



Fundada en 1946

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CORO
DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR Y
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación
con mención en Comunicación Organizacional**

Directora: Doctora Elsa Carolina Larco Chacón

Autora: María Teresa Alvarado Cobo

Quito, 2015

**PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **MARÍA TERESA ALVARADO COBO**, con C.C. 171244946-9, autora del trabajo de graduación intitulado: **“ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CORO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN”**, previa a la obtención del grado académico de **LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** en la Facultad de **COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA**:

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, junio del 2015

María Teresa Alvarado Cobo
C.C. 171244946-9

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, mi Señor y a la Virgen Santísima, que iluminaron mi camino y me brindaron la suficiente fuerza para culminar esta importante faceta de mi vida estudiantil.

A mis padres, Vicente y Blanca Teresa; a mi hermano, Guillermo y a mi cuñada, Ceci, gracias por sus inigualables muestras de respaldo, paciencia y amor abnegado e incondicional.

A mi directora de disertación, doctora Carolina Larco; a mis lectores, máster María del Carmen Cevallos y licenciado León Espinosa; a la decana Lucía Lemos; al profesor Patricio Ávila; a la comunicadora Johana Piedra, al secretario abogado Edmundo Vaca y a la secretaria Eugenia Obando, gracias por su guía, colaboración y confianza en mi proyecto.

A mis maestros, Giovanni Mosquera, Óscar Betancourt y Juan Carlos Velasco, directores del Coro PUCE y a la licenciada Jenny Arroyo, coordinadora de Cultura, gracias por la apertura que dieron a esta propuesta.

Gracias, en fin, a todos mis excompañeros y amigos de la familia Coro PUCE, en especial al máster José Miguel Camacho Herold, quien de innumerables formas me demostró su amor, entusiasmo y seguridad en la consecución de esta meta académica.

A todos ustedes agradezco y dedico este sueño.

RESUMEN

La investigación contempla el análisis de la cultura organizacional del Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y una propuesta de comunicación interna, a partir de la definición de la filosofía grupal. El proyecto busca fomentar la integración de los miembros y autoridades con herramientas vigentes para conocer, asumir y alinearse con la cultura del grupo, en procura de un mejor desempeño y aprovechamiento de la actividad coral ofrecida en la Universidad. El alcance de la propuesta comunicacional llega a la etapa de planeación. Por tanto, se sugiere la continuidad del proyecto con el apoyo del grupo y sus autoridades para asegurar su éxito y permanencia. Entre los autores consultados destacan D. Katz, E. Schein, S. Robbins, I. Chiavenato, M. Meighan, J. Etkin y A. Brandolini. Además, el trabajo utilizó entrevistas, encuestas, grupos focales, juntas, observación directa en ensayos y eventos corales; fotos, música, videos y otros documentos facilitados por la Coordinación de Cultura de la PUCE, coralistas, bibliotecas locales e internet. Los métodos permitieron visualizar la evolución grupal conforme a un análisis longitudinal de 3 períodos culturales: 2007, 2011 y 2014. Asimismo, se pudo desarrollar 2 productos didácticos referenciales como aporte al plan estratégico: una memoria multimedia y un sitio web para un conocimiento global del grupo y la interacción con sus públicos. Vale recalcar que, aunque el coro atravesó cambios durante la investigación, aquellos no afectaron los objetivos ni necesidades comunicacionales que basaron la propuesta. Sigue vigente y es acogida por la agrupación a la que la autora tuvo acceso como miembro soprano.

Palabras clave: Cultura organizacional, integración, propuesta de comunicación interna, filosofía grupal, multimedia, interacción, Coro PUCE.

ABSTRACT

The research contemplates the organizational culture analysis of the Pontifical Catholic University of Ecuador Choir (PUCE) and an internal communication proposal, from the definition of the group philosophy. The project seeks foster the integration of members and authorities with effective tools to know, assume and align themselves with the culture of the group, for a better performance and advantage of the choral activity, offered in the University. The reach of the communicational proposal arrives at the planning stage. Therefore, the continuity of the project with the support of the group and its authorities is suggested to ensure its success and permanence. D. Katz, E. Schein, S. Robbins, I. Chiavenato, M. Meighan, J. Etkin and A. Brandolini stand out between consulted authors. In addition, the work uses interviews, surveys, focus groups, meetings direct observation in rehearsals and events; photos, music, videos and other documents provided by the Department of Culture of PUCE, choristers, local libraries and internet. The methods allowed visualizing the group evolution according to a longitudinal analysis about 3 cultural periods: 2007, 2011 and 2014. Also, it was possible to develop 2 referential didactic products as contribution to the strategic plan: a memory multimedia and a web site for a global knowledge of the group and the interaction with its public. It's worth pointing out that, even if the choir went through changes during the research, those didn't affect the communicational objectives nor necessities that based the proposal. It remains in force and is welcomed by the group to which author accessed as a soprano member.

Key words: Organizational culture, integration, internal communication proposal, group philosophy, multimedia, interaction, PUCE Choir.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR, DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO HISTÓRICO	
El Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)	7
1.1 Coro PUCE, antecedentes.....	7
1.2 Trayectoria.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Cultura organizacional y estrategias de medios para transmitirla	12
2.1 Perspectiva sistémica.....	12
2.1.1 La organización como sistema abierto.....	12
2.1.2 Subsistemas organizacionales.....	14
2.1.3 Funcionamiento sistémico de los grupos corales.....	16
2.2 Cultura organizacional: Concepto.....	19
2.3 La cultura como subsistema estratégico: importancia.....	21
2.4 La cultura y sus manifestaciones, el modelo de Edgar Schein.....	25
2.4.1 Nivel 1: Asunciones o creencias básicas subyacentes.....	27
2.4.2 Nivel 2: Valores fundamentales, la declaración filosófica.....	27
2.4.2.1 Valores.....	28
2.4.2.2 Misión.....	30
2.4.2.3 Visión.....	30
2.4.2.4 Objetivos.....	31
2.4.2.5 Estrategias.....	31
2.4.2.6 Sistema de políticas.....	32
2.4.3 Nivel 3: Artefactos y prácticas, las manifestaciones culturales.....	33
2.4.3.1 Historias.....	33
2.4.3.2 Mitos, héroes y villanos.....	34
2.4.3.3 Ceremonias o rituales.....	34
2.4.3.5 Estructura organizativa.....	35
2.4.3.5.1 Estructura lineal o piramidal.....	36
2.4.3.5.2 Estructura funcional o de Taylor.....	37
2.4.3.5.3 Estructura staff.....	37
2.4.3.6 Estilo de liderazgo.....	38
2.4.3.6.1 Sistema autoritario coercitivo.....	39
2.4.3.6.2 Sistema autoritario benévolo.....	39

2.4.3.6.3 Sistema consultivo.....	39
2.4.3.6.4 Sistema participativo.....	40
2.4.3.7 Productos ofertados.....	40
2.4.3.8 Identidad visual.....	40
2.5 Tipos de cultura organizacional.....	42
2.5.1 Propuestas tipológicas de Robbins y Andrade.....	43
2.5.2 Propuesta tipológica de Blutman y Méndez.....	44
2.6 Creación y sostenimiento de la cultura organizacional.....	45
2.6.1 Acciones de la alta dirección.....	46
2.6.2 Proceso de selección.....	47
2.6.3 Proceso de socialización o inducción.....	47
2.6.3.1 Programas de inducción.....	48
2.7 Estrategias de medios en la asimilación de la cultura organizacional.....	52
2.7.1 El sistema de comunicación organizacional.....	53
2.7.1.2 Redes de comunicación.....	54
2.7.1.3 Medios tradicionales y tecnológicos.....	56
2.7.1.4 El plan de comunicación interna.....	59
2.7.1.4.1 Cómo asegurar el éxito del plan de comunicación interna.....	60

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CAMPO

Análisis de la cultura organizacional del Coro de la PUCE.....	62
3.1 Técnicas de investigación utilizadas.....	62
3.1.1 Encuestas.....	62
3.1.2 Entrevistas individuales.....	64
3.1.3 Entrevista grupal.....	66
3.1.4 Observación directa.....	66
3.1.5 Investigación documental.....	67
3.1.6 Juntas con directivos.....	67
3.2 Diagnóstico cultural.....	68
3.2.1 Nivel 1: supuestos básicos y creencias.....	68
3.2.2 Nivel 2: explícito, de la declaración filosófica.....	70
3.2.2.1 Valores.....	70
3.2.2.2 Misión, visión y objetivos.....	71
3.2.2.3 Estrategias.....	73
3.2.2.4 Políticas internas.....	75
3.2.3 Nivel 3: Explícito, de las prácticas o artefactos.....	76
3.2.3.1 Historias, mitos, héroes y villanos.....	76
3.2.3.2 Proceso de trabajo.....	79
3.2.3.2.1 Capacitación o técnica vocal.....	79
3.2.3.2.2 Ensayo de repertorio.....	80
3.2.3.2.3 Presentaciones ante el público.....	80
3.2.3.3 Rituales y ceremonias.....	81
3.2.3.3.1 El bautizo de novatos.....	81
3.2.3.3.2 La cadena o ronda de energía.....	81
3.2.4 Proceso de comunicación.....	82
3.2.4.1 Lenguaje.....	82
3.2.4.2 Redes de comunicación interna.....	83
3.2.4.2.1 Red descendente.....	83
3.2.4.2.2 Red ascendente.....	84
3.2.4.2.3 Red horizontal.....	85

3.2.4.2.4 Red transversal.....	85
3.2.4.2.5 Uso de medios.....	86
3.2.4.3 Comunicación externa.....	89
3.2.5 Estilo de liderazgo.....	91
3.2.6 Estructura interna.....	95
3.2.7 Identidad visual.....	96
3.2.7.1 Símbolo.....	96
3.2.7.2 Uniformes.....	98
3.2.8 Productos ofrecidos.....	99
3.2.9 Clima.....	99
3.2.10 Tipología cultural dominante.....	104
3.2.11 Análisis FODA.....	104

CAPÍTULO IV. APLICACIÓN

Propuesta comunicacional para el Coro de la PUCE.....	106
4.1 Características de la propuesta.....	106
4.2 Políticas de comunicación interna.....	107
4.3 Funcionamiento general del sistema propuesto.....	109
4.3.1 Objetivo general.....	109
4.3.2 Objetivos específicos.....	109
4.3.3 Público.....	110
4.3.4 Detalle del plan estratégico de comunicación interna para el Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador 2015.....	110
4.3.4.1 Objetivo 1.....	110
4.3.4.2 Objetivo 2.....	112
4.3.4.3 Objetivo 3.....	114
4.3.4.4 Objetivo 4.....	118
4.3.4.5 Objetivo 5.....	120
4.3.5 Matriz del plan estratégico de comunicación interna para el Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador 2015-2016.....	123
4.3.6 Desglose de presupuestos anuales.....	127
4.4 Detalle de productos desarrollados como contribución al fortalecimiento de la cultura e identidad de Coro PUCE.....	127
4.4.1 Filosofía de trabajo.....	127
4.4.2 Programa de inducción.....	128
4.4.3 Memoria multimedia interactiva.....	129
4.4.3.1 Presupuesto.....	132
4.4.4 Sitio web.....	132
4.4.4.1 Presupuesto.....	138
4.5 Sobre la cultura informática del público.....	138
4.6 Cronograma general de actividades del proyecto académico.....	140

CAPÍTULO V.

Conclusiones y Recomendaciones.....	141
5.1 Conclusiones.....	141
5.2 Recomendaciones.....	144

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146
--	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis de eventos significativos por etapas de Dirección coral PUCE: 1993 a 2014.....	11
Tabla 2. Modalidades de la cultura organizacional según Horacio Andrade.....	43
Tabla 3. Modalidades de la cultura organizacional según Blutman y Méndez.....	44
Tabla 4. Contenidos básicos de un manual o guía de inducción.....	50
Tabla 5. Aplicación de Encuestas fase 1: de indagación.....	63
Tabla 6. Aplicación de Encuestas fase 2: de corroboración.....	64
Tabla 7. Aplicación de Encuestas fase 3: de corroboración.....	64
Tabla 8. Entrevistas para análisis cultural: autoridades y miembros del Coro PUCE.....	65
Tabla 9. Entrevistas a coreutas, directores y coordinadora PUCE 2011-2014 para corroboración de la percepción cultural.....	66
Tabla 10. Entrevistas para propuesta comunicacional.....	66
Tabla 11. Participantes en juntas de diagnóstico.....	68
Tabla 12. Comparación de creencias dominantes entre los años 2007 y 2014.....	69
Tabla 13. Propuestas de Directiva interna entre los años 2007 y 2014.....	75
Tabla 14. Ejemplos de jerga típica del coro.....	82
Tabla 15. Resumen de presentaciones externas de Coro PUCE entre el 2005 y 2007.....	90
Tabla 16. Resumen de presentaciones externas de Coro PUCE entre el 2009 y 2014.....	90
Tabla 17. Beneficios de la práctica coral PUCE.....	99
Tabla 18. Factores de motivación y desmotivación grupal.....	103
Tabla 19. Conclusiones sobre Análisis FODA del Coro PUCE, etapa 2007.....	104
Tabla 20. Conclusiones sobre Análisis FODA del Coro PUCE, etapa 2011.....	105
Tabla 21. Conclusiones sobre Análisis FODA del Coro PUCE, etapa 2014.....	105
Tabla 22. Políticas de Comunicación interna propuestas en el Reglamento de Coro PUCE Parte 1.....	107
Tabla 23. Políticas de Comunicación interna propuestas en el Reglamento de Coro PUCE Parte 2.....	108
Tabla 24. Políticas de Comunicación interna propuestas en el Reglamento de Coro PUCE Parte 3.....	109
Tabla 25. Matriz del Plan estratégico de Comunicación interna para el Coro PUCE Objetivos 1 y 2.....	123
Tabla 26. Matriz del Plan estratégico de Comunicación interna para el Coro PUCE Objetivo 3.....	124
Tabla 27. Matriz del Plan estratégico de Comunicación interna para el Coro PUCE Objetivo 4.....	125
Tabla 28. Matriz del Plan estratégico de Comunicación interna para el Coro PUCE Objetivo 5.....	126
Tabla 29. Resumen de productos aplicados en el plan de comunicación para Coro PUCE	127
Tabla 30. Programa de Inducción Coro PUCE.....	128
Tabla 31. Presupuesto invertido en multimedia interactiva.....	132
Tabla 32. Presupuesto invertido en sitio web.....	138
Tabla 33. Encuesta 0 pregunta 5. ¿Te gustaría contar con un sistema de comunicación interactivo y acorde a las nuevas tecnologías de la información, que te ofreciera un conocimiento global del coro y promoviera a nuestra agrupación?.....	139
Tabla 34. Grupo focal 0 pregunta 5. ¿Qué elementos debería contener nuestra memoria?..	139
Tabla 35. Cronograma de actividades generales para la disertación.....	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Funcionamiento cíclico/sistémico de un grupo coral: Coro PUCE.....	18
Figura 2. Subsistemas organizacionales.....	21
Figura 3. Niveles culturales, modelo de Edgar Schein.....	25
Figura 4. Niveles de manifestación cultural en las organizaciones y su relación con el entorno.....	42
Figura 5. Fuerzas de creación y sostenimiento de la cultura organizacional según Robbins.....	45
Figura 6. Encuesta 1-12b. ¿En qué grado consideras que el coro, incluidas sus autoridades, actúa conforme a esos valores?.....	71
Figura 7. Encuesta 1-10a. A tu criterio, cuáles son los objetivos fundamentales de nuestro coro?.....	72
Figura 8. Encuesta 1-10b ¿En qué grado consideras se están cumpliendo realmente esos objetivos?.....	73
Figura 9. Encuesta 1-13a. ¿Conoces cuáles son las políticas o normas bajo las que trabaja el coro?.....	75
Figura 10. Encuesta 1-13b. ¿Con tu experiencia como coreuta, qué tipo de políticas o reglas crees que hacen falta en el grupo para que funcione mejor? Ej.: Disciplinarias. Menciona 3.....	76
Figura 11. Encuesta 3-7. ¿Qué le dirías a un amigo que está a punto de hacer una audición para ingreso a Coro PUCE, respecto a esta organización cultural?.....	79
Figura 12. Encuesta 2 -6a y6b. ¿Consideras que la comunicación del director/ de la coordinadora hacia los coreutas es clara y oportuna?.....	83
Figura 13. Encuesta 2-7. ¿A qué persona(s) le tienes más confianza para pedir ayuda, información o discutir algún tema relevante del coro? (Marca las opciones que desees).....	84
Figura 14. Encuesta 2-6f. ¿Consideras que la comunicación entre los miembros del coro es clara y oportuna?.....	85
Figura 15. Encuesta 2-6e.¿Consideras que la comunicación de Directiva hacia coreutas es clara y oportuna?.....	86
Figura 16. Encuesta 2-2. ¿Recibiste inducción (programa de bienvenida) cuando ingresaste en el Coro?.....	86
Figura 17. Encuesta 2-3f. Cuando te integraste al coro, alguna de sus autoridades o coreutas te informó sobre Políticas internas: deberes, derechos y sanciones.....	87
Figura 18. Encuesta 2-4. ¿Qué medios de comunicación / información utiliza coro PUCE actualmente? Escoge los 3 usados con más frecuencia.....	87
Figura 19. Encuesta 2-5. ¿Qué medios de comunicación / información consideras adecuados para las necesidades y características de nuestro coro? Marca las opciones que desees.....	88
Figura 20. Encuesta 2-8. ¿Qué sugerencias darías para mejorar la comunicación del Coro PUCE?.....	89
Figura 21. Encuesta 2-17. El director actúa de modo predominantemente.....	93
Figura 22. Encuesta 2-18. ¿Al momento de tomar decisiones el director toma en cuenta tus opiniones?.....	93
Figura 23. Encuesta 3-10b (2007) ¿Cuáles son los puntos fuertes y positivos del coro?.....	93
Figura 24. Encuesta 2-14 (2007). El nivel de liderazgo/gestión de tu director es.....	93
Figura 25. Encuesta 2-14 (2014). El nivel de liderazgo/gestión de tu director es.....	94
Figura 26. Encuesta 2-17 (2014). El director actúa de manera predominantemente.....	94

Figura 27. Encuesta 2-16. Nivel de liderazgo/gestión de la directiva es.....	94
Figura 28. Encuesta 1- 20.c. ¿En qué grado estás satisfecho con la gestión del jefe de cuerda?.....	94
Figura 29. Encuesta 1-18 (2014). Conoces cuáles son las funciones concretas de: a) Coordinadora b) Director c) Directiva interna d) Jefes de cuerda e) Coreutas.....	95
Figura 30. Isologotipo Coro PUCE.....	97
Figura 31. Encuesta 3-8 (2007) Según tu criterio, el ambiente vivido en el coro es.....	100
Figura 32. Encuesta 3-9 (2007) En qué grado se han cumplido tus expectativas en el aspecto coral, a través de esta agrupación?.....	100
Figura 33. Encuesta 3-10a (2007) ¿A tu criterio cuáles son los puntos débiles (problemas) del coro?.....	100
Figura 34. Encuesta 3-8 (2011) Según tu criterio, el ambiente vivido en el coro es.....	100
Figura 35. Encuesta 3-9 (2011) ¿En qué grado se han cumplido tus expectativas en el aspecto coral, a través de esta agrupación?.....	100
Figura 36. Encuesta 3-10a (2011) ¿A tu criterio cuáles son los puntos débiles (problemas) del coro?.....	100
Figura 37. Encuesta 3-1 y 2: ¿Consideras que el nivel de integración entre los miembros de tu cuerda es a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo. ¿Existe trabajo en equipo dentro de Coro PUCE?.....	101
Figura 38. Encuesta 3-3. ¿Qué propondrías para mejorar el nivel de integración?.....	102
Figura 39. Encuesta 3-8 (2014) Según tu criterio, el ambiente vivido en el coro es.....	103
Figura 40. Encuesta 3-9 (2014) ¿En qué grado se han cumplido tus expectativas en el aspecto coral, a través de esta agrupación?.....	103
Figura 41. Encuesta 3-10a (2014) ¿A tu criterio cuáles son los puntos débiles (problemas) del coro?.....	103
Figura 42. Mapa de navegación de la propuesta Multimedia interactiva Coro PUCE 1993-2014.....	130
Figura 43. Multimedia Coro PUCE 1993-2014: Boceto Índice.....	131
Figura 44. Multimedia Coro PUCE 1993-2014: Prototipo terminado Índice.....	131
Figura 45. Mapa de navegación vertical del sitio web interactivo propuesto.....	134
Figura 46. Sitio web Coro PUCE: Boceto Índice.....	135
Figura 47. Sitio web Coro PUCE: Prototipo terminado Índice - foto banner transición 1....	136
Figura 48. Sitio web Coro PUCE: Prototipo terminado Índice - foto banner transición 4....	137
Figura 49. Encuesta 0 - Pregunta 4. ¿Tienes experiencia técnica en uso de productos multimedia e interactivos?.....	138
Figura 50. Encuesta 0 pregunta 8. ¿Qué nombre te parece más atractivo para un producto de apoyo a la inducción: integración y conocimiento de los rasgos principales de nuestro coro?.....	139

ÍNDICE DE ANEXOS IMPRESOS

ANEXO A. Certificados de autorización Coro PUCE.....	151
ANEXO B. Organigrama funcional de Coordinación de Cultura PUCE.....	155
ANEXO C. Autoridades de CORO PUCE 1993-2015.....	156
ANEXO D. Integrantes Coro PUCE promoción 2007-2008.....	157
ANEXO E. Integrantes Coro PUCE promoción 2009-2011.....	158
ANEXO F. Integrantes Coro PUCE promoción 2012-2014.....	159
ANEXO G. Impresos para DVD Multimedia Coro PUCE.....	160
ANEXO H. Síntesis de trayectoria 1993 - 2014.....	161

ÍNDICE DE ANEXOS EN SOPORTE DIGITAL CD-R

ANEXO 1. Certificado del director de Coro PUCE 2014
ANEXO 2. Certificado de los directores de Coro PUCE 2007 y 2011
ANEXO 3. Certificado de Coordinación de Cultura PUCE
ANEXO 4. Manual de Convivencia - Reglamento 2015
ANEXO 5. Organigrama de Coordinación de Cultura PUCE
ANEXO 6. Evaluación de grupos culturales
ANEXO 7. Teoría sistémica aplicada a grupos corales
ANEXO 8. Encuesta 0 - Estudio de mercado
ANEXO 9. Encuestas 2007
ANEXO 10. Encuestas de corroboración 2011
ANEXO 11. Encuestas de corroboración 2014
ANEXO 12. Preguntas de entrevista a coordinadora cultural
ANEXO 13. Preguntas de entrevista a director coral
ANEXO 14. Preguntas de entrevista a director fundador
ANEXO 15. Preguntas de entrevista a director fundador
ANEXO 16. Preguntas de entrevista a diseñadores gráficos
ANEXO 17. Preguntas de entrevista a excoreutas
ANEXO 18. Preguntas de entrevista a relacionadora pública PUCE
ANEXO 19. Preguntas de entrevista a comunicadora organizacional
ANEXO 20. Preguntas de entrevista a psicóloga industrial
ANEXO 21. Preguntas de entrevista a experto en políticas internas
ANEXO 22. Preguntas de entrevista a experto en canto coral
ANEXO 23. Cuestionario modelo grupos focales 2007
ANEXO 24. Cuestionario modelo grupos focales 2011
ANEXO 25. Cuestionario modelo grupos focales 2014
ANEXO 26. Observación directa - Detalle
ANEXO 27. Juntas
ANEXO 28. FODA 2007
ANEXO 29. FODA 2011
ANEXO 30. FODA 2014
ANEXO 31. Integrantes Coro PUCE promoción 2007-2008
ANEXO 32. Integrantes Coro PUCE promoción 2009-2011
ANEXO 33. Integrantes Coro PUCE promoción 2012-2014

ÍNDICE DE ANEXOS EN SOPORTE DIGITAL DVD-R

ANEXO 34. Producto Multimedia Coro PUCE 1993-2014 (Prototipo).....	DVD-R 1
ANEXO 35. Producto Sitio Web Coro PUCE 1993-2014 (Prototipo).....	DVD-R 2

INTRODUCCIÓN

Daniel Katz, David Hanna y Robert Kahn (en Chiavenato, 2000: 20-24) plantearon la teoría de sistemas abiertos aplicados a la organización. Estos autores basan su propuesta en el hecho de que todo organismo constituye un proceso o sistema formado por la importación de insumos, como información, materiales, tecnología y personas provenientes del entorno, los que atraviesan una transformación por medio de la interacción dinámica de subsistemas o partes interdependientes que exportan energía, productos o resultados al entorno del cual, a su vez, el sistema toma recursos e información para sobrevivir, adquiriendo así un carácter cíclico. La retroalimentación generada dentro y fuera del sistema le permite mantener control sobre sus actividades, corregir fallas y conseguir un equilibrio funcional. Autores como Schein, Etkin y Chiavenato amplían la utilidad de la perspectiva analizando no solo la dinámica de la organización, sino de los grupos, vistos como clases de sistemas abiertos en continua interrelación con el contexto.

El alcance del estudio surge porque los subsistemas pueden ser, a su vez, sistemas continentes de partes más pequeñas, o ser parte de sistemas mayores, dependiendo del punto de análisis organizacional, afirma Schein (1992). Este fenómeno obedece al principio de relatividad inherente a la Sistémica, según el cual todo sistema sometido a la influencia de su medio es un subsistema de un sistema más amplio, y toda parte del sistema es potencialmente un sistema en sí mismo.

Toda organización empieza como un grupo social y a medida que crece en complejidad se convierte en forma organizacional típica (Schein, 1992; 2002). Complementariamente, Etkin y Schvarstein (1989) se refieren al grupo como un sistema organizacional de tipo operacional, incorporando en esta categoría a talleres, conjuntos musicales y por extensión, a las agrupaciones corales. Incluye también, los equipos de trabajo bajo la tutela de coordinadores o supervisores. No obstante, el alcance de la tarea puede ser estratégico. Según Ivancevich, Lorenzi, Crosby y Skinner (1996), el grupo puede convertirse en un componente altamente influyente y eficaz para la vida y desarrollo de la organización a la que pertenece.

Chiavenato (2000) señala que la permanencia de las organizaciones y grupos, así como el logro de sus fines se fundamentan en la interdependencia de sus partes y en su capacidad de interacción y adaptación con el ambiente circundante. Por ende, necesitan actuar como sistemas abiertos. Asimismo, los objetivos solo pueden concretarse si las personas interactúan de acuerdo a expectativas comunes. Es decir, establecen un contrato psicológico (Chiavenato, 2000; Schein, 1992) lo suficientemente fuerte para desenvolverse con compromiso y en armonía con la misión, valores y demás elementos particulares de su organización, independientemente del nivel de complejidad.

Bajo estas premisas, ambos conglomerados, grupo y organización pueden compartir características en su comportamiento y estudio, al ser espacios de desarrollo personal y general; permitir la consecución de metas comunes a través de un sistema de actividades conscientemente coordinadas; funcionar acorde a una estructura con jerarquías de responsabilidad y mando y desarrollar un determinado modo de vida que los identifica. La reunión de características únicas en cada organismo, forma parte de la cultura organizacional, aquellos significados compartidos por un conjunto de personas y que guían su conducta. La cultura alinea y condiciona el comportamiento, convirtiéndose entonces, en una de las mayores fortalezas si se desarrolla adecuadamente. Según Andrade, (citado en Fernández, 2002: 89 y 90):

Llamamos cultura organizacional al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón de comportamientos ante situaciones específicas(...) Entre la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales se da una relación de interdependencia dinámica: por una parte, la cultura se refleja en sus manifestaciones; por otra, las manifestaciones alimentan y enriquecen a la cultura.

Los seguidores sistémicos como Schein (1985; 1992) y Andrade (2002) ven en la cultura una clave para la eficacia en grupos y organizaciones, con el apoyo y seguimiento de sus líderes, por supuesto. Es necesario comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para entender la manera en que se desarrolla la cultura en la organización mayor. La cultura es considerada una variable estratégica para el cambio y el mejoramiento organizacional como integrador de todo sistema y por ende, uno de los factores fundamentales en la efectividad del público interno; de la aceptación de la cultura dependerán los niveles de productividad y el ambiente de trabajo en el que se concreten los objetivos. La

cultura determina el enraizamiento y la permanencia del personal; es fuente de cohesión, compromiso, diferenciación e imagen organizacional (Robbins 2009).

El Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), objeto del presente trabajo, constituye una forma básica de organización, factible de análisis debido a su permanencia y trayectoria desde 1993, como primer grupo cultural dependiente del subsistema administrativo Coordinación de Cultura de la PUCE. En él confluyen partes vocales interrelacionadas y dependientes entre sí, en búsqueda permanente de la armonía sonora de sopranos, tenores, bajos y altos, conducidos por un director. El grupo se conforma de individuos que interactúan por una meta clara: complementar su formación académica con la expresión polifónica y representar a la PUCE en eventos nacionales e internacionales.

Este organismo se ha mantenido gracias al esfuerzo de la Coordinación de Cultura, de sus directores y coreutas. La representatividad alcanzada desde su nacimiento es significativa. No obstante, el grupo ha sufrido situaciones de crisis organizacional, ocasionada no sólo por cambios estructurales sino por la falta de mecanismos formales con los que se difunda de manera funcional la filosofía de trabajo, procesos internos y demás elementos de identidad. De esta forma, la cultura interna ha pasado por momentos de debilitamiento, dificultando la cohesión y el compromiso social con los objetivos grupales.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación, conocidas como TIC, se han convertido en un pilar fundamental para la interrelación de las personas, grupos y organizaciones en la era actual. En lo que concierne a Coro PUCE, el asunto tecnológico juega un papel preponderante en su desarrollo comunicacional. No obstante, la utilización de medios convencionales y TIC de manera informal y desordenada hace que la coral funcione sin la debida coordinación ni agilidad. Vale decir que la facilidad de acceso a la internet mediante redes sociales, foros o correo electrónico ha dado lugar a la dispersión de mensajes, sin un control determinado entre los coralistas.

Por otra parte, el coro tiende a lo sobrentendido; es decir, se percibe un conocimiento impreciso de objetivos y normas; el envío de información es insuficiente o tardío y todo esto recae en un bajo nivel de integración y motivación de los coralistas, en especial si son

novatos. La posibilidad de adaptación y permanencia en el coro se dificulta, haciendo urgente la puesta en marcha de canales de comunicación interna efectivos.

Dentro de este contexto, resulta necesario contar con sistemas y herramientas de comunicación interna planificados estratégicamente, que faciliten el conocimiento y la interiorización de la cultura del coro. Es imprescindible iniciar un proceso que promueva con efectividad la cohesión social y funcional entre el capital humano, con base en el esclarecimiento de valores y creencias fundamentales del organismo, enmarcadas en una filosofía formalizada.

Es conveniente recordar que nadie ama lo que no conoce. Por lo tanto, el coro necesita instrumentos que le permitan entender las características e importancia del conjunto; tener seguridad y agilidad en su desempeño; adquirir sentido de identificación y cooperación y de esta forma, comprometerse gradualmente con el grupo universitario, apoyar las decisiones generales y enfrentar con valentía los momentos críticos que se presenten. Tales cualidades generarán a la postre un desempeño óptimo de los cantantes, en beneficio de todo el sistema cultural de la PUCE.

En coherencia con la necesidad de integración en Coro PUCE, se expone la presente propuesta, un sistema de comunicación práctico y atractivo basado en la teoría de sistemas abiertos, comunicación y cultura organizacional y en un análisis cultural comparativo de 3 períodos: 2007, 2011 2014. Entre los autores que sustentan la disertación destacan Daniel Katz, Edgar Schein, Stephen Robbins, Idalberto Chiavenato, Michael Meighan, Jorge Etkin y Alejandra Brandolini. El proyecto busca mejorar la integración del coro, con herramientas vigentes, para conocer e interiorizar la cultura grupal, alinearse con ella, fomentar el sentido de pertenencia y compromiso general, en procura de un mayor desempeño y aprovechamiento de la actividad coral dotada por la Universidad para su comunidad.

El sistema comunicacional será ágil y dinámico, acorde a las características de los jóvenes coreutas e irá a la par de las necesidades del mundo globalizado y de las TIC, dirigidas a la interacción continua. La propuesta conlleva la presentación de un plan anual de comunicación, la definición de la filosofía grupal y, con el objeto de demostrar la

aplicabilidad del proyecto, dos productos didácticos e interactivos: un sitio web y una multimedia con rasgos significativos del grupo. El sistema funcionará a través de políticas internas y mecanismos controlados [descritos en el marco filosófico] para optimizar la difusión de las actividades del grupo, entendidas como conciertos, talleres, premiaciones y demás información de interés coral PUCE.

En cuanto a la estructura de la disertación, esta contemplará cinco secciones: el marco histórico, el marco teórico, el estudio de campo, la propuesta comunicacional para el Coro de la PUCE y el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

El marco histórico contextualizará brevemente al lector sobre la trayectoria del grupo cultural, incluyendo algunos datos de su órgano rector: la Coordinación de Cultura PUCE.

El marco teórico describe el funcionamiento sistémico de las organizaciones y grupos, y destaca el valor estratégico de la cultura organizacional, como subsistema de influencia recíproca en los procesos fundamentales, entre ellos la comunicación organizacional.

El estudio de campo desarrollará el análisis de la cultura coral PUCE, a través de un diagnóstico de situación fundamentado en encuestas, entrevistas, observación directa, análisis documental, grupos focales y juntas con representantes, útiles para el análisis FODA.

La propuesta comunicacional para Coro PUCE explica las políticas internas que sustentarán el sistema de comunicación, el plan anual estratégico respectivo y una síntesis de los productos desarrollados como aporte al proyecto: la filosofía de trabajo, un programa de inducción para novatos, una memoria multimedia didáctica y un sitio web interactivo.

El capítulo final describe las conclusiones y recomendaciones del trabajo académico.

La cercanía con el coro, la apertura y el apoyo proporcionados por los beneficiarios del proyecto [Anexo A] garantizan su efectividad. La autora confía en que su propuesta promoverá mayor interés y apropiación organizacional al haberse generado con pleno conocimiento de los antecedentes y necesidades internas como Soprano de coro PUCE.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la cultura organizacional del Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y proponer un sistema comunicativo dinámico y referencial, según estudios sobre sistemas abiertos, cultura y comunicación organizacional, que facilite la integración de coralistas y autoridades, con herramientas vigentes para conocer, asumir y alinearse con la cultura grupal, en procura de un mejor desempeño y aprovechamiento de la actividad coral ofrecida en la Universidad.

Objetivos específicos

1. Demostrar la aplicabilidad de la comunicación organizacional en un organismo artístico vocacional, a través del enfoque sistémico.
2. Demostrar la importancia de la cultura organizacional en los organismos corales como eje de integración, identificación y compromiso social.
3. Determinar la percepción de los integrantes del coro respecto a la cultura interna, así como sus posibles nudos críticos.
4. Esclarecer valores, fines, políticas y demás elementos de la filosofía organizacional, que faciliten la adaptación y desarrollo de la actividad coral, alineamiento cultural y, por tanto, una comunión de significados entre los miembros del coro, todo ello, en correspondencia al macrosistema PUCE.
5. Proponer un sistema de comunicación práctico y adaptable a las condiciones del coro, para facilitar la aprehensión de la cultura interna y la integración grupal con mecanismos convencionales y nuevas tecnologías de la información impactantes en el público joven, interesado en la actividad y difusión coral.
6. Dejar un legado al grupo coral PUCE, importante en la formación técnico-vocal y espiritual de la autora del proyecto, como integrante soprano.

CAPÍTULO I. MARCO HISTÓRICO

El Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)

El Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) es uno de los grupos artísticos dirigidos por la Coordinación de Cultura, supeditada a la Dirección General de Estudiantes y a la Dirección de Bienestar Estudiantil. Enseguida, la síntesis histórica de la agrupación.

1.1 Coro PUCE, antecedentes

La historia de Coro PUCE, como se lo conoce, se fundamenta en una tradición oral que mantiene viva la añoranza y el recuerdo de otros tiempos. Según comentarios de la coordinadora de Cultura Jenny Arroyo y de algunos coralistas, antes del aparecimiento del coro que hoy representa a la Universidad, existieron algunos proyectos.

Lastimosamente, estas iniciativas no se consolidaron y desaparecieron, dejando un vacío y una necesidad de abrir nuevos espacios para los jóvenes con inquietudes y habilidades musicales. Sobresale así el proyecto originado en la década del setenta. Dicha coral funcionó gracias a Carlos Bonilla, reconocido maestro musical ecuatoriano. En este proyecto también estuvo involucrado el sacerdote jesuita Alfonso Égüez, autor de la letra del “Himno de la PUCE”. Tales antecedentes son semilla del actual coro universitario, con más de veinte años de trabajo continuo.

Para 1993, la PUCE volvería a incorporar entre sus servicios estudiantiles el canto coral a manera de taller. Según palabras de la coordinadora Arroyo (comunicación personal, 14 de septiembre del 2007) y el exdirector César Santos (comunicación personal, 17 de septiembre del 2007) la idea de solventar actividades culturales de la Universidad partió originalmente de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador (FEUCE). Entre las personas que iniciaron el proyecto aparecen Karina Mejía, María Augusta Carrasco y Jenny Arroyo. El Coro de la PUCE se institucionalizó, entonces, el 22 de octubre de ese año (1993) como primer grupo cultural del campus. Se recomienda la revisión del Anexo C, sobre autoridades administrativas, directores, pianistas y maestros de apoyo técnico vocal PUCE.

El coro nace ante la necesidad de promover el arte entre los universitarios con aptitudes para el canto y de producir una entidad representativa a nivel interinstitucional, como extensión de la FEUCE y su Comité de Deportes y Actividades Culturales, luego llamado Consejo de Cultura y Deportes, hasta su conversión en Coordinaciones interdependientes. (J. Arroyo, comunicación personal, 14 de septiembre del 2007)

Una vez hecha la convocatoria para formar coro PUCE se integraron cerca de 25 estudiantes, entre ellos: Jorge Carrillo, Elizabeth Burgueño y Manolo Acosta. Se invita a participar como maestro de técnica al compositor y arreglista César Santos Tejada. Al poco tiempo, Santos se concentra en la dirección del taller y se incorpora al equipo de trabajo al tenor Giovanni Mosquera, como instructor de técnica vocal. (J. Arroyo, comunicación personal, 14 de septiembre del 2007)

En los primeros meses de trabajo hubo mucha deserción en el grupo, sobreviviendo tan sólo 12 coreutas al primer evento, cumplido en la Navidad de 1993. Gradualmente, el grupo fue incrementándose en número y desempeño musical. Esto motivó a que ganara espacio y consideración de las autoridades universitarias. Sus líderes analizaron la posibilidad de obtener un lugar más claro y sólido en la Universidad. De esta forma, Jenny Arroyo y César Santos, como representantes corales, consiguieron el apoyo de las autoridades regentes, en especial del Padre Julio Terán Dutari, rector de la Universidad en aquella época. (J. Arroyo, comunicación personal, 14 de septiembre del 2007) Inicialmente, la Universidad brindó facilidades para el desarrollo del grupo, dotándolo de uniformes, un bus de transporte y un lugar de ensayo. En 1995 la PUCE estableció la Coordinación de Cultura, como parte de la Dirección General de Estudiantes. Esta dependencia fue encomendada a Jenny Arroyo (comunicación personal, 14 de septiembre del 2007). El coro, entonces, pasó a formar parte de Coordinación, como primer grupo cultural institucionalizado, bajo el patrocinio y reconocimiento de la Universidad.

La Coordinación de Cultura trabaja con y para el beneficio de la comunidad estudiantil con la misión de ser un espacio de expresión estética basada en una visión humanista y de que cada grupo o taller cultural a su cargo sea la imagen viva de la Universidad. Esta dependencia se rige a través de un reglamento interno, de texto corto y conciso; contiene políticas coherentes a la misión de la Universidad concentradas en el papel de cada

profesional vinculado a Coordinación de Cultura, particularmente alude a los directores de grupos y talleres culturales, así como a los miembros de estos organismos. [Ver Anexo B: Organigrama funcional de la Coordinación de Cultura de la PUCE].

Coordinación de Cultura tiene a su cargo agrupaciones que practican diversas expresiones artísticas. Son actividades extracurriculares que buscan contribuir a la formación integral de los estudiantes de la PUCE. Están divididas en dos categorías, talleres [temporales] y grupos artísticos [permanentes] todos ellos, de naturaleza vocacional, como lo aclara el capítulo II, artículo 3 del *Reglamento para las agrupaciones artísticas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador* (Coordinación de Cultura PUCE: 1):

Las agrupaciones artísticas son de tipo vocacional por cuanto sus integrantes no son profesionales en las áreas respectivas ni reciben honorarios que les permitan tal profesionalización, pero sus integrantes deben esforzarse por alcanzar el nivel artístico especializado que se acerque al que es propio de los grupos profesionales, a fin de poder cumplir con altura la misión cultural que se les ha encomendado.

La comunidad universitaria puede ser parte del coro y demás servicios culturales si cumple con los siguientes requisitos (Coordinación de Cultura de la PUCE: 2):

1. Ser estudiante, docente o administrativo de la PUCE.
2. Realizar una entrevista con el director del grupo artístico escogido por el estudiante, que permita establecer las aptitudes naturales del aspirante.
3. Luego de ser aceptado por el director el estudiante deberá llenar la ficha de inscripción en Coordinación de Cultura.
4. Tener disponibilidad de tiempo para asistir a los respectivos ensayos de acuerdo a los horarios establecidos para cada disciplina.

Las agrupaciones culturales PUCE, como organizaciones formales, cuentan con una estructura funcional propia que les facilita la coordinación de actividades y el apoyo a los directores. Cada grupo tiene directivas internas y líderes específicos según la necesidad. El *Reglamento para las agrupaciones artísticas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador* (Coordinación de Cultura PUCE: 3) alude a estos entes de apoyo sin señalamientos concretos sobre funciones, dando apertura a reglas de iniciativa grupal.

De los representantes estudiantiles.**Artículo 10**

El directorio estudiantil de cada una de las agrupaciones estará conformado por el Presidente, el Secretario y miembros o comisiones que crean convenientes dentro de cada grupo, de acuerdo a sus necesidades.

Artículo 11

Sus derechos y obligaciones serán determinados por el reglamento interno de cada agrupación.

Los artículos referidos no se han concretado hasta la fecha. No existen aún reglamentos internos correctamente redactados ni difundidos en ninguna de las agrupaciones culturales de la PUCE. Las funciones de los integrantes simplemente se asumen como responsabilidades sobreentendidas, lo cual da lugar a ambigüedades, confusión y sobrecarga de funciones, restando efectividad a las iniciativas grupales.

Durante su vida, el coro ha sufrido una evidente transformación organizativa y vocal, hasta convertirse en uno de los grupos vocacionales más reconocidos en el movimiento coral del Ecuador, gracias a sus 5 directores: César Santos (1993-2001) Giovanni Mosquera (2001-2009) Óscar Betancourt (2009-2011) Freddy Godoy (2011-2012) y Juan Carlos Velasco, director actual, desde el segundo semestre de 2012. Cada líder ha dejado su huella, no obstante, la misión inicial como espacio de formación musical y humanística se mantiene.

Desde su formación, el coro ha acogido a cientos de jóvenes, algunos de los cuales han forjado una carrera musical. Por tal razón, sus líderes consideran al grupo semillero de artistas nacionales. Figuran así, el solista Carlos Grijalva; Iván Acosta y Julio Mayorga, del Trío Luz de América y Darío Castro, de Verde 70. Se recomienda la revisión de los anexos D, E y F, sobre nóminas de integrantes 2007, 2011 y 2014.

En la actualidad el grupo cuenta con 50 integrantes aproximadamente, entre novatos y antiguos, con permanencia de más de un año. Dicho número puede fluctuar, por el carácter dinámico vocacional de la agrupación. Esta se distribuye en 4 cuerdas o subsistemas, según la tesitura, aguda o grave y el género del coralista: Sopranos, para mujeres de timbre agudo; Contraltos para mujeres de timbre grave; Tenores, para varones con voz aguda y Bajos, para varones con voz grave. El director Velasco trabaja el aspecto musical apoyado en la pianista Amanda Chávez y la maestra Soprano María José Fabara, profesora de Técnica vocal.

1.2 Trayectoria

Debido a la gran cantidad de eventos en la trayectoria de Coro PUCE, se señalan ahora entre 1 y 5 proyectos significativos. Para la consulta completa sobre la trayectoria del grupo se recomienda la consulta del Anexo H, de la memoria multimedia y del sitio web, desarrollados como aporte a la propuesta académica: anexos 34 y 35 en formato DVD-ROM [disco digital versátil, para lectura de datos].

Tabla 1. Síntesis de eventos significativos por etapas de Dirección coral PUCE: 1993 a 2014

César Santos 1993-2001	Giovanni Mosquera 2001-2009	Óscar Betancourt 2009-2011	Freddy Godoy 2011-2012	Juan C. Velasco Vigente desde 2012
Estreno del "Himno de la PUCE", disco <i>Medio Siglo</i> , FEUCE, 1996.	<i>Primer Festival de Música Sacra</i> auspiciado por el Municipio de Quito, 2002.	Recital <i>The Beatles in Revue</i> , en el Aula Magna PUCE, 2010.	<i>Octavo Festival Internacional de Coros "Ecuador canta a la Vida 2012</i> , organizado por el Colectivo de Directores Corales de Quito.	<i>Misa Criolla</i> de Ariel Ramírez, junto al Ensamble de Guitarras PUCE, Danza Folclórica PUCE y el solista Iván Acosta, 2013.
Programa <i>Yaravíes Quiteños</i> en la edición 49 del Congreso Internacional de Americanistas en la PUCE, 1997.	Montaje de la zarzuela <i>Los Bohemios</i> , de Amadeo Vives, temporadas 2002-2004.	Participación en la <i>Novena navideña</i> de la Presidencia de la República 2010.		<i>XXXV Festival internacional El canto coral hermana a los pueblos</i> , Guayaquil 2013, liderado por el maestro Fernando Gil.
<i>Jornadas Constitutivas de la Asociación Ecuatoriana de Canto Coral</i> , 1998.	<i>XXV Festival Internacional El Canto Coral hermana a los Pueblos</i> , Guayaquil 2003, liderado por el maestro Enrique Gil.	Reposición de la <i>Misa Popular Ecuatoriana</i> de Claudio Aizaga, 2011.		Primer encuentro internacional de coros <i>Voces de Altura, canto en la Mitad del Mundo</i> , julio del 2014
Proyecto multidisciplinario <i>Un Sueño de Noche Buena 2000</i> , organizado por CONMÚSICA, con Orquesta Sinfónica Nacional, Compañía Nacional de Danza y diez coros nacionales.	Estreno de la <i>Misa Popular Ecuatoriana</i> de Claudio Aizaga, 2004.	<i>Primer Encuentro de Coros Nacionales</i> como homenaje al maestro Gerardo Guevara, Conservatorio Nacional, 2011.		Primer encuentro internacional de coros y grupos vocales <i>femeninos y de varones, únicos en su género</i> , Viña del Mar, Chile, octubre del 2014.
Grabación y estreno de la nueva versión del "Himno Nacional del Ecuador", con arreglos del maestro Alvaro Manzano. La obra fue estrenada ante el Honorable Congreso Nacional, 2001.	Concierto <i>Réquiem Manzoni</i> , de Giuseppe Verdi junto a la Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador, el Coro del Conservatorio Nacional y cuatro solistas invitados por la Embajada de Italia, bajo la dirección del maestro Patricio Aizaga (Casa de la Música, 27,29 noviembre, 01 de diciembre del 2007).	Festival de Coros Franz Liszt 2011.		<i>Novena navideña</i> en el Palacio de Carondelet en presencia de Rafael Correa, Presidente del Ecuador, diciembre del 2014.

Fuente: María Teresa Alvarado, según observación, registros, entrevistas y encuesta Coro PUCE 2007-2014

Han pasado varios años de trabajo y la experiencia no ha sido en vano. Coro PUCE se ha quedado en el corazón de su público y particularmente, en el de sus integrantes. No son pocos los excoralistas que retornan hasta hoy con nostalgia y alegría para aplaudir o reintegrarse al coro que los acogió con cariño para aprender mucho más que una técnica, una partitura o una simple amalgama de sonidos, siendo para ellos una verdadera congregación de sentimientos y voluntades. El gran afecto, el prestigio y la permanencia de la agrupación son consecuencia del esfuerzo constante de sus autoridades y coreutas, hasta convertir a Coro PUCE en un plus del contexto universitario del Ecuador.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Cultura organizacional y estrategias de medios para transmitirla

Esta sección expone el papel de la cultura en las organizaciones y grupos, como herramienta estratégica intrínsecamente ligada al proceso comunicacional, a partir de la perspectiva de sistemas abiertos aplicados a la organización y los grupos. Entre los autores consultados sobresalen Edgar Schein, Maurice Thévenet, Stephen Robbins, Idalberto Chiavenato, Jorge Etkin, Araham Nosnik, Michael Meighan, Alejandra Brandolini y Manuel Area. Figuran también las entrevistas con las comunicadoras Martha Cecilia Bustillos, gerente nacional de Talento humano en Ecuavisa, Johana Piedra, directora de Comunicación institucional de la PUCE y Katia Torres, coordinadora de Comunicación interna de Banco Pichincha.

2.1 Perspectiva sistémica

2.1.1 La organización como sistema abierto

Los seres humanos interactúan para poder desarrollarse. Ellos deben juntarse en organizaciones y aportar con su esfuerzo y cooperación para cumplir objetivos que no conseguirían solos, por causa de sus limitaciones individuales; de allí la importancia de saber trabajar en equipo. Esta interdependencia entre los individuos y las organizaciones ha hecho que se las catalogue y estudie como auténticos sistemas sociales, independientemente de su finalidad.

El elemento humano es el pilar de toda organización mediante su trabajo coordinado y consciente. “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (Chiavenato, 2000: 7). La existencia de una organización implica entonces la presencia de personas capaces de comunicarse, apoyarse y luchar por la consecución de metas comunes. Muriel y Rota complementan este concepto refiriéndose a la organización como: “un sistema social que mediante la utilización de recursos (insumos) actúa (transformación) coordinadamente (equilibrio, interdependencia, retroalimentación, entropía y manejo de la incertidumbre) para la consecución de los objetivos (productos) para los que fue creada” (1980: 39).

La teoría general de sistemas apareció en los años cincuenta, a través de la obra de Von Bertalanffy, desarrollada posteriormente por varios investigadores sociales como Eric Trist, Daniel Katz y Robert Kahn (en Chiavenato, 2000). Su planteamiento se guía por el concepto aristotélico de que el todo es mayor que la suma de las partes. El enfoque sistémico es uno de los más difundidos para referirse a las organizaciones porque las características de éstas son coherentes a las de cualquier organismo o sistema viviente. Esta perspectiva ha permitido expandir las posibilidades conceptuales de los fenómenos sociales, analizados como procesos o ciclos, de forma integral y en sus partes, en procura de estrategias idóneas para su permanencia.

Las escuelas de sistemas consideran relevante para la comprensión organizacional aspectos como, la interacción, la interdependencia y la influencia del entorno en la vida de las organizaciones y viceversa. El enfoque permite la intervención detallada sobre las necesidades, características y formas de relación al interior del conjunto, visualizando sus partes o subsistemas.

El enfoque de sistemas...concibe a la organización como un sistema único que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite...contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio. ... Esta teoría asevera que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos los otros segmentos (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996: 49 y 50).

Un sistema puede ser abierto o cerrado, según su modo de interacción con el ambiente. El sistema cerrado, llamado también mecanicista, mantiene un limitadísimo intercambio de entradas y salidas con el ambiente, procurando independencia en su funcionamiento. Las entradas y salidas guardan entre sí una razón de causa y efecto y dan al sistema un carácter lineal. Las fronteras entre el sistema cerrado y el entorno son perfectamente definidas. Su funcionamiento provoca una *entropía positiva*, desgaste o imposibilidad de renovación de la energía (Chiavenato. 2000: 18). Esta ausencia de regeneración produce la muerte y desaparición del sistema. Son ejemplos de sistema cerrado los motores y gran parte de la tecnología.

El concepto de sistema abierto por su parte, “se origina en la biología, al estudiar los seres vivos y su dependencia y su adaptabilidad al ambiente(...) el sistema abierto describe las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea”

(Chiavenato, 2000: 4) La teoría de sistemas abiertos pone énfasis en los intercambios de energía, información o materiales del sistema con el ambiente y dentro de sí mismo, haciendo que las interacciones afecten al sistema como un todo. Hay igualmente, un reciclaje continuo de material, energía y datos para mantener con vida a la organización, dándole un carácter cíclico.

Daniel Katz, David Hanna y Robert Kahn (en Chiavenato, 2000: 20-24) plantearon la teoría de sistemas abiertos aplicados a la organización. Estos autores basan su propuesta en el hecho de que todo organismo constituye un proceso formado por la importación de insumos, entre ellos información, materiales, tecnología o personas provenientes del ambiente circundante o entorno, la transformación de estos por medio de la interacción dinámica de subsistemas o partes especializadas y la exportación de energía, productos o resultados hacia el entorno, del cual, a su vez, el sistema toma recursos e información para sobrevivir, adquiriendo así un carácter cíclico. La información de retorno o retroalimentación permite al sistema mantener control sobre sus actividades, corregir fallas y conseguir un equilibrio funcional. Chiavenato amplía la utilidad de la perspectiva analizando no solo la dinámica de la organización, sino de los grupos y personas, vistos como clases de sistemas abiertos en interrelación continua con el contexto (2000: 4).

De tales afirmaciones se infiere que la organización es un sistema abierto porque mantiene una relación de interdependencia no solo a nivel interno sino con el contexto social, con fronteras de acción permeables y capacidad de adaptación al entorno, dinámica que le permite sobrevivir y crecer, independientemente de los objetivos que persiga.

2.1.2 Subsistemas organizacionales

Toda forma organizacional se constituye de subsistemas; es decir, eslabones o partes interdependientes que procesan los insumos recibidos del ambiente y permiten cumplir los objetivos organizacionales, en los productos o resultados exportados al ambiente, a través de la interacción dinámica y dependencia mutua. Cualquier cambio en un subsistema afectará a los demás y por tanto, al sistema mayor; analizar su comportamiento es vital para el desarrollo organizacional, recalca Schein (1992). Existe un sentido de causalidad circular o bipolaridad. Cada parte del sistema actúa como causa desencadenante de efectos y, debido a

su interconexión, es efecto de una causa anterior, llamada también polo reactivo-receptor (Joan Costa, 2001).

Los subsistemas pueden ser, a su vez, sistemas continentales de partes más pequeñas, o ser parte de sistemas mayores, dependiendo del punto de análisis organizacional, afirma Schein (1992). Este fenómeno obedece al principio de relatividad inherente a la Sistémica, según el cual todo sistema sometido a la influencia de su medio es un subsistema de un sistema más amplio, y toda parte del sistema es potencialmente un sistema en sí mismo. Si se analiza, por ejemplo, el área de Desarrollo Organizacional de una empresa, ésta constituye un sistema continente de algunos subsistemas o departamentos como Procesos, Comunicación y Recursos Humanos, según la estructura definida. Asimismo, estos subsistemas pueden observarse como sistemas en relación a sus partes. En el caso de Comunicación, se distinguen funciones como Imagen Corporativa, Comunicación interna, Relaciones Públicas o Publicidad, relacionadas pero distintas.

Uno de los principales aportes sistémicos es el modelo de Tavistock, liderado por Eric Trist (en Chiavenato, 2000) cuya propuesta de sistemas sociotécnicos sugiere una afinidad entre subsistema y función. El autor subraya la necesidad de identificar el grado de autoridad, los mecanismos y las responsabilidades de cada función para coordinar acciones y agilizar el cumplimiento de los fines organizacionales, en base a la observación de los subsistemas sociales, referentes a los seres humanos que trabajan en la organización y los subsistemas técnicos, relativos a todos los recursos tecnológicos y conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades del sistema.

Los subsistemas planteados por Trist han sido ampliados por los seguidores sistémicos de varias formas. Entre las variables presentes en la dinámica organizacional sobresalen el subsistema humano o psicosocial, el subsistema tecnológico, el subsistema estructural, con sus niveles gerencial, administrativo y operativo, el subsistema financiero, el sistema comunicacional y la cultura, subsistema que se superpone a todos los demás.

2.1.3 Funcionamiento sistémico de los grupos corales

El grupo constituye la forma más común y necesaria de actuación entre dos o más personas para conseguir objetivos que, de manera individual costarían demasiado esfuerzo o no serían factibles. El grupo es considerado por varios autores de tendencia sistémica como la forma más clara, elemental y necesaria de organización, en cuanto constituye la reunión de dos o más personas en pro de un objetivo determinado, que se desarrollan a través de una permanente interacción. Los grupos son entonces, la semilla de las organizaciones. De hecho, Schein considera al grupo como una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta. Un grupo es la unión de dos o más personas entre las cuales ha habido interacción durante cierto tiempo, se ha creado un sentimiento de unidad y existen normas y metas comunes (citado en Rodríguez, 2004; Soria, Gámez y López, 2008).

Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción en su interior como con su entorno, es decir, con otros grupos o subsistemas que se gestan posteriormente en su seno, intercambiando energía, dando fuerza al sistema superior y forjando una cultura. Según Ivancevich, Lorenzi, Crosby y Skinner (1996), el grupo puede convertirse en un componente altamente influyente y eficaz para la vida y desarrollo de la organización a la que pertenece.

Complementariamente, Etkin y Schvarstein (1989) se refieren al grupo como un sistema organizacional de tipo operacional, incorporando en esta categoría tanto a talleres como a conjuntos musicales y por extensión, a los conjuntos corales. También entran en esta tipología los equipos de trabajo bajo la tutela de coordinadores o supervisores. El alcance de la tarea de estos sistemas puede ser estratégico, dependiendo del caso.

El trato entre los miembros, la complejidad reglamentaria y funcional y los mecanismos de comunicación utilizados determinarán la naturaleza formal o informal de los grupos. La organización o grupo formal se especifica en el organigrama institucional, sigue la cadena de mando y se guía por una misión, normas y funciones documentadas. Por otra parte, la organización informal surge espontáneamente por motivos de simpatía o afinidad en jerarquías, nivel socio-económico o cultural; no tiene una distribución de actividades, responsabilidades ni autoridad definida explícitamente; las relaciones entre sus integrantes

son muy dinámicas; el número de sus integrantes como el responsable del liderazgo varían constantemente y hay un continuo proceso de formación y disolución.

Al categorizar a Coro PUCE según los parámetros formal e informal es justo ubicarlo en una tipología mixta, el grupo comparte rasgos formales, como estructura funcional fija, con objetivos y reglas implícitos o escasamente difundidos. Por otro lado, los chicos se integran espontáneamente, por afinidad en el gusto y destreza para el canto y prima la comunicación cara a cara, prevaleciendo el rumor, características informales.

Vale decir además que el grupo coral PUCE demuestra un comportamiento de sistema abierto, en cuanto su funcionamiento no termina con la desintegración típica de los grupos informales. Es un grupo de trabajo de interacción permanente, con metas de crecimiento continuo, responsabilidades, reglas y un lugar definido en la estructura y objetivos de la Universidad. Para una explicación detallada se recomienda la lectura del Anexo 7: Teoría sistémica aplicada a grupos corales. A continuación, el cuadro que ilustra el funcionamiento cíclico/sistémico del grupo coral de la PUCE:

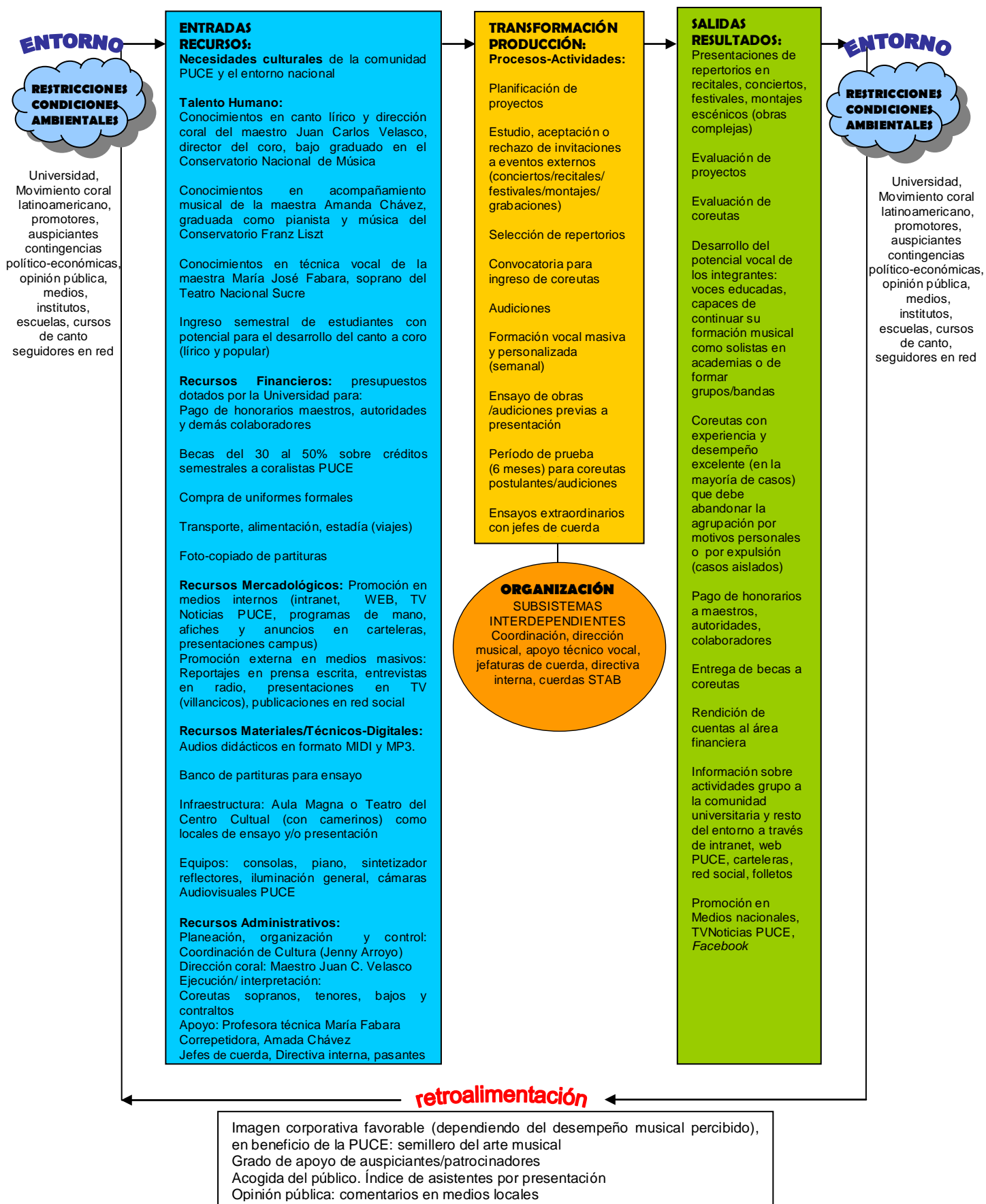


Figura 1. Funcionamiento cíclico/sistémico de un grupo coral: Coro PUCE
 Fuente: María Teresa Alvarado

2.2 Cultura organizacional: Concepto

El término cultura tiene un carácter polisémico. El vocablo ha sido abordado desde la Filosofía y las Ciencias Sociales, principalmente, a partir de la Antropología. El periodista cultural Rodrigo Villacís Molina (1997: 13) menciona tres acepciones sobre la cultura: “la vulgar, que alude a las buenas costumbres de la persona...y a un alto nivel educativo”; la acepción antropológica, que se refiere al “estilo de vida de los grupos humanos; cómo viven, cómo solucionan comunitariamente los problemas que les plantea la existencia” y la significación relacionada con el arte, que alude al cultivo del espíritu y la estética.

Entonces, cómo definir la cultura organizacional? Según los investigadores Alabart y Portuondo (2003) el concepto de cultura organizacional surge por la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que permita ampliar la comprensión de la realidad de las organizaciones y estudiar las variables que determinan el éxito o fracaso organizacional en un mundo competitivo. Los primeros estudios corresponden a Mayo y Barnard, en los años treinta. Sin embargo, el asunto cultural en las organizaciones se aborda con marcado interés a partir de los años ochenta, cuando Tom Peters y Robert Waterman, consultores de la empresa Mc Kinsey, adaptan el concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Desde el punto de vista sistémico o diferenciador, la cultura tiene mucho que ver con el significado antropológico descrito por Villacís (1997), referente al estilo de vida de los grupos sociales. El enfoque sistémico se adopta con fuerza desde los años noventa, cuando la cultura es considerada fuente de identidad e incluso, sinónimo de personalidad en toda formación social (Schein, 1992; Picazo, 1993). La postura entiende a la cultura como un subsistema o parte organizacional y es el elemento diferenciador e integrador de todo el conjunto organizacional porque determina su comportamiento y acción. El concepto se remite exclusivamente a las creencias, supuestos y valores fundamentales que garantizan la marcha de la organización (Andrade, 2002). Es un componente básico, visible a través del comportamiento de los miembros, los procesos de trabajo, el estilo de liderazgo y demás manifestaciones características de la organización.

Según Robbins (2004), los iniciadores de la cultura son los fundadores del grupo, quienes lo han creado conforme a un sueño, a una meta y a unos valores y esta cultura se expande con

la interrelación diaria y el apoyo del personal que trabaja en la organización. De hecho, “La cultura es, antes que todo, una construcción comunicacional, dado que los patrones de enseñanza y aprendizaje necesarios para su implantación requieren de una sostenida interacción del sujeto por parte de la compañía” (Garrido, 2001: 149).

Para Schein (1992; 2002), desde que un grupo tiene una historia, tiene también una cultura. Reconoce al grupo como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización, pues es necesario comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para entender la manera en que ésta se desarrolla en la empresa mayor a través de la interacción. La cultura organizacional es:

(...) un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1992: 12)

La cultura se explica, entonces, como un conjunto de convicciones, normas y experiencias que los grupos y organizaciones han desarrollado y aprendido a través del tiempo, como consecuencia de los esfuerzos de la organización para afrontar la adaptación al entorno y la integración interna y cuyo funcionamiento resulta lo suficientemente válido como para transmitirse a sus miembros como guía de acción para enfrentar los problemas eventuales. En concordancia a esta teoría, Horacio Andrade sostiene:

Llamamos cultura organizacional al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia a partir de cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón de comportamientos ante situaciones específicas(...) Entre la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales se da una relación de interdependencia dinámica: por una parte, la cultura se refleja en sus manifestaciones; por otra, las manifestaciones alimentan y enriquecen a la cultura. (Andrade, 2002: 89 y 90)

La cultura organizacional es fruto del trabajo, de la trayectoria interna y de una cultura nacional y generacional. Allí se reflejan los valores, las costumbres y demás significados compartidos por el macrosistema social. La cultura es, entonces, inherente a la organización, a su historia y al contexto. (Allaire y Firsiroutu citados en Blutman y Méndez, 2003):

Estos autores definirán la cultura organizacional como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la organización, de su contexto sociocultural y de los factores contingentes. Los símbolos se expresan con mitos, ideologías y principios que se traducen en fenómenos culturales como ritos, ceremonias, léxicos, metáforas, lemas, epopeyas, etc. (Blutman y Méndez, 2003: 9)

2.3 La cultura como subsistema estratégico: importancia

Como se ha visto, la organización es un sistema compuesto de variables o subsistemas en continua interacción; la cultura es una de esas variables, siendo constituida por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por sus miembros. Este subsistema guía las actividades y conductas del personal por medio de la declaración de la filosofía organizacional y el comportamiento diario de los líderes. Los demás subsistemas son atravesados indiscutiblemente por la cultura. La apertura de las economías a nivel mundial entre los años ochenta y noventa obligó a que las organizaciones buscaran estrategias de competitividad. Se percibe entonces que las organizaciones exitosas poseen rasgos especiales que las distinguen de las demás. Desde ese momento se estudia la cultura como un integrante clave dentro de las organizaciones, enfatizando su potencial estratégico.

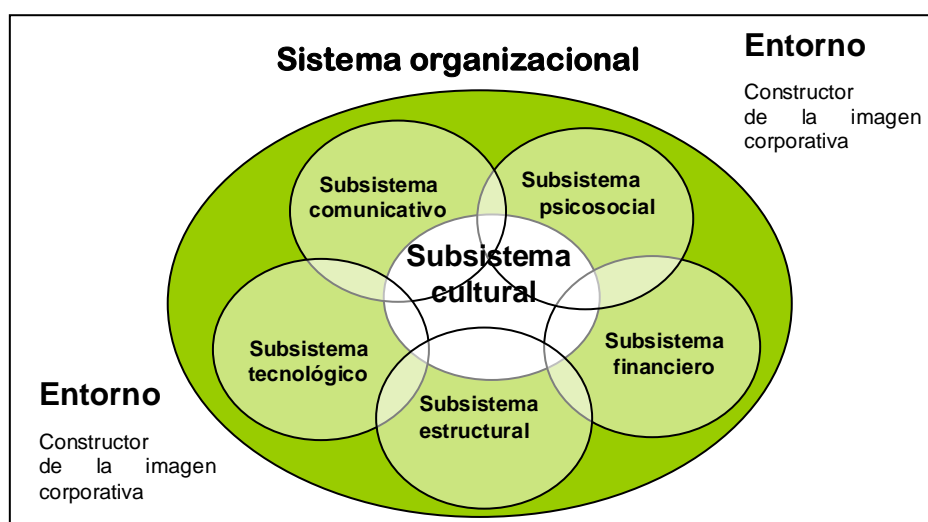


Figura 2. Subsistemas organizacionales

Fuente: María Teresa Alvarado, adaptado de VisionGroup Consultores. (2004). *Suficiencia de la Cadena de Valor Empresarial – Subsistemas organizacionales*. Cuadernillo Taller de Desarrollo Organizacional brindado en Andinatel S.A. Quito. Ecuador.

En vista de la trascendencia del asunto cultural, los teóricos tratan de delimitar las formas en que el subsistema está interrelacionado con las demás dimensiones organizacionales y cómo aquello influye en los procesos fundamentales. Trelles (citado en Rodríguez, 2004) remarca como rol primordial de la cultura ser guía de comportamiento hacia los modos de acción convenientes a los objetivos organizacionales. Por otra parte, tratadistas como Schein (1992), Picazo (1993), Capriotti (1999), Díez (1999) y Robbins (2009), desarrollan criterios complementarios, que justifican el poder estratégico de la cultura organizacional. Enseguida, una síntesis de los postulados más relevantes:

1. Es fuente de integración y estabilidad interna (Schein 1992; Robbins, 2009). La cultura, como sistema de significados que se comparten y brindan identificación a sus miembros, es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, participar activamente en los procesos y enfrentar con seguridad y valentía las situaciones de cambio o crisis. Una cultura cohesionada es una cultura sólida. Schein (1992) señala 6 problemas de integración interna que, a la vez, son factores clave para la cohesión de los miembros: Lenguaje, conceptos y marcos de referencia comunes; límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión; poder y jerarquía; grado de intimidad, simpatía y amistad; tipo de recompensas y castigos; ideología y religión.
2. Cumple una función adaptativa (Schein, 1992; Díez, 1999; Thévenet, 1992). La integración cultural repercute en la adaptación a las fuerzas del entorno. Si las bases culturales se enmarcan en una filosofía clara y coherente a las características de la organización y a las necesidades del entorno se tendrán mecanismos suficientes y efectivos para aprovechar las oportunidades, disminuir las amenazas y competir.
3. Brinda identidad y diferenciación (Picazo, 1993; Robbins, 2009), aquellos rasgos que distinguen a una organización de las demás y se convierten en su huella o su marca personal. La filosofía de trabajo, identidad visual, trato al cliente y demás manifestaciones culturales de cada organización es lo que las hace únicas y notables ante sus públicos en un mundo globalizado, donde la competencia es cada vez mayor y las organizaciones recurren a técnicas de imitación como el benchmarking. La cultura, es entonces, un factor clave de diferenciación y de valor agregado.
4. Transmite un sentido de pertenencia, ya que los patrones de comportamiento establecidos se conocen y comparten por el grupo social, adquiriendo un sentimiento de identificación y compromiso (Robbins, 2009; Picazo, 1993).
5. Es una guía de actuación, regulación y alineamiento organizacional. Es allí donde las creencias, valores y supuestos básicos se verifican, determinando qué es o no aceptado en la organización. La cultura adquiere entonces una función normativa que incrementa la estabilidad y seguridad de los colaboradores, al proporcionarles

políticas claras de funcionamiento que evitan la ambigüedad y la confusión en el cumplimiento de roles (Díez, 1999; Robbins, 2009).

