y la responsabilidad.

Los directivos están dispuestos a contribuir con la formación de otros coros como el infantil y el juvenil, en colaboración con otras áreas de la fundación; los coralistas piensan que es contribuyendo en la búsqueda de nuevos patrocinantes.

Sobre las conductas deseadas, los directivos apoyan los valores grupales y de pertenencia al grupo, la responsabilidad y el amor a la música, para los coralistas igualmente son los valores grupales.

CAPÍTULO VI:

6. Conclusiones

Dentro de la fundación hay una cultura organizacional entendida y compartida por todos los grupos que forman parte de ella, ya que se manejan políticas, normas y códigos formales que son conocidos, cumplidos y respetados por todos, entendiendo que la definición de la imagen está sustentada en la personalidad y reputación que transmite una empresa o institución al público en general, la Fundación promueve su imagen de gran familia, en la que se comparten creencias y convicciones sobre el poder transformador de la música como elemento sublime y espiritual, capaz de impactar positivamente vidas y sociedades enteras, el cual es el caso de muchos de sus miembros, que los llena, más allá de una presentación o concierto.

De manera unánime, todos sus miembros, gerenciales, artísticos y administrativos coinciden en que la formación musical que se imparte en sus diferentes niveles: infantil, juvenil y adulta es de primera, esto se evidencia en el alto reconocimiento por parte del público, referido en los medios nacionales e internacionales en donde se presentan con todos sus repertorios; la comunicación externa en este sentido juega un papel importante, ya que los logros quedan documentados, llegando a ser masiva para la captación de posibles nuevos patrocinantes y nuevas audiencias.

Los miembros en general consideran que el repertorio y la puesta en escena del coro juvenil es más variado y vistoso para el público, los coralistas de la Schola adulta sienten que no tienen el protagonismo, reconocimiento y promoción del coro juvenil a pesar de tener más tiempo dentro de la agrupación, una de las razones de esto es que el coro juvenil está más abierto a interpretar piezas más conocidas de la cultura latinoamericana, que son más flexibles en su repertorio por lo

que el público se identifica más rápidamente con ellos , mientras que el coro adulto se enfoca más a la música lírica.

En la matriz DOFA y en las entrevistas se evidenció un fuerte sentimiento de arraigo hacia la Schola, sus fundadores, profesores y demás miembros, asignándoles con frecuencia la caracterización de “familia”, cariño hacia los Directores, estos son valores y creencias adoptados por todos aquellos que forman parte de la cultura y definen su imagen actual, el aprecio hacia los miembros, un segundo hogar, es la imagen que quieren que los demás evidencien tal como muchos de los coralistas adultos que tienen hasta 25 años dentro de la agrupación. No es solo un pasatiempo sino una forma de vida, hay desde luego también preocupación por el compañero, sus experiencias implicando momentos que involucran muchas emociones.

Algo que contribuye a potenciar la imagen es el interés latente tanto por parte del personal gerencial-directivo como de los coralistas adultos con más trayectoria de impartir enseñanza en sus áreas puntuales de desempeño, y esto más que todo es una norma a seguir cuando se cuenta con algo de antigüedad, por ejemplo quienes se destacan en solfeo, vocalización, afinación, lectura de partituras o instrumentos, desean preparar a las nuevas generaciones ya que existe un sentido de compromiso enfocado a devolver un poco de lo que les ha brindado la institución a lo largo de los años.

El equipo directivo-administrativo evidencia gran presión y estrés debido a la falta de delimitación de roles y excesiva carga de responsabilidades para resolver en poco tiempo las fechas de las presentaciones y giras, cancelaciones de pagos y viajes, lo que evidencia poca planificación y seguimiento del cronograma para el cumplimiento de las metas.

El liderazgo de los fundadores identifica y define a la organización, como se comentó, hay mucho apego y cariño hacia ellos, y los integrantes se manejan bajo las pautas que los líderes indican, pero esto genera, en ocasiones, la sensación de que no se confía en ellos para la delegación de responsabilidades o para colaborar en aspectos como la obtención de más fuentes de financiamiento y/o patrocinio.

El proyecto social de la Fundación goza de gran protagonismo e impacto, su reputación lograda en todos estos años se debe al hecho de llevar el canto a todos los niveles de la sociedad, de hacer accesible la música, más allá de los paradigmas clasistas, habiendo mantenido en el tiempo su misión y razón de ser, siendo lo social el ancla para impulsar los proyectos. Además, la visión de la mayoría de los coralistas de los resultados de este proyecto social en el futuro, apunta hacia la creación de más núcleos de coros infantiles y juveniles en todo el país, mediante los cuales la Fundación gane más prestigio.

La misión y visión actual no son congruentes con las actividades de la institución, incluso no están redactadas de manera correcta, son una lista de actividades que afecta la imagen que se proyecta hacia posibles promotores, nuevos miembros y profesores, dificultando la obtención de aportes económicos así como la consecución de sus objetivos tanto financieros como artísticos, ya que pudiera explotarse más el hecho de la música como factor de cambio.

A través de las redes sociales Facebook y Twitter se mantiene el contacto directo con la Fundación. Todas las personas entrevistadas afirman ser bastante activos en el uso de redes sociales lo que es bueno para afianzar la imagen externa de como los ven, a pesar de que una mayoría de coralistas prefiere dirigirse a la oficina que informarse interactivamente; prevalece la comunicación cara a cara, los medios en cambio son utilizados por los jóvenes para compartir información y establecer contacto entre ellos, dar su opinión sobre sus

experiencias en la agrupación y a su vez invitar a las personas a formar parte de ella audicionando constantemente.

La nueva generación de los coralistas jóvenes tiene grandes esperanzas en lo que se refiere a los próximos años dentro de la organización, su identidad es tal que planifican su futuro personal cercano dentro de la fundación y de sus roles en ella, lo cual es conveniente para la imagen, pues les permite pensar en hacer carrera, más allá de creer que estarán por un tiempo breve. En las entrevistas un gran número de ellos vé a la Schola participando en innumerables festivales en el mundo y en proyectos por venir, ya que gracias a las giras en las que han participado pueden nutrir y proyectar su imagen.

La falta de incentivos económicos es una amenaza para la permanencia de los coralistas, ya que a pesar de su gran nivel de apego e identidad que hay hacia la Fundación, muchos coralistas tienen la expectativa de que la actividad musical que realizan dentro de la Schola, les pueda generar suficientes ingresos para vivir de ellos, lo que no podría contribuir con la imagen interna de las nuevas generaciones de relevo, de migrar al ver que no es rentable económicamente desempeñarse a tiempo completo como educadores.

El reconocimiento de la FSCV no solo es a nivel coral y musical, sino también a nivel administrativo. Una de las mayores fortalezas es que han forjado relaciones transparentes con instituciones que reconocen su trabajo y apuestan a seguirlos ayudando, de hecho, el personal gerencial-directivo considera que la Schola es una marca reconocida que cuenta con la confianza y el agrado de muchas personas e instituciones, a nivel de imagen externa, sus patrocinadores confían en que sus aportes son bien invertidos en niños, jóvenes y adultos con talento musical.

Todos los integrantes de los coros están convencidos de que el formar parte de la Schola incide directamente en la adquisición y afianzamiento de valores como la disciplina, la responsabilidad, el aprecio hacia sus compañeros, y el sentido de pertenencia, entre otros. Los jóvenes aprecian la labor de sus profesores de canto, sintiendo admiración y que algún día podrían estar en ese lugar, los integrantes del coro adulto desean continuar con este legado, ya que muchos de ellos forman parte de la institución desde muy temprana edad.

