



**ONSERVATORIO
DEL TOLIMA**
TITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
PEDI 2019 - 2026
"LA MÚSICA MÁS CERCA DE LA GENTE"**

**CONSEJO DIRECTIVO
CONSERVATORIO DEL TOLIMA**

Presidente

*Gobernador del Tolima,
Dr. Ricardo Orozco Valero
Delegado: Dr. Julián Fernando Gómez Rojas*

***Representante del Presidente
de la República***

Dr. Leonidas López Herrán

Representante de la Ministra de Educación

Dra. Adriana López Jamboos

Representante de Ex – Rectores

Dra. Carmen Inés Cruz

Representante del Sector Productivo

Dr. Brian Bazil Bulla Tovar

Representante de Directivas Académicas

Mg. Andrea Hernández Guayara

Representante de los Profesores

Mg. Juan Carlos López Peña

Representante de los Estudiantes

María Camila Almanza Rayo

Representante de los Egresados

Lic. Jorge Andrés Sánchez

Rector

Dr. James Enrique Fernández Córdoba

**CONSEJO ACADÉMICO
CONSERVATORIO DEL TOLIMA**

Presidente

Rector

Dr. James Enrique Fernández Córdoba

Decana (e)

Mg. Andrea Hernández Guayara

Director Escuela de Música

Lili Stephanie Cubillos

Representante de los Profesores

Mg. Jhon David Quijano

Representante de los Estudiantes

Edder Fernando Jiménez Gualí

**Planeación y aseguramiento de la calidad
Asesora, Gleidy Guzmán Barrero**




PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2019 - 2026
“La música, más cerca de la gente”



Contenido

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	14
1.1. Seguimiento y evaluación al plan estratégico anterior	15
1.2. Análisis sectorial	16
1.3. Misión y Visión Institucional	23
CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO	31
2.1 Estructura General del Plan Estratégico	32
2.2 Proceso estratégico	34
2.3 Mapa estratégico	36
2.4 Estructura del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2026	39
CAPÍTULO III: PLAN DE INVERSIONES.....	59
3.1 Presupuesto Plan Estratégico de Desarrollo PEDI 2019 – 2026 “La música más cerca de la gente”	61
3.2 Presupuesto Anual por Horizonte Estratégico	65
3.3 Fuentes de Financiación	75
3.4 Articulación de la proyección del Plan Estratégico de Desarrollo con la proyección de las fuentes de financiación.	87
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	90



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 RESUMEN DE CUANTIFICACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS, RETOS, ACTIVIDADES Y META.....	15
TABLA 2, RELACIÓN DE LAS IES, SU NATURALEZA JURIDICA, CARÁCTER ACADÉMICO, VIGENCIAS Y ACREDITACIÓN.....	21
TABLA 3. HORIZONTE ESTRATEGICO 1	40
TABLA 4. HORIZONTE ESTRATEGICO 2	43
TABLA 5. HORIZONTE ESTRATEGICO 3	46
TABLA 6. HORIZONTE ESTRATEGICO 4	49
TABLA 7. HORIZONTE ESTRATEGICO 5	51
TABLA 8. HORIZONTE ESTRATEGICO 6	54
TABLA 9. HORIZONTE ESTRATEGICO 7	56
TABLA 10. PRESUPUESTO GENERAL ANUAL POR HORIZONTE ESTRATÉGICO EN MILES DE PESOS	62
TABLA 11. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 1 – PROPÓSITO INSTITUCIONAL	65
TABLA 12. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 2 – COMPROMISO EDUCATIVO	67
TABLA 13. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 3 – INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL	68
TABLA 14. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 4 – IMPACTO INSTITUCIONAL	69
TABLA 15. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 5 – GLOBALIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	71
TABLA 16. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 6 – GOBERNANZA INSTITUCIONAL.....	72
TABLA 17. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 7: INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA.....	73
TABLA 18. FUENTES DE FINANCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PEDI 2019 – 2026 “LA MÚSICA MÁS CERCA DE LA GENTE”	75




PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
 2019 - 2026
 “La música, más cerca de la gente”



TABLA 19. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 1: H1. PROPÓSITO INSTITUCIONAL.....	76
TABLA 20. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 2: H2.COMPROMISO EDUCATIVO.....	78
TABLA 21. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 3: H3.INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL.....	79
TABLA 22. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 4: H4.IMPACTO INSTITUCIONAL.....	81
TABLA 23. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 5: H5. GLOBALIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	82
TABLA 24. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 6: H6. GOBERNANZA INSTITUCIONAL.....	84
TABLA 25. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 7: H7. INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA.....	85
TABLA 26. PROYECCIÓN DE INGRESOS POR FUENTES DE FINANCIACIÓN ENTRE 2019 Y 2026	87
TABLA 27. PROYECCIÓN DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL ANUAL VS. EJECUCIÓN ANUAL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019 Y 2026.....	88



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1, ESTRUCTURA PLAN ESTRATÉGICO- PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL "LA MÚSICA MÁS CERCA DE LA GENTE" 2019-2026, CONSERVATORIO DEL TOLIMA.....	33
ILUSTRACIÓN 2. PROCESO ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL "LA MÚSICA, MÁS CERCA DE LA GENTE" 2019-2026	35
ILUSTRACIÓN 3. MAPA ESTRATÉGICO, PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL "LA MÚSICA, MÁS CERCA DE LA GENTE " 2019-2026.....	37
ILUSTRACIÓN 4. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	39
ILUSTRACIÓN 5. MATRIZ DE INDICADORES, HORIZONTE ESTRATEGICO 1	42
ILUSTRACIÓN 6, MATRIZ DE INDICADORES, HORIZONTE ESTRATÉGICO 2	45
ILUSTRACIÓN 7. MATRIZ DE INDICADORES, HORIZONTE ESTRATÉGICO 3	48
ILUSTRACIÓN 8. . MATRIZ DE INDICADORES, HORIZONTE ESTRATÉGICO 4	50
ILUSTRACIÓN 9. MATRIZ DE INDICADORES, HORIZONTE ESTRATÉGICO 5	53
ILUSTRACIÓN 10. MATRIZ DE INDICADORES, HORIZONTE ESTRATÉGICO 6	55
ILUSTRACIÓN 11. MATRIZ DE INDICADORES, HORIZONTE ESTRATÉGICO 7	58
ILUSTRACIÓN 12. PRESUPUESTO GENERAL ANUAL POR HORIZONTE ESTRATÉGICO EN MILES DE PESOS	63
ILUSTRACIÓN 13. , PRESUPUESTO GENERAL ANUAL POR HORIZONTE ESTRATÉGICO EN MILES DE PESOS	64
ILUSTRACIÓN 14. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 1 – PROPÓSITO INSTITUCIONAL.....	66
ILUSTRACIÓN 15. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 2 – COMPROMISO EDUCATIVO.....	67
ILUSTRACIÓN 16. , PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 3 – INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL.....	68
ILUSTRACIÓN 17. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 4 – IMPACTO INSTITUCIONAL.....	70
ILUSTRACIÓN 18. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 5 – GLOBALIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	71




PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
 2019 - 2026
 “La música, más cerca de la gente”



ILUSTRACIÓN 19. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 6 – GOBERNANZA INSTITUCIONAL.....	72
ILUSTRACIÓN 20. PRESUPUESTO ANUAL - HORIZONTE ESTRATÉGICO 7: INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA.	74
ILUSTRACIÓN 21. FUENTES DE FINANCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PEDI 2019 – 2026 “LA MÚSICA MÁS CERCA DE LA GENTE”.....	75
ILUSTRACIÓN 22. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 1: H1. PROPÓSITO INSTITUCIONAL.....	77
ILUSTRACIÓN 23. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 2: H2.COMPROMISO EDUCATIVO.....	78
ILUSTRACIÓN 24. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 3: H3.INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL.....	80
ILUSTRACIÓN 25. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 4: H4.IMPACTO INSTITUCIONAL.....	81
ILUSTRACIÓN 26. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 5: H5. GLOBALIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	83
ILUSTRACIÓN 27. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 6: H6. GOBERNANZA INSTITUCIONAL.....	84
ILUSTRACIÓN 28. FUENTES DE FINANCIACIÓN HORIZONTE ESTRATÉGICO 7: H7. INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA.....	86

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2019 -2026 *“La música más cerca de la gente”* se presenta como la carta de navegación para el desarrollo de los procesos académicos y administrativos del Conservatorio del Tolima, se construyó bajo una revisión detallada de la normatividad educativa y cultural a nivel nacional e internacional y desde las declaraciones internas de la institución, convirtiéndose de esta manera, en una guía para la toma de decisiones de la alta dirección y del colegiado institucional.

El PEDI 2019-2026, fue pensado, creado y formulado, bajo un modelo de transformación musical, no solo para el Conservatorio del Tolima, sino para la ciudad y la región. Con una visión de planeación estratégica a largo plazo que garantice un proceso continuo en la construcción de una nueva generación, es decir 25 años de aportes a la construcción y el desarrollo de la música.

Como declaratorias estratégicas el Conservatorio del Tolima, viene enfocando su planeación en un proyecto de alistamiento, crecimiento y potencialización. Este proyecto marca una ruta estratégica a largo plazo que garantiza un proceso no solo de crecimiento e innovación, sino de transformación que tiene como propósito una Meta Estratégica de Gran Alcance (MEGA): *“Hacer de Ibagué la principal industria musical del país con referentes nacionales e internacionales desde los procesos de formación en el Conservatorio del Tolima”*

Es por ello, que desde año 2015 con el Plan de Desarrollo 2015-2018 *“Por un Conservatorio con excelencia académica y calidad humana”*. La institución viene construyendo una propuesta estratégica de largo plazo, este plan marcó un alistamiento institucional, en el cual se fortaleció la confianza y la credibilidad de un modelo de gestión pública de la educación superior; De la misma manera, se promovió dentro de la comunidad académica una consciencia en la cultura del aseguramiento de la calidad, se mejoró la infraestructura del campus institucional, se amplió la oferta académica a nivel de pregrado y se ofertó el primer programa a nivel posgradual y desde un acercamiento a la base tecnológica, la institución fortaleció su visibilidad ante los diferentes grupo de interés, generando una experiencia institucional de mejoramiento y excelencia.

Con el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019 -2026 *“La música más cerca de la gente”*, se busca generar una cultura que construya la integralidad de cada uno de sus elementos, es decir, un modelo de vida. Este plan coloca al ser humano como el eje central del proceso académico, siendo los estudiantes y docentes la esencia institucional, generando acciones estratégicas de carácter social, ambiental y financiero, entendiendo que la música está al servicio de la sociedad siempre y cuando este en ambientes sostenibles.



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2019 - 2026

"La música, más cerca de la gente"



De esta manera, este nuevo PEDI 2019-2026, se basa en un proyecto de crecimiento y potencialización, en el cual se impulsa la calidad como un factor diferenciador y la principal ventaja competitiva del Conservatorio del Tolima, presentándose la gestión tecnológica como el eje central del plan, desarrollado desde un proceso de digitalización, innovación y transformación.

Durante los años 2019 - 2026, la institución adelantará un proceso de cualificación del talento humano y potencializará la oferta de los programas académicos de posgrado, llevando a cabo un avance significativo en pasar de una coordinación de investigación a un centro de investigaciones. Por último, el Conservatorio del Tolima, iniciará un tránsito de la redefinición del carácter académico, proponiendo el paso de institución universitaria a universidad, en este caso la universidad de la música de Colombia.

Como propósito superior institucional, el PEDI 2019-2026, busca expandir la oferta de la educación musical a más sectores del mercado de la industria de la música de la región y el país, promoviendo procesos de inclusión, donde las diferentes manifestaciones artísticas musicales puedan acceder al nivel superior, impulsando dentro de la ciudad la vocación musical, la sostenibilidad y la empleabilidad formal de los músicos.

Finalmente y como resultado de un proceso de alistamiento, crecimiento y potencialización, queda consolidar un proyecto final de gran alcance al 2040, que dará fin a un ciclo de orientación estratégica y abrirá las puertas para un futuro ascendente en la transformación y consolidación de los procesos de formación musical en el Conservatorio del Tolima.

Para la alta dirección institucional es un gran reto la construcción del presente Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2026 *"la música más cerca de la gente"*, donde se proponen acciones ambiciosas y horizontes novedosos que darán avances significativos y de competitividad a la Institución en los próximos 8 años.

Cordial saludo,
JAMES ENRIQUE FERNANDEZ
Rector
Conservatorio del Tolima



INTRODUCCIÓN

El Conservatorio del Tolima Institución Universitaria, orienta su quehacer educativo y administrativo, desde la planeación estratégica entendida como la principal herramienta desde la cual puede direccionar su desarrollo institucional.

Partiendo de ello, el diseño del PEDI 2019-2026 del Conservatorio del Tolima, se formuló bajo parámetros de orden internacional, nacional, local e institucional, desde los mismos Objetivos Mundiales o de Desarrollo Sostenible, el Gobierno Nacional con el Plan de Desarrollo 2018-2022, el Plan Sectorial de Educación, el Ministerio de Cultura con la Política en Artes y los Planes de Desarrollo Departamentales y Municipales, se formularon los horizontes, programas y proyectos estratégicos.

Es importante resaltar que este ejercicio fue resultado de la interacción de todos los actores y estamentos institucionales, donde cada proceso participó de manera activa en la creación del plan, se dio especial importancia al talento humano donde a través de los programas y proyectos estratégicos aquí dados, harán un **employer branding** enriquecedor del talento humano que traerá consecuentemente aumento en los índices de productividad.

Para la construcción del PEDI 2019-2026, se consultaron diversas fuentes de información de índole documental y no documental, la ruta metodológica de formulación y consolidación del plan, se desarrolló en tres (3) momentos, cuatro (4) etapas y (22) actividades de la siguiente manera:

- El primer momento denominado de evaluación, se desarrollaron las etapa 1 y 2 de alistamiento y diagnóstico institucional; en la primera etapa, tuvo como objetivo el análisis del deber ser del Conservatorio del Tolima, se realizó un proceso de sensibilización a los directivos y jefes de procesos de la institución sobre el proceso de evaluación, diseño y formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019 – 2026; se realizaron dos sesiones de trabajo con los nueve (9) jefes de proceso de la institución y se realizó una sesión estratégica, a través del “taller de revisión de la misión institucional”, con la alta dirección institucional y el Consejo Directivo del Conservatorio del Tolima.

En la segunda etapa, el objetivo principal fue analizar la situación actual de la institución, se realizaron tres entrevistas (Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Cultura y al rector de la Institución), con el fin de conocer e identificar la mirada de cada estamento constructor dentro del



proceso de formación musical en la educación superior; se realizó un análisis de seguimiento al cumplimiento de los indicadores del Plan de Desarrollo 2015-2018; se desarrolló un análisis al comportamiento sectorial y transversal del sector educativo y cultural a nivel local y nacional; se realizó una sesión estratégica de cierre de brechas con la alta dirección institucional y finalmente se realizó una jornada de análisis de capacidades y estrategias, identificación de grupo de valor, análisis DOFA (mediante las matrices estratégicas de factores internos y externos MEFE, MEFI) y formulación de la Visión institucional.

Como productos del primer momento, se consolidó un Normograma institucional que relaciona el estado de la institución frente a la normatividad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Nacional; se redefinió la Misión institucional; se generó un informe de seguimiento y evaluación al Plan de Desarrollo 2015-2018; se construyó un documento síntesis de análisis sectorial y transversal del sector educativo y cultural; se identificaron los grupos de valor de Conservatorio, el análisis DOFA, análisis de cierre de brechas y se formuló la nueva Visión Institucional¹, insumos académicos que permitieron construir el diagnóstico institucional.

- El segundo momento denominado diseño, desarrolló la etapa 3 de formulación estratégica, que buscó determinar el que hacer para el Conservatorio en los próximos ocho años, el equipo formulador, bajo los parámetros y el acompañamiento de los directivos y jefes de procesos de la institución, diseñaron y construyeron la matriz de correlación de horizontes, programas, proyectos, acciones y metas estratégicas; el mapa estratégico; matriz de indicadores de medición y la matriz de presupuesto financiero o plan de inversión.

- El tercer momento denominado desarrollo y seguimiento, contruyó la etapa 4, que tenía como objetivo “el como lograrlo”, en el cual se diseñó un plan de Gestión de Riesgos, como herramienta en el seguimiento con calidad y credibilidad al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2026.

¹ Los documentos y análisis mencionados reposan en el archivo del Conservatorio del Tolima.



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

“La música, más cerca de la gente”



BUNAY CONSULTORIA
Y SERVICIOS S.A.S

Con base en lo anterior, el PEDI 2019-2026, cuenta con siete (7) horizontes estratégicos, veinticuatro (24) programas estratégicos y cincuenta y seis (56) proyectos que servirán para el desarrollo del quehacer de la institución y atenderán a la diversificación tanto social, económica, educativa, política y ambiental a nivel local, nacional e internacional. Para llevar a cabo esta declaratoria, el Conservatorio del Tolima, construyó un ejercicio colectivo entre la comunidad académica, los grupos de interés y el sector externo de la institución.

El PEDI 2019-2026, se refleja mediante este documento en cuatro capítulos, la primera, la exposición del diagnóstico institucional; la segunda, el Plan Estratégico; la tercera, el Plan de Inversión y la cuarta el control y seguimiento del plan.

En esa medida, el Conservatorio del Tolima, presenta el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2026 *“la música, más cerca de la gente”*, en el cual se reconoce la participación total de la esencia y la fuerza de la institución, en la construcción de nuevos modelos emergentes que permitan una nueva orientación del conocimiento en coherencia con su misión, visión y el Plan Educativo Institucional, centrando sus esfuerzos hacia un avance institucional enfocado a la relación *Universidad – Sociedad – Estado – Medio ambiente*, redimensionando de esta manera los objetivos de la educación superior musical y del mejoramiento continuo de sus procesos académicos y administrativos.



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

"La música, más cerca de la gente"



BUNAY CONSULTORIA
Y SERVICIOS S.A.S

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

En este capítulo se revisaran los elementos iniciales para la formulación del plan estratégico de desarrollo que orientará al Conservatorio del Tolima para el período 2019 – 2026, revisando en primera medida, el seguimiento y evaluación realizado al Plan estratégico de desarrollo 2015 – 2018, seguidamente, el análisis sectorial del sector educativo, a nivel interno y externo la construcción del análisis DOFA y, finalmente, se presenta la Misión y Visión institucional, con el fin de formar los horizontes estratégicos para el desarrollo de la Institución.



1.1. Seguimiento y evaluación al plan estratégico anterior

Atendiendo la normatividad vigente, el Consejo Directivo del Conservatorio del Tolima, siendo la máxima autoridad de la institución, aprueba mediante el Acuerdo 1 del 2 de marzo de 2015 el Plan de Desarrollo Institucional 2015 -2018 "Por un Conservatorio con excelencia académica y calidad humana", plan de desarrollo que cuenta con la siguiente estructura:

- ✓ Cuatro (4) líneas estratégicas
- ✓ Quince (15) retos
- ✓ Treinta y Ocho (38) actividades
- ✓ Treinta y Ocho (38) metas

Teniendo en cuenta la estructura del plan de desarrollo anterior del Conservatorio del Tolima, y para proceder a su evaluación, se estableció un sistema de ponderación, mediante el cual se asignó un peso porcentual a cada línea estratégica; en donde, la sumatoria de cada peso asignado debía ser igual a 100. Con esta ponderación se buscó establecer el impacto que cada línea tuvo en el cumplimiento del plan frente al desarrollo de los objetivos misionales de la institución, de acuerdo a las declaraciones hechas en la misión y visión y a las estrategias propuestas para un horizonte de cuatro años.

En este sentido, la ponderación se estableció de la siguiente manera:

Tabla 1. Resumen de cuantificación de líneas estratégicas, retos, actividades y meta

	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	PONDERACIÓN	RETOS	ACTIVIDADES	METAS
COMPONENTES	L1 EXCELENCIA	60%	CALIDAD	8	8
			INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN	9	9
			BIENESTAR INSTITUCIONAL	7	7
			INTERNACIONALIZACIÓN	6	6
			PROCESOS ACADÉMICOS	8	8
	L2 EDUCACIÓN INCLUSIVA	10%	COBERTURA Y ACCESO	8	8
			PERMANECIA	2	2
	L3 ENTORNO SOCIAL	25%	PROYECTOS ESPECIALES	6	6
			EXTENSIÓN.	5	5
			INNOVACIÓN.	3	3
	L4 SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL	5%	POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL	4	4
			MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL.	17	17
			TALENTO HUMANO.	8	8
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL.			10	10	
	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	5	5		
TOTAL		100%		106	106

Fuente: elaboración propia del grupo asesor Bunay asesorías y consultorías. Ibagué, julio, 2019

La tabla de porcentaje de cumplimiento se determinó de acuerdo al promedio de avance de las actividades de cada uno de los retos correspondientes a las cuatro Líneas Estratégicas diseñadas en el Plan de Desarrollo 2015-2018 “Por un Conservatorio con excelencia académica y calidad humana”. Estos datos han sido tomados directamente desde el informe de gestión presentado al Consejo Directivo y socializado en el mes de diciembre del año 2018.

1.2. Análisis sectorial

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

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

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

Tendencia en educación superior en américa latina

Ahora bien, es menester hacer un análisis de la tendencia en educación superior en América Latina, señalando en primera medida que, en cuanto a investigación, las principales áreas de conocimiento que se investigan, está la medicina, agricultura y ciencias biológicas, cuya estructura investigativa ha sufrido una reducción en la producción científica de áreas como la bioquímica, la genética, la biología molecular, la física y la química. En cuanto a internacionalización, la

mayoría de las instituciones de educación superior de América Latina se encuentra enfocada en estrategias de tipo individual (movilidad) y desligada de otras prioridades institucionales, por lo tanto, se encuentra lejos de cumplir con la consolidación del proceso de internacionalización que asegure la dimensión internacional en todo el quehacer universitario y convertir la internacionalización en un eficaz agente de cambio. (Gacel-Ávila, 2018, p.131). De acuerdo con el informe de las pruebas PISA de 2015, los países de la Región permanecen en las últimas posiciones del ranking, debido a la baja calidad del profesorado, el deficiente manejo de contenidos, las prácticas pedagógicas ineficaces, el débil uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), entre otras. (Gacel-Ávila, 2018, p.133).