6. Cumple una función epistemológica, en cuanto la cultura ayuda a estructurar y entender la organización como fenómeno social.) Acorde al criterio de Díez (1999), se concluye que este autoconocimiento permite descubrir las fortalezas y debilidades de la organización, en procura del mejoramiento continuo para aprovechar las oportunidades del entorno y defenderse de sus amenazas.
7. Cumple una función legitimadora que justifica la existencia y el valor de la organización y refuerza el sentido del esfuerzo y comportamiento de los colaboradores, lo cual agiliza el alineamiento con los objetivos generales (Díez, 1999).
8. Cumple una función simbólica, ya que las creencias y valores se plasman y sintetizan tanto en el discurso filosófico como en cada conducta, proceso, identidad visual, infraestructura, producto o servicio nacido de la organización (Díez, 1999).
9. Es causa de compromiso organizacional por cuanto los valores compartidos, con mecanismos adecuados de inducción, motivación y comunicación generan cooperación, alientan y facilitan el cumplimiento general con la misión organizacional, superior a los intereses individuales (Robbins, 2009).
10. Es dinámica. “La cultura organizacional no es algo cerrado y acabado, sino que está en constante transformación, de acuerdo con su historia, con sus actores y con la coyuntura.” (Chiavenato, 1996, en Barcelos y Gaffrée, 2002). Si la cultura se manifiesta en la dinámica e interacciones cotidianas de los miembros, es lógico que cambie gradualmente. De hecho, el líder debe buscar mecanismos de transformación cultural en el caso de que resulte disfuncional para su organización (Schein, 1992). Por otra parte, merece aclararse que las bases culturales, particularmente valores, misión y visión, deben permanecer estables en lo posible, al ser los pilares de la organización y sólo se modificarán en casos críticos agudos.

- 11.** Determina el clima organizacional: la impresión general, actitudes y reacciones de los clientes internos frente a las manifestaciones culturales en su sitio de trabajo como el estilo de liderazgo, las políticas internas y el trato social. Incluye también expectativas y nivel de satisfacción de necesidades económicas, seguridad, pertenencia grupal y autorrealización (Chiavenato, 2004: 119). El clima se relaciona mucho con el nivel de motivación de los miembros y la calidad de vida en la actividad ejecutada. Cuando el clima es negativo, es decir inestable, apático o intolerante, se produce un sentimiento de desmotivación, pasividad, rechazo, división y malestar general, lo que a su vez se traduce en bajo rendimiento y escaso compromiso organizacional (Gasalla, 2001).

- 12.** Es fuente de venta e imagen corporativa. La cultura, al ser comunicada a través del comportamiento de los miembros, los recursos visuales, la prensa, los productos, entre otras manifestaciones culturales, origina un determinado concepto o representación en la mente de los públicos de la organización. La imagen es entonces, consecuencia del tipo de cultura que los clientes internos y externos perciben. Capriotti define a la imagen corporativa como “una propiedad del destinatario (los públicos) ya que se forma como un proceso autónomo de interpretación de la información que le llega y de que dispone en relación con una organización” (1999: 130).

Considerando la trascendencia que la cultura cumple sobre la imagen generada, las organizaciones deben cuidar las estrategias de comunicación aplicadas, a fin de que se construya una imagen corporativa favorable entre los públicos, sean éstos clientes internos o externos. Los clientes internos son los sujetos fundamentales en la comunicación cultural, como ejecutores de los productos o servicios y primeros perceptores y voceros de la cultura corporativa, de allí la importancia de una inducción adecuada, como se verá más adelante. Es primordial, además, que exista coherencia entre lo que la organización comunica y lo que realmente es. En caso contrario, si los clientes se encuentran con una empresa disímil a su “fachada”, se desilusionarán y acudirán a la competencia, divulgando a muchos la ineficiencia del sistema. En consecuencia, es muy importante determinar de forma ambiciosa pero realista el alcance de la misión y de la filosofía en general y por supuesto, aplicarlas.

2.4 La cultura y sus manifestaciones, el modelo de Edgar Schein

Schein (1992; 2004; 2010) desarrolla un modelo de niveles culturales que engloba desde los supuestos y creencias reinantes hasta las manifestaciones visibles en la organización, proponiendo así un sistema de significados compartidos e interrelacionados que permite comprender las variables determinantes en el funcionamiento de la organización y facilita las actividades de análisis, adecuadas al desarrollo organizacional. Schein distingue 3 niveles en el sistema cultural, los cuales contemplan la cultura propiamente dicha y sus manifestaciones, de la manera siguiente:

1. Nivel de supuestos básicos.
2. Nivel de valores o ideologías (Declaración de la filosofía institucional).
3. Nivel de artefactos y prácticas.

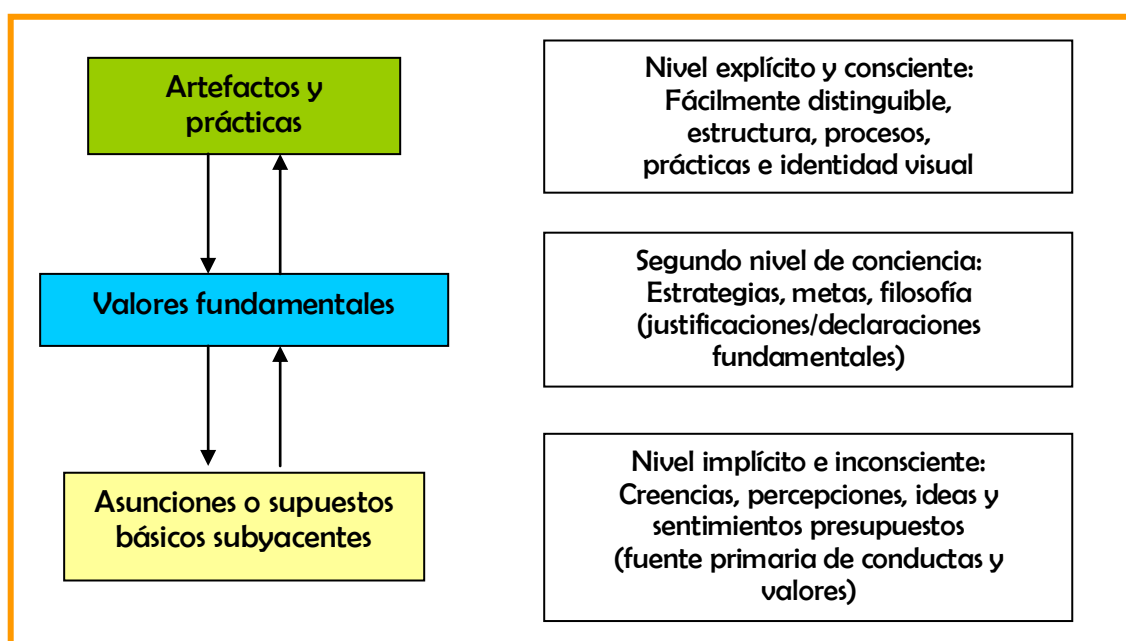


Figura 3. Niveles culturales, Modelo de Edgar Schein

Fuente: Adaptado y traducido por María Teresa Alvarado de Schein. E. (1992). *Three Levels of Culture - Schein. Analyzing organizational culture: Summary of the 3 levels by Schein – Abstract*. Value based management. Recuperado de http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html

El primer nivel es el de la esencia de la cultura, con las creencias y presunciones fundamentales de la organización; casi siempre inconscientes y que sólo pueden ser inferidas a partir de lo observable en los niveles dos y tres. Aquéllos corresponden a las manifestaciones culturales, donde se incrementa el nivel de conciencia y es en ellos donde es factible el cambio organizativo: El nivel dos es de tipo clarificador; allí se establecen las cartas cognitivas referentes a la filosofía organizacional, con elementos guía como misión,

valores, políticas y estrategias; el nivel tres es el nivel demostrativo, donde las creencias y valores se hacen visibles en artefactos y prácticas, considerados símbolos o atributos de identidad.

Todos estos niveles tienen influencia recíproca. En consecuencia, aunque los supuestos básicos sean el origen de valores y artefactos, éstos también pueden influir y modificar dichos supuestos, luego de proyectar una imagen en el ambiente y retornar al sistema cultural en forma de retroalimentación.

El modelo de Schein (1992) demuestra que a mayor congruencia entre los tres niveles, mayor posibilidad de éxito y solvencia tendrá la organización, pues cuando la apariencia o artefactos son coherentes a su actuación y a sus fundamentos, esa coherencia se traduce en credibilidad y aceptación por parte de los públicos organizacionales. En tal razón, independientemente de las técnicas de análisis que se escojan, es prioritario observar el nivel de concordancia entre los niveles culturales, si se ve una disfunción será necesaria una transformación de la cultura.

El autor recomienda un análisis cultural basado en la mezcla de técnicas (Schein, 1992). Sobresale el método de encuesta, aplicada a una muestra mayoritaria de cada nivel jerárquico sobre los principales rasgos organizacionales, (Boyer y Equilbey, en Alabart y Portuondo, 2003) La escala de Likert será útil para la medición del clima laboral (Robbins, en Ivancevich et al, 1996). También es importante la observación directa sobre procesos de trabajo, inducción y selección, que ayudan a dilucidar el nivel de supuestos, valores y símbolos presentes en el sistema (Fleury, en Rodríguez, 2004)). Además, se aconseja atender las narraciones sobre los momentos críticos y significativos según los líderes organizacionales, héroes y villanos. Tales entrevistas permiten verificar la coherencia y vigencia de la filosofía organizacional con las necesidades contextuales, afirman Freitas, Fleury y Schein (en Rodríguez, 2004). Asimismo, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) permite examinar la interacción entre la organización y el entorno, con la participación comprometida y madura de representantes del sistema. Las técnicas seleccionadas obedecerán a las características de la organización y a las posibilidades y objetivos del investigador. Siguiendo las apreciaciones de Schein (1992), se describen a continuación los elementos del sistema cultural, agrupados en sus respectivos niveles:

2.4.1 Nivel 1: Asunciones o creencias básicas subyacentes

El corazón o esencia de la cultura organizacional se halla en este nivel, las creencias y supuestos básicos subyacentes son difíciles de distinguir porque existen en el nivel inconsciente profundo. Sin embargo, es fundamental analizarlos pues ellos proporcionan la clave para entender por qué las cosas ocurren de una determinada manera en un grupo. Las creencias son pautas implícitas, arraigadas en el inconsciente colectivo de la organización que orientan la conducta de los individuos y le enseñan la manera de percibir, pensar y sentir (Argyris, 1999). Una creencia se puede basar en evidencias, prejuicios, intuiciones o apariencias y es fuente de profunda convicción en los sujetos que la asumen. Las creencias se convierten en un sistema de valores cuando se integran en modos de funcionamiento de carácter normativo.

Los supuestos básicos contemplan tanto un objeto como un valor sobre dicho objeto. Por ejemplo, un supuesto en una organización es que los empleados más competentes tienen mayor oportunidad de promoción. En ese caso, el valor es la competitividad y el objeto de ese valor, la promoción de los empleados.

En el ámbito organizacional, las creencias y supuestos son los paradigmas o marcos de referencia. Es decir, pautas implícitas incuestionables sobre lo que está bien y está mal para la organización, las cuales orientan la conducta de sus miembros y les permiten percibir y juzgar las situaciones y relaciones internas de forma estable y coherente. Estas creencias responden a varios antecedentes como al bagaje cultural, ideologías, entorno social y tipo de actividad organizativa (Schein, 1992; Blutman y Méndez, 2003) dan algunos ejemplos de supuestos organizacionales: “En esta organización quedarse después de hora garantiza el ascenso; preferimos a los jefes lo más lejos posible; nos gusta hacer las cosas como siempre; el usuario debe esperar; formamos parte de una gran familia, debemos protegernos los unos a los otros”.

2.4.2 Nivel 2: Valores fundamentales, la declaración filosófica

De los supuestos básicos se desprenden los valores fundamentales, fines y demás elementos correspondientes a la filosofía organizacional, un marco o guía de comportamientos producido de forma consciente en la organización.

La filosofía organizacional es definida generalmente por los fundadores y líderes de la institución. Se compone de seis elementos básicos: valores, misión, visión, objetivos, estrategias y políticas. Como afirma Capriotti, la filosofía de toda organización debe responder a tres preguntas fundamentales: “quien soy y qué hago?”; “¿cómo lo hago?” y “a dónde quiero llegar?”(1999: 142).

La filosofía puede ser más o menos explícita, de acuerdo al deseo y tipo de dirección organizacional. Expertos en el tema como Schein (1992; 2004) Benavides et al. (2001) Thomson y Rodríguez (2000) recomiendan su formalización como discurso unificado, para darle legitimidad. La filosofía se debe difundirse a través del programa de inducción y otras herramientas de refuerzo cognoscitivo como manuales, revistas, charlas, memorias, carteleras y páginas electrónicas, según las características del sistema, por cuanto la filosofía constituye un poderoso mecanismo para generar compromiso y apoyo a las decisiones organizacionales.

Es aconsejable que su redacción sea clara y concisa para que el equipo de trabajo logre asimilar esta filosofía conforme a los deseos de los fundadores. Esta declaración, además, deberá plantear ideas coherentes y alcanzables para que los miembros puedan cumplir efectivamente con ellas, manteniendo un comportamiento alineado, respetuoso y motivante por su filosofía de trabajo.

2.4.2.1 Valores

Acorde al pensamiento de Kluckhohn (citado en Sandoval, 2007), los valores son las concepciones explícitas o implícitas de lo deseable o ideal. “Los valores son los principios fundamentales que rigen el comportamiento de las personas, definen lo que es importante para la organización y proporcionan criterios para decidir y actuar correctamente” (Andrade, citado en Fernández: 2002: 90).

Los valores son producto de las creencias organizacionales. Las creencias se convierten en un sistema de valores cuando se integran en modos de funcionamiento de carácter normativo, es decir a través de la declaración filosófica de la organización. De hecho, los valores son la esencia de la filosofía del sistema. El esclarecimiento de los valores organizacionales conlleva la pregunta “¿Qué es lo importante para nosotros?” (Balanced scorecard, 2007).

A menudo, los valores no son esclarecidos. Sin embargo, su identificación y definición son trascendentales, en tanto ellos respaldan y guían la toma de decisiones de cada integrante organizacional y son el fundamento de la misión y la visión: De esta manera, los valores constituyen el comportamiento motor de la organización. Por lo tanto, toda forma organizacional con aspiraciones de excelencia debería preocuparse porque sus valores sean sistematizados y comprendidos por el equipo de trabajo. Los valores se han de entender, creer, practicar y promover dentro y fuera de la organización.

Los valores , explícitos en la filosofía organizacional, muchas veces no reflejan los supuestos y creencias que predominan en un sistema y son sólo afirmaciones ideales ambiguas y poco aplicables que los miembros organizacionales no entienden ni pueden apoyarlas y tal disonancia debilita la cultura. En consecuencia, es básico que los valores sean factibles de cumplirse y que este cumplimiento parta del área directiva, a través de una conducta ejemplar diaria. Cuando los valores han sido legitimados y se comparten acertadamente, se asumen con mayor facilidad y se plasman en los diversos artefactos culturales de la organización.

García y Dolan (1997) identifican dos tipos de valores éticos necesarios para la supervivencia del sistema: los valores finales o existenciales, contenidos en los paradigmas o creencias universales en los que se basa la cultura y los valores operativos o instrumentales, que ayudan al cumplimiento de los valores finales del sistema. Entre los valores existenciales de un conjunto social figuran el éxito, el liderazgo, el bienestar, la felicidad, el amor, la amistad y la paz o armonía.

Como valores instrumentales sobresale la calidad al ofrecer productos y servicios, que satisfagan cabalmente los requerimientos de los públicos; la participación y el trabajo en equipo. Asimismo aparecen la creatividad, la inteligencia, la actitud proactiva, el espíritu de sana competencia, la disciplina, el compromiso, el respeto, la paciencia, la tolerancia, el entusiasmo, la simpatía, la honestidad, el conocimiento, la cortesía, la valentía, el cuidado físico y el dinero.

La prioridad que se otorga a los valores, responde a una determinada escala, forjada a lo largo de la vida, de acuerdo a experiencias previas del individuo o grupo. En el caso organizacional, son factores de influencia en la escala de valores los marcos de referencia personales, en especial de los líderes organizacionales, la cultura nacional y el contexto social.

2.4.2.2 Misión

“La misión es la expresión conceptual de la razón de ser de la organización” (Picazo, 1993: 54). Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) una declaración de misión es un enunciado breve y claro del propósito principal de un organismo, es decir, por qué existe, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito. Responde a la preguntas ¿Quiénes somos? ¿Para qué existimos? ¿Qué trata de lograr la organización?

En tanto la misión identifica al sistema, su redacción debe sintetizar con claridad los valores fundamentales, el tipo de actividad al que se dedica la organización, los clientes y mercados a los que se dirigen los esfuerzos, los beneficios o soluciones que se ofrecerá a dichos públicos, las competencias, las necesidades que satisface y la responsabilidad social y económica de la organización. Una misión definida correctamente tiene tres elementos:

1. Un verbo en infinitivo que indique cambio del status quo como incrementar, bajar, generar, eliminar o transformar.
2. La explicación del problema o condición que se busca cambiar.
3. La identificación de los clientes específicos.

2.4.2.3 Visión

La visión es un parámetro de crecimiento a largo plazo. Busca responder a la pregunta ¿A dónde queremos llegar? Es una percepción clara del estado futuro deseable de la organización. Describe hacia donde se dirige la entidad, que intenta ser y cómo desea ser percibida en el futuro. Es un sueño que implica compromiso y esfuerzo por cumplirlo.

Es muy importante que la visión denote idealismo sin llegar a lo utópico, pues si el equipo de trabajo se encuentra con deseos inalcanzables, en lugar de un desempeño adecuado se producirá una alta desmotivación por no poder cumplir con el *sueño empresarial*. La visión de un líder implica la comprensión del pasado y el presente y principalmente, propone un derrotero a futuro. Este elemento filosófico se ejecuta, por lo regular, pensando en el estado ideal que la organización tendrá en un promedio de cinco años. Las preguntas que se recomienda ejecutar al directivo para determinar la visión son ¿Cómo ve el desarrollo de la organización en un plazo de cinco años? ¿Si, por alguna razón, tuviese que desaparecer la organización, cómo cree que el público externo o los mismos empleados la recordarían?

2.4.2.4 Objetivos

Los objetivos son los fines organizacionales específicos con los que se concretan la misión y la visión del sistema en un parámetro de tiempo determinado, mediante estrategias y tácticas. Los objetivos se desprenden de la meta, la cual es el motor que impulsa los esfuerzos y el compromiso de una organización. Las preguntas a las que responde el objetivo son: ¿Qué vamos y cuándo lo vamos a ejecutar? ¿Qué programas específicos se requieren en la organización? Su condición fundamental es que sean ejecutables, alcanzables y medibles. El proceso de formulación de objetivos es dinámico y varía según el tipo de organización; conlleva a la lucha de poder y la confrontación de intereses de los diversos grupos e individuos en interacción.

2.4.2.5 Estrategias

Las estrategias son mecanismos que permiten el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las estrategias responden a las preguntas de ¿Cómo lograr el objetivo? ¿Cómo pensamos alcanzar la visión? De acuerdo a Mintzberg, Brian y Voyer (1997), la estrategia es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada para asegurar la consecución de los objetivos organizacionales. Habitualmente, la estrategia se recoge en documentos conocidos como planes. La instrumentación de la estrategia, a través de prácticas específicas, se conoce como táctica organizacional. Brandolini y González (2009) recalcan que la estrategia y las tácticas deben tener la capacidad de readaptación y modificación en casos de situaciones inesperadas y cambios importantes que se contrapongan con la estrategia inicial, por ejemplo, reformas estructurales de la organización.

Establecer una estrategia implica conocer de antemano las distintas formas en las que se puede enfrentar un conflicto, junto a las metas que se desea alcanzar. La estrategia procura la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de que se consigan los objetivos deseados en determinada área organizacional, con un plan concreto.

2.4.2.6 Sistema de políticas

Las políticas constituyen un sistema generalmente documentado de directrices o pautas de conducta ética que guía, determina y estandariza las “reglas del juego” para la consecución de los fines organizacionales. Orientan la toma de decisiones y condicionan la forma en que se logran los objetivos y se desarrollan las estrategias de las diversas divisiones y departamentos de una organización. Por lo tanto, las políticas deben mantener coherencia con ellos. Por otra parte, este sistema define los límites generales o áreas dentro de los cuales tendrá lugar una acción administrativa. Conforme a Etkin y Schvarstein:

... se incluyen en este nivel de conceptos de los cursos de acción que deben privilegiarse por sobre otras alternativas, cuando se trata de dirigir la organización. Se las conoce como políticas por cuanto están por encima de las decisiones puntuales y fijan criterios para tomar estas últimas. (1989: 280)

A menudo, las políticas explican en detalle las expectativas que la empresa tiene sobre el empleado y sus límites de acción. En consecuencia, la principal ventaja de estas directrices es que disminuyen el sentimiento de incertidumbre entre el personal, quien, al tener claro cuál es su papel en el sistema, puede manejarse con agilidad y confianza. Las políticas se pormenorizan a través de procedimientos, mismos que permiten su concreción.

Existen diferentes categorías de políticas. Estas normas se determinan según las necesidades del sistema. En las organizaciones complejas suelen establecerse, además de las políticas generales, políticas departamentales, que garantizan el control de la complejidad, sin embargo, si éstas no van alineadas entre sí pueden ocasionar serios conflictos al sistema. En el plano comunicacional, por ejemplo, la declaración de políticas establece criterios y marcos de actuación o comportamiento del equipo de trabajo y consiste en la formalización del plan operativo departamental, a fin de facilitar la comprensión, desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas. Por lo tanto, la política influye en decisiones futuras. Establece las pautas a partir de las cuales la organización se relacionará con sus públicos de interés. Es decir, de los directivos a los colaboradores; de los colaboradores hacia el nivel directivo y de

la organización en su conjunto hacia los clientes y la sociedad en general. Tales directrices buscan la generación de un clima de trabajo positivo, integración, coordinación y desarrollo de cada uno de los procesos a cumplir por el sistema.

2.4.3 Nivel 3: Artefactos y prácticas, las manifestaciones culturales

Los artefactos y prácticas corresponden al nivel superficial de la cultura: el de la apariencia. En esta dimensión es donde se plasma y hace tangible la cultura, a través de diversas manifestaciones a las que Schein (2010) agrupa en artefactos y prácticas, los cuales expresan algo. Por tanto, son considerados símbolos. Su análisis, entonces, permite decodificar los valores e ideologías gerenciales que subyacen en la organización. Los artefactos son aquellos aspectos tangibles, que pueden apreciarse sin dificultad, como la vestimenta y los colores institucionales y la decoración. Las prácticas se refieren a la conducta manifestada por los miembros del sistema.

Los indicadores conductuales más sobresalientes en una organización incluyen historias, ceremonias y rituales; los diferentes procesos comunicativos [y por ende estilos de lenguaje y jerga] los procesos productivos y de recursos humanos; la estructura, el liderazgo y las políticas internas. Enseguida, la descripción de este nivel cultural.

2.4.3.1 Historias

Las historias son aquellas narraciones acerca de la vida organizacional, de su proceso de edificación o desarrollo. En consecuencia, las historias de un organismo describen sus acontecimientos más valiosos, decisiones trascendentales, logros, *tragedias* y anécdotas a partir de su fundación.

Estas narraciones se transmiten por tradición oral y a través de documentos como el manual histórico o reseñas, que permiten testimoniar y conservar referencias significativas en la vida de la organización. Las historias constituyen un factor clave para conseguir una reputación positiva. Por ello, es básico establecer una semblanza sobre la organización: sus comienzos, sus iniciadores y, en definitiva, su paso a través del tiempo para que el lector pueda contextualizarse, entender la realidad organizacional, apreciar el progreso, las luchas vividas y aprender lecciones importantes sobre el éxito de la entidad.

Se han de incluir antecedentes, fechas de fundación, nombres de fundadores y otros personajes de trascendencia para la organización. Se deduce entonces que las historias incluyen además de acontecimientos, relatos sobre las personalidades de la organización, conocidas como héroes o villanos. El comunicador debe averiguar datos personales de estos personajes como formación, procedencia y trayectoria para lograr una visión panorámica.

Es recomendable que el documento histórico destaque los productos o servicios ofrecidos en el tiempo, así como premios y otras formas de reconocimiento al trabajo institucional, es decir, la trayectoria. En el caso de las corales resulta práctico enlistar, luego de la reseña histórica, las presentaciones más significativas del grupo, con especificación de fechas y lugares.

2.4.3.2 Mitos, héroes y villanos

Los mitos o leyendas son sucesos o personajes que se recuerdan y se cuentan de forma magnificada e intemporal, creando arquetipos que expresan los valores de la organización. Muchas veces, los mitos se incluyen en las semblanzas de fundadores y organizaciones, exaltando sus características y trayectoria, ya que son los héroes de la organización. Entran en la categoría mítica los líderes formales o informales admirados y recordados por sus hazañas o aportes o por haber resuelto exitosamente desafíos críticos del grupo u organización. Como asevera Andrade (2002: 94) los mitos entonces, personifican los valores y como tales se convierten en referentes, en “imágenes primordiales, en modelos que deben imitarse para asegurar la supervivencia y crecimiento del sistema”. Su antítesis la constituyen los villanos, gente que ha atentado contra los intereses y objetivos, ha sido responsable de conflictos organizacionales y se ha desviado de la norma organizacional. Un villano podría ser un mal jefe, un compañero de trabajo desleal o un informante de la competencia.

2.4.3.3 Ceremonias o rituales

Según la tesis de Díez (1999: 106) los rituales son “secuencias rutinarias de actividades programadas y sistemáticas, técnicamente superfluas, pero socialmente esenciales puesto que muestran, dramatizan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y los comportamientos y las personas imprescindibles dentro de la organización”. En tal virtud, los rituales proporcionan cohesión y solidaridad colectiva,

fortifican la identidad y el sentimiento de pertenencia, en base a reglas establecidas para realizar cada acto social. Trice y Beyer (citados por Berbel y Gan, 2007) distinguen seis tipos de ritos organizacionales; los de paso, que minimizan la ansiedad ante los nuevos roles y los consolidan, como los programas de inducción, novatadas, cambio de funciones y ceremonias de despedida; los rituales de integración, que fomentan el compromiso compartido y resaltan la expresión de sentimientos, entre ellos las cenas navideñas, convivencias y paseos; los rituales de reconocimiento al buen desempeño, como entrega de placas y ascensos; los rituales de renovación, para perfeccionar el funcionamiento de la organización, como nombramiento de asesores y equipos de trabajo; los rituales de reducción de conflictos con comités de negociación y los rituales de degradación, para disolver o debilitar papeles sociales o políticos con denuncias, despidos o sustitución de empleados.

Zaharia González, conforme al enfoque de Deal y Kennedy (2002) señala los rituales de relación social, formalidad o informalidad de trato entre los niveles organizacionales. Existen también los rituales de poder, referentes al comportamiento de líderes en eventos como elecciones internas para consejos o comisiones, en toma de decisiones y fiestas para los colaboradores; los rituales de imagen, que promueven la identidad de la organización en los públicos externos mediante el lanzamiento o relanzamiento de la marca, estreno de uniformes o apertura de locales; los ritos de oposición, como enfrentamientos y huelgas, símbolos de resistencia ante cambios en normas o procedimientos y los rituales de trabajo, como horarios y procesos organizacionales. Ejemplo de ellos son el proceso productivo, los procesos de talento humano como selección, inducción, recompensas y desarrollo, además del proceso de comunicación, explicado posteriormente.

2.4.3.5 Estructura organizativa

La estructura es el conjunto de funciones, secciones y relaciones plenamente definidas, conforme a un orden jerárquico, que permite coordinar y buscar el logro de los objetivos organizacionales. Determina la forma de organizar las actividades de una organización, los flujos comunicacionales, grado de centralización en la toma de decisiones, políticas y procedimientos para cada área o función (Andrade, 2011: 255).

Los roles o funciones son modelos organizados de conductas esperadas sobre un individuo, de acuerdo a sus capacidades y a la posición que éste ocupe dentro de un conjunto interaccional (Rochenblave-Spenié, en González, 2003). Existen tres niveles de básicos de función, el gerencial, el administrativo y el operativo. El nivel gerencial está destinado a las funciones directivas, a líderes, fundadores y socios; este tipo de rol tiene bajo su responsabilidad los asuntos estratégicos y decisivos. El nivel administrativo o de gerencia media lo ocupan gerentes de área, gestores de proyectos o coordinadores de los grupos operativos. La gerencia media es un vínculo entre la alta gerencia y los niveles operativos. En el nivel operativo se concretan los objetivos y estrategias determinadas por los roles superiores. Los puestos operativos se denominan también ejecutores. Como se inferirá, todas esas categorías de rol también son subsistemas que interdependen en la organización. Las tareas, competencias, jerarquía, posibilidades de desarrollo y demás detalles propios de la función se definen dentro de los manuales de organización.

La estructura organizativa se sintetiza a través del organigrama, representación gráfica de la estructura formal de una organización que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías o líneas de reporte, las obligaciones y la autoridad existentes en el sistema (Urdaneta, 1992).

Para seleccionar una estructura adecuada ésta debe responder a su cultura y manifestaciones correspondientes, en especial al estilo de liderazgo, así como a sus necesidades y a la relación con el entorno, de ahí que no exista un tipo estructural bueno o malo. Acorde a la ingeniera comercial Sandra Mendoza (entrevista personal, 12 de junio de 2012), existen tres estructuras aplicables a un coro, como el caso de estudio: lineal, funcional y *staff*. Enseguida, la descripción pertinente basada en conceptos de Ivancevich et al (1996).

2.4.3.5.1 Estructura lineal o piramidal

Con la estructura lineal, la autoridad se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes se reportarán a un sólo jefe. Esta estructura es clara y sencilla, muy útil en las organizaciones pequeñas ya que facilita la toma de decisiones; evita conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad y promueve la disciplina.

Entre las desventajas de la estructura se hallan la rigidez y la propensión al paternalismo y a la dependencia exagerada de una sola persona, lo que conlleva trastornos si no se puede atender las demandas o conflictos del sistema. Por otra parte, no fomenta la delegación ni la especialización de funciones.

2.4.3.5.2 Estructura funcional o de Taylor

La estructura funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada miembro, desde el gerente hasta el operativo, se dedique a funciones específicas, según su especialidad o preparación. Resulta adecuada para ambientes estables. Entre las ventajas de la estructura se destacan la posibilidad de especialización en funciones, la necesidad de coordinación interna limitada, el desarrollo de las potencialidades del personal y disminución del estrés sobre un sólo jefe por el número de especialistas.

De otro lado, esta forma estructural elimina la capacidad multifuncional y dificulta la posibilidad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta la disciplina y moral de los trabajadores. La ambigüedad en la definición de la autoridad da lugar a confusión y conflictos.

2.4.3.5.3 Estructura *staff*

La estructura *staff* surge para proporcionar información experta y de asesoría a las funciones de línea, que siguen la cadena de mando establecida en el organigrama de la organización; “las funciones de *staff* son roles de apoyo que no tienen autoridad sobre otros, sino que actúan como auxiliares o consultores de los cargos de línea” (Chiavenato, 2000: 336). Esta estructura logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

Por otra parte, si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización. La función es proclive a la ineficacia por falta de autoridad para realizar sus funciones y de respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

2.4.3.6 Estilo de liderazgo

El área gerencial o directiva se encarga de tomar decisiones y aplicar criterios y técnicas del proceso administrativo en toda la organización y según las demandas del ambiente, conforme a las etapas de planeación, organización, dirección y control de resultados.

La toma de decisiones implica el predominio de un estilo de liderazgo, conceptualizado como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de uno o diversos objetivos específicos a través del proceso de comunicación humana ”(Chiavenato, 2006: 104 y 105). La trascendencia de este factor en el desarrollo de la cultura organizacional es considerable, pues de la forma de conducción, las decisiones, los flujos de comunicación, la estructura y la filosofía organizacional que los líderes establezcan dependerá la definición y la transmisión de una cultura sólida o, por el contrario, la propagación de subculturas, resultado de una cultura desintegrada y sin un horizonte claro. Los líderes constituyen los primeros impulsores de la cultura interna mediante su discurso y, sobre todo, de su ejemplo. (Robbins, 2009)

Según Likert (citado en Chiavenato, 2000: 140-147) la forma en que se administra la organización depende de varios factores como personalidad, valores e intenciones del líder, público interno, condiciones de trabajo y contexto organizacional. No existe un estilo administrativo válido o ideal para todas las organizaciones. Esta teoría es respaldada por varios psicólogos industriales, tal el caso de Martha Cecilia Bustillos, Gerente Nacional de Talento Humano en Ecuavisa (Entrevista personal, 27 de enero del 2012):

Todo dependerá del tipo de grupo a manejarse, del contexto y de las circunstancias que se vivan en el sistema. El líder debe ser flexible a otros estilos de mando si el contexto lo necesita. Por ejemplo, en el caso de un coro vocacional, de jóvenes universitarios, con múltiples cosmovisiones, resulta conveniente implantar cierta disciplina, por la responsabilidad y exactitud que implica preparar obras musicales. Prima entonces, el liderazgo autoritario. Sin embargo, el director debe alternar este estilo, con ciertas dosis de benevolencia y participación, de apertura a las opiniones del grupo, para crear y mantener la motivación en los chicos. El arte estará en hacerlo en el momento y contexto precisos. En este caso, la apertura sería oportuna quizá una vez cumplido un proyecto musical, a través de una evaluación en donde participen libremente, coreutas y director.

Para facilitar el análisis del liderazgo dominante en una organización, Likert (citado en Chiavenato, 2000: 140-147) presenta 4 perfiles administrativos posibles: autoritario coercitivo, autoritario benévolo, consultivo y participativo.

2.4.3.6.1 Sistema autoritario coercitivo

El sistema coercitivo revela un alto grado de rigidez, cierre mental al cambio y centralismo para la toma de decisiones, descartando en absoluto el involucramiento del personal con opiniones o sugerencias. El líder debe conocer y resolver todos los problemas del sistema. Se percibe “un ambiente de desconfianza hacia los subordinados” (Chiavenato, 2000: 142). La interacción es pobre y lenta, primando la red descendente [autoridades-subalternos] orientada a órdenes más que a explicaciones y limitando al máximo la comunicación informal entre empleados. Por tanto, no se incentiva la retroalimentación y las decisiones se basan en información incompleta o supuestos. Se enfatiza la aplicación de normas disciplinarias con castigos a quienes no cumplen perfectamente con las tareas encomendadas. Las recompensas son esporádicas, de tipo económico o material. Predomina entonces, la desmotivación, el trabajo desintegrado y un clima de temor e incertidumbre.

2.4.3.6.2 Sistema autoritario benévolo

Un liderazgo autoritario benévolo demuestra cierta tolerancia y concesión con los subalternos. Se aceptan algunos comentarios sobre la organización, aunque las decisiones principales siguen centralizadas. y la delegación se limita a hechos secundarios o burocráticos, que deben pasar por el nivel gerencial para aprobarse. La comunicación es escasa y predomina la red descendente. Sin embargo, la cúpula orienta sus decisiones en base a la red ascendente, generalmente a través de rumores entre el personal. El trabajo participativo es eventual. Se siguen aplicando castigos aunque sin la rigidez extrema del sistema coercitivo. La eficiencia se premia con recompensas económicas y, esporádicamente, con recompensas simbólicas. Este sistema administrativo suele provocar un clima de baja motivación y descontento general, verificado en una resistencia disimulada.

2.4.3.6.3 Sistema consultivo

Con el sistema consultivo, las políticas generales se deciden en el nivel superior pero hay apertura para la delegación y se incentiva la cooperación y la opinión de los niveles inferiores. En consecuencia, algunas decisiones se toman en la base de la organización. Existe una comunicación multidireccional y sistematizada, con cierto nivel de confianza entre las jerarquías. La comunicación descendente se encamina más a la orientación del empleado que a las órdenes; se promueve la retroalimentación de los niveles inferiores y el contacto entre

miembros de un mismo nivel jerárquico. Tal interacción disminuye considerablemente la distorsión en el envío de los mensajes. El factor motivacional cobra importancia atendiéndolo a través de estrategias de participación y sistemas de recompensa materiales, como incentivos salariales y promociones y recompensas simbólicas, de prestigio y estatus. No obstante, pueden utilizarse castigos leves eventualmente. La resistencia al sistema es mínima; hay ánimo de colaboración y predomina un trabajo en equipo moderado.

2.4.3.6.4 Sistema participativo

El sistema participativo involucra totalmente al personal en la toma de decisiones. Naturalmente, las metas y directrices se definen en la cúpula organizacional. No obstante, se da lugar al consenso general. La dirección se enfoca en el control de resultados sobre las decisiones y operaciones producidas en los niveles inferiores. Se promueve la participación activa, la actitud positiva, el flujo constante de comunicación en todos los sentidos y un profundo sentimiento de equipo. La interdependencia, la interacción y la sinergia son los motores de la organización. Es el sistema democrático por excelencia, donde se percibe un alto nivel de confianza, flexibilidad e informalidad en el cumplimiento de objetivos. Por tanto, las tareas no se basan en jerarquías u organigramas. Para que este sistema funcione es necesario que sus integrantes sean muy maduros y responsables. De lo contrario, la informalidad puede repercutir negativamente, provocando problemas relacionados con anarquía, indisciplina y descuido en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

2.4.3.7 Productos ofertados

Los productos son el resultado del proceso organizacional que se exporta al contexto y produce un retorno al sistema. Forman parte de la misión y se encaminan a satisfacer las necesidades de los clientes de la organización, verifican así el cumplimiento de los objetivos. Dependiendo el tipo de sistema y sus objetivos de vida, los productos pueden ser tangibles o intangibles. Los productos tangibles se denominan bienes y los intangibles, servicios.

2.4.3.8 Identidad visual

Entre las manifestaciones más claras de la cultura se encuentra la identidad visual. Son parte de ella símbolos como la marca de la organización, los uniformes de los miembros, la disposición y tipo de mobiliario en oficinas, el tipo de coches que utilizan las autoridades,

embalaje de productos, la infraestructura y la tecnología presente en la organización. Todos constituyen mecanismos no verbales que transmiten algo de la personalidad organizacional.

Los sistemas de identidad visual son, en definitiva “...un conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización” (Cusot, 2004). Estos sistemas buscan crear un efecto de recordación y reconocimiento visual por parte de los públicos, de acuerdo a los intereses y características de la organización. A menudo, las organizaciones cuentan con departamentos dedicados a la identidad visual, conocidos como Imagen corporativa.

Es recomendable que los artefactos demuestren unidad visual para reforzar la identidad de la organización. Para ello el logotipo [versión gráfica estable del nombre de marca; tipografía] y el imagotipo [símbolos abstractos o figurativos] juegan un papel muy importante, afirma Chávez (1994). Este símbolo o marca es un referente que sintetiza con una palabra, un gráfico o ambos recursos [isologotipo] toda la identidad de la organización y se registra en los diferentes artefactos, incluyendo los espacios publicitarios donde se promueven los productos. Este recurso debe entonces ser impactante y se ha de acompañar con un correcto slogan o mensaje, a fin de mover a la compra de productos y de facilitar su recordación e identificación entre los competidores.

Esta actividad es tarea del diseñador, con la colaboración del comunicador, relacionista público, experto en mercadeo u otro delegado de la empresa cliente. Estas personas explicarán al creativo el concepto que se desea representar a través de logotipos, isotipos o isologotipos. Tales recursos han de cumplir requisitos funcionales como legibilidad, memorización y versatilidad; requisitos semánticos, pertinentes a los atributos y fines de la organización representada y requisitos formales, en cuanto a cualidades estéticas, vigencia y compatibilidad entre estilo y contenido.

Al considerar la cultura como variable estratégica y forjadora de la imagen organizacional, es primordial que las diferentes manifestaciones culturales se transmitan de forma abierta, motivante y coherente a los miembros para generar en éstos un sentimiento de confianza, lealtad y compromiso con la organización, lo que generará a su vez una actitud cohesionada,

fuerte y conveniente para el sistema. No hay que olvidar que los primeros clientes de un organismo son justamente sus miembros y que de su percepción sobre la cultura dependerá la actitud ante los públicos externos al igual que la imagen generada en éstos últimos. Por consiguiente, la cultura ha de catalogarse como creadora de una reacción en cadena, de la que dependerá la superación o el estancamiento organizacional. Como conclusión a este tema se presenta ahora una síntesis de las manifestaciones de la cultura organizacional y su relación con el entorno, en base a la propuesta de Schein (1992):

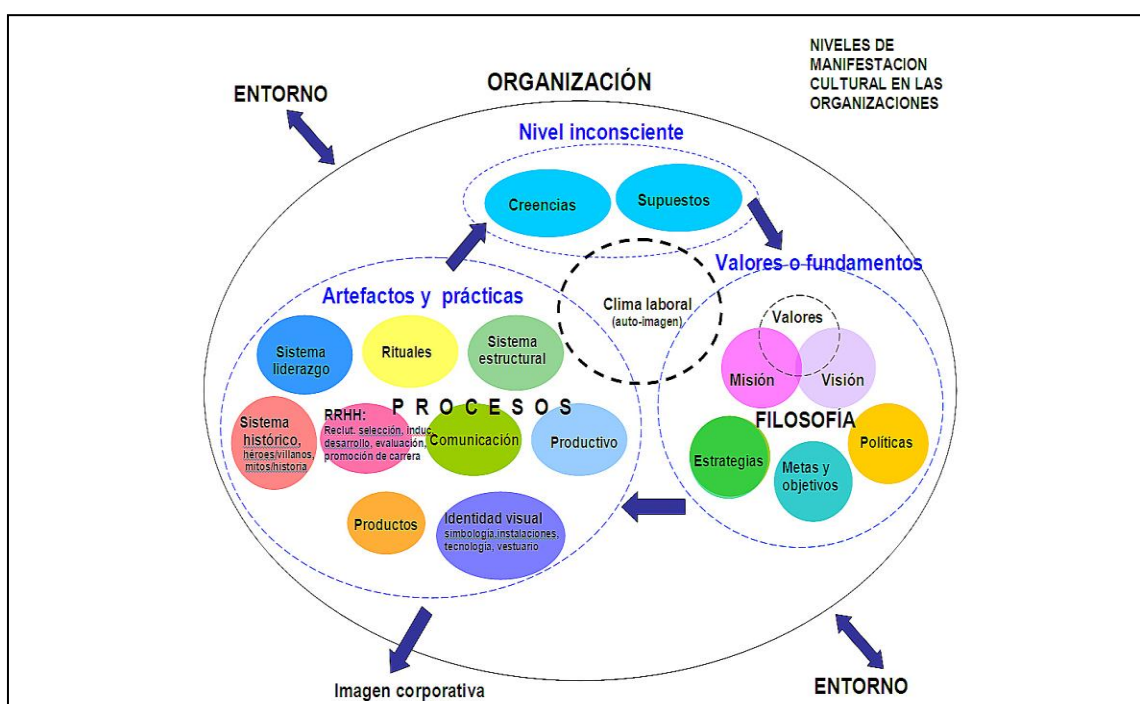


Figura 4. Niveles de manifestación cultural en las organizaciones y su relación con el entorno
Fuente: María Teresa Alvarado. Adaptado de Schein. (1992). *Three Levels of Culture*.

2.5 Tipos de cultura organizacional

Cuando se analiza la cultura organizacional se presenta la necesidad de tipificarla de alguna manera, a fin no sólo de entenderla mejor, sino de reorientarla cuando ya no sea capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y/o mantenga su integración interna. En consecuencia, la catalogación cultural ayuda a la definición de estrategias para alcanzar una cultura idónea a las necesidades organizacionales.

Toda organización tiene un perfil combinado de culturas. No existe en la realidad una químicamente pura o que contenga un cien por ciento de ninguna de las culturas. No obstante, las organizaciones tienen un tipo de cultura dominante o la combinación de dos que

lo son. Entre las variadísimas propuestas de tipología cultural se han recogido las reflexiones de Robbins (2004), Andrade (1996; 2002), Blutman y Méndez (2003), aplicables al análisis de grupos corales.

2.5.1 Propuestas tipológicas de Robbins y Andrade

Robbins afirma que una cultura es fuerte cuando los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos, rigen la conducta de los miembros de la organización y están jerarquizados en función de su importancia (2004: 527). La cultura débil carece de estos rasgos, no obstante, demuestra mayor apertura al cambio. Por su parte, Andrade, basado en los criterios de Robbins, tipifica a la cultura según la intensidad con que los significados se comparten e impulsan la conducta cotidiana (1996; 2000). Distingue además la tipología funcional, que permite a la organización cumplir con su misión; motiva y compromete a sus integrantes, es decir, provoca el contrato psicológico y fomenta la integración social y un clima laboral saludable. A partir de estos criterios, Andrade hace un cruce de tipologías, combinando las variables fuerte y funcional con sus respectivos opuestos.

Tabla 2. Modalidades de la cultura organizacional según Horacio Andrade

1. Cultura débil-disfuncional:	Hay pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada. Responde reactivamente al no tener experiencias previas de las cuales aprender.
2. Cultura fuerte-disfuncional:	Existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, porque la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio.
3. Cultura débil-funcional:	Hay pocos significados compartidos, con tendencia a la adopción de mecanismos obsoletos de solución de crisis no aplicables, que no se apoyan en creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que den sentido y dirección al esfuerzo.
4. Cultura fuerte-funcional:	Hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

Fuente: (1996, septiembre-noviembre) El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. *Revista Razón y Palabra*, (4). Recuperado de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/andrade.html>

De acuerdo al autor, lo conveniente es desarrollar una cultura fuerte funcional, abierta a alternativas de mejoramiento o de cambio y con capacidad de respuesta ante las amenazas y oportunidades del contexto. La carencia de estas características dará lugar a las culturas débiles, propensas al apareamiento de subculturas, desintegración y ausencia de guías conductuales. “Cuando la cultura es débil, hay que empezar por definir los valores que se desea alcanzar, para pasar después a la planeación y promoción de un movimiento integral de la organización en pos de ellos”. (Andrade, 2002: 97).

2.5.2 Propuesta tipológica de Blutman y Méndez

Blutman y Méndez (2003) presentan cinco variantes de tipos ideales, agrupadas en dos subcategorías, las tradicionales y las modernas:

Tabla 3. Modalidades de la cultura organizacional según Blutman y Méndez

Tipos culturales tradicionales	Tipos culturales modernos
<p>1. Cultura paternalista Es la cultura organizacional de tendencia humanista, que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Se la suele asociar con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre los mismos y con la organización, la receptividad frente a las demandas, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable.</p>	<p>1. Cultura exigente Se inclina por la presión y exigencia sobre los resultados con baja orientación hacia las personas.</p>
<p>2. Cultura anómica Desde la perspectiva antropológica de Durkheim, el término anomia sugiere ausencia de normas capaces de orientar a los individuos. Merton la define además como la incapacidad de una estructura de proveer lo necesario para lograr las metas de la sociedad. Estas carencias repercuten en las personas con actitudes negativas como retraimiento o rebelión. Los conceptos sociológicos son perfectamente compatibles con la realidad organizacional.</p> <p>Una cultura anómica suele expresarse como desinterés, indiferencia y falta de compromiso con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre y confusión. La pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas o de un sistema de premios y castigos, la escasa seguridad laboral, el desconocimiento de reglas, misiones y objetivos y la baja circulación de información son indicadores de anomia. Este tipo cultural suele estar presente en aquellas organizaciones en las cuales el cambio es vivido como algo traumático.</p>	<p>2. Cultura integrativa El tipo integrativo presenta tanto una tendencia positiva hacia los resultados como hacia la gente, convirtiéndose en la tipología ideal para la mayor parte de organizaciones.</p>
<p>3. Cultura apática Se caracteriza por la excesiva prudencia en la administración y gestión, que se expresa a través del apego a las normas y reglas, el estilo conservador, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su realización, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la innovación y la creatividad. Suele asociarse la apatía a las organizaciones de fuerte tradición burocrática.</p>	

Fuente: Adaptado de Blutman y Méndez (2003: 11). Recuperado de <http://www.ag.org.ar/2congreso/Ponencias/Blutman.pdf>

La identificación del tipo cultural predominante en función de sus elementos es clave tanto para el diagnóstico como para el desarrollo de planes de acción. Resulta conveniente asimismo definir los parámetros en torno a los cuales se puede valorar la idoneidad de una cultura para una organización concreta. Entre ellos son relevantes:

1. El apoyo a la estrategia de la organización. La cultura es un elemento básico en el desarrollo de la estrategia por lo que debe estar totalmente alineada con ella.
2. El grado en el que expresa la filosofía propuesta para la organización en los diferentes artefactos y sobretodo en comportamientos espontáneos ante situaciones críticas.

3. El grado en el que alienta el desarrollo integral de sus miembros y de la organización.

De la coherencia que exista entre los parámetros de idoneidad cultural para la organización y la realidad cultural, así como de los objetivos de la investigación, dependerá la aplicación de estrategias ya sea para consolidar la cultura o para modificarla hasta convertirla en aquella ideal para la organización. A partir de las tipologías descritas en este apartado y del análisis que se verá en el Capítulo 3, se puede aseverar que la cultura de Coro PUCE ha experimentado un progreso a lo largo del estudio. De poseer una cultura débil y disfuncional ha pasado a tener una cultura fortalecida, con tendencia integrativa y apertura al cambio, aunque con ciertos síntomas de anomia. En dicho caso, es conveniente dirigir los esfuerzos académicos a la consolidación o fortalecimiento cultural, sin descartar a futuro, propuestas de transformación, si se detectan aspectos contraproducentes para el desarrollo del coro.

2.6 Creación y sostenimiento de la cultura organizacional



Figura 5. Fuerzas de creación y sostenimiento de la cultura organizacional según Robbins.

Fuente: María Teresa Alvarado. Adaptado de Robbins. (2009). *Comportamiento organizacional*.

La cultura se construye, transmite y fortalece a través de los procesos comunicativos, lingüísticos o paralingüísticos, conscientes o inconscientes que fluyen a través de la organización (Garrido, 2001). En la interacción diaria, los actores sociales construyen

símbolos, representaciones y significados. En consecuencia, cultura y comunicación son inherentes. Robbins (2009) destaca 3 fuerzas de construcción y mantenimiento de la cultura organizacional: las acciones de la alta dirección, el proceso de selección y el de socialización, proceso donde la comunicación organizacional cumple un papel esencial, como se verá posteriormente.

2.6.1 Acciones de la alta dirección

Los fundadores y líderes de una organización son los gestores de la cultura original y los transmisores cardinales de creencias y valores, determinados en la filosofía institucional y en las normas y estilos de dirección, todo ello en pos de la orientación y de una relativa estabilidad, hasta que la dinámica organizacional lleven al sistema y a su cultura a una transformación. Las acciones de la alta dirección tienen un gran efecto en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y la forma en que se comportan, los directivos principales establecen normas que se filtran a través de la organización, tales como el riesgo que es deseable correr; el grado de libertad y delegación para desempeñarse; la vestimenta considerada como apropiada y el tipo de acciones premiadas o reconocidas. “El comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alientan a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito” (Robbins, 2004: 531; Robbins y Judge, 2009: 559-560).

La presencia y el compromiso de los líderes de la organización, asesorados por expertos en el manejo comunicacional serán fundamentales para convertir a la cultura en una herramienta estratégica efectiva. Ellos deberán ejecutar mecanismos útiles y atractivos para que los miembros de la organización conozcan la cultura deseada, se identifiquen con ella, la asuman y trabajen de manera más comprometida por la consecución de los fines del sistema. Esta actitud recaerá en una imagen positiva en los clientes externos y el macro sistema social, generándose una correlación conveniente para ambas partes: la organización y su entorno.

2.6.2 Proceso de selección

La selección permite identificar y contratar individuos que tengan el perfil requerido para ocupar determinada función de la organización. Para decidir los contratos se analizan no solo las aptitudes para el rol, sino si el candidato tiene valores que en esencia son consistentes con los de la organización. En esta etapa existe una retroalimentación mutua entre el candidato y la organización, donde se conocen expectativas mutuas sobre el rol a ocuparse y posibles incompatibilidades, en cuyo caso, los solicitantes se autoexcluyen del grupo de candidatos. De esta manera, el proceso de selección sostiene la cultura de una organización al retener solamente a quienes se identifican con sus valores. (Robbins y Judge, 2009: 560).

2.6.3 Proceso de socialización o inducción

Después de que las personas superan el proceso de selección para desempeñar un rol, ellas deben pasar por una etapa que facilitará la adaptación a su lugar de trabajo, conocida como inducción o socialización organizacional. La inducción es, de acuerdo a Chiavenato “una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamientos requeridos por la empresa” (2000: 221). La socialización es un largo proceso de adaptación y asimilación que dura aproximadamente un año, tiempo de mayor rotación desde el ingreso. Busca, en definitiva, ayudar a los nuevos miembros a adquirir conocimiento, sentido de pertenencia, aceptación a la filosofía de trabajo y alineamiento con la cultura organizacional. El resultado de una socialización adecuada será una alta productividad, el compromiso y la permanencia en la organización. (Robbins y Judge, 2009: 563).

Existen dos tipos de inducción, sobre la unidad de trabajo o cargo para familiarizar al individuo sobre sus funciones y colegas y aclarar cómo el rol aporta a los objetivos generales y la inducción sobre la organización, que introduce al novato en los rasgos fundamentales del organismo o grupo de trabajo, como su historia y filosofía. (Robbins, 2005: 293)

Aunque la inducción es un proceso a cargo de Talento humano, varias organizaciones permiten la participación de otras funciones para cumplir con un proceso óptimo. De esta forma, aparece el comunicador organizacional como apoyo al proceso de integración, con

estrategias de medios tendientes a que el nuevo miembro aprenda y asuma conocimientos clave sobre la organización para desenvolverse y adaptarse a la misma. Ambas funciones mantienen un vínculo inherente en el proceso inductivo: Comunicación Interna interpreta y elabora los conceptos culturales a transmitir; Talento humano [muchas veces apoyado por el área de Comunicación] transmite dichos conceptos a los clientes internos en el programa de inducción, reforzado con instrumentos didácticos impresos, audiovisuales o electrónicos, realizados también por el Departamento de Comunicación, Diseño y/o Sistemas (M. Bustillos, entrevista personal, 27 de enero del 2012; J. Piedra, entrevista personal, 23 de enero del 2012; K. Torres, entrevista personal, 26 de enero del 2012).

A pesar de que la apropiación de la cultura es particularmente intensa durante la socialización inicial, es una actividad continua que debe dirigirse a todos los colaboradores, por medio de políticas y mensajes estratégicos de reafirmación cultural, diseñados desde el nivel directivo, a través de mecanismos de motivación, información e interacción que promuevan permanentemente el compromiso con la entidad.

Chiavenato (2000) señala cinco métodos que ayudan al proceso de inducción: a) Entrevistas en el proceso selectivo, b) designación de tutores o supervisores que orienten al novato en sus funciones y le den retroalimentación constante sobre los progresos o falencias de desempeño, c) contenido inicial de la tarea, con tareas retadoras, gradualmente complicadas hasta lograr el dominio de la función, d) grupos de trabajo donde el novato sea incluido para que asuma las creencias y comportamientos de sus compañeros, primeros referentes del inducido y e) programas de inducción, entrenamientos intensivos iniciales que sirven para que el novato se familiarice con el ambiente organizacional e interiorice los valores y creencias que fundamentan las actividades del sistema. Enseguida, la explicación de esta herramienta de integración.

2.6.3.1 Programas de inducción

Los programas de inducción constituyen un mecanismo muy importante en el proceso de adaptación de los individuos en las organizaciones. Un programa inductivo es un entrenamiento inicial e intensivo compuesto por un número determinado de eventos que ayuda al nuevo miembro a asimilar con rapidez y energía la cultura organizacional y sus

manifestaciones más sobresalientes en una situación de laboratorio, y de allí en adelante actúe de forma comprometida con su organización. “Su propósito se dirige a que el nuevo empleado aprenda e incorpore (...) patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño” (Chiavenato, 2000: 284).

La inducción constituye la bienvenida a los nuevos miembros y, como primera impresión que quedará en la mente de estas personas, deberá planificarse con creatividad y seriedad, para consolidar una relación positiva a largo plazo, entre los colaboradores y su sistema organizacional. La fase de inducción es elemental, en cuanto su función es *vender* la cultura de organización al novato; inducirlo a la misma, para que la asuma como propia. Asimismo, disminuye el grado de ansiedad, propio de los primeros días en un nuevo trabajo o actividad en general y facilita la prevención sobre los comportamientos de las personas, asegurando que éstas actúen bajo los intereses de la organización. De esta etapa dependerá en mucho la relación futura de la organización y sus miembros, porque determina: a) el grado de integración a la organización y su cultura; b) de compromiso, lealtad e identificación organizacional; c) la coherencia entre los objetivos y expectativas del colaborador con respecto a los del organismo [contrato psicológico] y d) su grado de motivación, satisfacción, desempeño y permanencia en la organización (Chiavenato, 2000; Robbins y Judge, 2009).

Crear un ambiente de acogida y cordialidad es básico para que el novato se sienta a gusto en el programa. La presencia del líder es muy importante, ya que crea un sentimiento de confianza en el recién llegado. La acogida se puede afianzar con el obsequio de artículos promocionales [*brochure*] y de productos didácticos, en formatos atractivos, como videos, discos multimedia y sitios web interactivos. Los programas de inducción no sólo pueden registrarse en papel, como la mayoría de los existentes, sino que pueden acompañarse de otros medios tecnológicos que hagan el proceso más dinámico, sistemático y comprensible (Martínez, 2004). Se recomienda el método lúdico [juegos, dinámicas y eventos recreativos en general] particularmente si se trata de organizaciones jóvenes; así se mantendrá la atención en el programa. El grado de formalidad dependerá de la naturaleza del organismo y del tipo de clientes internos a los que se vaya a instruir. No será igual la inducción suministrada a un gerente que aquélla impartida a un operativo.

Los programas de inducción no son lo mismo que los bautizos o ritos de iniciación, celebraciones informales que, si no se manejan con planificación adecuada, pueden aumentar el grado de incertidumbre en el novato. No obstante, pueden complementar el programa inductivo y fomentar el acercamiento del novato con sus compañeros.

Según Meighan (1992), la inducción debe aplicarse no solamente a los nuevos miembros de organizaciones lucrativas, sino a quienes ingresan a Universidades, clubes o cualquier otro tipo de organización. Además, es importante aplicarla cuando se producen cambios en la filosofía organizacional, organización interna, entre otros aspectos culturales que afecten significativamente a los miembros y que, por ende, deban conocer y asumir.

Asimismo, acorde a Martínez-Luna (1999), para asegurar el éxito del programa es importante que se definan con la debida antelación las etapas, duración [un día a una semana, según el caso], actividades, recursos, designación y capacitación oportuna de quienes administrarán los eventos de bienvenida. Normalmente el programa corre a cargo del responsable de recursos humanos y/o del comunicador organizacional, junto a un miembro de la alta gerencia. Como es de suponer, para lograr una inducción acertada es primordial que los líderes hayan esclarecido previamente los fundamentos organizacionales. A continuación, los elementos de un programa, con base en la propuesta de Ramos (2002):

1. Mensaje de bienvenida que efectuará el líder o representante organizacional.
2. Introducción al programa, presentación de los novatos, del supervisor o jefe inmediato y del compañero-guía del novato.
3. Presentación del programa con charlas, ayudas audiovisuales y entrega de una guía o memoria con información pertinente en formato impreso o digital. Enseguida, sus contenidos básicos en la Tabla 4:

Tabla 4. Contenidos básicos de un manual o guía de inducción

<p>1. Carta de Bienvenida, por lo regular firmada por el director de la organización, recalando la importancia del nuevo miembro en el desarrollo de la empresa e invitándolo a consultar el manual, como instrumento guía.</p> <p>3. Introducción general.</p> <p>2. Filosofía institucional: misión, visión, valores, objetivos, estrategias y Políticas, incluidas aquellas de beneficios, incentivos y servicios laborales; de recursos humanos; disciplinarias; uso de uniformes; uso de equipos; confidencialidad con la información y demás, en concordancia con las condiciones y objetivos de la organización.</p> <p>3. Historia de la organización. Incluye año de fundación y constitución, semblanza de fundadores u otras autoridades consideradas referentes institucionales, número de empleados, apertura de sucursales, tipo de productos o servicios.</p> <p>5. Esquema de miembros de la directiva (Autoridades)</p> <p>4. Organización o estructura formal: descripción de funciones e instrucciones de reporte, más organigrama funcional.</p> <p>5. Marco referencial sobre las operaciones o procesos de trabajo en la organización.</p> <p>6. Simbología institucional</p> <p>7. Horarios de trabajo</p> <p>8. Días de vacación</p> <p>9. Fiestas o eventos organizacionales</p> <p>9. Infraestructura, fotos y plano (de ser necesario)</p> <p>10. Localización de la organización: Directorio telefónico de la organización, sucursales, distribuidores, compañeros de trabajo (puede incluirse fecha de cumpleaños), nombres de directores y gerentes.</p> <p>11. Glosario de términos técnicos</p>

Fuente: María Teresa Alvarado, basado en Ramos, 2002: 24 y en Martínez-Luna, 1999: 61-64.

Los apoyos documentados al programa de inducción refuerzan el proceso y su mecanización, en tanto son memorias que facilitan el acceso a la información cultural, amplían ciertos temas planteados de forma oral e incentivan el aprendizaje e interiorización, si se diseñan con elementos atractivos para los destinatarios como videos, y compendios tipo memoria, en formato multimedia e interactivo, que dinamicen la aplicación de la estrategia (J. Piedra, entrevista personal, 23 de enero del 2012; M. Bustillos, entrevista personal, 27 de enero del 2012). Se recomienda entonces, que las nuevas tecnologías sean consideradas soportes inductivos, mas no reemplacen a la comunicación cara a cara, el medio más efectivo para compartir mensajes, como recalcan Brandolini y González (2009). El discurso organizacional se interiorizará entre los miembros de la organización gradualmente, impulsado por un programa de inducción presencial, conducido por los líderes formales del grupo u organización, con charlas y talleres apoyados por herramientas tradicionales y tecnológicas, todo lo cual facilitará el aprendizaje, la participación y el compromiso con la cultura organizacional, lo que a su vez forjará una imagen corporativa favorable en los públicos externos.

Luego de las exposiciones se ha de dar apertura a preguntas de los novatos para solventar posibles vacíos. Posteriormente se aplicará un pequeño cuestionario de evaluación sobre la inducción suministrada, para medir el nivel de satisfacción en los receptores.

El programa se complementará además, con un recorrido por las instalaciones, observación directa del proceso de trabajo, oportunidad de diálogo con personal de áreas relacionadas directamente con la función del nuevo miembro y un evento social, al fin del programa. Como se entenderá, el novato debe recibir un cronograma de las actividades de inducción a su ingreso en el programa. Es importante que, concluidos los eventos de inducción, se ejecute el seguimiento, a través de informes periódicos sobre la motivación y el desempeño suministrados por el supervisor-guía al área de personal o a los líderes así como al novato, encuestas sobre cultura y clima laboral, aunadas a entrevistas de refuerzo. Estas técnicas permitirán conocer la eficacia del programa en el personal inducido.

2.7 Estrategias de medios en la asimilación de la cultura organizacional

Como ya se ha dicho (Schein, 1992) la cultura está presente en todos los subsistemas que interactúan en la organización o grupo. Sin embargo, su potencial integrador y diferenciador no puede aprovecharse de forma óptima sin la ayuda de sistemas comunicacionales que, manejados estratégicamente, permitan difundir la cultura en los públicos organizacionales, en especial, entre el público interno, como fuerza que mantiene vivo al sistema con su trabajo y, como primer transmisor de la imagen organizacional al entorno.

Aunque los rasgos culturales se evidencian y transmiten de forma consciente e inconsciente, en cada acto de la organización, existen mecanismos clave para difundir y asegurar la asimilación cultural y por ende, el compromiso permanente con la organización. Entre las estrategias de fortalecimiento cultural figuran (Thomson y Rodríguez, 2000; González, 2003; Robbins, 2004:

1. Definirla claramente en declaración de la filosofía de trabajo.
2. Difundirla con programas de inducción y reinducción.
3. Reforzarla a través de productos como memorias institucionales, revistas, manuales, audiovisuales, visitas guiadas a la organización, pantallas emergentes, intranet, páginas web institucionales, reportajes en medios y cuñas.
4. Crear o rescatar relatos, símbolos y rituales que se identifiquen con la organización.
5. Estimular a la aceptación de los valores y misión organizacional con políticas de recompensa para quienes los adopten.
6. Uso de artefactos de identidad como el isologotipo y los uniformes del personal.
7. Concienciar a la alta gerencia sobre la importancia de su comportamiento, al ser referentes del personal, a fin de que se conviertan en modelo positivo a seguir.

Es fundamental que la alta gerencia apoye y coordine actividades con el área de Comunicación organizacional a fin de crear sistemas eficientes para transmitir e interiorizar

la cultura entre los miembros. “Dependerá de la habilidad de comunicar y de gestionar la mezcla emocional, el que todo el mundo adopte la esencia de esta personalidad, una personalidad interna fuerte y cohesionada” (Picazo, 1993: 22). La comunicación “contribuye, tanto interna como externamente, a crear la personalidad de la organización. La forma en la que los empleados hablan, se mueven, viven su marca, y se comunican (...) es lo que realmente determina la cultura (...) de la empresa” (Thomson y Rodríguez, 2000: 50).

2.7.1 El sistema de comunicación organizacional

La postura sistémica pondera las interrelaciones con el entorno y apoya los flujos de comunicación multidireccionales, el trabajo cohesionado y la búsqueda de patrones de retroalimentación; incorpora el concepto de actores, representaciones o imágenes como elementos del sistema. El enfoque visualiza a la comunicación como un acto de participación e interacción entre los subsistemas de la organización con el ambiente externo de esta, siendo este proceso interactivo, clave en la supervivencia del organismo, con actores que producen, consumen y distribuyen la información. Asimismo, la perspectiva subraya el rol de la comunicación en la transmisión de la cultura organizacional (Rodríguez, 2005).

El sistema de comunicación organizacional, según Nosnik (1995:180) es un proceso controlable, determinante de la dinámica organizacional y forjador de relaciones o estructuras, de allí la importancia de que esta función tenga una relación directa con el nivel directivo. Por otra parte, involucra varias modalidades o dimensiones de gestión, como: Comunicación interna, Relaciones públicas y gabinete, Comunicación de crisis, Comunicación corporativa, Comunicación comercial y Responsabilidad social corporativa. Los sistemas de comunicación, entonces, se diferencian operativamente. Sin embargo, (Rodríguez, 2005) se debe recordar que la comunicación es una estrategia integral de afectación organizacional interna y externa, cuyos mecanismos de trabajo deberán ser coherentes entre sí. La imagen generada en el entorno acerca de un organismo se condiciona por la opinión generada por miembros de este, al ser ellos el principal transmisor de la cultura organizacional. La presente propuesta académica se enfocará en un sistema de comunicación interna.

Las organizaciones necesitan de la comunicación como sistema que establezca relaciones, las organice, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces, posibilitando la consecución de los propósitos globales. Para lograrlo, el o los responsables de la comunicación procurarán el trabajo sinérgico; es decir, la integración de esfuerzos de todos los componentes organizacionales. Kreps (citado en Morales et al., 2001: 223) identifica 4 funciones principales de la comunicación interna:

1. Diseminar y poner en vigor las metas y reglamentos de la organización.
2. Coordinar las actividades de los colaboradores para su debido cumplimiento.
3. Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la eficacia de los canales oficiales y el estado de la organización.
4. Socializar a los miembros de la organización para la aprehensión de su cultura.

Según Ramos (2002), entre los beneficios que se logran mediante un sistema de comunicación positiva figuran: la adquisición de un sentido de pertenencia por parte del capital humano; la solución de conflictos; el compromiso y sinergia en el cumplimiento de las funciones; el acercamiento entre niveles del organigrama a través del trato directo y el intercambio de ideas y experiencias, además de una actitud valiente, decidida y leal a la hora de enfrentar retos o crisis organizacionales. En consecuencia, el sistema de comunicación interna procura el alineamiento con la cultura de la organización.

2.7.1.2 Redes de comunicación

Las redes comunicacionales funcionan como sucesos combinados y complementarios; es imposible que se traten como hechos aislados, de ahí su condición integral. Dicha condición implica pertinencia y ajuste a la cultura de la organización.

De acuerdo al sentido en el que fluye la comunicación, esta se cataloga como ascendente, descendente, lateral y transversal. La red descendente fluye de un nivel de grupo u organización hacia otro, inferior. “La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar

metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño” (Robbins y Judge, 2009: 353 y 354). La red ascendente “se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales (...) la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. (Robbins y Judge, 2009: 354 y 355). La red lateral se da entre miembros, o grupos de trabajo del mismo nivel o área y la transversal, entre diferentes niveles o áreas; es aplicable si los directivos son flexibles a la opinión de otras personas o secciones.

Asimismo, según el nivel de formalidad y control con que fluyen los mensajes organizacionales, la comunicación se clasifica en formal e informal. La comunicación formal se rige a las relaciones jerárquicas establecidas en la organización, es decir, a la estructura. Esta red es el conjunto de canales establecidos por donde circula el flujo de información oficial, relativa al trabajo, entre los diversos subsistemas; tienen como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la organización. Entre los mensajes oficiales figuran informes, reglamentos y filosofía organizacional.

La comunicación formal busca, a través del compromiso y apoyo de la alta directiva, implantar y fortalecer la cultura organizacional, asegurando que todo el equipo de trabajo conozca los fines, principios y políticas bajo los cuales funciona la organización, los asuma y se identifique con ellos; coordinar funciones y tareas; generar credibilidad en los mensajes emitidos y reducir los niveles de incertidumbre y malos entendidos generados por el mal uso del rumor, con una comunicación estratégica y operativa.

La comunicación formal no se opone a la red informal, el conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en afinidades entre los empleados, independientemente del cargo y posición que ocupen, donde la información transmitida no tiene necesariamente relación con las actividades organizacionales. La comunicación formal e informal son complementarias y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización, como parte del sistema integral de comunicación.

2.7.1.3 Medios tradicionales y tecnológicos

Una forma de clasificación clara y práctica al contexto actual de la comunicación interna es la de Brandolini y González (2009) quienes dividen los canales utilizados en las organizaciones en tradicionales y tecnológicos, según el soporte que usan.

Los medios tradicionales utilizan el soporte verbal, es decir, la palabra oral y el soporte en papel, a través de la palabra escrita y los gráficos. Los autores enfatizan la importancia de la comunicación cara a cara o verbal, la que resulta esencial a mayor complejidad de los mensajes emitidos, como en momentos de toma de decisiones estratégicas, reestructuración organizacional, fusiones o crisis. La cercanía que implica la comunicación personal, a través de aspectos lingüísticos y paralingüísticos, es crucial para generar el *feedback* entre los destinatarios pues facilita la comprensión, el compromiso, el apoyo y el diálogo.