7. Recomendaciones

Mantener y transmitir en cada proyecto como bandera de su imagen la cultura organizacional que caracteriza a la Fundación, sus valores, resaltando el impacto positivo y los resultados de sus prácticas de la actividad musical sobre la vida de niños, jóvenes, adultos y en sus familias. Sería importante exponer los casos de vida de muchos de sus integrantes y lo que la música ha significado para ellos.

Destacar para los patrocinantes que la educación que imparte la Schola es de máxima calidad y que sus contribuciones se invierten en educación, material didáctico, lo cual será retribuido con excelentes puestas en escena. Partir del concepto del video “Construir Cantando” para repetir la experiencia agregándole valor y que éste se convierta en la carta de presentación de la Fundación a la hora de introducir proyectos para solicitar patrocinios o financiamientos. La asesoría con RedSoc en términos de planificación estratégica sería determinante a fin de recibir una guía ante problemas financieros.

Explotar el potencial audiovisual que tienen las puestas en escena de la Schola a través de videos promocionales que se puedan colgar en la página web, en *Youtube*, redes sociales y medios masivos en general, comenzar haciéndolo con el coro juvenil para atraer al público y promover la actividad coral como algo accesible a todas las edades y para diversos gustos; colocar un canal en Internet con los enlaces en las redes sociales y llegue a ser de conocimiento general los logros de la agrupación e identificar con mensajes alusivos a sus valores, empezando desde las sedes para que tanto los coralistas como personal externo se empape de su cultura y el mensaje que quieren hacer llegar que es el amor por la música y el canto.

Reconocer de alguna manera la antigüedad, la trayectoria y los aportes de los coralistas, transmitirles la importancia que han tenido en el crecimiento de la Fundación y motivarlos a destacarse trabajando por ella, se podrían otorgar diplomas, certificados o algún obsequio representativo o reconocimiento tal como una pasantía como director de algún coro infantil o juvenil que sirva de motivación que implique asumir más responsabilidades en la formación de las nuevas generaciones.

Aprovechar el sentido de pertenencia en los miembros tanto jóvenes como adultos, para comenzar a formar una generación de relevo; comenzar a delegar en ellos pequeñas responsabilidades tanto en la parte artística como logística y formarlos en la rama gerencial, oír sus propuestas y de esta manera con la participación de todos garantizar su permanencia en la Schola. Pueden formarse grupos de trabajo de coralistas con un coordinador el cual vele por el cumplimiento de las responsabilidades y que trimestralmente verifique los resultados de la gestión y el cumplimiento de metas progresivamente.

Sacar provecho de la inquietud de formación que manifiestan varios integrantes de la Fundación. Organizar pequeños talleres, o charlas con grupos focales donde se pueda aportar conocimientos y experiencias en áreas puntuales (tanto en la parte musical como en la gerencial), siendo la finalidad educar y delegar.

Apoyarse en alianzas en asociaciones como RedSoc y con instituciones universitarias, para fortalecer los procesos internos que llevan a cabo los diversos equipos de trabajo y estructurar las responsabilidades y los procedimientos que se siguen en la Fundación; esto contribuirá en su funcionamiento actual y servirá de referencia para las generaciones de relevo.

Evaluar con cierta periodicidad las inquietudes y el nivel de satisfacción de los miembros de la Schola, para detectar posibles incomodidades e involucrar a los afectados en la búsqueda de soluciones, igualmente, comunicar e informar todo el esfuerzo que se hace a nivel administrativo para hacer posible los logros del área artística.

Continuar los intentos de acceder al Sistema de Responsabilidad Social Empresarial, apoyándose en la experiencia de RedSoc, aprovechar la potencialidad del proyecto social para acceder al financiamiento de entes públicos y privados que favorezcan la formación cultural de niños y jóvenes de zonas populares, esencia de la Institución.

Redefinir la misión y visión de la Fundación participativamente desde los Gerentes y Directores, con el propósito de que sirvan de insumo en su comunicación interna, consolidando la identificación del personal, y externa, sirviendo como imagen institucional distintiva ante posibles promotores.

Continuar la comunicación e interacción con los miembros de la organización y público en general a través de las redes sociales. Programar la información que se difunde a través de estos medios para que atienda a objetivos puntuales (por ejemplo, la promoción y participación). Igualmente, organizar concursos internos para captar más seguidores y actividades con el público en general tales como rifar Cds, entradas para conciertos, pases a ensayos, publicaciones, un día como coralista, paquetes de clases, un programa de trae a un amigo a cantar, etc.

Incluir a la generación de relevo más inmediata (coro adulto) en actividades que impliquen buscar nuevos patrocinios o la preparación de proyectos para la autosustentabilidad en el corto plazo, mientras

se consigue un mayor financiamiento del Estado. Los integrantes del coro adulto tienen ideas y contactos que pueden ser clave para llegar a algún patrocinante, su trayectoria de muchos años es la mejor carta de presentación.

Fortalecer las estrategias de promoción en la Web (página, redes sociales), con un contenido que permita vincularlos en búsquedas de internet con la música coral, destacar la formación musical en cualquier buscador de internet y no únicamente mediante la ubicación directa del nombre de la Fundación. Hacer promoción de conciertos y de la posibilidad de formar parte de algún núcleo tanto en medios privados como oficiales (por ejemplo, emisoras y periódicos comunitarios), ofrecer pequeñas muestras artísticas para su establecimiento y formación en las parroquias, colegios y espacios donde funcionan los núcleos actualmente y en los que se podrían crear en el futuro.

En vista de la dificultad para adquirir una sede que se ajuste a los requisitos y necesidades, se recomienda realizar jornadas con voluntarios para adecuar y organizar las sedes que se tienen a fin de disponer de un mejor ambiente y una mayor comodidad a quienes trabajan en ellas, esto es esencial para la imagen interna y la identidad de los miembros con su lugar de ensayo, traducido en mayores resultados y comodidad.

Realizar una campaña o concurso a través de redes sociales dirigido a diseñadores principiantes o aficionados para crear un nuevo logotipo en pro de la actualización de la imagen interna y externa. Organizar alguna actividad focal para generar ideas y propuestas para mejorar los uniformes, tomando en cuenta a las distintas agrupaciones (Schola adulta, juvenil, voces masculinas).

Reforzar en la población coral el valor agregado que tiene para su carrera musical la participación en giras y eventos internacionales, lo cual les proporcionará el reconocimiento para la creación y ampliación de más núcleos a nivel nacional.

Recoger la experiencia y testimonios de quienes han sido patrocinantes, clientes externos, y público asiduo sobre experiencias satisfactorias con la Schola y añadirlas en la parte “Aliados” en la página web o compartir en las redes sociales intercambiando “menciones” con esos aliados, para que se conozcan las experiencias positivas en ese sentido.

Definir, redactar los valores que comparten los miembros de la Fundación, para divulgarlos tanto interna como externamente y reforzar la identidad existente.

Es necesario que dentro de la planificación estratégica se incluya en el cumplimiento de las metas la participación de los coralistas sobre cómo cambiarían la manera de verse y ser vistos y qué públicos captar, qué cantar, definir estrategias y de esta manera preparar las presentaciones para audiencias nuevas.

Todos los coros están totalmente de acuerdo en la necesidad de hacer una mayor promoción y difusión de sus actividades, ya que a nivel artístico perciben que es mayor el conocimiento de la Schola a nivel internacional que a nivel nacional, y para esto creen que el logo, los uniformes y las sedes deberían tener un refrescamiento para atraer y motivar.