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

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

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

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

Tendencia de la educación superior en Colombia

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

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

De otra parte, en la línea “juventud naranja: todos los talentos cuentan para construir país”, se reconoce a los jóvenes como un grupo etario esencial del pacto por la equidad, cuya política social moderna tiene como prioridad expandir sus oportunidades a través del acceso a la formación del trabajo, educación técnica, tecnología y educación superior a la educación superior (PND, 2018-2022, p.181).

En esa medida, se evidencia que el Plan de Desarrollo Nacional tiene como estrategia, desde la parte educativa, cerrar brechas en términos de pobreza, vulnerabilidad y de acceso a la educación en concordancia con los lineamientos establecidos por la Organización y Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE) para formar no solo seres humanos competentes profesionalmente sino lo que se denomina una formación para la vida.²

Aunado a lo anterior y atendiendo lo dispuesto por la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas que contempla entre sus principales objetivos “*Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida*”, el cual también está dirigido al cierre de brechas y desde el Conservatorio

² Rector Conservatorio del Tolima, Entrevista, comunicación personal

del Tolima, se apuesta a nuevos programas basados en las necesidades actuales donde se garantice el acceso de la educación a toda la infancia, adolescencia, brindando formación o educación terciaria ya sea técnica, tecnológica, universitaria.³ Por lo tanto, la propuesta académica de las universidades e instituciones de educación superior es justamente la generación de programas competitivos que impacten en la formación de seres humanos con acción local y visión global.⁴

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

Esta política conlleva un gran esfuerzo en generar procesos de gestión en torno a la música en contextos regionales y municipales, el Ministerio de Cultura ha propendido por animar a los diferentes agentes e instituciones para que participen en las todas las oportunidades que ofrece el campo cultural, en especial la música.⁵

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

Aun después de analizar los programas existentes en materia de internacionalización, la misma en cuanto a la oferta y la demanda privada, tanto de estudiantes, como de profesores y programas, queda a discreción de la voluntad y gestión de cada IES, especialmente de aquellas que, comprometidas con

³ Rector Conservatorio del Tolima, Entrevista, comunicación personal

⁴ Representante ante el Consejo Directivo del Ministerio de Educación Nacional, comunicación personal

⁵ Representante del Ministerio de Cultura, comunicación personal

procesos de alta calidad y en su interés de figurar en rankings internacionales, incentivan la participación en redes, convenios y alianzas con IES extranjeras.

Seguidamente se realizó un análisis sobre el Sistema nacional de aseguramiento de la calidad, y en el que se señala que a través de la Ley 30 de 1992 Colombia oficializó su compromiso con un Sistema Nacional de Acreditación, el cual permitió consolidar el sistema nacional de aseguramiento de la calidad⁶, de impacto para todas las IES tanto públicas como privadas.

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

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

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

⁶ El sistema de aseguramiento de la calidad se basa en visitas de pares académicos para comprobar las condiciones institucionales y específicas de cada programa académico, y constituye el registro calificado que, a manera de licencia de funcionamiento, valida las condiciones mínimas de calidad que debe tener un programa para funcionar por un periodo de siete años antes de la renovación del registro

⁷ El modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación superior (MIDE), es la herramienta del Ministerio de Educación Nacional que permite medir la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES). <http://www.colombiaaprende.edu.co/es/mide/121052>

Tabla 2, relación de las IES, su naturaleza jurídica, carácter académico, vigencias y acreditación

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

Fuente: SNIES- 2019

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

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

Tendencia de la educación superior en el ámbito musical

Una vez realizado el análisis de la educación superior en el contexto nacional e internacional, es menester realizar su revisión desde el ámbito musical para lo que resulta adecuado el análisis realizado en el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2018 del Conservatorio del Tolima, en el cual se ha referenciado que desde la década de los ochenta y noventa se ha consolidado la formación de músicos profesionales en el país, teniendo como base para su iniciación, académicas y conservatorios teniendo como modelos al Conservatorio de París y la Escuela de Música de Leipzig. No obstante, se considera el reconocimiento del profesional en música en el país, con la adjudicación del Conservatorio Nacional a la Universidad Nacional de Colombia en 1957.

Fue en los años 80's y 90's que se amplió la oferta académica basada en modelos norteamericanos y la cual estuvo orientada a la formación de instrumentistas, educadores musicales fundamentados en el estudio de la teoría, historia, desarrollo auditivo y de habilidades musicales junto a la conceptualización y reflexión de la práctica pedagógica.

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

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

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

Los programas de formación tecnológica están presentes principalmente en Antioquia y Bogotá y su objetivo es la capacitación en la producción musical y la adecuación de espacios para la presentación de eventos musicales y de sonido en vivo, los egresados de estos programas tendrán la capacidad de elaborar

producciones musicales y diseñar espectáculos en vivo; dirigir agrupaciones musicales y puestas en escena de los mismos, así como la aplicación de técnicas para la elaboración de arreglos. De igual forma, un tecnólogo en producción musical, sonido e informática musical podrá desarrollar producciones musicales para cine, producción fonográfica y sonido en vivo.

La oferta educativa musical en los programas de pregrado se divide en dos tipos: Músico profesional y Licenciaturas. El primero busca específicamente la formación de instrumentistas y compositores y el segundo, está orientado al desarrollo de competencias musicales y pedagógicas. En el campo de la música la titulación Maestro en música, se otorga a los profesionales en ejecución instrumental, dirección de agrupaciones, interpretes vocales, compositores, musicólogos y teóricos musicales. Por su lado en los programas de licenciaturas, se encuentra que la investigación formativa es un aspecto importante, de acuerdo a los planes de estudios de diferentes universidades.

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

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

1.3. Misión y Visión Institucional

Como desarrollo de las diferentes sesiones realizadas a lo largo de la construcción del presente plan, en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, se formula la misión y la visión de la institución en los siguientes términos:



MISIÓN

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

VISIÓN

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

MEGA INSTITUCIONAL (Metra Estratégica de Gran Alcance)

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

VALORES QUE INSPIRAN LA MISIÓN DEL CONSERVATORIO DEL TOLIMA

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

- **Excelencia:** Como dinámica de mejora continua en todos sus procesos y liderazgo inspirador que mueve y trabaja con otros para el logro del bien común.
- **Creatividad:** Como la capacidad de conectar ideas, experiencias y emociones para la solución innovadora y flexible de problemas y para la protección de la vida en todas sus formas, a través de la expresión artística y musical.

- **Humanismo:** Como rasgo característico de la formación del Conservatorio como un proceso de cultivo de una humanidad que restablezca los vínculos con el ambiente, le apueste a la vida buena en la perspectiva del cuidado de sí, el cuidado del otro, el respeto, la exigencia, el amor y el fomento de una ciudadanía en la que los derechos y la justicia orienten las relaciones sociales con la naturaleza.
- **Equidad e inclusión:** Como principios inspiradores de la formación política del Conservatorio que apunta a la transformación social del país y que genera prácticas institucionales que en los marcos democráticos forma en criterios de equidad e inclusión para la construcción de una sociedad justa y en paz en la que todos los ciudadanos y ciudadanas tienen acceso al goce pleno de sus derechos sin distinciones de ninguna naturaleza.
- **Responsabilidad social:** Como marco de acción de las funciones sustantivas del Conservatorio, en cuanto institución universitaria, que genera impactos éticos, sociales y ambientales que mejoran la calidad de vida de quienes trabajan en la institución y en las comunidades y la personas con las que interactúa a través de su trabajo formativo, investigativo y de proyección social.
- **Participación:** Como condición de la democracia, principio identitario del Conservatorio, que implica pensamiento crítico, formación del criterio, responsabilidad y compromiso en las decisiones políticas que afectan la institución, la ciudad y el país.
- **Coherencia:** Como la búsqueda permanente de mayores grados de correspondencia entre la naturaleza institucional y las actividades desarrolladas en el marco de sus procesos misionales.
- **Sensibilidad:** Como la capacidad de admirarse y dejarse impresionar por las distintas manifestaciones de lo bello y lo sublime como condición para la creación y la apreciación de lo artístico.

REFERENTES DE SENTIDO QUE ILUMINAN LA MISIÓN DEL CONSERVATORIO.

a. La educación como derecho fundamental

El Conservatorio del Tolima asume que la educación en general, y la educación superior en particular, es un bien común UNESCO (2015), es decir, se trata de un servicio, pero sobre todo de un derecho de todas las personas, que impulsa el goce de una ciudadanía plena, crítica y deliberativa, promueve la igualdad de oportunidades, permite el desarrollo humano presente y de las futuras generaciones y por lo tanto, el goce de una buena vida y la defensa de la misma en todas sus formas, gracias a los beneficios de la formación profesional y del acceso al conocimiento científico y la producción artística y cultural.

Por esta razón, la Institución apuesta por un acceso con equidad e inclusión, al trabajo por la excelencia académica y la pertinencia como expresión de justicia social, a una gobernanza basada en principios democráticos y participativos, a la formación de profesionales solidarios y comprometidos con la transformación social del país, y a una gestión administrativa y financiera que evita la ineficiencia y combate la desidia. Así mismo, implica trabajar por la democratización de las artes y la música, la defensa de las humanidades como base fundamental de la educación a lo largo de la vida y la posibilidad de impactar la formación desde una perspectiva integral y transformar las múltiples dimensiones constitutivas de lo humano.

b. La Innovación Educativa como dinámica frente a los rápidos cambios en las sociedades contemporáneas.

El Conservatorio del Tolima se compromete con la innovación como la capacidad de dar respuestas nuevas y pertinentes desde lo educativo y lo cultural a las problemáticas que afectan la vida de las comunidades. Por tal razón, para el Conservatorio del Tolima la innovación educativa se convierte en un camino para la formación, en su interior, de comunidades de práctica, que aprenden, valoran y reconocen la tradición centenaria de la institución para empoderar la capacidad de agencia de la comunidad educativa y a través de un relacionamiento estratégico, construir nuevas respuestas desde la investigación, en el ámbito educativo y musical, que tengan reconocidos impactos nacionales e internacionales y que apropien procesos formativos en nuevas tecnologías de la información y la comunicación que conduzcan al cierre de brechas digitales y su incorporación al aprendizaje musical.

c. La práctica como elemento articulador en la perspectiva profesional de la formación del Conservatorio.

El ambiente formativo del Conservatorio gira en torno a las prácticas, de allí, el importante valor que tienen las diferentes formas individuales y grupales como herramienta pedagógica por medio de la cual los estudiantes, de todos los niveles, tienen acceso a la producción musical y artística a través del ejercicio reflexionado. Esta actividad promueve el desarrollo de las habilidades, la socialización de los conocimientos, la articulación de los saberes y capacidades propias con la producción musical, artística y pedagógica. Asimismo, tiene por objetivo estimular las trayectorias de formación de los estudiantes al ofrecer todos los niveles y todas las posibilidades como aprendiz, intérprete, compositor, productor, constructor y formador musical.

d. El enfoque para el desarrollo regional desde lo artístico y musical.

El Conservatorio del Tolima asume su compromiso con el potenciamiento del talento artístico y musical, al servicio del desarrollo regional y en función de esa responsabilidad, se abre a la acción local de distintas maneras, comprendiendo que en la construcción y reconstrucción del tejido social, en la formación en los valores del respeto y la apropiación del territorio, y en el aporte a la construcción participativa de las políticas culturales, el arte, la cultura y la música tienen un valor fundamental en cuanto expresan la sensibilidad del espíritu humano y su comunicación.

e. La formación integral como respuesta a los retos de la cuarta revolución industrial.

El Conservatorio del Tolima es consciente que frente a las dinámicas generadas por la automatización de la llamada cuarta revolución industrial, se hace necesario formar profesionales para un mercado laboral que demanda competencias que implican un elevado nivel de complejidad intelectual. En ese sentido, el sistema educativo debe revolucionar, la pedagogía debe estar encaminada a la flexibilidad del aprendizaje, a generar competencias que les permitan a los jóvenes adaptarse a las situaciones nuevas y desconocidas, a reciclarse constantemente, a hacer las cosas que los robots no pueden hacer.

De ahí la importancia, que la música y el arte funcionen como elementos articuladores de la formación y jueguen un papel de diálogo transversal en los currículos, dado que el énfasis de la educación en estos tiempos está en los aspectos humanos como la creatividad, la curiosidad y la innovación.

DINÁMICAS QUE HACEN POSIBLE LA MISIÓN DEL CONSERVATORIO DEL TOLIMA

a. Excelencia académica y resultados de aprendizaje

El Conservatorio del Tolima asume como tarea continuar los esfuerzos para el mantenimiento de la excelencia académica reflejada en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y en su inserción en el complicado mercado laboral local, regional, nacional e internacional o en el desarrollo de emprendimientos en las industrias creativas.

El Conservatorio es una institución formadora de músicos, artistas y pedagogos musicales que valora la cualificación y experticia docente y artística a través de la retención del talento profesoral como un elemento estratégico que estimula la actualización y permanencia de los profesores para atender las exigencias que las tareas sustantivas de la Institución implican y para la incorporación progresiva y decisiva de las tecnologías de la información y los recursos digitales en los procesos de enseñanza. De igual manera, el Conservatorio del Tolima trabaja en el acompañamiento a la trayectoria académica de los estudiantes desde su ingreso hasta la graduación.

La actualización curricular es a su vez una dinámica permanente del Conservatorio que busca la pertinencia y que propicia la flexibilidad para favorecer las trayectorias formativas de los estudiantes, en los programas vigentes y en la nueva oferta a la que está abierta la Institución.

El Conservatorio del Tolima declara su opción por lograr las acreditaciones de alta calidad de los programas y de la Institución como un camino de mejoramiento continuo y de innovación, para lo cual fortalece el sistema interno de aseguramiento de la calidad en armonía con la normatividad nacional y con una gestión por procesos, lo que implica el fortalecimiento de los sistemas de información institucional para el análisis estratégico de la información.

b. Generación de conocimiento para la creación artística y cultural y la apropiación social de los saberes artísticos y musicales.

El Conservatorio del Tolima asume el desarrollo de competencias para la investigación como un objetivo central de la investigación formativa que se articula a la praxis curricular de los programas, a las modalidades de grado que operan como ambientes de aprendizaje para la investigación y en estrategias como los

semilleros de investigación, entre otras, que incentivan la pasión por el descubrimiento y la creación artística.

Del mismo modo, y gracias al talento profesoral del Conservatorio, desarrolla procesos de investigación y creación artística que generan conocimiento pedagógico para la innovación educativa musical y producen nuevos saberes disciplinares de la música que enriquecen su acervo y se constituyen en fuente de transferencia para que las comunidades los apropien socialmente, y potencien su desarrollo humano gracias al papel de las artes y la música en el cultivo de la sensibilidad, el pensamiento y el humanismo.

Para el Conservatorio del Tolima, los procesos de transferencia e innovación son inherentes a la investigación, de tal modo que se privilegian la divulgación científica y cultural a través del Fondo Editorial, las publicaciones seriadas, los eventos académicos y culturales y la generación de nuevas obras musicales y de innovación didáctica que democratizan el acceso de todos al universo artístico y musical.

c. Proyección social para el fortalecimiento del tejido social.

El Conservatorio del Tolima entiende que la extensión y la proyección social además de una función sustantiva es una acción inherente a su origen fundacional y un compromiso político derivado de su naturaleza. En ese sentido, asume como criterios: La coherencia, es decir, realiza la vinculación de los planes, programas y proyectos de servicio social con las actividades de docencia, investigación y preservación de la cultura. El fortalecimiento de lo público en la sociedad: procura la creación de espacios colectivos que permiten la formación de auditorios de la música erudita y folclórica, a la par de conformar ambientes de convivencia ciudadana y elevar el nivel de vida de los habitantes de Ibagué y la región. La complementariedad: contribuye al desarrollo de políticas educativas y culturales del país participando en los proyectos que tienen relación con la educación musical del Ministerio de Cultura y otros entes gubernamentales. Y la inclusión social: en cumplimiento de lo cual el Conservatorio favorece a los sectores más vulnerables de la ciudad y la región de manera que toda la ciudadanía pueda participar.

Se trata además de una importante forma de divulgación y democratización de su riqueza musical para todos los sectores de la ciudad y la región a través de una rica gama de actividades y estrategias que llevan el arte y la música como mediación para la construcción del tejido social.

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

2019 - 2026

"La música, más cerca de la gente"BUNAY CONSULTORIA
Y SERVICIOS S.A.S**d. Gestión eficiente al servicio de la academia.**

El Conservatorio del Tolima consciente de la importancia y relevancia de su misión comprende la necesidad de establecer estrategias de mediano y largo plazo que aseguren la estabilidad y sostenibilidad administrativa y financiera de la Institución que favorezcan la continuidad del trabajo formativo y el cumplimiento de la misión y del valor histórico y patrimonial que representa el Conservatorio para el país.

Tal situación debe favorecer las buenas prácticas gerenciales para el manejo del Conservatorio, así como la implementación de actividades que generen fuentes de ingreso alternativas para el Conservatorio, no detener la transformación en infraestructura, y fortalecer el cambio cultural y de impulso a los ejercicios de comunicación interna y bienestar institucional que enriquezcan el clima laboral, la capacidad de trabajo en equipo y mantengan el sentido de pertenencia y compromiso con los proyectos institucionales.



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

“La música, más cerca de la gente”



BUNAY CONSULTORIA
Y SERVICIOS S.A.S

CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico de desarrollo, es la guía esencial para que la alta dirección y la comunidad universitaria, orienten la toma de decisiones institucionales. Las opciones estratégicas en las que se organiza el plan, direccionarán al Conservatorio del Tolima a través de un instrumento organizacional, diseñado con estrategias de gestión moderna que direccionen los lineamientos académicos y administrativos de la entidad.



2.1 Estructura General del Plan Estratégico

La estructura del plan estratégico tendrá un enfoque coherente, será práctico, ágil y dinámico, contendrá fundamentos de direccionamiento y permitirá definir los objetivos estratégicos; así como, orientar el posicionamiento y reconocimiento del Conservatorio, de la misma manera priorizar la asignación de recursos tanto físicos, humanos y financieros.

Con esta formulación estratégica, se busca que el plan sea un mecanismo facilitador de la planeación, orientado a un propósito superior claro y definido según la naturaleza propia del Conservatorio.

En ese sentido, se formuló un Plan estratégico agrupado en principios rectores que de manera transversal impactarán cada acción estratégica del plan, orientado en horizontes, programas estratégicos y proyectos.

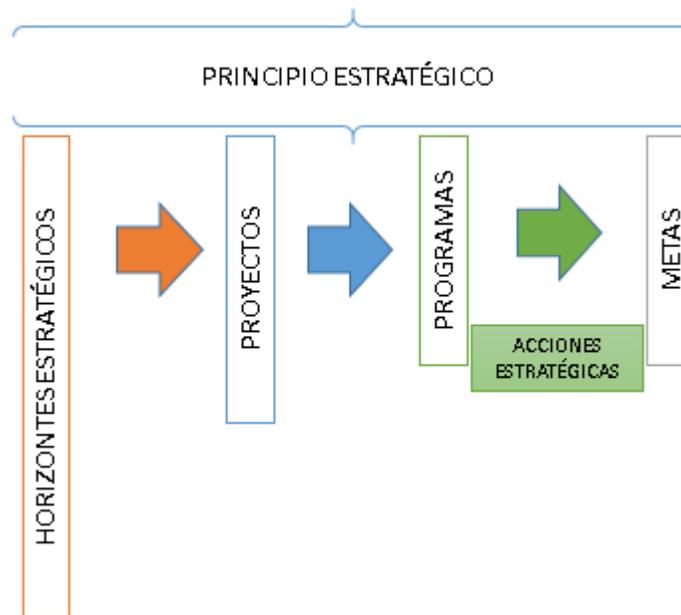
El diseño del plan se orientó bajo el principio gerencial de una estructura organizacional horizontal, tendencia estratégica que permite a las instituciones tener menos niveles de dirección, es decir, una corta cadena de mando, promoviendo en los empleados mayor autonomía en sus decisiones y mejorando los tiempos en el cumplimiento de los objetivos propuestos; para ello, se debe tener colaboradores (empleados) muy bien capacitados, responsables y comprometidos con el éxito de los planes y programas de la institución. Para el Conservatorio del Tolima, esta estructura facilita los niveles de comunicación entre los líderes de procesos y los directivos, evitando luchas de poder y disminuyendo los desacuerdos; con este modelo de estructura organizacional se presentará una imagen empresarial flexible, amigable e innovadora, que permitirá aumentar la satisfacción de los colaboradores, construyendo un ambiente laboral agradable, que favorecerá el cumplimiento de los fines del Estado y los propósitos plasmados en el presente plan.

En este sentido, para el diseño de la estructura estratégica se analizaron los propósitos que el Conservatorio tiene frente a cada uno de los procesos misionales, de gestión y administrativos. Así como, de internacionalización, investigación, innovación y sostenibilidad financiera.

De la misma manera, aspectos orientados a los estudiantes, docentes, procesos académicos, pertinencia social, integralidad universitaria, procesos de comunicación interna y externa, considerados como los medios necesarios para obtener un mejor valor agregado y nivel de competitividad a nivel local, regional y nacional.