Los soportes escritos son útiles para comunicar información importante que requiera un registro o testimonio, como el marco filosófico de la organización, planes, programas, informes de gestión, manuales específicos y manuales generales, útiles en organizaciones pequeñas o grupos. Dichos documentos son herramientas de consulta, revisión y orientación organizacional. Los medios escritos sistematizan los mensajes a través de carteleras, folletos, revistas institucionales o *house organ*, memorias o cartas. La aplicación de estos medios debe respetar una periodicidad en cuanto a la publicación y distribución. Por otra parte, el *feedback* generado no es inmediato como sucede con la comunicación cara a cara sino que necesita cierto tiempo para que la información sea comprendida, asumida y replicada.

Los canales tecnológicos utilizan el soporte digital y por ende, equipos informáticos, internet, intranet, discos ópticos, tabletas, celulares y demás recursos propios de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, TIC. Por otro lado, la aplicación de estos canales debe tomar en cuenta la accesibilidad, la capacidad económica y tecnológica de la organización, la alfabetización informática; destreza en el uso de las TIC, necesidades reales de los colaboradores y la gestión de una cultura de aprendizaje e innovación, a fin de evitar el desperdicio de recursos organizacionales (Brandolini y González, 2009; Leibowicz, 2011).

Cada vez es más frecuente el reemplazo de materiales impresos por documentos electrónicos en las organizaciones, debido a la agilidad que estos recursos brindan para el aprendizaje cultural de los empleados y la proyección de una imagen positiva. Los documentos electrónicos son las herramientas más difundidas en la era del conocimiento. Estos documentos organizan y codifican información de forma dinámica y atractiva, pudiendo almacenar gran capacidad de datos. “Los materiales digitales abren nuevas posibilidades de representar y organizar la información y, en consecuencia, tienen importantes aplicaciones para la enseñanza y para las habilidades y procesos implicados en el aprendizaje” (Area, 2001: 410).

Los productos pueden publicarse en línea (online) por intranet o internet, o fuera de línea (offline) a través de un disco compacto grabable o *recordable* (CD-R), disco versátil digital grabable (DVD-R), memoria *USB*, cinta magnética u otro medio de almacenamiento electrónico, según necesiten o no de la conexión a redes. Dichos productos pueden estar integrados, dependiendo de las necesidades de los clientes y del criterio del diseñador. Por otro lado, estos documentos utilizan dos recursos básicos para causar impacto e influir en los públicos: la multimedia y la interactividad, en base a un guión o mapa de navegación.

El concepto multimedia alude a la posibilidad de incorporar en un mismo documento electrónico dos o más medios, dependiendo de los fines del producto, para generar un efecto dinámico e impactante en los usuarios. La multimedia aporta a la difusión y al aprendizaje con entretenimiento. Capta la atención, incrementa la capacidad receptiva y la comprensión de los mensajes. Los recursos multimedia deben reforzar un todo unitario. Cada aspecto del contenido apoyará el mensaje central. “La integración de diversos medios (...) constituye un incremento desde el punto de vista de la eficacia de la comunicación didáctica. Al integrar varias modalidades perceptivas se incrementa la capacidad de comprensión y memorización del individuo” (Area, 2001: 415).

La interactividad implica un modo dialogado de operación entre los individuos y las nuevas tecnologías de la comunicación, donde existe una transferencia de poder a los usuarios. La combinación de multimedia e interactividad transforma el proceso de aprendizaje convencional, lineal y pasivo, en un aprendizaje dinámico que integra al usuario en el funcionamiento del instrumento. Es él quien elige qué contenido ver y en qué momento,

mientras navega por el documento y adquiere conocimientos en forma textual, gráfica y sonora. Estos recursos aumentan el interés y la capacidad de comprensión y retención progresiva del usuario (Area, 2009).

La publicación offline alude a aquellos soportes o dispositivos electrónicos que no necesitan de conexiones a redes para proporcionar información, como ocurre con los portales web o foros. Tan solo se requiere un computador para su funcionamiento. El disco óptico, apoyado en los recursos de multimedia e interactividad [explicados posteriormente] representa uno de los soportes de mayor utilización en las organizaciones para unificar mensajes informativos extensos, como manuales administrativos, enciclopedias, memorias, portafolios o demos promocionales. Su finalidad es que los usuarios puedan consultar información institucional de manera ágil, interesante, precisa, interactiva y con la posibilidad de actualizar el material.

Las publicaciones en línea posibilitan la respuesta inmediata, como medio de comunicación 2.0, la cual implica la participación activa y la eliminación de barreras jerárquicas y físicas de los canales tradicionales gracias a la conectividad internet o intranet (Brandolini y González, 2009). De esta forma, los actores comunicacionales generan, consumen y difunden los mensajes. Son muestra de estos canales el correo electrónico, los sitios y páginas web y las redes sociales, recursos con amplia acogida en las organizaciones.

El correo electrónico o *e-mail* tiene un sistema de respuesta inmediato para enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de las listas de correo, agilitándose la comunicación. Para que un e-mail sea funcional, los mensajes allí producidos deben ser claros y concretos y evitarse la saturación de envíos, pues si hay sobrecarga de información, no habrá interés de lectura ni comprensión de contenidos. Además de ser útil para el envío de memos, anuncios, encuestas o saludos, el e-mail permite distribuir *newslatters* o boletines periódicamente; la digitalización de las publicaciones ahorra recursos de tiempo y dinero a la organización (Brandolini y González, 2009).

Un portal o sitio web es un conjunto de páginas electrónicas publicadas en red. Es un medio formal y controlable en su dominio, mensajes, configuración y actualización. Su

alcance depende de las necesidades, recursos y creatividad de la organización cliente, con el apoyo técnico respectivo. Un sitio expone básicamente la filosofía organizacional, su trayectoria y servicios ofrecidos. A menudo vincula a sitios relacionados y permite la réplica del público. Si bien su mantenimiento y diseño implican una inversión económica importante, la plataforma web beneficia a toda organización que busca *venderse* y competir en la era de la Globalización. La utilidad web se complementa con las redes sociales, un medio de contacto, interactividad y acercamiento, donde se puede compartir información de forma inmediata y gratuita con los públicos internos y externos, a través de perfiles y grupos, conforme a ciertos parámetros de privacidad. El limitante de este canal es la imposibilidad de controlar cambios en configuraciones, alcance de publicaciones y estabilidad del sistema; una red social puede desaparecer en cualquier momento si así lo deciden sus desarrolladores.

Como se entenderá, ambos recursos, tecnológicos y tradicionales son complementarios. Los expertos argentinos Brandolini y González (2009) recomiendan la utilización de un mix de medios, es decir, la aplicación sinérgica de canales sustentados por el plan de comunicación. Esta interconexión permitirá reforzar los mensajes corporativos, organizacionales o grupales, según el caso.

2.7.1.4 El plan de comunicación interna

El área comunicacional debe subordinarse y alinearse a los objetivos y estrategias globales de la organización (Ocampo, 2011). Para ello, el responsable de la función debe tener contacto directo con el nivel directivo, conocer a fondo al grupo u organización analizados y definir el alcance de sus iniciativas. El sistema comunicacional necesita de directrices o políticas de funcionamiento y se ha de cumplir a través de planes y estrategias específicas, según las necesidades detectadas con los diagnósticos de situación, Las encuestas al nivel operativo; entrevistas a mandos medios y superiores, líderes formales e informales; reuniones periódicas y observación directa aclararán la cultura vigente, facilitarán el apoyo de los clientes internos y determinarán las herramientas de comunicación pertinentes. (Martín, 2004).

Brandolini y González (2009) señalan cuatro pasos fundamentales para alcanzar beneficios organizacionales de la comunicación interna: El diagnóstico, la elaboración del plan, su ejecución y seguimiento. Un plan de medios conllevará el establecimiento de:

1. Objetivos, estrategias y actividades para cumplirlos.
2. Público al que irá dirigida la propuesta.
3. Responsables para el cumplimiento del proyecto.
4. Productos. Es decir, los mensajes y medios que se utilizarán para transmitirlos.
5. Tiempo en el que se cumplirá.
6. Indicadores de impacto y verificación, como sondeos de opinión y encuestas flash sobre frecuencia y preferencia en uso de medios y conteo de asistencia a eventos.
7. Presupuesto calculado para desarrollar la propuesta.

2.7.1.4.1 Cómo asegurar el éxito del plan de comunicación interna

Brandolini y González (2009: 121 y 122) presentan 10 reglas básicas para lograr un plan de comunicación interna exitoso:

1. El compromiso e involucramiento de los directivos en el plan estratégico.
2. La participación y comprensión de los clientes internos en la gestión y evaluación del plan.
3. La declaración de un sistema de políticas de Comunicación, que sustente el plan respectivo, conocido y practicado por todos los públicos a los que se dirige.
4. El funcionamiento sinérgico y complementario de los canales de comunicación.

5. La conformación de facilitadores de comunicación interna integrados por un departamento, comité o representantes de cada área, que colaboren y se responsabilicen por el cumplimiento y la promoción del plan.
6. El alineamiento del plan de comunicación con el plan estratégico general de la organización y por ende, con la misión organizacional.
7. El aporte de iniciativas de mejoramiento continuo, a fin de fomentar la participación general.
8. El carácter cíclico del plan, con el cumplimiento de sus fases de diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento. Es decir, continuidad en su aplicación.
9. La visualización del plan bajo 2 perspectivas; a corto plazo, como estrategia para crear u optimizar canales comunicacionales y a largo plazo, como mecanismo de fortalecimiento y cambio cultural.
10. Un uso óptimo de recursos económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los fines del plan, en el tiempo programado y con el presupuesto establecido.

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CAMPO

Análisis de la cultura organizacional del Coro de la PUCE

El presente apartado se ejecutó en 3 fases [años 2007, 2011 y 2014]. Es, por tanto, un estudio longitudinal sobre la evolución del grupo, cuyos resultados servirán además para realizar un ejercicio comunicacional, con un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional. El capítulo se distribuye en dos partes. La primera sección explica brevemente las técnicas utilizadas para el estudio. Posteriormente, se analizan los resultados del diagnóstico de situación, describiendo cada componente cultural, según el modelo de Schein (1992; 2004; 2010) y las tipologías de Andrade (1996; 2000) y Blutman (2003).

3.1 Técnicas de investigación utilizadas

A partir de las recomendaciones de Schein, (1992) sobre la mezcla de métodos según el carácter de la organización analizada y con el objetivo de lograr un reconocimiento global de los fenómenos culturales en coro PUCE, se seleccionaron las siguientes técnicas:

1. Encuestas de percepción cognitiva-motivacional y de satisfacción
2. Visitas y participación en el sistema coral para observación directa
3. Entrevistas grupales (grupos focales)
4. Entrevistas personales a líderes
5. Investigación documental
6. Juntas con directivos

3.1.1 Encuestas

Se aplicaron encuestas de percepción cultural, a través de las variables tendencias demográficas; filosofía grupal/organizacional; historia, estilo de liderazgo; proceso de comunicación; clima, fortalezas y debilidades del grupo.

Alcance

El instrumento (anexos 9, 10 y 11), compuesto por preguntas abiertas y cerradas, se aplicó en 3 etapas: octubre del 2007, junio del 2011 y agosto del 2014, a fin de comparar los

diferentes momentos culturales del coro. A lo largo del estudio el universo fue de 50 personas en promedio. Las encuestas iniciales del año 2007 fueron de tipo censo, sobre el 100% de coreutas. Posteriormente, en las encuestas de corroboración de los años 2011 y 2014 se utilizaron muestras representativas superiores al 80% de integrantes. Resulta oportuno recalcar que el grupo se compone de coreutas antiguos, con experiencia en el coro de más de dos años; coreutas de experiencia media, con una permanencia de 6 a 24 meses y coreutas principiantes o nuevos, denominados actualmente aspirantes, con menos de 6 meses de permanencia en la coral. La mayoría de miembros estudia en esta Universidad, mientras otros son egresados, funcionarios o docentes en el campus.

Aplicación fase 1, de indagación

En octubre del 2007 se aplicaron 3 encuestas cortas a un universo de 46 personas. Enseguida, la Tabla 5 sintetiza la primera fase de aplicación:

Tabla 5. Aplicación de Encuestas fase 1: de indagación

# integrantes: 46 (universo)			
Subsistema Sopranos 15	Subsistema Tenores 12	Subsistema Bajos 7	Subsistema Contraltos 12
Lugar: Ensayos regulares en el Aula Magna de la PUCE, Quito			
ENCUESTA 1			
# preguntas: 20			
Fecha de aplicación: Sopranos y Tenores: 15 de octubre de 2007 Contraltos y Bajos: 16 de octubre de 2007			
Variables de medición: Sobre percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE, a través de la medición de las variables: tendencias demográficas/datos generales; filosofía organizacional y 3 manifestaciones culturales: historia, productos/servicios y organización interna.			
ENCUESTA 2			
# preguntas: 19			
Fecha de aplicación: Sopranos y Tenores: 17 de octubre de 2007 Contraltos y Bajos: 18 de octubre de 2007			
Variables de medición: De percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE: Variables a medir: 3 manifestaciones culturales: comunicación (redes y herramientas) identidad visual y estilo de liderazgo vigente.			
ENCUESTA 3			
# preguntas: 11			
Fecha de aplicación: Sopranos y Tenores: 22 de octubre de 2007 Contraltos y Bajos: 23 de octubre de 2007			
Variables de medición: De percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE. Variables a medir: manifestaciones culturales de clima organizacional (integración, participación, motivación, satisfacción y rendimiento), debilidades y fortalezas organizacionales.			

Fuente: María Teresa Alvarado

Nota: Para facilitar la lectura, las figuras de diagnóstico que comparan los resultados 2007 con los resultados 2011 y 2014 (encuestas corroborativas) utilizan los numerales de pregunta correspondientes a las encuestas de indagación: 2007

Aplicación fase 2, de corroboración

Las encuestas corroboran la información conseguida en la primera fase del estudio. La técnica se aplicó durante los ensayos regulares de cada cuerda en el Aula Magna de la PUCE, en junio del 2011. El instrumento se aplicó al 86 % del universo coral, correspondiente a 51 personas, de un total de 59, existentes en el período 2011.

Tabla 6. Aplicación de Encuestas fase 2: de corroboración

# integrantes: 59 (universo) 51 (muestra = 86%)			
Subsistema Sopranos 18	Subsistema Tenores 14	Subsistema Bajos 7	Subsistema Contraltos 12
Lugar: Ensayos regulares en el Aula Magna de la PUCE, Quito			
Fecha de aplicación Encuesta 1: Sopranos y Bajos: 20 de junio de 2011 # preguntas: 20		Contraltos y Tenores: 21 de junio de 2011	
Fecha de aplicación Encuesta 2: Sopranos y Bajos: 22 de junio de 2011 # preguntas: 19		Contraltos y Tenores: 23 de junio de 2011	
Fecha de aplicación Encuesta 3: 24 de junio de 2011 # preguntas: 11			
Variables de medición: Las señaladas en la fase 1, de indagación 2007			

Fuente: María Teresa Alvarado

Aplicación fase 3, de Corroboración

Las encuestas corroboran la información conseguida en la primera fase del estudio. La técnica se aplicó durante los ensayos regulares de cada cuerda en el Aula Magna de la PUCE, en agosto del 2014. El instrumento se aplicó al 82 % del universo coral, correspondiente a 52 personas, de un total de 64, existentes en el período 2014.

Tabla 7. Aplicación de Encuestas fase 3: de corroboración

# integrantes: 64 (universo) 52 (muestra = 82%)			
Subsistema Sopranos 18	Subsistema Tenores 12	Subsistema Bajos 8	Subsistema Contraltos 14
Lugar: Ensayos regulares en el Aula Magna de la PUCE, Quito			
Fecha de aplicación Encuesta 1: Sopranos y Bajos: 18 de agosto de 2014 # preguntas: 20		Contraltos y Tenores: 19 de agosto de 2014	
Fecha de aplicación Encuesta 2: Sopranos y Bajos: 20 de agosto de 2014 # preguntas: 19		Contraltos y Tenores: 21 de agosto de 2014	
Fecha de aplicación Encuesta 3: 22 de agosto de 2014 # preguntas: 11			
Variables de medición: Las señaladas en la fase 1, de indagación 2007			

Fuente: María Teresa Alvarado

3.1.2 Entrevistas individuales

A lo largo de la investigación se aplicaron entrevistas estructuradas (anexos 12 - 17 y 21) para confirmar los resultados obtenidos en las encuestas y conocer las percepciones culturales de los miembros de la organización con representatividad en la coral, característica que incluye a la fundadora y coordinadora de la organización, directores, miembros de Directiva

interna y jefes de cuerda (períodos 2007, 2011 y 2014). El método ayudó en la detección de creencias, filosofía, estilo de liderazgo, estructura, identidad visual, historias, mitos, procesos de comunicación e inducción, FODA y grabaciones de video para la propuesta académica.

Tabla 8. Entrevistas para análisis cultural: autoridades y miembros del Coro PUCE

NOMBRE	FUNCIÓN	TEMA	FECHA DE APLICACIÓN
Licenciado Giovanni Mosquera	Director y profesor de técnica vocal: 2001-2009	Percepción de la cultura y proyectos significativos coro PUCE Semblanza personal	07 y 08 de septiembre del 2007
Antropóloga Jenny Arroyo Espinosa *	Coordinadora de cultura (organismo rector de coro PUCE) Fundadora del coro y Soprano	Antecedentes y situación del movimiento coral universitario en el Ecuador. Semblanza personal Filosofía y políticas de la Coordinación de Cultura Percepción de la Cultura vigente	14 y 15 de septiembre del 2007
Arreglista coral César Santos Tejada *	Director fundador de coro PUCE: 1993 -2001	Historia y proyectos significativos Percepción de la cultura durante su dirección coral Antecedentes y situación del movimiento coral universitario en el Ecuador. Tipologías corales Semblanza personal	17 de septiembre de 2007
Diana Salazar	Miembro de Directiva interna (presidenta) y coreuta Contralto PUCE.	Percepción de la cultura organizacional: funciones y cualidades de Directiva interna, líderes y estilo de liderazgo, redes de comunicación interna, debilidades y fortalezas.	14 de marzo del 2007
Giselle Martínez y Gabriela Nieto	Jefas de cuerda Sopranos	Percepción de la cultura organizacional: funciones y cualidades de una jefa de cuerda	14 de marzo del 2007
Carlos Mayorga y Juan Pablo Acosta	Jefes de cuerda Tenores	Percepción de la cultura organizacional: funciones y cualidades de un jefe de cuerda	14 de marzo del 2007
Andrea Bedoya y Diana Salazar	Jefas de cuerda Contraltos	Percepción de la cultura organizacional: funciones y cualidades de jefa de cuerda	14 de marzo del 2007
Javier Andrade	Jefe de cuerda Bajos	Percepción de la cultura organizacional: funciones y cualidades de un jefe de cuerda	14 de marzo del 2007
Fernanda Barreno * Luis Zamorano *	Diseñadora gráfica y coreuta Contralto Diseñador, programador, comunicador multimedia	Percepción de la cultura organizacional: identidad visual	17 de marzo del 2008 03 de marzo del 2009
Licenciado Gabriel Villafuerte M. *	Tenor, director coro Ciudad de Quito, Coro del Teatro Nacional Sucre, Tenor, ex presidente de coro PUCE	Antecedentes y situación del movimiento coral universitario en el Ecuador. Semblanza personal Percepción de la cultura durante su permanencia. Proyectos significativos del Coro	22 de noviembre del 2006
Ingeniera Sandra Mendoza *	Ingeniera Comercial, excoreuta PUCE.	Estructura organizacional de Coro PUCE. Políticas internas adecuadas	22 de diciembre del 2006 12 de junio de 2012
Elizabeth Burgueño * Bernarda Holguín *	Soprano, exjefa de cuerda y expresidenta del Coro PUCE Soprano, exjefa de cuerda, directora coro Fe y Alegría	Percepción de la cultura organizacional: Función directiva, liderazgo, eventos	20 de junio del 2007 17 de julio del 2007

Fuente: María Teresa Alvarado

Nota: El signo * indica entrevista útil además para los capítulos histórico y/o teórico y/o propuesta comunicacional.

Tabla 9. Entrevistas a coreutas, directores y coordinadora PUCE 2011-2014 para corroboración de la percepción cultural

NOMBRE	FUNCIÓN	TEMA	FECHA DE APLICACIÓN
Manuel Sosa	Miembro de Directiva interna (comisión de asuntos sociales y gestión) coreuta Bajo PUCE 2009- 2014	Funciones y cualidades de Directiva interna, líderes y estilo de liderazgo redes de comunicación interna, FODA	22 de junio del 2011 26 de agosto 2014
Andrea Donoso	Jefe de cuerda Sopranos 2011	Funciones y estilo de liderazgo, FODA comunicación interna	22 de junio del 2011
Juan Carlos Erazo	Jefe de cuerda Tenores 2014	Filosofía de trabajo, estilo de liderazgo, redes de comunicación interna, FODA	15 de agosto de 2014 26 de agosto 2014
Óscar Betancourt	Director 2009-2011	Filosofía de trabajo, estilo de liderazgo, redes de comunicación interna, FODA	14 de marzo del 2011
Jenny Arroyo	Coordinadora de Cultura PUCE 1993-2014	Filosofía de trabajo, estilo de liderazgo, redes de comunicación interna, FODA.	14 de marzo del 2011 25 de agosto del 2014
Juan Carlos Velasco	Director vigente del Coro PUCE	Filosofía de trabajo, estilo de liderazgo, redes de comunicación interna, FODA.	25 de agosto del 2014

Fuente: María Teresa Alvarado

Tabla 10. Entrevistas para propuesta comunicacional

NOMBRE	FUNCIÓN	TEMA	FECHA DE APLICACIÓN
Giovanni Mosquera	Director 2001-2009	Sección Técnica vocal/ Saludo	17 de julio del 2007 12 de febrero del 2008
Mónica Guevara	Contralto 2004-2006	Vivencias Coro PUCE	17 de julio del 2007
Ricardo Salazar	Bajo 1997-2004	Vivencias Coro PUCE	17 de julio del 2007
Juan Pablo Acosta	Tenor 2003-2008	Vivencias Coro PUCE	18 de julio del 2007
Javier Andrade	Bajo 2003-2008	Vivencias Coro PUCE	18 de julio del 2007
Diana Salazar	Contralto 2003-2008	Vivencias Coro PUCE	22 de julio del 2007
Pancho González	Bajo 1998-1999	Vivencias Coro PUCE	22 de julio del 2007
Sandra Mendoza	Soprano 2001-2002	Vivencias Coro PUCE	22 de julio del 2007
Mayte Alvarado	Soprano 2000-2008	Vivencias Coro PUCE	24 de julio del 2007
Óscar Betancourt	Director 2009-2011	Sección Técnica vocal/ Saludo	12 de mayo del 2011
Juan Carlos Velasco	Director vigente	Saludo/introducción	01 de septiembre del 2014

Fuente: María Teresa Alvarado

3.1.3 Entrevista grupal

El instrumento se empleó en las variables creencias, comunicación, identidad visual y clima. El grupo focal se aplicó a 10 personas en promedio, en tres momentos (2007, 2011 y 2014), registrando el contenido en cinta magnetofónica, a través de coralistas, con un mínimo de 2 meses de permanencia en el coro (Cuestionarios, en anexos 23, 24 y 25).

3.1.4 Observación directa

La observación fue útil en el análisis de rituales, creencias, estilo de liderazgo, formas de interacción, estructura, clima y alineamiento con la cultura interna (Anexo 26). La técnica se aplicó en el tiempo destinado a ensayos regulares, ensayos generales y presentaciones corales. Es decir, de 13h30 a 15h00. Se observó el comportamiento del grupo un mínimo de 3

veces por semana y en horarios especiales de eventos públicos en el Aula Magna PUCE, Teatro y Auditorio Mayor del Centro Cultural PUCE, campus universitario, locales externos y domicilios de coreutas (celebraciones informales) durante el estudio. A partir de la gestación del proyecto, la técnica se aplicó en 3 fases. La primera duró cuatro semestres, aproximadamente (enero del 2006 a diciembre del 2007). Este proceso se facilitó por cuanto la autora del presente trabajo fue integrante Soprano de la agrupación desde el año 2000. El análisis de desempeño coral en presentaciones se aplicó a través de observación no participante. Más adelante, se reforzó y actualizó el resultado de la investigación en una segunda fase, como coreuta entre abril de 2009 y junio de 2011. Por último, la tercera fase de observación se ejecutó entre enero y septiembre de 2014, con visitas semanales.

3.1.5 Investigación documental

La técnica verificó los canales de comunicación formal y facilitó el desarrollo de los productos multimedia y web propuestos. Involucró contacto con el nivel administrativo y directivo, estudiantes y promotores culturales (Tabla 10, anexos 16, 22, 31, 32, 33). La Coordinación de Cultura de la PUCE permitió el acceso al archivo del coro, donde constaban fichas de inscripción; fotografías de eventos; organigrama y reglamento interno de Coordinación; informes y planes de trabajo anuales, lemas; logotipos del coro y de la PUCE para publicación en soportes digitales y papelería. Además, se obtuvo material gracias a la Dirección de Audiovisuales y de Comunicación Institucional PUCE, Diario El Comercio y coreutas amigos, recopilándose fotos, grabaciones digitales en audio y vídeo, reportajes y noticias del coro hasta diciembre del 2014. Desde el año 2010, el trabajo compilatorio se facilitó con información del coro publicada en internet. La recopilación de datos se completó con recortes de prensa de archivo personal y bibliotecas públicas locales.

3.1.6 Juntas con directivos

Este mecanismo sirvió específicamente para análisis conclusivos acerca del FODA grupal; esclarecimiento de elementos culturales y redacción de la filosofía grupal; todo ello, a partir de la lluvia de ideas surgida con las técnicas anteriores (anexos 27, 28, 29 y 30). Al igual que los métodos expuestos, las juntas se realizaron en 3 fases históricas: 2007, 2011 y 2014. Las juntas estuvieron integradas por la coordinadora cultural, director, los jefes de las cuatro cuerdas (Tenor, Soprano, Contralto y Bajo), un representante de Directiva interna, un líder

informal y una soprano, responsable del proyecto cultural. Las personas seleccionadas cumplen o cumplían un rol representativo en el sistema coral y, por tanto, cuentan con el debido criterio y experiencia para colaborar en la fase conclusiva, de definición cultural.

Tabla 11. Participantes en juntas de diagnóstico

PARTICIPANTES Fase 2007	FUNCIONES	PARTICIPANTES Fase 2011	FUNCIONES
Giovanni Mosquera	Director coro PUCE	Óscar Betancourt	Director coro PUCE
Jenny Arroyo Espinosa	Coordinadora de Cultura	Jenny Arroyo Espinosa	Coordinadora de Cultura
César Salazar	Presidente de la Directiva interna 2008	Daniel Mariño	Presidente de la Directiva interna 2011
Fernanda Barreno	Secretaria de Directiva interna 2008	Valeria Sánchez	Secretaria de Directiva interna 2011
Pamela Peñafiel	Jefa de cuerda Sopranos 2008	Andrea Donoso	Jefa de cuerda Sopranos 2011
Juan Acosta	Jefe de cuerda Tenores 2008	David Campoverde	Jefe de cuerda Tenores 2011
Diana Salazar	Jefa de cuerda Altos, presidenta saliente (Directiva 2005-2008)	Nathy Revelo	Jefa de cuerda Altos 2011
Javier Andrade Cobo	Jefe de cuerda Bajos, secretario saliente (Directiva 2005-2008)	Daniel Mariño	Jefe de cuerda Bajos 2011
José Camacho Herold	Representante de los coralistas, Bajo	Manuel Sosa	Representante de los coralistas, Bajo
Mayte Alvarado	Moderadora, expositora de resultados	Mayte Alvarado	Moderadora, expositora de resultados

PARTICIPANTES Fase 2014	FUNCIONES
Juan Carlos Velasco	Director coro PUCE
Jenny Arroyo Espinosa	Coordinadora de Cultura de la PUCE
Andrea Rodríguez	Presidente de la Directiva interna 2011
Mishell Moreno	Secretaria de Directiva interna 2011
Dominique Lizazaburu	Jefa de cuerda Sopranos 2011
Juan Carlos Erazo	Jefe de cuerda Tenores 2011
Verónica Ayala	Jefa de cuerda Altos 2011
Esteban Yacelga	Jefe de cuerda Bajos 2011
Manuel Sosa	Representante de los coralistas, Bajo
Mayte Alvarado	Moderadora, expositora de resultados

Fuente: María Teresa Alvarado

3.2 Diagnóstico cultural

A continuación, los elementos culturales presentes en el Coro PUCE, resultado de la investigación.

3.2.1 Nivel 1: supuestos básicos y creencias

La observación directa, las entrevistas grupales y personales permitieron descubrir diferencias en supuestos básicos, motores en el proceso musical entre los años 2007 y 2014. Enseguida, el listado comparativo de creencias preponderantes.

Tabla 12. Comparación de creencias dominantes entre los años 2007 y 2014

Período 2007	Período 2011	Período 2014
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los festivales competitivos y el intercambio son dañinos. Si el grupo interviene puede contaminar su nivel técnico (nivel directivo). ▪ El coro de la Cato es líder en el país. Es el referente de los demás coros universitarios del Ecuador (nivel directivo, coreutas). ▪ Popularidad es sinónimo de liderazgo (coreutas). La directiva existe para armar fiestas y paseos. ▪ Algunos proyectos importantes son únicamente para "panas" VIP (directiva interna). ▪ Es obligación de los jefes de cuerda ser nuestros referentes. (coreutas) ▪ Ningún coreuta puede cuestionar las decisiones de la autoridad. (nivel directivo y coreutas). ▪ Aquí nadie es indispensable. (nivel directivo). El esfuerzo y alto desempeño no ameritan recompensa (coreutas). ▪ El canto es belleza y está por encima de todo incluso de los coreutas (nivel directivo). ▪ Al coro venimos a compartir la vocación musical con gente de cosmovisiones diversas y a divertirnos sanamente, con actitud fraterna (coreutas líderes). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los festivales competitivos y el intercambio son positivos para el coro como medio de aprendizaje y crecimiento (nivel directivo). ▪ El coro de la Cato es líder en el país. Es el referente de los demás coros universitarios del Ecuador (nivel directivo, coreutas). ▪ La perfección musical es sinónimo de liderazgo (coreutas). La directiva existe para representar al grupo pero no funciona. Es solo nominal. ▪ Algunos proyectos importantes son únicamente para "panas" VIP (directiva interna). ▪ Los coreutas antiguos y jefes de cuerda son responsables del resultado musical pero deben imitarse en lo posible.(coreutas) ▪ Las decisiones de la autoridad deben acatarse pero hay lugar a consenso. Las sugerencias son bienvenidas (nivel directivo y coreutas). ▪ Aquí todos somos importantes, todos podemos aportar (nivel directivo/coro). El alto desempeño y la participación son apreciadas y deben recompensarse (coreutas y nivel directivo). ▪ El canto es encuentro, expresión, energía (nivel directivo y coreutas). ▪ Al coro venimos a compartir la vocación musical con gente de cosmovisiones diversas y a divertirnos sanamente (coreutas líderes). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los festivales competitivos y el intercambio son positivos para el coro como medio de aprendizaje, crecimiento y despunte internacional (nivel directivo). ▪ El coro de la Cato es líder en el país. Es el referente de los demás coros universitarios de Ecuador, embajador y un plus de la PUCE (nivel directivo, coreutas). ▪ El carisma y el ejemplo son sinónimos de liderazgo (coreutas). La directiva existe como puente y apoyo entre las autoridades y los coreutas, en el cumplimiento de objetivos del grupo. ▪ Los coreutas antiguos son la base la que el grupo funciona. Todos los proyectos musicales exigentes y atractivos se destinan a ellos. (coreutas antiguos). ▪ El/la jefe de cuerda es un apoyo importante para el aprendizaje coral. Ellos son nuestros referentes (coreutas). ▪ Las decisiones del director y/o la coordinadora deben respetarse pero son posibles el diálogo y la crítica constructiva (nivel directivo y coreutas). ▪ Aquí todos somos importantes, todos podemos aportar (nivel directivo/coro). El alto desempeño y la participación son apreciadas, y deben recompensarse (coreutas y nivel directivo). ▪ El canto es vida (nivel directivo y coreutas). ▪ Al coro venimos a compartir la vocación musical con gente de cosmovisiones diversas y a divertirnos sanamente (coreutas líderes).

Fuente: María Teresa Alvarado

Entre las ideas compiladas en el período 2007, sobresale la creencia de que el intercambio y la competencia musical con otros grupos, fuera de la PUCE, eran innecesarios para el crecimiento del conjunto. El intercambio era visto como riesgo de contaminación musical. [se exceptúa de esta creencia el concierto *Réquiem de Verdi* 2007, obra de alta complejidad, considerada el mejor evento cultural del año por el Municipio de Quito]. Según las entrevistas y la observación directa, este supuesto se traducía en una gran debilidad para el avance del grupo, ante la imposibilidad de comparar, aprender y compartir experiencias con otras corales. Sin retroalimentación no es posible la renovación ni el progreso, menos aún el liderazgo. En contraposición, las promociones 2011 y 2014 reflejan que la competencia y el intercambio cultural son oportunidades valiosas de superación musical y humana, que el grupo aprovecha en beneficio de la PUCE. El cambio actitudinal obedece a las renovaciones estructurales de Dirección coral dadas entre 2009 y 2014, años en que, progresivamente, se trabaja en ganar espacios culturales en todo el Ecuador, con perspectivas internacionales. Se perciben así, incompatibilidades culturales en el nivel directivo a lo largo del estudio.

Otra creencia modificada alude al liderazgo a nivel *staff*, es decir, de Jefaturas de cuerda y Directiva interna, elegidas anteriormente con improvisación; por su popularidad más que por su afán de servicio y bienestar grupal. Aquello no favorecía al sistema; atentaba contra los valores de esfuerzo y seriedad en los roles de apoyo; fomentaba egocentrismos, indisciplina y evasión constante de responsabilidades. Estas actitudes recaían, a su vez, en desintegración social, baja cooperación en proyectos y desmotivación. En la actualidad, se percibe una idea de liderazgo identificada con la disciplina y el ejemplo. Directiva y jefes de cuerda se seleccionan conforme a su rendimiento, lo que facilita un trabajo coordinado y coherente a los objetivos, en permanente comunicación con Dirección musical y Coordinación cultural [incuestionables en 2007]. El acercamiento gradual entre niveles responde al supuesto 2011 y 2014, de que el diálogo y la crítica constructiva con la autoridad son posibles y necesarios.

Una diferencia interesante entre los períodos de estudio es la percepción sobre el valor del esfuerzo. En el 2007, la Dirección asume que el buen desempeño no amerita distinción. En 2011 y 2014, los coralistas de alto rendimiento son motivados y reconocidos por la autoridad.

Por otra parte, el sentimiento de orgullo grupal y de liderazgo a nivel nacional es evidente en los tres períodos. Se repite la creencia de que Coro PUCE es líder; referente de los demás coros universitarios del Ecuador. Asimismo, se reitera un sentimiento de entusiasmo, descomplicación y jovialidad como motores de vida para el grupo.

3.2.2 Nivel 2: explícito, de la declaración filosófica

El coro aún no cuenta con una filosofía definida y formalizada. Sus líderes tienen percepciones diversas sobre los fundamentos, situación que afecta a los coreutas, carentes de una guía de actuación y, por lo tanto, de significados compartidos y apoyados.

3.2.2.1 Valores

Las entrevistas, juntas con líderes y creencias analizadas recalcan como valores ideales en un grupo coral: el liderazgo, la interdependencia, la armonía, la tolerancia, la solidaridad, la disciplina, la perseverancia, la calidad técnica y humana y el compromiso. Aparecen también: la alegría, la jovialidad y la espontaneidad, cualidades arraigadas en Coro PUCE, como se mencionó en el nivel subyacente.

Existe dispersión en las encuestas. El período 2007 subraya la responsabilidad y la solidaridad (15%), seguidos del respeto (12%), el trabajo en equipo y la perseverancia (11%). El valor de la lealtad es poco significativo, solo un 2,7% lo destaca, sugiriendo la ausencia de compromiso y espíritu de pertenencia. Los resultados de comprobación en las etapas 2011 y 2014 incluyen el valor de la calidad, con un porcentaje de apoyo del 20% (2011) y 11% (2014). Asimismo, el trabajo en equipo y la puntualidad son apreciados. En 2014, por ejemplo, estos valores contemplan un apoyo del 25% y 22%, respectivamente. El resultado responde a las creencias observadas, que sugieren los valores de competitividad, intercambio, trascendencia y valentía como medios de crecimiento y despunte internacional.

De otro lado, en la promoción 2007 se percibía un bajo nivel de cumplimiento en los valores ideales de la organización, equivalente al 35% del total, seguido de un 33% que consideraba un nivel de acatamiento medio. Sólo un 6% creía que los valores se cumplían en alto grado. La incongruencia entre creencias reales y valores ideales; la división de criterios sobre los valores característicos del coro y la percepción negativa sobre el cumplimiento de fundamentos pueden interpretarse como una cultura débil, difusa y por ende, compartida pobremente por los integrantes de la etapa 2007. Entre el 2011 y 2014 la coherencia entre valores promovidos y cumplidos por el grupo se incrementa. Un 59% de coreutas del 2011 y un 54% de coreutas del 2014 opinan que existe un alto grado en el cumplimiento de valores.

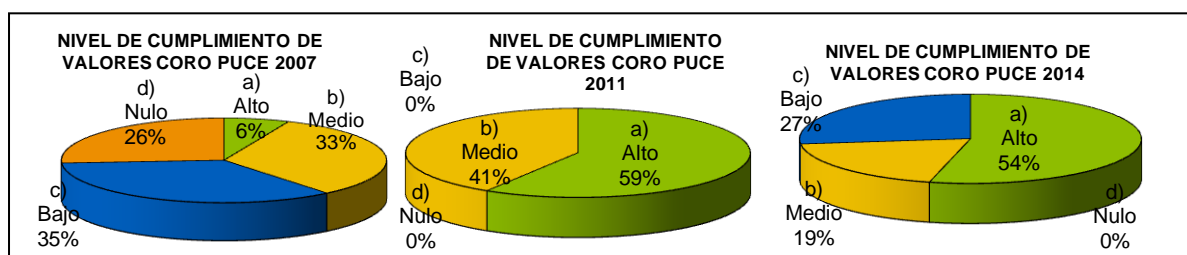


Figura 6. Encuesta 1-12b. ¿En qué grado consideras que el coro, incluidas sus autoridades, actúa conforme a esos valores?

Fuente: María Teresa Alvarado

3.2.2.2 Misión, visión y objetivos

Los líderes manifiestan diversas percepciones sobre la misión, la visión y los objetivos de coro PUCE. Las entrevistas aplicadas al nivel directivo demuestran inconsistencia y dispersión, empero, sus criterios son complementarios. Por una parte, la Dirección actual afirma que la misión debe ser “el trabajo en equipo, la difusión musical y el intercambio a escala nacional e internacional”; la Coordinación de Cultura se inclina por la idea de “aportar

a la sociedad profesionales sensibles”. Los directores de las etapas anteriores al 2011, por su parte, apuntan al concepto de “liderazgo local” como finalidad básica del grupo. Por último, representantes de Directiva interna creen que la misión es “propiciar una formación integral de los universitarios”.

La visión en un plazo de 3 años, de acuerdo a la Coordinación cultural, es tener una organización con mayores exigencias técnicas y numéricamente superior, transformada en un orfeón de más de un centenar de coreutas, que represente a la PUCE dentro y fuera del Ecuador. Las encuestas no arrojaron un conocimiento claro de la variable.

En lo concerniente a objetivos corales, los líderes no concretaron el concepto en entrevistas, al confundirlo con la idea de misión. La variable pudo analizarse a través de las encuestas y grupos focales. Los coreutas señalaron ideas algo vagas y contradictorias. La pregunta de la encuesta, referente a las motivaciones de ingreso y permanencia en el coro sacó a relucir como objetivo primario, la beca semestral ofrecida por la PUCE, con un 34% de respuestas en el período 2007, 78% en el período 2011 y 87% en el período 2014. Sin embargo, cuando se preguntó directamente cuáles eran los objetivos ideales del coro los chicos se inclinaron por los conceptos de difusión cultural; ser un grupo que represente dignamente a la Universidad y crear un espacio para el desarrollo del potencial artístico y humano. Esta respuesta obtuvo el mayor porcentaje de adeptos, alrededor del 41%, seguida del objetivo de representar dignamente a la Universidad, concepto compartido por el 21% de coralistas 2007.

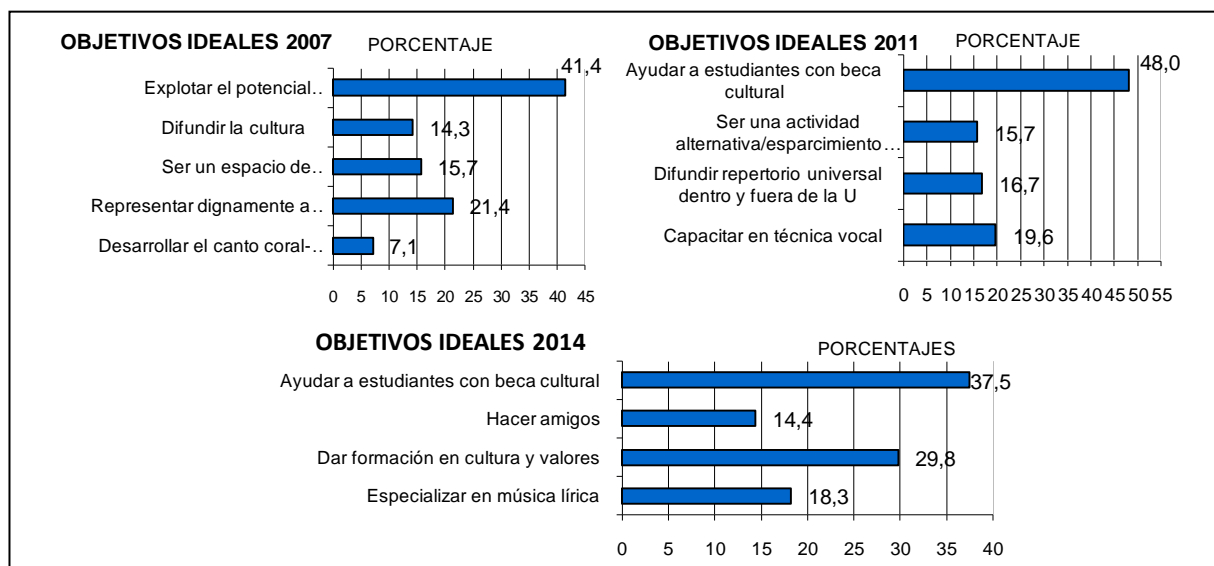


Figura 7. Encuesta 1-10a. ¿A tu criterio, cuáles son los objetivos fundamentales de nuestro coro?

Fuente: María Teresa Alvarado

Al corroborar resultados de objetivos ideales en los períodos 2011 y 2014, el objetivo de beca sigue siendo preponderante, con un 48% de apoyo en el 2011 y un 38% en el 2014: La primacía del objetivo económico como motivación de ingreso se podría interpretar como consecuencia de la crisis general de recursos de los estudiantes y no, necesariamente, como una falta de vocación musical. Adicionalmente, y con la intención de comprobar la anomia cultural, la encuesta 1 incluyó la pregunta 10b, sobre cumplimiento de los objetivos corales:

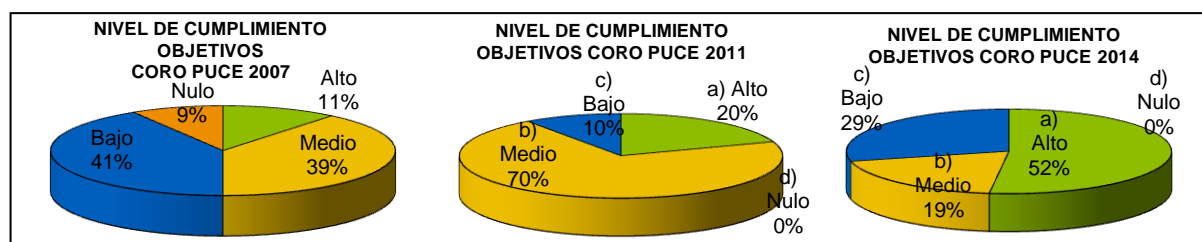


Figura 8. Encuesta1-10b ¿En qué grado consideras se están cumpliendo realmente esos objetivos?

Fuente: María Teresa Alvarado

Los resultados del 2007 eran preocupantes, pues una cifra representativa de la organización, correspondiente al 41%, opinaba que el nivel de cumplimiento de los objetivos corales era bajo. Aquello se interpreta como indicador de desmotivación en el desempeño musical y de alejamiento de la misión en esa época. De otro lado, en el período 2011 los objetivos se cumplen medianamente según un 70% y en el 2014 los resultados son favorables, con una percepción de alto cumplimiento del 52%. La inconsistencia en el cumplimiento y alineamiento con objetivos dificulta consolidar el contrato social entre los coralistas y la organización coral.

3.2.2.3 Estrategias

Las entrevistas con la Dirección y la Coordinación de Cultura indican la existencia de una planificación anual de proyectos, en enero. En este proceso se definen repertorios y plazos de preparación, conforme al cronograma interno de Coordinación de Cultura y Bienestar Estudiantil. A diferencia del período 2007, en la actualidad se verifica una evaluación profunda sobre el cumplimiento de políticas internas, nivel de desempeño vocal, nivel de rotación por semestre, cumplimiento de metas y estrategias de promoción. Este último aspecto se considera prioritario para el desarrollo coral; existe una participación activa y ordenada, liderada por la Coordinación, la Dirección coral y la Directiva interna. Estas dependencias plantean propuestas ambiciosas de difusión externa a la PUCE, de alcance internacional, a través de mecanismos de Relaciones públicas y Comunicación institucional.

Como ejemplo de dicha transformación, la observación directa determinó que, mientras entre los años 2007 y 2009, el coro tuvo una sola presentación fuera de Quito, en la Sede PUCE Ibarra y una sola participación de envergadura, con el Concierto *Réquiem de Verdi* de la Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador, recién en el año 2011 el coro volvió a la actividad nacional, con salidas a provincia, mismas que se incrementan notoriamente en el período 2012-2014. Destaca así la participación en el *XXXV Festival internacional el Canto Coral hermana a los Pueblos* de Guayaquil, en agosto del 2013 y en el 2014, el *Primer Encuentro internacional de Coros Voces de Altura, canto en la Mitad del mundo*; el viaje a Viña del Mar, Chile, para un encuentro coral; la participación en la Novena navideña de la Presidencia de la República y la grabación de villancicos para el canal televisivo Ecuavisa.

La estrategia más evidente y estable del sistema es la optimización de las cualidades líricas y nivelación coral, mediante la práctica de técnica vocal en los primeros 20 minutos de ensayo y con clases personalizadas para los coralistas, sobre ejercicios de vocalización, respiración y relajación. La estrategia se aplica desde el nacimiento del grupo; primero, gracias al maestro Giovanni Mosquera; luego, con los directores Óscar Betancourt y Freddy Godoy y en el presente período, con la maestra María José Fabara. La diferencia entre los talleres anteriores al 2014 es que, mientras en ellos, las clases eran opcionales, en la actualidad se imparten de forma obligatoria, semanalmente, como política implícita. Su cumplimiento repercute en las evaluaciones del grupo y es un requisito de permanencia. El tiempo de tutoría se reparte en períodos de 30 minutos por participante. Dicha modificación en la filosofía de trabajo repercute positivamente en la estabilidad, disciplina y equilibrio musical.

En lo que atañe a Directiva interna, la observación y entrevistas demostraron que, en tanto la gestión de los períodos 2007 y 2011 era pasiva y enfocada en organización de eventos sociales, como el bautizo de novatos, en la actualidad la Directiva trabaja conforme a propuestas ordenadas, tendientes a la promoción y la participación activa del grupo. No obstante, los proyectos se dirigen a los miembros considerados coro base o antiguo y se nota una separación con respecto a los miembros novatos y aspirantes. Ellos demuestran rechazo y desmotivación para permanecer en el coro. Se dificulta por tanto el espíritu de pertenencia y la identificación con el grupo, que marca barreras, sin planes formales de integración.

Tabla 13. Propuestas de Directiva interna entre los años 2007 y 2014

Propuestas principales	DIRECTIVAS 2007-2011	DIRECTIVAS 2012-2014
Económicas	Autogestión/proyectos cuotas semanales 0,50usd	Autogestión con cuotas semanales 0,50usd
Incentivos	Premiación a directores y canje cuotas x iniciativas	
Medios de capacitación	Producción archivos didácticos <i>MIDI</i> y <i>MP3</i>	Producción archivos didácticos <i>MIDI</i> y <i>MP3</i>
Medios de comunicación	Publicación boletín mensual <i>Entre el ombligo y el sexo, tu apoyo</i> (2005-2007) Foro <i>Yahoo</i> Coro PUCE	Reuniones periódicas semanales Perfil y grupo <i>Facebook</i>
Programas formales integración		
iniciativas informales de integración	Bautizo de novatos (desde 2002) Paseo anual a Chashapamba/propiedades coreutas Cena navideña, cumpleaños del mes Parrilladas semestrales	Bautizo de novatos (desde 2002) Paseo a Chashapamba, condicionada a agenda de eventos, cumpleaños autoridades Recolección de fondos para viajes coro base
Promoción	Camisetas distintivas (solo eventual)	Camisetas distintivas Perfil <i>Facebook</i> Contacto frecuente con dependencias de la PUCE vinculadas a Cultura como: FEUCE, Radio Activa y TVNoticias PUCE
Organización		Inclusión director en Directiva interna

Fuente: María Teresa Alvarado

3.2.2.4 Políticas internas

La observación directa, encuestas y revisión documental indican la ausencia de normativas. Sólo se han definido políticas de horarios de ensayo, préstamo de uniformes y acceso a becas culturales, descuidando aspectos importantes como requisitos de ingreso, faltas y atrasos permitidos por semestre, elecciones de Directiva y sanciones. Por otra parte, los cuestionarios señalan una gran preocupación del grupo en este aspecto, quien solicita políticas explícitas como estrategia de solución a la crisis de rendimiento y, en definitiva, como guía de sus actividades. En el 2007, el 72% desconocía cuáles eran las reglas de la agrupación. Sólo un 11% afirmaba conocerlas plenamente y un 17% las conocía a medias.

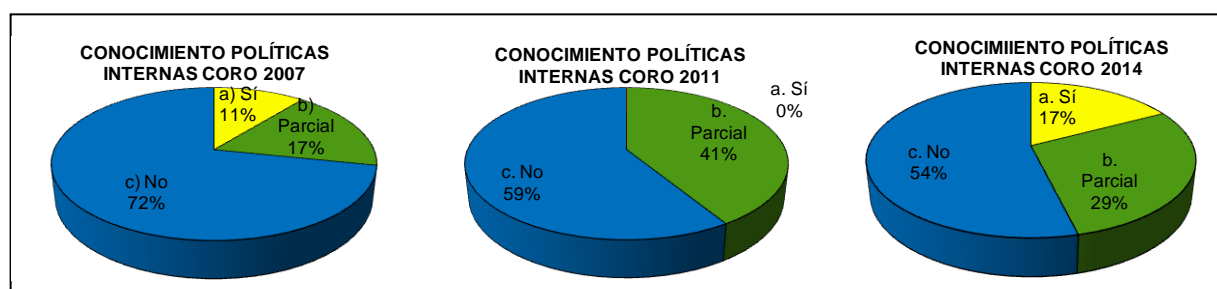


Figura 9. ENCUESTA 1-13a. ¿Conoces cuáles son las políticas o normas bajo las que trabaja el coro?
Fuente: María Teresa Alvarado

Las encuestas de corroboración demuestran que en el 2011 un 41% de coreutas afirmaba conocer parcialmente las políticas internas y un 59% las desconocía; en el 2014 aparece un 17% de personas que conoce las políticas, frente a un 29% que las conoce a medias y a un mayoritario 54% que las desconoce. Por tanto, la tendencia del desconocimiento y ausencia de guías se mantiene a través del tiempo.

Entre las políticas necesarias para el funcionamiento coral sobresalen: comunicación, con 24 respuestas (26%), integración y disciplinarias, con 20 respuestas (22%), asistencia, con 15 respuestas (16%), ingreso y selección con 11 respuestas (12%) y transparencia con 2 (2%). De 46 coralistas encuestados en el 2007, sólo 1 no respondió a esta pregunta, demostrando un marcado interés por un reglamento o marco normativo. El grupo focal confirmó estos resultados, añadiéndose la política de elecciones como necesidad funcional. Además, sugieren políticas más claras y exigentes sobre ingreso y evaluación del desempeño. En el 2011 y 2014 sobresale la necesidad de normas sobre integración, capacitación y asistencia.

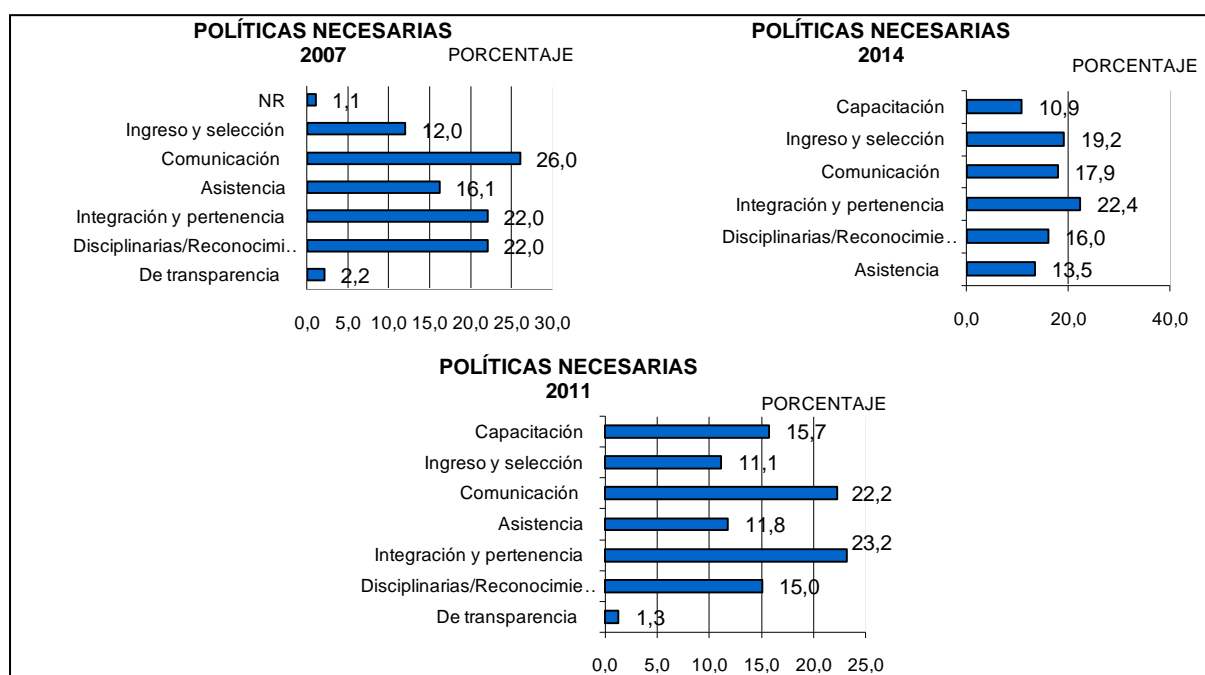


Figura 10. ENCUESTA 1-13b. ¿Con tu experiencia como coreuta, qué tipo de políticas o reglas crees que hacen falta en el grupo para que funcione mejor? Ej.: políticas disciplinarias Menciona 3
Fuente: María Teresa Alvarado

3.2.3 Nivel 3: Explícito, de las prácticas o artefactos

El nivel práctico plasma las creencias y valores que guían al grupo en varios artefactos entendidos como: historias, mitos, héroes, villanos, procesos de trabajo, rituales, sistemas de comunicación, estructura, estilo de liderazgo, productos ofrecidos e identidad visual.

3.2.3.1 Historias, mitos, héroes y villanos

La variable pudo detectarse con observación participante, encuestas, análisis documental y entrevistas. La mayor parte de los miembros del coro son jóvenes entre los 18 y 25 años de

edad, con cosmovisiones diversas, conforme a su formación en las Facultades de la PUCE. Un pequeño grupo de coreutas, no mayor al 15%, supera estas edades. No obstante, en el 2007 esta minoría llegaba a un 28% correspondiente a docentes, administrativos y a aquellos egresados y graduados de la PUCE, cuya convicción coral los motivó a volver o permanecer en el coro, a pesar de haber culminado su etapa universitaria. En promedio, 1 de cada 4 integrantes del 2007 reingresó. El coro, como organización vocacional, tendiente a la libertad y a la expresión con el canto, se convierte en el medio propicio para compartir experiencias, sentimientos e intereses. La extroversión, la alegría y la espontaneidad ya mencionadas han dado origen a momentos intensos y emotivos para ellos.

De acuerdo al reglamento interno de Coordinación de Cultura, el coro empezó sus actividades el 22 de octubre de 1993. El grupo se inició en la modalidad de taller, bajo el amparo de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador [FEUCE] y a partir de 1995 se convirtió en el primer grupo cultural reconocido y administrado por la PUCE, con el objeto de brindar a los estudiantes un espacio de expresión y desarrollo artístico y de representar a la Universidad, a través de eventos dentro y fuera del campus de Quito.

El coro tuvo dos líderes fundadores: la antropóloga Jenny Arroyo Espinosa, Soprano, miembro de la FEUCE y, posteriormente, coordinadora cultural de la PUCE y el arreglista César Santos Tejada, director del grupo hasta mediados del 2001. La salida de este líder provocó una crisis estructural, la cual obligó a que el maestro Giovanni Mosquera, antes profesor de técnica vocal, asumiera el rol directivo. Esta decisión contribuyó de manera positiva al mantenimiento del sistema coral.

El alcance del coro ha sido primordialmente nacional, a través de recitales, conciertos y festivales no competitivos efectuados en Quito, Esmeraldas, Tulcán, Ibarra, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas y Guayaquil. El impulso al intercambio internacional es progresivo, al participar en encuentros con corales de Cuba, Brasil, España, Polonia, Puerto Rico, Argentina, Chile, Venezuela, entre otros referentes corales. Vale decir además, que el Coro busca en la actualidad proyectarse al exterior, muestra de ello fue la gestión del grupo para participar en un encuentro coral de Viña del Mar cumplido en octubre del 2014.

Las encuestas y entrevistas a autoridades y a miembros de la etapa 2007-2008 resaltaron como eventos de mayor significación en la vida del coro, el montaje de la zarzuela *Los Bohemios* de Amadeo Vives (2003-2004); la presentación de la *Misa Popular Ecuatoriana* de Claudio Aizaga en Tulcán (2004); el *XXV Festival internacional de Coros El canto coral hermana a los pueblos*, organizado en Guayaquil por el maestro Enrique Gil (2003); *Concierto Gloria de Vivaldi PUCE* (2005); el *IV Festival Nacional Ecuador, cantemos unidos*, dado en Guayaquil (2006) y el *Concierto Réquiem de Verdi*, efectuado en la Casa de la Música en Quito, junto a la Orquesta Sinfónica del Ecuador, el Coro del Conservatorio Nacional y cuatro solistas invitados por la Embajada de Italia (2007).

Según entrevistas de corroboración, los proyectos recordados para la promoción 2009-2011 se reducen a la presentación del *Recital Beatles in Revue*, en el Aula Magna PUCE (2010) y en el 2011, al *Primer Festival de Coros nacionales* del Conservatorio Nacional y al evento por el mes de la cultura Franz Liszt, presentado en la Casa de la Música.

Los coralistas de la última generación analizada, a través de entrevistas recuerdan el *XXXV Festival internacional el canto coral hermana a los pueblos*, dado en Guayaquil en agosto del 2013; la presentación de villancicos para el canal televisivo Teleamazonas, también en el 2013; el *Primer Encuentro internacional Voces de Altura, canto en la Mitad del Mundo*, donde la PUCE cumplió el rol de anfitrión ante los grupos invitados de Brasil, Puerto Rico, Polonia y Argentina en julio de 2014; el viaje a Chile por invitación del Municipio de Viña del Mar, en octubre del mismo año. Recalcan además, grabaciones de villancicos para Ecuavisa y la *Novena Navideña* junto a Rafael Correa, presidente del Ecuador en diciembre del 2014.

Las técnicas de observación, entrevistas y encuestas demostraron que abundan los mitos y los coralistas héroes. Estas percepciones son, a menudo, exageraciones de la realidad y producto del rumor, principal medio comunicativo del coro PUCE 2007, con un 39% de respuestas en la encuesta [Ver Anexo 9]. El concepto de héroes se aplica a aquellos cantantes cuyas cualidades vocales, de solidaridad y entrega a la coral los han convertido en entes representativos, aunque muchos ya no sean parte del grupo. Es gente que ha dejado huella con su paso por el coro. Son parte de esta categoría el director coral, algunos presidentes y jefes de cuerda.

3.2.3.2 Proceso de trabajo

Para el análisis del proceso de trabajo se aplicaron la observación directa participante, como Soprano de la agrupación, la encuesta y la entrevista. Las prácticas se realizan de lunes a viernes en el Aula Magna de la PUCE, en Quito, de 13h30 a 15h00. Los subsistemas operativos o cuerdas trabajan tres veces por semana, según la tesitura de su voz: Hasta el año 2009, se trabajaba por cuerdas agudas y graves separadas. No obstante, a partir de la dirección de Óscar Betancourt se mezclan registros: Las cuerdas de Bajos y Sopranos ensayan lunes y miércoles; las cuerdas Contraltos y Tenores repasan martes y jueves. Los viernes interactúan los cuatro subsistemas, a cargo de la Dirección coral y el o la pianista correpetidor(a), como función de apoyo. El proceso de trabajo cumple tres fases muy definidas: capacitación vocal, ensayo de repertorios y presentación pública.

3.2.3.2.1 Capacitación o técnica vocal

La técnica, como se explicó anteriormente, es un calentamiento vocal que facilita la interpretación de una pieza musical. El espacio destinado para ella en ensayo es de 20 minutos y se refuerza con talleres semanales personalizados. Contempla un conjunto de ejercicios que permiten un desarrollo paulatino de la voz cantada. La técnica comprende ejercicios de vocalización y de respiración, dirigidos a fortalecer el apoyo diafragmático y sacar adecuadamente el aire, según las exigencias de la interpretación lírica, como el *legato* [notas ligadas, emitidas con una sola respiración] y el *staccato* [interpretación de notas de forma breve y separada]. También, se aplican ejercicios de relajación para distensionar, generar confianza e interdependencia. La capacitación vocal es considerada como una de las fortalezas y estrategias de superación. Las entrevistas y encuestas afianzan este criterio a lo largo del tiempo. Así, el resultado del 2014 evidencia un 27% de coreutas orgullosos del grupo por la alta calidad de la técnica vocal que se imparte.

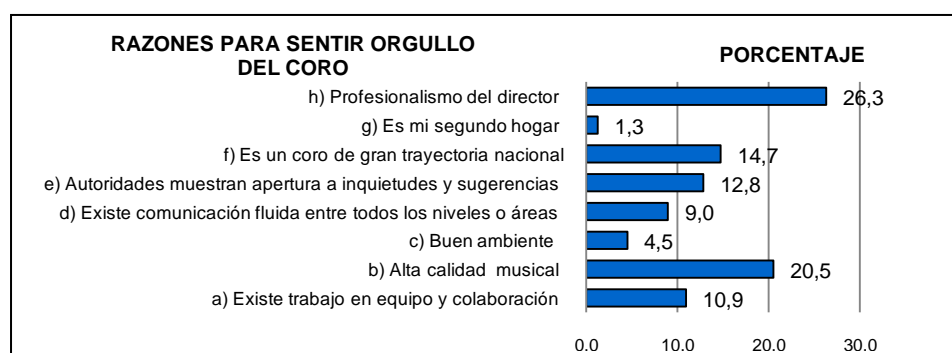


Figura 11. Encuesta 3-7. ¿Qué le dirías a un amigo que está a punto de hacer una audición para ingreso a Coro PUCE, respecto a esta organización cultural?

Fuente: María Teresa Alvarado

Por otra parte, el límite de tiempo en ensayo impide que la Dirección pueda proporcionar charlas a los integrantes, a fin de que estos se contextualicen sobre las obras musicales preparadas. En consecuencia, se dificulta la interpretación óptima de los repertorios, de acuerdo a las intenciones de los compositores. La mayoría de ejecutantes expresa las obras de manera automática o rígida. No obstante, quienes tienen experiencia en otros ensambles o son cantantes de Conservatorio irradian confianza y transmiten el sentido de las piezas.

3.2.3.2.2 Ensayo de repertorio

Efectuada la técnica vocal sobreviene un receso de 10 minutos para dar paso al ensayo de piezas o repertorio. Esta rutina se extiende 60 minutos por ensayo. Los subsistemas ejecutan determinados pasajes de las obras, luego de escucharlos guiados por el piano. La ejecución de este instrumento estuvo a cargo del maestro Hugo Gianini, correpetidor de Coro PUCE desde el año 2006 al 2008. Desde el 2010, la pianista y asistente de dirección es Amanda Chávez.

La interacción en los ensayos parciales es paulatina. Una vez señaladas las notas, ritmo y otras indicaciones el maestro comprueba el nivel de aprendizaje y memorización de los chicos, primero, con la intervención del jefe de cuerda y luego, con el resto del subsistema. Posteriormente, el refuerzo de ensayo se produce con el apoyo de dicho representante. Mientras tanto, el director cumple el mismo proceso con la cuerda restante. Esta rutina se repite en el ensayo hasta, finalmente, acoplar ambas cuerdas. Sopranos-Bajos o Contraltos-Tenores, según sea el caso. Los viernes, días de ensayo general, son resultado de los ensayos parciales a lo largo de la semana. Interactúan los cuatro subsistemas. Esta fase evidencia el grado de integración y armonía del sistema coral. Si existen falencias, el director las indica públicamente y procede a su corrección inmediata.

3.2.3.2.3 Presentaciones ante el público

En la actualidad la organización funciona conforme a proyectos musicales, planificados por lo regular de forma anual o semestral. Aquello implica no solo el trabajo vocal en ensayos, sino tareas de puesta en escena, vestuario y, sobre todo, mecanismos de relaciones públicas para mantener el contacto con el medio artístico nacional e internacional y, por supuesto, ser copartícipe en eventos de diversa índole.

Hay que mencionar que entre las etapas 2007 y 2014, el coro ha atravesado momentos de crisis estructural relacionada con la salida masiva de coralistas. Aquello ha perjudicado el nivel musical y la posibilidad de participación en eventos de envergadura. Cuando los estudiantes se han ido, la Dirección coral ha debido comenzar el proceso de aprendizaje desde cero, con los estudiantes novatos. Esta situación causa, por momentos, un retroceso importante en el desarrollo y liderazgo característico del coro en el contexto nacional. No obstante, dicha contingencia es normal en un coro universitario. Resulta inevitable la salida de coralistas cuando se gradúan o si sus horarios de trabajo o estudio son incompatibles con los ensayos programados.

3.2.3.3 Rituales y ceremonias

Los rituales más sobresalientes entre los períodos 2007 y 2014, detectados mediante observación directa y entrevistas a miembros antiguos, son la elección anual del rey y la reina coro PUCE, la convivencia anual en la hacienda Cashapamba, los cumpleaños del mes, la cena navideña, el bautizo de novatos y la ronda de energía antes de cada presentación coral. De ellos, se describen a continuación los 2 últimos, al ser rituales corales muy significativos.

3.2.3.3.1 El bautizo de novatos

El bautizo es un rito de iniciación, un acto simbólico de acogida creado en el año 2002 por la Directiva de turno. Se ejecuta durante cada Ceremonia de Graduación general de la PUCE, al interior de un vestidor del Coliseo, en el receso entre la presentación inicial del “Himno Nacional del Ecuador” y el cierre del evento, con la ejecución del “Gaudeamus Igitur”, atribuido a Chétien Wilhelm Kindleben y el “Himno de la PUCE”, de Alfonso Égüez. Los novatos utilizan una banca para desfilan junto a un *padrino* en el caso de mujeres, o una *madrina* en el caso de varones. Luego de presentarse, un representante de Directiva le hace una pregunta generalmente capciosa y le ofrece un vaso de vino. Coordinación brinda a los integrantes un refrigerio tradicional de agua aromática, gaseosas y empanadas. Es un momento de esparcimiento y convivencia.

3.2.3.3.2 La cadena o ronda de energía

La ronda de energía es tal vez el ritual más significativo de Coro PUCE porque connota sinergia, asertividad y apoyo mutuo para cumplir un trabajo de equipo de alta calidad a la

hora de salir al escenario. Poco antes de la presentación, el maestro reúne a todos los coreutas formando un círculo atrás del telón, vestidor o sala de espera, según las condiciones del evento. Todos cierran sus ojos, se cogen de las manos con fuerza y de manera alternada pasan su energía al compañero o compañera a su costado. Al final, todos levantan sus manos unidas acercándose al centro hasta confundirse en un solo cuerpo, en un círculo cerrado. Este ritual se practica en eventos complejos, por su trascendencia en la moral de los integrantes.

3.2.4 Proceso de comunicación

3.2.4.1 Lenguaje

La observación, las entrevistas y el grupo focal verificaron que los coreutas, como estudiantes de la PUCE, se comunican verbalmente a través de la jerga universitaria vigente: Utilizan, entonces, un lenguaje informal y familiar. Abunda el uso de sustituciones, en especial metáforas, sinécdoques y diminutivos, desde nombres graciosos hasta apelativos picantes para referirse a los coralistas. A continuación, algunos ejemplos:

Tabla 14. Ejemplos de jerga típica del coro

Metáforas	en sustitución de	Sinécdoques	en sustitución de :
<i>Petete</i>	Tenor, con ojos azules, muy redondos y claros, similar al personaje infantil.	<i>Chichi</i>	Soprano de pechos grandes.
<i>Las Grisetas</i>	Sopranos que interpretaron el papel de grisetas, coquetas en la Zarzuela Bohemios.	<i>Ojo loco</i>	Bajo con un problema visual, de carácter impulsivo.

Fuente: María Teresa Alvarado

El lenguaje no verbal evidencia la extroversión y el espíritu libre característico del grupo. Varios coralistas comunican su deseo de cercanía y afecto con una actitud alegre y juguetona hacia los compañeros del sexo opuesto durante el ensayo, con abrazos, por ejemplo. Este comportamiento se cumple en los integrantes con alta motivación. Por otro lado, los coreutas con motivación baja muestran alejamiento social y físico. Suelen sentarse a una distancia de tres metros o más de sus compañeros durante recesos, son miembros silenciosos y pasivos.

La forma en que los coreutas se dirigen normalmente al director sugiere confianza a la autoridad, llamándolo directamente por su nombre: *Juanca* o profe, sin formulismos como maestro o señor director. Las autoridades, como parte del cuerpo administrativo de la PUCE, utilizan un lenguaje formal. El director suele valerse de un lenguaje propio, claro y amigable para comunicarse con el grupo y autoridades. En ocasiones, usa un metalenguaje técnico-

coral para referirse a piezas y ejercitación vocal, lo cual ayuda a los integrantes a enriquecer su vocabulario musical. Por su parte, la coordinadora maneja por lo regular un lenguaje formal y protocolario para referirse tanto al maestro como a coreutas y visitantes al coro [público, representantes corales y auspiciantes].

3.2.4.2 Redes de comunicación interna

Las técnicas de observación, la encuesta, revisión documental y la entrevista aplicadas en los períodos 2007, 2011 y 2014 demostraron una gran influencia del proceso de comunicación interna en la eficacia de los coralistas. Esta manifestación cultural fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal.