Se necesita actualmente una campaña para transmitir el apego y la pertenencia institucional cuya importancia fortalece la imagen interna, mucho más allá de sólo la formación musical.

Los líderes actuales deben buscar una nueva generación de relevo participativa en los problemas que enfrente la Fundación en su día a día la cual debe comenzar a ser entrenada ahora por ellos mismos.

8. REFERENCIAS

Chaves, N. (1996). *La Imagen Corporativa Teoría y Metodología de la Identificación Institucional*. (4ta. Edición). Barcelona, España: Ediciones G. Gili.

Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. (3ra. Edición). Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujía.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5° Edición.) México, D.F: McGraw Hill Interamericana.

Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (1ra. Edición). México: Pearson Prentice Hall.

Organización Internacional del Trabajo (2009). *La Consultoría de Empresas* (3ra. Edición). Limusa.

Rosado, M. (2003). *Metodología de la Investigación y Evaluación* (1ra. Edición) México, 2003.

Pizzolante N., I. (1993). *Ingeniería de la Imagen*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Valarino, E., Yáber, G., Cemborain M., (2010). *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. México: Editorial Trillas.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa* (1ra. Edición). Madrid, España: Prentice Hall.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad* (1° Ed.) Argentina, Buenos Aires: De las Ciencias.

9. ANEXOS

Anexo N° 1 Guía de entrevista para personal gerencial, directivo, administrativo y coralistas.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Por qué forma parte de la FSCV?
2. ¿Cuáles son los aportes más importantes que ha tenido la actividad coral en su vida? (coralistas)
3. ¿Cómo definiría el ambiente laboral/artístico dentro de la FSCV?
4. ¿Cómo se ve a sí mismo dentro de la fundación en un período de 5 años?
5. ¿Cuáles son los aspectos que distinguen a la FSCV de otras agrupaciones corales?
6. ¿Cuándo escucha el nombre de la FSCV, qué es lo primero que se le viene a la mente?
7. ¿Cómo cree Ud. que el público en general percibe a la FSCV?
8. ¿Si pudiese modificar o mejorar algún aspecto de la imagen de la FSCV, cuál sería?
9. ¿Recibe frecuentemente información sobre los programas, noticias, logros actuales de la fundación? (correos, folletos, redes sociales) .

10. ¿Acude con frecuencia a la página web de la fundación en busca de información?
11. ¿Si necesita alguna información puntual de la fundación o de alguno de sus programas, a través de que medio la obtiene?
12. ¿Cuál considera Ud. que es el objetivo principal de la organización?
13. ¿Cree Ud. que la fundación podría desarrollar productos y/o servicios adicionales a los ya existentes? ¿Cuáles?
14. ¿Qué tipo de requerimientos o necesidades cree Ud. que cubre la FSCV?
15. ¿De qué manera contribuye Ud. al cumplimiento de los objetivos de la fundación?
16. ¿Cómo visualiza a la fundación dentro de 5 años?
17. ¿Qué esfuerzo o contribución adicional podría hacer para el cumplimiento de las metas de la fundación?
18. ¿Cuáles comportamientos o conductas cree Ud. que son comunes a todos los miembros de la fundación?

Tabla N° 1 Correlaciones de Matriz DOFA

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		Posicionamiento e imagen a nivel Nacional e Internacional	Convenios de cooperación con entes públicos y privados con entes	Invitaciones Nacionales e internacionales	Interés mundial por la música coral latinoamericana	Alianzas existentes con instituciones que aportan dinero todos los años	Pertenecer a la red: REDSOC	Inestabilidad del país en sus instituciones y proyecto actuales	Falta de equidad en la distribución del presupuesto público para eventos culturales	Disminución del aporte del Ministerio de la Cultura	Entorno político, social y económico del país	Inseguridad	Fuga de talento
FORTALEZAS	Nivel artístico de excelencia	E1											E10
	Desarrollo de valores y formación a través de la música coral		E2										E10
	Reconocimiento a nivel Nacional e Internacional		E3			E3	E4						E10
	Proyecto Social								E11			E12	
	Objetivos y metas claras												
	Compromiso												
	Trabajo en equipo												
	Adaptabilidad y Flexibilidad				E5								
	Liderazgo												
	Relaciones institucionales sólidas												
	Transparencia en gestión administrativa	E6											
	Amplio rango de edades												
	Voluntarios												E10
	Metodología de enseñanza propia		E7					E13					
	Contribución al aumento de la producción musical				E8			E13					
Producción de productos tangibles: Cds													
Sistema de información musical propio													
Inserción de programas sociales en colegios		E9						E14					

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		Posicionamiento e imagen a nivel Nacional e Internacional	Convenios de cooperación con entes públicos y privados con entes	Invitaciones Nacionales e internacionales	Interés mundial por la música coral latinoamericana	Alianzas existentes con instituciones que aportan dinero todos los años	Pertenecer a la red: REDSOC	Inestabilidad del país en sus instituciones y proyecto actuales	Falta de equidad en la distribución del presupuesto público para eventos culturales	Disminución del aporte del Ministerio de la Cultura	Entorno político, social y económico del país	Inseguridad	Fuga de talento
DEBILIDADES	Presupuesto inestable												
	Estructura organizativa, gerencial y logística débil						E15	E21					
	Falta de espacios propios para ensayos y conciertos		E16										
	Remuneración e incentivos poco competitivos			E17									
	Sobresaturación del equipo gerencial												
	Estrategia comunicacional poco eficiente						E18						
	Falta de estrategia colectiva para la recaudación de fondos												
	Alta dependencia de ingresos externos												
	Falta de estrategia para convivir con el entorno político												
	Dificultad para acceder al sistema de Responsabilidad Social Empresarial		E19				E18		E22	E22			
	Poco interés en la generación de relevo para acceder a la gerencia						E20						
	Poco auto-conocimiento de la institución												

ESTRATEGIAS FO:

- E1: Aumentar la difusión de la excelencia artística para incrementar el posicionamiento y hacer atractivo ante posibles patrocinantes.
- E2: Resaltar/Demostrar el impacto en valores y formación de los programas de la FSCV en los resultados de convenios existentes y en las propuestas de nuevos convenios.
- E3: Potenciar la promoción y difusión del proyecto social para adquirir más alianzas económicas.
- E4: Establecer alianzas e intercambios con otras ODS/ONG pertenecientes a RedSoc.

- E5: Aumentar los repertorios de música coral latinoamericana.
- E6: Incluir la transparencia en la gestión dentro de la imagen de la FSCV, relacionándolo directamente con testimonios de clientes externos o patrocinantes.
- E7: Ofrecer la metodología de enseñanza de la música coral y sus beneficios como aporte o como producto en los convenios de cooperación.
- E8: Promocionar repertorios latinoamericanos en mercados interesados.
- E9: Potenciar los programas corales dentro de escuelas/liceos como posible medio de cooperación con entes públicos.

ESTRATEGIAS FA:

- E10: Recaltar en el talento formado el nivel de excelencia y de reconocimiento que se puede adquirir con la permanencia en el grupo. Involucrarlos en programas y actividades que aumenten su nivel de identidad y apego con la institución.
- E11: Utilizar la potencialidad del proyecto social para acceder a financiamiento de entes públicos que favorezcan la formación cultural de niños y jóvenes de zonas populares.
- E12: Establecer nexos con las comunidades en las que se desarrolla el proyecto social para que contribuya con la seguridad de los docentes y el buen curso de la actividad.
- E13: Promocionar o difundir entre instituciones culturales enfocadas a la formación musical, la metodología de enseñanza y las obras producidas por la FSCV para posibles convenios.
- E14: Promocionar programas de formación dirigidos a colegios en planteles públicos.