En virtud de lo anterior, la estructura general del Plan Estratégico del Plan de Desarrollo Institucional “La música más cerca de la gente” 2019 -2026, es la siguiente:

Ilustración 1, Estructura Plan Estratégico- Plan de Desarrollo Institucional "La música más cerca de la gente" 2019-2026, Conservatorio del Tolima



Fuente: Elaboración propia

- **Principios estratégicos:**

Los principios estratégicos marcarán dentro del Plan Estratégico, los mandatos de optimización de los postulados estratégicos y de las declaraciones vocacionales del Conservatorio, los cuales se declaran desde su mismo Proyecto Educativo Institucional, el aseguramiento de la calidad y el direccionamiento estratégico institucional, son de carácter general y la guía para cumplir el propósito superior, reflejado en la Misión institucional.

- **Horizontes estratégicos:**

Los horizontes estratégicos, corresponderán a los grandes propósitos y objetivos organizacionales, establecidos en la Visión de la institución y responden a las preguntas ¿a dónde queremos ir? y ¿Qué resultado esperamos lograr?.

Se tiene planeado el cumplimiento de estos horizontes estratégicos en el año 2026, los cuales se crean a partir de un diagnóstico institucional donde se identificaron las acciones

de mejora y de construcción para alcanzar el propósito superior. Los horizontes son transformadores y evidencian los grandes cambios institucionales.

- **Programas estratégicos:**

Los programas estratégicos están vinculados directamente a la Misión Institucional, orientados a definir resultados esperados para concretar la Misión en el período establecido de 8 años; son la base de los indicadores de medición del resultado final o de impacto, que a su vez permitirán la construcción de los planes de acción con objetivos alcanzables en el mediano plazo; los programas estratégicos contribuyen al cumplimiento de los horizontes.

- **Proyectos estratégicos:**

Los proyectos estratégicos, representan los ideales estratégicos que llevan al cumplimiento de los programas, su duración generalmente es a mediano plazo y se planteará en un horizonte de tiempo cercano al año y por etapas.

- **Acciones estratégicas:**

Las acciones estratégicas, son a corto plazo (menor a un año) y ayudarán al cumplimiento exitoso de los proyectos.

- **Metas:**

Con el fin de dirigir las acciones, se establecen las metas y con su cumplimiento se asegura el desarrollo de los proyectos y en consecuencia de ello los programas y horizontes. Las metas que se plantean en el presente documento de Plan de Desarrollo Institucional para el Conservatorio del Tolima son ambiciosas, medibles y alcanzables en el corto y mediano plazo, asegurando cumplimiento del PEDI 2019 - 2026 a largo plazo.

2.2 Proceso estratégico

El proceso estratégico es la secuencia de acciones organizadas y coherentes entre sí, con aportes de los empleados que alimentan el cumplimiento de metas, garantizando alcanzar la visión planteada por la entidad en un horizonte de tiempo a largo plazo.



Ilustración 2. Proceso estratégico, Plan de Desarrollo Institucional "La música, más cerca de la gente" 2019-2026



Fuente: Elaboración propia

Esencia. La esencia hace referencia al conjunto de elementos invariables que constituyen la razón de ser de la Institución. Esta esencia se divide en transitoria (estudiantes), y permanente (profesores y procesos académicos) siendo actores indispensables para el cumplimiento y la transformación de la Misión Institucional.

Fuerza. Representa el soporte y apoyo institucional. La fuerza es la capacidad de gestión, soporte, apoyo y acompañamiento que moviliza la actividad creativa y la innovación de los procesos académicos y administrativos del Conservatorio del Tolima.

Impacto. Es el reconocimiento y la visibilidad social que obtiene el Conservatorio del Tolima, para la realización de sus procesos de formación, investigación y creación artística y cultural, los cuales representan un beneficio y se constituyen en un diferenciador frente a instituciones similares en el ámbito local, nacional e internacional. El impacto es efecto de la transformación de la esencia.

En síntesis, la fuerza se plantea como un movilizador de la esencia y el impacto como el resultado final visible ante la sociedad.



2.3 Mapa estratégico

El mapa estratégico describe el proceso estratégico del Plan de Desarrollo Institucional. Es una representación visual de cómo el Conservatorio crea valor agregado y una ventaja competitiva como institución educativa. El mapa está diseñado bajo la metodología de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, orientado a la relación de causa y efecto entre los objetivos estratégicos.

Este ayuda a que cada colaborador (empleado) pueda conocer la estrategia organizacional, ubicar su rol empresarial dentro de la institución y medir cómo su desempeño impacta los objetivos estratégicos de la institución.

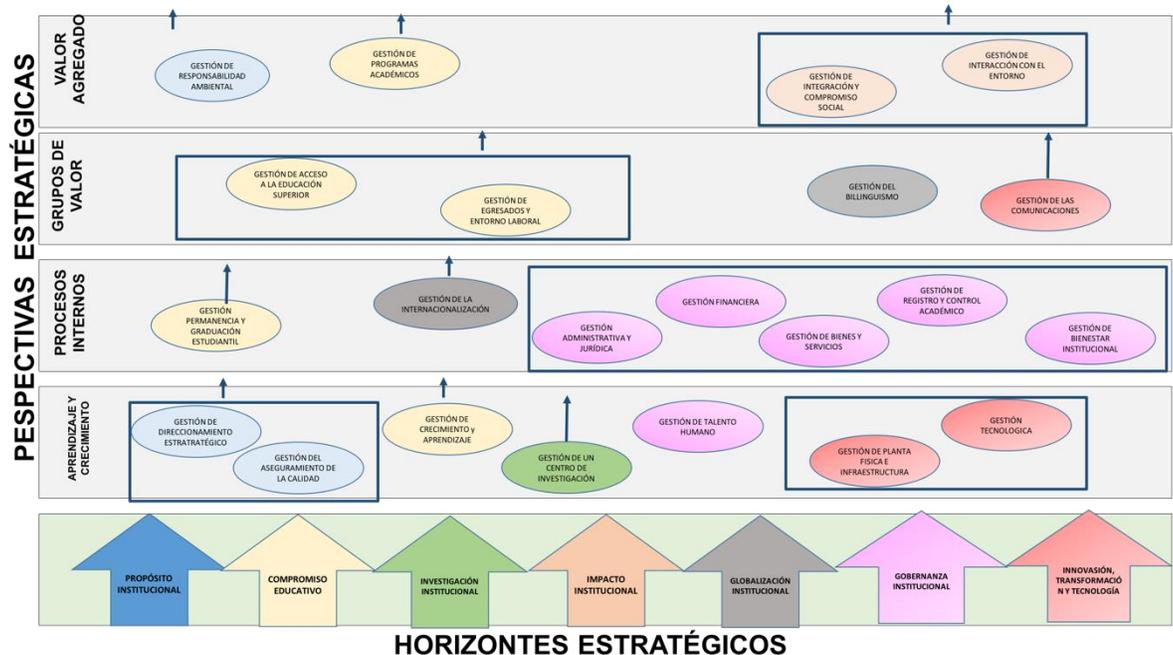
A continuación, se presenta el Mapa Estratégico, del plan de Desarrollo Institucional del Conservatorio del Tolima *“La música, más cerca de la gente”* 2019-2026:



Ilustración 3. Mapa Estratégico, Plan de Desarrollo Institucional "La música, más cerca de la gente " 2019-2026.

VISIÓN INSTITUCIONAL

En el 2030, el CONSERVATORIO DEL TOLIMA, institución universitaria, será reconocido por Contar con los más altos estándares de calidad y excelencia académica en sus programas académicos y en su oferta de educación a lo largo de la vida, sera la primera institución a nivel nacional y latinoamericano en los procesos de formación musical desde sus fases iniciales y generar un alto impacto en la transformación social a través de propuestas artísticas y de innovación tecnológica y digital, en diálogo con las tendencias nacionales e internacionales, para el fomento de la equidad, el pensamiento crítico y la inclusión.



Fuente: Elaboración Propia

El diseño del mapa estratégico se realizó, bajo cuatro perspectivas estratégicas:

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



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

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

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

Perspectiva de grupos de valor: Esta perspectiva permite evaluar la experiencia que tienen los diferentes grupos de interés con el Conservatorio. Los programas estratégicos que se plantean en esta perspectiva generan valor a la entidad, ya que existe un compromiso institucional, en proporcionar procesos que satisfagan a los usuarios tanto internos como externos. Mediante esta perspectiva se puede identificar la imagen y el reconocimiento que el Conservatorio tiene en su entorno, elementos como acceso, egresados y entorno laboral, bilingüismo de personal docente, administrativo, estudiantes y estrategias de comunicación institucional; permiten conocer el impacto y la imagen institucional.

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

Finalmente, cada círculo refleja los programas estratégicos que se trazan en el plan de desarrollo institucional, que orientan su quehacer en el cumplimiento de un propósito superior reflejado en sus declaratorias estratégicas, específicamente en la visión institucional.



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

“La música, más cerca de la gente”



BUNAY CONSULTORIA Y SERVICIOS S.A.S

2.4 Estructura del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2026

PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS
<p>Excelencia: Como dinámica de mejora continua en todos sus procesos y liderazgo inspirador que mueve y trabaja con otros para el logro del bien común.</p>
<p>Creatividad: Como la capacidad de conectar ideas, experiencias y emociones para la solución innovadora y flexible de problemas y para la protección de la vida en todas sus formas, a través de la expresión artística y musical.</p>
<p>Humanismo: Como rasgo característico de la formación del Conservatorio como un proceso de cultivo de una humanidad que restablezca los vínculos con la naturaleza, le apueste a la vida buena en la perspectiva del cuidado de sí, el cuidado del otro, el respeto, la exigencia, el amor y el fomento de una ciudadanía en la que los derechos y la justicia orienten las relaciones sociales y con la naturaleza.</p>
<p>Equidad e inclusión: Como principios inspiradores de la formación política del Conservatorio que apunta a la transformación social del país y que genera prácticas institucionales que en los marcos democráticos forma en criterios de equidad e inclusión para la construcción de una sociedad justa y en paz en la que todos los ciudadanos y ciudadanas tienen acceso al goce pleno de sus derechos sin distinciones de ninguna naturaleza.</p>
<p>Responsabilidad social y ambiental: Como marco de acción de las funciones sustantivas del Conservatorio, en cuanto institución universitaria, que genera impactos éticos, sociales y ambientales que mejoran la calidad de vida de quienes trabajan en la institución y en las comunidades y la personas con las que interactúa a través de su trabajo formativo, investigativo y de proyección social.</p>
<p>Participación: Como condición de la democracia, principio identitario del Conservatorio, que implica pensamiento crítico, formación del criterio, responsabilidad y compromiso en las decisiones políticas que afectan la institución, la ciudad y el país.</p>



Ilustración 4. Estructura general del Plan Estratégico



Fuente: Elaboración Propi

Tabla 3. Horizonte Estratégico 1

<u>H1.</u> PROPÓSITO INSTITUCIONAL	
<u>PE1.</u> Gestión de responsabilidad ambiental	
<u>P1.</u> Economía sostenible institucional	Objetivo: Generar acciones entre los diferentes estamentos educativos del Conservatorio del Tolima, con el fin de desarrollar un modelo de sostenibilidad ambiental institucional, en el cual se dé cumplimiento a las normas ambientales, se promueva la economía circular a través de acciones de reducción, reutilización y reciclaje, así como, la implementación de diferentes energías limpias.
<u>PE2.</u> Gestión de direccionamiento estratégico	



<p><u>P2.</u> Planeación Estratégica</p>	<p>Objetivo: Orientar la toma de decisiones de la alta dirección del Conservatorio del Tolima, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos para alcanzar el propósito superior y fortalecer la ventaja competitiva.</p>
<p><u>P3.</u> Direccionamiento estratégico</p>	<p>Objetivo: Implementar herramientas de gestión que permitan a la institución cumplir con las acciones estratégicas y metas definidas.</p>
<p><u>P4.</u> Gobierno Abierto</p>	<p>Objetivo: Garantizar la gestión y el control institucional estableciendo buenas prácticas de transparencia, soborno, control y seguimiento de riesgos, con el fin de generar una cultura de confianza y credibilidad dentro del Conservatorio del Tolima</p>
<p><u>PE3.</u> Gestión de aseguramiento de la calidad</p>	
<p><u>P5.</u> Procesos de autoevaluación</p>	<p>Objetivo: Fortalecer una cultura de autoevaluación y autorregulación dentro de la institución que garanticen el mejoramiento, el control y la calidad de los procesos académicos y administrativos</p>
<p><u>P6.</u> Procesos de registros calificados</p>	
<p><u>P7.</u> Procesos de acreditación</p>	
<p><u>P8.</u> Sistema de Gestión de la Calidad</p>	

Fuente: elaboración propia



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

"La música, más cerca de la gente"

Ilustración 5. Matriz de Indicadores, Horizonte Estratégico 1

HORIZONTE ESTRATÉGICO	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR NUMÉRICO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	META							RESPONSABLE (Procesos)	
									2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		2026
M1. PROPOSITO INSTITUCIONAL	PE1. GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	P1. Economía Sostenible Institucional	AE1.1 Elaborar una política de sostenibilidad ambiental del Conservatorio del Tolima.	M1.1 Política institucional de sostenibilidad ambiental creada.	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Documento de política de sostenibilidad ambiental.	0	1	0	0	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.
			AE1.2 Cumplir con la norma técnica de RETE y RETILAP	M1.2.1 Certificación de la norma técnica de RETE para la Sede Tradicional	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Nº de Certificaciones otorgadas / Nº de certificaciones programadas	0	0	0	1	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.
			M1.2.2 Certificación de la norma técnica de RETE para la Sede Bolivariano	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Nº de Certificaciones otorgadas / Nº de certificaciones programadas	0	0	1	1	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.	
			M1.2.3 Certificación de la norma técnica de RETE para la Sede Bolivariano	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Nº de Certificaciones otorgadas / Nº de certificaciones programadas	0	0	0	0	1	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.	
			M1.2.4 Certificación de la norma técnica de RETILAP para la Sede Bolivariano	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Nº de Certificaciones otorgadas / Nº de certificaciones programadas	0	0	0	0	1	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.	
			AE1.3 Realizar una medición de la huella ecológica del consumo, costo y utilización de bienes y servicios institucionales.	M1.3 Huella ecológica del Conservatorio del Tolima	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Matriz de medición de la huella ecológica en el Conservatorio del Tolima.	0	1	0	0	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.
			AE1.4 Implementar mecanismos de consumo de energías limpias del Conservatorio del Tolima. (paneles solares)	M1.4 Sistema de energías renovables no convencional implementado en la sede tradicional	VALOR AGREGADO	1	Efectividad	No. de sistemas de energías no renovables implementado	0	0	1	0	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.
			AE1.5 Incrementar la adecuación de los espacios memorizados para las prácticas académicas en la Sede Bolivariano y/o Sede Tradicional	M1.5 Espacios académicos memorizados.	VALOR AGREGADO	20%	Efectividad	(Nº de espacios memorizados / Nº de espacios que deberían estar memorizados)*100%	5%	5%	5%	5%	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.
			AE1.6 Implementar la estrategia de Cero Papel para la reducción del consumo de papel.	M1.6 Diminución y uso eficiente del papel.	VALOR AGREGADO	20%	Efectividad	(Nº de Resmas de Papel utilizadas en el año 1 / Nº de Resmas de Papel utilizadas en el año 0)*100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	Planeación y direccionamiento estratégico.
			AE1.7 Establecer procedimientos adecuados y seguros para la separación, clasificación, recolección, transporte y disposición de los residuos generados por la institución.	M1.7 Plan de Manejo de Residuos.	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Documento de Plan de Manejo de Residuos	0	0	1	0	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.
	AE1.8 Dotar gradualmente a la infraestructura con los elementos para la separación, recolección y tratamiento de los residuos.	M1.8 Puntos ecológicos para la disposición adecuada de residuos.	VALOR AGREGADO	100%	Eficiencia	(Nº de puntos ecológicos en funcionamiento / Nº de puntos ecológicos requeridos)*100%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	0%	0%	Planeación y direccionamiento estratégico.		
	AE2.1 Implementar el Modelo Integrado de Gestión en la institución.	M2.1 Modelo de Gestión Implementado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de implementación del modelo integrado.	0	0	1	0	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.		
	AE2.2 Implementar un manual de buenas prácticas institucionales que incluya participación ciudadana, rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información pública, servicio al ciudadano y trámite.	M2.2 Manual de buenas prácticas institucionales implementado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de manual de buenas prácticas.	0	1	0	0	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.		
	AE2.3 Realizar un repositorio digital institucional	M2.3 Anuario estadístico	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	7	Eficiencia	Documento de anuario estadístico	0	0	1	1	1	1	1	1	Planeación y direccionamiento estratégico.		
	AE2.4 Generar un banco de proyectos	M2.4 Banco de proyectos creado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Nº de proyectos especiales presentados	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Extensión y proyección social		
	AE3.1 Realizar control y seguimiento al plan estratégico de desarrollo institucional.	M3.1 Matriz de seguimiento al Plan Estratégico de Desarrollo	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	100%	Eficiencia	(Nº de Metas Cumplidas / Nº de Metas Totales)*100%	0	15%	30%	45%	60%	75%	90%	100%	Planeación y direccionamiento estratégico.		
	AE4.1 Implementar el sistema de gestión de riesgos institucional (ISO 31000)	M4.1 Sistema de gestión de riesgos implementado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Sistema implementado	0	0	1	0	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.		
	AE4.2 Implementar un manual de políticas y estrategias para las buenas prácticas en la lucha contra la corrupción.	M4.2 Políticas y estrategias para las buenas prácticas en la lucha contra la corrupción.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	7	Eficiencia	Documento de políticas y estrategias para las buenas prácticas en la lucha contra la corrupción.	0	1	0	0	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.		
	AE4.3 Implementar el sistema de gestión antisoborno en la Entidad (ISO 37001)	M4.3.1 Sistema de gestión antisoborno implementado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Sistema de gestión antisoborno	0	0	1	0	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.		
	AE4.3 Implementar el sistema de gestión antisoborno en la Entidad (ISO 37001)	M4.3.2 Certificación de la norma ISO 37001	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Certificación de la norma ISO 37001	0	0	0	1	0	0	0	0	Planeación y direccionamiento estratégico.		
	PE3. GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	P5. Procesos de autoevaluación	AE5.1 Realizar procesos de autoevaluación de los programas académicos e institucional	M5.1 Procesos de autoevaluación realizados.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	16	Eficiencia	Documento Maestro de Autoevaluación.	1	2	2	2	2	2	2	1	Gestión del mejoramiento
	PE3. GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	P6. Procesos de registros calificados	AE6.1 Realizar la solicitud de nuevos registros calificados para los programas de pregrado y posgrado	M6.1 Radicación ante el MEN de la solicitud de nuevas ofertas académicas.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	3	Eficiencia	Nº de solicitudes de registros calificados para los programas de pregrado y posgrado.	0	0	0	0	0	1	1	1	Gestión del mejoramiento
	PE3. GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	P6. Procesos de registros calificados	AE6.2 Realizar la solicitud de renovación de los registros calificados de los programas de pregrado y posgrado	M6.2 Radicación ante el MEN de solicitud de renovación de registros calificados	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	5	Eficiencia	Nº de solicitud de renovación de registros calificados para los programas de pregrado y posgrado.	0	0	1	0	0	0	3	1	Gestión del mejoramiento
	PE3. GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	P7. Procesos de acreditación	AE7.1 Solicitud de acreditación de programas, recreditaciones de programas académicos e institucional	M7.1 Radicación ante el CNA de solicitud de acreditación y recredificación de programas académicos e institucional	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	3	Eficiencia	Nº de acreditaciones y recreditaciones de los programas.	0	1	1	0	0	1	1	0	Gestión del mejoramiento
PE3. GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	P8. Sistema de Gestión de la Calidad	AE8.1 Renovación de la certificación ISO9001: 2015	M8.1 Recertificación de la ISO9001	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	3	Eficiencia	Certificación ISO 9001:2015	0	1	0	0	1	0	0	1	Gestión del mejoramiento	
PE3. GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	P8. Sistema de Gestión de la Calidad	AE8.2 Certificación de norma de archivo NTC5029	M8.2 Obtener la certificación NTC5029	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Certificación NTC5029	0	0	0	0	1	0	0	0	Gestión del mejoramiento	

Fuente: elaboración propia



Tabla 4. Horizonte Estratégico 2

H2. COMPROMISO EDUCATIVO	
pe4. Gestión de acceso y oportunidades a la educación superior	
P9. Ingreso especial	Objetivo: Impulsar el acceso a la educación superior dentro del Conservatorio del Tolima garantizando oportunidades incluyentes y equitativas para mitigar brechas sociales.
P10. Ingreso normal	Objetivo: Impulsar el acceso a los programas académicos dentro del Conservatorio del Tolima contribuyendo a la cobertura de la educación superior en el área musical.
PE5. Gestión de permanencia y graduación estudiantil	
P11. Fomento de la permanencia y la graduación estudiantil	Objetivo: Proporcionar las herramientas necesarias para el éxito estudiantil en los programas académicos, generando estrategias que promuevan la permanencia, la culminación y la graduación de los estudiantes del Conservatorio del Tolima.
PE6. Gestión de egresados y entorno laboral	
P12. El Conservatorio más cerca de los graduados	Objetivo: Afianzar el vínculo institucional con los graduados de los programas académicos, con el fin de identificar el impacto, la calidad y la pertinencia que ejercen los egresados en el entorno, como un aporte al mejoramiento de los procesos académicos del Conservatorio del Tolima.
P13. Fortalecimiento de la gestión laboral empresarial	Objetivo: Fomentar el desarrollo personal, profesional y empresarial de los egresados del Conservatorio del Tolima, promoviendo estrategias de apoyo, que acerquen al profesional al sector laboral.
PE7. Gestión de programas académicos	
P14. Oferta de programas académicos (pregrado, posgrado)	Objetivo: Fortalecer la oferta de programas académicos como respuesta a las nuevas tendencias y necesidades del entorno educativo, acorde con la naturaleza propia de la institución.
P15. Doble programa académico	Objetivo: Definir los criterios que regulen el doble programa académico dentro del Conservatorio del Tolima, donde el estudiante de manera simultánea puede cursar dos programas académicos diferentes; fomentando la flexibilidad y optimizando el tránsito de los estudiantes dentro la institución.
P16. Proceso curricular	Objetivo: Impulsar cambios curriculares de manera integral, flexible, actualizado e interdisciplinar; coherentes con el propósito superior institucional; transformando currículos que se actualicen de manera permanente en concordancia con las problemáticas de las necesidades del entorno.