3.2.4.2.1 Red descendente

La comunicación descendente fluye del director y la coordinadora cultural hacia los coralistas de forma generalmente verbal. Otros medios para comunicar órdenes o novedades de Coordinación de Cultura a coralistas son volantes, circulares, publicaciones en el perfil personal *Facebook* y mensajes colocados en la cartelera anexa a la dependencia cultural. La existencia de 2 cabezas o red comunicacional tipo Y puede ser causa de inconvenientes para una gestión más ágil del grupo. En ocasiones sus mensajes fluyen a la par, de forma incongruente, lo que genera confusión e ineficiencia comunicacional. Enseguida, el nivel de eficiencia comunicacional descendente verificada en los 3 períodos de estudio:

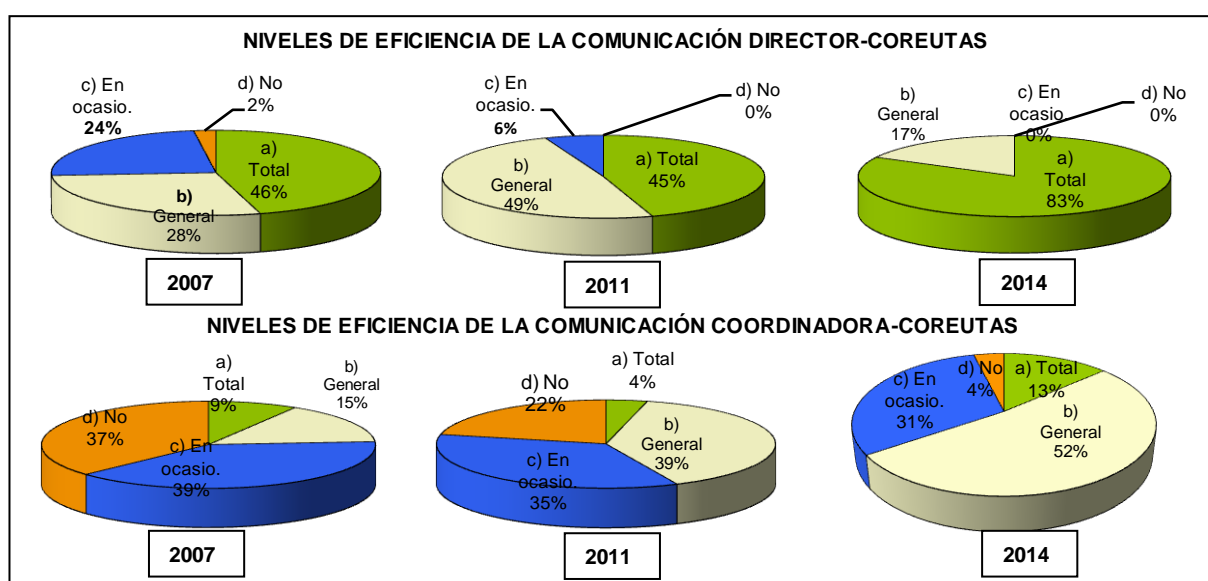


Figura 12. Encuesta2-6a y 6b. ¿Consideras que la comunicación del director/ de la coordinadora hacia coreutas es clara y oportuna?

Fuente: María Teresa Alvarado

3.2.4.2.2 Red ascendente

Las entrevistas al nivel gerencial administrativo y el acceso a documentación señalan que el flujo informativo ascendente de coro PUCE se manifiesta de forma piramidal, siguiendo la cadena de mando: de los coreutas hacia la Dirección coral, la Coordinación cultural y órganos de apoyo técnico musical; de la Dirección coral y órganos de apoyo técnico musical a la Coordinación de Cultura; de esta a la Dirección de Bienestar Estudiantil y luego a Dirección General de Estudiantes. La comunicación es cara a cara y con canales formales, apoyados en tecnología intranet para los niveles administrativos. Los planes o informes siguen una línea de reporte. De otro lado, la comunicación de coreutas a las autoridades presenta cierto grado de carencias, debidas al estilo de liderazgo autoritario de Coordinación de Cultura, al igual que a la ausencia de canales controlados de comunicación.

Según las encuestas, los porcentajes más elevados de cercanía con coralistas los tiene el director; en los 3 períodos se mantiene esta tendencia. En la etapa 2007 un 24% de coralistas acude al director como fuente informativa; en la etapa 2011 el porcentaje sube a un 39% y en la etapa-2014 la cifra llega a un 69%. En cuanto a los jefes de cuerda, el porcentaje se incrementa entre el 2007 y el 2014. En el 2007 acude a estas fuentes un 5,4% y un 17 % en los años 2011 y 2014. Con Directiva, los resultados en los 3 períodos son bajos y similares, 7% en el 2007, 9% en el 2011 y 14% de apoyo en el 2014. La dispersión de datos y bajos índices de acercamiento con las funciones de apoyo evidencian desintegración y alejamiento.

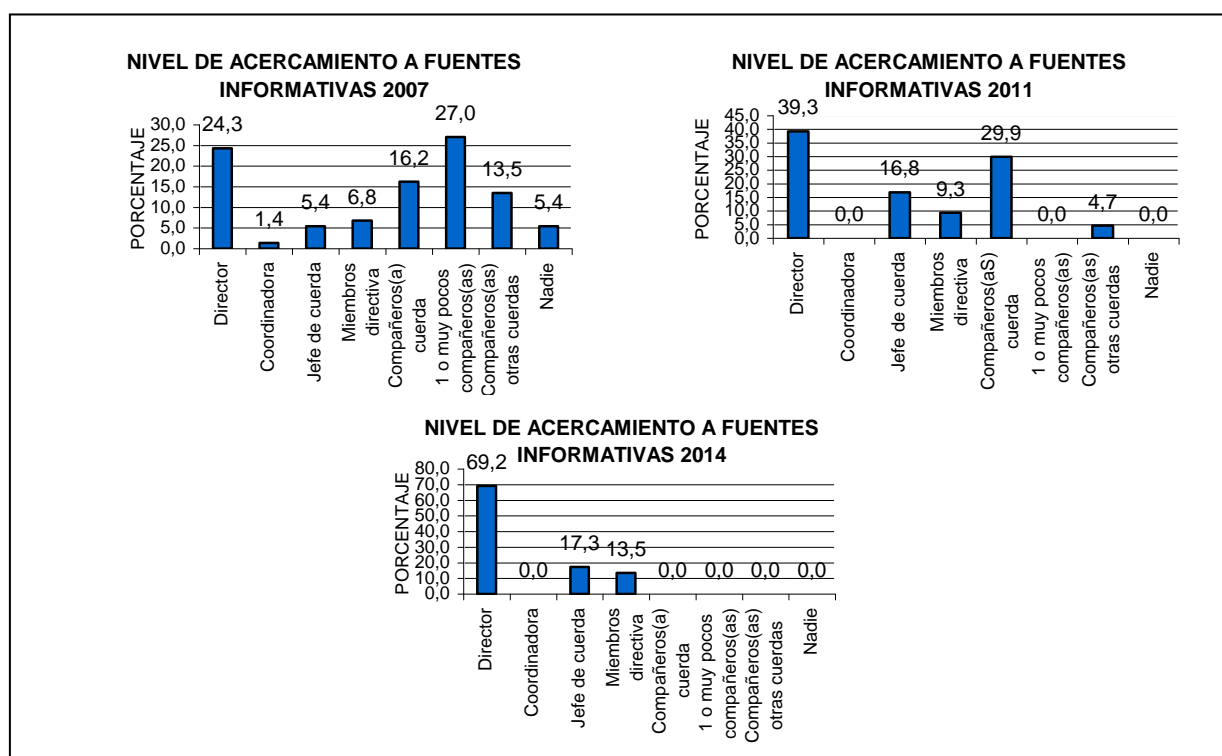


Figura 13. Encuesta2-7. ¿A qué persona(s) le tienes más confianza para pedir ayuda, información o discutir algún tema relevante del coro? (Marca las opciones que desees)

Fuente: María Teresa Alvarado

3.2.4.2.3 Red horizontal

Existe una comunicación deficiente en el nivel operativo o Cuerdas. Se observan coreutas aislados del grupo y cuya relación se limita a la práctica del canto. Desde el 2007 se percibía un alto grado de desintegración social. No obstante, el rendimiento en ensayos y presentaciones del 2011 al 2014 demuestra que existe mayor cohesión e intercambio en el grupo. Sin embargo, esto se da mayormente dentro de las Cuerdas y Directiva interna. Incluso puede apreciarse una interacción continua entre todo el grupo base o antiguo. Por otro lado, la parte de novatos y postulantes actúa de manera desintegrada con sus compañeros antiguos. La retroalimentación e interacción entre ambas partes es escasa. Según entrevistas personales a coreutas, existe una barrera con el grupo de novatos y postulantes. Los subsistemas antiguos emanan información insuficiente y esporádica a los recién llegados. Esta indiferencia incide en la moral de algunos coralistas, quienes se sienten desmotivados y molestos por la ausencia de iniciativas de integración.

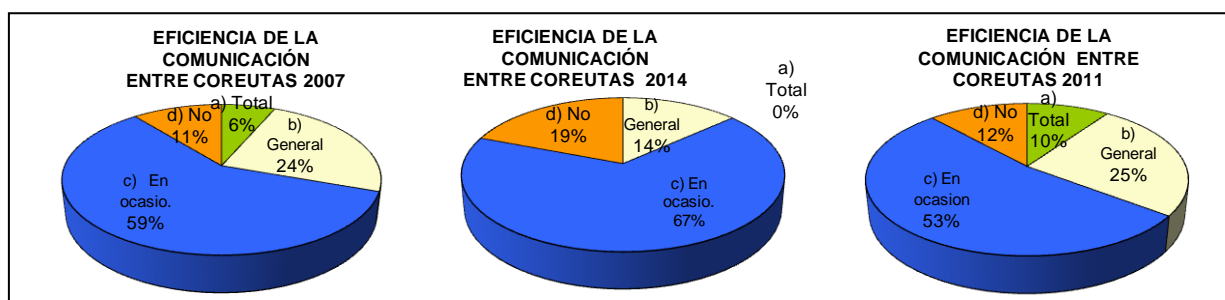


Figura 14. Encuesta 2-6f. ¿Consideras que la comunicación entre los miembros del coro es clara y oportuna?

Fuente: María Teresa Alvarado

3.2.4.2.4 Red transversal

La interacción entre Jefaturas de cuerda y Directiva interna en el período 2007 era mínima. Los jefes de cuerda no se involucraban en los subsistemas ajenos al propio, eliminando la posibilidad de interferencias y, al mismo tiempo, de cooperación con su rol. En cuanto a Directiva, la observación directa verificó que la coralista delegada para tesorería, cumplía roles de presidenta y de jefa de cuerda Contraltos, inclusive, ante el desinterés de los demás miembros de Directiva en cumplir sus roles. Aparecieron entonces cruces de funciones y descoordinación intersistémica. En los ciclos 2011 al 2014 se evidencia una transformación en la interacción de las Jefaturas de cuerda y la Directiva interna. Éstas se convirtieron en un mismo grupo de trabajo, con el objetivo de cumplir proyectos y coordinar actividades de forma más ágil y efectiva, además se incluyó la figura del director en la función directiva, lo

que favorece aún más la gestión. El director es abierto a las sugerencias del grupo. No obstante, la comunicación entre la Directiva interna y los coralistas mantiene deficiencias:

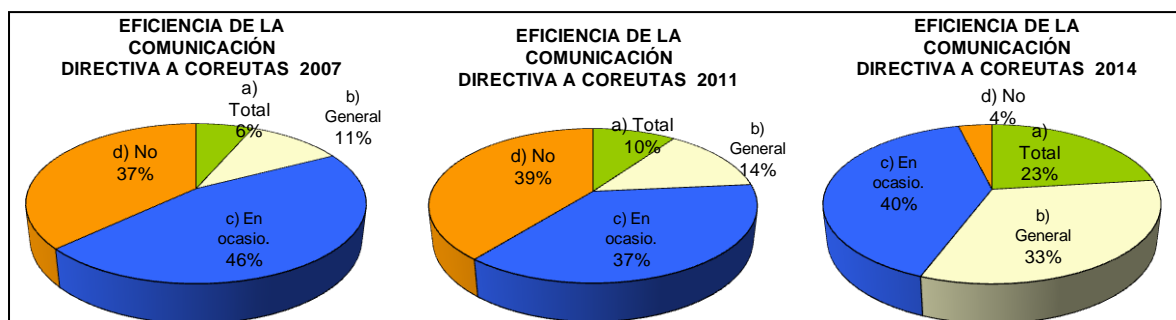


Figura 15. Encuesta 2-6e. ¿Consideras que la comunicación de Directiva hacia coreutas es clara y oportuna?

Fuente: María Teresa Alvarado

3.2.4.2.5 Uso de medios

El medio utilizado con mayor frecuencia para la difusión de noticias, inquietudes y otros mensajes es la comunicación cara a cara, como indica la Figura 18. Sobresale la informalidad, que a su vez da lugar a rumores. Las charlas explicativas del director aluden a preparación de eventos; la discusión de conflictos internos es ocasional. La documentación se orienta a objetivos administrativos. Coordinación de Cultura elabora la ficha de inscripción [llenada por el estudiante al aprobarse su audición] una hoja de evaluación para becas semestrales [a llenarse por el director y los coreutas]; una garantía por el préstamo de uniformes; anuncios de eventos en carteleras de Coordinación y una entrevista previa al otorgamiento de becas. No constan planes ni políticas sobre la acogida de nuevos miembros en los grupos culturales de la PUCE. Por tanto, no se aplican prácticas ordenadas de inducción para promover la cultura interna como guía de comportamiento grupal; más bien hay un ritual de camaradería y acogida al novato, dirigido por la Directiva interna. La ausencia de mecanismos de inducción se relaciona a la inexistencia de una filosofía formalizada en un reglamento interno, situación que origina dificultades para la adaptación al coro y adquisición del espíritu de pertenencia de novatos. La observación se corrobora con los resultados de las encuestas 2014:

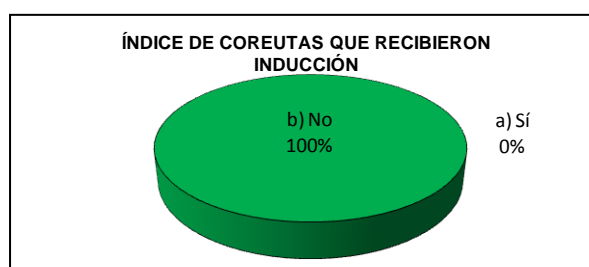


Figura 16. Encuesta 2- 2. ¿Recibiste inducción (programa de bienvenida) cuando ingresaste en el coro?

Fuente: María Teresa Alvarado

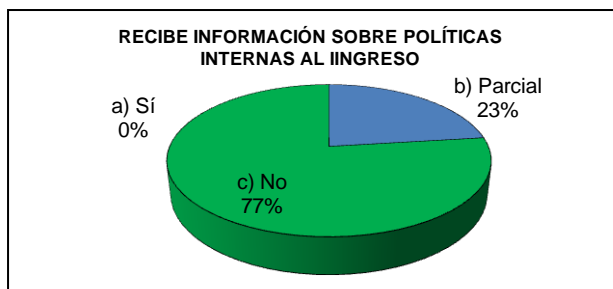


Figura 17. Encuesta 2-3f. Cuando te integraste al coro, alguna de sus autoridades o coreutas te informó sobre Políticas internas: deberes, derechos y sanciones.
Fuente: María Teresa Alvarado

El ingreso irregular de novatos fuera de la etapa de convocatoria dificulta la aplicación de estrategias presenciales de inducción. No obstante, los directivos corales son conscientes de la necesidad inductiva y apoyarían activamente programas reforzados con instrumentos didácticos, interesantes para los ingresantes, según manifestaron en entrevistas.

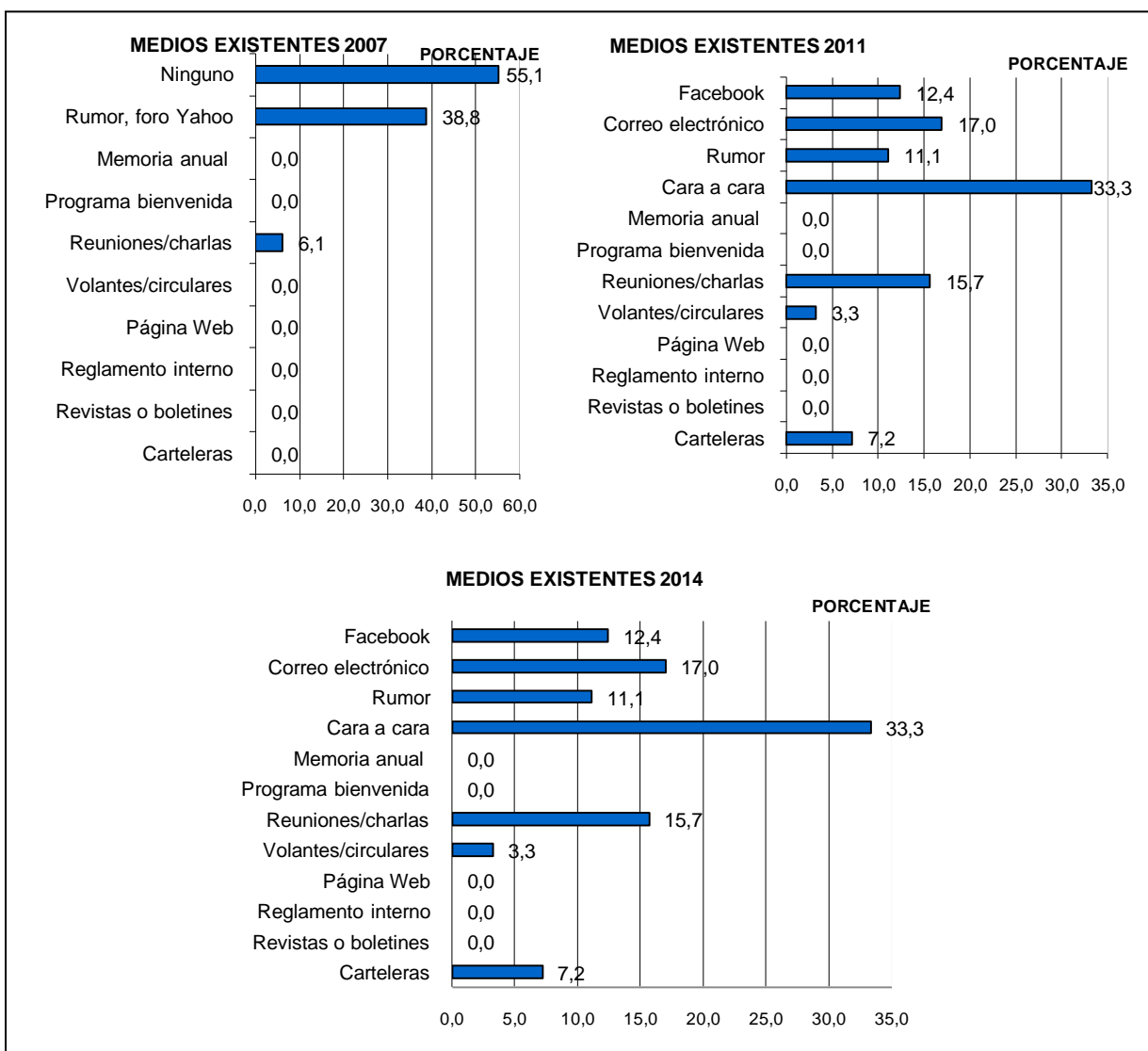


Figura 18. Encuesta 2-4. ¿Qué medios de comunicación / información utiliza coro PUCE actualmente? Escoge los 3 usados con más frecuencia.
Fuente: María Teresa Alvarado

Los medios de comunicación utilizados entre el 2007 y 2014 no han variado significativamente. La informalidad comunicacional en la etapa inicial (2007) llevó a que el 55% de encuestados opinara que simplemente no existían medios. Además de las herramientas tradicionales, como cara a cara, reuniones, charlas y el uso del rumor, existe un foro virtual, creado en el portal *Yahoo* (2005) por y para los miembros del coro, además de un perfil y grupo secreto en la red social *Facebook*, utilizados desde el 2010. Los mensajes allí difundidos se actualizan en temporadas de presentación, mas no hay un control continuo ni interacción significativa con el público. El número de seguidores no llegaba a 500 hasta el término de esta disertación. Los canales utilizados son dispersos y desaprovechados. La ausencia de un sistema ordenado y la primacía del rumor causan incertidumbre y descoordinación de actividades y por tanto, malestar en el clima de trabajo. Por otra parte, los coralistas son conscientes de la necesidad comunicacional:

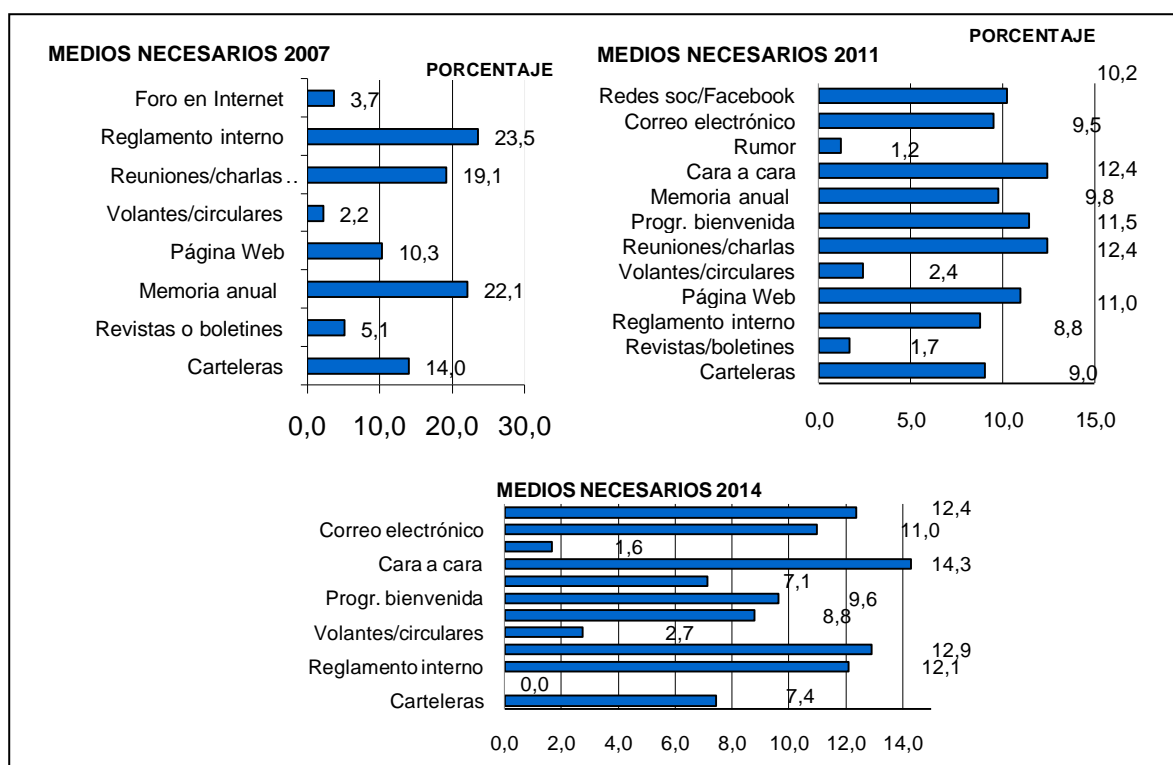


Figura 19. Encuesta 2-5. ¿Qué medios de comunicación / información consideras adecuados para las necesidades y características de nuestro Coro? Marca las opciones que desees:

Fuente: María Teresa Alvarado

Las encuestas demuestran criterios divididos. Mientras en el 2007 hay cierta tendencia a 4 medios: reglamento interno (23%), memoria anual (22%), reuniones, charlas y programas de motivación, evaluación e inducción (19%). En el 2014 no hay una tendencia clara, los porcentajes se dispersan en promedios de entre 2 y 14%, inclusive con *Facebook*, cuyo uso es apoyado por un 12% de coreutas. Así, figuran como medios necesarios el cara a cara (14%);

la web Coro PUCE (13%); reglamento interno y redes sociales como *Facebook* (12%), correo electrónico personal (11%), programa de inducción (10%), reuniones y charlas (9%), memoria anual y carteleras (7%). Asimismo, los coralistas sugieren:

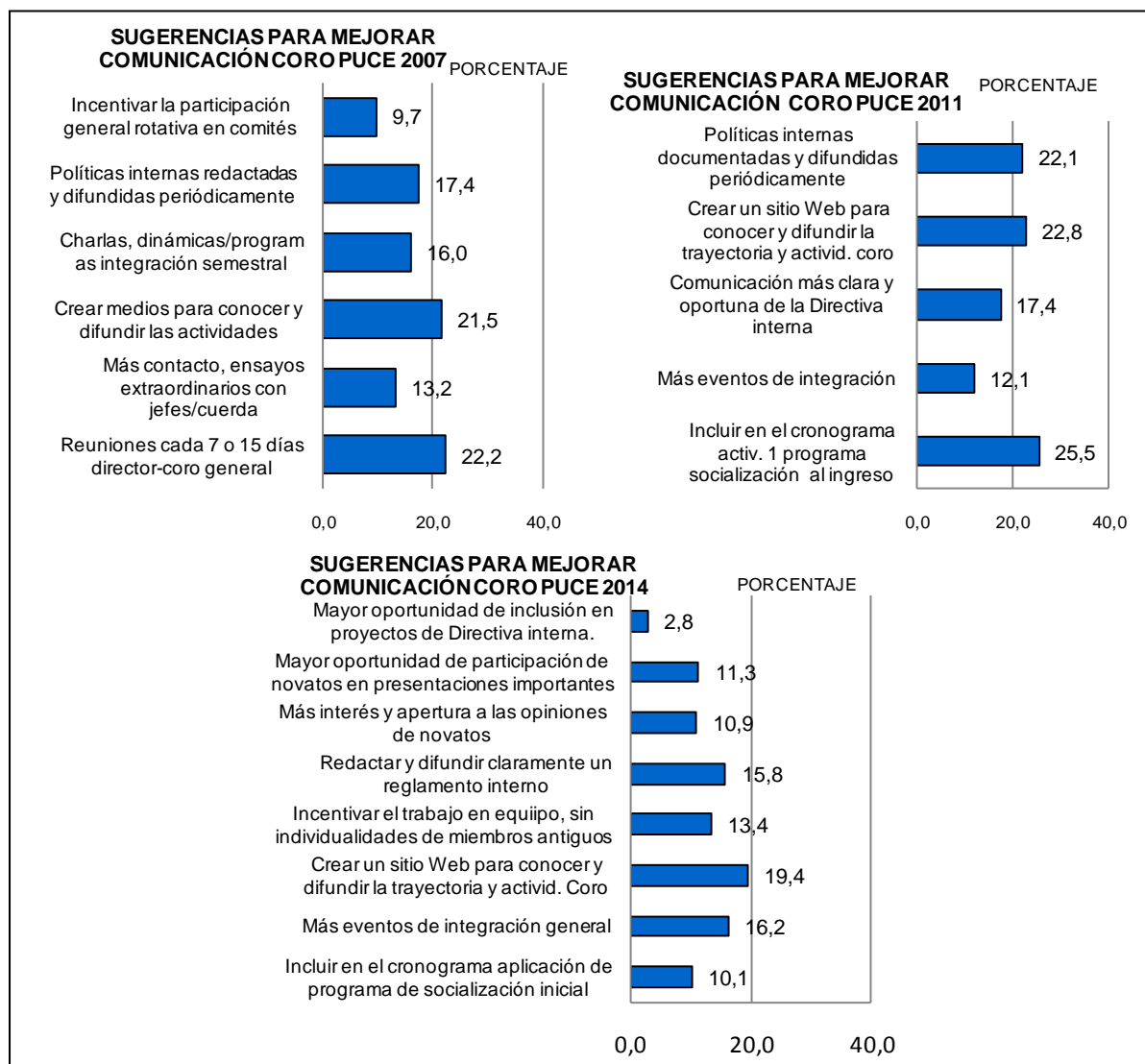


Figura 20. Encuesta 2- 8. ¿Qué sugerencias darías para mejorar la comunicación del Coro PUCE?

Fuente: María Teresa Alvarado

3.2.4.3 Comunicación externa

En el período 2007, la promoción externa no era vista como medio de desarrollo por el nivel directivo del coro. Se verificó que entre el 2005 y 2007, el promedio anual de eventos de difusión local llegaba a 3. Los demás eventos se circunscribían estrictamente a la PUCE. Posteriormente, con la renovación de directores entre el 2009 y 2014 las presentaciones fuera del campus se incrementan favorablemente. Coro PUCE resurge y se promueve en escenarios diversos. Enseguida, los eventos más destacados desde el inicio de la investigación:

Tabla 15. Resumen de presentaciones externas de Coro PUCE entre el 2005 y 2008

<p>2005</p> <p><i>I Festival Nacional de Coros Universitarios AECU</i>, 13-15 de junio del 2005, Casa de la Cultura, Quito</p> <p><i>Festival Navideño de Coros Barrios del Sur</i>, diciembre del 2005</p> <p><i>II Festival navideño de coros de la Basílica de la Dolorosa</i>, diciembre del 2005</p>	<p>2006</p> <p><i>II Simposio Iberoamericano de Ingeniería de Pavimentos</i>, 27 de julio 2006, Swissotel - Quito</p> <p><i>IV Festival Nacional Ecuador, cantemos unidos</i>, 26 al 29 de septiembre del 2006, Guayaquil</p> <p>Celebración eucarística por el <i>Sexagésimo aniversario de la PUCE</i>, Basílica de la Dolorosa, 09 de noviembre del 2006</p> <p><i>III Festival navideño de coros de la Basílica de la Dolorosa</i>, diciembre del 2006</p>
<p>2007</p> <p>Recital noviciado Centro de formación sacerdotal, abril del 2007, Stella Maris (Los Chillos)</p> <p>Concierto <i>Réquiem de Verdi</i>, 27, 29 de noviembre y 01 de diciembre del 2007, Casa de la Música</p>	
<p>2008</p> <p>Semana Cultural PUCE Sede Ibarra</p>	

Fuente: María Teresa Alvarado

Tabla 16. Resumen de presentaciones externas de Coro PUCE entre el 2009 y 2014

<p>2009 y 2010</p> <p><i>Festiva de Coros Navideños y Novena en la Basílica de la Dolorosa</i></p> <p>2011</p> <p>Concierto en la Iglesia de la Compañía de Jesús, abril de 2011</p> <p><i>I Festival de Coros Nacionales Conservatorio Nacional de Música</i>, mayo 2011</p> <p><i>Festival Franz Liszt</i>, Casa de la Música, mayo de 2011</p> <p>2012</p> <p><i>Octavo festival internacional de coros Ecuador 2012</i>, organizado por Eugenio Áuz y un colectivo de directores corales junto a coros de Alemania, Francia, Cuba, Venezuela, Argentina, Perú (Quito y Cotacachi, 12 al 18 de agosto de 2012)</p> <p>Villancicos navideños en GamaTv</p>	<p>2013</p> <p><i>XII Festival de Música Sacra 2013</i>: Basílica del Voto Nacional, <i>Misa criolla</i> junto al solista Iván Acosta, director de Coro Enkanto y ex coreuta de la PUCE (2001-2008)</p> <p>Grupo invitado a la <i>Semana cultural PUCE</i> Sede Santo Domingo en junio de 2013, junto al Ensamble de Guitarras de la Universidad</p> <p><i>Noveno Festival internacional Ecuador 2013</i>, dado en julio en instalaciones de la PUCE y otras locaciones junto a coros y maestros de Chile, Bulgaria, México, Puerto Rico, Venezuela, Argentina, Colombia y Ecuador</p> <p><i>XXXV Festival internacional El canto coral hermana a los pueblos</i> en Guayaquil, agosto 2013</p> <p>Villancicos navideños en Teleamazonas, diciembre de 2013</p>	<p>2014</p> <p><i>Primer encuentro internacional Voces de Altura en la Mitad del Mundo</i>, 2014, junto a coros de Ecuador, Puerto Rico, Argentina Brasil y Polonia, los grupos se presentaron en Quito, Latacunga y Ambato, entre el 22 y 26 de julio de 2014</p> <p><i>Primer Encuentro Internacional de Coros y grupos vocales femeninos y de varones, únicos en su género Viña del Mar</i>, (06 -11 de octubre 2014)</p> <p>Grabación de villancicos para Ecuavisa</p> <p><i>Novena navideña</i> en el Palacio de Carondelet, junto al Presidente Rafael Correa</p>
---	--	--

Fuente: María Teresa Alvarado

En el período 2007-2008, la ausencia de estrategias promocionales repercutió en los públicos externos, quienes tenían un conocimiento limitado del trabajo coral. La investigación documental determinó como único evento de Coro PUCE trascendente para la Prensa nacional, el *Réquiem de Verdi*. El concierto originó aproximadamente 10 notas en los diarios Hoy y El Comercio, además de un reportaje en Revista Vistazo, testimonios de gran importancia para la trayectoria coral del Ecuador. La promoción de este concierto estuvo a cargo de Ecuavisa, como canal auspiciante. La estrategia mediática y el trabajo de los artistas lograron que la obra fuera considerada el evento cultural más importante del año 2007.

La investigación en hemerotecas locales pudo comprobar la difusión del grupo en años anteriores. Los eventos promovidos en prensa fueron: *Pase de Niño 99* (Diario Hoy); *XXV Festival El canto coral hermana a los pueblos 2003* (Diario El Universo), *II Festival de Coros Navideños La Dolorosa 2005* y el *IV Festival Ecuador, cantemos unidos 2006* con el seguimiento de Diario Expreso de Guayaquil, (4 notas), El Universo, (2 notas), El Telégrafo (1 nota) y Teleamazonas, canal que entrevistó a Giovanni Mosquera, exdirector de Coro PUCE. Cabe resaltar también el reportaje ejecutado por El Comercio en diciembre del 2006, que promovía la actividad coral entre los jóvenes de Quito con ocasión de la Navidad, destacando la labor de la PUCE y otros grupos locales.

Entre los años 2009 y 2014, los eventos se difunden primordialmente de dos formas: a través de afiches diseñados por Coordinación de Cultura y por medio de internet, con publicaciones en la red social *Facebook*, *Youtube* y prensa online como estrategia entre Coordinación de Cultura, Dirección Coral y Directiva interna, tema explicado en la sección de Estrategias. La prensa escrita menciona brevemente a Coro PUCE. Figuran sin embargo, 3 reportajes para Diario El Comercio (mayo y diciembre de 2011; octubre de 2014), 1 entrevista en Radio Pública (octubre de 2013) y una nota en Diario la Hora en la sección “Sociales”, por el vigésimo aniversario del Coro. Asimismo, la Universidad promociona los eventos del grupo desde el 2009 con su espacio TV Noticias PUCE.

La utilización de canales controlados de comunicación interna y externa es una necesidad permanente para el grupo y está en directa relación con su desarrollo general. Así lo demuestran las entrevistas, grupos focales y encuestas desde el 2007 cuando se proponen estrategias de comunicación, intercambio y técnicas que promuevan la integración y el espíritu de pertenencia. Se muestra interés por las nuevas tecnologías como recurso de interacción y avance grupal; contar con un sitio web exclusivo, complementado con redes sociales y productos multimedia atraen al coro, incluido el director, quien apoya la iniciativa.

3.2.5 Estilo de liderazgo

El estilo administrativo se cumple en 4 subsistemas, siguiendo la cadena de mando: Coordinación de Cultura, Dirección coral, Jefaturas de cuerda y Directiva interna. Cada función tiene un estilo de liderazgo y genera diversas reacciones en los clientes internos.

La Coordinación de Cultura experimenta un cambio importante en su estilo administrativo: Mientras en el pasado se caracterizaba por un liderazgo autoritario coercitivo, con decisiones centralizadas y comunicación descendente, en la actualidad demuestra apertura al diálogo y a la participación activa de la Dirección coral y la Directiva interna. El cambio de actitud sobre el coro se relaciona a factores internos, como la renovación estructural del nivel directivo, experimentada en 3 ocasiones del 2009 al 2012; también repercuten los cambios contextuales, como la facilidad de comunicación con los avances tecnológicos; el apoyo económico del Rectorado y sus dependencias administrativas a las iniciativas culturales y la interacción constante con gestores de influencia. Las entrevistas a coreutas demuestran un estilo autoritario benévolo y consultivo al mismo tiempo, pues las decisiones finales son potestad de Coordinación, pero se percibe un ánimo creciente al trabajo en equipo, incentivando las propuestas grupales, sin olvidar el control y las políticas universitarias piramidales.

La Coordinación aplica sanciones de diferente índole, desde el cobro de multas hasta la separación temporal o definitiva del coro, según la gravedad del caso; la política de recompensas para los coralistas que cumplen con ciertos requisitos de desempeño consiste en el otorgamiento de becas parciales sobre sus créditos académicos. Sería oportuno crear incentivos simbólicos que propiciaran el acercamiento social y apoyo moral al trabajo de los coralistas. El nivel de liderazgo del área es considerado alto en todo el estudio, visto así por un 46% de coreutas en el 2007, un 90% en el 2011 y un 75% en el 2014. Este resultado permite concluir que, pese al estilo rígido con el que la autoridad administra su labor, los coralistas son conscientes de la trascendencia que esta área administrativa cumple en el desarrollo humanístico de la PUCE. Por tanto, hay un apoyo importante a su gestión.

En cuanto a la Dirección coral también hay una evolución entre los años 2007 y 2014. Por ejemplo, el gráfico de la encuesta 2, pregunta 17 aplicada en el período 2007, indica criterios divididos respecto a la percepción sobre el liderazgo. Aunque un 41% calificaba el estilo como autoritario, un 28% de coralistas creía que era participativo, 22% lo consideraba benévolo y un 9% lo catalogaba de exigente y benévolo a la vez. Esta dispersión sugiere un liderazgo autoritario y benévolo al mismo tiempo. La pregunta 18, tendiente a la participación sólo ocasional en las decisiones del líder (57%) y la observación directa confirmaron este criterio. El director centralizaba el poder y las decisiones importantes, pero

actuaba con cierta condescendencia, delegando decisiones complementarias a los coralistas, en especial, el apoyo técnico vocal en ensayos.

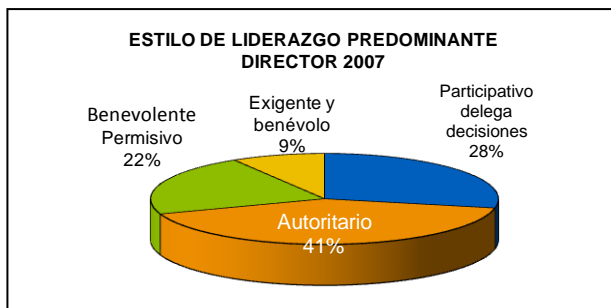


Figura 21. Encuesta2-17. El director actúa de modo predominantemente:
Fuente: María Teresa Alvarado

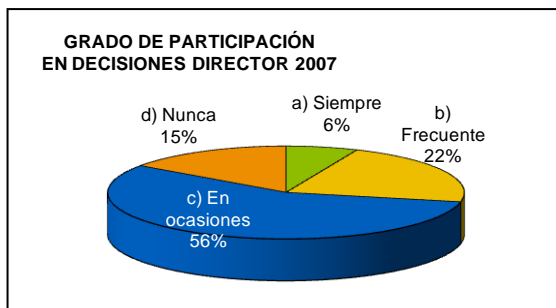


Figura 22. Encuesta2-18. ¿Al momento de tomar decisiones el director toma en cuenta tus opiniones? Fuente: María Teresa Alvarado

La autoridad utilizaba una comunicación descendente, caracterizada por órdenes y consejos, en tono cortés y firme que facilitaba la interacción, era motivo de conexión y daba cierto nivel de confianza. El líder contaba con el apoyo de los miembros, 87% en aquella época. Así entonces, de acuerdo a entrevistas, y encuestas, el líder se consideraba una de las mayores fortalezas grupales. No obstante, dicho liderazgo afectaba negativamente a todo el sistema, en particular a las variables de creencias, estructura, comunicación interna, promoción, clima y desempeño general, como se demuestra a lo largo del estudio.

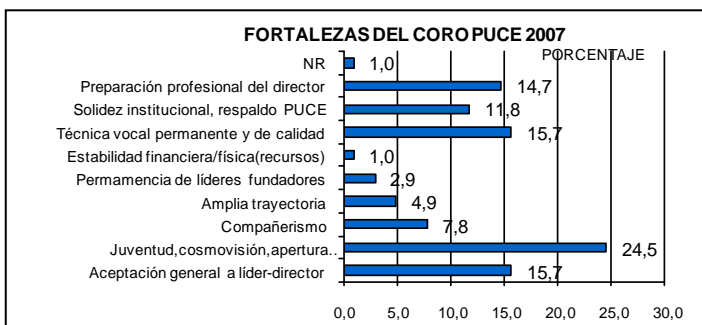


Figura 23. Encuesta 3. 10b (2007) ¿Cuáles son los puntos fuertes y positivos del coro?
Fuente: María Teresa Alvarado

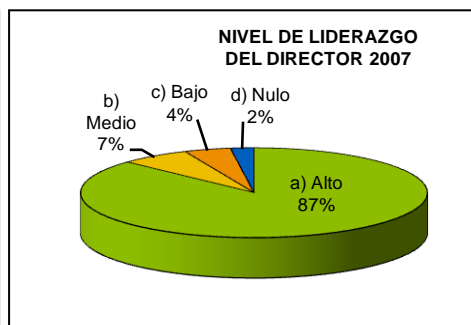


Figura 24. Encuesta2-14(2007). El nivel de liderazgo/gestión de tu director es:
Fuente: María Teresa Alvarado

Las encuestas y las entrevistas del 2011 y 2014 describen al director como un líder nato, cuyo carisma y capacidad de trato con los medios constituye un valor agregado tanto para el coro como para el movimiento cultural del Ecuador. Se observa un liderazgo autoritario benévolo tendiente a la consulta y participación dinámica de Directiva interna, lo que causa apoyo a la gestión. Así, el 81% de la muestra 2014 opina que el nivel de liderazgo del director es alto.

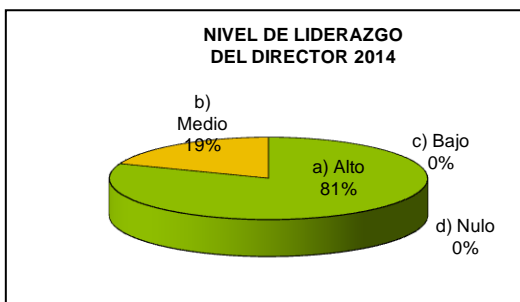


Figura 25. Encuesta 2-14(2007). El nivel de liderazgo/gestión de tu director es:
Fuente: María Teresa Alvarado

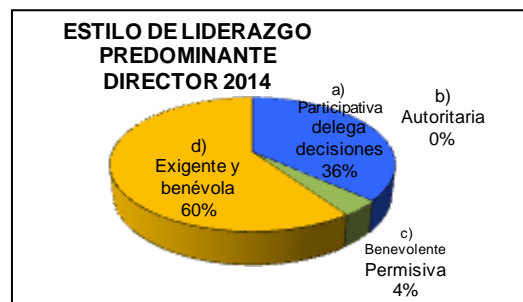


Figura 26. Encuesta 2-17(2014). El director actúa de manera predominantemente:
Fuente: María Teresa Alvarado

Los criterios sobre Directiva interna difieren entre el 2007 y 2014. Mientras en el pasado, los resultados sobre complacencia en la gestión y nivel de liderazgo eran evaluados como mayoritariamente bajos por un 61% y altos sólo por un 9%; en el 2011, época de transición, la mayoría del coro opina que el liderazgo es bajo (78%) y para el 2014 el apoyo a la gestión de estos representantes sube parcialmente. La considera alta un 19% de personas, media, un 38% y deficiente o baja, un 43%.

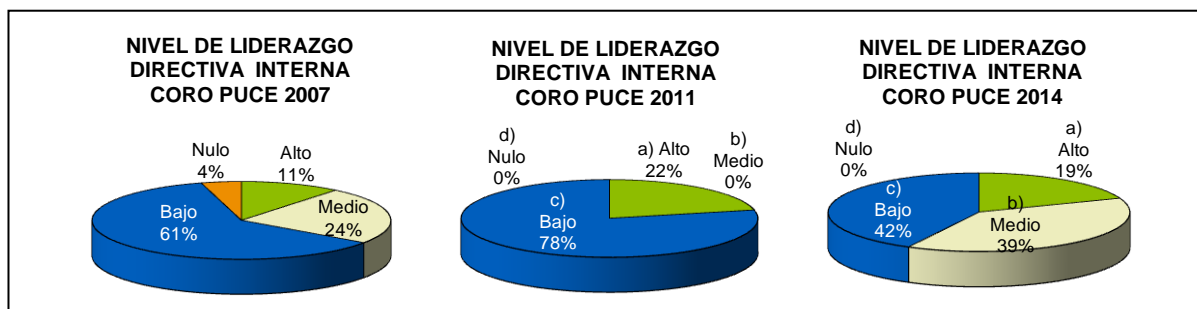


Figura 27. Encuesta 2-16. Nivel de liderazgo/gestión de la directiva es:
Fuente: María Teresa Alvarado

El nivel de satisfacción sobre la gestión de los jefes de cuerda también se ha modificado del 2007 al presente. Mientras en el pasado, a nivel general sólo el 11% consideraba su liderazgo como alto, para el 2014 esta opinión asciende a un 77% de encuestados. Es necesario aclarar que, tanto la observación directa participante como las entrevistas indicaron un apoyo mayoritario por los jefes de cuerda Sopranos y Bajos, siendo paralelamente, las cuerdas con mejor desempeño a través del estudio [Detalle por cuerda en anexos 9, 10 y 11].

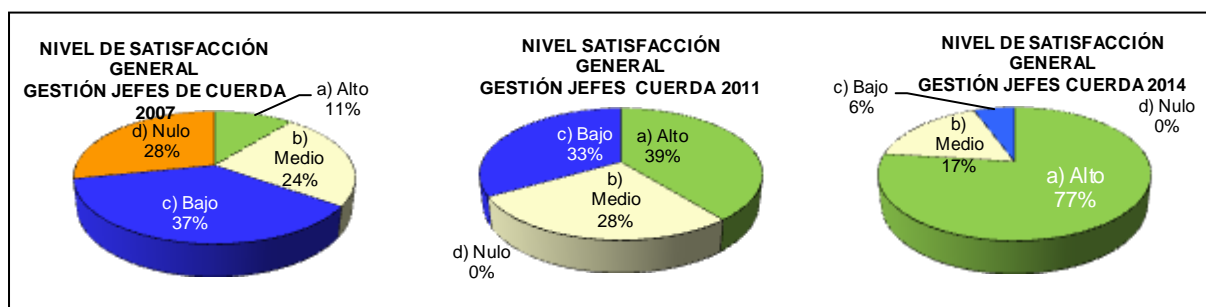


Figura 28. Encuesta 1- 20.c. ¿En qué grado estás satisfecho con la gestión de tu jefe de cuerda?
Fuente: María Teresa Alvarado

3.2.6 Estructura interna

Coro PUCE comparte características lineo-funcionales. Constituye una estructura piramidal porque las decisiones están centralizadas en las áreas directivas y administrativas. Este tipo de estructura resulta conveniente para un coro vocacional, en cuanto permite controlar con precisión el trabajo musical y evita la fuga de responsabilidades en aspectos trascendentales, como el cumplimiento y reporte de tareas a la Coordinación de Cultura de la PUCE, regente inmediata de la Dirección coral. Se trata de una organización pequeña y juvenil, cuyos cantantes necesitan la dirección absoluta y disciplinada de su maestro, pues no están capacitados para decidir por sí solos sobre matices, carácter, ritmo y otras especificaciones técnicas del canto lírico. No hay que olvidar que el grupo, en general, no tiene conocimientos de Conservatorio.

Asimismo, la estructura comparte características funcionales. Cada cuerda aporta con su identidad tímbrica y de tesitura, a través de la interacción e interdependencia con los otros subsistemas vocales y de dirección. Hay que recalcar además, la presencia del correpetidor/a musical, el maestro/a de técnica, 4 jefes de cuerda y el equipo directivo, quienes confieren a la estructura ciertos rangos de asesoría. Por otra parte, la informalidad en el manejo de la organización interna a lo largo del estudio ha sido causa de obstáculos para el progreso del grupo. Los miembros en general tienen un conocimiento pobre, disperso o nulo sobre las funciones, como demuestran las encuestas, particularmente en lo que atañe a jefes de cuerda, Directiva interna, coralistas y coordinadora cultural. Solamente las funciones del director coral se conocen a cabalidad por la mayoría de los miembros (54%), debido a la interacción permanente que esta autoridad mantiene con el grupo. Enseguida, los resultados 2014:

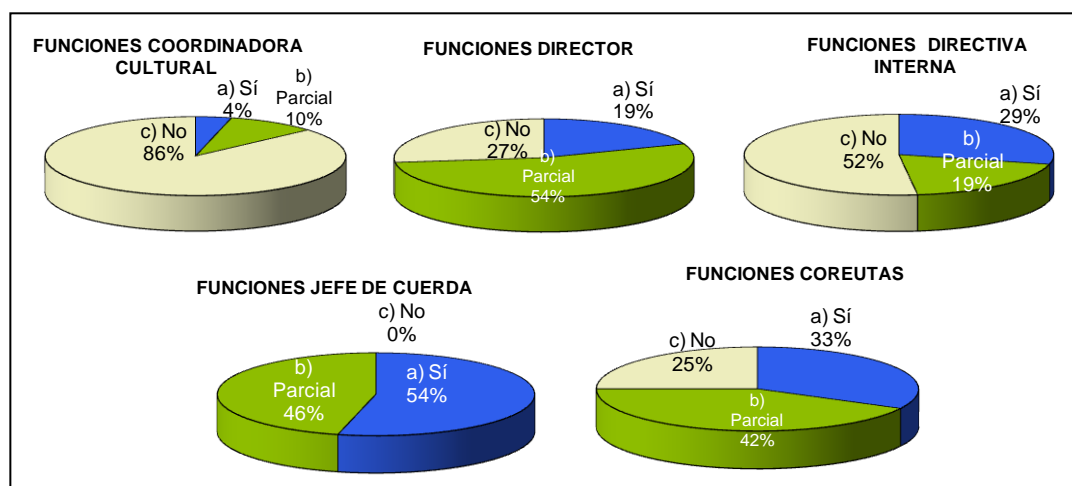


Figura 29. Encuesta 1-18 (2014). Conoces cuáles son las funciones concretas de:
a)Coordinadora b)Director c)Directiva interna d)Jefes de cuerda e)Coreutas
Fuente: María Teresa Alvarado

La deficiencia sobre el conocimiento estructural es evidente en los coralistas que no pertenecen a Directiva interna, donde se concentran las actividades y proyectos generales. Los coralistas, particularmente los novatos y aspirantes, reciben información limitada por los jefes de cuerda y *Facebook*. Este desequilibrio en conocimiento interno disminuye las posibilidades de una gestión óptima. Las repuestas en entrevistas y encuestas arrojaron como ideas preponderantes sobre funciones de un jefe de cuerda: “representar a la cuerda”, “ayudarlos en todo lo posible”, “supongo que apoyarlos pero cada quien debe arreglárselas”, “brillar, para ello el director me ha elegido como la voz más desarrollada del grupo”. Únicamente una jefa de cuerda supo dar una respuesta concreta a este tema: “Brindar una guía vocal a mi grupo, estar presta a nivelarlas en técnica y repertorio y actuar como facilitadora entre ellas y el maestro”. Asimismo, la observación sobre el comportamiento de la Directiva verificó la carencia de propuestas de integración general, como ya se explicó.

Un cambio importante es el concerniente a la distribución de funciones. Mientras en las Directivas anteriores al 2014 se percibía confusión de roles y sobrecarga de funciones en un solo miembro, actualmente existe una propuesta organizada, con el concurso del director, en donde se plantean funciones complementarias entre los miembros de Directiva. Las entrevistas a los líderes del coro manifiestan que las tareas se encuentran distribuidas con equidad, por tanto se colige que los coreutas necesitan mayor difusión y participación de las actividades y propuestas de la Directiva actual.

3.2.7 Identidad visual

El análisis de esta variable se fundamenta en encuestas corroboradas con la observación directa, el grupo focal, el análisis documental y las entrevistas aplicadas a la coordinadora cultural y a Fernanda Barreno, diseñadora y excoralista PUCE. La identidad visual del coro se evidencia en dos aspectos, el símbolo gráfico y los uniformes.

3.2.7.1 Símbolo

Según la entrevista con la coordinadora cultural, Coro PUCE creó su símbolo gráfico [marca] en 1998, gracias a la gestión de la Directiva interna de aquella época, con motivo del quinto aniversario del grupo. Su uso no está reglamentado. No se manifiesta en soportes de papelería institucional, infraestructura o *rollups*; sólo se aplica en uniformes alternos.

Coordinación no ha planeado cambios importantes en el diseño. No existe interés en ello porque los demás grupos culturales no cuentan con símbolos propios, por tanto resulta más conveniente identificar a todos con el sello de la PUCE.



Figura 30. Isologotipo Coro PUCE
Fuente: Coordinación de Cultura PUCE

Es un icono deficiente y poco atractivo, según los coralistas participantes en grupos focales. Por otra parte, el símbolo no se promovió entre los años 2004 y 2007 (anexos 9, encuesta 2, pregunta 9). En ese año reapareció la imagen en camisetas, uniforme alterno, presentándose propuestas posteriores sin criterio profesional para eventos del 2013 y 2014. De acuerdo a la diseñadora y exintegrante Fernanda Barreno, el logo presenta debilidad en el trazo y el color; no obstante, la base conceptual funciona parcialmente. El logo debe encerrar el concepto general, la idea de grupo en este caso, y el símbolo actual cumple con tal objetivo, pues guarda ciertas relaciones cualitativas con el objeto que representa, le otorga identidad gráfica y distingue en el medio universitario. Lo que expresa está dado por factores denotativos y connotativos. Guiada en el análisis taxonómico, que transfiere elementos literarios a conceptos gráficos, Barreno determinó algunas características técnicas del símbolo, explicadas en los párrafos siguientes.

El logo es una imagen (imagotipo) con tipografía (logotipo) integrada; un sistema de identificación visual. Es decir, se trata de un isologotipo (icónico-tipográfico). La diferencia de tamaños entre las palabras *Coro* y *PUCE* demuestra la relevancia que se quiere dar a esta última, como entidad que sostiene a la agrupación; pertenece a la categoría institucional y al género educativo-cultural, pues no representa fines comerciales. La tipografía es *Garamond*, recomendada para nombres de instituciones. Es un estilo tradicional, que expresa seriedad.

La imagen comprende una estructura semiformal porque no es una forma geométrica depurada, un cuadrado perfecto, debido al detalle del giro y a los trazos blancos. La línea ondulada del centro ocasiona que se pierda la forma parcialmente, dando a la imagen la sensación de libertad y un efecto lúdico y dinámico, lo que se refuerza con la posición del cuadro, apoyado en un solo vértice. Por otro lado, podría recurrirse a trazos más orgánicos y abiertos para reforzar el sentido de libertad, propio del arte. El símbolo tiene contraste,

relación fondo-figura y baja abstracción [síntesis formal]. Es figurativo, un ícono, pues imita la naturaleza: el perfil humano. Hay alusión, acorde a la ley gestáltica, el cerebro humano percibe totalidades. Si el receptor mira el logo dirigirá su atención al color blanco entre los azules y enseguida completará la figura de la cabeza, percibiéndose dos rostros expresándose.

Los contrastes azul y blanco se justifican en tanto guardan unidad con la identidad visual de la PUCE. El naranja brinda la idea de dinamismo y jovialidad, por tanto, funciona. Empero, se perderá esta relación al aplicar el logo en productos en blanco y negro. Existen deficiencias cromáticas, saturación de colores, usándose 5 tonalidades: 2 tonos de azul sin relación de proporción, naranja, negro y blanco. Debería realizarse una síntesis cromática. La sombra es excesiva; distrae la atención y sobrecarga, pues el concepto se evidencia en un solo plano. Sería preferible ceñirse a un solo tono, quizás añil, para guardar unidad con el color de la PUCE o de preferencia vino, en consonancia con la túnica del coro o uniformes alternos. Este color brindaría un toque de elegancia con toques de amarillos blanco y negro.

3.2.7.2 Uniformes

A lo largo de su vida, el coro ha utilizado varios uniformes. Entre los años 2007 y 2014 se da un cambio generacional, manifestado en todos los rasgos culturales, entre ellos, el vestuario. Hasta el 2009, conforme al estilo de liderazgo conservador, concentrado en el aspecto técnico antes que en la puesta en escena, el uniforme se limitaba a túnicas para eventos de representación externa y eventos solemnes de la PUCE en colores blanco, celeste, azul y negro (incluidas túnicas de graduación general PUCE), combinados con becas de tonos blanco y amarillo oro. Del 2005 al 2009 se utilizaron túnicas vino con becas blancas y amarillas, basadas en los uniformes de la Universidad San Gregorio Magno (siglo XVII), primer centro de estudios superiores de la Compañía de Jesús en el Ecuador. De acuerdo a Coordinación de Cultura, el objetivo del diseño era afianzar el carácter jesuítico de los estudiantes de la PUCE. Las túnicas se muestran en el Anexo D.

Gradualmente, con la llegada de los directores Betancourt, Godoy y Velasco, se da frescura e impacto al vestuario, mediante trajes juveniles y modernos, acordes al repertorio popular, interpretado con fuerza por el coro. De esta forma, para el 2012 el coro estrena vestidos azules y trajes negros para las y los integrantes y en el 2014 figuran vestidos negros

de gala, con detalles de bordado de Zuleta multicolor y trajes variados, con saco de casimir en tono vino, azul o verde, que armonizan con los bordados femeninos. Este uniforme se estrena en el *Encuentro Internacional Voces de Altura*, en julio del 2014.

El uniforme alterno consiste en camisetas donde aparece el logo del coro u otro símbolo de la PUCE, como letras *Garamond*, acorde al manual corporativo de la Universidad. Desde el 2013 se utilizan prendas de tono azul añil con estampado blanco, o camisetas blancas con estampado azul, en armonía con los colores de la PUCE, combinadas con *jeans* azules o negros.

3.2.8 Productos ofrecidos

El coro, como grupo dedicado a la música, ofrece productos intangibles o servicios. Su servicio principal se dirige a la comunidad estudiantil, docente y administrativa de la PUCE, dotándola de un espacio extracadémico para la expresión estética y de mecanismos de ejercitación vocal profesional para el desarrollo óptimo de las aptitudes en canto lírico. Asimismo, la organización es generadora de imagen, como representante cultural de la PUCE. Por otra parte, esta actividad contribuye a la difusión de la música polifónica del mundo y al fortalecimiento del movimiento coral del Ecuador. Con base en el criterio del director fundador César Santos y a la entrevista a la coordinadora Jenny Arroyo, se amplían enseguida los beneficios ofrecidos con la práctica coral en la PUCE:

Tabla 17. Beneficios de la práctica coral PUCE

Desarrolla los valores de tolerancia a la diversidad, compañerismo, compromiso y lealtad al grupo (sentido de pertenencia) el trabajo en equipo y la interdependencia	Incrementa la sensibilidad estética y humanística.
Crea hábitos de disciplina y responsabilidad.	Satisface la necesidad de pertenencia.
Incrementa la confianza en las posibilidades propias y, por ende, la autoestima del individuo se fortalece.	Constituye una forma sana y productiva para aprovechar el tiempo libre de los universitarios, al tiempo que combate la pasividad y las distracciones peligrosas.
Encauza las energías contenidas, brindando una sensación de armonía y paz interior.	Forja auténticos promotores de la cultura musical hacia la comunidad universitaria y otros ámbitos locales y nacionales.
Difunde polifonía de diverso estilo, género y época para el dinamismo del grupo y el goce estético de los públicos	Incentiva a los coreutas con desarrollo destacado, a través de una beca parcial (entre el 50% y el 30%) sobre sus créditos académicos semestrales.

Fuente: C. Tejada y J. Arroyo. Entrevistas personales, septiembre de 2007

3.2.9 Clima

El clima se analizó con entrevistas, encuestas, grupos focales, observación directa y documentación. El estudio demuestra un avance progresivo. En la etapa 2007 se percibía un ambiente desfavorable al desempeño. Las técnicas demostraron una lectura similar del nivel

directivo y operativo sobre los problemas internos, destacándose tres debilidades causantes de desmotivación: ambigüedad en la aplicación de metas, objetivos, valores y normas; alta rotación y ausencia de sistemas adecuados de comunicación, mismos que impedían cumplir la práctica coral de manera estable, integrada y satisfactoria:

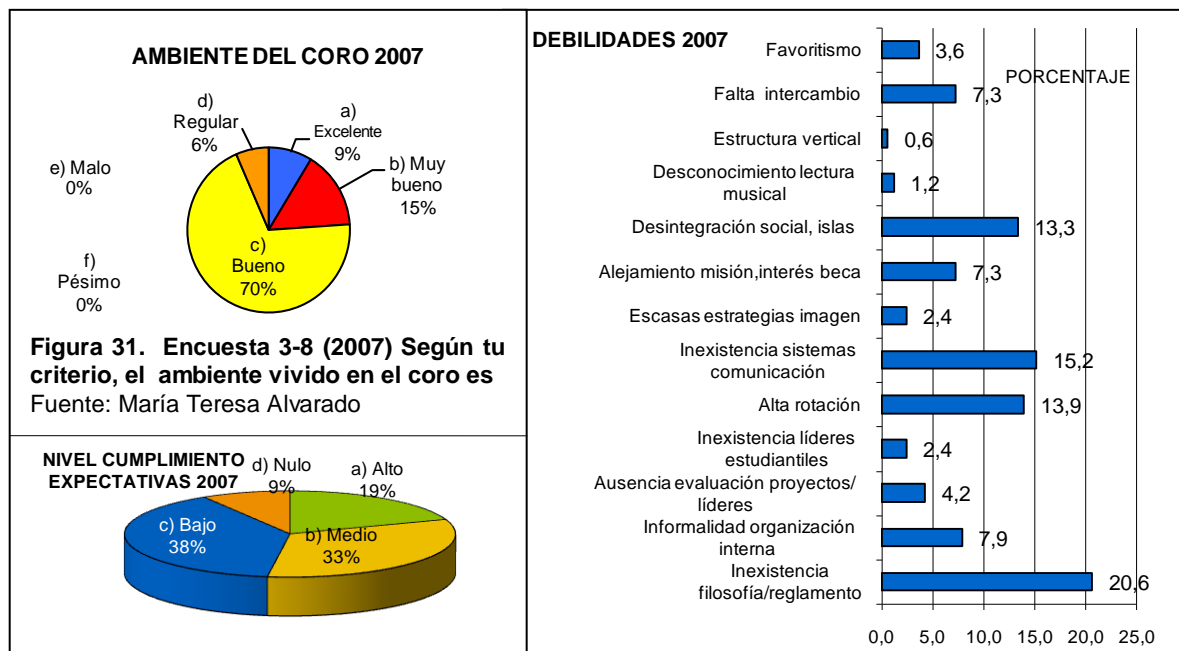


Figura 31. Encuesta 3-8 (2007) Según tu criterio, el ambiente vivido en el coro es Fuente: María Teresa Alvarado

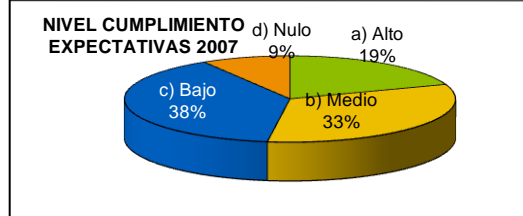


Figura 32. Encuesta 3-9 (2007) En qué grado se han cumplido tus expectativas en el aspecto coral, a través de esta agrupación: Fuente: María Teresa Alvarado

Figura 33. Encuesta 3-10a (2007) ¿A tu criterio cuáles son los puntos débiles (problemas) del coro? Fuente: María Teresa Alvarado

En la etapa 2011, el estado del clima organizacional era similar al verificado en el 2007, destacándose además de los problemas anteriores, la falta de intercambio y promoción:

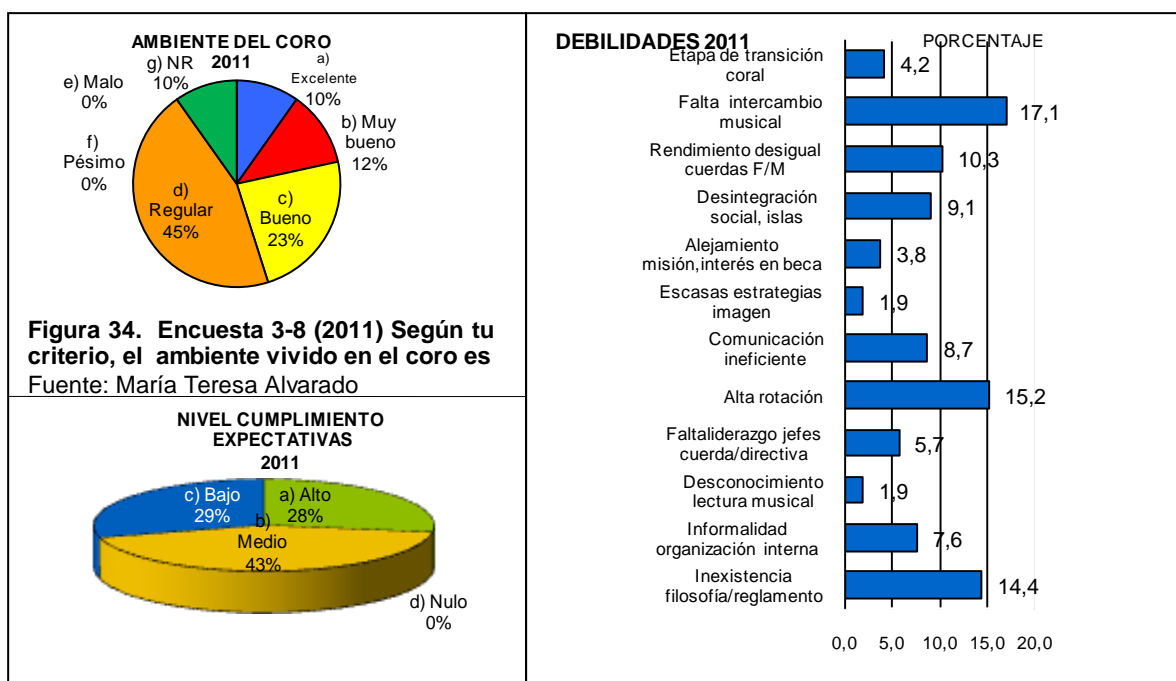


Figura 34. Encuesta 3-8 (2011) Según tu criterio, el ambiente vivido en el coro es Fuente: María Teresa Alvarado

Figura 35. Encuesta 3-9 (2011) En qué grado se han cumplido tus expectativas en el aspecto coral, a través de esta agrupación: Fuente: María Teresa Alvarado

Figura 36. Encuesta 3-10a (2011) ¿A tu criterio cuáles son los puntos débiles (problemas) del coro? Fuente: María Teresa Alvarado

El desánimo general se relaciona entonces al proceso de trabajo, específicamente, al repertorio ensayado, y a la ausencia de difusión externa. Las piezas sencillas eran causa de hastío en un grupo antes acostumbrado a festivales de renombre internacional. No obstante, el retroceso era necesario por los cambios de director y coralistas, ocurridos entre 2009 y 2012.

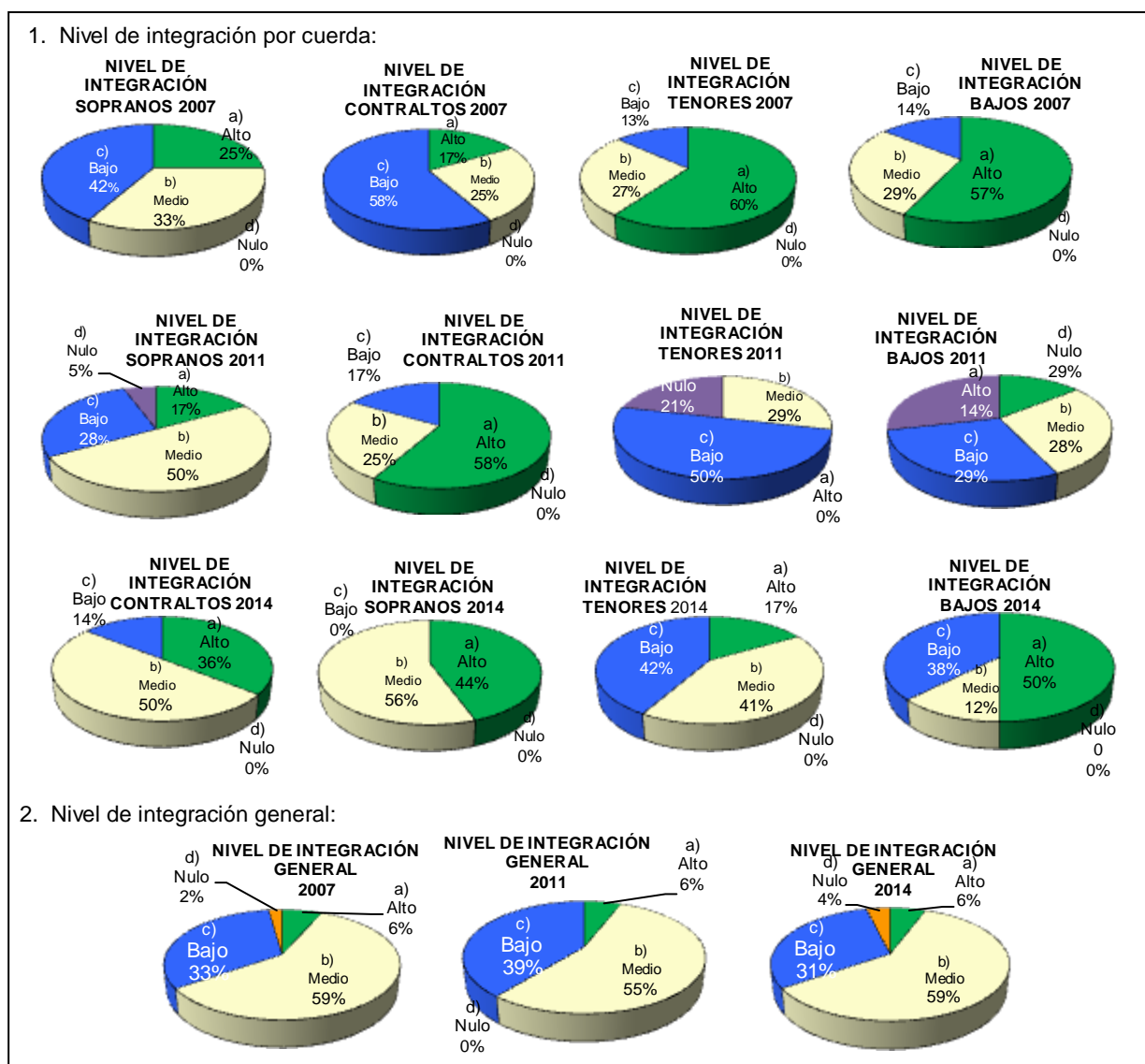


Figura 37. Encuesta 3-1 y 2: ¿Consideras que el nivel de integración entre los miembros de tu cuerda es a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo. ¿Existe trabajo en equipo dentro de Coro PUCE?