ESTRATEGIAS DO

- E15: Apoyarse en la formación y experiencia que ofrecen las instituciones participantes a la RedSoc para fortalecer la estructura.
- E16: Apoyarse en los convenios de cooperación con entes públicos y privados para obtener espacios para ensayos y conciertos.
- E17: Contrarrestar los incentivos salariales poco atractivos con la posibilidad de participar en festivales y giras internacionales.
- E18: Fortalecer la estrategia comunicacional con el apoyo y experiencia de RedSoc.

- E19: Utilizar los convenios con instituciones públicas y privadas y el apoyo de RedSoc para fortalecer las estrategias de acceso a la RSE.
- E20: Incluir a la siguiente generación de relevo en actividades de RedSoc para despertar su vinculación y compromiso.

ESTRATEGIAS DA

- E21: Fortalecer la estructura gerencial para afrontar la inestabilidad del país en el ámbito cultural.
- E22: Fortalecer las dificultades para acceder a la RSE para contrarrestar la deficiencia presupuestaria.

GRÁFICOS

Gráfico N° 3 Resultado en % pregunta 1 entrevista

¿Por qué forma parte de la FSCV?

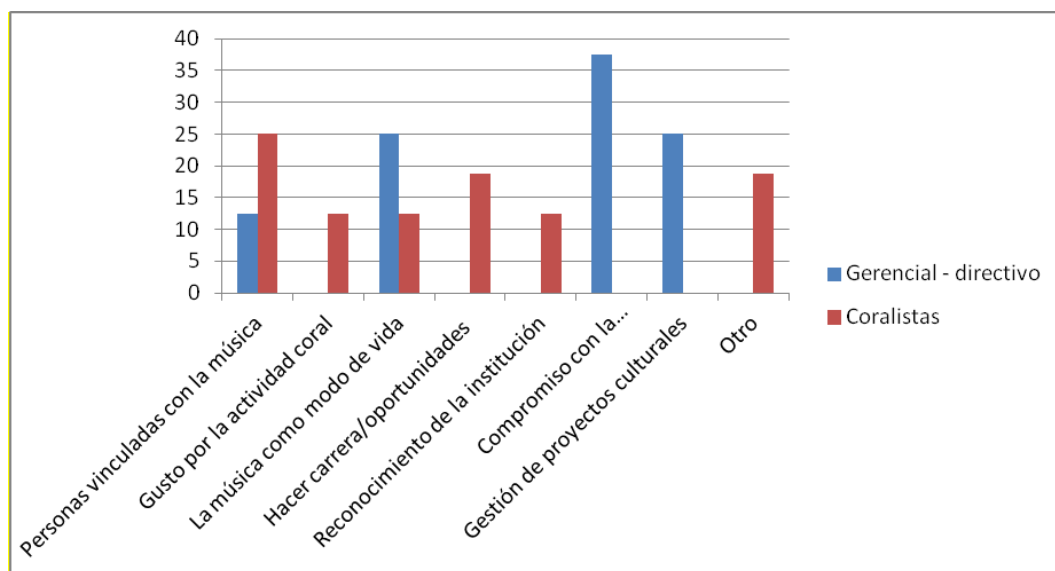


Gráfico N° 4 Resultado en % pregunta 2 entrevista

¿Cuáles son los aportes más importantes que ha tenido la actividad coral en su vida?

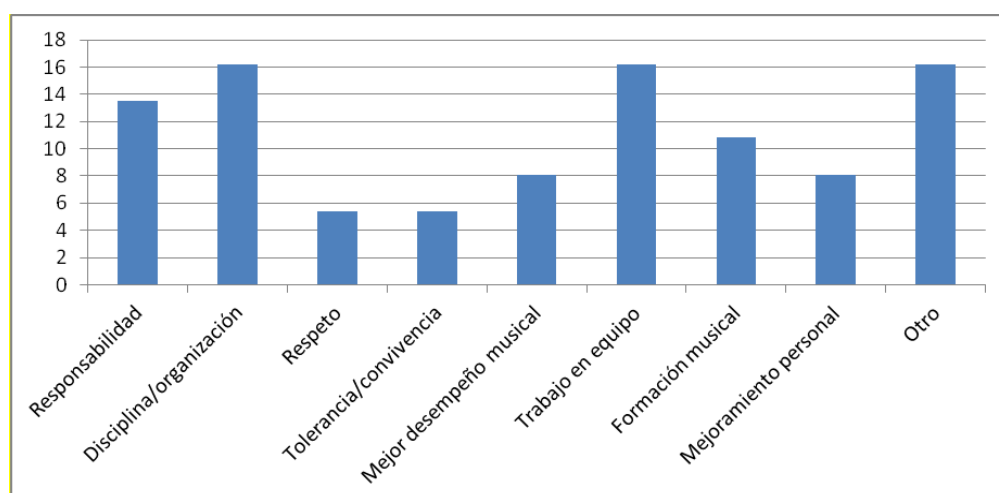


Gráfico N° 5 Resultado en % pregunta 3 entrevista

¿Cómo definiría el ambiente laboral/artístico dentro de la Fundación?

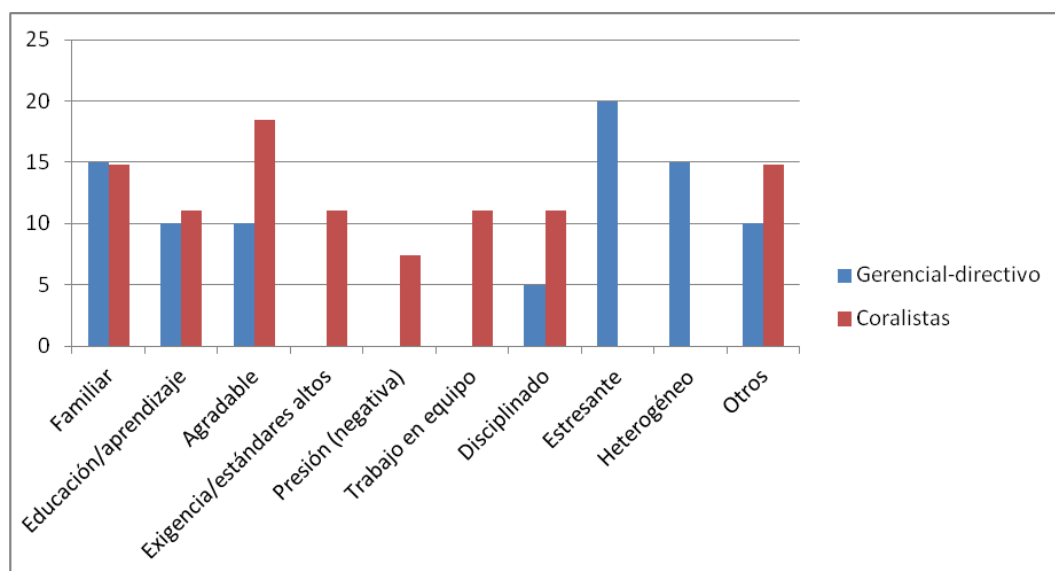


Gráfico N° 6 Resultado en % pregunta 4 entrevista

¿Cómo se ve a sí mismo dentro de la Fundación en un período de 5 años?