<i>PE8. Gestión de crecimiento y aprendizaje</i>	
<u>P17.</u> Desarrollo y capacitación docente	Objetivo: Fortalecer los procesos formativos de los docentes del Conservatorio del Tolima, con el fin de actualizar y perfeccionar la calidad del quehacer disciplinario e interdisciplinario del docente, acorde con las necesidades y los objetivos de la institución
<u>P18.</u> Evaluación de desempeño docente	Objetivo: Establecer un sistema de evaluación que permita mejorar el desempeño y la producción docente del Conservatorio del Tolima, en correspondencia con la naturaleza del cargo, las funciones y los compromisos concertados, con el fin de contribuir a las metas institucionales.
<u>P19.</u> Eventos académicos	Objetivo: Promover espacios de interacción académica a nivel nacional e internacional que faciliten la visibilidad de los programas académicos del Conservatorio del Tolima

Fuente: elaboración propia



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

"La música, más cerca de la gente"

Ilustración 6, Matriz de Indicadores, Horizonte Estratégico 2

HORIZONTE ESTRATÉGICO	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	PERSPECTIVA	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	RESPONSABLE (Proceso)					
H2.COMPROMISO EDUCATIVO	PE4. GESTIÓN DE ACCESO Y OPORTUNIDADES A LA EDUCACIÓN SUPERIOR	P9. Ingreso especial	AE9.1 Elaborar un documento de políticas institucionales que aborden las capacidades diversas, equidad de género e inclusión social, entre otras	M9.1 Documento de políticas institucionales que aborde entre otras, temas de parámetros con capacidades diversas, equidad de género e inclusión social, entre otras	GRUPOS DE VALOR	1	Eficacia	documento de políticas de ingreso especial	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Extensión y proyección social 2. Planeación y direccionamiento estratégico.					
			AE10.1 Realizar articulación con las instituciones de educación media	M10.1 Convenio de articulación con las instituciones de educación media	GRUPOS DE VALOR	1	Eficacia	N° convenios de articulación.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Docencia.				
		P10. Ingreso normal	AE10.2 Regular el ingreso de población especial de protección socializada con comunidad étnica, rural de apoyo y mayor Saler Pro.	M10.2 Reglamentación aprobada	GRUPOS DE VALOR	1	Eficacia	Documento de reglamentación de ingreso de población especial.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Docencia.				
			AE10.3 Realizar un curso preparatorio para egresados de los programas académicos	M10.3 Curso preparatorio	GRUPOS DE VALOR	11	Eficacia	Curso preparatorio implementado	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	Docencia.			
	PE5. GESTIÓN DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN ESTUDIANTIL	P11. Fomento de la permanencia y graduación estudiantil	AE10.4 Realizar estudios sectorial de la ventaja competitiva sobre el sector de educación superior en el área musical	M10.4 Análisis realizado	GRUPOS DE VALOR	2	Eficacia	Análisis realizado	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico.				
			AE11.1 Crear política de permanencia y graduación estudiantil	M11.1 Política de permanencia y graduación estudiantil	PROCESOS INTERNOS	1	Eficacia	Documento de política de permanencia y graduación estudiantil.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Docencia.			
			AE11.2 Apoyo financiero para la matrícula de estudiantes de estratos bajos y los provenientes de otras ciudades	M11.2 Recursos invertidos como apoyo financiero	PROCESOS INTERNOS	100%	Efectividad	(Valor Total de los recursos invertidos como Apoyo Financiero para la matrícula/Valor total de las matrículas)*100%	0%	50%	25%	15%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Docencia.			
			AE11.3 Realizar estudios de deserción estudiantil a los programas académicos	M11.3 Estudios de deserción estudiantil.	PROCESOS INTERNOS	5	Eficacia	Documento de estudios de deserción estudiantil.	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Docencia.		
		P12. El Conservatorio más cerca de los graduados	AE11.4 Adquirir el software especializado para la caracterización de la deserción estudiantil	M11.4 Software especializado adquirido.	PROCESOS INTERNOS	1	Eficacia	Software especializado implementado.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2. Docencia.		
			AE12.1 Fortalecer espacios institucionales para los encuentros de egresados	M12.1 Encuentros de egresados.	GRUPOS DE VALOR	7	Eficacia	N° de encuentros de egresados	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Docencia		
		PE6. GESTIÓN DE EGRESADOS Y ENTORNO LABORAL	P13. Fortalecimiento de la gestión laboral empresarial	AE12.2 Realizar estudios de seguimiento de los graduados	M12.2 Estudio de seguimiento de los graduados	GRUPOS DE VALOR	2	Eficacia	Documento de seguimiento de los graduados	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	Docencia		
				AE12.3 Crear una red de egresados del Conservatorio del Tolima.	M12.3 Red / Node de egresados del Conservatorio del Tolima.	GRUPOS DE VALOR	7	Eficiencia	Red / Node creada de egresados del Conservatorio del Tolima.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	Docencia	
			P14. Oferta de programas académicos (pregrado, posgrado)	AE13.1 Generar espacios para fomentar el emprendimiento y la empleabilidad de los egresados del Conservatorio del Tolima.	M13.1 Espacios de emprendimiento y empleabilidad	GRUPOS DE VALOR	7	Eficacia	N° de espacios generados	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Docencia	
				AE14.1 Ofertar una tecnología en reparación de instrumentos de viento	M14.1 Solicitud de Registro VALOR AGREGADO	VALOR AGREGADO	1	Eficacia	Replicación de la solicitud del registro calificado.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	Docencia	
	AE14.2 Ofertar un programa académico de Música Popular			M14.2 Tecnología ofertada	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Programa de tecnología en reparación de instrumentos de viento ofertada.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	Docencia.	
	AE14.3 Ofertar un programa académico de Música Popular			M14.3 Programa de Tecnología en Música Popular ofertado.	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Replicación de la solicitud del registro calificado.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Docencia.	
	PE7. GESTIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS	P16. Proceso curricular	AE14.4 Ofertar una especialización en Gestión Cultural	M14.4.1 Solicitud de Registro Calificado.	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Replicación de la solicitud del registro calificado.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	Docencia.			
			AE14.5 Ofertar una maestría en Educación Musical	M14.5.2 Especialización ofertada.	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Programa de Especialización en gestión cultural ofertado.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	Docencia.			
			AE14.6 Ofertar una Maestría en Educación Musical	M14.6.1 Solicitud de Registro Calificado.	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Replicación de la solicitud del registro calificado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	Docencia.	
			AE14.7 Ofertar una maestría en música de cámara	M14.7.2 Maestría en educación musical ofertada.	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Replicación de la solicitud del registro calificado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	Docencia.	
P17. Desarrollo y capacitación docente		AE14.8 Ofertar una maestría en música de cámara	M14.8.1 Solicitud de Registro Calificado.	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Replicación de la solicitud del registro calificado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	Docencia.	
		AE15.1 Regularizar e implementar el doble programa académico dentro de la institución.	M15.1 Doble programa académico.	VALOR AGREGADO	1	Efectividad	Documento de Acto administrativo de aprobación.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Docencia.		
		P18. Evaluación de desempeño docente	AE16.1 Crear los PEP de los nuevos programas académicos	M16.1.1 Creación del PEP de Tecnología en Audio y producción Musical	VALOR AGREGADO	100%	Eficiencia	Documento de PEP Creado	0%	50%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Docencia.		
			AE16.2 Actualizar los PEP de los programas académicos existentes	M16.1.2 Creación del PEP de Tecnología en Luthiería	VALOR AGREGADO	100%	Eficiencia	Documento de PEP Creado	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Docencia.		
PE8. GESTIÓN DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	P19. Eventos académicos	AE16.3 Revisar el plan curricular del programa Maestro en Música	M16.2 Actualización y/o revisión de los PEP	VALOR AGREGADO	100%	Eficiencia	Documento de PEP Actualizado y/o revisado.	0%	50%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Docencia.			
		AE17.1 Adoptar un plan de apoyo financiero para cualificación de los docentes de planta, ocasionales y contratistas.	M16.3 Revisión curricular del programa Maestro en Música.	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Documento de modificación curricular del programa Maestro en Música actualizado.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Docencia.		
		AE17.2 Adoptar un plan de apoyo financiero para cualificación de los docentes de planta, ocasionales y contratistas.	M16.4 Implementación del Observatorio de Práctica Pedagógica del Conservatorio del Tolima	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Implementación del observatorio de práctica pedagógica musical del Tolima.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	Docencia.		
		AE17.3 Crear un curso de capacitación docente creado.	M17.1 Plan de cualificación docente creado.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de plan de cualificación docente.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Docencia.	
	P20. Evaluación de desempeño docente	AE17.4 Implementar un curso virtual corto de fundamentación pedagógica, didáctica y de evaluación en educación superior para los nuevos docentes.	M17.2 Apoyo financiero a docentes contratistas.	M17.2 Plan de capacitación docente creado.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de plan de capacitación	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Docencia.
		AE17.5 Crear capacitaciones a los docentes de la Facultad de Educación y Artes	M17.3 Capacitaciones ofrecidas	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	14	Eficiencia	N° de capacitaciones anuales	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Docencia.
		AE17.6 Implementar un curso virtual corto de fundamentación pedagógica, didáctica y de evaluación en educación superior para los docentes.	M17.4.1 Curso virtual implementado.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Curso virtual.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Docencia.
		AE17.7 Crear una política y criterios de evaluación de desempeño docente.	M17.4.2 Mantenimiento de la plataforma	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	5	Eficiencia	No. de mantenimientos de la plataforma	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Docencia.
P21. Eventos académicos	AE18.1 Crear una política y criterios de evaluación de desempeño docente.	M18.1 Política de evaluación de desempeño docente.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de Política de evaluación de desempeño docente.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Docencia.	
	AE19.1 Realizar eventos académicos	M18.1.2 Implementación de la producción de desempeño docente	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	100%	Eficiencia	(N° de docentes evaluados / N° total de docentes)*100%	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Docencia.	
P22. Eventos académicos	AE19.2 Realizar eventos académicos	M19.1 Eventos realizados	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. de eventos realizados anualmente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Docencia.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Horizonte Estrategico 3

<u>H3. INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL</u>	
<u>PE9. Gestión de un centro de investigación</u>	
<u>P20.</u> Fortalecimiento de los procesos de investigaciones, desarrollo e innovación en estudios musicales.	Objetivo: Fomentar la actividad investigativa en el Conservatorio del Tolima, a partir de la apropiación del conocimiento, la innovación y la creación artística por parte de la comunidad académica, como compromiso al desarrollo cultural de la región
<u>P21.</u> Formación de talento humano en investigación	Objetivo: Afianzar las competencias en investigación de la comunidad interna y externa del Conservatorio del Tolima con el fin de generar una sistematización del conocimiento en el área musical
<u>P22.</u> Financiamiento y sostenibilidad de proyectos de Investigación	Objetivo: Generar sostenibilidad a los procesos investigativos de la institución, mediante modelos de emprendimiento innovadores, capaces de mejorar y crear nuevos productos en áreas musicales, que permitan generar avances académicos importantes; logrando intercambios de conocimientos donde se reciba retroalimentación de otras experiencias con pares académicos a nivel nacional e internacional
<u>PE10. Gestión del conocimiento</u>	
<u>P23.</u>Fortalecimiento de Líneas y grupos de Investigación	Objetivo: Fortalecer la preparación de semilleros y grupos de investigación, que permitan el fortalecimiento del sector musical en el Tolima, para entender, estudiar, diagnosticar y descubrir el sector de la música.
<u>P24.</u> Fortalecimiento a la producción docente en investigación	Objetivo: Propiciar la producción investigativa de los docentes del Conservatorio del Tolima concordante con la naturaleza propia de la institución, fomentando en los docentes un espíritu crítico, de creación e innovación que aporte al conocimiento científico del sector musical



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2019 - 2026
"La música, más cerca de la gente"



BUNAY CONSULTORIA
Y SERVICIOS S.A.S

Fuente: Elaboración propia



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

“La música, más cerca de la gente”

Ilustración 7. Matriz de Indicadores, Horizonte Estratégico 3

HORIZONTE ESTRATÉGICO	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR NUMÉRICO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	META								RESPONSABLE (Procesos)		
									2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026			
H3. INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL	PE9. GESTIÓN DE UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN	P20. Fortalecimiento de los procesos de investigaciones, desarrollo e innovación en estudios musicales.	AE20.2 Definir la estructura organizacional del equipo de talento humano del centro CIDIEM	M20.2 Documento de viabilidad y sostenibilidad de estructura organizacional	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficacia	Documento de estructura del equipo consolidado	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico. Investigación.	2.
			AE20.3 Declarar la existencia del centro CIDIEM Minciencia	M20.3 Documento de existencia del Centro CIDIEM ante el Minciencias	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de Existencia del Centro CIDIEM ante el Minciencias.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Investigación	
			AE20.4 Adquirir un software para la operación del CIDIEM	M20.4 Software adquirido	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficacia	No. de plataformas adquiridas	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Investigación	
		P21. Formación de talento humano en investigación	AE21.1 Cualificar en competencias de escritura científica y nuevas tecnologías aplicadas a la investigación a la comunidad académica y grupos de interés	M21.1 Diplomado realizado en competencias de escritura científica y nuevas tecnologías aplicadas a la investigación dirigida a docentes y estudiantes.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	6	Eficacia	Nº de diplomados realizados con el fin de orientar los procesos de investigación en el Conservatorio del Tolima.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	Investigación	
			AE21.2 Capacitar en enfoques, metodologías de investigación e investigación formativa a los docentes y estudiantes de la institución.	M21.2 Capacitación en metodologías de investigación dirigida a docentes y estudiantes.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	6	Eficacia	Nº de capacitaciones realizadas en metodologías de investigación en el Conservatorio del Tolima.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	Investigación	
			AE22.1 Participar en convocatorias internas y externas de Investigación.	M22.1 Participación en convocatoria interna y/o externa de investigación.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	13	Eficacia	Nº de participaciones en convocatorias de investigación.	0	1	2	2	2	2	2	2	2	Investigación	
	P22. Financiamiento y sostenibilidad de proyectos de Investigación	AE22.2 Crear una incubadora de Proyectos de investigación - creación, innovación y emprendimiento desde la música.	M22.2 Incubadora de proyectos de investigación, creación, innovación y emprendimiento desde la música implementada.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Efectividad	Creación de incubadora de proyectos de emprendimiento musical.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Investigación		
		AE22.3 Crear una unidad de gestión administrativa y tecnológica dentro del Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación en Estudios Musicales CIDIEM para el apalancamiento de proyectos de investigación.	M22.3 Unidad de gestión creada	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Efectividad	Creación de unidad de gestión para el apalancamiento de proyectos de investigación en funcionamiento.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico. Investigación.	2.	
	PE10. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	P23. Fortalecimiento de Líneas y grupos de Investigación	AE23.1 Realizar seminario para la consolidación, análisis y formulación de líneas y grupos de investigación.	M23.1 Seminario desarrollado.	VALOR AGREGADO	3	Eficacia	Creación de seminario para la consolidación, análisis y formulación de líneas y grupo de investigación.	0	0	0	1	0	1	0	1	Investigación		
			AE23.2 Realizar una convocatoria Interna - Línea Producción de Eventos académicos de Investigación.	M23.2 Eventos realizados como productos de investigación	VALOR AGREGADO	3	Eficacia	No. de eventos realizados	0	0	0	1	0	1	0	1	Investigación		
			AE23.3 Desarrollar el Observatorio de la música para el Tolima: Ruta de la sostenibilidad y sustentabilidad del sector musical regional.	M23.3 Informe anual	VALOR AGREGADO	3	Eficiencia	No. de Informes	0	0	0	0	0	1	1	1	Investigación		
		P24. Fortalecimiento a la producción docente en investigación	AE24.1 Financiar las publicaciones académicas derivadas de la producción de la comunidad académica y de los grupos de interés	M24.1 Publicaciones financiadas	VALOR AGREGADO	8	Efectividad	Nº de publicaciones	0	2	0	2	0	2	0	2	Investigación		
			AE24.2 Crear la Unidad de apoyo al diseño y producción de contenidos académicos/artísticos derivados de investigación CIDIEM y el fondo editorial	M24.2 Creación de la unidad	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Creación de unidad de apoyo al diseño y producción de contenidos académicos.	0	0	1	0	0	0	0	0	Investigación		

Fuente: Elaboración propia



Tabla 6. Horizonte Estratégico 4

<u>H4. IMPACTO INSTITUCIONAL</u>	
<u>PE11. Gestión de integración y compromiso social</u>	
<u>P25.</u>_____Proyección cultural	Objetivo: Fortalecer el compromiso social que el Conservatorio del Tolima ejerce como quehacer universitario, generando interacción e influencia positiva sobre el sector externo
<u>PE12. Gestión de interacción con el entorno</u>	
<u>P26.</u> Educación musical para la vida	Objetivo: Impulsar el desarrollo de competencias y habilidades musicales, que permitan mejorar la calidad de vida de los individuos, a través de la formación en cualquier momento de la vida que genere oportunidades de transformación a los ciudadanos de la ciudad y el Departamento
<u>P27.</u> Extensión	Objetivo: Promover el vínculo institucional con el sector externo, entendiendo la extensión como una función misional del Conservatorio del Tolima, en la cual se establece una interacción con el entorno desde la búsqueda de soluciones a las diferentes necesidades, con el fin de generar un impacto positivo en la región

Fuente: Elaboración propia



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

“La música, más cerca de la gente”

Ilustración 8. . Matriz de Indicadores, Horizonte Estratégico 4

HORIZONTE ESTRATÉGICO	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	PERSPECTIVA ESTRATEGICA	INDICADOR NUMÉRICO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	META								RESPONSABLE (Procesos)	
H4. IMPACTO INSTITUCIONAL	PE11. GESTIÓN DE INTEGRACIÓN Y COMPROMISO SOCIAL	P25. Proyección cultural	AE25.2 Realizar conciertos en los parques de la ciudad y el Departamento del Tolima, para fomentar espacios de convivencia sana.	M25.2 Conciertos realizados en los parques de la ciudad.	VALOR AGREGADO	14	Eficiencia	Nº de conciertos realizados en los parques de la ciudad.	2	0	2	2	2	2	2	2	Extensión y proyección social	
			AE25.3 Realizar festivales y/o eventos de carácter académico y musical.	M25.3 Festivales y/o encuentros de carácter académico-musical.	VALOR AGREGADO	7	Eficiencia	Nº de Festivales y/o encuentros académico musicales	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1. Extensión y proyección social 2. Docencia
			AE25.4 Ofrecer conciertos a los diferentes gremios de la ciudad en reconocimiento al servicio prestado a la sociedad.	M25.4 Conciertos de reconocimiento realizados.	VALOR AGREGADO	25	Eficiencia	Nº de conciertos en reconocimiento al servicio prestado a la sociedad.	1	0	4	4	4	4	4	4	4	Extensión y proyección social
			AE25.5 Realizar presentaciones artísticas como apoyo a las diferentes actividades de los grupos de interés de la región.	M25.5 Presentaciones artísticas en grupos de interés en la región.	VALOR AGREGADO	65	Eficiencia	Nº de conciertos en apoyo a las diferentes actividades de los grupos de interés de la región.	5	0	10	10	10	10	10	10	10	Extensión y proyección social
			AE25.6 Realizar la Temporada de Conciertos institucional	M25.6 Realización de temporada de conciertos institucional.	VALOR AGREGADO	7	Eficiencia	Nº de temporadas de conciertos institucionales	0	1	1	1	1	1	1	1	1	Extensión y proyección social
			AE25.7 Realizar la Semana de la Cultura institucional.	M25.7 Realización de la semana cultural institucional.	VALOR AGREGADO	7	Eficiencia	Nº de semana cultural institucional.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1. Extensión y proyección social 2. Docencia
			AE25.8 Visibilizar en la pagina web la agenda académica y cultural de la institución mediante una plataforma digital	M25.8 App implementada	VALOR AGREGADO	4	Eficiencia	No. de app implementada	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1
	PE12. GESTIÓN DE INTERACCIÓN CON EL ENTORNO	P26. Educación musical para la vida	AE26.1 Realizar jornadas de sensibilización musical en las diferentes comunas de la ciudad	M26.1 Jornadas de sensibilización musical realizadas	VALOR AGREGADO	12	Eficiencia	Nº de jornadas de sensibilización musical.	2	0	1	1	2	2	2	2	2	Extensión y proyección social
			AE26.2 Adquirir un escenario móvil musical , para realizar presentaciones artísticas en los diferentes municipios de Departamento del Tolima	M26.2 Escenario móvil adquirido	VALOR AGREGADO	1	Eficacia	Escenario Móvil Adquirido	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Extensión y proyección social
			AE26.3 Ofertar nuevos cursos de formación musical	M26.3 Nuevos cursos ofertados	VALOR AGREGADO	3	Eficiencia	Nº de cursos nuevos en formación musical ofertados	0	0	1	0	1	0	1	0	0	Extensión y proyección social
			AE26.4 Plan de apoyo financiero para los instrumentistas de los municipios del departamento del Tolima.	M26.4 Instrumentistas beneficiados 200	VALOR AGREGADO	470	Efectividad	Nº de instrumentistas beneficiados con el plan de apoyo financiero	0	0	94	94	94	94	94	94	94	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Extensión y proyección social
		P27. Extensión	AE27.1 Diversificar el portafolio de servicios institucional	M27.1 Portafolio actualizado	VALOR AGREGADO	1	Efectividad	Documento de Portafolio de servicios institucional	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Extensión y proyección social
			AE27.2 Diseñar un plan de oferta musical para la jornada complementaria de la educación básica y media	M27.2 Plan diseñado	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Documento de plan de oferta musical para la jornada complementaria de la educación básica y media.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Extensión y proyección social
			AE27.3 Ofertar diplomados	M27.3 Diplomados ofertados	VALOR AGREGADO	3	Efectividad	Nº de diplomados ofertados	0	0	1	0	1	0	1	0	0	Extensión y proyección social
AE27.4 Diseñar un plan de oferta de cursos libres	M27.4 Plan de cursos libres	VALOR AGREGADO	1	Efectividad	Documento Plan de cursos libres	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1. Extensión y proyección social 2. Docencia			
AE27.5 Articular la programación cultural institucional con la agenda cultural del Departamento	M27.5 Plan de articulación	VALOR AGREGADO	6	Eficiencia	Documento de Articulación anual de la agenda cultural institucional con la agenda cultural del departamento.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	Extensión y proyección social		
AE27.6 Ofertar espacios académicos online masivos y abiertos MOOC	M27.6 Espacios ofertados	VALOR AGREGADO	10	Efectividad	Creación de espacios académicos online	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	1. Extensión y proyección social 2. Docencia		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Horizonte Estrategico 5