Fuente: María Teresa Alvarado

En el pasado era evidente un desequilibrio armónico y desintegración entre cuerdas, problemas que disminuyen durante el estudio. Como indica el gráfico anterior, en el período 2007 las cuerdas que contaban con alto nivel de integración eran Tenores (60%) y Bajos (57%). Contraltos y Sopranos sobresalen por un bajo nivel de integración, con índices del 58% y 42%, respectivamente. En el 2011, etapa de restructuración, las única cuerda con alto nivel integrativo es Contraltos (58%), Sopranos demuestra una integración media (50%), Bajos divide las tendencias en integración baja (29%) y media (29%) y Tenores es la cuerda

más desintegrada (50%). Para el 2014, la integración mejora, especialmente en el caso de Bajos, 50% opina que es alta, no obstante, un 38% cree que es baja y 12%, media. En el resto de cuerdas, hay tendencia a una integración media, con resultados de entre el 41% y el 50% a favor de este criterio. El nivel de integración general, por otra parte, demuestra una tendencia media, superior al 55% en todos los períodos de estudio. La figura 38 indica las sugerencias de los coralistas para mejorar la integración del grupo, en los 3 períodos de estudio:

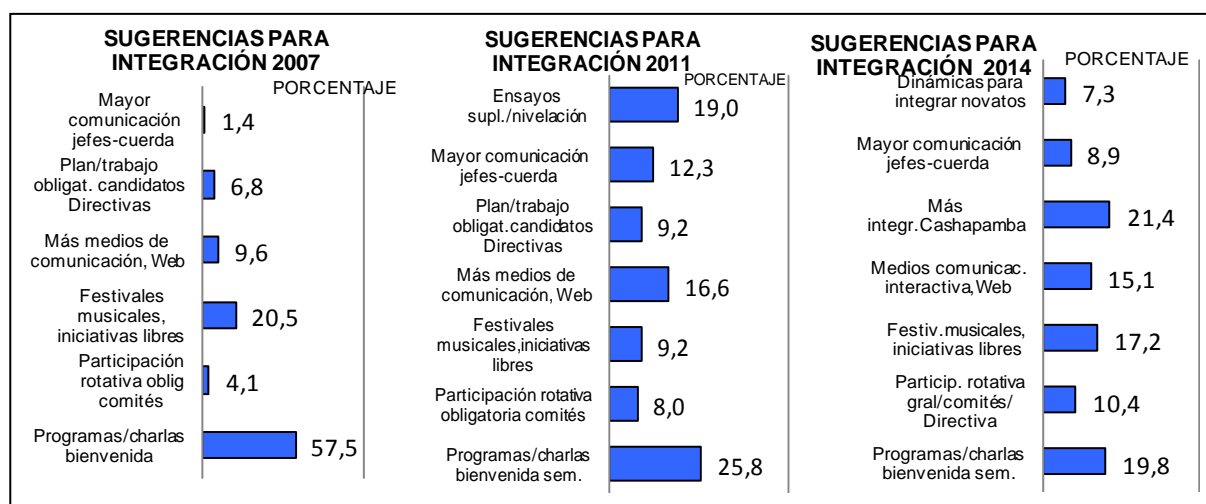


Figura 38. Encuesta 3-3. ¿Qué propondrías para mejorar el nivel de integración?

Fuente: María Teresa Alvarado

De otro lado, la observación participante, el grupo focal y la revisión del Reglamento de Coordinación cultural demostraron un dato curioso y digno de reflexión. En 2007 se sentía una notable convicción coral, aunque el acceso a becas era más limitado y exigente que a partir del 2009, cuando se reforzó la estrategia de recompensas para evitar la salida masiva de coreutas, frecuente en esa etapa. El peligro del mecanismo radica en que podría empañar la meta vocacional de desarrollo y difusión, al dar prioridad al beneficio económico como finalidad de ingreso y permanencia [70% de miembros, aproximadamente, recibe la beca]. La actitud grupal dependerá de las estrategias aplicadas por los líderes sobre su filosofía de trabajo.

En 2014 se observa un grupo esforzado y medianamente cohesionado. La variable clima es factible de mejoramiento. Las técnicas expresan 2 tendencias; mientras los miembros con más de un año en el grupo están motivados y unidos, los novatos demuestran distanciamiento. Existen falencias en los mecanismos de integración entre miembros nuevos y antiguos como sugiere la Figura 41. La observación participante comprobó que, de un aproximado de 70 coralistas inscritos a inicios de 2014, solo 40 permanecieron para medio semestre. Empero,

los coralistas antiguos denotan sentido de pertenencia y orgullo grupal, como indican las figuras 39 y 40:

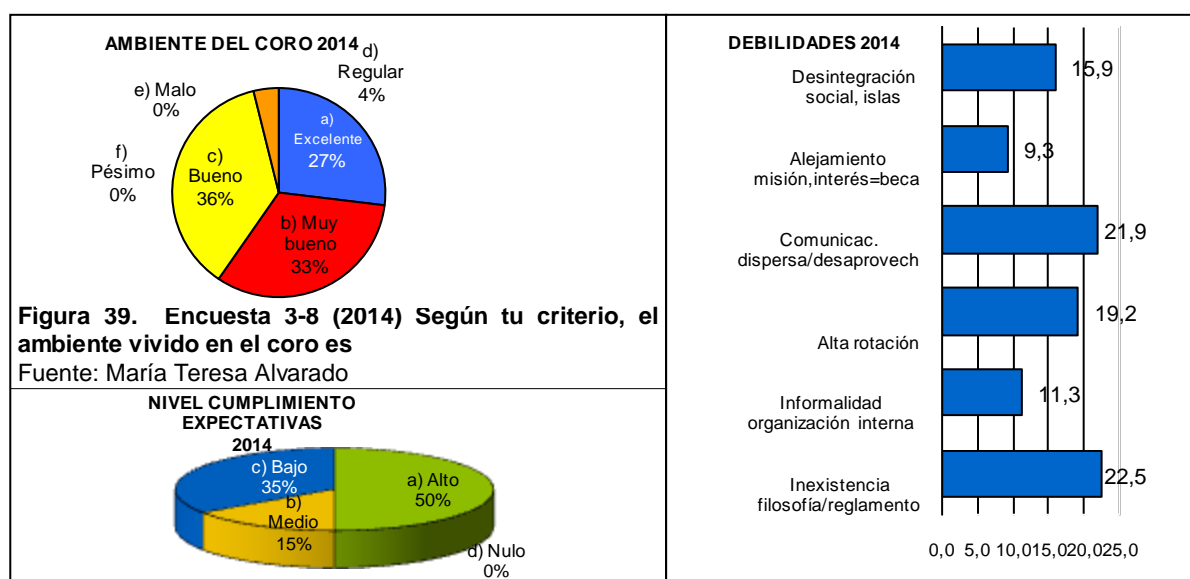


Figura 39. Encuesta 3-8 (2014) Según tu criterio, el ambiente vivido en el coro es
Fuente: María Teresa Alvarado

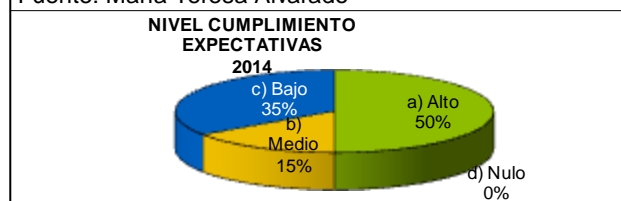


Figura 40. Encuesta 3-9 (2014) En qué grado se han cumplido tus expectativas en el aspecto coral, a través de esta agrupación:
Fuente: María Teresa Alvarado

Figura 41. Encuesta 3-10a (2014) ¿A tu criterio cuáles son los puntos débiles (problemas) del coro?
Fuente: María Teresa Alvarado

El resultado se relaciona con el nivel de cumplimiento de expectativas logrado en el coro. En 2007 y 2011 se cumplen medianamente, según la mayoría. En 2014, la mitad del coro cree que sus expectativas se han cumplido plenamente, No obstante, para un 35%, se han cumplido en bajo grado y para un 15%, a medias. Es oportuno señalar que, el mejoramiento de la motivación y el rendimiento evidenciado en 2014 se vincula a un factor clave: la variable liderazgo. Dirección coral y Coordinación cultural trabajan en conjunto por el logro de proyectos y la superación general. Son entonces, ejes del clima grupal, el profesionalismo directivo, el diálogo entre niveles, la trayectoria del coro y su calidad musical y humana.

Tabla 18. Factores de motivación y desmotivación grupal

ETAPAS	FACTORES QUE MOTIVAN AL GRUPO	FACTORES QUE DESMOTIVAN AL GRUPO
2007	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alto nivel de liderazgo director ➤ Ayuda económica de la beca ➤ Ambiente amigable, acogedor y relajado aunque indisciplinado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia de participación e intercambio ➤ Desequilibrio en desempeño técnico vocal ➤ Falta de filosofía clara de trabajo ➤ Liderazgo ineficiente jefes cuerda y directiva ➤ Falta de mecanismos formales de comunicación e integración para novatos ➤ Alejamiento entre autoridades
2011		
2014	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alto nivel de liderazgo director ➤ Ayuda económica de la beca ➤ Creciente intercambio coral ➤ Equilibrio, talleres de técnica ➤ Liderazgo jefes de cuerda 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distanciamiento, no inclusión entre novatos y coro Base (miembros antiguos) ➤ Demora para participación de novatos en eventos ➤ Falta de filosofía clara trabajo ➤ Tendencia al egocentrismo de voces líderes ➤ Falta mecanismos formales de comunicación e integración para novatos

Fuente: María Teresa Alvarado

3.2.10 Tipología cultural dominante

Coro PUCE manifiesta un progreso entre el 2007 y el 2014. Mientras antes su cultura era débil y disfuncional, hoy demuestra cierto grado de fortalecimiento. Se observa un fuerte espíritu de equipo y orientación a resultados en los integrantes antiguos, lo cual devela la tendencia a una cultura integrativa exigente. El grupo ha comenzado a imponerse retos y a ampliar sus objetivos, gracias al liderazgo de su director. Sin embargo, persisten síntomas de anomia. No existe aún una filosofía de trabajo unificada, formalizada y difundida estratégicamente entre los miembros, lo que limita el número de significados compartidos. La falta de patrones claros de comportamiento dificulta el alineamiento cultural, el espíritu de pertenencia y por ende, la identidad con el grupo, especialmente en los nuevos integrantes.

El proceso de trabajo tiene deficiencias en el tratamiento de los integrantes que no entran en la categoría de coro base o antiguo: los novatos, por la ausencia de mecanismos formales de inducción y en general, de un marco filosófico que oriente las conductas y fomente el compromiso y espíritu de pertenencia, como ya se señaló anteriormente. En cuanto a la supervivencia del sistema, dependerá del trabajo interactivo, en donde todos contribuyan al logro de la meta de armonía y difusión coral, a través de la confianza y el apoyo mutuos. Asimismo, el líder ha de aplicar con sabiduría cierta dosis de disciplina y rigidez como mecanismos de perfeccionamiento musical y templanza del carácter. Enseguida, el análisis FODA realizado con representantes del coro [Anexo 27] en las fases 2007, 2011 y 2014.

3.2.11 Análisis FODA

Tabla 19. Conclusiones sobre Análisis FODA del Coro PUCE, etapa 2007

ETAPA	#	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
2007	1	Alto nivel de liderazgo y profesionalismo del director y la coordinadora cultural	Ingreso semestral de nuevos talentos en el canto con ideas frescas /renovación energía	Carencia de intercambio y presentaciones externas, aislamiento del contexto coral, estancamiento	Potencial salida de coreutas antiguos-con desarrollo vocal, de apoyo a novatos, por egreso y graduación potencial retroceso vocal
	2	Trayectoria de 20 años, prestigio en el contexto nacional	Respaldo legal, económico, logístico y físico de la PUCE y su Coordinación de Cultura	Desequilibrio en desarrollo vocal, falta de maestro técnica vocal y talleres obligatorios de nivelación	Dilatación en desarrollo de propuestas y promoción limitada en medios por estructura piramidal y burocracia institucional
	3	Tenacidad de los coralistas comprometidos con el grupo	Organización periódica de eventos movimiento coral ecuatoriano, posibilidad de inclusión	Falta de políticas estrictas de ingreso y audición	Menor presupuesto por situación económica país
	4	Juventud de miembros facilita el aprendizaje y compromiso	Alta acogida de la comunidad universitaria y local a la actividad cultural	Informalidad en el manejo comunicacional, ausencia de estrategias integración, coordinación, motivación, información y promoción	Cambios en leyes y políticas laborales afectan estabilidad y permanencia laboral maestros
	5	Sitio de ensayo adecuado, equipado		Clima desmotivante = alta rotación, atrasos y faltas	
	6	Incentivo de becas estudiantiles a coreutas destacados		Conocimiento impreciso, disperso de filosofía de trabajo=Alejamiento misión, motivo primario permanencia, becas	
	7	Evaluación periódica del desempeño musical		Falta interacción subsistemas: operativo, staff, directivo-gerencial	
	8			Falta de liderazgo a nivel staff	

Fuente: María Teresa Alvarado

Nota: FODA 2007 ampliado, en Anexo 28

Tabla 20. Conclusiones sobre Análisis FODA del Coro PUCE, etapa 2011

ETAPA	#	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
2011	1	Alto nivel de liderazgo, profesionalismo y visión de coordinadora cultural y director	Ingreso semestral de nuevos talentos en el canto con ideas frescas /renovación energía	Carencia de intercambio y presentaciones externas, pocos eventos locales	Potencial salida de coreutas antiguos-con desarrollo vocal, de apoyo a novatos, por egreso y graduación potencial retroceso vocal
	2	Comunicación abierta y permanente entre Dirección y Coordinación cultura	Respaldo legal, económico, logístico y físico de la PUCE y su Coordinación de Cultura	Desequilibrio en desarrollo vocal, falta de maestro técnica vocal y talleres obligatorios de nivelación	Dilatación en desarrollo de propuestas y promoción limitada en medios por estructura piramidal y burocracia institucional
	3	Innovación en repertorios, dirigidos a públicos masivos, música popular contemporánea	Organización periódica de eventos movimiento coral ecuatoriano, posibilidad de inclusión	Falta de políticas estrictas de ingreso y audición	Menor presupuesto por situación económica país
	4	Grupo nuevo, con capacidad de adaptación	Alta acogida de la comunidad universitaria y local a la actividad cultural	Informalidad en el manejo comunicacional, ausencia de estrategias integración, coordinación, motivación, información y promoción	Cambios en leyes y políticas laborales afectan estabilidad y permanencia laboral maestros
	5	Contratación de pianista de apoyo	Vinculación del director con instituciones y personas dedicadas a la gestión cultural en el Ecuador	Clima desmotivante = alta rotación, atrasos y faltas	
	6	Incentivo de becas estudiantiles, 30 a 50% descuento en créditos		Conocimiento impreciso, disperso de filosofía de trabajo=Alejamiento misión, motivo primario permanencia, becas	
	7	Evaluación periódica del desempeño musical		Falta interacción subsistemas: operativo y staff	
	8			Falta de liderazgo a nivel staff	
	9			Lugar ensayo deficiente	

Fuente: María Teresa Alvarado

Nota: FODA 2011 ampliado, en Anexo 29

Tabla 21. Conclusiones sobre Análisis FODA del Coro PUCE, etapa 2014

ETAPA	#	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
2014	1	Alto nivel de liderazgo, profesionalismo y visión de coordinadora. Directiva, j. cuerda y director-promotor	Respaldo de la PUCE: Contacto con Rectorado, RR. PP, RR. Internacionales, Audiovisuales, TV Noticias, Radioactiva, FEUCE	Faltan estrategias integración, información dispersa, desaprovecha red social centrada difusión esporádica. Información parcial perfil no incentiva interacción	Potencial salida de jefes cuerda y coro base por egreso y graduación potencial retroceso vocal
	2	Comunicación abierta y permanente Dirección Coordinación y Directiva	Progreso movimiento coral Lobby, Vinculación director gestores clave DIDECOR, Colectivo de Directores Corales Quito, Ministerio Cultura, Radio Pública	Conocimiento impreciso, disperso filosofía de trabajo =Alejamiento misión, motivo primario permanencia, becas	Dilatación de propuestas por estructura piramidal y burocracia institucional
	3	Mejor gestión de proyectos con inclusión director en equipo de directiva interna	Ingreso semestral de nuevos talentos en canto con ideas frescas /renovación energía	Desintegración base (antiguos) y novatos, falta tiempo para programas formales inducción	Menor presupuesto por situación económica país
	4	Tendencia a equilibrio sonoro por organización en aspirantes, nuevos (Coro Novel) y antiguos (coro Base) y talleres obligatorios nivelación con especialista técnica vocal y jefes cuerda	Alta acogida de la comunidad universitaria y local a la actividad cultural	Desmotivación, alta rotación novatos. Concentración C base /desatención postulantes dilata nivelación/participación en eventos	Cambios en leyes y políticas laborales afectan estabilidad y permanencia laboral maestros
	5	Captación de coralistas con experiencia -conservatorio		Tendencia a la competencia como rivalidad individual	
	6	Repertorio variado renovado		Lugar de ensayo deficiente	
	7	Evaluación de desempeño			
	8	Incentivo becas 30-50% desc			
	9	Promoción en medios			
	10	Creciente intercambio, eventos nivel internacional			
	11	Cuidado imagen= uniformes			
	12	Capacidad de autogestión proyectos: cuota semanal			

Fuente: María Teresa Alvarado

Nota: FODA 2014 ampliado, en Anexo 30

CAPÍTULO IV. APLICACIÓN

Propuesta comunicacional para el Coro de la PUCE

Dados los resultados del análisis cultural de coro PUCE, entre ellos, la ausencia de una filosofía de trabajo explícita y difundida entre los miembros, y de mecanismos de integración para el alineamiento con la cultura organizacional, es importante la propuesta de un sistema de comunicación actual para transmitir y fortalecer la cultura del grupo. En consecuencia, este apartado describe un plan estratégico en el organismo estudiado. Es pertinente aclarar que el alcance del proyecto llegará a la etapa de planificación comunicacional y diseño de 4 productos básicos relacionados y factibles en el proceso de disertación: el marco filosófico, un programa de inducción [ambos documentados en un manual de convivencia] una memoria multimedia didáctica y un sitio web. Por lo tanto, el plan deja pautas para la aplicación, evaluación y mejoramiento continuo del sistema, según las necesidades contextuales del grupo.

4.1 Características de la propuesta

El carácter estratégico que la comunicación cumple en la transmisión y alineamiento con la cultura de toda forma organizacional hace indispensable que ésta cuente con un plan integral. La informalidad con la que normalmente funcionan las organizaciones pequeñas y los grupos dificulta el diseño de un sistema específico de comunicación y ésta se da al azar, sin el control ni el aprovechamiento debidos. Por ello, es necesario que los directivos de estos tipos organizacionales den importancia al área comunicacional y se deleguen responsables, con habilidades y conocimientos suficientes para ejecutar propuestas estratégicas básicas, adaptadas a la realidad organizativa. Su objetivo primordial será crear canales controlados para el flujo de mensajes que permitan un desenvolvimiento coordinado de los miembros de la organización, congruente a su misión y objetivos generales (Cid F., Núñez A. y Vieites R., 2009).

En el caso concreto del Coro PUCE se propone un sistema de comunicación coherente con la realidad de los miembros: personas jóvenes, con vocación por la práctica polifónica que trabajan por el cumplimiento de proyectos bajo la responsabilidad de una Dirección musical y una Coordinación de Cultura.

La propuesta comunicacional, como estrategia de integración para el grupo, forma parte del manual de convivencia del coro, formulado y revisado con la aprobación de sus representantes entre agosto y septiembre [año 2014], bajo la denominación de *Reglamento interno del Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. [Ver Anexo 4: Reglamento interno 2015, sección Estrategias]. Entre otros puntos, el documento plantea una serie de políticas específicas de comunicación interna, las que serán racionalizadas a través del plan estratégico pertinente. De esta forma, se presenta entonces, el sistema propuesto en la disertación. Enseguida, las políticas de comunicación interna definidas para Coro PUCE:

4.2 Políticas de comunicación interna

Tabla 22. Políticas de Comunicación interna propuestas en el Reglamento de Coro PUCE Parte 1

- a. La comunicación interna, como recurso integrador, constituye el pilar de la armonía social y musical del Coro PUCE.
- b. La comunicación entre los miembros del coro se canalizará a través de mecanismos orales, escritos y electrónicos que favorezcan el aprendizaje, la retroalimentación, la coordinación de actividades y la cohesión del grupo.
- c. La comunicación oral se empleará a través de la capacitación diaria del director a los coralistas, charlas semestrales en el programa de inducción liderado por el Director coral y, de ser posible, Coordinadora de Cultura; reuniones periódicas entre la Directiva y el coro y juntas quincenales con la presencia del Director, la Coordinadora de Cultura, la Directiva interna y los jefes de cuerda, para discutir el rendimiento general o cualquier hecho de trascendencia para el coro.
- d. La evaluación de proyectos se efectuará a través de reuniones de tipo participativo posteriores a los eventos, entre Coordinación de Cultura y Dirección coral e inclusive, con la presencia obligatoria de los coralistas en los casos en que indique el Director.
- e. La evaluación de los miembros se realizará a través de cuestionarios escritos, dotados por la Coordinadora de Cultura de acuerdo al cronograma por ella establecido, donde se definirá el rendimiento técnico-social y los estudiantes premiados con beca cultural de la PUCE, en acuerdo y según criterio de la Coordinadora Cultural, el Director y el Profesor/a de Técnica vocal.
- f. El informe de actividades será redactado por el Director del coro y deberá presentarse ante Coordinación de Cultura conforme a su cronograma administrativo.
- g. El diseño, modificación y/o mejoramiento de cualquier producto de comunicación para el coro estará a cargo de la Comisión de Comunicación, formada de preferencia por estudiantes de las Facultades de Comunicación, Diseño y Sistemas, designados por la directiva interna. Su desarrollo será supervisado por las autoridades del Coro.
- h. En caso de requerirse apoyo técnico adicional, la Comisión de Comunicación podrá acudir a los Departamentos de Audiovisuales y/o de Informática de la PUCE, o podrá contratar servicios externos previo conocimiento y autorización de Coordinación de Cultura.
- i. Los productos de comunicación propuestos para uso del coro corresponden a un reglamento interno, programas de inducción, memorias, teletextos, extractos y reseñas sobre el grupo y sus autoridades, vídeos sobre eventos, carteleras, entrevistas, boletines, corrección de estilo en documentos internos, redacción de noticias publicables en internet y medios tradicionales de darse el caso, publicación y actualización y control de perfiles en redes sociales, propuesta, manejo y actualización del sitio Web oficial del coro y demás recursos acordes a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, denominados TICS, que sean factibles de producirse por el equipo de Comunicación del Coro PUCE o con apoyo adicional, según consta en el literal h.
- j. Los productos de comunicación propuestos para el coro se fundamentan en la filosofía de trabajo formalizada y declarada a través de las autoridades y otros representantes del grupo, incluyendo miembros de la Comisión de Comunicación, quienes cumplirán una función de asesoría técnica en el tema de corrección de estilo y redacción general del documento.

(Continúa en la siguiente página)

Tabla 23. *Políticas de Comunicación interna propuestas en el Reglamento de Coro PUCE Parte 2*

- k. La filosofía definida para el coro PUCE contempla valores, misión, visión, objetivos, estrategias, servicios, organización, funciones, organigrama y políticas internas. Dicho documento será compendiado en el presente reglamento interno y se difundirá a través de los productos comunicacionales descritos en el literal i en secciones específicas que faciliten la lectura, según el formato de presentación.
- l. La filosofía de trabajo será revisada anualmente, en el período de vacaciones de junio a agosto, por las autoridades y representantes del coro. Eventualmente, la filosofía será objeto de reforma total o parcial, si el Director y la Coordinadora lo consideran conveniente para el bienestar grupal. En caso de modificaciones en el cronograma de actividades de la PUCE, la revisión de la filosofía deberá adaptarse a dichos cambios.
- m. El programa de inducción se aplicará de acuerdo a lo estipulado en el apartado referente a Integración.
- n. La memoria multimedia se aplicará como recurso didáctico para el programa de inducción a novatos del coro, de acuerdo a lo estipulado en el apartado referente a Integración. No obstante, su uso podrá extenderse para fines promocionales.
- o. El contenido y nivel de complejidad de la memoria multimedia dependerá de las necesidades y posibilidades del coro, pudiendo contemplar desde contenidos audiovisuales hasta estructuras interactivas de contenido variado.
- p. El contenido de la memoria multimedia será revisado y actualizado una vez al año, durante las vacaciones del primer semestre académico y presentado en la tercera semana de clases del segundo semestre académico, para el programa de inducción a novatos. El producto podrá modificarse, no obstante, cada vez que la institución lo requiera, ya sea por cambios estructurales, ampliación significativa de trayectoria u otras coyunturas, a través del trabajo coordinado entre directiva interna y órganos superiores. Esta norma se aplica asimismo a sitios Web y otros productos sujetos a reajustes.
- q. El levantamiento de una página o sitio Web para el Coro deberá sujetarse a las especificaciones técnicas brindadas por la Dirección de Informática de la PUCE y su ejecución deberá ser efectuada con el conocimiento y apoyo de la Dirección de Comunicación Institucional y la Coordinación de Cultura de la PUCE.
- r. El sitio o página Web de Coro PUCE se aplicará conforme a los siguientes objetivos:
 - 1) Ser un mecanismo didáctico para los miembros con la publicación de aspectos clave del grupo como misión, visión, valores y servicios ofrecidos; un archivo en formato PDF con el reglamento interno; semblanzas de las autoridades vigentes; un resumen de la historia y trayectoria; un extracto de audios, videos y fotografías; un espacio para artículos y enlaces de interés coral; un boletín o revista interna descargable en formato PDF, de publicación mensual o bimensual, según las posibilidades organizativas de la Comisión a cargo y un espacio para destacar a coreutas con mejor desempeño.
 - 2) Ser un canal de discusión sobre temas de interés general para el Coro, con un espacio para los debidos comentarios.
 - 3) Ser un recurso de difusión y promoción oportuna sobre noticias, proyectos, trayectoria y actividades generales del Coro.
 - 4) Ser un medio de interacción, proximidad, coparticipación y alianza con las demás dependencias de la PUCE, en especial con aquellas vinculadas al Arte y la Comunicación, con otras organizaciones corales, gestores culturales, aficionados al canto coral, músicos profesionales, empresas públicas y privadas (potenciales auspiciantes y mecenas) y público en general, interesado en el arte coral.
- s. El contenido del sitio o página Web será revisado y actualizado una vez al año, durante las vacaciones del primer semestre académico y presentado en la tercera semana de clases del segundo semestre académico, o cada vez que la institución lo requiera, ya sea por cambios estructurales, ampliación significativa de trayectoria, u otras coyunturas, a través del trabajo coordinado entre directiva interna y órganos superiores. Esta norma se aplica asimismo a memorias y otros productos sujetos a reajustes.
- t. La memoria multimedia, sitio Web, vídeos y reseñas podrán utilizarse como recurso de promoción y relaciones públicas del Coro si el Director o la Coordinadora de Cultura lo consideran pertinente.
- u. El perfil y el grupo cerrado Coro PUCE en la red social *Facebook* se aplicará como recurso informativo del coro, transmisión de medios didácticos, saludos y discusiones sobre temas de interés general para el Coro. El control de este medio será potestad de un moderador, parte del equipo de comunicación interna.
- v. Los correos electrónicos personales serán un medio para envío de audios y videos didácticos, como reforzamiento de lo aprendido en ensayos. Es obligación de los jefes de cuerda hacer un listado de las direcciones electrónicas de cada miembro para el envío oportuno del material, manufacturado previamente por el Director, el o la jefe de cuerda, u otro miembro designado para esta tarea.
- w. Los anuncios, invitaciones y otros mensajes para los miembros podrán publicarse libremente en la pizarra delantera y en la cartelera ubicada a la entrada del Aula Magna. Asimismo se colocarán en la cartelera ubicada junto a Coordinación de Cultura, previa autorización de la autoridad.

(Continúa en la siguiente página)

Tabla 24. Políticas de Comunicación interna propuestas en el Reglamento de Coro PUCE Parte 3

- x. La Universidad deberá apoyar técnica y económicamente las iniciativas comunicacionales en beneficio de la gestión cultural. Sin embargo, para los casos en que no sea factible este sustento, el coro recurrirá a la autogestión y a estrategias de relaciones públicas para la consecución de fondos y materiales.
- y. Todo recurso comunicacional propuesto para el coro será de uso exclusivo para el mismo: Toda iniciativa deberá ser conocida y controlada por la comisión respectiva antes de su publicación en medios.
- z. Estas políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del reglamento y serán cumplidas a través del plan estratégico anual de Comunicación presentado en enero, ante el Director coral, con la participación de Directiva interna y bajo responsabilidad de la Comisión de Comunicación.

Fuente: María Teresa Alvarado

4.3 Funcionamiento general del sistema propuesto

A fin de demostrar la factibilidad del proyecto y complementar la investigación, se presenta enseguida el plan estratégico comunicacional para Coro PUCE. Contempla objetivos, metas, estrategias, público, actividades, productos, responsables de la gestión comunicacional, cronograma, presupuesto requerido e indicadores de evaluación sugeridos luego de la aplicación de la propuesta, para realizar correctivos y mejorarla, de ser necesario.

4.3.1 Objetivo general

Optimizar la comunicación interna del coro de la PUCE para facilitar la transmisión, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la proyección de una imagen positiva.

4.3.2 Objetivos específicos

1. Definir con claridad la filosofía de trabajo del grupo, organizada en su misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, organización interna y servicios ofrecidos.
2. Facilitar la adaptación, cohesión y permanencia en el grupo.
3. Optimizar el uso de los canales existentes de comunicación interna, en procura del conocimiento y la participación general.
4. Implementar nuevos medios de comunicación, adecuados para el mejoramiento de la interacción grupal.

5. Potenciar las actividades relacionadas con el mantenimiento de un clima organizacional adecuado y el afianzamiento del sentido de pertenencia de los integrantes.

4.3.3 Público

El plan de comunicación está dirigido a los integrantes del Coro PUCE en sus diferentes niveles: directivo, que contempla los roles de director coral y coordinadora de cultura; staff, que contempla los roles de la maestra de técnica vocal, pianistas, jefes de cuerda y directiva interna y operativo, referente a los coralistas de las cuerdas Soprano, Tenor, Bajo y Contralto.

4.3.4 Detalle del plan estratégico de comunicación interna para el Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador 2015

4.3.4.1 Objetivo 1

Definir con claridad la filosofía de trabajo del grupo, organizada en su misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, organización interna y servicios ofrecidos.

Estrategia

Definición del marco filosófico a través de un documento, con el consenso de autoridades y representantes del grupo.

Situación, meta, actividades, productos, responsables, tiempo, presupuesto e indicadores

El diagnóstico de situación comprueba que no existe un discurso unificado ni documentado sobre la misión, valores y demás elementos de la filosofía grupal; la oralidad y el rumor son los canales usuales para transmitir lineamientos. El grupo carece de una guía clara de actuación y, por lo tanto, de significados compartidos y apoyados.

La meta de la estrategia será que se unifique el discurso filosófico grupal con la participación comprometida y el consenso de las autoridades y los representantes del coro. Para lograrlo, se propone la redacción, diseño y revisión de un manual de convivencia, bajo la denominación de *Reglamento interno del Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, por disposición del director, la coordinadora cultural y la directiva interna del coro.

Las actividades implican la realización de reuniones con representantes del coro para la presentación de lluvia de ideas, discusión, redacción, corrección y aprobación del documento final, un manual de convivencia que comprenda la filosofía grupal: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, organización interna y servicios ofrecidos. Los responsables de las actividades serán el director musical, la profesora de técnica vocal, la pianista asistente y los representantes de Directiva interna, incluida la Comisión de Comunicación. La aprobación final del documento será potestad de la coordinadora de Cultura. El manual se revisará anualmente en 5 semanas dentro del período vacacional entre junio y julio o conforme indique el cronograma de la PUCE. El documento se redactará con lenguaje claro, ágil y concreto y quedará bajo custodia del secretario del coro, para su posterior publicación.

La difusión de la filosofía de trabajo será permanente y mediante diferentes actividades. Estará a cargo de la Comisión de Comunicación en coordinación con el nivel directivo, conformado por el director musical, presidente(a) del coro, jefes de cuerda y coordinadora cultural. La información se publicará en afiches a color con los isologotipos del coro y de la PUCE, más la misión, visión y valores del coro, ubicados en carteleras al interior del Aula Magna, junto a la puerta de ingreso y al área de ensayo, en la pizarra. Se utilizarán bases de corcho, con medida de 0,80 cm x 70 cm. La misma información aparecerá en la cartelera de Coordinación de Cultura; *Facebook* y *Twitter*. Además, para facilitar el aprendizaje de los contenidos sobre el reglamento general, estos se distribuyen en los enlaces: *Nuestra Filosofía*, *Nuestras Políticas* y *Organización interna* de la memoria multimedia obsequiada en la inducción y dentro del sitio web del coro, en el enlace *Descarga el Reglamento*, productos analizados en estrategias posteriores. El presupuesto anual calculado sobre la transferencia digital para cambios y actualizaciones de la filosofía, con técnicos externos contratados es de 100 dólares, a partir de productos multimedia y web previamente desarrollados [descritos posteriormente].

Los indicadores de verificación sugeridos son: el registro de la filosofía de trabajo en un documento firmado por los responsables, con copia digital, bajo resguardo del secretario del coro; la observación directa de actitudes y comportamientos durante el semestre; la aplicación de cuestionarios para conocer el nivel de retentiva sobre el manual de convivencia 15 días después del programa de inducción, previo aviso y posteriormente, con encuestas flash a

todos los miembros, a lo largo del semestre académico, además de la revisión de contenidos según los resultados de la medición.

4.3.4.2 Objetivo 2

Facilitar la adaptación, cohesión y permanencia en el grupo.

Estrategia

Aplicación de un programa de inducción que facilite el conocimiento sobre el grupo y contribuya a la adaptación, la cohesión y la permanencia de quienes recién ingresan al coro y de quienes ya son miembros, en 2 partes: sobre el grupo y sobre el rol.

Situación, meta, actividades, productos, responsables, tiempo, presupuesto e indicadores

No existen eventos formales de inducción que permitan conocer los rasgos principales del grupo y adquirir espíritu de pertenencia a quienes se integran semestralmente. La meta es pasar de un 0% a un 80 % de personas que al ingresar al coro conozcan y asuman los valores y creencias en los que se basa el funcionamiento grupal; se empapen de aquellos rasgos significativos para el grupo y los manifiesten en actitudes de compromiso e identidad con su coro.

Como actividad se plantea el diseño y aplicación de un programa de inducción, posterior a la etapa de convocatoria, audición musical con el director e inscripción con la coordinadora cultural. La inducción se aplicará a través de 2 subprocesos, un programa general sobre el grupo y tutorías personalizadas a los nuevos coreutas en ensayos regulares y suplementarios.

El programa de bienvenida para los nuevos integrantes será presencial y obligatorio. Se dará de acuerdo a un cronograma de 6 días. Al inicio del programa los coralistas novatos recibirán una carpeta plástica con una pegatina del logotipo del coro en la parte externa y 10 hojas A4 de cuadros para anotaciones sobre la inducción. Posteriormente, las partituras de ensayo podrán guardarse en esta carpeta.

La inducción tendrá charlas diarias complementadas con 2 productos didácticos: un video institucional y una multimedia interactiva. La proyección del video tendrá una duración de entre 5 y 10 minutos. Resumirá la trayectoria, testimonios de autoridades, coreutas y excoreutas, especialmente líderes informales del grupo. La memoria multimedia será una herramienta interactiva y atrayente, entregada a los asistentes en formato *DVD-R*, para que conozcan a su grupo coral; asuman gradualmente la cultura organizacional y se identifiquen con ella. Además del saludo de director, el producto contemplará 12 enlaces referentes a la filosofía de trabajo, la trayectoria, las actividades y en definitiva, varios rasgos significativos de Coro PUCE, adaptados al formato digital, con textos, imágenes, audios, animaciones y videos. Los productos multimedia se revisarán y actualizarán una vez al año, durante las vacaciones de julio. Podrán modificarse, no obstante, cada vez que la agrupación lo requiera, por cambios estructurales, ampliación de trayectoria u otras coyunturas, con el trabajo coordinado de directiva interna y órganos superiores. Los novatos deberán revisar la memoria en un plazo de 15 días a partir de su entrega, lo cual se aclarará en el programa presencial. Si llegan novatos concluida la inducción, recibirán la memoria mediante su jefe de cuerda y asistirán al programa el siguiente semestre.

El programa conllevará como actividades complementarias de integración, dinámicas grupales, un recital con la participación de coralistas PUCE y la organización de un paseo tipo convivencia bajo el nombre de *Encerrón cantábile*. La salida se dará al cierre del programa, con un torneo de fútbol intercuerdas incluido, además de un almuerzo compartido y dinámicas de grupo organizadas por el director y la Directiva interna en la hacienda Cashapamba, de propiedad de la Universidad.

La preparación de la inducción se ejecutará 2 veces al año: de julio a agosto y de diciembre a enero, en un lapso de entre 6 y 8 semanas. El programa deberá estar listo 7 días antes de su aplicación, que se dará en la tercera semana de clases, al inicio del semestre académico durante la semana posterior al período de convocatorias para integrar el grupo cultural, bajo la dirección de la coordinadora de Cultura y el director, apoyados en la directiva interna y los jefes de cuerda.

La inducción sobre el rol se aplicará de forma personalizada a los coralistas, durante el semestre, en ensayos regulares y con clases semanales suplementarias, de acuerdo a los

horarios disponibles del jefe de cuerda y la maestra de técnica vocal responsables. Estas tutorías servirán para que el coreuta afiance sus conocimientos tanto en técnica vocal como en los repertorios ensayados y gradualmente, se acople al resto de su cuerda y al coro general.

Los responsables de la inducción general serán la coordinadora de Cultura, el director, la Directiva interna, las Comisiones de Comunicación y Asuntos sociales. Se dará apoyo técnico externo y/o a través de Audiovisuales e Informática PUCE para los productos didácticos (bajo supervisión de la Comisión de Comunicación). La tutoría personalizada será responsabilidad del jefe de cuerda y la maestra de técnica vocal. El control del rendimiento lo aplicará el director.

El presupuesto calculado para el diseño y la programación de la multimedia prototípica es de 1100 dólares; 100 discos *DVD-R* para soporte multimedia y 10 *miniDVDs* de filmaciones costarán 70 dólares. La producción y edición audiovisual, al ser ejecutadas por coralistas, serán gratuitas. El contrato del bus para la integración y el almuerzo en Cashapamba de 2 semestres costarán 500 dólares y las 100 carpetas plásticas con pegatinas del logo Coro PUCE de obsequio, 70 dólares.

Como indicadores de verificación se sugieren: el registro del número de asistentes al programa; el registro del número de copias *DVD-R* multimedia obsequiadas a novatos; una evaluación con sondeo de opinión aplicado a los asistentes sobre el programa recibido; un informe final recordatorio del programa; la verificación de conocimientos sobre el coro, dos semanas después del programa con un cuestionario y un grupo focal, que además permitirá medir la satisfacción con los productos multimedia; la aplicación de encuestas flash en el semestre para correctivos al programa; la verificación del número de inducidos y desertores al final del semestre; la evaluación general sobre rendimiento aplicada por Coordinación de Cultura a mitad de semestre y el control de rendimiento individual con audiciones sorpresa, aplicadas por director.

4.3.4.3 Objetivo 3

Optimizar el uso de los canales existentes de comunicación interna, en procura del conocimiento y la participación general.

Estrategia

Potenciación de los canales existentes de comunicación interna con la difusión adecuada de mensajes clave, como la filosofía de trabajo, noticias, avisos, invitaciones y otra información de interés coral.

Situación, meta, actividades, productos, responsables, tiempo, presupuesto e indicadores

El medio tradicional utilizado con mayor frecuencia para la difusión de noticias, inquietudes y otros mensajes clave es la comunicación cara a cara según un 33% de coreutas. Eventualmente, hay reuniones y charlas explicativas del director, relacionadas a eventos o conflictos internos, según un 12%. El uso del rumor se limita a un 6%, lo cual es positivo, ya que puede evitar malos entendidos, no obstante, la dispersión de datos indica una comunicación esporádica e insuficiente. El uso del recurso escrito es mínimo y está orientado a objetivos administrativos. En cuanto a medios tecnológicos, el correo electrónico se utiliza por un 10% y el perfil y grupo cerrado en la red social *Facebook* son utilizados por un 24%. Los mensajes allí difundidos se actualizan en temporadas de presentación, mas no hay un control continuo ni interacción significativa con el público, limitándose a la publicación eventual de fotos e invitaciones a recitales. El número de seguidores del perfil, creado en el 2009, no llegaba a los 500 hasta el término de esta disertación. Las carteleras son desaprovechadas, usándose solo por un 7% de miembros, con información relativa a eventos. Se ubican por lo general fuera de Coordinación de Cultura, en los bares de la Universidad, Biblioteca general y en algunas carteleras de Facultad.

La ausencia de canales sistematizados da lugar a incertidumbre, descoordinación de actividades y malestar general. La meta sobre el uso de la comunicación cara a cara, como medio fundamental, será incentivarla con reuniones periódicas, que eleven su aprovechamiento del 33% al 90%; el porcentaje de uso del correo electrónico se elevará del 10 al 100% de miembros, la red social *Facebook* pasará de un 24% a un 80% de usuarios, y por tanto, se incrementarán las visitas y solicitudes de amistad, al menos en un 20% cada mes. Además, se procurará que el uso de las carteleras se eleve del 7% al 70%.

La comunicación verbal se incentivará con de reuniones quincenales para discusión de conflictos internos y gestión de proyectos a nivel directivo y de órganos de apoyo, con

representantes de Directiva interna, Coordinación de Cultura y maestros de técnica. Por otra parte, en procura de auspicios y promoción coral, estos niveles han de interactuar continuamente con las direcciones de Comunicación Institucional y Audiovisuales PUCE, FEUCE, Radio Activa, TVNoticias PUCE, medios de circulación nacional tradicionales y basados en las nuevas tecnologías.

Asimismo, se incentivará la participación activa del coro con una reunión mensual el último viernes del mes, donde el presidente dará un informe de actividades y abrirá un espacio de discusión, sugerencias y propuestas. Además, el director hará un informe de actividades en junta general el último día hábil del semestre. También se realizará una reunión de autoevaluación un día después de cada evento, a la que asistirán todos los coralistas, a fin de analizar posibles aspectos técnicos, de acoplamiento o puesta en escena factibles de mejora. Para que los coralistas tengan libertad de opinión se colocará un buzón de sugerencias alternativo en el lugar de reuniones. Finalmente, el jefe de cuerda se involucrará constantemente con sus miembros, para mantener la coordinación, la retroalimentación y el progreso general de la cuerda.

La verificación de la comunicación cara a cara se dará mediante el registro de asistentes a reuniones y ensayos, de informes sobre actividades, informe recordatorio de puntos clave, resultados y temas pendientes para la siguiente reunión, medición de sugerencias, de conflictos solucionados, de proyectos cumplidos, de auspiciantes y de publicaciones en medios, luego de las tareas de logística y relaciones públicas cumplidas por Directiva interna.

El correo electrónico funcionará como medio de intercambio permanente de información didáctica entre los jefes de cuerda y los coralistas, previo registro de los correos personales. Se remitirán archivos sobre el repertorio visto en ensayo, en formatos *MIDI*, *MP3*, *MP4* o *PDF*, según el caso. El envío de información será semanal, quincenal o mensual, a lo largo del semestre, según la complejidad de los proyectos musicales. El correo permitirá además, compartir el boletín mensual y avisos importantes del área directiva y staff. Adicionalmente servirá para promocionar el uso de otros canales comunicacionales como buzón de sugerencias, sitio web, carteleras y redes sociales. La verificación se realizará con el registro de correos personales por cuerda; número de respuestas a correos enviados, nivel de

rendimiento semanal al recibir archivos de ensayo y grado de apoyo a anuncios enviados por correo.

La red social se aprovechará como vínculo informal de interacción con amigos y gente allegada a la agrupación, principalmente de la PUCE. El perfil servirá para el intercambio permanente de información coral, lo cual incluye la declaración de la misión, visión y valores de coro, la publicación oportuna de eventos y lugares para conseguir entradas; mensajes positivos, convocatoria a audiciones; concursos por serenatas o camisetas y discusiones tendientes a críticas constructivas. El grupo *Familia Coro PUCE*, dirigido exclusivamente a los miembros, contendrá información inmediata sobre cambios en horarios, anuncios y discusión de conflictos internos. Se recomienda agregar los grupos cerrados Sopranos, Tenores, Bajos y Contraltos para la emisión de material didáctico, como respaldo a los envíos por correo electrónico. Es necesaria la actualización constante de la red social, a través de la Comisión de Comunicación, a fin de que el recurso se aproveche a cabalidad en sus funciones de inmediatez, gratuidad, interactividad y difusión. Como verificadores se sugiere la revisión mensual del número de seguidores, *likes*, solicitudes de amistad, comentarios positivos y negativos y correos enviados a la red social.

Las carteleras y afiches podrán utilizarse como herramientas para difundir y reiterar permanentemente la filosofía del grupo, como se indicó en el objetivo 1 del plan, utilizando espacios concurridos, como el ingreso y pizarrón del Aula Magna y la cartelera de Cultura. Se utilizará una base de corcho, con medida de 0,80 cm x 70 cm, donde conste el logo del coro y el adorno de las publicaciones con papel cometa de colores.

Las carteleras del Aula Magna permitirán colocar además artículos sobre las autoridades y coreutas destacados, fotos del grupo, pensamientos positivos, poemas, horarios de ensayo y presentación, uniformes a utilizar eventos, resultado de evaluaciones, convocatorias, cambios en el reglamento y demás información requerida por el coro. Se mantendrá el uso del resto de carteleras de la PUCE para la invitación a eventos en afiches coloridos, utilizando los logos de la Universidad y del coro, según indique Coordinación de Cultura. La información publicada en cartelera se renovará de manera semanal o quincenal, de acuerdo al caso. El manejo de las carteleras estará a cargo de la Comisión de Comunicación en coordinación con Directiva interna y Coordinación de Cultura. El presupuesto anual calculado es de 235

dólares. Se aplicarán sondeos de opinión a lectores de publicaciones, incluidos asistentes a eventos. Se verificará el número semanal de mensajes expuestos.

4.3.4.4 Objetivo 4

Implementar nuevos medios de comunicación que generen interacción y retroalimentación.

Estrategia

Creación, mantenimiento y promoción de nuevos canales de comunicación que mejoren la interacción grupal y con su entorno y potencien la cultura organizacional, el espíritu de pertenencia y la proyección de una imagen positiva.

Situación, meta, actividades, productos, responsables, tiempo, presupuesto e indicadores

Autoridades y coreutas demuestran interés general por la creación y mantenimiento de un sitio web interactivo; la publicación de un periódico virtual y la promoción en 4 redes sociales complementarias a *Facebook: Twitter, Skype, Flickr* de la PUCE y canal *Youtube*. La meta será que todos los integrantes y autoridades del coro aprovechen óptimamente los nuevos medios.

El sitio web, organizado en 7 enlaces principales, además de vínculos y botones complementarios, permitirá satisfacer las necesidades de interacción y retroalimentación del coro con su público interno y con su entorno, al brindar posibilidades de réplica. Será un mecanismo didáctico, con información básica, impactante y actual sobre el grupo con mensajes clave como la misión, visión, valores y servicios ofrecidos; el reglamento interno descargable en formato *PDF*; semblanzas de autoridades vigentes; una síntesis histórica; un extracto de audios, videos y fotografías; un espacio para destacar a coreutas con mejor desempeño, comentarios y datos de contacto. El producto se dirige al afianzamiento de la identidad de los coreutas, no obstante, la publicación en internet extiende la utilidad de los mensajes a los públicos externos. Contará con espacios abiertos a la participación activa, como enlaces de comentarios, artículos y redes sociales con perfiles del coro. Además, el sitio dará presencia e imagen a la agrupación y ampliará sus oportunidades de promoción, apoyo, difusión de eventos e intercambio con la comunidad universitaria PUCE, coros,

gestores culturales, organizaciones públicas y/o privadas y personas interesadas en la actividad de Coro PUCE alrededor del mundo.

El contenido del sitio web se actualizará una vez al año, en diciembre o cuando la agrupación lo requiera, por cambios estructurales, ampliación significativa de trayectoria, u otras coyunturas, mediante el trabajo coordinado de Directiva interna con su Comisión de Comunicación y órganos superiores, como Dirección de Informática, Audiovisuales y Coordinación de Cultura. El producto prototípico se ha calculado en 800 dólares en caso de necesitar apoyo de un programador externo y podría ubicarse como parte del portal de la PUCE, dentro del vínculo *Eventos Centro Cultural* en la dirección <http://www.centroculturalpuce.org/> Como verificador se sugiere la revisión mensual del número de visitas, número y tipo de comentarios, artículos y correos enviados; número de alianzas, auspicios, propuestas culturales y sondeos de opinión *online* para futuras mejoras.

Se retomará la publicación del boletín interno *Entre el ombligo y el sexo: tu apoyo*, medio de gran acogida en el año 2005. Su nombre obedece al área de cuerpo denominada *apoyo*, desde donde se toma la fuerza necesaria para emitir la voz al cantar. La publicación será digital, con texto e imágenes llamativas a full color. Se compartirán noticias, eventos, entrevistas a miembros y autoridades, notas sobre los *Coreutas del mes*, destacados por su desempeño, curiosidades, chistes, artículos y otras novedades corales. Se emitirá el último viernes de mes a todos los miembros, mediante sus correos personales y con un enlace de descarga en el sitio web del coro. El producto será responsabilidad de la Comisión de Comunicación con la colaboración de Directiva, principalmente el presidente y el tesorero. Es una publicación gratuita, al evitarse los costos de impresión y usando los equipos de coreutas y de la PUCE. La logística para coberturas periodísticas se autofinanciará. Se controlará el número de correos a los que se envía el boletín y el número de participantes con notas o artículos; además se aplicarán sondeos de opinión eventual para mejoras.

El uso de la red social *Facebook* se complementará con la inclusión de perfiles en *Twitter*, *Skype*, *Flickr* y *Youtube*, aumentando las posibilidades interactivas y la retroalimentación con los públicos corales. El mantenimiento de estos perfiles estará a cargo de la Comisión de Comunicación y otros miembros de Directiva interna, con la respectiva actualización semanal. Su utilización se medirá por el número de visitas, suscritos, mensajes, críticas

constructivas, réplicas (*tweets* y *retweets*) descargas de fotos y reproducción de videos mensuales.

4.3.4.5 Objetivo 5

Potenciar las actividades informales de integración, relacionadas con el mantenimiento de un clima organizacional adecuado y el afianzamiento del sentido de pertenencia.

Estrategia

El rescate y conservación de rituales y tradiciones tendientes al afianzamiento cultural y al clima grupal integrado y positivo entre coreutas y autoridades.

Situación, meta, actividades, productos, responsables, tiempo, presupuesto e indicadores

El nivel de integración y el clima organizacional, variables estrechamente ligadas, son perfectibles. Un 59% se siente en un grupo medianamente integrado y un 31% cree que el nivel de integración es bajo. La percepción del ambiente demuestra dispersión: Un 36% lo califica como bueno, un 33% opina que es muy bueno, para un 27% el clima es excelente y un 4% opina que el ambiente es regular. La meta será pasar de una percepción media en integración y ambiente a una percepción calificada como alta por un 80% de integrantes.

La propuesta se concentra en la realización de 6 actividades informales para incentivar la cohesión entre autoridades y coralistas: la elección de *Coreutas del mes*, saludos personalizados por fechas especiales, actos recreativos al aire libre en la hacienda Cashapamba, el bautizo de novatos, recitales internos y eventos para autogestión.

Se estimulará a los coralistas destacados con el evento *Coreutas del mes*, eligiéndose uno por cada cuerda: soprano, tenor, bajo y contralto, acorde a la decisión del director y los jefes de cuerda y según parámetros de puntualidad, esfuerzo, progreso en el aprendizaje, participación y solidaridad demostrada con los compañeros del coro. Los escogidos recibirán como obsequio simbólico una memoria flash de 8 gigabytes con el logo del coro en una pegatina a color, con financiamiento del coro. La fotografía y el artículo respectivo se publicarán en *Facebook*, *Twitter* y en el sitio web del coro. El presidente entregará los

productos luego del anuncio de premiación dado por el director al final del ensayo general, el último viernes de mes, paralelo a la celebración de los cumpleaños, excepto en las vacaciones de la Universidad, correspondiente a 2 meses. En el caso de puentes, el evento se cumplirá el día previo al feriado, durante el ensayo.

Se fomentará la alta motivación y el acercamiento entre los miembros por medio de saludos personalizados en fechas especiales, enviados por correo electrónico y redes sociales a autoridades y coristas. Estos días incluyen cumpleaños, Navidad, Año Nuevo, comienzo de vacaciones semestrales e inicio de clases en la PUCE, día de la música, día internacional del canto coral el segundo domingo de diciembre, según la Federación Internacional para la Música Coral (IFCM, 2014). Además, se reforzará la integración con la celebración de los cumpleaños del mes, incluido el director y maestros, el último viernes del mes, en la hora final de ensayo general, salvo que el director o la coordinadora cultural indiquen lo contrario por cuestiones de agenda o vacaciones. Será un programa corto y sencillo, con el canto del “Cumpleaños feliz”, el soplido de velas del pastel y un brindis con refrescos, alimentos comprados con fondos del coro.

El ritual de ingreso, conocido como *Bautizo de novatos*, se organizará por la Directiva interna la noche de Graduación General de la PUCE, en camerinos del Coliseo, durante el receso entre la presentación inicial del “Himno Nacional del Ecuador” y el cierre del evento, con la ejecución del “Gaudeamus Igitur” y el “Himno de la PUCE”. El ritual será un momento de esparcimiento y convivencia con el saludo del presidente, la presentación de novatos, acompañados de padrinos, preguntas capciosas y humoradas típicas del coro, además de un brindis y el obsequio de brazaletes de identidad y un refrigerio de 75 dólares dotado por la Coordinación de Cultura.

Se programará una actividad recreativa complementaria a la que consta en el programa de inducción, bajo el nombre de *Encerrón cantábile* en la hacienda Cashapamba. La salida se realizará al final del segundo semestre académico, en junio o según indique el calendario de la Universidad y podrá incluir un torneo de fútbol intercuerdas, un almuerzo compartido, dinámicas de grupo organizadas por el director y la Directiva interna y capacitaciones tipo taller sobre Técnica, Musicología o temas afines, a través de directores aliados, invitados por

Coordinación de Cultura. La contratación de buses y dotación de almuerzos se cotizan en 300 dólares anuales.

Se organizará un recital interno en el Aula Magna a mitad de semestre, convocado oportunamente por el presidente, de forma verbal y en carteleras, correo electrónico y redes sociales. Podrán participar todos los coralistas con género musical libre, previo permiso de la coordinadora y el director coral. Se realizarán eventos como serenatas, rifas, venta de flores, chocolates, refrigerios y peñas para recaudación de fondos para proyectos no financiados por la PUCE como la *Cena navideña*, viajes o compra de obsequios. Las actividades de autogestión conllevarán la participación obligatoria de coralistas nuevos y antiguos, organizados por turnos conforme a Directiva interna, en lugares estratégicos del campus, de alta frecuencia como el ingreso al Teatro del Centro Cultural, junto al Centro de Cómputo, el parque Central y el parque del Aula Magna. Los rubros cubiertos por el coro y Coordinación se exponen de la Tabla 25 a la 29. Los indicadores de verificación sugeridos sobre las iniciativas de mejoramiento de clima e integración coral son el registro del número de participantes en eventos; desertantes del coro al final de cada semestre; fondos recaudados para la autogestión; encuestas digitales que midan el impacto del clima grupal y un sondeo de opinión realizado al final de cada evento para posibles mejoras.

4.3.5 Matriz del plan estratégico de comunicación interna para el Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador 2015-2016

Tabla 25. Matriz del Plan estratégico de Comunicación interna para el Coro PUCE Objetivos 1 y 2

Matriz del plan estratégico de comunicación interna para el Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador 2015-2016: Objetivos 1 y 2											
Diagnóstico de situación: El coro PUCE carece de mecanismos que le permitan optimizar el uso de medios de comunicación interna, difundir su identidad y lograr un espíritu de pertenencia y cohesión entre sus miembros.											
Objetivo general: Optimizar la comunicación interna del coro de la PUCE para facilitar la transmisión, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la proyección de una imagen positiva.											
Situación 1	Objetivo específico 1	Estrategia 1	Meta	Público	Producto	Actividades	Cronograma	Responsables	Presupuesto USD anual	Indicadores	
No existe un discurso unificado/documentado de la filosofía grupal, oralidad y rumor son los canales usuales para transmitir lineamientos. No hay una guía clara de actuación, eso limita los significados compartidos y apoyados.	Definir con claridad la filosofía de trabajo grupal, organizada en su misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, organización interna y servicios ofrecidos.	Definición del marco filosófico en 1 documento, con el consenso de autoridades y representantes del grupo.	Unificar el discurso filosófico grupal con la participación comprometida y consenso de autoridades y representantes coro PUCE.	Todos los miembros novatos y antiguos; autoridades del coro	Reglamento interno (manual de convivencia que exponga la filosofía de trabajo)	Reuniones de representantes coro PUCE para la presentación de lluvia de ideas, discusión, redacción, revisión, corrección y aprobación del documento final sobre filosofía de trabajo. La filosofía se redactará con lenguaje claro, ágil y concreto, en papel: cartelera llamativa en Aula Magna, Coord. Cultura y en formato digital: redes sociales, soportes multimedia/sitio web, diseñados con 1 guión de navegación interactivo, didáctico y asimilable.	1 vez al año, etapa de vacaciones semestrales, junio y julio (5 semanas)	Director musical, coordinadora de cultura, profesora de técnica vocal, pianista asistente, representantes de Directiva interna, incluida Comisión de Comunicación. técnico de diseño y programación: (apoyo eventual)	Transferencia digital para cambios y actualizaciones con técnicos externos contratados. Presupuesto calculado para modificaciones básicas de contenido en productos previamente desarrollados: prototipos multimedia, web	100	Registro de la filosofía de trabajo en 1 manual de convivencia =reglamento firmado por los responsables, con copia digital, bajo resguardo secretario coral. Observación directa de actitudes en el semestre. Cuestionarios comprobación de conocimiento del manual de convivencia, 15 días después del progr. inducción y encuestas flash. Revisión de contenidos según resultados de medición.
Situación 2	Objetivo específico 2	Estrategia 2	Meta	Público	Producto	Actividades	Cronograma	Responsables	Presupuesto USD anual	Indicadores	
No existen eventos formales de inducción que permitan conocer los rasgos principales del grupo y adquirir espíritu de pertenencia a quienes se integran cada semestre.	Facilitar la adaptación, cohesión y permanencia en el grupo.	Aplicación de un programa de inducción que facilite el conocimiento sobre el grupo y contribuya a la adaptación, la cohesión y la permanencia de quienes recién ingresan al coro y de quienes ya son miembros, en 2 partes: sobre el grupo y sobre el rol.	Pasar de un 0% al 80 % de personas que al ingresar al coro conozca y asuma los valores y creencias en los que se basa el funcionamiento del coro y los manifieste en sus actitudes, como parte del grupo.	Nuevos coralistas, antiguos, coreutas que reingresan	Programa inducción general, charlas, dinámicas, talleres, recital y paseo de integración. Productos de apoyo didáctico: carpeta con logo del coro, Memoria multimedia Video Institucional Ensayos personalizados según cuerda del novato.	Preparación, convocatoria y aplicación de un programa de inducción obligatorio, general posterior a etapa de convocatoria. Seguimiento y tutorías personalizadas a los novatos, a través de ensayos regulares y suplementarios con jefe cuerda. Se aplicará un programa de inducción (novatos) y reinducción (antiguos& reingresantes) con soportes multimedia para que conozcan a su grupo y asuman la cultura organizacional y se identifiquen con ella gradualmente. El jefe de cuerda hará 1 tutoría al novato para que conozca su rol y se integre gradualmente al grupo: Inducción personalizada.	Preparación de programa: 2 veces al año, 6 a 8 semanas: *julio-agosto *diciembre-enero Aplicación: 3a semana de clases, inicio semestre. Duración programa 6 días. Productos de apoyo didáctico se actualizarán 1 vez al año vacación/julio. Induc. personal: ensayos y clases semanales suplementarias.	Coordinadora, de Cultura, director, Directiva interna, Comisiones de Comunicación y Asuntos sociales. Apoyo técnico externo y/o Audiovisuales/ Informática PUCE para productos didácticos (bajo supervisión de la Comisión de Comunicación). Tutorías : jefe de cuerda. Control del rendimiento: director.	Diseño y programación multimedia 1100 100 DVD-R para soporte multimedia y 10 mini DVDs de filmación 70 Producción / edición video 0 Buses/ almuerzos Cashapamba 500 Carpetas con 10 hojas A4 y logo pegatina (100) 70	Registro del # de asistentes. Registro del # de copias DVD multimedia dadas a novatos. Evaluación con sondeo de opinión a novatos sobre el programa recibido. Informe final recordatorio de programa. Verificación de conocimientos sobre el coro y nivel de satisfacción con productos didácticos, 2 semanas luego de inducción con cuestionarios y grupo focal. Encuestas flash para correctivos al programa. Control del # de inducidos y desertores a fin de semestre. Evaluación general aplicada por Coord. Cultura:medio semestre. Control rendimiento individual: audiciones sorpresa: director.	
TOTAL DE INVERSIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS 1 Y 2									1840		

Fuente: María Teresa Alvarado

(Continúa en la siguiente página)

Tabla 26. Matriz del Plan estratégico de Comunicación interna para el Coro PUCE Objetivo 3

Matriz del plan estratégico de comunicación interna para el Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador 2015-2016: Objetivo 3													
Diagnóstico de situación: El coro PUCE carece de mecanismos que le permitan optimizar el uso de medios de comunicación interna, difundir su identidad y lograr un espíritu de pertenencia y cohesión entre sus miembros.													
Objetivo general: Optimizar la comunicación interna del coro de la PUCE para facilitar la transmisión, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la proyección de una imagen positiva.													
Situación 3	Objetivo específico 3	Estrategia 3	Meta	Público	Producto	Actividades	Cronograma	Responsables	Presupuesto USD anual	Indicadores			
Información dispersa/ desordenada/ desaprovechada. Medios más utilizados: cara a cara 33%, seguido de Facebook 24%, charlas 12% y correo electrónico 10% carteleras 7%. Falta 1 sistema planificado de comunicación que alinee comportamiento s y expresiones culturales.	Optimizar el uso de los canales existentes de comunicación interna, en procura del conocimiento y la participación general.	Potenciación de los canales existentes de comunicación interna con la difusión adecuada de mensajes clave, como la filosofía de trabajo, noticias, avisos, invitaciones y otra información de interés coral.	Elevar nivel aprovechamiento de comunicación cara a cara del 33% al 90% incrementar el uso del correo electrónico del 10 al 100% de miembros, que Facebook pase de un 24% a un 80% de usuarios, para incrementar # visitas, al menos en un 20% cada mes. elevar uso de carteleras del 7% al 70%.	Todos los miembros novatos y antiguos; autoridades del coro	Com. cara a cara, reuniones autoevaluación de eventos, discusión de proyectos, conflictos internos e informes de gestión. Buzón sugerencias.	Reuniones de Directiva para discusión de conflictos internos, gestión de proyectos. Interactuación con dependencias PUCE medios, auspiciantes y promotores.	Semanal, quincenal, mensual, semestral o permanente, según complejidad	Director, profesora de técnica, pianista asistente, Directiva interna, Comisión de Comunicación	Uso de instalaciones, micrófonos, parlantes, equipos PUCE	0	Registro de asistentes a reuniones y ensayos, informes de actividades, informe recordatorio de puntos clave, resultados y temas pendientes para próxima reunión, medición de sugerencias, conflictos solucionados, proyectos cumplidos, auspiciantes publicación en medios con tareas de logística y relaciones públicas cumplidas por Directiva interna.		
					Correos electrónicos personales	Reunión de informe actividades presidente /espacio discusión, B. suger.	Último viernes mes						Registro de correos por cuerda; # y tipo de respuestas, grado de apoyo y rendimiento semanal al recibir archivos de ensayo
					Uso de perfil y grupo Facebook	Reunión general de autoevaluación. El evento incluye buzón de sugerencias.	Quincenal /mensual según agenda.						Revisión mensual # de seguidores, likes, solicitudes de amistad, comentarios, public. y correos enviados al perfil y grupo Facebook.
					Carteleras	Informe actividades del director, incluye buzón de sugerencias.	Semestral						Sondeos de opinión, # de lectores de publicaciones, incluidos asistentes a eventos. Medición semanal de mensajes expuestos por coralistas.
					Interactuación permanente del jefe de cuerda con coreutas a su cargo.	Diario							
					Uso de correo electrónico para envío de archivos didácticos como MIDI, MP4 o PDF, saludos, boletín, anuncios, promoción de otros medios, información importante.	Semanal, quincenal, mensual, semestral o permanente, según necesidad	Jefes de cuerda, Directiva interna. Comisión de Comunicación	Uso de equipos propios y de la PUCE con conexión a Internet	0				
					Uso y actualización permanente de perfil y grupo Facebook con información tendiente al intercambio de ideas y al acercamiento.	Actualización diaria	Directiva interna, Comisión de Comunicación						
					Las carteleras difundirán y reforzarán mensajes clave como filosofía grupal, avisos, convocatorias, etc. colocados en espacios de alta frecuencia como ingreso al Aula Magna, pizarrón en área de ensayo, cartelera de Coordinación de Cultura, bares y biblioteca general.	Renovación de publicaciones semanal o quincenal, según el caso	Directiva interna, Comisión de Comunicación. Coordinación de Cultura	Corcho, papel cometa, colores, tachuelas, impresión de afiches	235				
TOTAL DE INVERSIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVO 3									235				

Fuente: María Teresa Alvarado

(Continúa en la siguiente página)

Tabla 27. Matriz del Plan estratégico de Comunicación interna para el Coro PUCE Objetivo 4

Matriz del plan estratégico de comunicación interna para el Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador 2015-2016: Objetivo 4											
Diagnóstico de situación: El coro PUCE carece de mecanismos que le permitan optimizar el uso de medios de comunicación interna, difundir su identidad y lograr un espíritu de pertenencia y cohesión entre sus miembros.											
Objetivo general: Optimizar la comunicación interna del coro de la PUCE para facilitar la transmisión, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la proyección de una imagen positiva.											
Situación 4	Objetivo específico 4	Estrategia 4	Meta	Público	Producto	Actividades	Cronograma	Responsables	Presupuesto USD anual	Indicadores	
Existe interés general de coralistas y autoridades por la creación y mantenimiento de un sitio web interactivo, además de la promoción en redes sociales y boletines.	Implementar nuevos medios de comunicación que generen interacción y retroalimentación.	Creación, mantenimiento y promoción de nuevos canales comunicacionales que mejoren la interacción grupal y con su entorno y potencien la cultura organizacional, el espíritu de pertenencia y la proyección de una imagen positiva.	Que todos los integrantes del coro aprovechen óptimamente los nuevos canales de comunicación con los que dispondrán a partir de la estrategia propuesta. Que los productos multimedia interactivos extiendan su utilidad a la promoción coral.	Todos los miembros novatos y antiguos del coro; autoridades del coro y su público externo	Sitio web interactivo	El sitio web, organizado en 7 enlaces principales permitirá satisfacer las necesidades de interacción y retroalimentación del coro con su público interno y con su entorno, al brindar posibilidades de réplica, opinión y expresión en general. Será un mecanismo didáctico, con información básica, impactante y actual sobre el grupo con mensajes clave como la misión, visión, valores y servicios ofrecidos; el reglamento interno descargable en formato PDF; semblanzas de las autoridades; un resumen de la historia y trayectoria; audios, videos y fotografías, un espacio para destacar a coreutas con mejor desempeño, comentarios y datos de contacto. El producto se dirige al afianzamiento de la identidad del público interno del coro PUCE, no obstante, la publicación en Internet extiende la utilidad de los mensajes a los públicos externos.	Revisión y actualización una vez al año, en diciembre (4 semanas) o cada vez que la agrupación lo requiera, por cambios estructurales, ampliación significativa de trayectoria u otras coyunturas	Comisión de Comunicación (diseño base, coordinación) y/o programador, diseñador (transferencia de datos a formato digital, impresiones). Apoyo técnico externo y/o Audiovisuales/ Informática PUCE. Aprobación de director y coordinadora cultural	Diseño y programación web	800	Revisión mensual del # de visitas, # y tipo de comentarios, artículos y correos enviados al sitio, # de alianzas, auspicios y propuestas culturales, sondeos de opinión online para futuras mejoras.
					Boletín virtual	Se retomará la publicación <i>Entre el ombligo y el sexo: tu apoyo</i> , será un boletín digital con texto e imágenes llamativas, a full color. Allí se compartirán noticias, eventos, entrevistas a miembros y autoridades, notas sobre los <i>Coreutas del mes</i> , curiosidades, chistes, artículos y otras novedades corales.	Publicación último viernes de cada mes	Comisión de Comunicación, colaboración de Directiva interna: presidente / tesorero	Uso de equipos propios y de la PUCE con conexión a Internet Logística para tareas periodísticas, autofinanciado	0	.Registro del # participantes con artículos o notas, # de correos personales a los que se envía el boletín por mes, sondeos de opinión para futuras mejoras.
					Perfiles en Twitter, Skype, Flickr de la PUCE y canal Youtube	El uso de Facebook se complementará con la inclusión de perfiles en Twitter, Skype, Flickr y Youtube, aumentando posibilidades interactivas y retroalimentación con los públicos corales.	Revisión y actualización semanal	Comisión de Comunicación colaboración de Directiva interna	100*	.Registro # de visitas, suscritos, mensajes, críticas constructivas, réplicas (tweets y retweets) descargas/fotos y reprod/videos c/mes.	
TOTAL DE INVERSIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVO 4									900		

Fuente: María Teresa Alvarado

(Continúa en la siguiente página)

Nota: Las actividades que constan con signo asterisco: * corresponden a fondos propios del coro, sustentados en las cuotas regulares semanales y extraordinarias, proporcionadas por los integrantes. En consecuencia, dichos rubros no representan un costo adicional para la Universidad.