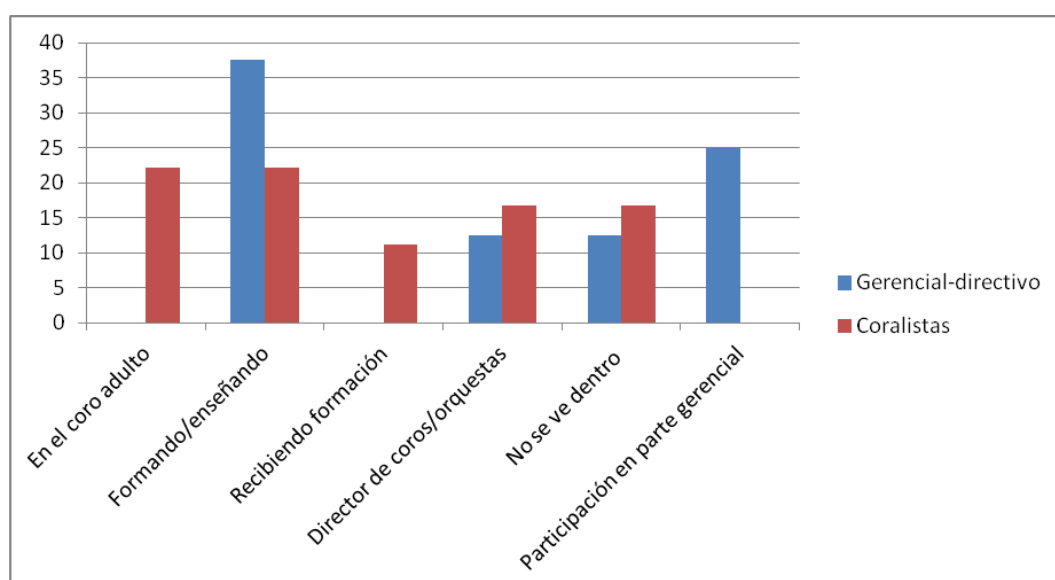


Gráfico N° 7 Resultado en % pregunta 5 entrevista

¿Cuáles son los aspectos que distinguen a la FSCV de otras agrupaciones corales?

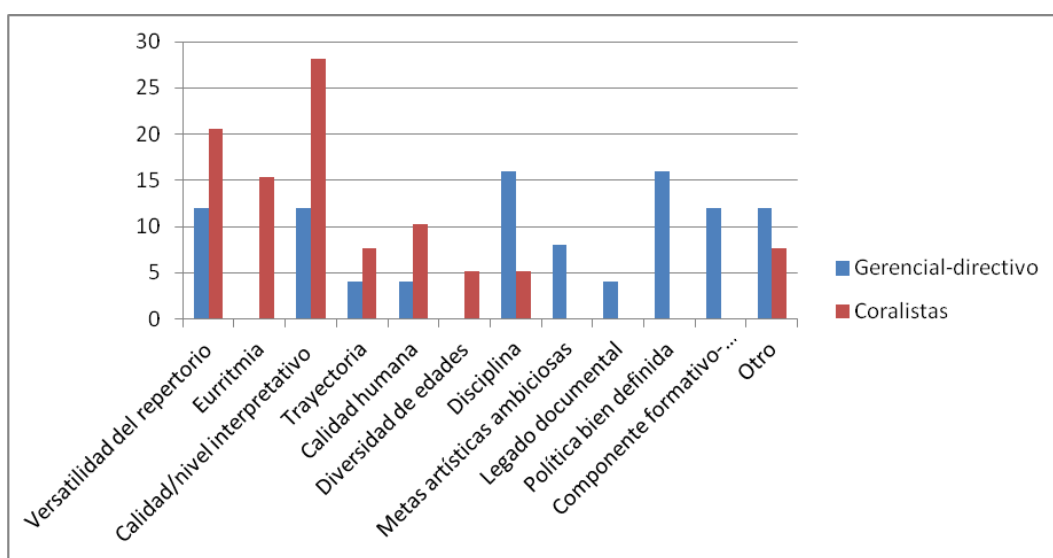


Gráfico N° 8 Resultado en % pregunta 6 entrevista

¿Cuando escucha el nombre de FSCV, qué es lo primero que se le viene a la mente?

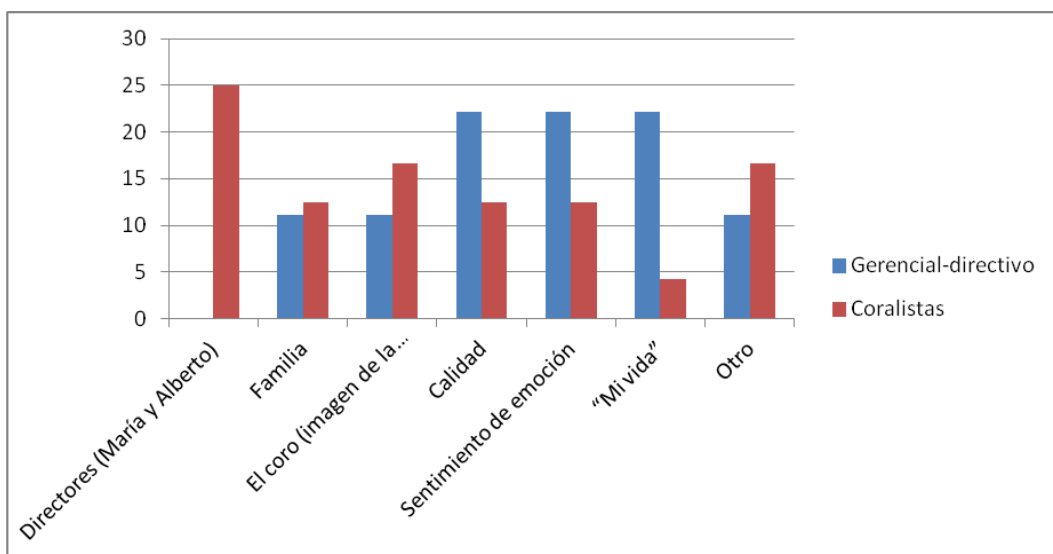


Gráfico N° 9 Resultado en % pregunta 7 entrevista

¿Cómo cree ud que el público en general percibe a la FSCV?

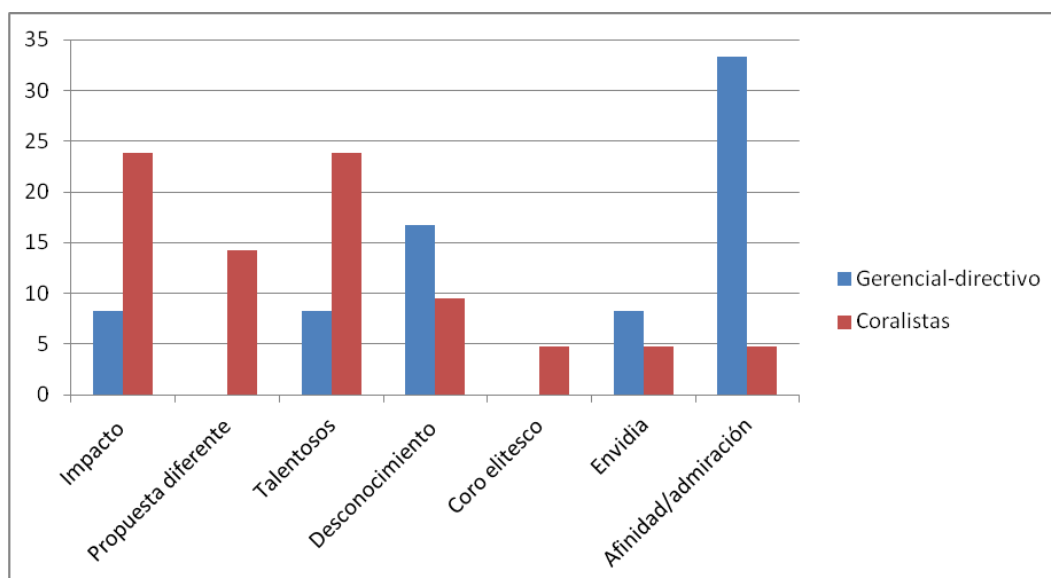


Gráfico N° 10 Resultado en % pregunta 8 entrevista

¿Si pudiese modificar o mejorar algún aspecto de la imagen de la FSCV, cuál sería?