<u>H5. GLOBALIZACIÓN INSTITUCIONAL</u>	
<u>PE13. Gestión de la internacionalización</u>	
<u>P28.</u> Relacionamiento Nacional e Internacional	Objetivo: Fomentar la interacción con comunidades académicas e instituciones de educación superior de orden nacional e internacional, para fortalecer la movilidad y los procesos interculturales en aras de mejorar el reconocimiento y la calidad del Conservatorio del Tolima.
<u>P29.</u> Internacionalización del currículo	Objetivo: Dinamizar los procesos curriculares de los programas académicos del Conservatorio del Tolima, mediante la comparabilidad de referentes académicos externos y programas pares a nivel nacional e internacional, que permitan la interacción de experiencias curriculares, de saberes, de tendencias y estados del arte a nivel global, permitiendo nuevas dimensiones en los procesos de enseñanza y aprendizaje
<u>P30.</u> Internacionalización de la investigación	Objetivo: Contribuir con la actividad investigativa de la institución en las comunidades científicas internacionales, a través del intercambio del saber global y de referentes universales.
<u>P31.</u> Internacionalización de Extensión y Proyección social	Objetivo: Impulsar la inserción del Conservatorio del Tolima en contextos nacionales e internacionales que permitan visibilizar el proceso musical y el posicionamiento institucional en un contexto global.
<u>PE14. Gestión del bilingüismo</u>	
<u>P32.</u> Bilingüismo en los Docentes	Objetivo: Promover la adquisición de un segundo idioma en los docentes de la institución con el fin de contribuir a su calidad de vida personal y profesional, mejorando la competencia comunicativa y los procesos pedagógicos dentro del Conservatorio del Tolima.
<u>P33.</u> Bilingüismo o en la alta dirección	Objetivo: Propender por el desarrollo de competencias comunicativas en segunda lengua para los miembros de la alta dirección del Conservatorio del Tolima con el fin de que puedan comunicarse de manera efectiva en entornos internacionales en función de su quehacer directivo y de gestión.



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

“La música, más cerca de la gente”



BUNAY CONSULTORIA
Y SERVICIOS S.A.S

<p><u>P34.</u> Bilingüismo en la comunidad estudiantil</p>	<p>Objetivo: Propender por el desarrollo de competencias comunicativas en segunda lengua para la comunidad estudiantil, con el fin de fortalecer de manera integral su proceso formativo.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

“La música, más cerca de la gente”

Ilustración 9. Matriz de Indicadores, Horizonte Estratégico 5

HORIZONTE ESTRATÉGICO	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR NUMÉRICO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	META							RESPONSABLE (Procesos)		
									2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		2026	
H5. GLOBALIZACIÓN INSTITUCIONAL	PE13. GESTIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	P28. Relacionamiento Nacional e Internacional	AE28.2 Participar en eventos de redes de internacionalización	M28.2 Eventos visitados	PROCESOS INTERNOS	3	Eficacia	Nº de eventos de redes de internacionalización visitados.	0	0	1	0	1	0	1	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Docencia. 3. Investigación	
			AE28.3 Generar un plan para la celebración de convenios de cooperación de orden nacional e internacional	M28.3 Plan creado	PROCESOS INTERNOS	1	Eficacia	Documento de plan para celebrar convenios de cooperación nacional e internacional.	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Docencia.	
			AE28.4 Realizar residencias para docentes a nivel nacional e internacional	M28.4 Residencias para docentes realizadas.	PROCESOS INTERNOS	1	DOCENTE	Eficacia	(Nº de docentes beneficiados con las residencias para docente / Nº total de docentes de la Facultad de Educación y Artes)*100%	0	0	0	1	1	1	1	1	Docencia
			AE28.5 Realizar pasantías académicas para los estudiantes de la Facultad de Educación y Artes	M28.5 Pasantías para estudiantes realizadas.	PROCESOS INTERNOS	1	ESTUDIANTE	Eficacia	(Nº de estudiantes beneficiados con las pasantías académicas / Nº total de estudiantes de la Facultad de Educación y Artes idóneos para realizar pasantías)*100%	0	0	0	1	1	1	1	1	Docencia
			AE28.6 Participar en Misiones Académicas	M28.6 Misiones académicas con participación	PROCESOS INTERNOS	3	Eficacia	Nº de Misiones académicas con participación del Conservatorio.	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Docencia. 3. Investigación
		P29. Internacionalización del currículo	AE29.1 Realizar un análisis sistemático de los currículos de los programas musicales nacionales e internacionales	M29.1 Documentos de análisis de currículos comparados de los programas académicos en el área musical nacionales e internacionales	PROCESOS INTERNOS	3	Efectividad	No. de Documentos de análisis curricular programas musicales nacionales e internacionales	0	0	1	0	0	0	1	1	1	Docencia
			AE29.2 Actualizar los lineamientos curriculares institucionales donde se incorpore las dimensiones internacionales e interculturales	M29.2 Lineamientos actualizados	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	No. de Documentos de actualización de los lineamientos curriculares institucionales	0	0	0	0	1	0	0	0	Docencia	
			AE29.3 Realizar eventos académicos y/o festivales con invitados internacionales	M29.3 Eventos realizados	PROCESOS INTERNOS	7	Eficiencia	Nº de eventos académicos y/o festivales con invitados internacionales.	1	0	1	1	1	1	1	1	1. Extensión y proyección social. 2. Docencia	
			P30. Internacionalización de la investigación	AE30.1 Participar en eventos de investigación a nivel internacional	M30.1 Participación en ciclos de conferencias, foros, ponencias y circulación del conocimiento	PROCESOS INTERNOS	6	Eficiencia	Nº de participaciones en eventos de investigación a nivel internacional.	0	0	1	1	1	1	1	1	Investigación
			P31. Internacionalización de Extensión y Proyección social	AE31.1 Participar en eventos y/o encuentros culturales y artísticos a nacionales e internacionales.	M31.1 Participación en eventos	PROCESOS INTERNOS	3	Eficacia	Nº de participaciones en eventos y/o encuentros culturales y artísticos a nacionales e internacionales.	0	0	0	1	0	1	0	1	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Docencia. 3. Extensión y proyección social
				AE31.2 Ofertar Cursos de verano	M31.2 Cursos ofertados	PROCESOS INTERNOS	3	Eficacia	Nº de cursos de verano ofertados.	0	0	0	1	0	1	0	1	1. Docencia. 2. Extensión y proyección social
			P32. Bilingüismo en los Docentes	AE32.1 Elaborar un Plan de capacitación en bilingüismo para docentes.	M32.1 Plan de capacitación en una segunda lengua para docentes.	GRUPOS DE VALOR	1	Eficiencia	Documento de plan de bilingüismo para docente aprobado.	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Docencia. 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano.
			P33. Bilingüismo en la alta dirección	AE33.1 Construir el plan de incentivos en bilingüismo para la alta dirección del Conservatorio del Tolima.	M33.1 Porcentaje de Personal de la alta dirección certificado acorde al plan.	GRUPOS DE VALOR	3	Eficacia	(Nº de directivos certificados con manejo de segunda lengua según el plan / Nº de directivos)*100%	0%	0%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano.
			P34. Bilingüismo en la comunidad estudiantil	AE34.1 Construir el plan de financiación del programa de bilingüismo para los estudiantes del Conservatorio del Tolima.	M34.1.1 Programa de bilingüismo para estudiantes implementado.	GRUPOS DE VALOR	1	Eficacia	Creación de programa de bilingüismo para estudiantes.	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Docencia. 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano.
			AE34.1 Construir el plan de financiación del programa de bilingüismo para los estudiantes del Conservatorio del Tolima.	M34.1.2 Implementación del plan de bilingüismo para estudiantes.	GRUPOS DE VALOR	6	Eficacia	(Nº de estudiantes beneficiados con el plan de financiamiento / Nº total de estudiantes)*100%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1. Planeación y direccionamiento estratégico. 2. Docencia. 3. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Horizonte Estratégico 6

<u>H6. GOBERNANZA INSTITUCIONAL</u>	
<u>PE15. Gestión administrativa y jurídica</u>	
<u>P35.</u> Administración y gestión pública	Objetivo: Analizar la situación actual del conservatorio del Tolima, bajo los principios de la función pública y demás leyes concordantes, teniendo en cuenta las necesidades cambiantes, Garantizando que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias
<u>PE16. Gestión administrativa y jurídica</u>	
<u>P36.</u> Rediseño o institucional	Objetivo: Diseñar una nueva estructura organizacional gradual acorde a la nueva necesidad institucional. Estudio técnico de modernización.
<u>P37.</u> Desarrollo del Talento humano	Objetivo: Fortalecer el clima laboral institucional, mediante estrategias que permita identificar las competencias y habilidades entre los empleados, evaluar sus desempeños y motivar el rol que cada uno tiene dentro del Conservatorio del Tolima.
<u>PE17. Gestión financiera</u>	
<u>P38.</u> Centro de costos	Objetivo: Generar herramientas de planificación y control de los ingresos y egresos de la institución, que permitan Identificar los resultados de desempeño financieros y facilitar el análisis de las diferentes variables financieras del Conservatorio del Tolima.
<u>PE18. Gestión de bienes y servicios</u>	
<u>P39.</u> Biblioteca institucional	Objetivo: Fortalecer los recursos de la biblioteca institucional con el fin de generar altos estándares de calidad académica a la comunidad interna y externa del Conservatorio del Tolima.
<u>P40.</u> Gestión documental	Objetivo: Desarrollar procesos adecuados para el servicio de archivo institucional, con el fin de generar información útil y oportuna para la toma de decisiones y gestión eficiente de la administración.
<u>PE19. Gestión de bienestar institucional</u>	
<u>P41.</u> Orientación Educativa	Objetivo: Acompañar el proceso académico de los estudiantes del Conservatorio del Tolima, mediante atención educativa acorde a las diversas necesidades de la población estudiantil.
<u>P42.</u> Promoción de la salud integral y autocuidado	Objetivo: Promocionar entre la comunidad académica acciones orientadas al autocuidado de la salud y al desarrollo de una vida saludable, impulsando programas en las áreas de salud, humana, deporte y seguridad en el trabajo.
<u>P43.</u> Bienestar en movimiento.	
<u>PE20. Gestión de registro y control académico</u>	
<u>P44.</u> Procesos de matriculas	Objetivo: Mejorar los procesos académicos de la institución y los servicios prestados desde registro y control académico.

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10. Matriz de Indicadores, Horizonte Estratégico 6

HORIZONTE ESTRATÉGICO	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR NUMÉRICO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	META								RESPONSABLE (Proceso)		
									2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026			
PE11. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA	P35. Administración y gestión pública		A35.1 Generar una cultura de legalidad en el empleo público	M35.1 Capacitaciones sobre legalidad en el empleo público a la comunidad administrativa	PROCESOS INTERNOS	6	Eficacia	No. de capacitaciones ofertadas	0	0	1	1	1	1	1	1	1. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano		
			A35.2 Redefinir el carácter académico institucional	M35.2 Protocolos implementados	PROCESOS INTERNOS	1	Eficacia	No. de protocolos	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano		
			A35.3 Acto administrativo de nuevo carácter académico	M35.3 Política de protección a la propiedad intelectual y a la propiedad industrial de la institución	PROCESOS INTERNOS	1	Eficacia	Documento de Política de protección a la propiedad intelectual y a la propiedad industrial de la institución	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano 3. Investigación		
		P36. Rediseño institucional		A35.4 Desarrollar lineamientos de prevención del daño antijurídico	M35.4 Documento de lineamientos de prevención del daño antijurídico diseñado	PROCESOS INTERNOS	1	Eficacia	Documento de lineamientos de prevención del daño antijurídico	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
				A36.1 Actualizar el manual de procesos y procedimientos institucionales	M36.1 Manual actualizado	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	No. de manuales actualizado	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
				A36.2 Análisis de cargas	M36.2 Análisis de cargas	PROCESOS INTERNOS	1	Eficacia	No. de análisis	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
				A36.3 Estructura organizacional	M36.3 Estructura organizacional	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	No. de documento de estructura organizacional	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
				A37.1 Crear la política de talento humano	M37.1 Política de talento humano creada	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de Política de talento humano	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
				A37.2 Crear la dependencia de talento humano	M37.2 Dependencia de talento humano	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. de dependencias creadas	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
	PE14. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	P37. Desarrollo del Talento humano		A37.3 Adquirir una plataforma tecnológica para el almacenamiento de la información de talento humano	M37.3 Plataforma tecnológica adquirida	PROCESOS INTERNOS	1	Eficacia	No. de plataformas adquiridas	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
				A37.4 Generar un proceso de digitalización del talento humano	M37.4 Documentos digitalizados	PROCESOS INTERNOS	100%	Eficiencia	No. de documentos digitalizados / No. de documentos actuales de talento humano	0	0	20%	30%	50%	70%	90%	100%	Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
				A37.5 Crear un plan institucional de capacitación para el personal vinculado a la institución	M37.5 Plan anual de capacitaciones	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	7	Eficiencia	Documento de Plan anual de capacitaciones	0	0	1	1	1	1	1	1	Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
				A37.6 Diseñar e implementar la evaluación del desempeño del personal de la institución	M37.6 Formatos de evaluación diseñados	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	2	Eficiencia	No. de formatos diseñados	0	1	0	0	0	0	1	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
				A37.7 Implementación de la evaluación del desempeño del personal de la institución	M37.7 Documento consolidado de la aplicación de la evaluación de desempeño	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	7	Eficiencia	Documento consolidado de la aplicación de la evaluación de desempeño	0	1	1	1	1	1	1	1	Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano	
				A37.8 Programa de incentivos implementado	M37.8 Programa de incentivos implementado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento del programa de incentivos	0	1	0	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano 2. Bienestar institucional	
				A37.9 Crear el programa de bienestar social	M37.9 Programa de felicidad organizacional implementado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento del programa de felicidad organizacional	0	1	0	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano 2. Bienestar institucional	
				A37.10 Programa de clima laboral implementado	M37.10 Programa de clima laboral implementado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento del programa de clima laboral	0	1	0	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión administrativa, jurídica y de Talento Humano 2. Bienestar institucional	
				A38.1 Crear e implementar el modelo de centros de costos	M38.1 Plataforma tecnológica	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	No. de plataformas implementadas	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Gestión operativa y financiera 2. Planeación y direccionamiento estratégico	
H6. GOBERNANZA INSTITUCIONAL			PE11. GESTIÓN FINANCIERA	P38. Centro de costos	A38.2 Realizar un estudio de viabilidad y sostenibilidad financiera para estudiantes de los programas de la facultad de educación y artes	M38.2 Estudio de viabilidad y sostenibilidad financiera para estudiantes de los programas de la facultad de educación y artes	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	Documento de estudio de viabilidad y sostenibilidad financiera para los estudiantes de los programas de la Facultad de Educación y Artes	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Gestión operativa y financiera 2. Planeación y direccionamiento estratégico
					A38.3 Realizar un estudio de viabilidad y sostenibilidad financiera para docentes de planta de la institución	M38.3 Estudio de viabilidad y sostenibilidad financiera para docentes de planta de la institución	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	Documento de estudio de viabilidad y sostenibilidad financiera para docentes de planta de la institución	0	1	0	0	0	0	0	0	1. Gestión operativa y financiera 2. Planeación y direccionamiento estratégico
					A38.4 Realizar un estudio de viabilidad y sostenibilidad financiera de funcionamiento de la institución	M38.4 Estudio de viabilidad y sostenibilidad financiera de funcionamiento de la institución	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	Documento de estudio de viabilidad y sostenibilidad financiera para el funcionamiento de la institución	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Gestión operativa y financiera 2. Planeación y direccionamiento estratégico
	A39.1 Fortalecer los recursos bibliográficos	M39.1 Incremento de los recursos bibliográficos			PROCESOS INTERNOS	45%	Eficiencia	Recursos bibliográficos adquiridos / Recursos bibliográficos existentes	0%	30%	0	5%	0%	5%	0%	5%	1. Gestión operativa y financiera 2. Planeación y direccionamiento estratégico		
	PE16. GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	P39. Biblioteca institucional			A39.2 Adquirir bases de datos y actualizarlas	M39.2 Base de datos adquirida	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	No. Bases de datos adquiridas	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Gestión operativa y financiera 2. Planeación y direccionamiento estratégico
					A39.3 Actualizar la base de datos	M39.3 Actualización de la base de datos	PROCESOS INTERNOS	5	Eficiencia	Nº de actualizaciones de bases de datos	0	0	0	1	1	1	1	1	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión de bienes y servicios
			A39.4 Dotación de mobiliario de la biblioteca	M39.4 Dotación de mobiliario de la biblioteca	PROCESOS INTERNOS	2	Eficiencia	Compra de mobiliario	0	0	0	1	0	0	0	1	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión de bienes y servicios		
	P40. Gestión documental		A40.1 Adquirir el mobiliario reglamentario para para el área de gestión documental	M40.1 Dotación de mobiliario para el área de gestión documental	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	Compra de mobiliario	0	1	0	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión de bienes y servicios		
			A40.2 Obtener la certificación de archivo	M40.2 Certificación obtenida (ISO 9001)	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	No. De certificaciones obtenidas	0	0	0	0	1	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Gestión de bienes y servicios		
			A40.3 Realizar la digitalización de los documentos	M40.3 Digitalización de documentos	PROCESOS INTERNOS	100%	Eficiencia	No. de documentos digitalizados / No. De documentos existentes	0	0	30%	50%	70%	100%	0	0	Gestión de bienes y servicios		
	PE19. GESTIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL	P41. Orientación Educativa	A41.1 Adquirir software para caracterización de la comunidad educativa	M41.1 Software adquirido	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	No. De software adquiridos	0	0	1	0	0	0	0	0	Bienestar institucional		
			A41.2 Realizar un plan de Consejería académica	M41.2 Plan de consejería académica creado	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	Documento de plan de consejería académica creado	0	1	0	0	0	0	0	0	Bienestar institucional		
A41.3 Crear un plan de salud en armonía			M41.3 Plan de salud en armonía creado	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	Documento de plan de salud en armonía creado	0	1	0	0	0	0	0	0	Bienestar institucional			
P42. Promoción de la salud integral y autocuidado		A42.1 Crear un plan de autocuidado (Valores)	M42.1 Plan de autocuidado creado	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	Documento de plan de autocuidado creado	0	1	0	0	0	0	0	0	Bienestar institucional			
		A42.2 Mejorar el espacio de bienestar institucional: atención psicológica y psicoeducación	M42.2 Espacios de bienestar institucional: atención psicológica y psicoeducación mejorados	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	No. De espacios mejorados	0	0	0	1	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Bienestar institucional			
P43. Bienestar en movimiento.		A43.1 Disponer una zona de descanso, esparcimiento y ocio institucional	M43.1 Espacios institucionales para las actividades de zona de descanso, esparcimiento y ocio institucional implementado	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	No. De espacios implementados	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Bienestar institucional			
PE20. GESTIÓN DE REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO	P44. Procesos de matrículas	A44.1 Realizar la digitalización de la información académica (firma electrónica, copleo de verificación, diplomas y actas) de los programas académicos de la Facultad de Educación y Artes y los programas de extensión	M44.1 Digitalización de la información académica	PROCESOS INTERNOS	100%	Eficiencia	No. de documentos digitalizados / No. De documentos existentes	0	0	30%	50%	70%	100%	0	0	Registro y control académico			
		A44.2 mejorar el mobiliario y los recursos tecnológicos del proceso de registro y control académico.	M44.2 Dotación de mobiliario y recursos tecnológicos del proceso de registro académico.	PROCESOS INTERNOS	1	Eficiencia	Compra de mobiliario y recursos tecnológicos	0	0	0	0	1	0	0	0	1. Planeación y direccionamiento estratégico 2. Registro y control académico.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Horizonte Estratégico 7

H7. INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA	
PE21. Gestión de las comunicaciones	
P45. Crear comunidad	Objetivo: Fortalecer la gestión comunicativa del Conservatorio del Tolima en el ámbito interno y externo, mejorando los procesos de comunicación al interior de la institución que permitan la calidad de vida laboral y la productividad en su quehacer diario; y buscando en el ámbito externo, reforzar las relaciones con el entorno a través de la transmisión de información de los servicios prestados por la institución
P46. Equipo audiovisual	Objetivo: Incrementar el crecimiento orgánico e inorgánico de la comunidad digital del Conservatorio del Tolima a través de las redes sociales con el fin de posicionar la identidad digital de la institución por medio de una mayor difusión de sus acciones y generando cercanía con la sociedad.
PE22. Gestión tecnológica	
P47. Digitalización de los servicios	Objetivo: Implementar un proceso integral de digitalización dentro del Conservatorio del Tolima, que permita la transformación digital frente a los avances del mundo global, generando automatización de servicios, sostenibilidad y aumento en la productividad de las diferentes actividades.
P48. Página Web institucional	Objetivo: Generar un canal de información útil que dé cuenta de los avances del Conservatorio del Tolima, que facilite el acceso a los contenidos institucionales y permita la participación ciudadana.
P49. Infraestructura tecnológica	Objetivo: Optimizar los servicios prestados por el Conservatorio del Tolima y su funcionalidad a través del uso de herramientas tecnológicas que respondan a un contexto global y que hagan más eficientes los procesos llevados a cabo en la institución.
P50. Internet de las cosas	Objetivo: Generar un sistema de redes que conecten las funciones del Conservatorio del Tolima y que permita automatizar los procesos de la institución llevándolos a ser más efectivos, eficientes y seguros.
P51. Seguridad digital	Objetivo: Implementar un sistema de gestión que permita proteger la información de la institución, generando seguridad en las actividades que desarrollan el quehacer universitario para reducir los riesgos que involucra el mundo digital
PE23. Gestión de planta física e infraestructura	
P52. Adecuación de la sede tradicional BIC	Objetivo: Expandir el espacio físico del Conservatorio del Tolima, generando un proyecto de actualización de la sede por medio de afectaciones físicas que irán en armonía con el entorno patrimonial
P53. Adecuación de la sede Bolivariano	Objetivo: Expansión del campus universitario a través de la construcción de la sede de posgrado con el fin de fortalecer los procesos académicos de posgrados.