Tabla 28. Matriz del Plan estratégico de Comunicación interna para el Coro PUCE Objetivo 5

Matriz del plan estratégico de comunicación interna para el Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador 2015-2016: Objetivo 5											
Diagnóstico de situación: El coro PUCE carece de mecanismos que le permitan optimizar el uso de medios de comunicación interna, difundir su identidad y lograr un espíritu de pertenencia y cohesión entre sus miembros.											
Objetivo general: Optimizar la comunicación interna del coro de la PUCE para facilitar la transmisión, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la proyección de una imagen positiva.											
Situación 5	Objetivo específico 5	Estrategia 5	Meta	Público	Producto	Actividades	Cronograma	Responsables	Presupuesto anual	USD	Indicadores
El nivel de integración y el clima organizacional son perfectibles. Un 59% se siente medianamente integrado y un 31% cree que el nivel de integración es bajo. La percepción del ambiente demuestra dispersión: Un 36% lo califica como bueno, un 33% opina que es muy bueno, para un 27% el clima es excelente y un 4% opina que el ambiente es regular.	Potenciar las actividades informales de integración, relacionadas con el mantenimiento de un clima organizacional adecuado y el afianzamiento del sentido de pertenencia.	El rescate y conservación de rituales y tradiciones tendientes al afianzamiento cultural y al clima grupal integrado y positivo entre coreutas y autoridades.	Pasarse de una percepción media en integración y ambiente a una percepción calificada como alta por un 80% de miembros.	Director, maestros, asistentes, directiva y coralistas	Eventos: Bautizo de novatos, coreutas del mes, saludos personalizados por días especiales, paseo <i>Encerrón cantáble</i> en Cashapamba, recital interno, eventos para autogestión, como serenatas, rifas, venta de flores, chocolates y refrigerios. Cena navideña.	Organización de eventos informales de integración: elección del coreuta del mes, emisión de saludos personalizados por fechas especiales, actividades recreativas al aire libre en la hacienda Cashapamba, bautizo de novatos, recitales internos, eventos para autogestión de proyectos y compra de obsequios.	Al final del ensayo general, último viernes de mes paralelo a la celebración de cumpleaños, excepto en vacación anual. En caso de puente, se cumplirá el día previo a feriado.	Directiva interna, director y Coord. de Cultura	40 memorias flash 8 GB autofinanciadas	220*	Registro de participantes en los eventos, de desertantes del coro al final de cada semestre, fondos recaudados para la autogestión, encuestas digitales que midan el impacto del clima grupal y un sondeo de opinión realizado al final de cada evento para posibles mejoras.
						<i>El coreuta del mes</i> será un estímulo para miembros destacados, eligiéndose 1 por cuerda según parámetros como: puntualidad, progreso en el aprendizaje y solidaridad. Recibirán una memoria flash con pegatina del logo coro PUCE, se publicará en web y redes sociales.	Se enviarán saludos personalizados en fechas especiales, por correo electrónico y r. sociales. Celebración cumpleaños del mes, incluye director/ maestros.				
						El ritual de ingreso: Bautizo de novatos se dará en los vestidores del coliseo PUCE, durante recesos de la Graduación general: tiempo esparcimiento/ convivencia, incluye brindis, dotación brazaletes de identidad y refrigerio.	3 eventos anuales, día Ceremonia Graduación General PUCE.				
						Actividad recreativa al aire libre en la Cashapamba de la PUCE: <i>Encerrón cantáble</i> , con torneo de fútbol intercuerdas, almuerzo compartido, talleres, dinámicas.	1 paseo al fin del semestre académico, junio, según calendario				
						Se organizará un recital interno en el Aula Magna, convocado por el presidente oportunamente, de forma verbal y por cartelera, correo electrónico y redes sociales. Abierto a todo el coro, género musical libre, previo permiso /coordinadora y director.	2 recitales anuales convocados a mitad de semestre. Duración de 1 día, instalaciones del Aula Magna PUCE.				
						Se realizarán eventos para autogestión de proyectos no financiados por la PUCE, participación obligatoria de coralistas nuevos y antiguos, por turnos, en lugares estratégicos del campus: ingreso al Teatro del Centro Cultural, cerca a Centro de Cómputo, parque Central y parque Aula Magna.	Permanente, según la necesidad del grupo.				
						Organización de cena navideña, evento particular, de camaradería, unión y espiritualidad.	Evento en semana previa a la Navidad.				
TOTAL DE INVERSIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVO 5									1235		

Fuente: María Teresa Alvarado

Nota: Las actividades que constan con signo asterisco: * corresponden a fondos propios del coro, sustentados en las cuotas regulares semanales y extraordinarias, proporcionadas por los integrantes. En consecuencia, dichos rubros no representan un costo adicional para la Universidad.

4.3.6 Desglose de presupuestos anuales

Tabla 29. *Resumen de productos aplicados en el plan de comunicación para Coro PUCE*

RESUMEN DE PRODUCTOS APLICADOS EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA CORO PUCE	INVERSIÓN C.CULTURA B. ESTUDIANTIL	INVERSIÓN CORO PUCE AUTOFINANCIADO
Productos para objetivo específico 1: Redacción, revisión y difusión de la filosofía de trabajo	100 USD	
Productos para objetivo específico 2: Programa inducción, productos de apoyo didáctico: carpeta con logo del coro con 10 hojas a cuadros A4, memoria multimedia, video institucional, ensayos personalizados según cuerda del novato	1740 USD	
Productos para objetivo específico 3: Reuniones para autoevaluación de eventos, discusión de proyectos, conflictos internos e informes de gestión, buzón sugerencias, correos electrónicos personales, uso de perfil y grupo Facebook, carteleras	235 USD	
Productos para objetivo específico 4: Sitio web	800 USD	100
Productos para objetivo específico 5: Bautizo de novatos: refrigerio y brazaletes de identidad, evento Coreutas del mes, saludos personalizados, cumpleaños, convivencia Cashapamba, recital interno, eventos/recaudar fondos, cena	555 USD	680 USD
INVERSIÓN PARCIAL	3430 USD	780 USD
INVERSIÓN TOTAL	4210 USD	

Fuente: María Teresa Alvarado

4.4 Detalle de productos desarrollados como contribución al fortalecimiento de la cultura e identidad de Coro PUCE

Como valor añadido al proyecto, se desarrollaron 4 productos de los sugeridos en el plan comunicacional, gracias a la colaboración de docentes, personal administrativo, coreutas y excoreutas PUCE. Tales herramientas son la filosofía de trabajo, el programa de inducción, la memoria multimedia interactiva y el sitio web del grupo. Enseguida, la respectiva descripción.

4.4.1 Filosofía de trabajo

La filosofía de trabajo se documenta en un manual de convivencia ejecutado entre agosto y septiembre de 2014, con la participación del director y Directiva interna y la colaboración de la autora del proyecto para la tarea de corrección de estilo en correspondencia al formato brindado por Coordinación de Cultura. El documento contempla la misión, visión, objetivos, estrategias, productos y políticas del grupo (incluyendo las correspondientes a Comunicación interna e Integración). El manual se presenta bajo el título de *Reglamento interno del Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, por disposición de Coordinación de Cultura. Vale decir que, se sugirió titular el documento como *Manual de Convivencia* para que el producto fuera recibido con mayor apertura por los miembros del coro. No obstante, las autoridades del grupo convinieron en que el nombre *reglamento interno* provocaba mayor claridad y sentido de responsabilidad con las políticas y reglas formalizadas para el óptimo desempeño del coro y demás agrupaciones artísticas de la PUCE.

4.4.2 Programa de inducción

El programa de inducción forma parte del manual de convivencia, en la sección de políticas internas. Se propone un programa de 6 días, distribuidos en las siguientes actividades:

Tabla 30. Programa de Inducción Coro PUCE

<p>Día 1 – lunes, Aula Magna PUCE (13h30-15h00):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación y palabras de bienvenida de los líderes institucionales: Coordinadora, Director, Presidente interno y Jefes de cuerda. 2. Presentación de todos los coreutas PUCE ante los novatos. 3. Presentación de los novatos, quienes explicarán brevemente sus expectativas y el motivo por el cual decidieron entrar en la organización. 4. Entrega de materiales a los coreutas novatos: carpeta con hojas a cuadros y memoria multimedia de Coro PUCE. Esta tarea estará a cargo del Presidente del Coro. 5. Explicación del uso, objetivos y revisión de la memoria multimedia, el sitio Web y la red social Facebook por parte del Director y/o un miembro de apoyo. 6. Breve introducción sobre la historia y presentación de un vídeo sobre la trayectoria grupal, con el apoyo didáctico de la memoria multimedia u otro recurso propuesto para el caso. 7. Presentación de la misión, visión, valores, objetivos, servicios y estrategias del grupo. Esta actividad será realizada entre la Coordinadora de Cultura y el Director con el apoyo didáctico de la memoria multimedia u otro recurso propuesto para el caso. 8. Foro abierto para que los coreutas puedan expresar cualquier inquietud sobre los temas expuestos. 9. Receso de diez minutos para que los asistentes se sirvan un breve refrigerio. 10. Dinámica de grupo organizada por los Jefes de cuerda y miembros de la Directiva.
<p>Día 2 – martes, Aula Magna PUCE (13h30-15h00):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explicación de organización y políticas internas que constan en el reglamento vigente. Esta actividad será realizada entre la Coordinadora de Cultura y el Director, con el apoyo didáctico de la memoria multimedia u otro recurso propuesto para el caso. 2. Foro abierto para que los coreutas puedan expresar cualquier inquietud sobre el tema descrito. 3. Receso de diez minutos para que los asistentes se sirvan un refrigerio. 4. Dinámica de grupo organizada por los Jefes de cuerda y miembros de la Directiva.
<p>Día 3 – miércoles, Aula Magna PUCE (13h30-15h00):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del vídeo de Técnica vocal, contenido en la memoria multimedia. 2. Explicación de la metodología de trabajo para los ensayos: Técnica vocal y ensayo musical, con la intervención del Director del Coro, el pianista Correpetidor y el Profesor/a encargado de la formación en técnica vocal. 3. Demostración de las prácticas a través de coreutas antiguos. 4. Foro abierto para que los coreutas puedan expresar cualquier inquietud sobre la metodología señalada. 5. Receso de diez minutos para que los asistentes se sirvan un refrigerio. 6. Intervención de dos coreutas antiguos o ex coreutas, quienes dialogarán con los novatos sobre sus experiencias en coro PUCE.
<p>Día 4 – jueves, Aula Magna PUCE (13h30-15h00):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intervención de dos expertos en música coral, quienes darán conferencias de veinte minutos cada una, referentes a temas de interés para los coreutas como: El desarrollo de la música coral en Ecuador. Dirección coral, los coros vocacionales, entre otros. 2. Foro abierto para que los coreutas puedan expresar cualquier inquietud sobre las intervenciones. 3. Receso de diez minutos para que los asistentes se sirvan un refrigerio. 4. Formación de talleres de trabajo a través de equipos conformados por coreutas nuevos y antiguos, en donde todos discutan sobre los temas expuestos. Cada equipo nombrará un representante. 5. Exposición y discusión de conclusiones sobre el trabajo en equipo/taller por parte de los representantes de grupo.
<p>Día 5 – viernes, Teatro Centro Cultural PUCE (10h00-12h00):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de un recital con la intervención de los coreutas antiguos. 2. Receso de diez minutos para que los asistentes se sirvan un refrigerio. 3. Designación de cuerdas para los novatos a través del Director, a fin de formalizar resultado de la audición y dar a conocer a todo el grupo sobre el rol vocal que cumplirá el ingresante. Para ello, los nuevos integrantes pasarán al escenario y abrirán un sobre donde constará la cuerda a la que pertenecerán. Este mensaje deberá leerse en alta voz por cada novato, al tiempo que se presentará ante sus compañeros, con una síntesis sobre sus expectativas como miembro de Coro PUCE. 4. Designación de tutorías para los novatos, a través del Director coral. 5. Conclusiones finales por parte del Director y la Coordinadora de Cultura. 6. Palabras de despedida. 7. Aplicación de encuesta de satisfacción a novatos sobre el programa de inducción a través de la Comisión de Comunicación interna. 8. Almuerzo conjunto.
<p>Día 6 – Sábado. Paseo de integración (09h00-19h00):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encuentro en el Aula Magna partir de 45 minutos antes de la hora de salida: 09h00 2. Ingreso en el bus contratado por la PUCE. El encargado de asistencia verificará la presencia de cada integrante: 09h00-09h10. 3. Salida de la PUCE en bus contratado por Coordinación de Cultura: 09h10-10h00. 4. Llegada a la hacienda Cashapamba: 10h00 5. Organización de refrigerio, almuerzo y limpieza, juegos, indicaciones y ubicación de pertenencias de los coralistas: 10h00-10h30. 6. Realización de actividades: dinámicas de integración: 10h30-12h00. 7. Refrigerio: 12h00-12h15. 8. Realización de actividades: dinámicas de integración: 10h30-12h30. 9. Descanso de 30 minutos, con actividades libres dentro de la hacienda: 12h30-13h00. 10. Almuerzo general: 13h00-14h00. 11. Descanso de 30 minutos, con actividades libres dentro de la hacienda: 14h00-14h30. 12. Mini partido de fútbol: 14h30 – 15h30. 13. Elección del rey y la reina Coro PUCE: 15h30-16h15. 14. Refrigerio: 16h15-16h30. 15. Guitarrada coral: 16h30-17h45. 16. Limpieza general, recoger pertenencias del Coro: 17h45-18h00. 17. Ingreso en el bus contratado por la PUCE. El encargado de asistencia verificará la presencia de cada integrante: 18h00-18h10. 18. Salida de la hacienda Cashapamba en el bus contratado hasta el campus de la PUCE: 18h10-19h00. 19. Llegada a la PUCE: 19h00.

Fuente: María Teresa Alvarado

4.4.3 Memoria multimedia interactiva

La memoria multimedia será un recurso didáctico para la inducción de los coreutas PUCE, provechoso además como medio de promoción e imagen. Se inspira en la memoria en CD-ROM *Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 60 años* (Corrales M., Iturralde P. y Piedra J. Machado y J. Guzmán J., 2006), en aportes multimedia de los musicólogos Cole y Schwartz (s.f.) y en los sitios interactivos Coro Kennedy (s.f.) y Orfeón Universitario Málaga (s.f.).

Los contenidos se seleccionaron conforme a las costumbres y características de Coro PUCE: un grupo joven, informal, dinámico y por supuesto, musical. El producto se obsequiará al coralista incluso sin asistir al programa inductivo por ingreso tardío, pudiendo consultar normativas, audios de ensayo, historia coral, entre otros temas, expresados con textos, imágenes, audios, animaciones y videos. Vale decir que se trata de una memoria prototípica, resultado de la investigación realizada entre los años 2006 y 2014. Es muy completa y susceptible de síntesis en versiones posteriores, según las necesidades del grupo cliente.

El producto se ejecutó con el programa *Adobe Flash*, con un despliegue en pantalla de 1024 por 768 pixeles por pulgada y utiliza como soporte el formato *DVD-R*. Es accesible en cualquier computador, preferiblemente con pantalla de 16 pulgadas en adelante. Contiene 12 enlaces, un saludo en video del director, una animación introductoria y otra referente a créditos. Al activar la multimedia aparece una introducción musicalizada con el “Ave María” de Luis de Victoria, interpretado por el coro; surgen fotos del grupo y los logos *PUCE*, *Coro PUCE* y *Kamarat*, marca personal [de la productora general del proyecto] alusiva al término con que antiguamente se conocía a los miembros de la PUCE: *camaratas* y a la acepción *camarada* o *amigo*. La página inicial o índice presenta un menú de 12 hipervínculos con contenido desplegable y botón de retorno al índice. Cada página incluye un membrete inferior con fecha de actualización, datos de contacto del grupo cliente Coro PUCE y de los responsables de contenidos, diseño y programación, las marcas *Kamarat*, *Giro Creativo* y *Dankorp Group*. La animación *Créditos* incluye voz en off, fotos, texto y el tema “Libertango” de Ástor Piazzolla, interpretado por el grupo *Shine*. La portada y demás impresos del disco se indican en el Anexo G. Enseguida, el mapa de navegación, el boceto y el prototipo desarrollados.

Mapa de navegación Multimedia Coro PUCE

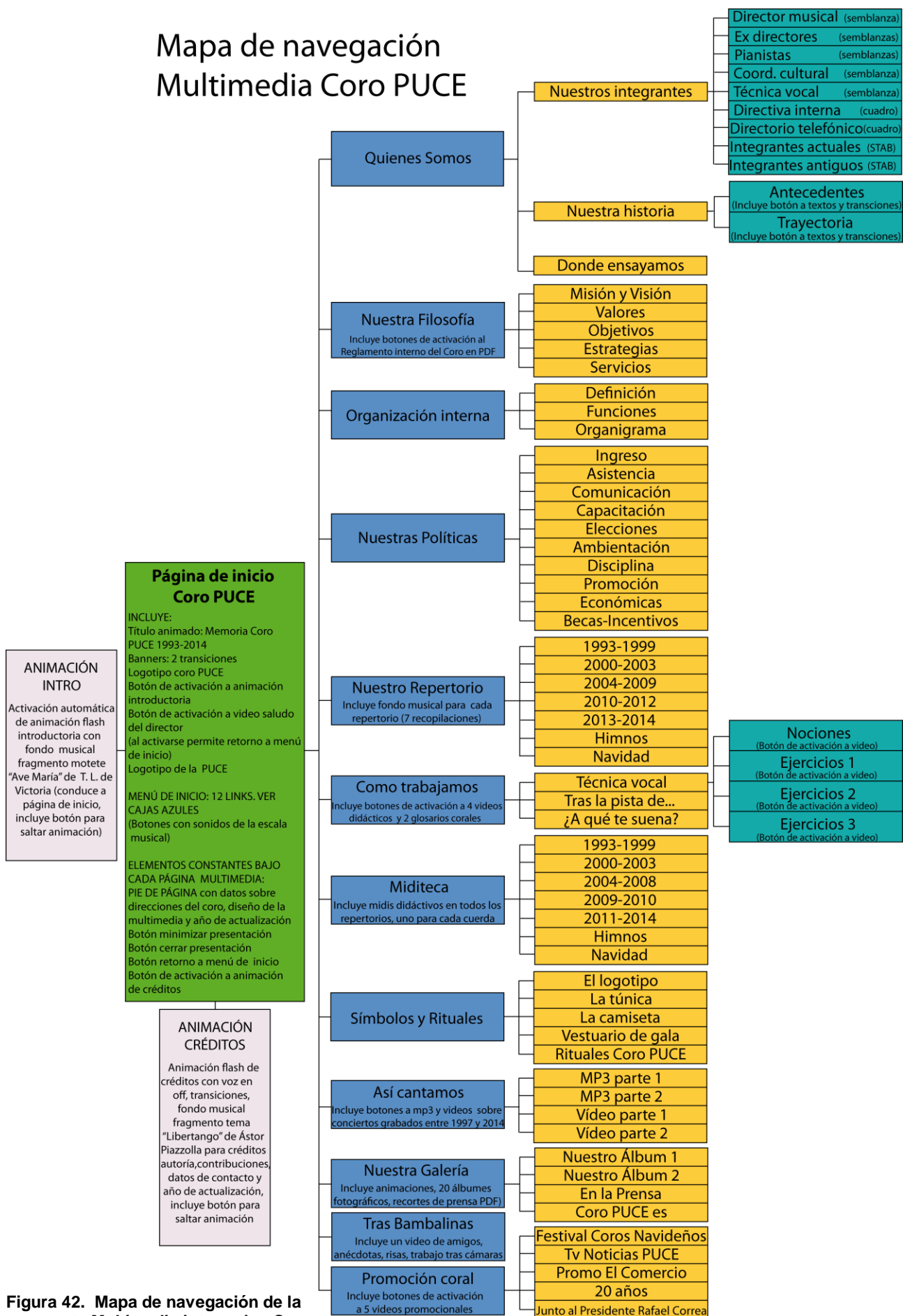


Figura 42. Mapa de navegación de la propuesta Multimedia interactiva Coro PUCE 1993-2014

Fuente: María Teresa Alvarado



Figura 43. Multimedia Coro PUCE 1993-2014: Boceto Índice

Fuente: María Teresa Alvarado



Figura 44. Multimedia Coro PUCE 1993-2014: Prototipo terminado Índice

Fuentes: María Teresa Alvarado (Kamarat producciones) Giro Creativo y Dankorp Group (2015, enero) [DVD-R].
Nota: Kamarat producciones es una marca personal de la autora, utilizada como identificación en sección de Créditos.

El uso del color vino, inspirado en las túnicas del coro, no causa conflicto con la imagen corporativa de la PUCE. De acuerdo a autoridades como la coordinadora cultural y maestros corales, la naturaleza artística del coro y otros grupos de la PUCE otorga ciertas licencias al uso de elementos, a fin de realzar las actividades creativas. No obstante, el logo de la PUCE siempre estará presente en cada producto visual de estas organizaciones culturales.

4.4.3.1 Presupuesto

La propuesta se logró en su mayor parte gracias a la participación activa y desinteresada de familia, colegas, maestros, amigos del coro PUCE y demás gente allegada a la productora de la propuesta. Sin embargo, el proyecto conllevó cierta inversión, distribuida de la siguiente forma:

Tabla 31. Presupuesto invertido en multimedia interactiva

EQUIPOS TECNOLÓGICOS, PROCESO Y ACTIVIDADES RELACIONADAS	INVERSIÓN EN USD
Utilización de equipos y software para edición de vídeos en <i>Audiovisuales HCJB</i> para material utilizado en los enlaces "Nuestra Galería-Videos parte 1", "Tras Bambalinas" y "Promoción Coral:	300 USD
Diseño gráfico: Tutoría y préstamos de equipos con la empresa Giro Creativo para la elaboración de plantillas (páginas desplegadas) de la memoria multimedia y para la elaboración de impresos de portada, contraportada y capa del <i>DVD-R</i> con <i>Adobe Illustrator</i> .	200 USD
Transferencia de información a plataforma digital e interactividad en programa <i>Adobe Flash</i> a través de la empresa Dankorp:	600 USD
Equipo propio para la dirección, producción, edición y post producción general:	0 USD
TOTAL DE INVERSIÓN EN EL PRODUCTO MULTIMEDIA:	1100 USD

Fuente: María Teresa Alvarado

4.4.4 Sitio web

Los contenidos multimedia sirvieron además para desarrollar un sitio web para Coro PUCE; con espacios abiertos a la participación activa de los públicos internos y externos, con enlaces a comentarios, artículos y redes sociales. Para la presentación del proyecto, el sitio web se presenta como un prototipo en formato *DVD-R*, gracias al servidor portable *Server2Go* y en internet, con dominio gratuito temporal en la dirección <http://dejabu.ec/coropuce/es/inicio>, siendo Dejabu la empresa contactada para la programación web. El objetivo futuro es publicar el producto en red de manera estable con contenidos actualizados. Podría ser parte del portal de la PUCE, en el vínculo *Eventos Centro Cultural* en la dirección <http://www.centroculturalpuce.org/> lo que permitirá aprovechar positivamente el apoyo económico y moral que actualmente las autoridades de la PUCE brindan a las iniciativas del grupo.

El sitio se programó con *Flex CS*. Es un sistema de navegación global, tendiente a la interactividad multimedia. La página inicial contiene un menú de 7 enlaces desplegable y botones para descarga de archivos. Los enlaces principales son *Quienes somos*; con datos sobre autoridades e integrantes; *Coreutas del mes*, dedicado a los 4 coralistas con mejor rendimiento; *Nuestra Filosofía*, con la misión visión, valores y servicios generales; *Galería*, con enlaces de audios, videos, fotografías y recortes de prensa sobre la agrupación; *Promoción coral*, con vídeos sobre el trabajo del coro producidos por medios locales y nacionales; *Notieventos*, con las secciones *Noticias* y *Artículos*, espacios de información, expresión y opinión del cibernauta y el enlace *Contáctanos*, con un espacio de comentarios e información de contacto y horarios de ensayo. Destacan además, botones de enlace a una muestra musical en vivo, a un video con el saludo del director coral y a un audio con el himno de la PUCE. La página inicial se complementa con botones para descargar el reglamento interno y el boletín mensual en formato *PDF*, vínculos a las redes sociales *Facebook*, *Twitter*, *Skype* y *Youtube* y un pie de página para datos de contacto, *copyright* y año de actualización del sitio web. A fin de facilitar el recorrido los enlaces se interconectan y permiten el regreso al menú principal.

Para lograr una óptima visualización de la web se recomiendan los navegadores *Google Chrome* e *Internet Explorer* o la revisión del prototipo offline, en soporte *DVD-R* presentado como Anexo digital 35 de esta disertación. Sobresalen como referentes del producto los sitios web interactivos del Coro de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali (s.f.) del Coro Polifónico Ciudad de Xàtiva (s.f.) y del Coro de Jóvenes de Madrid (s.f.) Enseguida, el mapa de navegación, el boceto y el prototipo multimedia desarrollado, con los *banners* # 1 y # 4.

Mapa de navegación Sitio web Coro PUCE

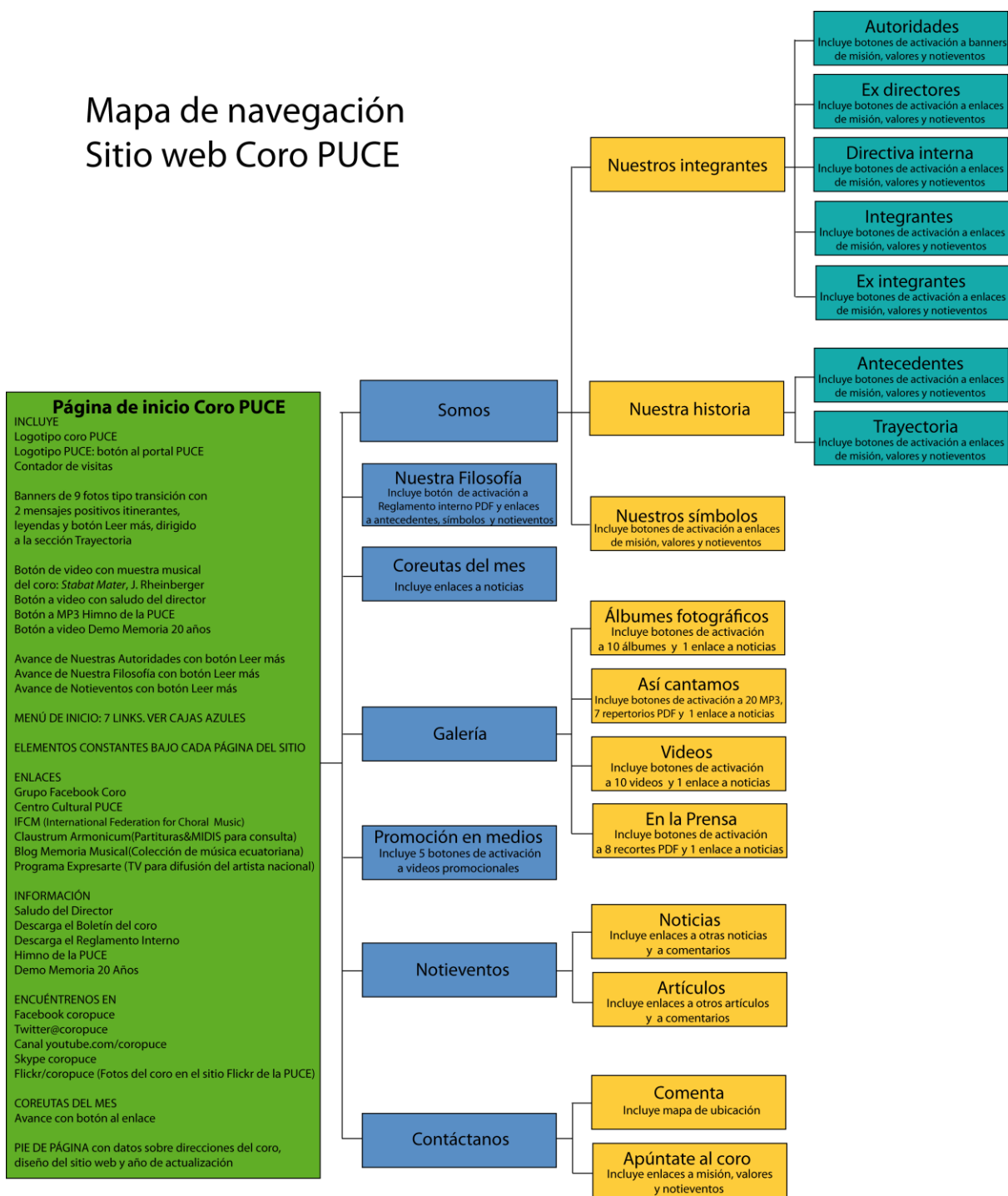


Figura 45. Mapa de navegación vertical del sitio web interactivo propuesto

Fuente: María Teresa Alvarado



CORO PUCE

Contador de visitas

FOTO GRUPAL



LOGO PUCE



Fundada en 1946

Coro PUCE, impulsando el canto coral desde 1993
Bienvenid@ a nuestro Sitio Web











BANNERS Efecto transición: 9 fotos representativas y 2 titulares itinerantes:

- * Coro PUCE, promoviendo el canto coral desde 1993.
- * Bienvenid@ a nuestro Sitio Web (Incluye leyendas alusivas a las fotos de transición, con botón de LEER MÁS dirigido al subvínculo Trayectoria)

INICIO

SOMOS
3 enlaces

NUESTRA FILOSOFÍA
3 enlaces

COREUTAS DEL MES

GALERÍA
4 enlaces

PROMOCIÓN CORAL
4 enlaces

NOTIEVENTOS
2 enlaces

CONTÁCTANOS
2 enlaces

BIENVENIDOS

MUESTRA MUSICAL Video de bienvenida

BOTONES

- Video Saludo del director
- MP3 Himno de la PUCE
- Video Demo Memoria 20 años

NUESTRAS AUTORIDADES

- Avance a enlace con identificación de autoridades, incluye botón para ampliar la información del enlace

- **NOTIEVENTOS**
Espacio para destacar información de interés sobre el grupo, incluye botón para ampliar la información del enlace

ENLACES
(a sitios de interés)

- Grupo Facebook
- Centro Cultural PUCE
- IFCM
- Armonicum Clastrum
- Blog Memoria Musical
- Programa Expresarte

INFORMACIÓN

- Saludo del Director
- Descarga el Boletín del coro
- Descarga el Reglamento Interno
- Himno de la PUCE
- Demo Memoria 20 Años

COREUTAS DEL MES

- Espacio para destacar a los coreutas con mejor desempeño en el mes, seleccionados por el director y los jefes de cuerda de Sopranos, Bajos, Tenores y Contraltos, incluye botón para ampliar la información del enlace

ENCUÉNTRENOS EN









ESPACIO PARA DIRECCIONES, NÚMEROS DE CONTACTO, CRÉDITOS, COPYRIGHT Y AÑO DE ACTUALIZACIÓN

Figura 46. Sitio web Coro PUCE: Boceto Índice


Fuente: María Teresa Alvarado



#visitas:2



[INICIO](#) | [SOMOS](#) | [FILOSOFÍA](#) | [COREUTAS](#) | [GALERÍA](#) | [PROMOCIÓN](#) | [NOTIEVENTOS](#) | [CONTÁCTANOS](#)




Coro PUCE,
impulsando el canto coral desde 1993

Concierto Voces de Altura Mitad del Mundo (julio-2014).

[Leer más +](#)


Bienvenidos



01:53


[Saludo del Director](#) | [Himno de la PUCE](#) | [Demo Memoria 20 Años](#)

Nuestras Autoridades



JENNY ARROYO
COORDINADORA DE CULTURA

[Leer más](#)




JUAN CARLOS VELASCO
DIRECTOR MUSICAL

[Leer más](#)

[Ver todos >](#)

Nuestra Filosofía




Generar un espacio para el desarrollo del potencial polifónico y humano de la comunidad PUCE

En el año 2017 nos convertiremos en un orfeón de más de 100 integrantes, con experiencia e intercambio nacional e internacional y arreglos corales propios, considerado referente de las corales universitarias del Ecuador y de América...

[LEER MÁS +](#)

Notieventos

CORO PUCE CANTA EN CARONDELET



La Novena navideña en la Presidencia de la República se engalanó con las voces de coro PUCE. El grupo ofreció un recital en Carondelet, en presencia del Presidente de la República Rafael Correa. El Primer Mandatario

[LEER MÁS +](#)

21 DEC

[SUBIR](#)

ENLACES

- [Grupo Facebook Coro](#)
- [Centro Cultural PUCE](#)
- [IFCM](#)
- [Clausrum Armonicum](#)
- [Blog Memoria Musical](#)
- [Programa Expresarte](#)

INFORMACIÓN

- [Saludo del Director](#)
- [Descarga el Boletín del coro](#)
- [Descarga el Reglamento Interno](#)
- [Himno de la PUCE](#)
- [Demo Memoria 20 Años](#)

ENCUÉNTRENOS EN

- [coropuce](#)
- [@coropuce](#)
- [youtube.com/coropuce](#)
- [coropuce](#)
- [/coropuce](#)


COREUTAS DEL MES


Espacio para destacar a los coreutas con mejor desempeño en el mes, seleccionados por el director y los jefes de cuerda de Sopranos, Bajos, Tenores y Contraltos.

[Leer Más](#)

Coordinación de Cultura PUCE, Av. 12 de Octubre 1076, entre Palmira y Veintimilla, tras del Aula Magna, primer piso • Fono (+593) (2) 2991-700 Ext. 1187
 E-mail alexandrax@yahoo.com • Diseñado por Dejabu & Kamarat (Mayte Alvarado) mayte_alvarado@yahoo.com • Contacto (+593) (2) 2413-883
 © 2015 Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador • dejabu.ec/coropuce • Quito-Ecuador • Todos los derechos reservados
 Última actualización: enero del 2015


Figura 47. Sitio web Coro PUCE: Prototipo terminado Índice - foto banner transición 1
 Fuentes: María Teresa Alvarado (Kamarat producciones) y Dejabu (2015, enero). En <http://dejabu.ec/coropuce/es/inicio>
 Nota: Kamarat producciones es una marca personal de la autora, utilizada como identificación en sección de Créditos.



#visitas:2 

Paúlina 1996

[INICIO](#) | [SOMOS](#) | [FILOSOFÍA](#) | [COREUTAS](#) | [GALERÍA](#) | [PROMOCIÓN](#) | [NOTEVENTOS](#) | [CONTÁCTANOS](#)




Bienvenid@ a nuestro Sitio web

Alegria tras el Réquiem de Verdi, magno concierto en la Casa de la Música (24, 27, 29 de noviembre y 01 de diciembre-2007).


[Leer más +](#)

Bienvenidos




🎤 Saludo del Director | 🎵 Himno de la PUCE | 📅 Demo Memoria 20 Años

Nuestras Autoridades



JENNY ARROYO
COORDINADORA DE CULTURA

[Leer más](#)




JUAN CARLOS VELASCO
DIRECTOR MUSICAL

[Leer más](#)

[Ver todos >](#)

Nuestra Filosofía



Generar un espacio para el desarrollo del potencial polifónico y humano de la comunidad PUCE


En el año 2017 nos convertiremos en un orfeón de más de 100 integrantes, con experiencia e intercambio nacional e internacional y arreglos corales propios, considerado referente de las corales universitarias del Ecuador y de América.

[LEER MÁS +](#)

Notieventos

CORO PUCE CANTA EN CARONDELET

21 DEC



La Novena navideña en la Presidencia de la República se engalanó con las voces de coro PUCE. El grupo ofreció un recital en Carondelet, en presencia del Presidente de la República Rafael Correa. El Primer Mandatario

[LEER MÁS +](#)

SUBIR

ENLACES

- [➔ Grupo Facebook Coro](#)
- [➔ Centro Cultural PUCE](#)
- [➔ IFCM](#)
- [➔ Clausum Armonicum](#)
- [➔ Blog Memoria Musical](#)
- [➔ Programa Expresarte](#)

INFORMACIÓN

- [🎤 Saludo del Director](#)
- [📄 Descarga el Boletín del coro](#)
- [📄 Descarga el Reglamento Interno](#)
- [🎵 Himno de la PUCE](#)
- [📅 Demo Memoria 20 Años](#)

ENCUÉNTRENOS EN

- [f coropuce](#)
- [@coropuce](#)
- [youtube.com/coropuce](#)
- [s coropuce](#)
- [/coropuce](#)

COREUTAS DEL MES

Espacio para destacar a los coreutas con mejor desempeño en el mes, seleccionados por el director y los jefes de cuerda de Sopranos, Bajos, Tenores y Contraltos.

[Leer Más](#)

Coordinación de Cultura PUCE, Av. 12 de Octubre 1076, entre Patria y Veintimilla, tras del Aula Magna, primer piso • Fono (+593) (2) 2991-700 Ext. 1187
 E-mail alexandrax@yahoo.com • Diseñado por Dejabu & Kamarat (Mayte Alvarado) mayte_alvarado@yahoo.com • Contacto (+593) (2) 2413-883
 © 2015 Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador • dejabu.ec/coropuce • Quito-Ecuador • Todos los derechos reservados
 Última actualización: enero del 2015

Figura 48. Sitio web Coro PUCE: Prototipo terminado Índice - foto banner transición 4

Fuentes: María Teresa Alvarado (Kamarat producciones) y Dejabu (2015, enero). En <http://dejabu.ec/coropuce/es/inicio>

Nota: Kamarat producciones es una marca personal de la autora, utilizada como identificación en sección de Créditos.

4.4.4.1 Presupuesto

El producto funcionará con el sustento técnico y financiero de la Universidad, como parte de las iniciativas de la Coordinación de Cultura y, por supuesto, bajo la autorización y respaldo de la Dirección de Bienestar Estudiantil, Dirección General de Estudiantes, Audiovisuales, Comunicación institucional e Informática, y apoyo técnico externo en caso de ser necesario. La programación del producto conllevó cierta inversión, distribuida de la siguiente forma:

Tabla 32. Presupuesto invertido en sitio web

EQUIPOS TECNOLÓGICOS, PROCESO Y ACTIVIDADES RELACIONADAS	INVERSIÓN EN USD
Selección de contenidos del manual de convivencia y la multimedia para adaptación web	0 USD
Transferencia de información a plataforma virtual e interactividad en programa <i>Flex SC</i> , más soporte <i>DVD-R</i> mediante servidor, programado por la empresa Dejabu:	800 USD
Equipo propio para diseño, producción, edición y post producción general:	0 USD
TOTAL DE INVERSIÓN EN EL PRODUCTO MULTIMEDIA:	800 USD

Fuente: María Teresa Alvarado

4.5 Sobre la cultura informática del público

Como se ha dicho, el plan comunicacional utilizará, además de medios tradicionales, nuevas tecnologías de la información y comunicación, TIC, para dar a los productos un carácter dinámico, impactante e interactivo. Para comprobar las facilidades de acceso a las TIC y definir las formas de publicación más adecuadas a las condiciones del coro, al inicio de esta propuesta se aplicaron 3 preguntas sobre cultura informática a los integrantes de la promoción 2007 (Ver Anexo 8):

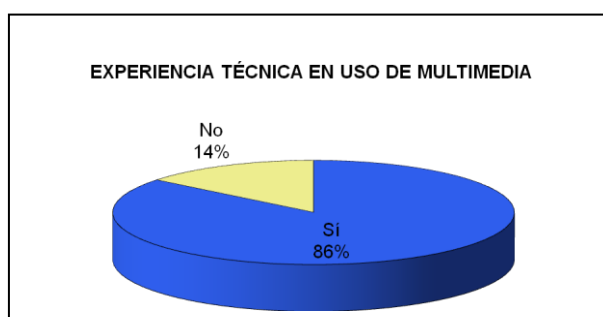


Figura 49. Encuesta 0 - Pregunta 4. ¿Tienes experiencia técnica en uso de productos multimedia e interactivos?

Fuente: María Teresa Alvarado

Tabla 33. Encuesta 0 pregunta 5. ¿Te gustaría contar con un sistema de comunicación interactivo y acorde a las nuevas tecnologías de la información, que te ofreciera un conocimiento global del coro y permitiera promocionar a nuestra querida agrupación? a) Sí b) No

Promedio coreutas que desean sistema de comunicación	# de personas	Porcentajes
a) Sí	44	96
b) No	2	4
Total	46	100

Fuente: María Teresa Alvarado

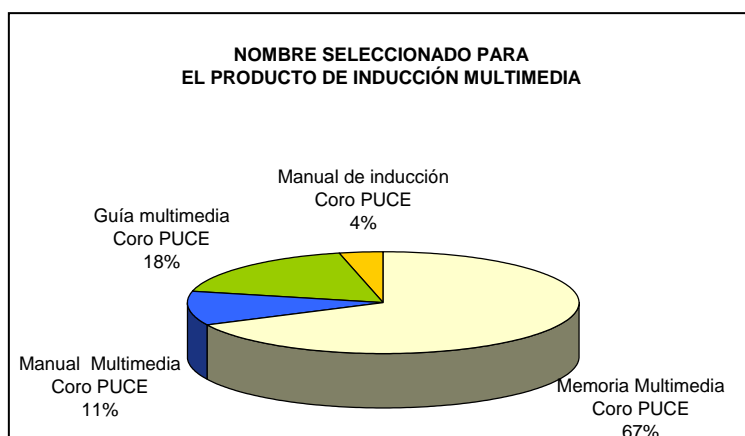


Figura 50. Encuesta 0 pregunta 8. ¿Qué nombre te parece más atractivo para un producto de apoyo a la inducción: integración y conocimiento de los rasgos principales de nuestro coro?

Fuente: María Teresa Alvarado

A fin de elaborar un producto completo, que llenara las expectativas de los coreutas, se practicó una entrevista grupal, complementaria a la encuesta anterior, preguntando a los clientes internos qué elementos les gustaría encontrar en productos multimedia e interactivos, aflorando las siguientes respuestas:

Tabla 34. Grupo focal 0 pregunta 5. ¿Qué elementos debería contener nuestra memoria?

GRUPO FOCAL 0	
5. ¿Qué elementos debería contener nuestra memoria?	
RESUMEN DE RESPUESTAS:	
1.	Glosario para conocer más de terminología musical 8
2.	Semblanzas para conocer a los autores de nuestros repertorios.9
3.	Un álbum fotográfico que recoja imágenes de promociones anteriores de coralistas PUCE. 5
4.	Historia y eventos 12
5.	Reglamento interno 6
6.	Roles de director, directiva y coralistas 10
7.	Valores y objetivos institucionales 12
8.	Contextualización de los autores y obras que constan en nuestro repertorio, para adentrarnos y comprender más la época y el carácter de las piezas. 6
9.	Archivos de sonido para demostrar algo de lo que hacemos y, a la vez, reforzar lo aprendido en ensayos. 7
10.	Videos, por lo menos demos, sobre eventos y técnica vocal para demostrar algo de lo que hacemos y, a la vez, reforzar lo aprendido en ensayos. 5
11.	Un compendio de los estudiantes que han sido parte de la familia Coro PUCE 8
12.	Un directorio, en caso de que se necesite contactar a algún integrante 11

Fuente: María Teresa Alvarado

4.6 Cronograma general de actividades del proyecto académico

Debido al carácter histórico comparativo del presente estudio, base para la propuesta comunicacional, la investigación abarca un período de aproximadamente 8 años de trabajo a partir de su aprobación, entre recopilación, redacción, revisión y actualización de información escrita y diseño; edición y presentación de productos finales. Debe decirse que, a pesar de que el proyecto tuvo momentos de paralización por factores coyunturales, relacionados a cambios en el nivel directivo del grupo analizado, que a su vez dificultaron el desarrollo de la disertación y pusieron en duda su factibilidad, al final se logró una propuesta más rica en contenidos, utilidad y posibilidad de aplicación, sin perder los objetivos fundamentales del ejercicio comunicacional. Enseguida, la síntesis cronológica explicativa:

Tabla 35. Cronograma de actividades generales para la disertación

CRONOGRAMA	FASE 1								FASE 2				FASE 3							
	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015	
AÑO	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2
ACTIVIDADES	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2
Presentación y aprobación del plan de disertación ante Coordinación de Cultura, Dirección coral y tutora del proyecto	■																			
Desarrollo de la disertación como estudio descriptivo del grupo promoción 2007.		■	■	■	■															
Entrega de anillados para lectores					■															
Resultados de revisión de lectores						■														
Corrección de contenidos según revisión de lectores							■	■												
Continuación de la disertación como estudio longitudinal de 2 fases históricas: comparación promociones 2007 y 2011											■	■								
Toma de créditos académicos de actualización para finalizar el proyecto de disertación																	■			
Culminación de la disertación como estudio longitudinal de 3 fases históricas: 2007, 2011 y 2014. Incluye actualización a formato APA y revisión de contenidos.																		■	■	
Elaboración de manual de convivencia (Reglamento Interno Versión 1) Incluye Programa de Inducción					■															
Elaboración de manual de convivencia (Reglamento Interno Versión 2) Incluye Programa de Inducción																			■	
Recopilación de material para elaboración de productos multimedia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de memoria multimedia Versión 1					■	■	■												■	■
Desarrollo de memoria multimedia Versión 2																				
Elaboración y edición de sitio web multimedia como complemento de comunicación 2.0																				■
Entrega de empastados y productos comunicacionales como aporte a la propuesta de disertación																				■

Fuente: María Teresa Alvarado

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo corrobora el planteamiento de la disertación, orientado al análisis de la cultura de Coro PUCE y al diseño de un sistema comunicacional útil en la integración grupal. Enseguida, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

5.1 Conclusiones

1. La Teoría de Sistemas abiertos y la Comunicación organizacional son aplicables a los grupos formales, la forma más clara, elemental y necesaria de organización; donde se forja un modo de vida, conforme a un líder, metas, valores, reglas y medios básicos de funcionamiento cíclico; cuya interacción, capacidad de integración interna y adaptación externa determinarán su progreso y supervivencia. Los grupos son, pues, semilla de las organizaciones; como señala Schein, autor base de este proyecto.
2. La estabilidad y trayectoria del Coro PUCE, con más de 20 años de trabajo ininterrumpido como primer grupo cultural de la Universidad, permiten su análisis desde la perspectiva sistémica, por cuanto es una formación de personas con determinados valores, estructura, recursos y fines comunes, cuyos miembros, organizados en cuerdas, necesitan interactuar permanentemente entre sí y con el contexto circundante para desarrollar habilidades vocales colectivas y su sensibilidad social.
3. Toda forma organizacional con cierto tiempo de permanencia tiene una cultura, independientemente de sus fines, tamaño o nivel de complejidad. La cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores que le dan identidad y sentido a la organización. La cultura cumple un papel trascendental en los organismos sociales, como eje de integración, identificación y compromiso con los objetivos generales.
4. La cultura y la comunicación son subsistemas intrínsecamente unidos. La cultura se transmite a la organización con mecanismos conscientes e inconscientes, siendo determinante la actitud ejemplar del nivel directivo y el apoyo en sistemas controlados de

comunicación. De esta forma se mantendrá la coherencia de los mensajes al interior de la organización y en su entorno, y la cultura será fuente de identidad y de una imagen positiva.

5. Las TIC o nuevas tecnologías de la información y comunicación permiten desarrollar productos accesibles y atractivos, que facilitan el conocimiento organizacional, complementan las herramientas tradicionales y convierten a los usuarios en partícipes de la vida del sistema. Las TIC son una forma dinámica de publicar manuales, boletines y otros medios necesarios para la adaptación y el alineamiento con la cultura organizacional.
6. La formalización y difusión estratégica de la filosofía de trabajo facilitan el aprendizaje y el alineamiento cultural, coadyuvando a un trabajo comprometido y apoyo al sistema. Cabe recordar que nadie ama aquello que no conoce.
7. Los clientes internos, como parte fundamental en el desarrollo e imagen de toda organización, deben ser cuidados por ella para asegurar su colaboración, motivación y permanencia, con estrategias de comunicación positiva, plenamente estructuradas y lideradas por las autoridades de la organización, con el apoyo de profesionales vinculados al capital humano.
8. El estilo de liderazgo constituye una variable fundamental de la cultura organizacional, al determinar las formas de actuación, proacción y reacción ante las contingencias del entorno y los problemas internos. En el caso del coro, existe una marcada aceptación al trabajo de la Dirección coral, caracterizada por un liderazgo autoritario benévolo, tendiente a la consulta y a la participación dinámica. Los coralistas comparten la creencia de que el manejo de un coro universitario necesita de un líder firme, que encamine la mayoría de decisiones, conforme a su experiencia como músico académico y a la vez, manifieste un espíritu democrático que permita a los miembros sentirse actores participativos en el desarrollo del coro.

9. Las creencias y valores son fácilmente observables en las rutinas, rituales y demás artefactos culturales del coro. Sobresalen así el entusiasmo, la calidad, la constancia, el trabajo en equipo y el coraje para vencer dificultades, mejorar el desempeño y sobrevivir como grupo.

10. Un hecho de incidencia en el debilitamiento grupal ha sido el alejamiento a nivel superior, entre la Coordinación de Cultura y algunos directores, situación que ha conllevado vacíos comunicacionales y afectado al compromiso con la actividad coral. No obstante, a partir de la Dirección actual, la interacción y el feedback con la Coordinación de Cultura han mejorado sustancialmente, lográndose un contrato psicológico positivo para la marcha del coro.

11. Se nota cierto grado de fortalecimiento entre 2007 y 2014: Hay tendencia a una cultura integrativa exigente en los miembros base, atención a resultados y participación activa. Empero, persiste cierta anomia por la falta de inclusión a novatos, la ausencia de una filosofía de trabajo clara y un manejo comunicacional desordenado y El grupo funciona sin un control óptimo y sistematizado de la comunicación interna, por lo cual se desaprovechan los canales existentes y no se aplican nuevos medios de manera ordenada; los mensajes por tanto, no satisfacen las necesidades de información e interacción. En consecuencia, convienen al grupo mecanismos de consolidación e integración.

12. Los cambios internos durante el desarrollo de la disertación no afectaron al objetivo fundamental: proponer un sistema de comunicación funcional para los miembros del coro. Por el contrario, se pudo comprobar la vigencia del proyecto y el apoyo al mismo por parte de las diferentes autoridades, maestros y coralistas participantes a lo largo del tiempo. El grupo demuestra una mentalidad abierta al cambio y al mejoramiento organizacional, a través de propuestas comunicacionales que faciliten la integración y promoción del Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda la aplicación, seguimiento y actualización de la propuesta comunicacional, con la participación activa de todos quienes hacen Coro PUCE; es decir, sus autoridades, la Comisión de Comunicación, los demás integrantes de Directiva interna y por supuesto, los coralistas, según las necesidades y condiciones contextuales. De esta forma, se asegurará el funcionamiento comunicacional dirigido a la integración, el aprovechamiento de medios y, en definitiva, el afianzamiento de la cultura grupal; es decir, un sentimiento general de identidad.
2. La gestión de la comunicación interna del grupo deberá complementarse con la aplicación de políticas de promoción, como aquellas planteadas en la propuesta, mismas que afianzarán la imagen del Coro PUCE ante su entorno.
3. Es prioritario que el coro mantenga su participación y difusión musical dentro y fuera de la PUCE, pues sólo el intercambio con otras cosmovisiones culturales permitirá desarrollar las habilidades del grupo y promoverlo como representante de la Universidad a través del país y en otras fronteras.
4. Deben mantenerse las políticas internas de audición inicial, capacitación obligatoria y etapa de prueba de 6 meses para novatos, a fin de que alcancen el nivel de los integrantes antiguos.
5. Las autoridades deberían establecer el número de ausencias permitido al semestre para evitar situaciones que en etapas anteriores perjudicaron gravemente el rendimiento vocal PUCE. La excesiva flexibilidad disminuye el sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo coral. Podría disponerse un límite consensuado de inasistencias, no tan drástico como el determinado hasta el año 2004 [3 faltas por semestre] ni tan holgado como el vigente hasta el año 2014 [17 faltas por semestre].
6. Las becas culturales deberían otorgarse de forma más rigurosa, como incentivo al esfuerzo, la disciplina y rendimiento musical antes que por mera asistencia a ensayos. De

esta forma, se fomentaría el amor y compromiso con la Música, más allá del beneficio económico alcanzable para los integrantes del coro.

7. Se deben aplicar estrategias para mantener la motivación e integración de los coreutas antiguos, denominados *coro élite*, sin descuidar a los novatos, quienes a futuro reemplazarán a sus predecesores. Es fundamental impulsar la permanencia y desarrollo general en un clima positivo, de acogida y participación.
8. La propuesta comunicacional para el coro podría aprovecharse para la promoción ante públicos externos, mediante los productos memoria multimedia, presentada en *DVD-R* y sitio web, vinculado al portal de la PUCE, con el permiso respectivo.
9. Resulta factible considerar esta propuesta como un precedente organizacional para los demás grupos de la Coordinación de Cultura de la PUCE, como aporte comunicacional adaptable a cada contexto artístico.
10. Se sugiere finalmente, la ejecución de análisis sobre la propuesta comunicacional, luego de aplicarse en el grupo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Documentos impresos

- Andrade, H. (2002) Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En C., Fernández (coord.) *La Comunicación en las organizaciones* (pp. 89-90). (2ª ed.) México: Trillas.
- Andrade, H. (2011) *Cambio o fuera. Dirigir en el siglo XXI*. Bloomington, Indiana: Palibrio.
- Area, M. (2001) *Educación en la sociedad de la información*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Argyris, Ch. (1999) *Conocimiento para la acción*. Buenos Aires: Granica.
- Benavides, J., Costa, J., Perdiguier, A., Morales, F., Liria E., Ricarte J.,... Ventura, J. (2001) *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Berbel G. y Gan F. (2007) *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Brandolini, A. y González, M. (2009) *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La crujía-DIRCOM.
- Capriotti. P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Chávez, N. (1994) *La Imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. México: GG diseño.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción A la teoría general de la administración* (7ma ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- (Cid F., Núñez A. y Vieites R., (2009) *Estrategia y Organización*. Santiago de Compostela C.E.E.I Galicia S.A (BIC Galicia).
- Coordinación de Cultura de la PUCE (s.f.) *Reglamento para las agrupaciones artísticas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Manuscrito no publicado, Quito, Ecuador.
- Costa, J. (2001) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires. La Crujía Ediciones.
- Cusot G. (2004). *Imagen corporativa*. Apuntes de la materia, como profesor de la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura de la PUCE. Manuscrito no publicado, Quito, Ecuador.
- Díez, E. (1999) *La estrategia del caracol. Un cambio cultural en la organización*. Barcelona. Oikos-Tau.

- Etkin J. y Schvarstein L. (1989) *La identidad de las organizaciones, invarianza y cambio. Grupos e instituciones*. Buenos Aires. Paidós.
- García S. y Dolan S. (1997). *La Dirección por valores*. Madrid: Serie McGraw-Hill de Management.
- Garrido F. (2001) *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- González J. (2003) *Interacción grupal y psicopatología*. Plaza y Valdés: México.
- Goodstein L., Nolan T. y Pfeiffer J. (1998) *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Ivancevich J., Lorenzi, P., Crosby P., Skinner S. (1996) *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: IRWIN. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- Martín, F. (1997) *Comunicación en empresas e instituciones: De la Consultora a la Dirección de Comunicación* (2ª ed.). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Meighan M. (1992) *Programas de inducción: Entrenamiento, diseño y ejecución*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Mintzberg H. y Brian, J. y Voyer, J. (1997) *El Proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Muriel M. y Rota G. (1980) *Comunicación institucional - Enfoque social de las Relaciones Públicas*. Quito: CIESPAL.
- Nosnik, A. (1995) El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones. En C., Fernández (compilador), *La Comunicación en las organizaciones* (p. 180). México: Trillas.
- Ocampo, M. (2011) *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2ª ed.). Bogotá: ECOE Universidad de la Sabana.
- Picazo L. (1993) *Comunicación estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Ramos, C. *La Comunicación. Un punto de vista organizacional*. México: D.F. Trillas. 2002.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. (8va ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración* (8ª ed.). México: Pearson. Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge T. (2009) *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Pearson.

- Schein, E. (1992) *La cultura empresarial y el liderazgo* (2da ed.) Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: editorial Félix Varela.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.) San Francisco: The Joseey-Bass Business & Management Series.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996) *Administración*. (6ª ed.) México: Prentice Hall. Hispanoamericana.
- Thévenet, M. (1992) *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Thomson K. et Rodríguez A. (2000) *El capital emocional. Cómo cautivar las mentes y los corazones para conseguir empresas que triunfen a través del marketing y de la comunicación interna*. Madrid: ESIC.
- Urdaneta O. (1992) *Cómo hacer desarrollo de personal en las organizaciones* (4ª ed.) Bogotá: Legis.
- Villacís, R. (1997) *Manual de Periodismo Cultural*. Quito: Colegio de Periodistas de Pichincha.
- VisionGroup Consultores (2004, octubre) *Suficiencia de la cadena de valor empresarial - Subsistemas organizacionales*. Cuadernillo sobre Taller de Desarrollo Organizacional brindado en Andinatel S.A., Quito, Ecuador.

Documentos electrónicos

- Alabart, Y. y Portuondo A. (2003) *Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación*. Recuperado el 14 de diciembre de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/culorgyasmin.htm>
- Andrade, H. (1996, septiembre-noviembre) El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. *Revista Razón y Palabra*, (4). Recuperado el 7 de noviembre de 2014 de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/andrade.html>
- Area, M. (2009) *Introducción a la tecnología educativa*. Recuperado el 7 de noviembre de 2014 de <https://campusvirtual.ull.es/ocw/file.php/4/ebookte.pdf>
- “Balanced scorecard” (2007) Recuperado el 14 de diciembre de 2014 de <http://www.slideshare.net/vianel/balanced-scorecard-211637>
- Barcelos S. y Gaffrée A. (2002) *Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores*. Recuperado el 14 de diciembre de 2014 de <http://www.urcamp.tche.br/~slim/ArtigoCCEI10.pdf>

- Blutman G. y Méndez S. (2003, noviembre) *Reformas administrativas del Estado y cultura organizacional*. Ponencia presentada en el Segundo Congreso Argentino de Administración Pública: Sociedad, Gobierno y Administración Pública - Reconstruyendo la Estabilidad Transición, Instituciones y Gobernabilidad, Córdoba, Argentina. Recuperado el 14 de diciembre de 2014 de <http://www.ag.org.ar/2congreso/Ponencias/Blutman.pdf>
- Gasalla, J. (2001, octubre - noviembre.) Aspectos claves de los recursos humanos en las empresas de la Nueva Economía. *Revista Tribuna y Debate*, (7). Recuperado el 18 de septiembre de 2014 de <http://www.madrimasd.org/revista/revista7/tribuna/tribunas2.asp>
- González, Z. (2002) *Los ritos y rituales en la cultura corporativa de Wal Mart Supercenter*. Univesitat Autònoma de Barcelona. (Tesis doctoral) Recuperada el 7 de noviembre de 2014 de Tesis Doctorales en Red Univesitat Autònoma de Barcelona <http://hdl.handle.net/10803/4109>
- Martínez B. (2004, septiembre - octubre) *La inducción como herramienta de transmisión cultural (2da. Parte)*, (89). Recuperado el 7 de septiembre de 2014 de http://www.kpmg.com.uy/circulares/Recursos%20Humanos/CIRCULAR_09y10_2004.pdf.
- Martínez-Luna, G. (1999, mayo) Los recursos humanos: pasos para elaborar un manual de socialización. *Revista Acta Académica*, (24), 61-64. [Versión .doc Archivo de Microsoft Office Word]. Recuperado el 18 de septiembre de 2014 de <http://www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/AdmRecHumNV/Material/Unidad%20V%20Proceso%20de%20Provisi%F3n%20de%20rrhh/TIPS%20BUSCAR%20EMPLEO/Pasos%20para%20elaborar%20manual%20de%20socializaci%F3n.doc>
- Leibowicz J. (2011, marzo) *Estrategias de capacitación basadas en TIC para MIPYME*. Recuperado el 18 de septiembre de 2014 de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_general/estra_capmipyme.pdf
- Rodríguez, I. (2004) *Cultura organizacional*. Recuperado el 18 de septiembre de 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos17/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>
- Rodríguez, I. (2005) *Teorías de la Comunicación organizacional*. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Sandoval, M. (2007, diciembre) Sociología de los valores y juventud. *Scielo*. Santiago Centro de Estudios Sociales CIDPA: Valparaíso-Chile, 15 (27). Recuperado el 14 de diciembre de 2014 de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362007000200006&script=sci_arttext
- Schein E. (1992) *Three levels of culture - Schein. Analyzing organizational culture: Summary of the 3 levels by Schein - Abstract*. Recuperado el 8 de febrero de 2015 de http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html

Schein, E.H. (2004) *Organizational culture and leadership* (3rd ed.) [Versión PDF. Adobe Reader]. Recuperado el 8 de septiembre de 2014 de http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf

Soria, R., Gámez, R, y López, C. (2008) *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, México*. [Versión PDF. Adobe Reader]. Recuperado el 8 de febrero de 2015 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/La%20cultura%20segun%20Schein.htm>

Fuentes para desarrollo de productos multimedia y web Coro PUCE 2015

Alvarado M. (Kamarat producciones), Giro Creativo y Dankorp Group. (2015, enero) *Multimedia Coro PUCE 1993-2014*. [DVD-ROM]. Quito: Autor.

Alvarado M. (Kamarat producciones) y Dejabu (2015, enero) *Coro PUCE. Sitio oficial*. [DVD-ROM]. Quito: Autor. Recuperado el 25 de febrero de 2015 de <http://dejabu.ec/coropuce/es/inicio>

Cole R., & Schwartz. E. (s.f.) *On Music Dictionary*. Recuperado el 02 de septiembre del 2014 de <http://dictionary.onmusic.org/>

Coro de Jóvenes de Madrid (s.f.) Recuperado el 04 de octubre del 2014 de <http://www.corojovenesmadrid.com/>

Coro Kennedy (s.f.) Recuperado el 18 de agosto del 2014 de <http://www.corokennedy.com/index.html>

Coro Polifónico Ciudad de Xàtiva (s.f.) *Banc de partitures del Cor Polifònic Ciutat de Xàtiva*. Recuperado el 04 de octubre del 2014 de http://www.xatired.com/cordexativa/Valencia/nuestro_banco.htm

Coro de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali (s.f.) Recuperado el 02 de septiembre del 2014 de <http://coro.puj.edu.co/>

Corrales M., Iturralde P. y Piedra J., Machado J., Guzmán J. (2006) *Pontificia Universidad Católica del Ecuador. 60 años*. [CD-ROM]. Quito: Giro Creativo.

Orfeón Universitario Málaga (s.f.) Recuperado 18 de agosto del 2014 de <http://www.orfeonmalaga.org/partituras.htm>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (s.f.) *Eventos Centro Cultural*. Recuperado el 02 de septiembre del 2014 de <http://www.centroculturalpuce.org/>

ANEXOS

ANEXO A. CERTIFICADOS DE AUTORIZACIÓN CORO PUCE

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Coordinación de Cultura

E-MAIL: jarroyce@puce.edu.ec
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca
Apartado postal 17-01-2184
Fax: 593 - 2 - 299 11 86
Telf: 593 - 2 - 299 17 00
Ext. 1722
Quito - Ecuador

Quito, 26 de junio del 2009

CERTIFICADO

La Dirección Coral de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador certifica que dio apertura a la señorita María Teresa Alvarado Cobo, con C.C. 171244946-9, para la ejecución de la propuesta comunicacional "Definición de la cultura organizacional y desarrollo de una herramienta de inducción para el Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: memoria multimedia 1993-2009".

Esta dependencia augura que la experiencia adquirida así como el producto presentado por la mencionada persona contribuirán de manera positiva a la institución.

Atentamente,

Giovanni Mosquera Tamayo,
Director del Coro PUCE



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Coordinación de Cultura

E-MAIL: jarroye@puce.edu.ec
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca
Apartado postal 17-01-2184
Fax: 593 - 2 - 299 11 86
Telf: 593 - 2 - 299 17 00
Ext. 1722
Quito - Ecuador

Quito, 18 de junio del 2009

CERTIFICADO

Certifico que la Señorita María Teresa Alvarado Cobo, con C.C. 171244946-9, estudiante de la Facultad de Comunicación. Lingüística y Literatura, solicitó las facilidades para el desarrollo de la propuesta comunicacional "Definición de la cultura organizacional y desarrollo de una herramienta de inducción para el Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: memoria multimedia 1993-2009", proyecto que fue presentado como tema de disertación.

Atentamente

Jenny Arroyo
Coordinadora de Cultura



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Coordinación de Cultura

E-MAIL: jarroye@puce.edu.ec
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca
Apartado postal 17-01-2184
Fax: 593 - 2 - 299 11 86
Tel: 593 - 2 - 299 17 00
Ext. 1722
Quito - Ecuador

Quito, 25 de junio del 2011

CERTIFICADO

Yo, Óscar Betancourt, responsable de la Dirección Coral de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador período 2009 - 2011, certifico que la señorita María Teresa Alvarado Cobo, con C.C. 171244946-9, tiene la apertura pertinente a la ejecución de la propuesta comunicacional "Definición de la cultura organizacional y desarrollo de una herramienta de inducción para el Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: memoria multimedia".

Esta dependencia augura que la presente investigación y el producto comunicacional contribuirán de manera positiva a la institución.

Atentamente,

Óscar Sebastián Betancourt,
Director del Coro PUCE
2009 - 2011



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Coordinación de Cultura

E-MAIL: jarroye@puce.edu.ec
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca
Apartado postal 17-01-2184
Fax: 593 - 2 - 299 11 86
Tel: 593 - 2 - 299 17 00
Ext. 1722
Quito - Ecuador

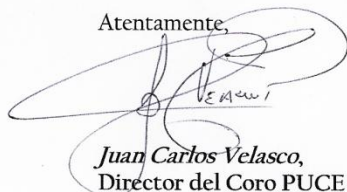
Quito, 27 de octubre del 2014

CERTIFICADO

Yo, Juan Carlos Velasco, Director del Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), certifico que la señorita María Teresa Alvarado Cobo, con C.C. 171244946-9, ex coralista de la agrupación, ha tenido la apertura pertinente para culminar su proyecto de disertación, denominado "ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CORO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN": un estudio sobre la evolución del coro, realizado entre los años 2007 y 2014, seguido de una propuesta comunicacional para el grupo, plasmada en una memoria multimedia didáctica.

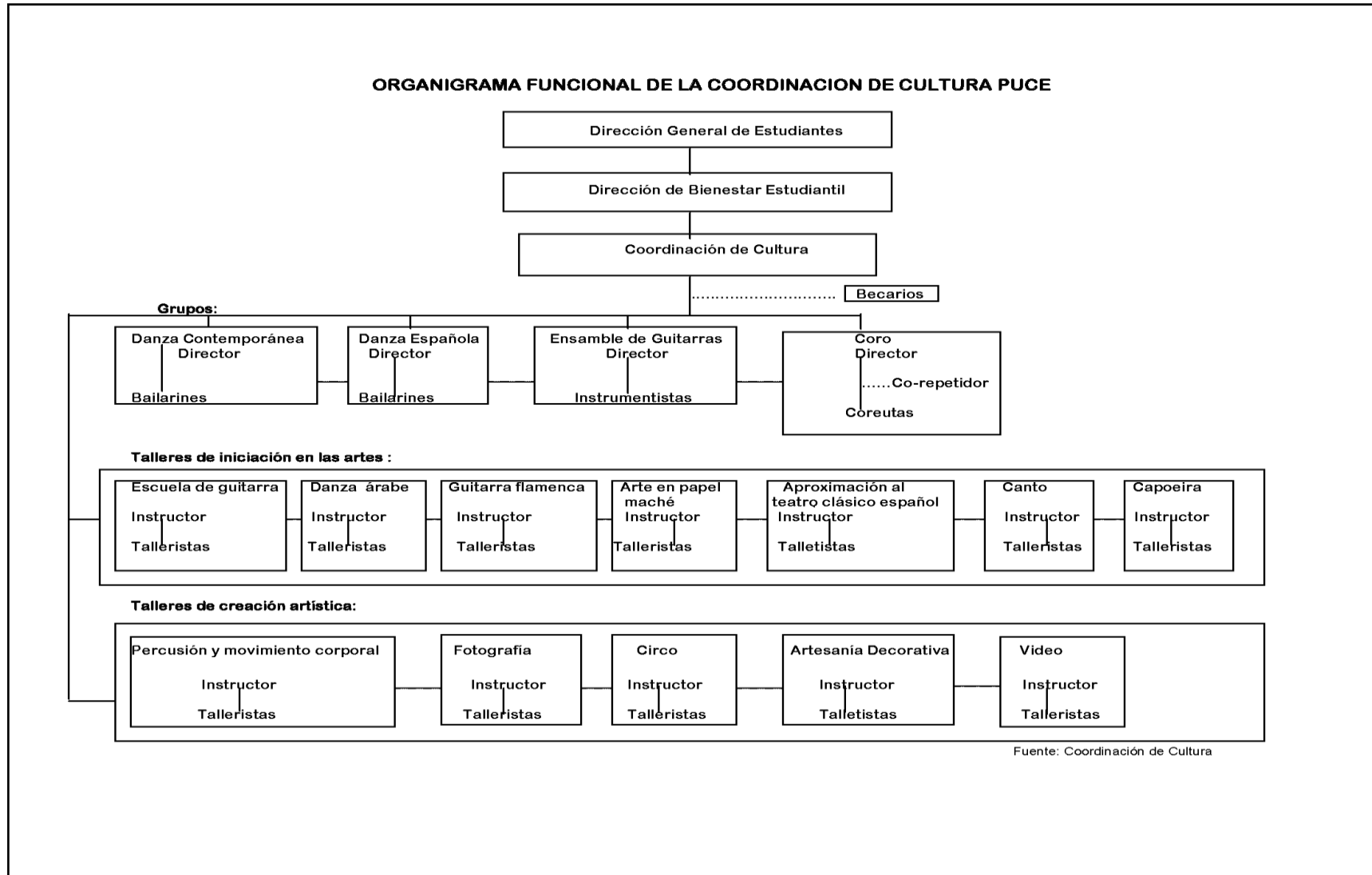
Esta dependencia cultural augura que la presente investigación y propuesta comunicacional contribuirán de manera positiva a la agrupación coral, tanto en su objetivo de integración como de promoción.