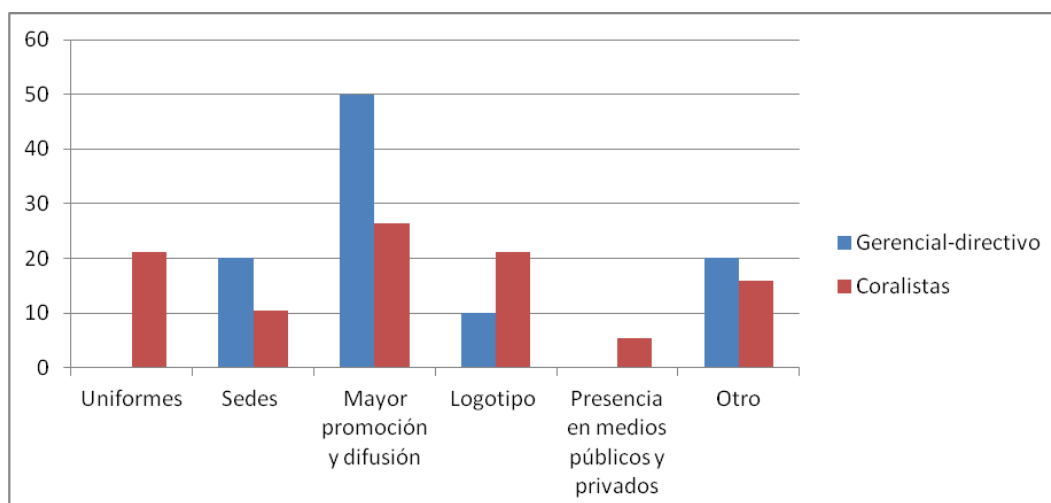


Gráfico N° 11 Resultado en % pregunta 9 entrevista

¿Recibe frecuentemente información sobre los programas, noticias, logros actuales de la fundación? (correos, folletos, redes sociales)

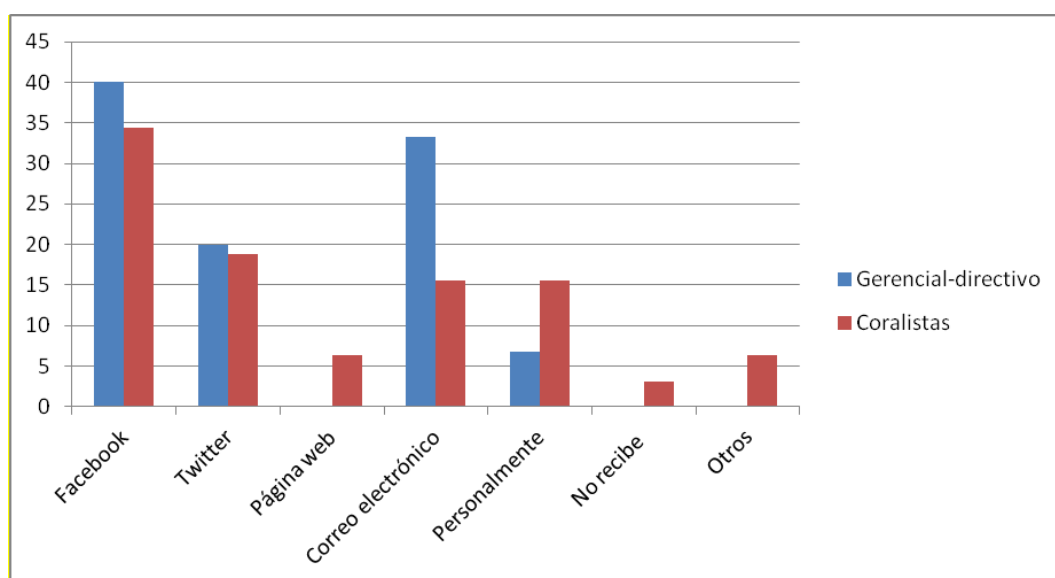


Gráfico N° 12 Resultado en % pregunta 10 entrevista

¿Acude con frecuencia a la página web de la fundación en busca de información?

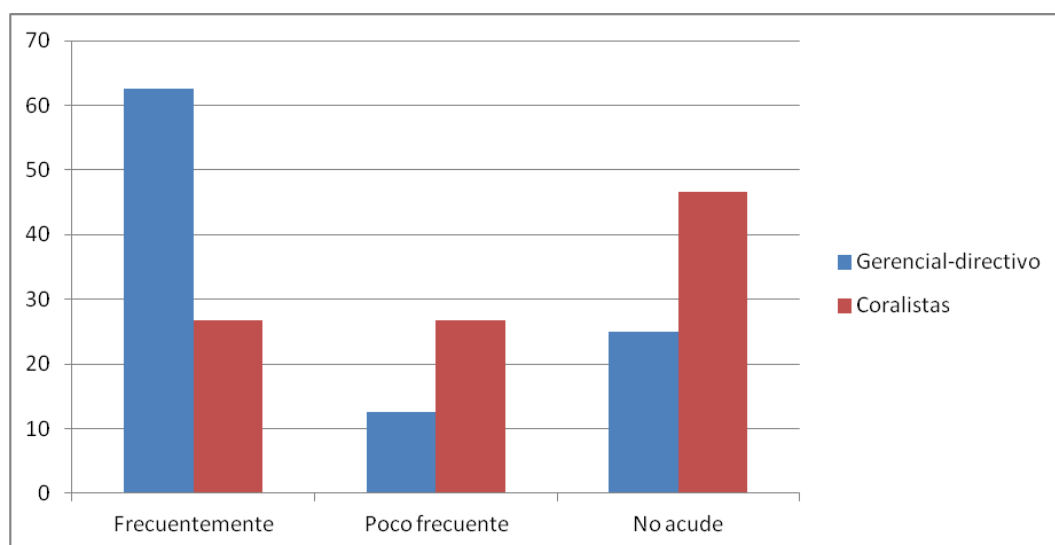


Gráfico N° 13 Resultado en % pregunta 11 entrevista

¿Si necesita alguna información puntual de la fundación o de alguno de sus programas, a través de que medio la obtiene?