<p><u>P54.</u> Adecuación sede posgrados</p>	<p>Objetivo: Ampliar la cobertura de la formación musical en la ciudad a nivel posgradual y Fortalecer los procesos de investigación e innovación artística de los programas académicos del conservatorio</p>
<p><u>P55.</u> Recursos físicos</p>	<p>Objetivo: Adquirir los insumos necesarios para garantizar la correcta funcionalidad de los procesos que se desarrollan al interior del Conservatorio del Tolima</p>
<p><u>PE24. Gestión del patrimonio cultural institucional</u></p>	
<p><u>P56.</u> Patrimonio cultural institucional</p>	<p>Objetivo: Promover desde el Conservatorio del Tolima, la cultura por lo propio, la protección de los bienes patrimoniales y la construcción de una sociedad con más identidad, generando interacciones entre la educación y la cultura, para transmitir un legado cultural a las futuras generaciones</p>

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 11. Matriz de Indicadores, Horizonte Estratégico 7

HORIZONTE ESTRATÉGICO	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOR	ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	PERIODO ESTIMADO	INDICADOR NUMÉRICO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	RESPONSABLES (previos)		
PE21. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	P45. Crear comunidad	P45.1 Crear comunidad	AE45.1 Crear un plan de comunicación institucional	M45.1 Política de comunicación institucional creada	GRUPOS DE VALOR	1	Eficiencia	Documento de política de comunicación institucional	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico (Área de comunicación)		
			AE45.2 Crear un plan de marketing para el Conservatorio del Tolima	M45.2 Plan de marketing creado	GRUPOS DE VALOR	1	Eficiencia	Documento de plan de marketing creado	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico (Área de comunicación)		
			AE45.3 Protocolo de comunicación institucional con la comunidad	M45.3 Documento de protocolo de comunicación institucional con la comunidad	GRUPOS DE VALOR	1	Eficiencia	Documento de protocolo	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico (Área de comunicación)	
		P46. Equipos audiovisual	AE45.4 Crear un sistema de información administrativa	M45.4 Sistema de información implementado	GRUPOS DE VALOR	1	Eficiencia	No. De sistemas de información	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico (Área de comunicación)	
			AE45.5 Crear un calendario de prensa	M45.5 Calendario de contenido creado	GRUPOS DE VALOR	1	Eficiencia	No. De calendarios de contenido	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico (Área de comunicación)	
			AE45.6 Incrementar el alcance de mensajes institucionales a través de acciones comunicativas	M45.6 Avance instrumentalizado de acciones comunicativas	GRUPOS DE VALOR	10%	Eficiencia	Incremento anual	0	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Planificación y direccionamiento estratégico (Área de comunicación)	
	P47. Digitalización de los servicios	P47.1 Digitalización de los servicios	AE47.1 Crear un plan de digitalización para la transformación de los procesos y procedimientos administrativos "en formato digital"	M47.1 Plan creado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de plan de digitalización para la transformación de los procesos y procedimientos administrativos creado	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE47.2 Implementar el sistema de gestión documental, con énfasis en la gestión de documentos de soporte en línea a través de internet	M47.2 Sistema implementado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De plataformas implementadas	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE47.3 Implementar una plataforma digital para el acceso en línea a todos los datos	M47.3 Plataforma implementada	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De plataformas implementadas	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
		P48. Página Web Institucional	AE47.4 Actualizar la página web institucional	M47.4 Página web actualizada	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De actualizaciones	0	1	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE47.5 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	M47.5 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De actualizaciones	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE47.6 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	M47.6 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De actualizaciones	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
PE22. GESTIÓN TECNOLÓGICA	P49. Infraestructura tecnológica	AE49.1 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	M49.1 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De actualizaciones	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico		
		AE49.2 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	M49.2 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De actualizaciones	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico		
		AE49.3 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	M49.3 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De actualizaciones	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico		
	P50. Internet de las cosas	AE49.4 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	M49.4 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De actualizaciones	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
		AE49.5 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	M49.5 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De actualizaciones	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
		AE49.6 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	M49.6 Actualización de la conectividad tecnológica de la sede	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	No. De actualizaciones	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
PE23. ADECUACIÓN DE LA SEDE TRADICIONAL BIC	P51. Seguridad digital	P51.1 Crear un sistema de gestión de la información	AE51.1 Crear un sistema de gestión de la información	M51.1 Sistema creado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de plan de seguridad digital	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE51.2 Crear un sistema de gestión de la información	M51.2 Sistema creado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de plan de seguridad digital	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE51.3 Crear un sistema de gestión de la información	M51.3 Sistema creado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de plan de seguridad digital	0	0	1	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
		P52. Adecuación de la sede tradicional BIC	AE51.4 Crear un sistema de gestión de la información	M51.4 Sistema creado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de plan de seguridad digital	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico
			AE51.5 Crear un sistema de gestión de la información	M51.5 Sistema creado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de plan de seguridad digital	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico
			AE51.6 Crear un sistema de gestión de la información	M51.6 Sistema creado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de plan de seguridad digital	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico
	P53. Adecuación de la sede tradicional BIC	P53.1 Adecuación de la sede tradicional BIC	AE52.1 Adecuación de la sede tradicional BIC	M52.1.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planificación y direccionamiento estratégico 2. Gestión de bienes y servicios 3. Gestión operativa y financiera	
			AE52.2 Diseño y adecuación de la sede tradicional BIC	M52.2.1 Diseño	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE52.3 Diseño y adecuación de la sede tradicional BIC	M52.3.1 Diseño	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
		P53.2 Adecuación de la sede tradicional BIC	AE52.4 Adecuación de la sede tradicional BIC	M52.4.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planificación y direccionamiento estratégico 2. Gestión de bienes y servicios 3. Gestión operativa y financiera	
			AE52.5 Adecuación de la sede tradicional BIC	M52.5.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE52.6 Adecuación de la sede tradicional BIC	M52.6.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
PE24. GESTIÓN DE LA PLANTA FÍSICA E INFRAESTRUCTURA	P54. Adecuación sede Bogotana	P54.1 Adecuación sede Bogotana	AE54.1 Adecuación de la sede tradicional BIC	M54.1.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	1. Planificación y direccionamiento estratégico 2. Gestión de bienes y servicios 3. Gestión operativa y financiera		
			AE54.2 Adecuación de la sede tradicional BIC	M54.2.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico		
			AE54.3 Adecuación de la sede tradicional BIC	M54.3.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico		
		P54.2 Adecuación sede Bogotana	AE54.4 Adecuación de la sede tradicional BIC	M54.4.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE54.5 Adecuación de la sede tradicional BIC	M54.5.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE54.6 Adecuación de la sede tradicional BIC	M54.6.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
	P55. Recursos físicos	P55.1 Recursos físicos	AE55.1 Adecuación de la sede tradicional BIC	M55.1.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1. Planificación y direccionamiento estratégico 2. Gestión de bienes y servicios 3. Gestión operativa y financiera	
			AE55.2 Adecuación de la sede tradicional BIC	M55.2.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE55.3 Adecuación de la sede tradicional BIC	M55.3.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
		P55.2 Recursos físicos	AE55.4 Adecuación de la sede tradicional BIC	M55.4.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE55.5 Adecuación de la sede tradicional BIC	M55.5.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
			AE55.6 Adecuación de la sede tradicional BIC	M55.6.1 Adecuación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Eficiencia	Documento de diseño	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Planificación y direccionamiento estratégico	
PE25. GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL INSTITUCIONAL	P56. Patrimonio cultural institucional	P56.1 Patrimonio cultural institucional	AE56.1 Crear un plan de mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes de interés cultural (BIC)	M56.1 Plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Documento de plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	0	0	1	1	1	1	1	1	Planificación y direccionamiento estratégico		
			AE56.2 Crear un plan de mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes de interés cultural (BIC)	M56.2 Plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Documento de plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	0	0	1	1	1	1	1	1	Planificación y direccionamiento estratégico		
			AE56.3 Crear un plan de mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes de interés cultural (BIC)	M56.3 Plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Documento de plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	0	0	1	1	1	1	1	1	Planificación y direccionamiento estratégico		
	P57. Patrimonio cultural institucional	AE56.4 Crear un plan de mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes de interés cultural (BIC)	M56.4 Plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Documento de plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	0	0	1	1	1	1	1	1	1	Planificación y direccionamiento estratégico		
		AE56.5 Crear un plan de mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes de interés cultural (BIC)	M56.5 Plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Documento de plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	0	0	1	1	1	1	1	1	1	Planificación y direccionamiento estratégico		
		AE56.6 Crear un plan de mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes de interés cultural (BIC)	M56.6 Plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	VALOR AGREGADO	1	Eficiencia	Documento de plan de mantenimiento preventivo y correctivo implementado	0	0	1	1	1	1	1	1	1	Planificación y direccionamiento estratégico		



CAPÍTULO III: PLAN DE INVERSIONES

El plan económico – financiero determina la viabilidad del plan estratégico.

Construido a partir de los estados financieros del Conservatorio del Tolima para la vigencia 2018 en comparación con cuatro (4) vigencias anteriores 2014 - 2017. Junto con las fuentes de financiación, ingresos y gastos, indicadores financieros. En este capítulo se encuentra el presupuesto general del PEDI 2019 – 2026 y para cada horizonte, así como las correspondientes fuentes de financiación para su ejecución.



El Plan de Inversión, se proyecta hacia la consolidación de las capacidades financieras institucionales, construida desde un ejercicio responsable y conservador, que busca la formulación de los recursos financieros disponibles para su ejecución y su armonización con el quehacer organizacional.

El plan de inversión es un proyecto integral, organizado y detallado que proporciona los objetivos financieros del Conservatorio del Tolima en un horizonte estratégico de 8 años, así como los costes, recursos y distribución necesarios para que sea factible. Determina la viabilidad del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI, construido a partir de un diagnóstico financiero de la institución, en el que se definió la capacidad que el Conservatorio tiene para generar recursos, asumir compromisos y financiar programas y proyectos estratégicos. Se consolidó un histórico del comportamiento financiero desde el año 2013 hasta el año 2019 y posteriormente se realizó un análisis de disponibilidad de recursos para el Plan de inversiones, estableciendo los techos de inversión para cada vigencia del PEDI, teniendo en cuenta las fuentes de financiación respectivas.

Posteriormente, se proyectó de forma detallada las inversiones que se estiman para el periodo 2019 – 2026, según la disponibilidad de recursos y se formuló los proyectos de inversión por cada horizonte, programa y proyecto estratégico, acorde con las metas y periodos de tiempos establecidas en el PEDI,



3.1 Presupuesto Plan Estratégico de Desarrollo PEDI 2019 – 2026 “La música más cerca de la gente”

Teniendo en cuenta la situación económica del país generada por la emergencia sanitaria por COVID-19, se realizó un ajuste al plan de inversión del Plan Estratégico de Desarrollo PEDI 2019 -2026 “La música más cerca de la gente”. De la misma manera, se realizaron ajustes siendo conservadores frente a los aportes provenientes del Gobierno Nacional que se darán después del año 2023 cuando se realice el cambio del gobierno actual y se determinen nuevas políticas económicas y estratégicas a través del Ministerio de Educación Nacional para el sector de educación superior.

Presupuesto General

Para realizar la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del Conservatorio del Tolima 2019 – 2026, la entidad requiere un monto de \$53.404.237.817 como se muestra en la siguiente tabla por Horizonte Estratégico y por año en miles de pesos:




PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2019 - 2026
 "La música, más cerca de la gente"



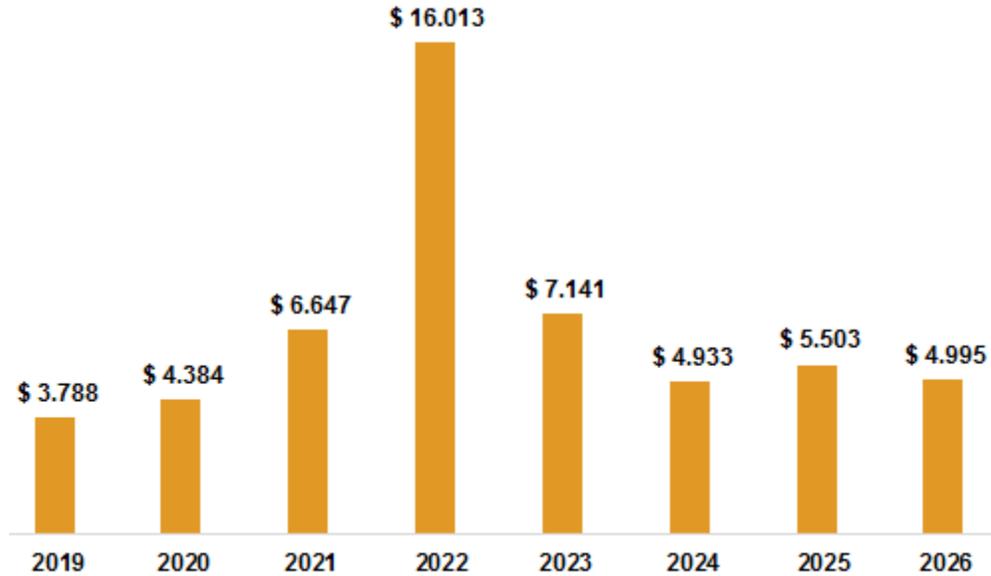
Tabla 10. Presupuesto general anual por Horizonte Estratégico en miles de pesos

Año	H1. Propósito Institucional	H2. Compromiso Educativo	H3. Investigación Institucional	H4. Impacto Institucional	H5. Globalización Institucional	H6. Gobernanza Institucional	H7. Innovación, Transformación y Tecnología	Total por año
2019	\$ 338.270.000	\$ -	\$ -	\$ 286.488.000	\$ 285.450.000	\$ -	\$ 2.877.331.613	\$ 3.787.539.613
2020	\$ 383.877.727	\$ 656.716.442	\$ 92.003.753	\$ 262.500.000	\$ 41.163.748	\$ 286.459.792	\$ 2.661.763.745	\$ 4.384.485.208
2021	\$ 524.734.460	\$ 462.287.488	\$ 266.033.366	\$ 621.471388	\$ 448.926.532	\$ 699.022.776	\$ 3.624.159.460	\$ 6.646.635.469
2022	\$ 636.411.507	\$ 445.600.297	\$ 473.660.769	\$1.447.920.359	\$ 607.759.420	\$ 406.315.636	\$11.995.290.606	\$ 16.012.958.593
2023	\$ 492.424.229	\$ 233.496.935	\$ 112.124.766	\$ 694.711.177	\$ 757.158.988	\$1.285.389.067	\$ 2.121.991.617	\$ 7.141.335.081
2024	\$ 179.323.235	\$ 283.330.712	\$ 384.947.212	\$ 726.856.847	\$ 994.865.261	\$ 241.488.623	\$ 2.121.991.617	\$ 4.932.803.507
2025	\$ 185.089.999	\$ 372.647.864	\$ 243.084.865	\$ 741.593.928	\$1.472.005.057	\$ 76.503.866	\$ 2.412.339.649	\$ 5.503.265.227
2026	\$ 213.718.222	\$ 129.757.492	\$ 409.626.591	\$ 601.718.564	\$2.363.173.449	\$ 443.974.163	\$ 833.246.638	\$ 4.995.215.119
Total	\$2.953.849.378	\$2.583.837.229	\$1.981.481.321	\$5.383.260.263	\$6.970.502.454	\$3.439.153.923	\$30.092.153.247	\$ 53.404.237.817

Fuente. Elaboración propia.



Ilustración 12. Presupuesto general anual por Horizonte Estratégico en miles de pesos



Fuente. Elaboración propia. *Cifras en millones de pesos

Como se muestra en la tabla 10 e ilustración 12, durante los años de ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, para el año 2022 se requiere el 32% de los recursos, siendo este el año que más inversión se realizara para el cumplimiento de los proyectos planteados. Así mismo, para el año 2021 se requiere el 12% de los recursos, para el año 2023 se requiere el 11% de los recursos, para el año 2025 el 10% de los recursos y para los años 2024 y 2026 se requiere el 9% de los recursos para cada uno, para el año 2020 se requiere el 8% de los recursos y para el año 2019 se requiere el 7% del presupuesto.



Ilustración 13. , Presupuesto general anual por Horizonte Estratégico en miles de pesos



Fuente. Elaboración propia. *Cifras en millones de pesos.

Como se muestra en la ilustración 13, se muestra el presupuesto para ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional por Horizonte Estratégico. De esta manera, el Horizonte Estratégico 7 – Innovación, transformación y tecnología requiere el 56% de los recursos, el Horizonte Estratégico 5 – Globalización institucional requiere el 13% y el Horizonte Estratégico 4 – Impacto Institucional requiere el 10% de los recursos y concentrándose en estos tres Horizonte Estratégicos el 80% de la inversión que se debe realizar para el cumplimiento de los diferentes proyectos durante la vigencia del plan estratégico de desarrollo.



3.2 Presupuesto Anual por Horizonte Estratégico

- **Presupuesto Horizonte Estratégico 1: H1. Propósito Institucional**

A continuación en la tabla 11 e ilustración 14 se muestra el presupuesto anual contemplado para el Horizonte Estratégico 1: H1. Propósito Institucional:

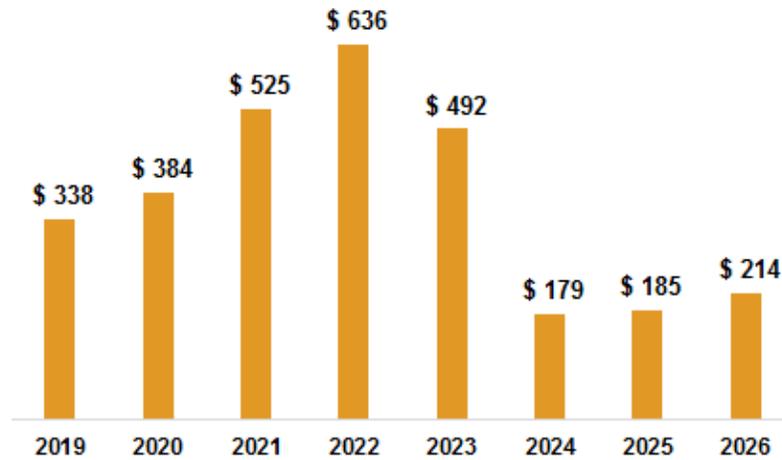
Tabla 11. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 1 – Propósito Institucional

Año	H1. Propósito Institucional	% Recursos por año
2019	\$ 338.270.000	11%
2020	\$ 383.877.727	13%
2021	\$ 524.734.460	18%
2022	\$ 636.411.507	22%
2023	\$ 492.424.229	17%
2024	\$ 179.323.235	6%
2025	\$ 185.089.999	6%
2026	\$ 213.718.222	7%
Total	\$ 2.953.849.378	100%

Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 14. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 1 – Propósito Institucional.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.

Para el Horizonte Estratégico 1: H1. Propósito institucional, se requiere un presupuesto de \$2.953.849.378 que corresponde al 5% del presupuesto total del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional siendo los años 2020, 2021, 2022 y 2023 los que requieren mayor inversión, concentrando el 69% del valor total a invertir para el desarrollo de proyectos del Horizonte Estratégico .