Atentamente,



Juan Carlos Velasco,
Director del Coro PUCE

ANEXO B. ORGANIGRAMA DE COORDINACIÓN DE CULTURA PUCE



ANEXO C. AUTORIDADES DE CORO PUCE 1993-2015

AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS



Jenny Arroyo,
Coordinadora de
Cultura



José Arauz,
Director de
Bienestar Estudiantil

DIRECTORES MUSICALES 1993 - 2015



César Santos
(fundador)
1993-2001



Giovanni
Mosquera,
2001-2009



Óscar Betancourt,
2009-2011



Freddy Godoy,
2011-2012

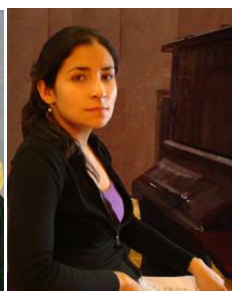


Juan C. Velasco,
2012- presente
(2015)

MAESTROS PIANISTAS, CORREPETIDORES Y DE APOYO TÉCNICO-VOCAL 1993-2015



Hugo Gianini,
Pianista
Correpetidora
2002-2008



Amanda Chávez,
Pianista
Correpetidora
2009-2015



Giovanni
Mosquera,
Profesor de
Técnica vocal
1994-2001



María José Fabara,
Profesora de
Técnica vocal
2013-2015

ANEXO D. INTEGRANTES CORO PUCE PROMOCIÓN 2007-2008



Coro PUCE 2007 - 2008

Fuente: Foto estudio Martha y Asociados

Autoridades

Coordinadora de Cultura: Jenny Arroyo Espinosa
Correpetidor: Pianistas Hugo Gianini Íñiguez

Director artístico: Giovanni Mosquera Tamayo (2001-2009)

Directiva interna 2007-2008

Presidenta: Diana Salazar
Vicepresidente: Javier Andrade
Tesorera: Gabriela Cepeda

Audios didácticos en formato MIDI:
Javier Andrade, Mayte Alvarado

Jefes de cuerda 2007-2008

Sopranos: Gabriela Nieto **Tenores:** Juan Pablo Acosta **Contraltos:** Diana Salazar **Bajos:** Javier Andrade

Coralistas 2007-2008

Sopranos

María Teresa (Mayte) Alvarado Cobo
Eliana Guadalupe Basantes Marcial
Cristina Valeria Bustos Amores
Paula Gabriela Cárdenas Mancheno
Doris Alejandra Castillo Izurieta
Andrea Belén Cornejo Espinoza
Sara Elizabeth Díaz Suárez
Valeria Estefanía Escobar Plasencia
María Dolores Falconí Garcés
Amy Guerrero
Wendy Estefanía Hidalgo Mata
Grace Marion King
Ruth Elizabeth Lobato Vela
María Cristina Monsalve Salazar
Victoria Sofía Montoya Salazar
María Gabriela Nieto Terán
Xiomari Belén Paredes Pazmiño
Pamela Berenice Peñafiel Vinueza
Teresa Quinchimba Soria
Francesca Gabriela Ramírez Sánchez
Andrea Repetto Reyes
Andrea Priscila Reyna-Drouet Pita
Teresa Mercedes Silva Ruales
Stephannie Villamar

Tenores

Iván David Acosta Calderón
Juan Pablo Acosta Calderón
Paolo René Argüello Maya
Fausto Daniel Barba Puente
David Andrés Bautista Analuisa
Lenin Mauricio Cumbajín Chávez
Juan Carlos Franco Suárez
Diego Sebastián Galarza Patiño
Daniel Iván Hidalgo Muñoz
Jager Matthew James
Óscar Gustavo Ordóñez Moreno
Guillermo Andrés Robles Duque
Erick Eugenio Sánchez Urbina
Ángel Patricio Velásquez Cajas

Contraltos

María Fernanda Barreno Mora
Cristina Soledad Castillo Benítez
Diana Gabriela Cepeda Alcócer
Rosa Consuelo Cevallos Velasteguí
Gabriela Yadira Chamorro Pozo
Annya Nathalie Díaz Ludeña
Gabriela Elizabeth López Proaño

Bajos

Christian David Aguilar Bucheli
Javier Hernán Andrade Cobo
Roberto Carlos Bastidas Castillo
José Miguel Camacho Herold
Andrés Samuel Hidalgo Valencia
Luis Alberto Jeria Pinto
Daniel Sebastián Mariño Rodríguez
Julio Patricio Moreno Cruz
Roberto Eduardo Orozco Correa
Santiago Paltín
David Santiago Rivera Espín
César Augusto Salazar Samaniego
Marco Andrés Zuleta Herrera

Rebeca Manzanares Bracke
Karla Lorena Montalvo Gallo
Consuelo Elizabeth Regalado Mantilla
Daniela Alexandra Romero Guerra
Diana Elizabeth Salazar Vaca
Cristina Isabel Simon Torres
Karla Elizabeth Vivanco Cárdenas

ANEXO E. INTEGRANTES CORO PUCE PROMOCIÓN 2009-2011



Fuente: Luis Zamorano-Dankorp. Archivo personal

Autoridades

Coordinadora de Cultura: Jenny Arroyo Espinosa **Director artístico:** Óscar Betancourt Campos (2009-2011)
Correpetidora: Pianista Amanda Chávez Larrea (2009-2011)

Directiva interna 2009-2011

Presidente: Juan Díaz
Vicepresidente: Daniel Mariño
Secretaria: Valeria Sánchez
Tesorero: Manuel Sosa

Comisión de Audios didácticos MP3, MIDI:
 Mayte Alvarado, Sebastián Galarza

Asuntos sociales:
 Geovanny Montúfar

Jefes de cuerda 2009-2011

Sopranos: Andrea Donoso **Tenores:** David Campoverde **Contraltos:** Grace López **Bajos:** Víctor Espinosa

Sopranos

María Teresa (Mayte) Alvarado Cobo
 Karen Argotty Ruales
 Tatiana Mishell Campos
 Ana Melissa Cárdenas Gallegos
 Johana Carrión
 Andrea Paulina Carvajal Altamirano
 Mónica Costales Carrasco
 Teresa Grace Chiriboga Erazo
 Andrea Soledad Donoso Naranjo
 Valeria Estefanía Escobar Plasencia
 Carolina Diana Herrera Córdova
 Michelle Dominique Lizarzaburu Pontón
 María José Llerena Jiménez
 Renata Estefanía Nieto Moreno
 María Gabriela Nieto Terán
 Teresa Quinchimba Soria
 Andrea Priscila Reyna-Drouet Pita
 Andrea Cristina Rodríguez Cesén
 Johanna Paola Ruiz Torres
 Fanny Nataly Salazar Haro
 Susana Valeria Sánchez Aguilar
 Daniela Cristina Sandoval Bravo
 Andrea Paulina Santillán Ruales
 María Alejandra Silva Contreras
 Teresa Mercedes Silva Ruales

Coralistas 2009-2011

Tenores

Christian Alpala
 Alejandro Edgardo Anzieta Reyes
 Andrés Esteban Ayala Flores
 David Andrés Bautista Analuisa
 Fabricio Benalcázar
 Pablo David Campoverde Varela
 Julio Alberto Chiriboga Trujillo
 Juan Francisco Díaz Armijos
 Gustavo Alejandro Duque Granados
 Diego Sebastián Galarza Patiño
 Juan Carlos Gómez Ledesma
 Luis Andrés Rivera
 Jorge Guarderas
 David Alexander Lastra
 Miguel Alonso Montoya Pérez
 Giovanni Montúfar Echeverría
 Wagner Pástor
 Marcelo Alejandro Pavón Rendón
 Luis Andrés Rivera Crespo
 Daniel Sánchez Alvarado
 Sergio Fabián Silva Contreras

Bajos

Víctor Hugo Espinosa Muela
 José Cristóbal Gordon Posligua
 Germán Mauricio Guerra Chacón
 Daniel Sebastián Mariño Rodríguez
 Leonardo Raúl Morales Valencia
 Henry Patricio Noboa Álvarez
 José Santiago Noboa Mancheno
 Diego Israel Rojas Báez
 Manuel Alberto Sosa Bustos
 Santiago Gabriel Valencia Chamorro

Contraltos

Verónica Vanessa Ayala
 María Fernanda Barreno Mora
 Rosa Consuelo Cevallos Velasteguí
 Gabriela Yadira Chamorro Pozo
 Amanda Chávez Larrea
 Paola Gabriela Donoso Naranjo
 Karla Galarza
 Gabriela Elizabeth López Proaño
 Grace Carolina López Realpe
 Gabriela Elizabeth Medrano Garzón
 Augusta Sofía Ortega Barrionuevo
 Andrea Elizabeth Proaño Corrales
 Nataly Lucía Revelo Morales
 María Isabel Salazar Franco

ANEXO F. INTEGRANTES CORO PUCE PROMOCIÓN 2012-2014

Autoridades

Coordinadora de Cultura: Jenny Arroyo Espinosa

Correpetidora: Pianista Amanda Chávez Larrea (2009-2014)

Asistente: Abigail Parra

Director artístico: Juan Carlos Velasco (2012-2014)

Maestra de Técnica vocal: María José Fabara

Directiva interna 2014

Presidenta: Andrea Rodríguez

Secretario: Esteban Yacelga

Tesorera: Carol Andrade

Comisión de Comunicación: Manuel Sosa, Mayte Alvarado, Valeria Sánchez, Tatiana Campos, Daniel Sánchez

Coordinación de Asistencia: Michael Ramírez, Jeniffer Aguilar

Comisión de Logística-Relaciones internacionales: Juan C. Velasco, Andrea Rodríguez

Comisión de Logística-Actividades musicales: Juan Carlos Velasco

Comisión de Logística-Actividades sociales: Josué Berrú, Viviana Salazar

Comisión Económica: Carol Andrade, Paola Parra, Michael Narváez

Jefes de cuerda 2014

Sopranos: Dominique Lizarzaburu

Tenores: Juan Carlos Erazo

Contraltos: Paola Parra

Bajos: Esteban Yacelga

Coralistas 2012-2014

Sopranos

María Teresa (Mayte) Alvarado Cobo
Karen Argotti Ruales
Micaela Barragán
Ariana Baquero
Tatiana Mishell Campos
Ana Melissa Cárdenas Gallegos
Johana Carrión
Andrea Paulina Carvajal Altamirano
Andrea Soledad Donoso Naranjo
Andrea Echeverría
Libbneen Flores
Doménica Solange Hidalgo
Dominique Lizarzaburu Pontón
Rafaela Melo
Ángeles Mena
Francis Mogollón
Mishell Moreno
María Gabriela Nieto Terán
Eliarda Ortiz Gavela
Violeta Orbea
Andrea Cristina Rodríguez Cesén
Viviana Salazar
Susana Valeria Sánchez Aguilar
Andrea Paulina Santillán Ruales
María Alejandra Silva Contreras
Karen Sosa Limones
Samantha Vaca Miranda
Mishell Vaca Miranda
Estefanía Zurita

Tenores

Christian Alpala
Alejandro Edgardo Anzieta Reyes
Iván David Acosta Calderón
Josué Berrú
Juan José Calderón Goetschel
Pablo David Campoverde Varela
Felipe Castillo
Juan Francisco Díaz Armijos
Gustavo Alejandro Duque Granados
Fabricio Benalcázar
Juan Carlos Erazo
Diego Sebastián Galarza Patiño
Fabián Mejía
Geovanny Montúfar Echeverría
David Alexander Lastra
Luis Andrés Rivera Crespo
Josué Saavedra
Galo Andrés Salazar
Daniel Sánchez Alvarado
Tomás Sandoval
Wagner Pástor
Michael Ramírez
Bryan Tite

Bajos

Rowland Daniel Astudillo
Marcell Delgado
Daniel González
José Cristóbal Gordón Posligua
Joey Grotts
Erick Guaminga
Jorge Guarderas
Daniel Sebastián Mariño Rodríguez
Leonardo Raúl Morales Valencia
Michell Narváez
Henry Patricio Noboa Álvarez
José Santiago Noboa Mancheno
David Salazar
Manuel Alberto Sosa Bustos
Esteban Pullas Aguilar
Édison Quinatoa
Esteban Yacelga
Ricardo Yacelga
Santiago Gabriel Valencia Chamorro

Contraltos

Jeniffer Alicia Aguilar
María Isabel Aguinaga
Carol Andrade
Verónica Vanessa Ayala
Lorena Benalcázar
Viviana Castillo
Lisette Coronado
Amanda Chávez Larrea
Sonia Díaz
Érica Erazo
Matías Núñez
Grace Carolina López Realpe
Gabriela Elizabeth Medrano Garzón
Karla Oñate
Abigail Parra
Paola Parra
Mary Peña
Kathy Poveda
Andrea Elizabeth Proaño Corrales
Nataly Lucía Revelo Morales
María José Rivadeneira
Jael Reyes
María Isabel Salazar Franco
Xanny Valencia



Foto oficial para temporada de eventos 2013 - Teatro Centro Cultural

Fuente: Coordinación de Cultura PUCE

ANEXO G. IMPRESOS PARA DVD MULTIMEDIA CORO PUCE

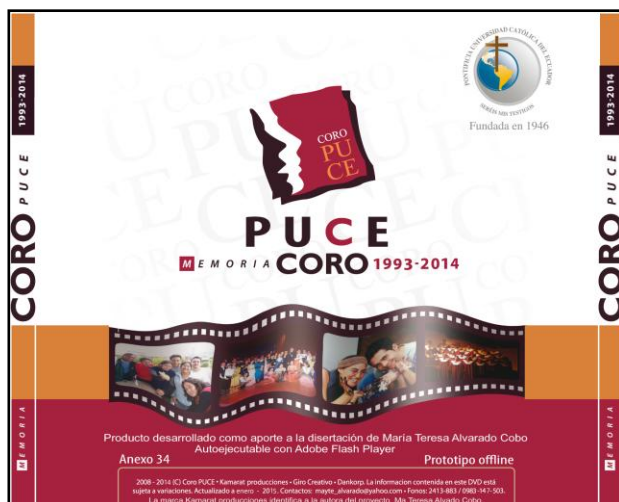
GALLETAS, CAPA IMPRESA SOBRE DISCO Y BANDEJA (CARILLA INTERNA DERECHA)



CARILLA INTERNA IZQUIERDA



CONTRAPORTADA Y ALETAS INLAY CAJA JEWEL TRANSPARENTE



PORTADA CAJA JEWEL



Diseño: María Teresa Alvarado (Kamarat producciones) y Agencia Giro Creativo
 Nota: Kamarat producciones es una marca personal de la autora del proyecto académico

ANEXO H. SÍNTESIS DE TRAYECTORIA 1993 - 2014



“Te Deum Solemne” 1995, organizado por el Comité permanente de Festividades Cívicas de la Cancillería, en homenaje al CC Aniversario del fallecimiento de Eugenio Espejo.

Estreno del Himno de la PUCE, a través de la primera grabación fonográfica del tema, con texto de Federico Yépez, música del padre Alfonso Éguez y arreglo coral de César Santos, en el disco compacto “Medio Siglo”, producido por la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador, FEUCE (1996).

Presentación del programa “Yaravies Quiteños” (1997), con arreglos exclusivos de los yaravies publicados en 1883 por el español Marcos Jiménez de la Espada, dentro de la edición 49 del Congreso Internacional de Americanistas cumplido en la PUCE.

Apoyo y organización del seminario Jornadas Constitutivas de la Asociación Ecuatoriana de Canto Coral (AECC), iniciativa de Jenny Arroyo y César Santos con el fin de consolidar el movimiento coral ecuatoriano (1998).

Oratorio “Stabat Mater” de Pergolesi, junto a los coros Mixto Ciudad de Quito, Franz Liszt y Amistad, dirigido por el maestro Álvaro Manzano (1999).

Proyecto “Relato Navideño 99”, obra que recogía villancicos ecuatorianos, con arreglos exclusivos para la ocasión.

Recital “Quito Legendario 2000” en el Teatro Politécnico, evento inspirado en los “tipos quiteños”: personajes populares, característicos de la identidad capitalina.

Proyecto multidisciplinario “Un Sueño de Noche Buena” (2000), organizado por CONMÚSICA e integrado por la Orquesta Sinfónica Nacional, la Compañía Nacional de Danza y diez coros nacionales en 3 jornadas artísticas.

Grabación y estreno de la nueva versión del “Himno Nacional del Ecuador”, con arreglos del maestro Álvaro Manzano. La obra fue estrenada ante el Honorable Congreso Nacional (2001).

Primer Festival de Música Sacra auspiciado por el Municipio de Quito, el Convenio Andrés Bello y la Arquidiócesis de Quito (2002).



Pre - estreno de Bohemios: 03 de diciembre de 2002

Montaje de la zarzuela “Los Bohemios”, de Amadeo Vives, ópera menor estrenada por primera ocasión en 1904: un compendio de canto, baile y teatro, acompañado de la interpretación magistral del pianista chileno Hugo Giannini. La obra fue ejecutada en varias temporadas, en Quito, Esmeraldas, Tulcán y Guayaquil, entre los años 2002 y 2004.

Vigésimo Quinto Festival Internacional El Canto Coral hermana a los Pueblos (2003), organizando por el maestro Enrique Gil en Guayaquil.

Misa Popular Ecuatoriana” de Claudio Aizaga, con presentación es en el

Museo de la Ciudad, en la Iglesia de la Merced, en la Semana Cultural de la Universidad Internacional del Ecuador y en escenarios de Tulcán, por invitación del Alcalde Pedro Velasco.

Primer Festival de Coros Universitarios (2005), organizado por la Asociación Ecuatoriana de Coros Universitarios, (AECU) con la interpretación de las “Danzas Polovetsianas” de Alexander Borodin y “El Inti” del arreglista ecuatoriano Eugenio Áuz.

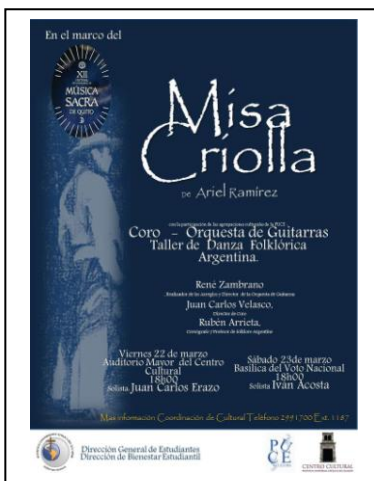
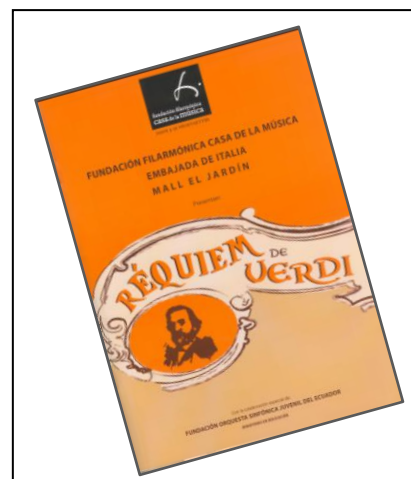
Ejecución del “Gloria en Re” de Antonio Vivaldi (2005).



Grabación digital del “Himno Nacional del Ecuador” y del “Himno de la PUCE” en la versión coral del maestro César Chauvin, acompañado de la Orquesta Sinfónica del Ecuador, en el Teatro Nacional Sucre (2006).

“IV Festival Ecuador, Cantemos Unidos” en Guayaquil (2006), organizado por el maestro Juan Carlos Urrutia y el Coro de la Casa de la Cultura Núcleo del Guayas.

Concierto “Réquiem Manzoni”, de Giuseppe Verdi (2007), junto a la Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador, el Coro del Conservatorio Nacional y cuatro solistas invitados por la Embajada de Italia, bajo la dirección del maestro Patricio Aizaga; considerado el hecho cultural más sobresaliente del año, generando excelentes críticas en la prensa especializada nacional. El evento se desarrolló en la Casa de la Música, en Quito, agotándose las entradas para los tres días de presentación.



Recital The Beatles in Revue, en el Aula Magna PUCE (2010).

Primer Encuentro de Coros Nacionales como homenaje al maestro Gerardo Guevara y Festival de Coros Franz Liszt 2011.

Octavo Festival Internacional de Coros “Ecuador canta a la Vida” (2012), organizado por el Colectivo de Directores Corales de Quito.

“Misa Criolla” de Ariel Ramírez, con el acompañamiento del Ensamble de Guitarras PUCE, los talleres de Danza Folclórica PUCE y el solista Iván Acosta (2013).

IX Festival Internacional Ecuador, dado en julio de 2013 en las instalaciones de la PUCE y otras locaciones, junto a coros de la Unidad Académica Caleta Olivia de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Coro de



Bulgaria y Voz en Punto de México .

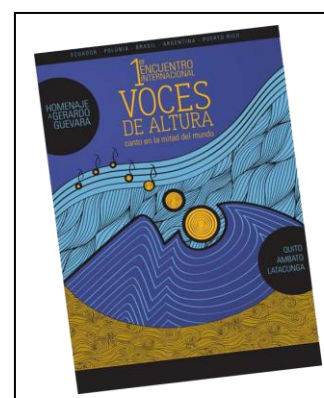
XXXV Festival internacional El canto coral hermana a los pueblos (2013) organizando por el maestro Fernando Gil Estrada en Guayaquil.



Concierto de celebración del Vigésimo Aniversario del coro PUCE en el Centro Cultural de la Universidad, en octubre del 2013.

Visita e intercambio musical con el coro estadounidense Wabash College, la cantante argentina Irene Tapia y el coro chileno del Director Marcos Urrutia.

Primer Encuentro Internacional Voces de Altura en la Mitad del Mundo 2014. Esta experiencia reunió a 5 países: Ecuador, Puerto Rico, Argentina, Brasil y Chile, cuyos grupos se presentaron en 3 ciudades Quito, Latacunga y Ambato.



Octubre del 2014 es un mes de emociones y desafíos para el coro, al cumplir el sueño de representar a la PUCE internacionalmente. La agrupación viaja a Chile para el "Primer encuentro internacional de coros y grupos vocales femeninos y de varones, únicos en su género Viña del Mar".

Concierto “Stabat Mater” de Joseph Rheinberger (2014), dirigido por el maestro Fernando Gil, donde el coro acopla sus voces a la Orquesta de Cámara de la Universidad de Guayaquil, para presentar un evento impecable en el Teatro Politécnico y la Iglesia El Girón, en Quito.

Grabación de villancicos para Ecuavisa en la Iglesia de Santo Domingo, noviembre de 2014.

Novena navideña en el Palacio de Carondelet en presencia de Rafael Correa, Presidente del Ecuador, diciembre de 2014.

**ANEXOS EN SOPORTE DIGITAL
CD-R Y DVD-R: 1 - 35**



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Coordinación de Cultura

E-MAIL: jarroyoe@puce.edu.ec
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca
Apartado postal 17-01-2184
Fax: 593 - 2 - 299 11 86
Telf: 593 - 2 - 299 17 00
Ext. 1722
Quito - Ecuador

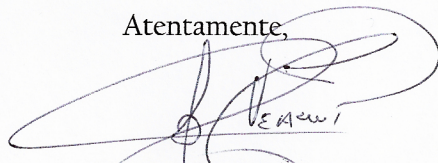
Quito, 27 de octubre del 2014

CERTIFICADO

Yo, Juan Carlos Velasco, Director del Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), certifico que la señorita María Teresa Alvarado Cobo, con C.C. 171244946-9, ex coralista de la agrupación, ha tenido la apertura pertinente para culminar su proyecto de disertación, denominado "ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CORO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN" : un estudio sobre la evolución del coro, realizado entre los años 2007 y 2014, seguido de una propuesta comunicacional para el grupo, plasmada en una memoria multimedia didáctica.

Esta dependencia cultural augura que la presente investigación y propuesta comunicacional contribuirán de manera positiva a la agrupación coral, tanto en su objetivo de integración como de promoción.

Atentamente,



Juan Carlos Velasco,
Director del Coro PUCE



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Coordinación de Cultura

E-MAIL: jarroyoe@puce.edu.ec
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca
Apartado postal 17-01-2184
Fax: 593 - 2 - 299 11 86
Tel: 593 - 2 - 299 17 00
Ext. 1722
Quito - Ecuador

Quito, 26 de junio del 2009

CERTIFICADO

La Dirección Coral de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador certifica que dio apertura a la señorita María Teresa Alvarado Cobo, con C.C. 171244946-9, para la ejecución de la propuesta comunicacional "Definición de la cultura organizacional y desarrollo de una herramienta de inducción para el Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: memoria multimedia 1993-2009".

Esta dependencia augura que la experiencia adquirida así como el producto presentado por la mencionada persona contribuirán de manera positiva a la institución.

Atentamente,

Giovanni Mosquera Tamayo,
Director del Coro PUCE



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Coordinación de Cultura

E-MAIL: jarroyoe@puce.edu.ec
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca
Apartado postal 17-01-2184
Fax: 593 - 2 - 299 11 86
Telf: 593 - 2 - 299 17 00
Ext. 1722
Quito - Ecuador

Quito, 25 de junio del 2011

CERTIFICADO

Yo, Óscar Betacourt, responsable de la Dirección Coral de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador período 2009 - 2011, certifico que la señorita María Teresa Alvarado Cobo, con C.C. 171244946-9, tiene la apertura pertinente a la ejecución de la propuesta comunicacional "Definición de la cultura organizacional y desarrollo de una herramienta de inducción para el Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: memoria multimedia".

Esta dependencia augura que la presente investigación y el producto comunicacional contribuirán de manera positiva a la institución.

Atentamente,

Óscar Sebastián Betancourt,
Director del Coro PUCE
2009 - 2011



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Coordinación de Cultura

E-MAIL: jarroye@puce.edu.ec
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca
Apartado postal 17-01-2184
Fax: 593 - 2 - 299 11 86
Telf: 593 - 2 - 299 17 00
Ext. 1722
Quito - Ecuador

Quito, 18 de junio del 2009

CERTIFICADO

Certifico que la Señorita María Teresa Alvarado Cobo, con C.C. 171244946-9, estudiante de la Facultad de Comunicación. Lingüística y Literatura, solicitó las facilidades para el desarrollo de la propuesta comunicacional "Definición de la cultura organizacional y desarrollo de una herramienta de inducción para el Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: memoria multimedia 1993-2009", proyecto que fue presentado como tema de disertación.

Atentamente

Jenny Arroyo
Coordinadora de Cultura



REGLAMENTO INTERNO DEL CORO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR (FILOSOFÍA, ORGANIZACIÓN Y POLÍTICAS INTERNAS 2014-2015)

INTRODUCCIÓN

MISIÓN

VISIÓN

VALORES

OBJETIVOS DE LA AGRUPACIÓN

ESTRATEGIAS

PRODUCTOS O SERVICIOS

ORGANIZACIÓN INTERNA

TÍTULO 1: DENOMINACIÓN

Capítulo 1

DE LA CONSTITUCION, NATURALEZA Y SEDE DEL CORO

TITULO 2: DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LOS MIEMBROS

Capítulo 1

DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA

Capítulo 2

DE LAS FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN DE CULTURA

Capítulo 3

DE LOS MIEMBROS DE LA AGRUPACIÓN CORAL



Capítulo 4

ÓRGANOS REPRESENTATIVOS DE LA AGRUPACIÓN CORAL

Organigrama funcional

Capítulo 5

DE LAS CLASES DE TÉCNICA VOCAL

POLÍTICAS COMPLEMENTARIAS A LA ORGANIZACIÓN INTERNA

POLÍTICAS DE INGRESO Y SELECCIÓN

POLÍTICAS DE ASISTENCIA Y HORARIOS

POLÍTICAS DISCIPLINARIAS

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

INTEGRACIÓN

POLÍTICAS DE PROMOCIÓN E IMAGEN

USO DE UNIFORMES

POLÍTICAS DE AMBIENTACIÓN

POLÍTICAS ECONÓMICAS

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

POLÍTICAS DE ELECCIONES

POLÍTICAS DE ASIGNACIÓN DE BECAS Y OTROS INCENTIVOS

OTROS INCENTIVOS

NÓMINA DE LA DIRECTIVA Y COMISIONES BASE CORO PUCE AGOSTO-DICIEMBRE 2014



REGLAMENTO INTERNO DEL CORO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR (FILOSOFÍA, ORGANIZACIÓN Y POLÍTICAS INTERNAS 2014-2015)

INTRODUCCIÓN

La agrupación fue creada en el año de 1993 con la finalidad de desarrollar actividades culturales y artísticas en el ámbito del canto.

El presente **Reglamento de Régimen Interno de la Agrupación Coral de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador** será el documento por el cual, en adelante, se regirá el funcionamiento de esta agrupación. El documento pretende ser un compendio de todas aquellas normas establecidas y aceptadas por los integrantes del grupo para su buen funcionamiento, estableciendo el marco adecuado para una gestión más participativa y propiciando un clima de cordialidad y compañerismo entre sus miembros. Dicho instrumento actúa, por tanto, como un manual de convivencia grupal. El Reglamento responde a la filosofía interna del grupo, filosofía que a su vez es extensión y reflejo del Reglamento interno de la Coordinación de Cultura y de la misión de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

MISIÓN

Generar un espacio para el desarrollo del potencial polifónico y humano de la comunidad PUCE, que aporte al país profesionales competentes, sensibles y solidarios, orientados a la armonía social.

VISIÓN

En el año 2017 nos convertiremos en un orfeón de más de 100 integrantes, con experiencia e intercambio nacional e internacional y arreglos corales propios, considerado referente de las corales universitarias del Ecuador y de América, por el alto desempeño vocal vocacional y por la sensibilidad de sus integrantes, identificados con los valores y objetivos institucionales.

VALORES

Valores finales

1. **Respeto**, el que implica actitudes como puntualidad y obediencia a las indicaciones de maestros, jefes de cuerda, compañeros con conocimiento musical y al resto de la agrupación.



2. **Tolerancia** para aceptar y aprender de las diversas cosmovisiones entre miembros del coro así como de otros grupos y expresiones culturales y de esta forma, actuar conforme al valor de la convivencia social.
3. **Armonía o convivencia social** a través de la integración de voces y sentimientos en el canto.
4. **Honestidad e integridad**, ser auténticos y responsables con nuestros actos.
5. **Trascendencia** y realización personal y grupal a través de la expresión polifónica y la búsqueda de retos.
6. **Liderazgo** local, nacional e internacional, ejecutando un trabajo de alta calidad, con carisma y esfuerzo.
7. **Amistad y amor**, al ser un medio propicio para compartir afinidades, risas, lágrimas y sueños.

Valores instrumentales

1. **Interdependencia o trabajo en equipo**, valor que involucra el poder de cooperación, interacción, respeto y tolerancia a las diferencias.
2. **Solidaridad o apoyo mutuo**, a través de la sensibilización que otorga la expresión estética.
3. **Calidad técnica y humana en la prestación del servicio cultural**. El profesionalismo de los líderes institucionales unidos al potencial de los coralistas convierten a coro PUCE en un plus universitario que brinda un producto musical de excelencia e imagen positiva a los públicos del arte.
4. **Alegría**. El entusiasmo, el espíritu jovial, el humor y la mente positiva de los coralistas, son motores de integración y éxito.
5. **Carisma**, la vocación y el talento musical de los integrantes los convierte en actores sociales atractivos y simpáticos, que comparten su arte con el apoyo social.
6. **Formación integral del ser humano**. La práctica polifónica complementa la educación académica de los universitarios.



7. **Coraje o valentía** para afrontar los momentos de crisis y adaptarse a cambios contextuales.
8. **Compromiso.** Es decir, voluntad de servicio a la institución para cumplir con sus metas y apoyar sus decisiones.
9. **Constancia.** La disciplina y el esfuerzo son fuentes de perfeccionamiento y satisfacción.

OBJETIVOS DE LA AGRUPACIÓN

- 1) Complementar la formación científica y técnica de los estudiantes de la PUCE con la expresión polifónica.
- 2) Satisfacer la necesidad de pertenencia de la comunidad PUCE interesada en la práctica coral.
- 3) Canalizar las energías de los participantes del coro de manera sana y divertida.
- 4) Desarrollar individuos identificados con su agrupación, basados en valores tendientes a la armonía social como: respeto, solidaridad, tolerancia, disciplina e interdependencia.
- 5) Difundir dentro y fuera del Ecuador, la música coral ecuatoriana y universal, de distintos estilos y épocas.
- 6) Desarrollar óptimamente las habilidades lírico-vocales de los participantes.
- 7) Desarrollar un grupo artístico vocacional que represente dignamente a la Universidad en eventos internos y externos al campus y se convierta en valor agregado para la institución a través de propuestas ambiciosas, que demuestren el desarrollo del grupo.
- 8) Ser gestor cultural y líder del movimiento coral ecuatoriano, promoviendo el intercambio, el aprendizaje y la relación armónica con otras agrupaciones culturales nacionales y extranjeras a través de talleres, seminarios, festivales, conciertos, recitales, encuentros, certámenes y similares.
- 9) Mantener y potenciar el patrocinio de la PUCE y de otras instituciones vinculadas a la cultura, como Gobierno y medios de comunicación social.
- 10) Fortalecer el sistema cultural de la PUCE, como miembros activos de las actividades universitarias.

ESTRATEGIAS

1. **Fomento y sostenimiento de la expresión cultural polifónica en la PUCE: el Coro,** a través de la gestión esmerada y permanente de la Coordinación de Cultura y de su órgano superior: La Dirección de Bienestar Estudiantil.



2. **Captación semestral de coralistas de la PUCE**, a través de convocatorias realizadas por Coordinación de Cultura a estudiantes, docentes y administrativos en la red social Facebook, afiches colocados en carteleras de sitios concurridos en el campus (cafeterías, ingreso a biblioteca, corredores de Facultades, corredor del edificio administrativo) notas proporcionadas a informativos universitarios Radioactiva y TV Noticias PUCE.
3. **Impulso de mecanismos de relajación y esparcimiento extracurricular**. Para ello se realizarán talleres de yoga y relajación, dinámicas y encuentros informales como paseos o convivencias, complementarias a los ensayos y eventos regulares del coro, según la planificación anual de la Coordinación, el Director y la Directiva interna.
4. **Convergencia de medios para fortalecer la identidad y alineación cultural de Coro PUCE**, mediante:
 - Formalización de la filosofía de trabajo como guía grupal, descrita en un manual de convivencia titulado Reglamento interno del Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
 - Revisión periódica de este Reglamento, mínimo una vez al año, durante el período de vacaciones de julio en la PUCE.
 - Desarrollo de un sistema controlado de comunicación interna, con planes y programas anuales acordes a los avances tecnológicos, administrados mediante una comisión de trabajo que promueva la inducción, la interacción, la retroalimentación así como un trabajo ágil, coordinado y efectivo. El sistema fomentará por tanto, la participación entre miembros y autoridades, la difusión clara y oportuna de la filosofía de trabajo y el seguimiento a la cultura organizacional. (Las actividades se desarrollarán de forma permanente. La comisión trabajará durante un año, a partir de su elección por Directiva interna, con posibilidad de reelección).
 - Inclusión de los maestros del coro en la Directiva interna, a fin de fomentar la participación, la coordinación y la comunicación horizontal.
 - Productos comunicacionales para cumplir la estrategia: Manual de filosofía, organización y políticas internas sintetizado en el Reglamento interno de Coro PUCE; programas de inducción apoyados con memorias y vídeos didácticos conforme a un cronograma; presencia en redes sociales; sitio Web Coro PUCE; reuniones periódicas con Directiva interna(mínimo una al mes cada semestre académico) contacto permanente entre los miembros por medio de correo electrónico; dotación de uniformes distintivos para los coralistas a través de Coordinación de Cultura (vestuario formal) y autogestión (camiseta con el logo de Coro PUCE); álbum fotográfico sobre eventos, publicado en la sección Nuestra Galería de la Web Coro PUCE, la memoria multimedia en formato DVD y ciertas fotos, en la red social Facebook. Grabación y recopilación de vídeos de



eventos musicales, como material para demos, memorias y promoción general en medios nacionales y sitio Web Coro PUCE y acorde a los requerimientos de la Comisión de Relaciones Públicas del Coro.

5. Compendio y selección de repertorios variados, sobre compositores universales y populares, que incluyan arreglos exclusivos para la agrupación, obras sinfónico corales, operetas y demás propuestas de alta exigencia musical. Las partituras respectivas serán sometidas a revisión y discusión entre la Dirección coral y la Coordinación de Cultura en la etapa de planificación de eventos. Las actividades incluyen la entrega oportuna de partituras a los estudiantes y Maestros relacionados, al igual que la custodia y mantenimiento pro medio de una Comisión de Trabajo destinada a Archivos e Historia de la Música.

6. Formación continua y personalizada en Técnica vocal, Solfeo y/o Dirección coral para los miembros del coro: aspirantes, novatos y antiguos (según la necesidad), a través de la contratación (fija o temporal) y el trabajo coordinado de Maestros especialistas en Técnica vocal, Solfeo y Dirección coral, con amplia trayectoria, graduados en Conservatorios, con dotes de liderazgo y habilidades para la empatía y el trato con jóvenes cantantes. Esta estrategia se reforzará con el proceso de prueba, al que deberán atenerse los seis primeros meses todos los inscritos en la agrupación, a fin de lograr un desarrollo apropiado y que les permita ser parte del coro base, apto para presentaciones.

7. Inclusión y definición de proyectos musicales con alcance nacional en internacional, coproducidos con otros otras organizaciones si el caso lo requiere (Por ejemplo: Orquesta Filarmónica del Ecuador/ Colectivo de Directores Corales de Quito/Pontificia Universidad Católica de Chile) planificados semestralmente y mensualmente (según el caso y las condiciones contextuales) por el Director coral, la Coordinación de Cultura y la Directiva interna. Las actividades incluyen ensayos extraordinarios, evaluación y selección de coralistas delegados para los eventos y clases intensivas de técnica vocal y repertorios, puesta en escena y formación de Comisiones de Trabajo como apoyo administrativo y operativo de los proyectos.

A fin de mantener el alto nivel de rendimiento de los coralistas y maestros, se incluyen como actividades de apoyo:

1. Dotación del incentivo de becas culturales equivalentes al 50% sobre los créditos semestrales a estudiantes destacados.
2. Evaluación periódica sobre el desempeño de coralistas y autoridades.

8 Fomento del intercambio, el aprendizaje y la relación armónica con otras agrupaciones culturales nacionales y extranjeras, al igual que con otros promotores culturales, a través de



- Organización y participación en talleres, seminarios, festivales, conciertos, recitales, encuentros, certámenes y similares, planificados según el cronograma de actividades de Coordinación de Cultura de la PUCE.
- Mantenimiento de la interacción a través de las nuevas tecnologías, con el sitio Web del coro, el perfil en la red social Facebook y la participación en blogs de orden coral.
- Contacto permanente con dependencias de la PUCE, importantes para la difusión coral como: Relaciones Públicas, Relaciones Internacionales, Rectorado, Audiovisuales, TV Noticias PUCE, Radioactiva y FEUCE.
- Convocatoria a ruedas de prensa y entrevistas a los medios de comunicación social previa aprobación de Coordinación de Cultura.
- Producción de reseñas, memorias, vídeos sobre eventos y reportajes de la agrupación a través de la Comisión de Comunicación del Coro.
- Capacitación a los estudiantes en negociación y venta de proyectos culturales, con el apoyo de Coordinación de Cultura, de acuerdo a la agenda que ella determine.
- Capacitación a los estudiantes en Historia del arte, relativa a los repertorios ensayados, a fin de los chicos puedan enfrentar convenientemente a medios de comunicación, colegas corales y público en general. , con el apoyo de Directiva interna y Coordinación de Cultura, de acuerdo a la agenda que ellas determinen.
- Producción coral de alta calidad, con repertorios variados, con música que resulte atractiva a los públicos objetivos.

9. Fomento y gestión de Relaciones Públicas con entes internos y externos de la PUCE, acordes a la promoción cultural y a la responsabilidad social.

Para ello figuran como actividades:

- Capacitación a los estudiantes en negociación y venta de proyectos culturales, con el apoyo de Coordinación de Cultura, de acuerdo a la agenda que ella determine.
- Contacto permanente con dependencias de la PUCE, importantes para la difusión coral como: Relaciones Públicas, Relaciones Internacionales, Rectorado, Audiovisuales, TV Noticias PUCE, Radioactiva y FEUCE.
- Presencia en página Web, redes sociales Facebook y Twitter al igual que en blogs de canto coral, para la difusión oportuna de eventos.
- Convocatoria a ruedas de prensa y entrevistas a los medios de comunicación social, previa aprobación de Coordinación de Cultura.
- Producción de reseñas, memorias multimedia, vídeos sobre eventos y reportajes de la agrupación a través de la Comisión de Comunicación del Coro.
- Producción coral de alta calidad, con repertorios variados, con música que resulte atractiva a los públicos objetivos.



- Capacitación a los estudiantes en Historia del arte, relativa a los repertorios ensayados, a fin de los chicos puedan enfrentar convenientemente a medios de comunicación, colegas corales y público en general, con el apoyo de Directiva interna y Coordinación de Cultura, de acuerdo a la agenda que ellas determinen.
- Dotación periódica y renovación de uniformes para los coralistas, a fin de realzar la puesta en escena, con el apoyo de Coordinación de Cultura o, en su defecto, del propio Coro, a través de la autogestión y sus Comisiones Económica y de Secretaría.
- Actividades de ambientación como uso de recursos audiovisuales y luces, a fin de realzar la puesta en escena, con el apoyo de Directiva interna y sus comisiones.
- Producción de un portafolio semestral de vídeos y fotografías oficiales con el uniforme del grupo, a través de la contratación de profesionales externos e internos de la PUCE, como el Departamento de Audiovisuales y la colaboración de la Comisión de Comunicación del Coro.

10) Trabajo conjunto de talleres y grupos artísticos de la PUCE para el fortalecimiento del sistema cultural. Se aplicarán para ello las siguientes actividades:

- Involucramiento en la elaboración del calendario anual de actos y conciertos para conseguir, en la medida de lo posible, una programación coherente en el tiempo y en el espacio y el apoyo permanente de la Universidad en las iniciativas del grupo.
- Planificación de proyectos multidisciplinarios que aproximen a la Coordinación de Cultura y los diferentes grupos y talleres artísticos de la PUCE

PRODUCTOS O SERVICIOS

- 1)** El coro, como grupo dedicado a la Música, ofrece productos intangibles o servicios. Su servicio principal se dirige a la comunidad estudiantil, docente y administrativa de la PUCE, dotándola de un espacio extra-académico para la expresión estética y de mecanismos de ejercitación vocal profesional, encaminados al desarrollo óptimo de las aptitudes para el canto lírico.
- 2)** La práctica coral aporta profesionales más sensibles a la realidad social, guiados en los principios de solidaridad, cooperación, disciplina, constancia, entusiasmo, tolerancia e interdependencia.
- 3)** Asimismo, el coro es generador de imagen, como representante cultural de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- 4)** Por otra parte, esta actividad contribuye a la difusión de la música polifónica del mundo y al fortalecimiento del movimiento coral del Ecuador.



En seguida, el detalle de beneficios ofrecidos con la práctica coral en la PUCE:

- 1) Incrementa las habilidades de trabajo en equipo e interdependencia.
- 2) Crea hábitos de disciplina y responsabilidad.
- 3) Desarrolla los valores de tolerancia a la diversidad, compromiso y lealtad al grupo (sentido de pertenencia).
- 4) Desarrolla los valores de solidaridad y compañerismo.
- 5) Incrementa la confianza en las posibilidades propias y, por ende, la autoestima del individuo se fortalece.
- 6) Encauza las energías contenidas, brindando una sensación de armonía y paz interior.
- 7) Incrementa la sensibilidad estética y humanística.
- 8) Constituye una forma sana y productiva para aprovechar el tiempo libre de los universitarios, al tiempo que combate la pasividad y las distracciones peligrosas.
- 9) Forja auténticos promotores de la cultura musical hacia la comunidad universitaria y otros ámbitos locales, nacionales e internacionales.
- 10) Difunde polifonía de diverso estilo, género y época, en pos de dinamismo y dotación de goce estético, tanto para los coreutas como para la audiencia.
- 11) Incentiva a los coreutas con desarrollo destacado, a través de una beca parcial (entre el 30 y el 50%) sobre sus créditos académicos semestrales.

El presente instrumento constituye un reglamento interno de implicaciones éticas y legales, relacionadas con la Coordinación de Cultura, órgano regente de Coro PUCE. Su objetivo es servir como guía de acción a los miembros de Coro PUCE para generar mayor compromiso, estabilidad y seriedad con el trabajo coral.

El documento fue aprobado por el director y representantes del grupo el día 29 de agosto del 2014.



Colaboraron en la elaboración y revisión del Reglamento:

NOMBRE	FUNCIÓN
Juan Carlos Velasco	Director musical
Amanda Chávez	Pianista asistente de dirección
María José Fabara	Profesora de técnica vocal
Andrea Rodríguez	Presidenta de Directiva interna
Michael Ramírez	Coordinador de asistencia
Esteban Yacelga	Secretario encargado
Dominique Lizarzaburu	Jefe de Cuerda de Sopranos
Paola Parra	Jefe de Cuerda de Contraltos
Esteban Yacelga	Jefe de Cuerda de Bajos
Juan Carlos Erazo	Jefe de Cuerda de Tenores
Carol Andrade	Comisión económica y tesorería (Gestión administrativa)
Paola Parra	
Michael Narváez	Comisión económica y tesorería (Gestión operativa)
Manuel Sosa	Comisión de Comunicación
Mayte Alvarado	Comisión de Comunicación
Valeria Sánchez	Comisión de Comunicación

ORGANIZACIÓN INTERNA

TÍTULO 1: DENOMINACIÓN

Capítulo 1

DE LA CONSTITUCION, NATURALEZA Y SEDE DEL CORO

Art.1

El Coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una agrupación artística dependiente de la Coordinación de Cultura de la Universidad: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), según dicta el Capítulo 1, Artículo 1 del Reglamento interno para agrupaciones artísticas de la Institución, con fecha de constitución 22 de octubre de 1993.

**Art. 2**

La agrupación podrá utilizar las siglas de la Universidad (PUCE) para referirse a ella de manera informal o en la ejecución de su simbología visual, denominándola simplemente como Coro PUCE. En caso de referirse a ella en documentos tales como programas de mano, invitaciones o afiches se utilizará el nombre completo, determinado en el Art. 1 de este capítulo.

Art.3

Es una agrupación mixta vocacional, sin fines de lucro, integrada por estudiantes, docentes y administrativos de la PUCE, sin formación musical académica obligatoria. La pertenencia al grupo obedece a aptitudes para el canto lírico, especialmente memoria auditiva y afinación, así como al empeño de los integrantes para desarrollar sus potencialidades con presentaciones de alto nivel.

Art.4

Funciona en el Aula Magna del campus de la PUCE, ubicada en el Centro-Norte de Quito-Ecuador, avenida 12 de Octubre, entre Veintimilla y Patria.

TITULO 2: DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LOS MIEMBROS**Capítulo 1****DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA****Art. 5**

El grupo está formado de coralistas distribuidos según su timbre vocal en cuatro cuerdas vocales denominadas Soprano, Tenor, Bajo y Contralto, dirigidas por un director coral, con el apoyo técnico musical de un/a Pianista asistente de Dirección y un Profesor/a de Técnica vocal además de una Directiva interna con funciones administrativas y operativas.

Art.6

Los integrantes cumplirán sus respectivos roles o funciones según indique el organigrama funcional del Coro PUCE, expresado en el TÍTULO 2 de este documento.



Capítulo 2

DE LAS FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN DE CULTURA

Art. 7

El área de Coordinación de Cultura depende de la Dirección General de Estudiantes y de la Dirección de Bienestar Estudiantil. Está a cargo de una Coordinadora, quien designa y tiene bajo su responsabilidad un asistente-becario(a), estudiante de la PUCE, y cuatro agrupaciones artísticas y talleres itinerantes de iniciación a las artes (de número indefinido) mediante sus respectivos directores e instructores.

Art. 8

Coordinadora de Cultura

La función de la Coordinadora de Cultura es generar espacios de expresión artística y esparcimiento para los estudiantes, docentes o trabajadores de la PUCE con aptitudes hacia el arte, a través de la planificación, coordinación, organización, supervisión y evaluación de proyectos culturales con sus directores e instructores artísticos, reflejando en cada proyecto la filosofía y las políticas de la PUCE.

Art.9

Competencias

- a. Integridad
- b. Dotes de liderazgo
- c. Conocimiento y compromiso con la identidad cultural nacional.
- d. Preparación académica y experiencia en el área humanística
- e. Capacidad para trabajar en equipo.
- f. Respetabilidad
- g. Habilidad para la negociación.
- h. Habilidad para construir relaciones públicas favorables con personas naturales y jurídicas que puedan colaborar con materiales, auspicios, difusión, logística o cualquier otro tipo de apoyo a la gestión de Cultura de la PUCE y por supuesto, a su órgano rector: La Dirección de Bienestar estudiantil y la comunidad PUCE.

Art.10

Responsabilidades y derechos

- a. Planificar y gestionar proyectos encaminados a la difusión de diversas expresiones estéticas en coordinación con los directores e instructores de los grupos y talleres que pertenecen al Departamento de Cultura de la PUCE.
- b. Supervisar y evaluar la labor de los directores e instructores de grupos y talleres culturales.
- c. Participar en la formulación filosófica de los grupos culturales a su cargo, en alineamiento con la filosofía cultural de la PUCE.



- d. Conocer, participar, aprobar y decidir sobre las propuestas por parte de las agrupaciones culturales, para el beneficio grupal e institucional.
- e. Seleccionar los proyectos externos en los cuales participarán los grupos culturales de la PUCE.
- f. Presentar al departamento de Bienestar Estudiantil las propuestas culturales para conseguir el apoyo económico necesario.
- g. Mantener comunicación permanente con los integrantes de grupos y talleres.
- h. Liderar el programa semestral de inducción (bienvenida) de Coro PUCE junto al director coral y otros representantes del grupo.
- i. Informar oportunamente las fechas de entrega y retiro de uniformes del coro, a través de carteleras y anuncios presenciales. La autoridad podrá recurrir al apoyo de la Directiva interna para la difusión de este aviso.
- j. Solventar dudas e inquietudes de los integrantes de grupos y talleres con agilidad, apertura y amabilidad.
- k. Conseguir auspicios internos y externos a la PUCE para desarrollar los proyectos culturales, en base a estrategias de relaciones públicas.
- l. Solicitar al departamento de Bienestar Estudiantil becas parciales para los miembros estudiantes de la PUCE más sobresalientes de cada agrupación artística, conforme a los resultados de la evaluación técnica ejecutada por los respectivos directores.
- m. Elaborar oportunamente estrategias preventivas o, en su defecto, planes de contingencia para situaciones críticas dentro de los grupos y talleres culturales como: deserción masiva, ausentismo, bajo rendimiento, accidentes de miembros durante salidas de la ciudad, salida de directores artísticos o instructores por renuncia o destitución del cargo.
- n. Gestionar el diseño de papelería pertinente a las presentaciones, convocatorias o cualquier tipo de información referente a los proyectos culturales.
- ñ. Gestionar el diseño de uniformes formales de la agrupación.
- o. Facilitar el acceso a ensayos y presentaciones a los medios de comunicación social, como estrategia de Relaciones Públicas e Imagen.
- p. Supervisar el uso apropiado de instalaciones y equipos destinados a los grupos culturales, talleres y demás actividades del área.
- q. Gestionar el uso de los espacios físicos necesarios dentro del campus para ensayos, exposiciones o presentaciones por parte de grupos y talleres culturales.
- r. Organizar, conducir y controlar las presentaciones dentro del campus universitario e incluso fuera de este, si los eventos así lo exigen.
- s. Organizar presentaciones fuera de la ciudad, asegurando la transportación, hospedaje y alimentación de los miembros.
- t. Informar abiertamente a los artistas día y hora de encuentro y de retorno a la ciudad en caso de presentaciones fuera de Quito.
- u. Promover y gestionar eventos tendientes al intercambio nacional e internacional, en procura del aprendizaje y desarrollo del Coro PUCE.
- v. Mantener comunicación permanente con el Director de la agrupación en caso de salidas de la ciudad o del país.
- w. Entregar oportunamente a los coreutas justificaciones formales dirigidas a docentes o jefes, en caso de presentaciones.



- x. Seleccionar cada semestre un miembro de los grupos culturales para que colabore con ella como becario(a) asistente del área.
- y. Realizar convocatorias para integrar los grupos y talleres al inicio de cada semestre.
- z. Recibir la misma consideración que se brinda al personal administrativo de la PUCE.
- zz. Sujetarse a las sanciones respetivas en caso de incumplir con las políticas y tareas institucionales.

Art. 11

Becario(a) Asistente

La función del becario(a) es cumplir con diligencia aquellas actividades que le asigne la coordinadora de cultura para agilizar la gestión de los proyectos culturales.

Art. 12

Competencias

- a. Responsabilidad
- b. Meticulosidad
- c. Diligencia
- d. Habilidades de comunicación oral y escrita
- e. Ser estudiante regular de la PUCE
- f. Ser integrante de alguna de las agrupaciones artísticas de la PUCE

Art. 13

Responsabilidades y derechos

- a. Asistir a la coordinadora en la organización de los eventos culturales.
- b. Actualizar archivos del departamento.
- c. Redactar y gestionar documentos del departamento.
- d. Publicar información referente a los grupos y talleres culturales en Carteleros de facultades, del edificio administrativo, de los bares y de la biblioteca general.
- e. Entregar folletos y programas de mano sobre las actividades culturales al público.
- f. Obtener el beneficio de beca de la Dirección General de Estudiantes y Bienestar estudiantil.
- g. Sujetarse a las sanciones respetivas en caso de incumplir con las políticas y tareas institucionales.



Capítulo 3

DE LOS MIEMBROS DE LA AGRUPACIÓN CORAL

Art.14

Tendrán consideración de miembro de la Agrupación Coral, todas aquellas personas que estén inscritas en la agrupación bajo la modalidad de postulante, novato o antiguo, siendo imprescindible para ello haber cumplido los requisitos que demanda la Coordinación de Cultura. Cabe mencionar que los miembros de la agrupación podrán ser tanto estudiantes de la Universidad como personal docente o administrativo de la misma.

Art. 15

Con el objetivo de respetar la estructura y organización interna de la Agrupación Coral, todas las personas que deseen participar de la agrupación tendrán que someterse a una AUDICIÓN ante el Director del Coro, con la finalidad de determinar cuáles son sus aptitudes musicales y así poder ubicarlos en una de las cuerdas. Para legalizar su ingreso, deberán llenar la respectiva ficha de inscripción en Coordinación de Cultura.

Art.16

Al finalizar la audición, el Director les informará acerca del presente Reglamento, como también sobre un período de prueba de seis meses a partir de su inscripción en el Coro, al término del cual se someterán a una nueva audición para así determinar si forman parte de la Agrupación de forma definitiva. Durante los seis meses y para efectos de la organización interna, aquellas personas serán POSTULANTES y luego de haber cumplido con las horas de técnica vocal, sus ensayos de cuerda, asistencia, compromiso y colaboración dentro de la agrupación, así como con la audición mencionada, pasarán a ser NUEVOS INTEGRANTES o NOVATOS, e incluso podrán aplicar a una beca cultural. Al cabo de un año en la agrupación y cumpliendo con los requisitos antedichos y los que determine la Coordinación de Cultura, serán considerados INTEGRANTES antiguos del Coro. Cabe mencionar que si bien los chicos POSTULANTES asistirán regularmente a los ensayos del grupo, NO participarán en presentaciones durante sus primeros seis meses, salvo que el Director así lo considere pertinente.

Art. 17

Los miembros de la Agrupación con mayor experiencia, a su vez, estarán divididos en dos grupos: CORO NOVEL y CORO BASE.

El Coro Novel estará conformado por los NUEVOS INTEGRANTES y los INTEGRANTES que tengan mínimo un año consecutivo en la Agrupación y que han cumplido con: la asistencia a sus clases de técnica vocal, sus ensayos de cuerda, asistencia a ensayos y presentaciones, compromiso y colaboración dentro de la agrupación, así como también con las evaluaciones que el Director haya solicitado con la finalidad de fomentar el crecimiento personal y grupal de los miembros de la misma. Los integrantes del Coro Novel podrán formar parte de la delegación que represente al Coro y a la Universidad, solamente en presentaciones y viajes a NIVEL NACIONAL.



El Coro Base estará conformado por los INTEGRANTES que tengan mínimo dos años consecutivos en el Coro y que hayan cumplido con las mismas exigencias que los integrantes con más de un año en la agrupación. Podrán formar parte de la delegación que represente al Coro y a la Universidad, en presentaciones y viajes tanto a NIVEL NACIONAL como a NIVEL INTERNACIONAL. Quedará a discreción del Director, en casos excepcionales y tomando en cuenta la experiencia y aporte o apoyo al Coro durante el tiempo que fuera estudiante en la Universidad, admitir la participación de egresados o graduados en presentaciones ya sea: a nivel Nacional o a nivel Internacional. Asimismo, en casos excepcionales tales como: a) Desbalance en la cuerda, b) Dificultad para viajar por parte de uno o varios de los delegados para la participación en un viaje internacional, c) Cordial y comprometida actitud con la agrupación por parte de algún postulante o integrante del Coro Novel, se podrá considerar la participación de alguno de ellos como representantes de la delegación designada.

Art.18

- **Los miembros de la Agrupación Coral tienen derecho a:**
 - 1) Elegir y ser elegidos dentro de los diferentes órganos de participación creados por la propia agrupación: Directiva y Comisiones de Trabajo.
 - 2) Recibir un programa de inducción coral, una memoria multimedia y otros productos de apoyo didáctico según la agenda del Coro.
 - 3) Participar en cuantos actos programe u organice el Coro.
 - 4) Figurar en el registro de miembros y firmar como constancia de su asistencia.
 - 5) Recibir información didáctica, para apoyo de ensayos como: archivos MIDI, MP3 o Vídeos, a través de correo electrónico.
 - 6) Participar activamente en las Comisiones de Trabajo.
 - 7) Ser informados acerca de las decisiones adoptadas por la Directiva y, en caso de mostrarse inconformes con alguna/s de ellas, presentar sus razones y propuestas con libertad.
 - 8) Ser incluidos en redes sociales, sitios Web u otros recursos donde se comparta información útil para el grupo.
 - 9) Participar como solistas o instrumentistas del Coro.
 - 10) Aplicar a una beca cultural, previo el cumplimiento de los requisitos que demande la Dirección de Cultura.
 - 11) Recibir el material de trabajo respectivo (partituras, instrumentos) teniendo presente que, una vez se haya entregado dicho recurso al/a los miembro/s de la agrupación, serán responsables de su cuidado y/o conservación y por pérdidas o daños en los mismos. En caso de que el Director reciba partituras como obsequio de una agrupación nacional o internacional o aporte con partituras o arreglos nacionales o extranjeros de su propiedad, tendrán los miembros de la agrupación derecho a su acceso y posibilidad de montaje de las mismas; sin embargo, si se trata de partituras obsequiadas exclusivamente para que la agrupación las interprete o prepare su montaje, se reconocerá y respetará aquella exclusividad, y salvo concesión de autorización se podrá permitir que otras agrupaciones de la Universidad, nacionales o extranjeras, las interpreten.



12) Recibir el uniforme de la agrupación, una vez que formen parte del Coro Novel, el mismo que comprende:

a. Para las presentaciones oficiales o de gala:

- 1) Mujeres: Vestido negro, capa negra con bordado de Zuleta, medias nylon claras, zapatos de taco negros, accesorios (collares, faja)
- 2) Varones: Leva, pantalón y camisa del color asignado (verde, azul, vino o negro), corbata con bordado de Zuleta y zapatos negros de suela.

b. Para el resto de presentaciones como aquellas en el día o que no requieran formalidad en el vestuario, el uniforme será tanto para varones como para mujeres: pantalón blue jean y camiseta blanca o azul con el logo del Coro.

Cabe mencionar además:

a. Una vez entregado el uniforme, cada miembro será responsable de su cuidado o por pérdidas o daños en el mismo.

b. Aquellos que sean **POSTULANTES O NUEVOS INTEGRANTES** al tiempo de la entrega o una vez que sea haya realizado la misma, si bien podrán presentarse junto a los miembros del Coro Novel o Coro Base en las presentaciones en las que el Director así lo considere, lo harán provisionalmente de la siguiente forma:

- 1) Para presentaciones oficiales o de gala, las mujeres vestirán: vestido negro, medias nylon negras y zapatos de taco negros; los varones vestirán: Pantalón de casimir negro, zapatos de suela negros, camisa blanca o negra y leva negra (la corbata será opcional).
- 2) Para el resto de presentaciones tales como: aquellas en el día o que no requieran formalidad en el vestuario, los postulantes (varones y mujeres) en caso de presentarse, asistirán con pantalón blue jean y camiseta blanca o azul sin estampados, para guardar orden y equilibrio en el grupo.

Si por razones de cambio de uniforme, las disposiciones relativas al mismo llegan a modificarse, los miembros del Coro tendrán derecho a recibir una notificación al respecto. Sin embargo, seguirán siendo responsables de la observancia, cuidado o por pérdidas o daños en la vestimenta.

13) Participar en las reuniones y paseos que se organicen para fomentar la integración del grupo, los mismos que se llevarán a cabo como mínimo una vez en el semestre. Si bien no se exige que entre todos sus miembros exista una sólida amistad o afinidad, lo mínimo que



se solicita es la tolerancia, respeto y cordialidad entre sus miembros. Es por ello que, las reuniones antedichas pretenden fomentar la unidad del grupo, así como generar óptimos resultados en las distintas actividades o puestas en escena. Las reuniones serán propuestas por la Directiva contando con las ideas y sugerencias de los representantes de la comisión de logística, actividades sociales y comunicación, dependiendo del momento (Por Ejemplo: Bienvenida e integración para los chicos postulantes y novatos, celebración de cumpleaños).

Art. 19

- **Los miembros de la Agrupación Coral tienen el deber de:**

- 1) Conocer y observar el presente Reglamento de Régimen Interno.
- 2) Asistir puntualmente a ensayos y presentaciones de la Agrupación Coral, procurando organizarse y asumir el compromiso con el grupo, una vez que se decida formar parte de él. Sin embargo, tomando en consideración que la prioridad de los estudiantes es su carrera universitaria (en lo que se refiere a la asistencia y cumplimiento de pruebas, salidas de campo, pasantías, etc.) y que la prioridad del personal docente o administrativo es el cumplimiento de sus actividades regulares dentro de la Universidad, en casos de eventual inasistencia el coralista deberá justificarla de la siguiente forma:
 - El coralista que no pueda acudir a dos ensayos regulares seguidos **tendrá que comunicar al Director Musical y presentar una justificación por escrito dirigida a su nombre, la misma que será entregada al Coordinador de asistencias adjuntando una copia de su horario de clases (pasantías, exámenes), de trabajo o certificado médico.**
 - El coralista que no pueda asistir a ensayos extraordinarios y presentaciones, clases de técnica y ensayos con jefes de cuerda **deberá comunicar al Director Musical, Profesor de Técnica vocal o Jefe de Cuerda, según el caso y presentarle directamente una justificación por escrito, adjuntando una copia de su horario de clases (pasantías, exámenes), de trabajo o certificado médico.**
 - El estudiante, docente o administrativo que no pueda continuar en la agrupación, **comunicará a la brevedad posible al Director Musical personalmente y presentará por escrito las razones de su separación temporal o definitiva; además, especificará si era beneficiario de una beca cultural y realizará los trámites pertinentes para entregar dicho beneficio, de tal forma que otra persona pueda, previo al cumplimiento de los requisitos, hacerse acreedora a la beca.**

El cumplimiento de esta responsabilidad tendrá valor al momento de evaluar el desempeño semestral, en caso de aplicar o ser beneficiario de beca cultural, ser miembro o aspirante y también fomentará un clima de respeto y armonía en el Coro.



(Revisar las Políticas de asistencia y disciplinarias de este Reglamento para detalles del caso)

- 3) En caso de que el estudiante, docente o administrativo tenga que separarse temporal o definitivamente de la agrupación, antes de su salida entregará al Director Musical: Sus partituras, uniforme e instrumentos en caso de habersele encomendado alguno. Todo ello, en beneficio de la agrupación.
- 4) Asistir a los programas u otras iniciativas de inducción coral.
- 5) Cumplir los acuerdos adoptados por la Directiva de la agrupación.
- 6) Mantener el orden y decoro precisos en los ensayos guardando silencio; apagando su celular, tableta u otro recurso tecnológico; atendiendo de forma activa a las instrucciones del Director Musical y brindando el respaldo necesario a los instrumentistas, solistas, bailarines, personal encargado del sonido y de la logística del lugar designado para presentaciones o ensayos.
- 7) Contar con una retroalimentación, de preferencia después de cada presentación o cuando lo requiera la agrupación para su convivencia armónica.
- 8) Proporcionar a Directiva información personal para contacto como: números telefónicos, correo electrónico y fecha de cumpleaños.
- 9) Firmar la hoja de registro en ensayos, presentaciones o cuando el Director lo determine.
- 10) Cancelar \$0.50 semanales al Tesorero del grupo. Esta contribución se aplica a todo miembro del coro: antiguo, novato o aspirante, a fin de apoyar la autogestión del Coro.
- 11) Llevar a cabo una formación continua de la voz y el oído musical que refuerce lo aprendido en el Coro.
- 12) Cuidar el aparato fonador, a través de una alimentación sana; evitando el consumo de cigarrillos y bebidas alcohólicas, heladas, picantes o muy calientes; protegiéndose convenientemente de la inclemencia del tiempo y descansando un promedio de siete horas en la noche, principalmente en etapa de presentaciones.
- 13) Disfrutar y aprovechar al máximo la oportunidad de expresarse como miembros del Coro PUCE.

Capítulo 4

ÓRGANOS REPRESENTATIVOS DE LA AGRUPACIÓN CORAL

Art. 20

Se consideran órganos de la agrupación coral:

- 1 Directiva
- 2 Comisiones de Trabajo

Art. 21

Sobre los miembros de Directiva



Estará conformada por:

- a) Director/a Musical
- b) El/la Pianista Asistente de Dirección
- c) Presidente/a
- d) Coordinación
 - a De asistencia
 - b De secretaría
- e) Jefes/as de Cuerda
- f) Comisión Económica

Art. 22

Sobre las reuniones y asambleas de Directiva

- 1) Cada semestre, la Directiva se reunirá dos veces al mes o bien, conforme las circunstancias lo requieran, por propuesta del Director Musical o de otros miembros de la Directiva. Asimismo, la Directiva convocará a Asamblea General (aquella donde asistirán todos los miembros de la agrupación: Postulantes, Coro Novel y Coro Base) una vez al mes como mínimo, con la finalidad de comunicar anuncios de importancia, solicitar sugerencias en beneficio de la agrupación o realizar una evaluación del desempeño de los órganos representativos del Coro.
- 2) Las convocatorias a reunión de la Directiva se realizarán verbalmente al término de ensayo, o mediante publicación en la red social Facebook en el grupo cerrado: Familia Coro PUCE. Salvo otro acuerdo, las reuniones se realizarán en el Aula Magna de la PUCE, después de un Ensayo General (viernes) y se dará a conocer la disposición de reuniones al menos un día antes de las mismas. Además, se procurará que la duración de estos encuentros sea de entre treinta y sesenta minutos.
- 3) Basta con que las reuniones cuenten con *la mitad más uno* de los coralistas o de los órganos representativos del Coro para: tomar decisiones, comunicar disposiciones o tratar asuntos de interés para la agrupación. Sin embargo, en caso de que se presenten justificaciones de ausencia a alguna de las reuniones convocadas y por tal motivo no se cuente con quórum suficiente (es decir que los asistentes constituyan la mitad o menos de los órganos representativos o de los coralistas PUCE) se designará una nueva fecha para la reunión; caso contrario y si es de carácter urgente la decisión a tomar, se llevará a cabo la reunión con los presentes y se entenderá que los ausentes se acogen a las resoluciones o propuestas que se hayan definido. La Coordinación de Secretaría anotará los puntos tratados en reunión dentro del libro de actas y el/la presidente/a realizará la publicación respectiva.

**Art.23****Serán de competencia de la Directiva:**

- 1) La propuesta de modificación del presente Reglamento de Régimen Interno.
- 2) La aprobación de las Comisiones dentro de la agrupación, que podrán tener carácter permanente o transitorio para un evento.
- 3) La decisión de asistencia de todo el Coro o de una delegación representante de la misma en eventos de carácter nacional o internacional.
- 4) La decisión de actividades de autogestión para recaudar fondos en beneficio del Coro.
- 5) La propuesta de auspiciantes o donantes potenciales a colaborar en intervenciones relacionadas a eventos nacionales o internacionales.
- 6) La creación de subgrupos musicales para atender aspiraciones musicales de los miembros del coro, mediante cuartetos, octetos, bandas o grupos de cámara. En caso de aprobarse estos subgrupos, figurarán en el Reglamento de Régimen Interno.

Art. 24**DIRECTOR/A MUSICAL**

Tendrá las siguientes funciones:

- 1) Colaborar con la dirección musical del Coro en los ensayos y en las actuaciones programadas.
- 2) Colaborar junto con la Directiva, en la confección del calendario y horario de ensayos y conciertos, cumpliéndolo y haciéndolo cumplir.
- 3) Diseñar el repertorio del Coro, que podrá elaborar con el apoyo del o la Pianista Asistente de Dirección.
- 4) Instruir a los coreutas, de forma directa o delegada en la parte musical, tanto a nivel de ejecución como de interpretación de las obras.
- 5) Apoyar a los Jefes de Cuerda en la producción de audios sobre el repertorio ensayado, como apoyo didáctico del Coro.
- 6) Indicar la distribución de los coreutas en las cuerdas; la duración de los ensayos; medios de apoyo y demás recomendaciones o consideraciones de carácter musical.
- 7) Determinar junto con la Directiva, y poner en conocimiento de la Dirección de Cultura, la delegación de coreutas aptos para participar en eventos, quedando a su discreción el prescindir de aquellos que considere pertinente, por motivos de inasistencia, desinterés o falta de preparación musical.
- 8) Acudir a las reuniones de directores de los grupos y talleres de la Coordinación de Cultura de la Universidad, donde se tratará la planificación y organización del calendario de actividades de la Unidad administrativa de la PUCE.
- 9) Informar, desde el punto de vista musical, de las solicitudes de nuevos ingresos y evaluar a aquellas personas que quieran incorporarse a la agrupación, por medio de una audición en las fechas determinadas por Coordinación de Cultura.



- 10) Planificar eventos musicales como conciertos, recitales, viajes, talleres y encuentros, a realizarse dentro y fuera del país; todo ello, con el objetivo de fomentar el intercambio cultural y el crecimiento del Coro en su manejo técnico- musical y en su sensibilidad.

Art.25

PIANISTA Y ASISTENTE DE DIRECCIÓN

El o la pianista constituye la mano derecha del Director Musical y por tanto, recibirá el mismo respeto y respaldo de dicha autoridad.

Son sus funciones:

- 1) Tomar clases de Dirección, al igual que los Jefes de Cuerda, con la finalidad de que pueda cumplir con el rol de Director Musical asistente en ensayos o presentaciones, de así requerirlo.
- 2) Cuando se encuentre al frente de la agrupación y salvo acuerdo en contrario, tendrá los mismos beneficios, derechos y responsabilidades que las del Director Musical
- 3) Dirigir al coro durante los ensayos, con la finalidad de adquirir la experiencia y confianza necesarias para asumir el rol de Director/a del Coro de una o varias obras tanto en presentaciones oficiales como informales.
- 4) Cuenta con la posibilidad de obtener certificados, becas o beneficios económicos por parte de la Universidad, para ello es requisito fundamental pertenecer a la Universidad como estudiante o como parte del personal docente o administrativo de la PUCE.

Art.26

PRESIDENTE/A

Por regla general, se requiere que tenga una antigüedad no menor a dos años consecutivos en la agrupación, pues la figura del Presidente o Presidenta de la agrupación constituirá, junto con la del Director musical y la de la Pianista, uno de los pilares fundamentales que sostiene la estructura coral y permite continuar con el equilibrio de la misma; ello, porque pondrá su experiencia, cualidades y talentos al servicio del grupo siendo líder y ejemplo para sus compañeros. Sin embargo, en caso de que el requisito relativo al tiempo no se pueda cumplir y se observen cualidades o aportes al grupo de alguno/s de los miembros del mismo, podrá el Director Musical proponer una terna con la finalidad de que se elija, entre aquella, al presidente o presidenta. La duración de sus funciones será de un año promedio con opción a una reelección, a fin de brindar la oportunidad de liderazgo coral a otro miembro.

Tendrá las siguientes funciones:

- 1) Fomentar un ambiente donde el respeto, la honestidad, la alegría, la solidaridad, la confianza, la disciplina, el trabajo en equipo y el compromiso sean los valores que identifiquen a la agrupación.
- 2) Representar a sus compañeros coreutas ante el Director en caso de que se presenten propuestas, quejas o sugerencias tendientes a fortalecer las directrices existentes en el Coro.



- 3) Adoptar decisiones puntuales o urgentes, relativas al Coro, debiendo dar cuenta de ellas al Director y luego al/ a la Pianista. En caso de ausencia de una o ambas autoridades, comunicará las decisiones tomadas a la Directiva interna.
- 4) Realizar tareas de relaciones públicas para el Coro PUCE con gestores culturales, coros, organismos e instituciones públicas o privadas.
- 5) Coordinar y guiar el desenvolvimiento organizativo de la agrupación, cuidando de que todos los aspectos administrativos de la misma estén actualizados (agenda, publicaciones en red social y Web, miembros).

Art. 27

COORDINACIÓN DE ASISTENCIA

Quien ocupe esta designación se caracterizará por la puntualidad y el orden en el Coro. La duración de sus funciones será de un año promedio, con opción a una reelección, a fin de brindar la oportunidad de liderazgo coral a otro de los miembros de la cuerda.

Tendrá como funciones:

- 1) Llevar el cuaderno de asistencia de la agrupación (de ensayos y presentaciones) el mismo que contendrá: fecha, nombre, número de cédula y firma de cada uno de los integrantes, con el objetivo de que al final del mes se pueda presentar un informe detallado al Director, El documento será, posteriormente, puesto en conocimiento de la Coordinadora de Cultura para las pertinentes evaluaciones y concesiones de becas culturales.
- 2) Recolectar las justificaciones que los miembros de la agrupación presenten con el objetivo de que el/los coordinador/es puedan adjuntarlas al cuaderno de asistencias y presentar el informe respectivo al final de cada mes.
- 3) **Las únicas justificaciones que no recolectará la Coordinación de asistencia serán aquellas relativas a:**
 - a) los ensayos de cuerda y
 - b) las clases de técnica vocal, pues aquellas serán efectuadas por los Jefes de Cuerda y por el Profesor o Profesora de Técnica vocal, respectivamente.
- 4) Informar al Director sobre pormenores como salida continua de coralistas del ensayo antes de que este termine, sin previa justificación. El Coordinador deberá amonestar al coralista en estos casos y borrar su nombre y firma del registro en la fecha debida, si incurre en la falta más de una vez. (Revisar Políticas de Asistencia y Disciplinarias de este Reglamento).