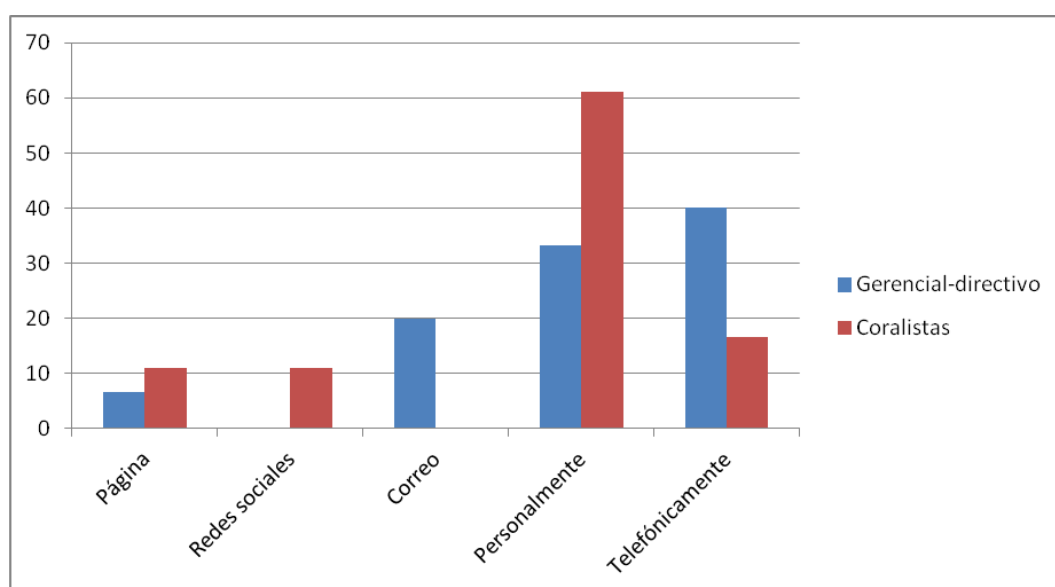


Gráfico N° 14 Resultado en % pregunta 12 entrevista

¿Cuál considera Ud. que es el objetivo principal de la organización?

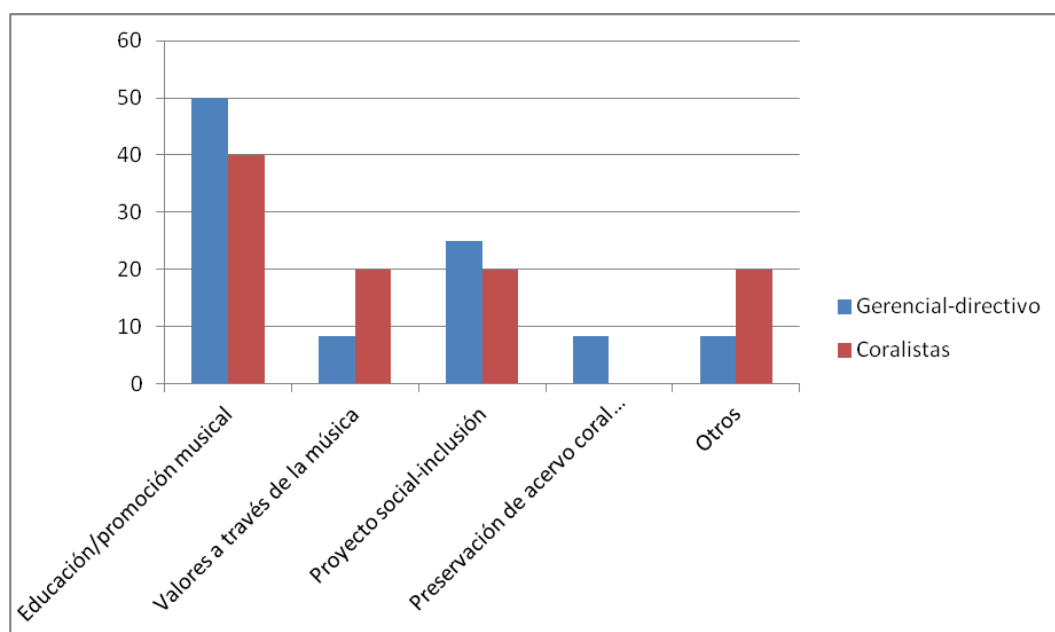


Gráfico N° 15 Resultado en % pregunta 13 entrevista

¿Cuál considera Ud. que es el objetivo principal de la organización?

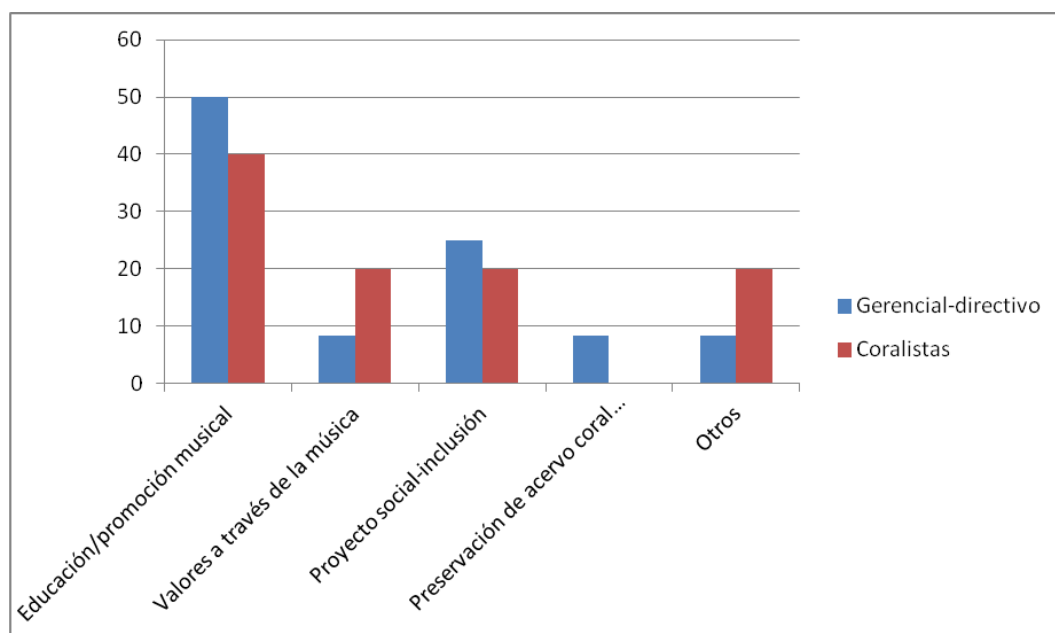


Gráfico N° 16 Resultado en % pregunta 14 entrevista

¿Qué tipo de requerimientos o necesidades cree Ud. que cubre la FSCV?

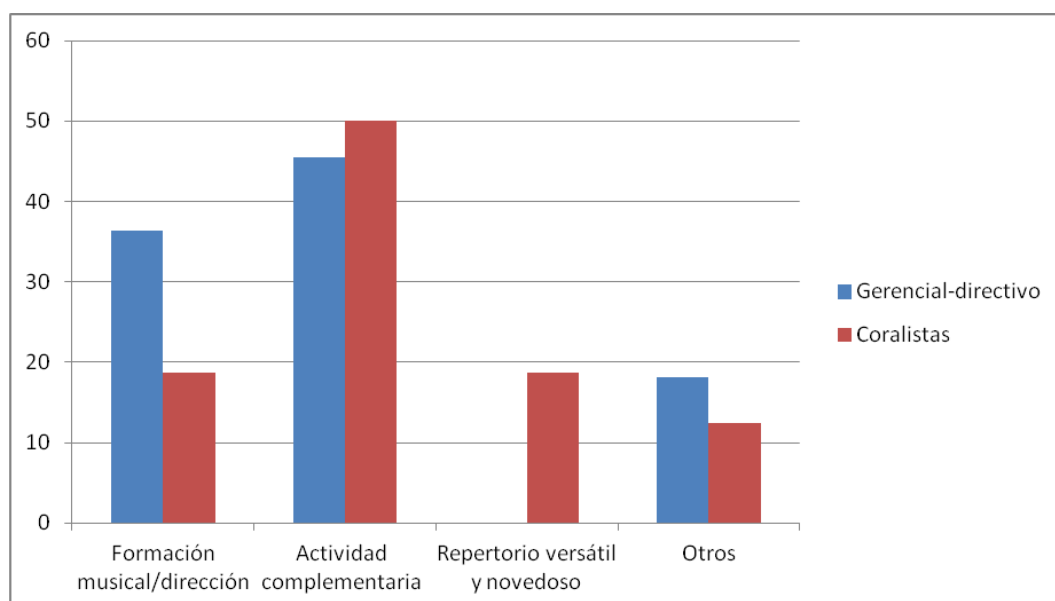


Gráfico N° 17 Resultado en % pregunta 15 entrevista

¿De qué manera contribuye Ud. al cumplimiento de los objetivos de la fundación?