- **Presupuesto Horizonte Estratégico 2: H2. Compromiso Educativo**

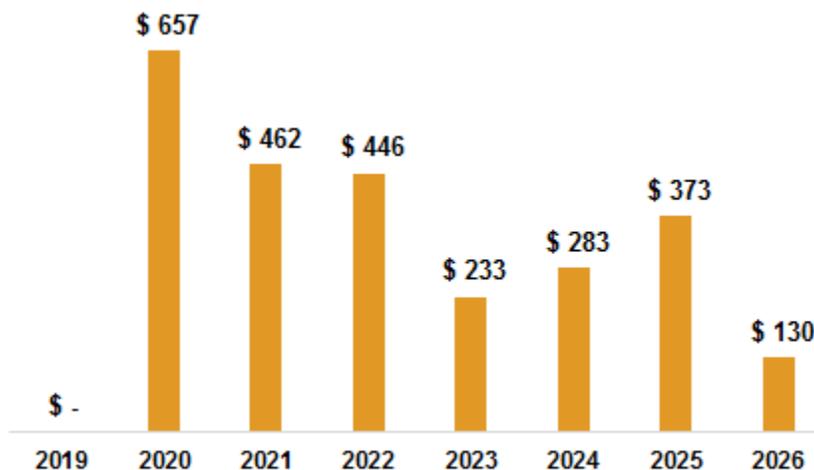
A continuación en la tabla 12 e ilustración 15 se muestra el presupuesto anual contemplado para el Horizonte Estratégico 2: H2. Compromiso Educativo:

Tabla 12. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 2 – Compromiso Educativo

Año	H2. Compromiso Educativo	% Recursos por año
2019	\$ -	0%
2020	\$ 656.716.442	25%
2021	\$ 462.287.488	18%
2022	\$ 445.600.297	17%
2023	\$ 233.496.935	9%
2024	\$ 283.330.712	11%
2025	\$ 372.647.864	14%
2026	\$ 129.757.492	5%
Total	\$ 2.583.837.229	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 15. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 2 – Compromiso Educativo.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.

Para el Horizonte Estratégico 2: H2. Compromiso Educativo, se requiere un presupuesto de \$2.583.837.229 que corresponde al 5% del presupuesto total del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional siendo los años 2020, 2021, 2022 y 2025 los años que requieren mayor inversión, concentrando el 75% del valor total a invertir para el desarrollo de proyectos del Horizonte estratégico.

- **Presupuesto Horizonte Estratégico 3: H3. Investigación Institucional**

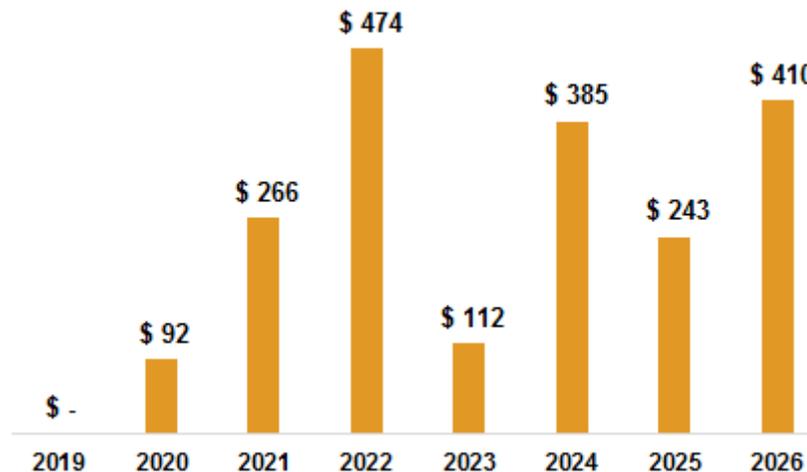
A continuación en la tabla 13 e ilustración 16 se muestra el presupuesto anual contemplado para el Horizonte Estratégico 3: Investigación Institucional:

Tabla 13. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 3 – Investigación Institucional.

Año	H3. Investigación Institucional	% Recursos por año
2019	\$ -	0%
2020	\$ 92.003.753	5%
2021	\$ 266.033.366	13%
2022	\$ 473.660.769	24%
2023	\$ 112.124.766	6%
2024	\$ 384.947.212	19%
2025	\$ 243.084.865	12%
2026	\$ 409.626.591	21%
Total	\$ 1.981.481.321	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 16. , Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 3 – Investigación Institucional.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.



Para el Horizonte Estratégico 3: H3. Investigación institucional, se requiere un presupuesto de \$1.981.481.321 que corresponde al 4% del presupuesto total del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional siendo los años 2021, 2022, 2024 y 2026 los años que requieren mayor inversión, , concentrando el 77% del valor total a invertir para el desarrollo de proyectos del Horizonte estratégico.

- **Presupuesto Horizonte Estratégico 4: H4. Impacto Institucional**

A continuación en la tabla 14 e ilustración 17 se muestra el presupuesto anual contemplado para el Horizonte Estratégico 4: Impacto Institucional:

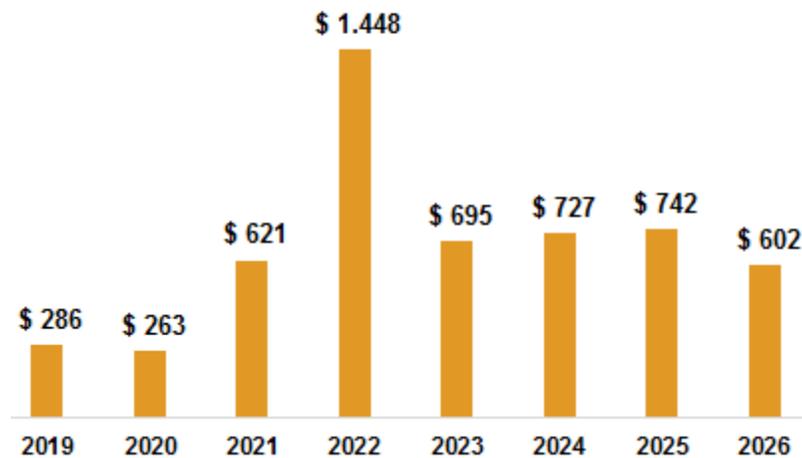
Tabla 14. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 4 – Impacto Institucional

Año	H4. Impacto Institucional	% Recursos por año
2019	\$ 286.488.000	5%
2020	\$ 262.500.000	5%
2021	\$ 621.471.388	12%
2022	\$ 1.447.920.359	27%
2023	\$ 694.711.177	13%
2024	\$ 726.856.847	14%
2025	\$ 741.593.928	14%
2026	\$ 601.718.564	11%
Total	\$ 5.383.260.263	100%

Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 17. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 4 – Impacto Institucional.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.

Para el Horizonte Estratégico 4: H4. Impacto Institucional, se requiere un presupuesto de \$5.383.260.263 que corresponde al 10% del presupuesto total del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional siendo los años 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026 los años que requieren mayor inversión, concentrando el 67% del valor total a invertir para el desarrollo de proyectos del Horizonte estratégico.

- **Presupuesto Horizonte Estratégico 5: H5. Globalización Institucional.**

A continuación en la tabla 15 e ilustración 18 se muestra el presupuesto anual contemplado para el Horizonte Estratégico 5: Globalización Institucional:

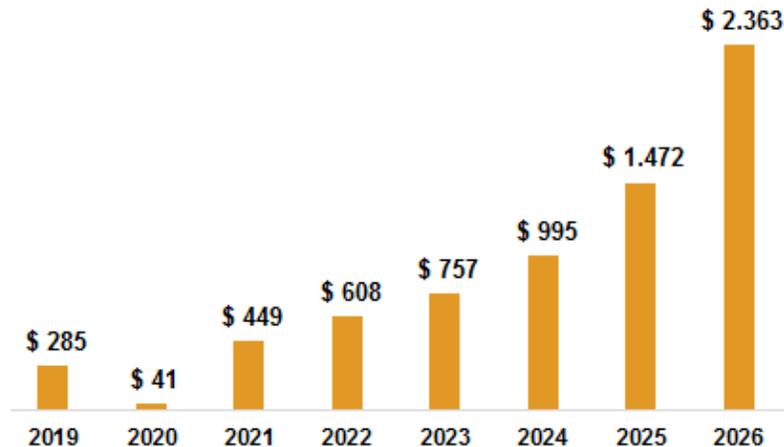


Tabla 15. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 5 – Globalización Institucional.

Año	H5. Globalización Institucional	% Recursos por año
2019	\$ 285.450.000	4%
2020	\$ 41.163.748	1%
2021	\$ 448.926.532	6%
2022	\$ 607.759.420	9%
2023	\$ 757.158.988	11%
2024	\$ 994.865.261	14%
2025	\$ 1.472.005.057	21%
2026	\$ 2.363.173.449	34%
Total	\$ 6.970.502.454	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 18. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 5 – Globalización Institucional.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.

Para el Horizonte Estratégico 5: H5. Globalización institucional, se requiere un presupuesto de \$6.970.502.454 que corresponde al 13% del presupuesto total del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional siendo los años 2023, 2024, 2025 y 2026 los años que requieren mayor inversión, concentrando el 80% del valor total a invertir para el desarrollo de proyectos del Horizonte estratégico.



▪ **Presupuesto Horizonte Estratégico 6: H6. Gobernanza Institucional**

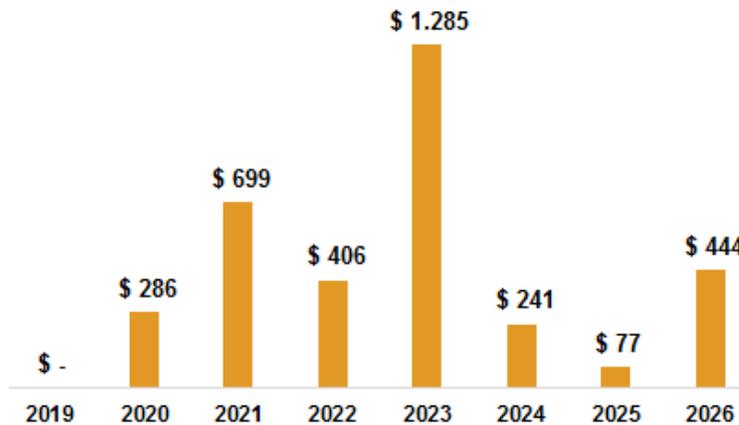
A continuación en la tabla 16 e ilustración 19 se muestra el presupuesto anual contemplado para el Horizonte Estratégico 6: Gobernanza Institucional:

Tabla 16. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 6 – Gobernanza Institucional.

Año	H6. Gobernanza Institucional	% Recursos por año
2019	\$ -	0%
2020	\$ 286.459.792	8%
2021	\$ 699.022.776	20%
2022	\$ 406.315.636	12%
2023	\$ 1.285.389.067	37%
2024	\$ 241.488.623	7%
2025	\$ 76.503.866	2%
2026	\$ 443.974.163	13%
Total	\$ 3.439.153.923	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 19. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 6 – Gobernanza Institucional.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.



Para el Horizonte Estratégico 6: H6. Gobernanza institucional, se requiere un presupuesto de \$3.439.153.923 que corresponde al 6% del presupuesto total del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional siendo los años 2021, 2023 y 2026 los años que requieren mayor inversión, concentrando el 71% del valor total a invertir para el desarrollo de proyectos del Horizonte estratégico.

▪ **Presupuesto Horizonte Estratégico 7: H7. Innovación, transformación y tecnología**

A continuación en la tabla 17 e ilustración 20 se muestra el presupuesto anual contemplado para el Horizonte Estratégico 7: Innovación, Transformación y Tecnología:

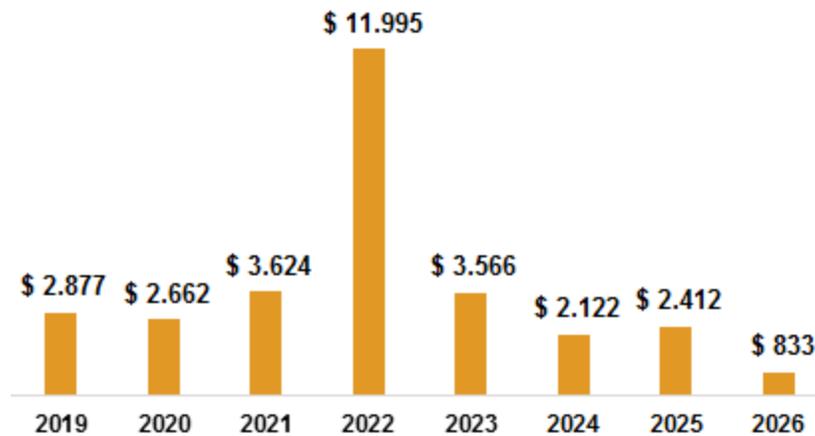
Tabla 17. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 7: Innovación, Transformación y Tecnología.

Año	H7. Innovación. Transformación y Tecnología	% Recursos por año
2019	\$ 2.877.331.613	10%
2020	\$ 2.661.763.745	9%
2021	\$ 3.624.159.460	12%
2022	\$ 11.995.290.606	40%
2023	\$ 3.566.029.920	12%
2024	\$ 2.121.991.617	7%
2025	\$ 2.412.339.649	8%
2026	\$ 833.246.638	3%
Total	\$ 30.092.153.247	100%

Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 20. Presupuesto Anual - Horizonte Estratégico 7: Innovación, Transformación y Tecnología.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.

Para el Horizonte Estratégico 7: H7. Innovación, transformación y tecnología, se requiere un presupuesto de \$30.092.153.247 que corresponde al 56% del presupuesto total del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional siendo los años 2019, 2021, 2022 y 2023 los que requieren mayor inversión, concentrando el 73% del valor total a invertir para el desarrollo de proyectos del Horizonte estratégico que requiere mayor inversión debido al desarrollo de los proyectos de infraestructura.

3.3 Fuentes de Financiación

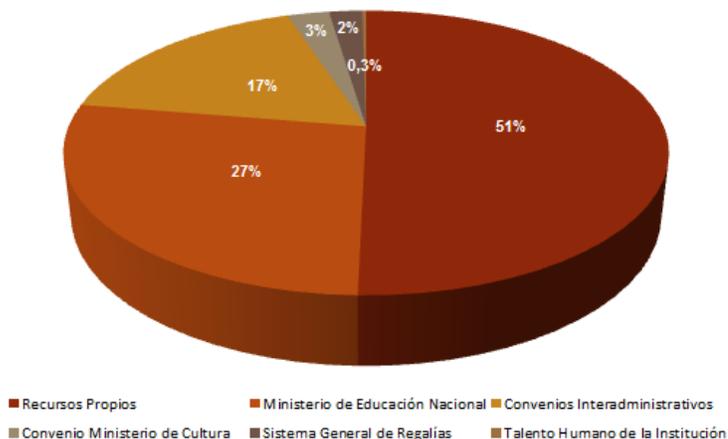
El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019 – 2026 “la música más cerca de la gente”, se financiará con los recursos mencionados en la siguiente tabla:

Tabla 18. Fuentes de Financiación Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019 – 2026 “la música más cerca de la gente”

Fuente de Financiación	Total	% de Financiación
Recursos Propios	\$ 26.896.838.254	50%
Ministerio de Educación Nacional	\$ 14.544.049.401	27%
Convenios Interadministrativos	\$ 9.273.091.071	17%
Convenio Ministerio de Cultura	\$ 1.429.082.804	2.7%
Sistema General de Regalías	\$ 1.123.009.700	2%
Talento Humano de la Institución	\$ 138.166.585	0.3%
Total general	\$ 53.404.237.817	

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 21. Fuentes de Financiación Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019 – 2026 “la música más cerca de la gente”.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.



Como se puede observar en la tabla y gráfica anterior, fuentes de financiación para el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019 – 2026, “la música más cerca de la gente”, son recursos propios con una participación del 50%, Ministerio de Educación Nacional con una participación del 27%, Convenios Interadministrativos con el 17% de participación y otras fuentes de financiación con el 5% de participación. De esta manera, los recursos propios de la entidad son la principal fuente de financiación para la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

▪ **Fuentes de Financiación por Horizonte Estratégico**

Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 1: H1. Propósito Institucional

A continuación en la tabla 19 e ilustración 22 se muestra las fuentes de financiación para la ejecución de los proyectos contemplados en el Horizonte Estratégico 1: Propósito Institucional:

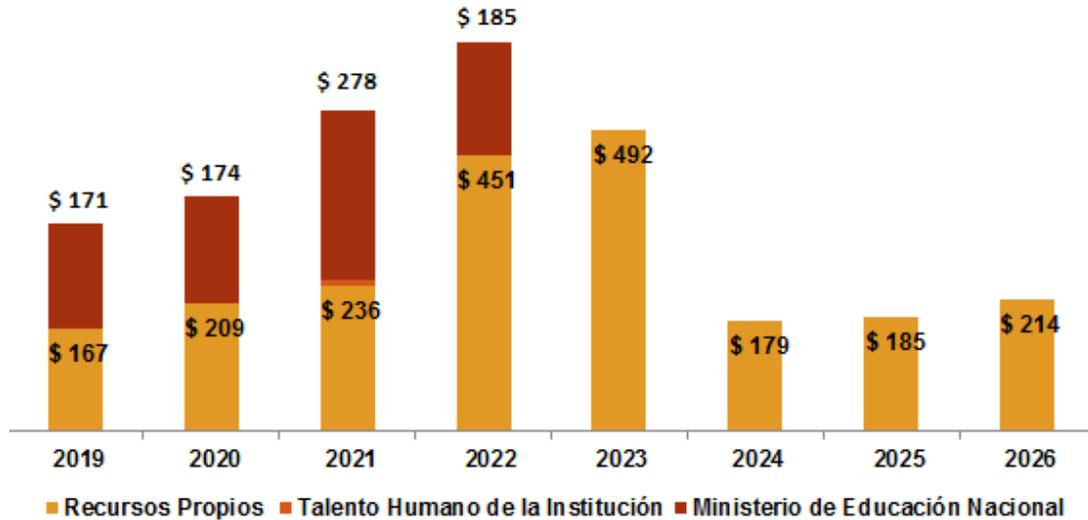
Tabla 19. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 1: H1. Propósito Institucional.

Año	Recursos Propios	Talento Humano de la Institución	Ministerio de Educación Nacional
2019	\$ 167.000.000	\$ -	\$ 171.270.000
2020	\$ 209.387.851	\$ -	\$ 174.489.876
2021	\$ 235.504.947	\$ 10.903.007	\$ 278.326.506
2022	\$ 451.212.391	\$ -	\$ 185.199.116
2023	\$ 492.424.229	\$ -	\$ -
2024	\$ 179.323.235	\$ -	\$ -
2025	\$ 185.089.999	\$ -	\$ -
2026	\$ 213.718.222	\$ -	\$ -
Total	\$ 2.133.660.873	\$ 10.903.007	\$ 809.285.498

Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 22. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 1: H1. Propósito Institucional.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.

Para el Horizonte Estratégico 1: H. Propósito Institucional, la principal fuente de financiación serán los recursos propios de la entidad con una participación del 72%, seguido por los recursos del Ministerio de Educación Nacional con una participación del 27% y los recursos del Talento Humano con el 0.37% de participación.

Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 2: H2. Compromiso Educativo

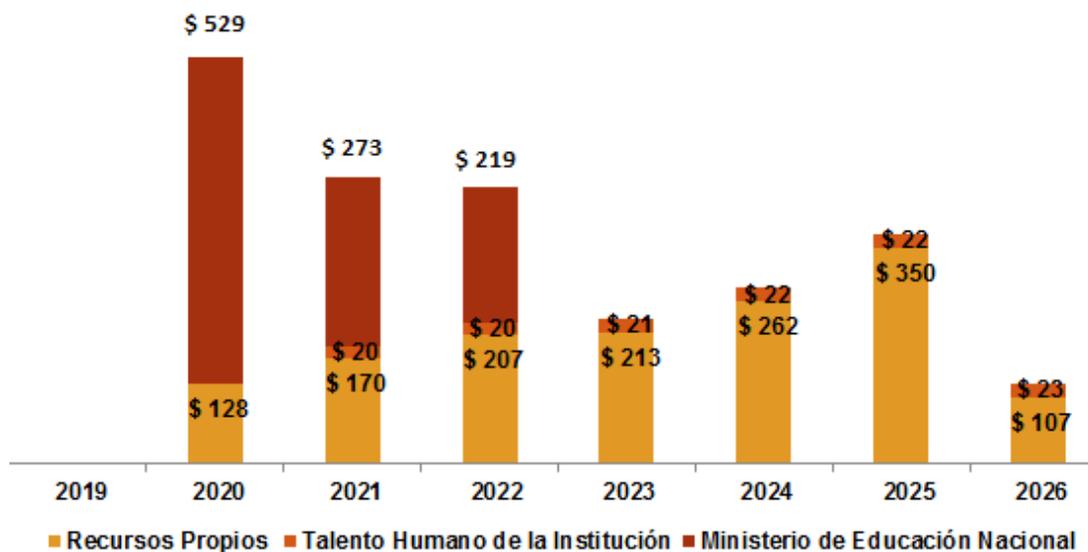
A continuación en la tabla 20 e ilustración 23 se muestra las fuentes de financiación para la ejecución de los proyectos contemplados en el Horizonte Estratégico 2: Compromiso Educativo:

Tabla 20. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 2: H2.Compromiso Educativo.

Año	Recursos Propios	Talento Humano de la Institución	Ministerio de Educación Nacional
2019	\$ -	\$ -	\$ -
2020	\$ 127.959.242	\$ -	\$ 528.757.200
2021	\$ 170.086.906	\$ 19.625.412	\$ 272.575.170
2022	\$ 206.525.075	\$ 20.203.540	\$ 218.871.682
2023	\$ 212.690.277	\$ 20.806.658	\$ -
2024	\$ 261.811.923	\$ 21.518.788	\$ -
2025	\$ 350.437.064	\$ 22.210.800	\$ -
2026	\$ 106.859.111	\$ 22.898.381	\$ -
Total	\$ 1.436.369.599	\$ 127.263.579	\$ 1.020.204.052

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 23. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 2: H2.Compromiso Educativo.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.

Para el Horizonte Estratégico 2: H2. Compromiso Educativo, la principal fuente de financiación serán los recursos propios de la entidad con una participación del 56%, seguido por los recursos del Ministerio de Educación Nacional con una participación del 39% y finalmente, los recursos del talento humano de la Institución con una participación del 5%.

Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 3: H3. Investigación Institucional

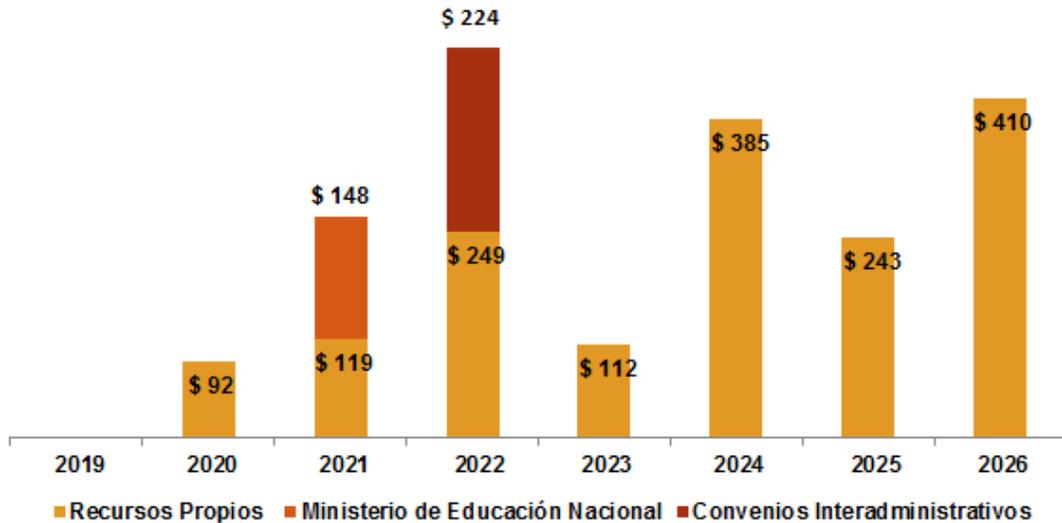
A continuación en la tabla 21 e ilustración 24 se muestra las fuentes de financiación para la ejecución de los proyectos contemplados en el Horizonte Estratégico 3: Investigación Institucional:

Tabla 21. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 3: H3. Investigación Institucional.

Año	Recursos Propios	Ministerio de Educación Nacional	Convenios Interadministrativos
2019	\$ -	\$ -	\$ -
2020	\$ 92.003.753	\$ -	\$ -
2021	\$ 118.842.774	\$ 147.190.592	\$ -
2022	\$ 249.176.992	\$ -	\$ 224.483.777
2023	\$ 112.124.766	\$ -	\$ -
2024	\$ 384.947.212	\$ -	\$ -
2025	\$ 243.084.865	\$ -	\$ -
2026	\$ 409.626.591	\$ -	\$ -
Total	\$ 1.609.806.953	\$ 147.190.592	\$ 224.483.777
%	81%	7%	11%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 24. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 3: H3. Investigación Institucional.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.

Para el Horizonte Estratégico 3: H3. Investigación Institucional, la principal fuente de financiación serán los recursos propios de la Institución con una participación del 81%, seguido por otros recursos como convenios Interadministrativos con una participación del 11% y finalmente, se utilizarán los recursos del Ministerio de Educación Nacional con una participación del 7%.

Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 4: H4. Impacto Institucional

A continuación en la tabla 22 e ilustración 25 se muestra las fuentes de financiación para la ejecución de los proyectos contemplados en el Horizonte Estratégico 4: Impacto Institucional:

Tabla 22. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 4: H4.Impacto Institucional.

Año	Recursos Propios	Ministerio de Educación Nacional	Convenio Ministerio de Cultura
2019	\$ 286.488.000	\$ -	\$ -
2020	\$ -	\$ -	\$ 262.500.000
2021	\$ 433.939.671	\$ 7.632.105	\$ 179.899.612
2022	\$ 1.254.864.312	\$ 7.856.932	\$ 185.199.116
2023	\$ 503.983.483	\$ -	\$ 190.727.694
2024	\$ 521.232.870	\$ 8.368.418	\$ 197.255.559
2025	\$ 537.994.929	\$ -	\$ 203.598.999
2026	\$ 382.911.814	\$ 8.904.926	\$ 209.901.825
Total	\$ 3.921.415.079	\$ 32.762.380	\$ 1.429.082.804

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 25. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 4: H4.Impacto Institucional.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.



Para el Horizonte Estratégico 4: H4. Impacto Institucional, la principal fuente de financiación serán los recursos propios con una participación del 73%, seguido por los recursos del Convenio con el Ministerio de Cultura con una participación del 27% y finalmente, los recursos provenientes del Ministerio de Educación Nacional con una participación del 1%.

Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 5: H5. Globalización Institucional

A continuación en la tabla 23 e ilustración 26 se muestra las fuentes de financiación para la ejecución de los proyectos contemplados en el Horizonte Estratégico 5: Globalización Institucional:

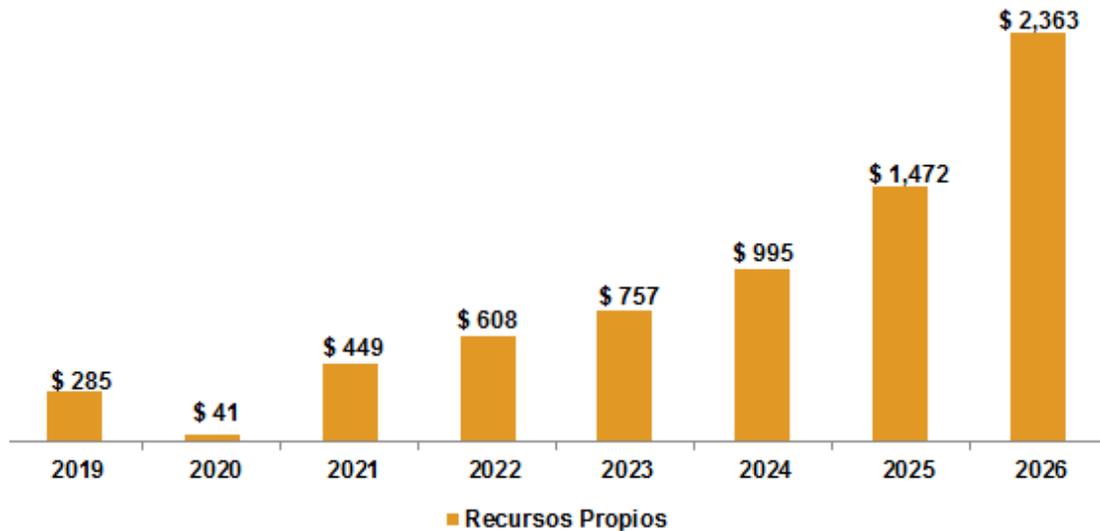
Tabla 23. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 5: H5. Globalización Institucional.

Año	Recursos Propios
2019	\$ 285.450.000
2020	\$ 41.163.748
2021	\$ 448.926.532
2022	\$ 607.759.420
2023	\$ 757.158.988
2024	\$ 994.865.261
2025	\$ 1.472.005.057
2026	\$ 2.363.173.449
Total	\$ 6.970.502.454

Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 26. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 5: H5. Globalización Institucional



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.

Para el Horizonte Estratégico 5: H5. Globalización Institucional, la única fuente de financiación serán los recursos propios de la Institución.

Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 6: H6. Gobernanza Institucional

A continuación en la tabla 24 e ilustración 27 se muestra las fuentes de financiación para la ejecución de los proyectos contemplados en el Horizonte Estratégico 6: Gobernanza Institucional:

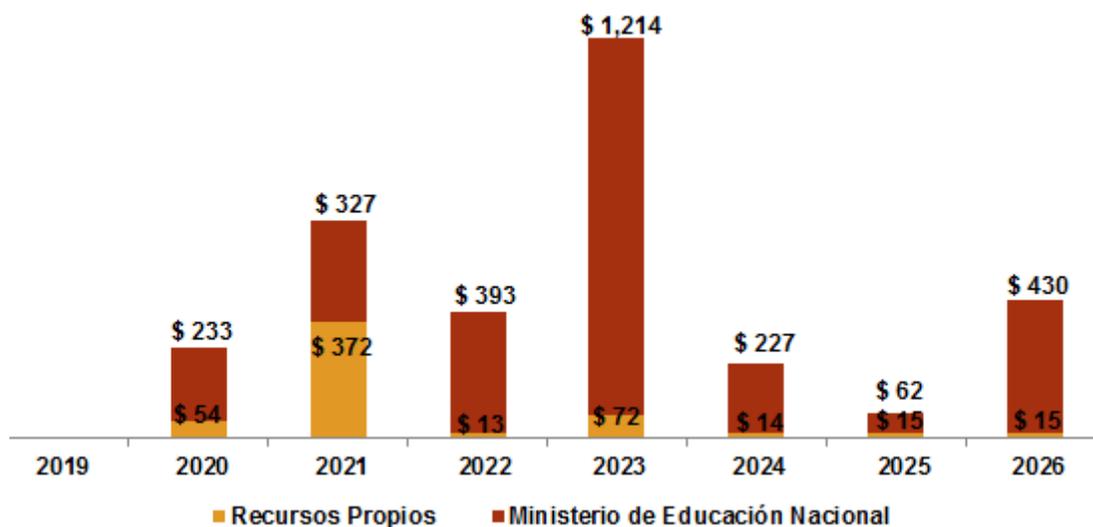


Tabla 24. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 6: H6. Gobernanza Institucional.

Año	Recursos Propios	Ministerio de Educación Nacional
2019	\$ -	\$ -
2020	\$ 53.806.624	\$ 232.653.168
2021	\$ 371.932.572	\$ 327.090.204
2022	\$ 13.469.027	\$ 392.846.609
2023	\$ 71.667.376	\$ 1.213.721.691
2024	\$ 14.345.859	\$ 227.142.765
2025	\$ 14.807.200	\$ 61.696.666
2026	\$ 15.265.587	\$ 428.708.576
Total	\$ 555.294.245	\$ 2.883.859.678

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 27. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 6: H6. Gobernanza Institucional.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.



Para el Horizonte Estratégico 6; H6. Gobernanza Institucional, la principal fuente de financiación serán los recursos del Ministerio de Educación Nacional con una participación del 84%, seguido por recursos propios con una participación del 16%.

Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 7: H7. Innovación, Transformación y Tecnología

A continuación en la tabla 25 e ilustración 28 se muestra las fuentes de financiación para la ejecución de los proyectos contemplados en el Horizonte Estratégico 7: Innovación, Transformación y Tecnología:

Tabla 25. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 7: H7. Innovación, Transformación y Tecnología.

Año	Recursos Propios	Ministerio de Educación Nacional	Convenios Interadministrativos	Sistema General de Regalías
2019	\$ 363.300.000	\$ 1.434.598.390	\$ 1.079.433.223	\$ -
2020	\$ 978.200.820	\$ 1.683.562.925	\$ -	\$ -
2021	\$ 768.661.979	\$ 1.732.487.780	\$ -	\$ 1.123.009.700
2022	\$ 1.689.240.419	\$ 2.336.876.115	\$ 7.969.174.071	\$ -
2023	\$ 1.485.364.164	\$ 2.080.665.756	\$ -	\$ -
2024	\$ 1.739.435.382	\$ 382.556.235	\$ -	\$ -
2025	\$ 2.412.339.649	\$ -	\$ -	\$ -
2026	\$ 833.246.638	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$10.269.789.052	\$ 9.650.747.201	\$ 9.048.607.294	\$ 1.123.009.700

Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 28. Fuentes de Financiación Horizonte Estratégico 7: H7. Innovación, Transformación y Tecnología.



Fuente: Elaboración Propia. *Cifras presentadas en millones de pesos.

El Horizonte Estratégico 7: H7. Innovación, transformación y tecnología requiere del 56% de los recursos del total de la inversión, por lo tanto, es el Horizonte Estratégico con mayor número de fuentes de financiación para la ejecución de sus proyectos. La principal fuente de financiación será la de recursos propios con una participación del 34%, seguido del Ministerio de Educación Nacional con una participación del 32%, seguido por los Convenios Interadministrativos con una participación del 30% y finalmente, el Sistema General De Regalías con una participación del 4%.




PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2019 - 2026
"La música, más cerca de la gente"



3.4 Articulación de la proyección del Plan Estratégico de Desarrollo con la proyección de las fuentes de financiación.

En la siguiente tabla se muestra la proyección consolidada de las fuentes de financiación que el Conservatorio del Tolima proyecta Recibir entre los años 2019 y 2026:

Tabla 26. Proyección de ingresos por fuentes de financiación entre 2019 y 2026

Fuente de Financiación	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Presupuesto General de la Nación. (Ley 37 de 1987)	\$1.989.270.000	\$2.351.008.136	\$ 2.598.542.166	\$2.862.499.343	\$ 3.008.838.297	\$3.309.722.127	\$3.640.694.339	\$4.004.763.773
Servicios Académicos	\$1.368.504.655	\$1.749.318.951	\$ 2.694.847.567	\$3.726.349.343	\$ 4.178.685.759	\$4.961.954.768	\$5.471.237.660	\$ 6.789.227.407
Presupuesto Departamental. Ordenanza departamental.	\$1.520.000.000	\$ 782.941.370	\$ 807.994.003	\$ 832.694.354	\$ 858.579.343	\$ 889.228.258	\$ 919.161.133	\$ 949.060.515
Rendimientos Acciones Terminal de Trasportes de Ibagué S.A.	\$ 204.652.701	\$ 201.840.986	\$ -	\$ 223.749.765	\$ 118.704.021	\$ 118.373.880	\$ 117.060.707	\$ 86.171.997
Venta de Servicios	\$ 43.754.638	\$ -	\$ 46.472.151	\$ 47.892.804	\$ 49.381.591	\$ 51.144.377	\$ 52.865.981	\$ 54.585.658
Devolución del IVA	\$ 265.340.079	\$ 179.577.099	\$ 185.323.224	\$ 190.988.549	\$ 196.925.586	\$ 203.955.286	\$ 210.820.754	\$ 217.678.540
Ministerio de Educación	\$2.675.408.913	\$3.229.665.741	\$ 3.578.641.425	\$3.472.360.260	\$ 3.580.301.439	\$3.708.108.324	\$3.832.929.306	\$ 3.957.610.620
Convenios Interadministrativos	\$1.455.000.000	\$1.200.000.000		\$9.500.000.000				
Convenio con Mincultura	\$ 165.000.000	\$ 262.500.000	\$ 180.599.667	\$ 186.120.593	\$ 191.906.305	\$ 198.756.830	\$ 205.447.310	\$ 212.130.303
Sistema General de Regalías			\$ 1.123.009.700					
Total	\$9.686.930.986	\$9.956.852.283	\$11.215.429.903	\$21.042.655.010	\$12.183.322.341	\$13.441.243.851	\$14.450.217.190	\$16.271.228.813

Fuente: Elaboración Propia.



Teniendo en cuenta la tabla anterior, el Conservatorio del Tolima proyecta recibir por las diferentes fuentes de financiación internas y externas un total de \$108.247.880.376 entre los años 2019 y 2026. De los cuales se toma el 41% como porcentaje promedio anual en gastos de funcionamiento, excluyendo el Convenio interadministrativo que se planea ejecutar con la Gobernación del Tolima que tiene como principal objetivo contribuir a la ejecución efectiva del proyecto de la construcción de la sede de posgrados en el año 2022 y el proyecto que está en fase de cumplimiento de requisitos mínimos del Sistema General de Regalías en el año 2021 que se tiene planeado para las adecuaciones y equipamiento del Centro de Investigación.

De acuerdo a lo anterior, se obtiene la disponibilidad presupuestal que corresponde al 59% de los ingresos por fuentes de financiación internas y externas que tiene proyectado recibir el Conservatorio del Tolima. Es así como en la siguiente tabla se muestra la disponibilidad presupuestal del Conservatorio del Tolima comparada con el valor a ejecutar anual del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019 – 2026, “La música más cerca de la gente”:

Tabla 27. Proyección Disponibilidad presupuestal anual Vs. Ejecución anual Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019 y 2026.

Año	Disponibilidad Presupuestal	Ejecución Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	% Recursos Requeridos
2019	\$ 5.715.289.282	\$ 3.787.539.613	66%
2020	\$ 5.874.542.847	\$ 4.384.485.208	75%
2021	\$ 7.740.113.343	\$ 6.646.635.469	86%
2022	\$ 21.876.184.566	\$ 16.012.958.593	73%
2023	\$ 7.214.047.208	\$ 7.141.335.081	99%
2024	\$ 7.959.839.847	\$ 4.932.803.507	62%
2025	\$ 8.559.253.058	\$ 5.503.265.227	64%
2026	\$ 9.655.214.679	\$ 4.995.215.119	52%
Total	\$ 74.594.484.830	\$ 53.404.237.817	72%

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla se muestra los recursos requeridos de la disponibilidad presupuestal por año para la ejecución de los proyectos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, para el año 2019 se requería el 66%, para el año 2020 se requiere el 75%, para el año 2021 se requiere el 86%, para el año 2022 se requiere el 73%, para el año 2023 se requiere el



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2026

“La música, más cerca de la gente”



BUNAY CONSULTORIA
Y SERVICIOS S.A.S

99%, para el año 2024 se requiere el 62%, para el año 2025 se requiere el 64% y para el año 2026 se requiere el 52%.

De esta manera, se evidencia que de acuerdo a las proyecciones realizadas y a la gestión que desde la rectoría se debe continuar realizando, el Conservatorio cuenta con los recursos financieros para ejecutar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019 – 2026, “La música más cerca de la gente” satisfactoriamente, teniendo en cuenta que de la disponibilidad presupuestal total se requiere en promedio el 72% para cumplir con los proyectos establecidos entre los años 2019 y 2026.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

- Balbín, Jesús. Metodología para la inclusión del enfoque de derechos en el desarrollo vía los planes. 2008
- PND, 2018-2022, p.181
- The International Dimension of Higher Education in Latin America and the Caribbean joCelyne gaCel-Ávlla, First edition, 2018
- Aróstegui, J. L. Louro, A. L. y Teixeira, Z. L. (2015). Las políticas educativas de reforma y su impacto en la Educación Musical Escolar. De dónde venimos y hacia dónde podemos ir. **Revista da ABEM, 23(35)**, 24-34.
- Botero Montoya, L. H., & Bolivar García, M. C. (2015). Guías para la Internacionalización de la educación superior: Gestión de la internacionalización. Bogotá. Ministerio de Educación Superior.
- Aróstegui, J. L., Louro, A. L. y Teixeira, Z. L. (2015). Las políticas educativas de reforma y su impacto en la Educación Musical Escolar. De dónde venimos y hacia dónde podemos ir. Revista da ABEM, 23(35), 24-34.
- Botero Montoya, L., y Bolívar García, M. (2015). Guías para la internacionalización de la educación superior. Gestión de la internacionalización. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Carrillo, J. (2005). ¿Qué es la Economía del Conocimiento? Transferencia, 18(69), 2-3.
- CEPAL (2017). Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe 2016: la región frente a las tensiones de la globalización. CEPAL, Naciones Unidas.
- Colciencias (06 de octubre de 2017). Colciencias. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/portafolio/internacionalizacion>
- Colombia Challenge Your Knowledge (s/f). Colombia Challenge Your Knowledge. Recuperado de <http://www.ccyk.com.co/sobre-ccyk/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.
- Cotte, A., & Andrade, J. (2018). Inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación. En la investigación del Informe anual de indicadores de ciencia y tecnología 2018. Colombia.
- Cotte, A., & Torralba, D. (2018). Producción científica. En la investigación del Informe anual de indicadores de ciencia y tecnología 2018. Colombia.

- FAO/RLAC y UNESCO/OREALC (1988). Educación Básica y Desarrollo Rural. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO
- Gacil-Avila, J. (2018). Educación superior, internacionalización e integración en América Latina y el Caribe. En La investigación Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018 (volumen para la CRES 2018).
- Lopera, M., (2017) La educación universitaria privada en Colombia. En la investigación La Universidad privada en América Latina y el Caribe. Pp. 109-126, Montevideo, Uruguay. Grupo Magro Editores.
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2017). Informe presentado por el Ministerio de Relaciones Exteriores a la Cámara de Representantes el 15 de septiembre de 2017. Bogotá: Cámara de Representantes.
- Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia: Pacto por la equidad.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2010). Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010. Actuar sobre el futuro: romper la transmisión intergeneracional de la desigualdad. Nueva York, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD
- Ramírez, R. (2018). Estrangulamiento tecnocognitivo o emancipación de los conocimientos: propuestas para superar la neodependencia en América Latina y el Caribe. En La investigación Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018 (volumen para la CRES 2018).
- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. SNIES.
- UNESCO/OREALC (2012). Situación Educativa en América Latina y el Caribe. Hacia una educación de calidad el 2015. Santiago: OREALC/UNESCO.
- UNESCO (2006). Hoja de Ruta para la Educación Artística. Conferencia Mundial sobre la Educación Artística: construir capacidades creativas para el siglo XXI. Lisboa: UNESCO
- Tassara C. & Grando L. (2013). Cohesión social y desarrollo territorial participativo en América Latina. Elementos teóricos y buenas prácticas de la cooperación al desarrollo (con L. Grando). En: ERLI
- Woodford, P. (2005). Democracy and Music Education: Liberalism, Ethics, and the Politics of Practice. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.



Normatividad

- Constitución Política de 1991
- Ley Orgánica del Plan de Desarrollo (Ley 152 de 1994),
- Ley 30 de 1992
- Ley 115 de 1994
- Ley 1474 de 2011
- Ley 734 de 2002
- Ley 1712 de 2014
- Decreto 1443 de 2014
- Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017 "Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015"
- Decreto 1860 de 1994
- Decreto 1330 del 25 de Julio de 2019 el cual sustituye el Capítulo 2 y suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la parte 5 del libro 2 del Decreto 1075 de 2015 "Único reglamentario del sector de Educación"