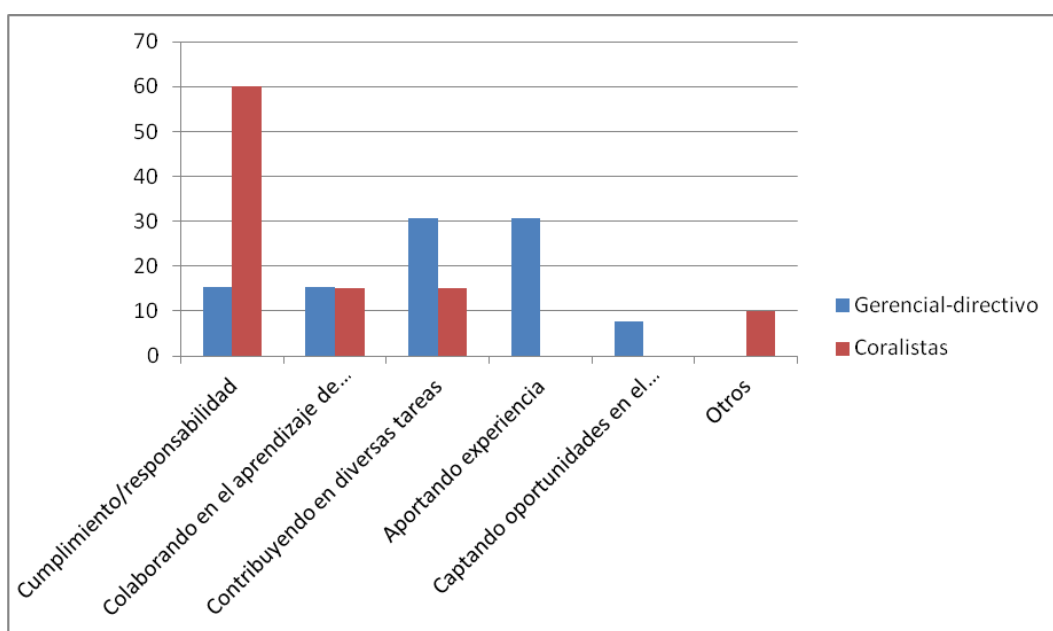


Gráfico N° 18 Resultado en % pregunta 16 entrevista

¿Cómo visualiza a la fundación dentro de 5 años?

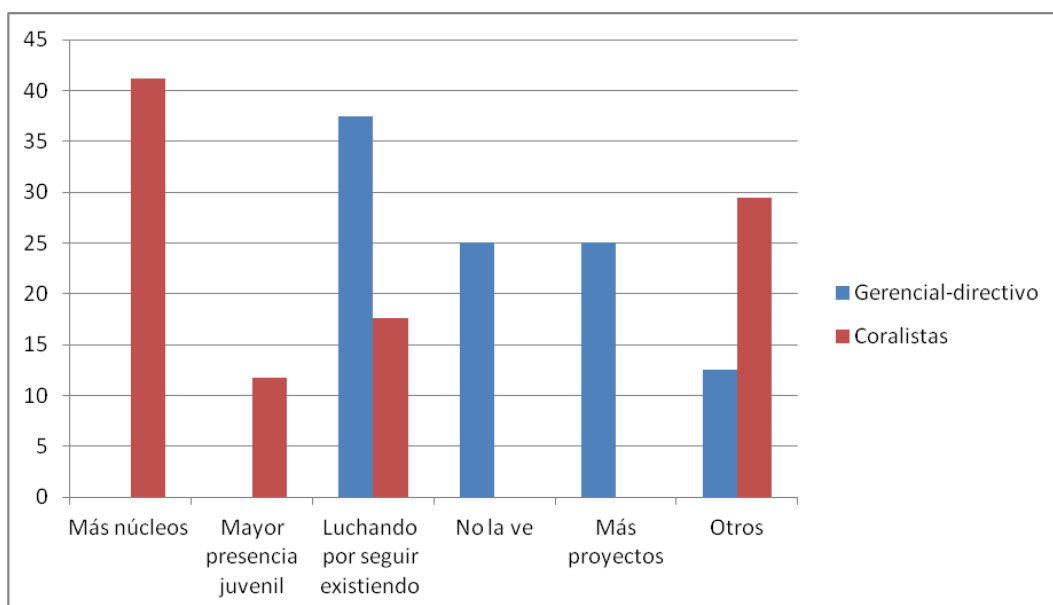


Gráfico N° 19 Resultado en % pregunta 17 entrevista

¿Qué esfuerzo o contribución adicional podría hacer para el cumplimiento de las metas de la fundación?

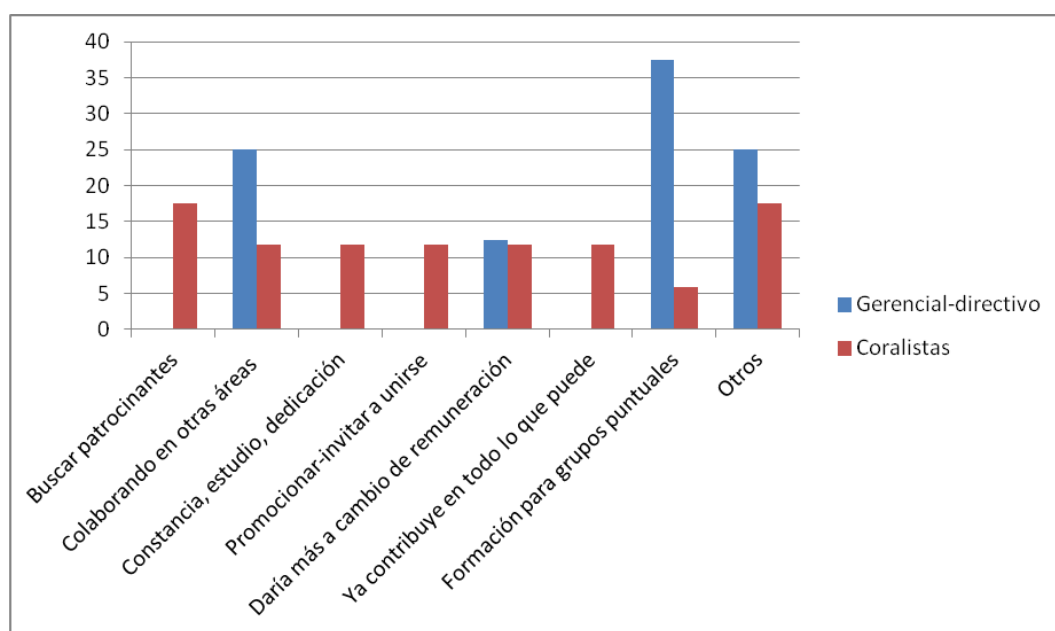


Gráfico N° 20 Resultado en % pregunta 18 entrevista

¿Cuáles comportamientos o conductas cree Ud. que son comunes a todos los miembros de la fundación?