**Art.28****SECRETARÍA**

Quien ocupe esta designación demostrará habilidades comunicativas en expresión verbal y escrita, al tener a su cargo tareas relacionadas con lectura y redacción de documentos. Al mismo tiempo será un/a coralista ordenado/a, capaz de mantener en orden cada archivo del Coro. La duración de sus funciones será de un año promedio con opción a una reelección, a fin de brindar la oportunidad de ocupar el rol a otro miembro.

Tendrá como funciones:

- 1) Llevar el libro de actas de las reuniones de la Directiva o de la Asamblea General.
- 2) Tomar nota durante las reuniones, de los asuntos de relevancia para la agrupación, así como aquellos de carácter informativo y de esta forma, llevar un registro de las actividades que se gestionen dentro de la agrupación y por tanto, al término de ellas, elaborar un informe que describa las dificultades, oportunidades y retos que se presenten.
- 3) Llevar una lista actualizada de las tallas de los coralistas PUCE, para informar a la Dirección de Cultura en caso de confección de uniformes o vestuarios especiales.
- 4) Encargarse, con el apoyo de la Comisión de Archivo e Historia de la música, del:
 - Registro, cuidado y mantenimiento de los documentos musicales y recuerdos del Coro (Opus, archivo de: carteles, folletos, afiches, programas de conciertos, regalos conmemorativos, diplomas o placas de reconocimiento en eventos)
 - Resguardo del Reglamento interno y sus modificaciones, reseñas de reuniones, así como de cualquier documento o información que se considere deba ser archivada como partituras, oficios y certificados.
 - Distribución de las partituras y de los uniformes a los coralistas PUCE, teniendo en cuenta lo señalado en el apartado relativo a los derechos y responsabilidades de los miembros de la agrupación.

Art.29**JEFES DE CUERDA**

Serán designados por el Director Musical, teniendo en cuenta cualidades relacionadas con liderazgo y alto desempeño musical, serán coreutas que, de preferencia, tengan una antigüedad mínima de dos años consecutivos en el Coro. La duración de sus funciones será de un año promedio con opción a una reelección, a fin de brindar la oportunidad de liderazgo coral a otro de los miembros de la cuerda.

Los jefes de las cuerdas Soprano, Tenor, Contralto y Bajo deberán:

- 1) Informar a sus compañeros de cuerda acerca del presente Reglamento, con la finalidad de que se comprenda la organización a la que cada uno de sus miembros está regido, en beneficio del crecimiento general y personal.



- 2) Fomentar un ambiente de estudio y aprendizaje óptimo, de manera que los compañeros con más experiencia puedan guiar a los compañeros postulantes y/o novatos, para que juntos consigan ensamblarse como cuerda y posteriormente, como conjunto coral.
- 3) Controlar la asistencia de sus compañeros de cuerda y fijar ensayos extraordinarios para fortalecer el trabajo realizado durante los ensayos regulares. **Los miembros de la agrupación deben presentar por escrito las justificaciones respectivas a sus jefes de cuerda en caso de que se presenten inconvenientes para asistir a sus ensayos de cuerda pues, tomando en cuenta que se fijará un ensayo por semana, ante dos faltas injustificadas, tendrán que abandonar la agrupación.**
- 4) Hacer una lista con los datos de los integrantes de cuerda, particularmente el correo electrónico personal, para el envío e intercambio oportuno de información sobre el coro.
- 5) Producir y enviar oportunamente, audios didácticos MIDI o MP3 y/o vídeos a los miembros de su cuerda, para que puedan reforzar el repertorio aprendido en el horario de ensayo.
- 6) Informar y guiar oportunamente a los nuevos miembros de la cuerda sobre programas u otros eventos de integración en coordinación con los demás miembros de Directiva interna.
- 7) Asistir a clases de Dirección Coral una vez por semana, en un horario a convenir entre el Director Musical y los Jefes de Cuerda, con la finalidad de guiar al grupo en un ensayo o en una presentación en caso de que el Director Musical no pueda asistir.
- 8) Dirigir al coro durante los ensayos con la finalidad de adquirir la experiencia y confianza suficientes para asumir el rol de Director/a del Coro de una o varias obras tanto en presentaciones oficiales como informales.
- 9) Designar a una persona de confianza que lo/la reemplace en caso en que, eventualmente, no pueda cumplir con su rol.
- 10) Organizar el cronograma de refrigerios que tendrá lugar el primero y tercer viernes de cada mes, salvo otro acuerdo o si el inicio del semestre se da en la segunda o tercera semana del mes. Es decir, se organizarán refrigerios dos veces por mes, con un lapso de una semana por refrigerio o en su defecto, una vez al mes como mínimo. Ello, con motivo de contribuir para el autofinanciamiento del Coro.

La organización del refrigerio comprenderá:

- a) Definir la cuerda que iniciará la ronda, de tal forma que, en dos meses la participación sea equitativa. Es decir, que hayan participado las cuatro cuerdas.
- b) Determinar si se entregará una cuota o aportes voluntarios para prepararlo.
- c) Designar a cuatro personas, siendo dos las que se encarguen de repartir el refrigerio y de ordenar el lugar al final de la reunión,
- d) Designar dos personas que se encarguen de anotar en una lista: nombre, valor recaudado, posibles deudas de los encargados (cambio de billetes cuando se canceló el refrigerio) o deudas de coreutas que compran el refrigerio. Las personas designadas deberán guardar un sobre con el detalle de la recaudación para entregarlo a la Tesorera del grupo.



Los fondos recaudados podrán destinarse para asuntos generales del coro total o para viajes y sus respectivos delegados. La decisión deberá determinarse en reunión de Directiva y posteriormente, ponerse en conocimiento de los miembros del grupo.

Art.30

COMISIÓN ECONÓMICA

Dichos delegados deberán demostrar disciplina, honradez y conocimientos en administración y manejo contable. De preferencia serán dos estudiantes de: Administración, Economía o en su defecto, las candidaturas podrán ser propuestas en terna o en dúo por el Director Musical o la Directiva, considerando el nivel de confiabilidad y disposición para cumplir con las funciones que se detallan a continuación:

- 1) Recoger cuotas semanales en el ensayo general de los días viernes, por un valor de \$0.50 a cada miembro del coro sea antiguo, novato o aspirante, a fin de apoyar la autogestión del Coro.
- 2) Llevar un registro de las cuotas y recursos financieros del Coro, provenientes de conciertos pagados o actividades provenientes de nuestra autogestión.
- 3) Rendir cuentas, a través de informes y reuniones periódicas, comunicando al Director Musical si existen casos de incumplimiento de cuotas, con la finalidad de aplicar una llamada de atención o, de ser necesario y si se reitera en la deuda, aplicar la sanción de impedimento de intervención en eventos del Coro, contando aquella como falta injustificada a una presentación, con las consecuencias que ello conlleve en cuanto a la evaluación que se presente a la Dirección de Cultura.

Art.31

DE LOS FONDOS DEL CORO

Con la finalidad de que la administración de los fondos pueda estar sujeta a rendición de cuentas y a una eficaz gestión, serán dos los fondos propiedad del Coro:

- a) FONDO GENERAL DEL CORO, el mismo que está constituido por la recaudación semanal de \$0.50 o de la que se consiga con la venta de refrigerios realizados por cuerdas.
- b) FONDO PARA VIAJES, el mismo que está conformado por los ingresos que reciba el coro, provenientes de la autogestión (Conciertos, rifas, serenatas, venta de comida, flores, etc.), ya sea que participen para su obtención todos los integrantes del Coro o sólo la delegación representante para el viaje. Para efectos de la repartición del dinero obtenido en la autogestión para recaudar fondos para viajes:
 - a. Se designará un/a Tesorero/a para la recaudación de fondos y su posterior repartición. Terminará sus funciones con la presentación del informe de respaldo respectivo y la repartición de lo recaudado.



- b. Los INGRESOS se repartirán de forma INDIVIDUAL, conforme al aporte que cada uno de los representantes de la delegación del viaje haya contribuido, mientras que los GASTOS lo serán de forma grupal, de tal forma que se pueda evidenciar una repartición equitativa de los fondos.
- c. Con respecto a los aportes que provengan de la colaboración de los miembros del Coro que no hayan sido designados como parte de la Delegación que representará al Coro en el viaje respectivo, serán repartidos en partes iguales entre todos los miembros de la delegación representante.

Cabe mencionar que la comisión económica cuenta con políticas internas señaladas en este mismo Reglamento (Políticas económicas). Es así que, las funciones o facultades anteriores se entienden añadidas a las que determine su Reglamento, tomando en cuenta que para que puedan aplicarse (especialmente en lo que se refiere a sanciones o nuevas disposiciones que no consten en el presente apartado), deberán estar publicadas y ponerse en conocimiento en Asamblea General con anticipación.

Art.32

DEL TÉRMINO DE LAS FUNCIONES DEL MIEMBRO O DE LOS MIEMBROS DE LA DIRECTIVA

- El Director Musical y el/la Pianista asistente de dirección se registrarán por las disposiciones de la Coordinación de Cultura.
- El resto de los miembros de la Directiva se registrarán por lo siguiente:
 - 1) En caso de que deba separarse temporalmente de la agrupación por un tiempo mayor a un mes, la Directiva se reunirá a la brevedad posible con la finalidad de designar una persona que cumpla con sus funciones hasta su retorno.
 - 2) En caso de que deba separarse definitivamente de la misma, el miembro de la Directiva en cuestión informará al Director Musical de esta novedad personalmente y por escrito, con un mes de anticipación como mínimo, para que la autoridad convoque a una reunión en la que se pueda proponer en terna o dúo las postulaciones para elegir al nuevo representante y de esta forma, el cambio de la figura no impida el desarrollo de las actividades y cumplimiento de compromisos con normalidad.

Art.33

COMISIONES DE TRABAJO

Se constituirán comisiones de trabajo permanentes, con funciones de asesoría y comisiones de trabajo temporales, para determinados eventos, gestiones y propuestas operativas. En éstas podrán participar los coreutas que lo estimen oportuno, como apoyo a la gestión del Director, la Directiva interna y la Coordinación de Cultura de la PUCE.



Art.34

COMISIONES PERMANENTES

Las comisiones permanentes, de asesoría para el Coro son tres:

- 1) Comunicación (Gestión/producción y difusión)
- 2) Logística (Relaciones internacionales/actividades musicales/actividades sociales)
- 3) Archivo e historia de la música

COMISIÓN	INTEGRANTES	ACTIVIDADES SUGERIDAS
COMUNICACIÓN	<p>GESTIÓN Y PRODUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manuel Sosa • Valeria Sánchez • Mayte Alvarado (aporte con proyecto Web/multimedia) <p>COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tatiana Campos • Daniel Sánchez 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Preparar teletextos o prompts, extractos, reseñas e imágenes sobre el grupo, para la difusión oportuna de presentaciones en los medios locales, nacionales e internacionales, de ser posible (a través de recursos online). 2) Cotizar los valores a pagar en caso de requerir una publicación o apoyo técnico. 3) Establecer contacto con profesionales clave para los fines corales, dentro de los medios de comunicación (Prensa, Radio Televisión y Online). 4) Mantener el contacto con la Dirección de Relaciones Públicas de la PUCE, El departamento de Audiovisuales de la PUCE y los organismos estudiantiles de FEUCE, Radioactiva y TV Noticias PUCE en procura de la difusión de actividades y como estrategia de imagen. 5) Diseñar una secuencia de videos que se pueda proyectar durante la presentación de repertorios (Por ejemplo, con paisajes urbanos, sitios históricos, escenas costumbristas, fotografías de personajes alusivos al tema interpretado, compositores, etc.) todo ello, con el objetivo de realzar la puesta en escena. 6) Colaborar con el diseño de afiches o imágenes que se incluyan en los eventos, de acuerdo a la ocasión e indicaciones de Coordinación de Cultura.



		<ol style="list-style-type: none"> 7) Colaborar con iniciativas de TIC, como memorias multimedia, manejo de redes sociales o sitio Web que permitan dar a conocer oportunamente las actividades del Coro, así como la interacción con los coralistas, coros, gestores culturales y público interesado en el canto coral a nivel nacional e internacional. 8) Actualizar oportunamente las iniciativas TIC ejecutadas por la comisión (Redes=diariamente de ser necesario. Memorias=semestralmente. Sitio Web=semanalmente de ser necesario) 9) Apoyar la etapa de integración de nuevos miembros dirigida por la Dirección coral y la Coordinación de Cultura y organizada por la Comisión de asuntos sociales, mediante programas y recursos comunicacionales didácticos como memorias multimedia, a distribuirse gratuitamente en formato DVD entre los coreutas novatos y públicos externos con fondos del Coro. 10) Ejecutar tareas de corrección de estilo de los documentos producidos por el Director y representantes del Coro si lo consideran pertinente. 11) Establecer políticas de comunicación para la coordinación de actividades.
<p>ARCHIVO E HISTORIA DE LA MÚSICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bryan Tite 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar y hacer seguimiento del OPUS del Coro. 2) En trabajo conjunto con la Coordinación de Secretaría, Encargarse del manejo del archivo, cuidado y mantenimiento de los documentos musicales, papelería y recuerdos del Coro(partituras, carteles, folletos, afiches, programas de conciertos, los regalos conmemorativos de eventos, diplomas o placas de reconocimiento en eventos) 3) Preparar una breve reseña sobre los compositores y de las obras ensayadas para compartirlas con el grupo a fin de contextualizarlo sobre la importancia histórica y social que encierra cada obra, el carácter que los temas necesitan según la



		intención del autor y finalmente, como medio para elevar el bagaje cultural y contar con argumentos en caso de intercambios cultural o de contacto con los medios de comunicación social.
LOGÍSTICA	RELACIONES INTERNACIONALES: <ul style="list-style-type: none"> • Andrea Rodríguez • Juan Carlos Velasco 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellas definidas en el apartado relativo al Director Musical y al presidente/a la presidenta, así como aquellas enfocadas a los casos particulares (festivales, encuentros, talleres, jornadas culturales).
	ACTIVIDADES MUSICALES: <ul style="list-style-type: none"> • Juan Carlos Velasco 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellas definidas en el apartado relativo al Director Musical.
	ACTIVIDADES SOCIALES: <ul style="list-style-type: none"> • Josué Berrú • Viviana Salazar 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar y mantener al día el historial del coro, nombres, correo electrónico, números telefónicos, experiencia y formación, intereses, cumpleaños y habilidades que se pongan a disposición de la agrupación, todo ello conjuntamente con la Coordinación de Secretaría y los Jefes de Cuerda. 2) Proponer lugares para reuniones e integraciones del coro, así como organizar dichos eventos, conjuntamente con el/la presidente/a y el apoyo del equipo de Comunicación y de las autoridades de nivel gerencial (Director/Coordinadora) de ser el caso.

Art. 35

COMISIONES TEMPORALES

Estas comisiones trabajarán en eventos específicos como organización de rifas, viajes nacionales e internacionales. Para el presente semestre 2014-2015, se sugieren tres comisiones itinerantes a apoyar los proyectos de salida del país, planificados para esta temporada:

- 1) Primeros auxilios
- 2) Relajación
- 3) Estudio y puesta en escena


COMISIONES SUGERIDAS PARA VIAJES NACIONALES O INTERNACIONALES

COMISIÓN	INTEGRANTES	ACTIVIDADES
PRIMEROS AUXILIOS	Jeniffer Aguilar Mishell Moreno Édison Quinatoa Esteban Yacelga	<ol style="list-style-type: none"> 1) Preparar la lista de implementos y medicinas para el botiquín del Coro. 2) Contar con números telefónicos de emergencia. 3) Pedir el presupuesto necesario para la adquisición del botiquín, adquirirlo y rendir cuentas respectivas a la Comisión Económica/Tesorero(a) 4) Apoyar al grupo tanto en las actividades en el campus como en eventos locales y viajes, en caso de que alguien sufra daños físicos.
RELAJACION	Valeria Sánchez Karen Argotti	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con dinámicas, ejercicios de respiración y palabras de motivación y energía antes de cada presentación o cuando se requiera subir la moral al grupo, de forma que se logre una puesta en escena de alta calidad.
ESTUDIO Y PUESTA EN ESCENA	Dominique Lizarzaburu Paola Parra Esteban Yacelga Juan Carlos Erazo Karen Argotti Abigail Parra Karen Sosa Andrea Rodríguez	<ol style="list-style-type: none"> 1) Todos estamos incluidos en ésta comisión pero serán principalmente los Jefes de Cuerda y los chicos que tengan conocimientos de música (porque han tenido la oportunidad de estudiar en el Conservatorio, por ejemplo), quiénes ayuden a los chicos con menor desempeño o atraso en el aprendizaje de piezas. 2) Fomentar el mejoramiento de la puesta en escena en coordinación con otros grupos y talleres de la PUCE como Teatro y Danza folclórica. Aquello permitirá además, la consecución de proyectos multifacéticos del sistema Cultural PUCE.

Art.36

Cada comisión tendrá como guía y coordinador a un coreuta responsable, designado por la Directiva. Las comisiones estarán conformadas por los coreutas que voluntariamente decidan colaborar o bien, por aquellos que hayan sido designados por la persona responsable de la comisión, tomando en consideración aptitudes o habilidades que beneficien al grupo. Una vez designadas las personas integrantes de las



comisiones, se esperará su compromiso y colaboración. En caso de que los miembros de las comisiones no puedan continuar respaldando a su equipo, deberán comunicarlo tanto al responsable de su comisión como al Director Musical por escrito. Ello, con la finalidad de que el cambio de la figura no impida el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de compromisos con normalidad.

Capítulo 5

DE LAS CLASES DE TÉCNICA VOCAL

Art.37

Todos los miembros de la agrupación deberán asistir a clases de técnica vocal UNA VEZ POR SEMANA. Los coreutas pondrán en conocimiento del Profesor o Profesora de Técnica Vocal sus horarios disponibles al inicio del semestre, con la finalidad de que la autoridad pueda organizar los tiempos de aprendizaje de toda la agrupación. Se dará preferencia en horarios a las personas que hayan asistido con puntualidad y hayan demostrado su dedicación y compromiso durante el semestre inmediatamente anterior. La clase tendrá una duración de 30 a 45 minutos y estará conformada por un máximo de seis alumnos por horario, con la finalidad de que el profesional pueda impartir clases personalizadas. Sólo por excepción, cuando el grupo supere los setenta integrantes, las clases se reorganizarán con el fin de que tanto los postulantes, como el Coro Novel y Coro Base puedan recibir su clase. Sin embargo, el número de integrantes por clase no podrá superar los ocho alumnos. El Profesor/a de técnica vocal colaborará con los coreutas que se dispongan a participar como solistas en una o varias obras del repertorio. Asimismo, podrá realizar:

- a) Evaluaciones teóricas, prácticas o ambas, en la mitad y al final del semestre, las que serán coordinadas conjuntamente con los Jefes de Cuerda.
- b) Organizar recitales en los que cada alumno aplique los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de su proceso de aprendizaje.

Los POSTULANTES tendrán derecho a sus clases de técnica vocal siempre y cuando hayan cumplido previamente con los requisitos que demanda la Coordinación de Cultura, así como la audición ante el Director. Durante el primer mes del semestre, las clases para los postulantes serán grupales en un horario dispuesto por el Profesor o Profesora de técnica vocal. Posteriormente, podrán escoger un horario al que asistirán junto con los miembros del Coro Novel y Coro Base.

QUIEN POR ALGÚN MOTIVO NO PUEDA ASISTIR A CLASES DE TÉCNICA VOCAL EN NINGÚN HORARIO O FALTE INJUSTIFICADAMENTE POR DOS VECES CONSECUTIVAS, NO PODRÁ CONTINUAR EN LA AGRUPACIÓN, pues es uno de los requisitos fundamentales para la pertenencia a la misma. Serán válidas las justificaciones que se presenten por escrito y con anticipación, explicando los motivos del caso, así como aquellas que indiquen que el alumno toma clases particulares con otro profesor de Canto.

**Art.38****MODELO DE JUSTIFICACIÓN**

Quito, día, mes, año

SEÑOR:**JUAN CARLOS VELASCO****DIRECTOR DEL CORO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

Presente.-

Pongo en su conocimiento que, por motivos de... (Trabajo, pasantía, salida de campo, clases, exámenes, enfermedad, calamidad doméstica...) en la/las fecha/s.....del presente año, no podré/no me fue posible asistir a la presentación/al ensayo/clase de técnica del día.....

Me comprometo, sin embargo, a estar pendiente de los avances que hayan realizado mis compañeros para no perjudicar la regularidad de las actividades en el Coro.

Por la amable atención que se digne brindar a la presente, le agradezco de antemano.

Muy atentamente,

Firma:**Nombre:**.....**C.I.**.....

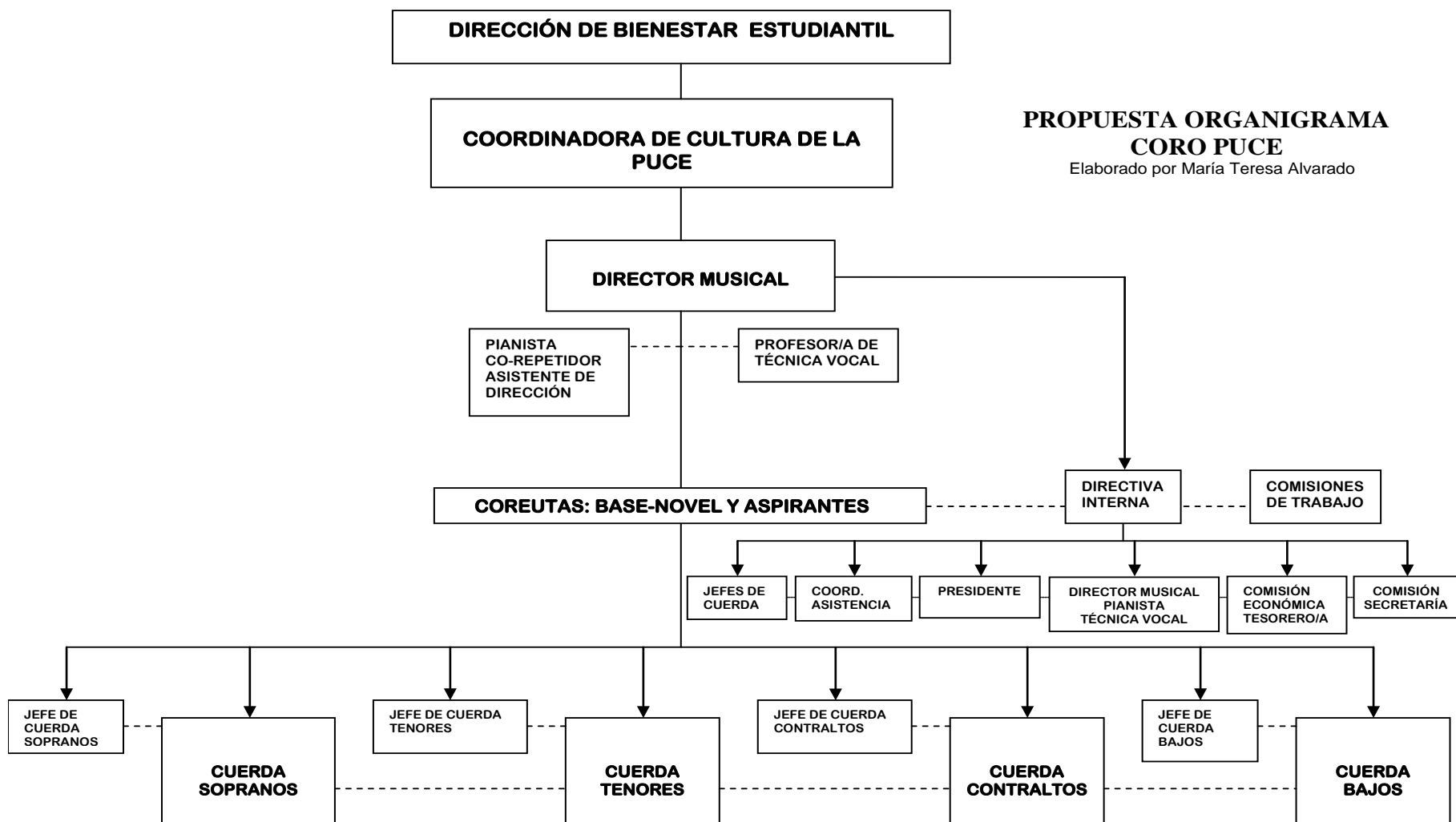
NOTA: Excepto en los casos de calamidad doméstica o fuerza mayor, TAMBIÉN SE DEBE MENCIONAR EN SU JUSTIFICACIÓN: “COMO DOCUMENTO ADJUNTO A LA PRESENTE SOLICITUD ENCONTRARÁ USTED MI: HORARIO DE CLASES/DE PASANTÍAS/DE TRABAJO/ CERTIFICADO MÉDICO” pues aquellos serán el respaldo de su justificación). Cabe mencionar que las justificaciones estarán dirigidas a: Juan Carlos Velasco (Director), María José Fabara (Profesora de Técnica Vocal) o a sus Jefes de Cuerda, ello dependiendo del caso y serán entregadas al Coordinador de asistencias en los casos de ensayo regular. Para ausencias a clases de técnica, ensayos con jefes de cuerda, ensayos extraordinarios o presentaciones, la justificación se entregará personalmente a la autoridad debida(Profesor de Técnica, Jefe de Cuerda o Director Musical) con copia entregada al Coordinador de asistencias donde se adjunte el horario de clases, pruebas, trabajo o certificado médico, como indica el Capítulo 3, Título 2, relativo a Miembros y deberes así como el Capítulo 4 Título 2, relativo a Órganos representativos y funciones.



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

35

Art.39



Elaborado por María Teresa Alvarado



POLÍTICAS COMPLEMENTARIAS A LA ORGANIZACIÓN INTERNA

Las políticas descritas a continuación son producto del trabajo conjunto entre todos quienes conforman o se relacionan de manera cercana con el Coro PUCE.

Las políticas definidas aluden a temas de trascendencia para el Coro como son: Ingreso, asistencia, comunicación Interna, capacitación, elecciones, promoción e imagen, administración de fondos, ambientación y disciplina. Su objetivo es servir como guía de acción a los miembros del coro PUCE para generar mayor compromiso, estabilidad y seriedad con el trabajo coral.

POLÍTICAS DE INGRESO Y SELECCIÓN

- a. La convocatoria a participar en el coro y otros grupos culturales se realiza durante las dos primeras semanas de cada Semestre académico, a través de anuncios en carteleras distribuidas en el campus por la Coordinadora de Cultura y su auxiliar, así como de publicaciones de la PUCE en las redes sociales Facebook y Twitter.
- b. Podrán aceptarse ingresos posteriores a las fechas de reclutamiento si la Coordinación de Cultura y el Director lo consideran conveniente.
- c. Existen dos requisitos para inscribirse en la agrupación: ser parte de la comunidad PUCE, en calidad de estudiante, docente o administrativo y pasar una breve audición aplicada por el director en el local de ensayo.
- d. El ingreso se legaliza a través de una ficha de inscripción llenada en Coordinación de cultura cuando el cantante aprueba la audición del Director.
- e. El trámite de inscripción en el grupo deberá actualizarse cada semestre conforme lo indique la Coordinadora de Cultura.



- f. Una vez cumplido el proceso de audición e inscripción, el ingresante pasará por una etapa de seis meses antes de considerarse miembro del Coro novel y base, apto para presentaciones. Por tanto, el novato será denominado postulante, debiendo someterse a lo manifestado en los **Capítulos 3, 4 y 5 del Título 2** de este Reglamento.
- g. La participación de un postulante en presentaciones públicas quedará a criterio del Director, excepto en el caso de la Graduación General PUCE, ceremonia donde participan, normalmente, todos los integrantes: antiguos y nuevos.
- h. Estas políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del Reglamento.

POLÍTICAS DE ASISTENCIA Y HORARIOS

- a. Los ensayos regulares se ejecutan de lunes a viernes en el Aula Magna de la PUCE. La práctica se distribuye en cuatro ensayos parciales y uno general. Los ensayos parciales para las cuerdas agudas de Sopranos y Bajos se ejecutan los lunes y miércoles; los ensayos parciales con las cuerdas graves de Contraltos y Tenores se ejecutan los martes y jueves. El ensayo general se realiza los viernes y debe contar con la presencia de los integrantes de las cuatro cuerdas.
- b. Los ensayos parciales se reemplazarán por ensayos generales cuando se acerque la etapa de presentaciones, de acuerdo al cronograma establecido por el Director.
- c. Cada rutina consta de tres fases. Los primeros 20 minutos se destinan al proceso de técnica vocal, luego se da un receso de 10 minutos y se procede al ensayo de repertorio durante 60 minutos, aproximadamente.
- d. El espacio de ensayo diario es de una hora con treinta minutos. Los coralistas ingresarán a las 13h30, debiendo permanecer en la actividad hasta las 15h00. Este horario podrá extenderse o reducirse por razones de complejidad en repertorios, imprevistos u otras circunstancias, en cuyo caso será el Director quien dictamine la duración del ensayo.
- e. El tiempo máximo para que los coralistas puedan ingresar y constar en el registro diario del Director es de 10 minutos a partir del inicio del ensayo. Tres atrasos al semestre de un coralista serán contabilizados como una ausencia a ensayos regulares.



- f. Si un coralista, eventualmente, debe abandonar el ensayo antes de la hora de salida, deberá prevenir de esto al Director al inicio o en el receso del ensayo, como señal de respeto y consideración con el trabajo coral.
- g. El registro de asistencias será llevado por un miembro de Directiva denominado **Coordinador de Asistencias**. Es responsabilidad de los coralistas acercarse a este representante durante el descanso entre el proceso de técnica vocal y el ensayo de repertorios, a fin de firmar su asistencia, como se señala previamente, en el presente Reglamento. Esta norma se aplica también en el caso de presentaciones, ensayos extraordinarios y cualquier otro tipo de encuentro convenido en el grupo coral por el Director, Pianista, Profesor de técnica vocal y demás representantes de Directiva interna.
- h. La asistencia a ensayos y presentaciones se complementa con ensayos extraordinarios para cuerda una vez por semana y clases de técnica vocal una vez por semana, mismos que serán acordados con el o la Jefe de Cuerda respectivo/a y el Profesor/a de técnica, según la disponibilidad de tiempo y acorde a lo dispuesto en los **Capítulos 3, 4 y 5 del Título 2** de este Reglamento.
- i. Es requisito cumplir con un mínimo de 2 ensayos por semana, además de la asistencia semanal al ensayo de Cuerda y a la clase de Técnica, manifestadas en el literal **h** de este apartado. En casos de eventual inasistencia, el coralista deberá justificarla de la siguiente forma:
- El coralista que no pueda asistir a 2 ensayos regulares seguidos **tendrá que comunicar al Director Musical y presentar una justificación por escrito, la misma que será entregada al Coordinador de asistencias adjuntando una copia de su horario de clases (pasantías, exámenes), de trabajo o certificado médico.**
 - El coralista que no pueda asistir a ensayos extraordinarios y presentaciones, clases de técnica, ensayos por cuerda **deberá comunicar al Director Musical, Profesor de Técnica vocal o Jefe de Cuerda, según el caso y presentarle directamente una justificación por escrito, adjuntando una copia de su horario de clases (pasantías, exámenes), de trabajo o certificado médico.**
 - El estudiante, docente o administrativo que no pueda continuar en la agrupación, **comunicará a la brevedad posible al Director Musical personalmente y presentará por escrito las razones de su separación temporal o definitiva; además, especificará si era beneficiario de una beca cultural y realizará los trámites pertinentes para entregar dicho beneficio, de tal forma que otra persona pueda, previo al cumplimiento de los requisitos, hacerse acreedora a la beca.**



- j. **Las normas descritas tendrán valor al momento de evaluar el desempeño semestral**, en caso de aplicar o ser beneficiario de beca cultural, ser miembro o aspirante y también con la finalidad de mantener un clima de respeto y armonía en el Coro.
- k. El período de descanso anual durará un mes, posterior al término del primer semestre académico (Generalmente en el mes de julio-agosto)
- l. Las presentes políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del Reglamento.

POLÍTICAS DISCIPLINARIAS

- a. El coralista becado por la Coordinación de Cultura que se retire del coro durante el semestre para el cual haya obtenido el beneficio o que no cumpla con el mínimo de asistencias señalado será sancionado con la devolución de la beca al matricularse el siguiente período académico. Esta contravención implica el impedimento de matrícula y otros trámites académicos de la PUCE hasta el pago respectivo. Quien incurra en esta falta tampoco podrá integrarse a otros grupos artísticos de la Coordinación de Cultura.
- b. Los miembros que lleguen tarde al ensayo reiteradamente podrán participar en la práctica, pero su registro quedará condicionado a la decisión del director, luego de que justifique la impuntualidad.
- c. Ningún coralista podrá salir del ensayo sin permiso previo del director, de incurrir en ello será amonestado y tratado conforme al numeral f. Como se entenderá, de reiterarse tal comportamiento por más de dos veces consecutivas, el Coordinador de Asistencias deberá borrar su firma del registro respectivo en la fecha del suceso e informar de inmediato al Director.
- d. El miembro del coro que llegue a una presentación sin el material o vestuario requerido, en condiciones que no sean las óptimas o no asista a la hora fijada para el calentamiento vocal respectivo, no podrá participar en el evento y su ausencia constará como falta grave, debiendo cumplir una suspensión o retiro, según las circunstancias del hecho y decisión del Director.
- e. Todo coralista que ingiera licor, drogas o demuestre cualquier tipo de exceso durante ensayos, eventos o giras será suspendido de forma temporal o definitiva, según lo determinen el Director y la Coordinadora.



- f. Los coralistas que no asistan a más de dos ensayos consecutivos, incluidas clase de técnica, ensayo con jefe de cuerda o que falten a presentaciones en eventos programados por la Universidad, y que no justifiquen su ausencia de inmediato, como indica este Reglamento, deberán retirarse de la agrupación pudiendo regresar el semestre siguiente en calidad de aspirantes con el proceso debido. Asimismo, perderán su beca cultural en caso de tenerla y deberán devolver los valores correspondientes en el siguiente semestre, a través de su matrícula. Adicionalmente, deberán entregar uniformes y todo material prestado por la Institución.
- g. Cualquier miembro del coro que no asista a las actividades del Coro más de 15 días por semestre (equivalentes al 80% del total de días laborables programados por semestre) deberá retirarse de la agrupación con las consecuencias descritas en el literal f.
- h. Si el rendimiento de un coralista es considerado insatisfactorio o su presencia resulta perjudicial para el desarrollo del grupo, dicho miembro será amonestado, suspendido o retirado de la agrupación, si el Director lo cree conveniente.
- i. Si un jefe de cuerda no cumple con los roles designados por el Director, este último lo reemplazará de manera inmediata con otro miembro de la cuerda.
- j. Si algún miembro de la Directiva interna o comisiones de trabajo no cumple con sus roles, el grupo podrá pedir la destitución respectiva, seguida del nombramiento inmediato del reemplazo, a través de elección en asamblea extraordinaria.
- k. Si el rendimiento del Director, el Maestro de técnica vocal o el Pianista co-repetidor del coro no cumplen con las expectativas de los demás miembros o su comportamiento ha atentado contra la integridad física o moral de los coralistas, el Presidente de la Directiva interna deberá dar aviso inmediato a la Coordinación de Cultura para que determine la sanción respectiva, previa presentación de testimonios del o de los agraviados.
- l. En casos de incumplimiento de cuotas al Tesorero/a del Coro, se aplicará una llamada de atención o, de ser necesario y si se reincide en la deuda, la sanción de impedimento de intervención en eventos del Coro, contando aquélla como falta injustificada a una presentación, con las consecuencias pertinentes al tema de evaluación de coralistas.
- m. Si un celular, mp3 u otro artefacto que perjudique la atención del grupo suena durante el trabajo coral, el tesorero cobrará al dueño del artefacto una multa correspondiente a un dólar por cada vez que esto ocurra.



- n. Queda prohibido llevar pertenencias de cualquier tipo como bolsos o celulares a escenario de presentación, los cuales deberán dejarse en el lugar que indique la Coordinadora de Cultura o en su defecto, el Director coral. Las partituras podrán llevarse a escena sólo por disposición expresa del Director.
- o. Todo coralista que demuestre falta de colaboración a las iniciativas de Directiva interna y de su Jefe de cuerda será amonestado por el Director y su permanencia en el coro quedará condicionada a su comportamiento posterior.
- p. Todo integrante que no legalice semestralmente su condición de coralista PUCE, a través de la ficha de inscripción provista por Coordinación de Cultura perderá sus derechos legales como miembro de grupo cultural dependiente de la Coordinación de Cultura de la PUCE.
- q. En caso en que la túnica u otra vestimenta prestada por la Coordinación de Cultura se extravíase o no fuese devuelta en las mismas condiciones en que fue prestada, la Universidad conservará la garantía entregada al inicio del semestre por el coralista, a través de contrato firmado.
- r. Todo trámite exigido por Coordinación de Cultura es personal, sin excepción alguna.
- s. De existir alguna falta referente a coralistas no establecida en el presente Reglamento, será el Director quien se pronuncie sobre la sanción aplicada.
- t. Estas políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del Reglamento.

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

- a. La comunicación interna, como recurso integrador, constituye el pilar de la armonía social y musical del Coro PUCE.
- b. La comunicación entre los miembros del coro se canalizará a través de mecanismos orales, escritos y electrónicos que favorezcan el aprendizaje, la retroalimentación, la coordinación de actividades y la cohesión del grupo.
- c. La comunicación oral se empleará a través de la capacitación diaria del director a los coralistas, charlas semestrales en el programa de inducción liderado por el Director coral y, de ser posible, Coordinadora de Cultura; reuniones periódicas entre la Directiva y el



coro y juntas quincenales con la presencia del Director, la Coordinadora de Cultura, la Directiva interna y los jefes de cuerda, para discutir el rendimiento general o cualquier hecho de trascendencia para el coro.

- d. La evaluación de proyectos se efectuará a través de reuniones de tipo participativo posteriores a los eventos, entre Coordinación de Cultura y Dirección coral e inclusive, con la presencia obligatoria de los coralistas en los casos en que indique el Director.
- e. La evaluación de los miembros se realizará a través de cuestionarios escritos, dotados por la Coordinadora de Cultura de acuerdo al cronograma por ella establecido, donde se definirá el rendimiento técnico-social y los estudiantes premiados con beca cultural de la PUCE, en acuerdo y según criterio de la Coordinadora Cultural, el Director y el Profesor/a de Técnica vocal.
- f. El informe de actividades será redactado por el Director del coro y deberá presentarse ante Coordinación de Cultura conforme a su cronograma administrativo.
- g. El diseño, modificación y/o mejoramiento de cualquier producto de comunicación para el coro estará a cargo de la Comisión de Comunicación, formada de preferencia por estudiantes de las Facultades de Comunicación, Diseño y Sistemas, designados por la directiva interna. Su desarrollo será supervisado por las autoridades del Coro.
- h. En caso de requerirse apoyo técnico adicional, la Comisión de Comunicación podrá acudir a los Departamentos de Audiovisuales y/o de Informática de la PUCE, o podrá contratar servicios externos previo conocimiento y autorización de Coordinación de Cultura.
- i. Los productos de comunicación propuestos para uso del coro corresponden a un reglamento interno, programas de inducción, memorias, teletextos, extractos y reseñas sobre el grupo y sus autoridades, vídeos sobre eventos, carteleras, entrevistas, boletines, corrección de estilo en documentos internos, redacción de noticias publicables en internet y medios tradicionales de darse el caso, publicación y actualización y control de perfiles en redes sociales, propuesta, manejo y actualización del sitio Web oficial del coro y demás recursos acordes a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, denominados TICS, que sean factibles de producirse por el equipo de Comunicación del Coro PUCE o con apoyo adicional, según consta en el literal h.
- j. Los productos de comunicación propuestos para el coro se fundamentan en la filosofía de trabajo formalizada y declarada a través de las autoridades y otros representantes del grupo, incluyendo miembros de la Comisión de Comunicación, quienes cumplirán una función de asesoría técnica en el tema de corrección de estilo y redacción general del documento.



- k. La filosofía definida para el coro PUCE contempla valores, misión, visión, objetivos, estrategias, servicios, organización, funciones, organigrama y políticas internas. Dicho documento será compendiado en el presente Reglamento interno y se difundirá a través de los productos comunicacionales descritos en el literal i en secciones específicas que faciliten la lectura, según el formato de presentación.
- l. La filosofía de trabajo será revisada anualmente, en el período de vacaciones de junio a agosto, por las autoridades y representantes del coro. Eventualmente, la filosofía será objeto de reforma total o parcial, si el Director y la Coordinadora lo consideran conveniente para el bienestar grupal. En caso de modificaciones en el cronograma de actividades de la PUCE, la revisión de la filosofía deberá adaptarse a dichos cambios.
- m. El programa de inducción se aplicará de acuerdo a lo estipulado en el apartado referente a Integración.
- n. La memoria multimedia se aplicará como recurso didáctico para el programa de inducción a novatos del coro, de acuerdo a lo estipulado en el apartado referente a Integración. No obstante, su uso podrá extenderse para fines promocionales.
- o. El contenido y nivel de complejidad de la memoria multimedia dependerá de las necesidades y posibilidades del coro, pudiendo contemplar desde contenidos audiovisuales hasta estructuras interactivas de contenido variado.
- p. El contenido de la memoria multimedia será revisado y actualizado una vez al año, durante las vacaciones del primer semestre académico y presentado en la tercera semana de clases del segundo semestre académico, para el programa de inducción a novatos. El producto podrá modificarse, no obstante, cada vez que la institución lo requiera, ya sea por cambios estructurales, ampliación significativa de trayectoria u otras coyunturas, a través del trabajo coordinado entre directiva interna y órganos superiores. Esta norma se aplica asimismo a sitios Web y otros productos sujetos a reajustes.
- q. El levantamiento de una página o sitio Web para el Coro deberá sujetarse a las especificaciones técnicas brindadas por la Dirección de Informática de la PUCE y su ejecución deberá ser efectuada con el conocimiento y apoyo de la Dirección de Comunicación Institucional y la Coordinación de Cultura de la PUCE.
- r. El sitio o página Web de Coro PUCE se aplicará conforme a los siguientes objetivos:
 - 1) Ser un mecanismo didáctico para los miembros con la publicación de aspectos clave del grupo como misión, visión, valores y servicios ofrecidos; un archivo en formato PDF con el Reglamento interno; semblanzas de las autoridades vigentes; un resumen de la historia y trayectoria; un extracto de audios, videos y fotografías; un espacio para artículos y enlaces de



interés coral; un boletín o revista interna descargable en formato PDF, de publicación mensual o bimensual, según las posibilidades organizativas de la Comisión a cargo y un espacio para destacar a coreutas con mejor desempeño.

- 2) Ser un canal de discusión sobre temas de interés general para el Coro, con un espacio para los debidos comentarios.
 - 3) Ser un recurso de difusión y promoción oportuna sobre noticias, proyectos, trayectoria y actividades generales del Coro.
 - 4) Ser un medio de interacción, proximidad, coparticipación y alianza con las demás dependencias de la PUCE, en especial con aquellas vinculadas al Arte y la Comunicación, con otras organizaciones corales, gestores culturales, aficionados al canto coral, músicos profesionales, empresas públicas y privadas (potenciales auspiciantes y mecenas) y público en general, interesado en el arte coral.
- s. El contenido del sitio o página Web será revisado y actualizado una vez al año, durante las vacaciones del primer semestre académico y presentado en la tercera semana de clases del segundo semestre académico, o cada vez que la institución lo requiera, ya sea por cambios estructurales, ampliación significativa de trayectoria, u otras coyunturas, a través del trabajo coordinado entre directiva interna y órganos superiores. Esta norma se aplica asimismo a memorias y otros productos sujetos a reajustes.
 - t. La memoria multimedia, sitio Web, vídeos y reseñas podrán utilizarse como recurso de promoción y relaciones públicas del Coro si el Director o la Coordinadora de Cultura lo consideran pertinente.
 - u. El perfil y el grupo cerrado Coro PUCE en la red social Facebook se aplicará como recurso informativo del coro, transmisión de midis didácticos, saludos y discusiones sobre temas de interés general para el Coro. El control de este medio será potestad de un moderador, parte del equipo de comunicación interna.
 - v. Los correos electrónicos personales serán un medio para envío de audios y videos didácticos, como reforzamiento de lo aprendido en ensayos. Es obligación de los jefes de cuerda hacer un listado de las direcciones electrónicas de cada miembro para el envío oportuno del material, manufacturado previamente por el Director, el o la jefe de cuerda, u otro miembro designado para esta tarea.
 - w. Los anuncios, invitaciones y otros mensajes para los miembros podrán publicarse libremente en la pizarra delantera y en la cartelera ubicada a la entrada del Aula Magna. Asimismo se colocarán en la cartelera ubicada junto a Coordinación de Cultura, previa autorización de la autoridad.



- x. La Universidad deberá apoyar técnica y económicamente las iniciativas comunicacionales en beneficio de la gestión cultural. Sin embargo, para los casos en que no sea factible este sustento, el coro recurrirá a la autogestión y a estrategias de relaciones públicas para la consecución de fondos y materiales.
- y. Todo recurso comunicacional propuesto para el coro será de uso exclusivo para el mismo: Toda iniciativa deberá ser conocida y controlada por la comisión respectiva antes de su publicación en medios.
- z. Estas políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del Reglamento y serán cumplidas a través del plan estratégico anual de Comunicación presentado en enero, ante el Director coral, con la participación de Directiva interna y bajo responsabilidad de la Comisión de Comunicación.

INTEGRACIÓN

- a. Las iniciativas de integración forman parte de las Políticas de Comunicación interna y apoyan la gestión del Equipo de Asuntos Sociales. Están destinadas a generar cohesión, espíritu de pertenencia y compromiso con el coro.
- b. El coro contará con dos estrategias de integración formal: un programa presencial y un sistema virtual de comunicación, apoyado en las nuevas tecnologías, a través de una memoria multimedia, presencia en la red social Facebook y un sitio Web del Coro. Las estrategias se apoyan en rituales informales afincados en el coro por varios años como: un bautizo simbólico dado en los recesos de la Ceremonia de Graduación de la PUCE, fiestas y paseos, de preferencia en la hacienda Cashapamba en el Valle de los Chillos, propiedad de la PUCE.
- c. El programa de integración o inducción se aplicará al inicio de cada semestre durante la semana posterior al período de convocatorias para integrar el grupo cultural, bajo la dirección de la Coordinadora de Cultura y el Director, apoyados en la Directiva interna y los Jefes de cuerda.
- d. La organización del programa de inducción se realizará en un plazo de 30 días. El programa deberá estar listo 7 días antes de su aplicación.



- e. Las decisiones sobre actividades, fondos utilizados, comisiones específicas y demás detalles del programa inductivo se tomarán en común acuerdo entre el Director, la Coordinadora de Cultura y la Directiva interna, con presencia opcional de los coralistas.
- f. El anuncio sobre el programa de inducción será publicado en carteleras, grupo Facebook y por comunicación verbal, a través de los jefes de cuerda, 7 días antes de su aplicación, recalcando el carácter obligatorio de este compromiso para integrantes nuevos y antiguos.
- g. El programa inductivo tendrá una duración de seis días.
- h. En caso de que el programa deba posponerse o cancelarse, los participantes deberán ser informados oportunamente por los Jefes de Cuerda.
- i. Las actividades contempladas en el programa de inducción son las siguientes:

Día 1 – lunes, Aula Magna PUCE (13h30-15h00):

1. Presentación y palabras de bienvenida de los líderes institucionales: Coordinadora, Director, Presidente interno y Jefes de cuerda.
2. Presentación de todos los coreutas PUCE ante los novatos.
3. Presentación de los novatos, quienes explicarán brevemente sus expectativas y el motivo por el cual decidieron entrar en la organización.
4. Entrega de materiales a los coreutas novatos: carpeta con hojas a cuadros y memoria multimedia de Coro PUCE. Esta tarea estará a cargo del Presidente del Coro.
5. Explicación del uso, objetivos y revisión de la memoria multimedia, el sitio Web y la red social Facebook por parte del Director y/o un miembro de apoyo.
6. Breve introducción sobre la historia y presentación de un vídeo sobre la trayectoria grupal, con el apoyo didáctico de la memoria multimedia u otro recurso propuesto para el caso.
7. Presentación de la misión, visión, valores, objetivos, servicios y estrategias del grupo. Esta actividad será realizada entre la Coordinadora de Cultura y el Director con el apoyo didáctico de la memoria multimedia u otro recurso propuesto para el caso.
8. Foro abierto para que los coreutas puedan expresar cualquier inquietud sobre los temas expuestos.
9. Receso de diez minutos para que los asistentes se sirvan un breve refrigerio.
10. Dinámica de grupo organizada por los jefes de cuerda y miembros de la Directiva.



Día 2 – martes Aula Magna PUCE (13h30-15h00):

1. Explicación de organización y políticas internas que constan en el Reglamento vigente. Esta actividad será realizada entre la Coordinadora de Cultura y el Director, con el apoyo didáctico de la memoria multimedia u otro recurso propuesto para el caso.
2. Foro abierto para que los coreutas puedan expresar cualquier inquietud sobre el tema descrito.
3. Receso de diez minutos para que los asistentes se sirvan un refrigerio.
4. Dinámica de grupo organizada por los jefes de cuerda y miembros de la Directiva.

Día 3 – miércoles, Aula Magna PUCE (13h30-15h00):

1. Presentación del vídeo de Técnica vocal, contenido en la memoria multimedia.
2. Explicación de la metodología de trabajo para los ensayos: Técnica vocal y ensayo musical, con la intervención del Director del Coro, el pianista Co-repetidor y el Profesor/a encargado de la formación en técnica vocal.
3. Demostración de las prácticas a través de coreutas antiguos.
4. Foro abierto para que los coreutas puedan expresar cualquier inquietud sobre la metodología señalada.
5. Receso de diez minutos para que los asistentes se sirvan un refrigerio.
6. Intervención de dos coreutas antiguos o excoreutas, quienes dialogarán con los novatos sobre sus experiencias en coro PUCE.

Día 4 –jueves, Aula Magna PUCE (13h30-15h00):

1. Intervención de dos expertos en música coral, quienes darán conferencias de veinte minutos cada una, referentes a temas de interés para los coreutas como: El desarrollo de la música coral en Ecuador. Dirección coral, los coros vocacionales, entre otros.
2. Foro abierto para que los coreutas puedan expresar cualquier inquietud sobre las intervenciones.
3. Receso de diez minutos para que los asistentes se sirvan un refrigerio.
4. Formación de talleres de trabajo a través de equipos conformados por coreutas nuevos y antiguos, en donde todos discutan sobre los temas expuestos. Cada equipo nombrará un representante.
5. Exposición y discusión de conclusiones sobre el trabajo en equipo/taller por parte de los representantes de grupo.

Día 5 –viernes, Teatro Centro Cultural PUCE (10h00-12h00):

1. Presentación de un recital con la intervención de los coreutas antiguos.
2. Receso de diez minutos para que los asistentes se sirvan un refrigerio.
3. Designación de cuerdas para los novatos a través del Director, a fin de formalizar resultado de la audición y dar a conocer a todo el grupo sobre el rol vocal que cumplirá el ingresante. Para ello, los nuevos integrantes pasarán al escenario y abrirán un sobre donde constará la cuerda a la que pertenecerán. Este mensaje deberá leerse en alta voz por cada novato, al tiempo que se presentará ante sus compañeros, con una síntesis sobre sus expectativas como miembro de Coro PUCE.



4. Designación de tutorías para los novatos, a través del Director coral.
5. Conclusiones finales por parte del Director y la Coordinadora de Cultura.
6. Palabras de despedida.
7. Aplicación de encuesta de satisfacción a novatos sobre el programa de inducción a través de la Comisión de Comunicación interna.
8. Almuerzo conjunto.

Día 6 – Sábado. Paseo de integración (09h00-19h00):

1. Encuentro en el Aula Magna partir de 45 minutos antes de la hora de salida: 09h00
2. Ingreso en el bus contratado por la PUCE. El encargado de asistencia verificará la presencia de cada integrante: 09h00-09h10.
3. Salida de la PUCE en bus contratado por Coordinación de Cultura: 09h10-10h00.
4. Llegada a la hacienda Cashapamba: 10h00
5. Organización de refrigerio, almuerzo y limpieza, juegos, indicaciones y ubicación de pertenencias de los coralistas: 10h00-10h30.
6. Realización de actividades: dinámicas de integración: 10h30-12h00.
7. Refrigerio: 12h00-12h15.
8. Realización de actividades: dinámicas de integración: 10h30-12h30.
9. Descanso de 30 minutos, con actividades libres dentro de la hacienda: 12h30-13h00.
10. Almuerzo general: 13h00-14h00.
11. Descanso de 30 minutos, con actividades libres dentro de la hacienda: 14h00-14h30.
12. Mini partido de fútbol: 14h30 – 15h30.
13. Elección del rey y la reina Coro PUCE: 15h30-16h15.
14. Refrigerio: 16h15-16h30.
15. Guitarreada coral: 16h30-17h45.
16. Limpieza general, recoger pertenencias del Coro: 17h45-18h00.
17. Ingreso en el bus contratado por la PUCE. El encargado de asistencia verificará la presencia de cada integrante: 18h00-18h10.
18. Salida de la hacienda Cashapamba en el bus contratado hasta el campus de la PUCE: 18h10-19h00.
19. Llegada a la PUCE: 19h00.

- j. Los novatos revisarán la memoria de inducción en un plazo de 15 días a partir de su entrega, lo cual deberá ser aclarado dentro del programa presencial, conforme al cronograma de actividades señalado en el literal **h** de este apartado. Pasado ese tiempo, el Director aplicará una evaluación para verificar el nivel de comprensión, aprendizaje y satisfacción con el producto, a través de una entrevista grupal. Los resultados de la evaluación se discutirán en junta con la Comisión responsable por la herramienta



informativa. Dicho resultado se comparará con los de cuestionarios flash aplicados a lo largo del semestre a todos los miembros para las debidas correcciones del programa.

- k. Si, por motivo de presentaciones o cualquier imprevisto, el programa presencial de inducción no puede aplicarse a los coralistas ingresantes, se les entregará oportunamente la memoria multimedia en formato DVD, con la debida explicación sobre ésta, el sitio Web y el uso de la red social Facebook: perfil y grupo cerrado, a través del jefe de cuerda correspondiente.
- l. Los novatos que se unan al coro fuera de la etapa de inducción recibirán la memoria multimedia a su ingreso, a través del jefe de cuerda, con la debida revisión, conforme al numeral **k** de este apartado. El programa de inducción se les aplicará el semestre siguiente a su ingreso.
- m. La integración coral se complementará con eventos informales como:
 - 1) El ritual de ingreso conocido como “Bautizo de novatos”, organizado cada semestre por la Directiva interna la noche de Graduación General de la PUCE, en uno de los camerinos del Coliseo.
 - 2) Una parrillada a mitad de cada semestre.
 - 3) Un paseo anual programado para el período de vacaciones anuales del coro.
 - 4) Una cena navideña.
 - 5) La celebración de los cumpleaños del mes, incluido el Director, el maestro/a de Técnica y el Pianista Co-repetidor.
 - 6) Eventos que apoyen la autogestión del coro como serenatas, venta de flores, chocolates y refrigerios.
 - 7) Recitales organizados por los coralistas.
 - 8) Dinámicas y otros proyectos organizados por la Directiva interna, además de iniciativas didácticas aplicadas por Director.

POLÍTICAS DE PROMOCIÓN E IMAGEN

- a. La difusión del trabajo de coro PUCE se cumplirá a través de presentaciones públicas ejecutadas dentro o fuera del campus, según lo determine la Coordinadora de Cultura.
- b. Los eventos públicos podrán ejecutarse a través de 9 modalidades: ensayo con público, desfile, recital, concierto, encuentro, festival, certamen, entrevista y reportaje, pudiendo añadirse otras pertinentes a la promoción cultural.



- c. Los eventos del grupo efectuados dentro del campus universitario serán promovidos por la Coordinadora de Cultura y su auxiliar, a través de anuncios en redes sociales y páginas Web de la PUCE y el Coro, notas para Radioactiva y TV noticias PUCE, afiches colocados en carteleras, folletos entregados en Coordinación, programas de mano obsequiados al momento de ingreso a las presentaciones y, de ser posible, con rollups en el lugar del evento. Este trabajo será apoyado por el Director y representantes de Directiva interna.
- d. La promoción externa del grupo estará a cargo de la Dirección de Comunicación Institucional, Relaciones Internacionales y Relaciones Públicas de la PUCE, publicando noticias sobre eventos en el sitio Web oficial de coro y/ o en el portal de la Universidad y otros medios de difusión local y nacional, así como fomentando el intercambio con coros nacionales e internacionales y demás personas y organizaciones vinculadas al arte y a la responsabilidad social. Este trabajo será apoyado por la Coordinación de Cultura, el Director del coro y representantes de Directiva interna.
- e. El logotipo escogido para el Coro denotará sobriedad y sencillez. Será una imagen factible de recordación que guardará unidad con los colores estipulados en la simbología de la Universidad Católica del Ecuador: azul y blanco y/o, con aquellos de la túnica pontificia, al tiempo que mantendrá armonía con uniformes adicionales. Cualquier modificación correrá a cargo de Coordinación de Cultura o alguno de los coreutas, delegados por ella, con el asesoramiento de un profesional en diseño visual, si la Dirección General de Estudiantes suministra el presupuesto necesario.
- f. El logotipo podrá ser utilizado en papelería, escarapelas, pegatinas sobre obsequios, página o sitio Web, productos digitales multimedia, uniformes alternos, escenografía (rollups) y demás propuestas comunicacionales bajo responsabilidad de la Comisión de Comunicación, como símbolo distintivo de Coro PUCE, según lo decida Coordinación de Cultura.
- g. La papelería de coro PUCE consistirá en afiches, boletines, folletos, carpetas, pegatinas, programas de mano, entradas o cualquier anuncio referente al coro PUCE, los que serán diseñados según el criterio de Coordinación de Cultura.
- h. En caso de proponerse el levantamiento de una página o sitio Web para el Coro, este deberá sujetarse a las especificaciones técnicas brindadas por la Dirección de Informática de la PUCE y su ejecución deberá ser efectuada con el conocimiento y apoyo de la Dirección de Comunicación Institucional y la Coordinación de Cultura de la PUCE. Sus objetivos para comunicación externa serán aquellos manifestados en el literal **r sobre Políticas de Comunicación interna, puntos 3 y 4.**
- i. El sitio Web de Coro PUCE complementará su función de intercambio y promoción con las redes sociales Facebook y Twitter, el canal de video Youtube y el portal fotográfico Flickr. Además, podrán utilizarse como recursos de promoción y relaciones públicas:



la memoria multimedia de inducción, fotos y vídeos sobre eventos aportados por Audiovisuales PUCE y coralistas, discografía y reseñas si el Director o la Coordinadora de Cultura lo consideran pertinente.

- j. Estas políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del Reglamento y serán cumplidas a través del plan estratégico de Comunicación presentado anualmente, en enero, ante el Director coral, con la participación de Directiva interna y bajo responsabilidad de la Comisión de Comunicación.

USO DE UNIFORMES

- a. El uso de uniformes forma parte de las políticas de imagen. El coro cuenta con dos uniformes para representar a la Universidad, dentro o fuera del campus: un vestuario formal y otro informal, según las circunstancias y tipo de presentación que se programe.
- b. El vestuario formal consiste actualmente :
 - Mujeres: Vestido azul y vestido negro, capa negra con bordado de Zuleta, medias nylon claras, accesorios (collares, faja) zapatos de taco negros. Bajo ningún concepto se utilizarán zapatos deportivos.
 - Varones: Leva, pantalón y camisa del color asignado (verde, azul, vino o negro), corbata con bordado de Zuleta y zapatos negros de suela, estilo mocasín.
- c. El vestuario informal consiste en una camiseta azul añil y otra blanca, con el logo del grupo, complementada por pantalón blue jean en el caso de varones y mujeres. En caso de no contarse con tal uniforme, por ingreso reciente, daño o pérdida de la prenda, se utilizará camiseta blanca o azul sin estampados, para guardar orden y equilibrio en el grupo.
- d. En caso de que la Coordinación de Cultura lo juzgue pertinente, se reemplazarán tales uniformes por las túnicas utilizadas anteriormente por el Coro: túnicas de color vino, acompañadas de beca blanca y otra color amarillo tostado, inspirado en el uniforme estudiantil de la Universidad San Gregorio Magno, del siglo XVII, primer centro de educación superior fundado por la Compañía de Jesús en el Ecuador. Dicha prenda deberá utilizarse sobre pantalón negro y camisa o blusa de cuello camisero, en el caso de integrantes mujeres. Se utilizarán zapatos negros estilo mocasín. Bajo ningún concepto se utilizarán zapatos deportivos.
- e. Los integrantes que tengan cabello largo deberán recogerlo con una liga cuando utilicen la túnica.



- f. Una vez entregado el uniforme, cada miembro será responsable de su cuidado o por pérdidas o daños en el mismo, como lo señala la sección de Organización interna en su apartado referente a los derechos y deberes de los miembros.
- g. El maquillaje y adornos utilizados en presentaciones deberán ser sencillos, salvo en el caso de que se monten espectáculos multidisciplinarios, con actuación, baile o similares.
- h. En caso de que se utilicen túnicas, estas deberán devolverse en Coordinación de Cultura al finalizar el semestre, conforme a la fecha determinada por la Coordinadora de Cultura mediante carteleras, anuncio presencial y del grupo cerrado en Facebook de Coro PUCE.
- i. En caso de que se abandone la agrupación, el coralista deberá entregar su uniforme en perfectas condiciones a Coordinación de Cultura a la brevedad posible.
- j. Si Coordinación de Cultura lo decide, el préstamo de vestuarios formales se realizará previa la entrega del documento de Tesorería, referente a la garantía de cuarenta dólares por el uso del uniforme. Cualquier duda a este respecto deberá ser solventada en la Coordinación de Cultura.
- k. En caso de determinarlo, Coordinación podrá exigir al coralista el mantenimiento de la túnica u otro uniforme, a través del lavado en seco, antes de su devolución al final del semestre, o en otro momento, además de la presentación de la factura comercial a la autoridad, como constancia.
- l. El diseño del vestuario formal es potestad de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a través de la Dirección General de Estudiantes y la Coordinación de Cultura.
- m. El diseño del vestuario informal será programado y aprobado en consenso por la Directiva interna, equipos de gestión relacionados, Director y Coordinadora cultural.
- n. Las gestiones de contacto con costureros o locales comerciales, seguimiento de la confección, compra y entrega del vestuario informal son responsabilidad de la Directiva del coro, específicamente del Secretario, como lo estipula el **Capítulo 4, Título 2** de este Reglamento.



- o. La compra de uniformes informales se ejecutará con el apoyo económico de Coordinación de Cultura o por autogestión, de ser necesario, la semana posterior al programa de inducción y por medio del Tesorero de turno, en un plazo no mayor a diez días.
- p. Estas políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del Reglamento.

POLÍTICAS DE AMBIENTACIÓN

- a. El desempeño artístico se efectuará en un ambiente de relajación y silencio, sin la interrupción de celulares, tabletas u otros artefactos que puedan perturbar la ejecución vocal.
- b. Las presentaciones y ensayos se cumplirán en un ambiente ordenado, ventilado y bien iluminado, con condiciones favorables a la acústica y amplificación del sonido.
- c. La puesta en escena será realizada a través de recursos comunicacionales como vídeos, efectos de sonido y luces acordes al repertorio presentado. Estos recursos incluyen además la participación de representantes de otros grupos o talleres de Cultura especializados en danza, teatro u otra actividad artística, según se requiera.
- d. Los coralistas atravesarán por un proceso de relajación y motivación previo a presentaciones y si en momentos en los que se necesite mejorar el clima de trabajo coral.
- e. Las tareas de ambientación, relajación, motivación y puesta en escena estarán a cargo de Comisiones de Trabajo temporales, según el evento.

POLÍTICAS ECONÓMICAS

- a. El coro tendrá el autofinanciamiento como apoyo en el cumplimiento de propuestas que no sean, necesariamente, potestad ni deber de las instancias superiores de la PUCE, tales como eventos de integración, productos comunicacionales, viajes y salidas del



campus no contemplados a lo planificado bajo acuerdo con Coordinación de Cultura, compra de reconocimientos o recuerdos por iniciativa del Coro, etc.

- b. La política económica se cumplirá a través de una comisión integrada por coreutas con conocimientos contables y administrativos designados por Directiva.
- c. La cuota semanal obligatoria para todos los coreutas, incluidos los aspirantes, es de cincuenta centavos de dólar. Los miembros responsables de la Comisión económica recogerán las cuotas en el ensayo general de los días viernes, con el debido registro de fondos e informe oportuno ante las autoridades del Coro, cada semana de ser necesario.
- d. Las cuotas extraordinarias, provenientes de iniciativas como venta de productos, serenatas o rifas deberán constar en el debido registro, presentado ante las autoridades del Coro, en el plazo de tres días posteriores al evento.
- e. Los fondos recaudados para el Coro se guardarán en una cuenta de ahorros a nombre del Tesorero designado por la Directiva interna, con el conocimiento pleno de Directiva interna.
- f. En caso de que algún miembro de Directiva o Comisiones necesite fondos para el cumplimiento de iniciativas del grupo o imprevistos, se deberá someter su petición a concejo directivo, a través de una reunión donde se aprobará o negará la propuesta.
- g. Cada inversión y/o gasto efectuado con fondos del coro deberá ser informado a Directiva interna a la brevedad posible, con presentación de facturas y/o recibos, previa aprobación del caso.
- h. Cada factura, proforma u otro documento relacionado a la gestión económica junto a las respectivas fotocopias deberán ser guardadas por el o los Tesoreros, en caso de requerirse su revisión o entrega.
- i. Acorde a lo estipulado en el **Capítulo 4, Título 2** del Reglamento del coro y, con la finalidad de que la administración de los fondos pueda estar sujeta a rendición de cuentas y a una eficaz gestión, existirán dos tipos de fondo propiedad del Coro:

FONDO GENERAL DEL CORO, constituido por la recaudación semanal de \$0.50 o de la que se consiga con la venta de refrigerios realizados por cuerdas.



FONDO PARA VIAJES, el mismo que está conformado por los ingresos que reciba el coro, provenientes de la autogestión (Conciertos, rifas, serenatas, venta de comida, flores, etc.), ya sea que participen para su obtención todos los integrantes del Coro o sólo la delegación representante para el viaje. Para efectos de la repartición del dinero obtenido en la autogestión para recaudar fondos para viaje Se designará un/a Tesorero/a para la recaudación de dinero y su posterior repartición. Terminará sus funciones con la presentación del informe de respaldo respectivo y la repartición de lo recaudado.

- j. Los ingresos se repartirán de forma individual, conforme al aporte que cada uno de los representantes de la delegación del viaje haya contribuido, mientras que los gastos lo serán de forma grupal, de tal forma que se pueda evidenciar una repartición equitativa de los fondos.
- k. Los aportes que provengan de la colaboración de los miembros del Coro que no hayan sido designados como parte de la Delegación que representará al Coro en el viaje respectivo serán repartidos en partes iguales entre todos los miembros de la delegación representante.
- l. En caso de que el o los responsables del manejo económico del Coro demuestren actitudes deshonestas o irresponsables con su función, la comisión será reemplazada por otra, nombrada por Directiva interna.
- m. Estas políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del Reglamento.

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- a. La capacitación en técnica vocal constituye una estrategia fundamental para la diferenciación del coro PUCE. El proceso contempla ejercicios de respiración, vocalización y relajación proporcionados y controlados por el Pianista asistente del Director o, en su defecto, por el Profesor de Técnica vocal, durante los primeros 20 minutos de ensayo, conforme a lo señalado en las Políticas de Asistencia. Asimismo, alude a las clases semanales otorgadas por el Profesor de Técnica vocal.
- b. La capacitación otorgada por el Profesor de Técnica vocal se apoyará en los jefes de cuerda, quienes actuarán como tutores de sus compañeros, particularmente de aquellos que demuestren problemas de aprendizaje.



- c. Los problemas de capacitación que no puedan eliminarse en los ensayos regulares se solventarán a través de prácticas suplementarias en el taller de técnica vocal, efectuado en horarios de 45 minutos, según se convenga con el Profesor encargado de la capacitación.
- d. La capacitación para solistas y jefes de cuerda se reforzará a través de los talleres de técnica vocal efectuados en horarios de 30 a 45 minutos o según se convenga con el Profesor encargado de la capacitación, como se señala en el **Capítulo 5, Título 2** de este Reglamento.
- e. El aprendizaje de repertorio se reforzará a través de la producción y envío oportuno de archivos de audio en formato MIDI o MP3 e incluso vídeos, a los correos electrónicos de los miembros del coro, por medio de sus jefes de cuerda.
- f. Estas políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del Reglamento.

POLÍTICAS DE ELECCIONES

- a. La elección de jefes para las cuatro cuerdas será potestad del Director y deberá cumplirse la semana subsiguiente a los exámenes finales del primer semestre académico de la PUCE, antes de las vacaciones anuales entre julio y agosto, con posibilidad de re-elección si la autoridad así lo dictamina y el o la coralista dispone de tiempo para cumplir las funciones respectivas.
- b. La elección de directiva interna será realizada en democracia, a través de votación general secreta, la semana subsiguiente a los exámenes finales del primer semestre académico de la PUCE, antes de las vacaciones anuales. entre julio y agosto con posibilidad de re-elección si el o la coralista dispone de tiempo y voluntad para cumplir las funciones respectivas.
- c. El presidente de la Directiva de turno convocará a elecciones cada año, un mes antes de la terminación del semestre académico (mayo o junio, según el cronograma de actividades de la PUCE) con la finalidad de que se preparen listas de candidatos y se planifiquen propuestas atractivas para los coralistas.
- d. Podrán ser candidatos todos los miembros del coro con un tiempo de permanencia mínimo de 2 semestres y que no cumplan la función de jefatura de cuerda u otra existente en el coro al momento de la convocatoria.



- e. Los cargos a ocupar por elección general, en Directiva interna serán: Presidencia, Secretaría, Tesorería (Comisión económica) y Comisión de asistencias.
- f. Los candidatos a Presidente deberán tener un mínimo de permanencia de 2 años en el coro.
- g. La selección de miembros para Comisiones de Trabajo permanentes y temporales será potestad de la Directiva interna, como lo señala el **Capítulo 4, Título 2** de este Reglamento.
- h. Las comisiones requeridas por Directiva interna serán elegidas en cualquier momento, de acuerdo a su criterio.
- i. Con excepción del Director, los miembros de Directiva interna podrán ocupar un solo rol, para evitar la dispersión de funciones y agilizar el trabajo.
- j. Las listas estarán compuestas, de preferencia, por integrantes de las 4 cuerdas, a fin de que cada una se sienta plenamente representada en la Directiva y fluya de mejor forma la comunicación interna, excepto en casos en que no exista disposición de algún integrante para formar parte de la lista o si alguna cuerda carece de personas con el perfil necesario para cumplir con los roles.
- k. Las listas presentadas deberían contener los nombres de las personas designadas para cada rol, además de las propuestas de gestión interna, con un cronograma básico para el cumplimiento de objetivos.
- l. Las listas se publicarán por medio del Secretario de la directiva saliente en una cartelera ubicada tanto fuera de la oficina de Coordinación de cultura, como en la parte trasera del sitio de ensayo. Asimismo, la lista se difundirá a través del grupo Facebook de Coro PUCE.
- m. Los candidatos podrán hacer campaña sobre sus propuestas desde el día de publicación de listas hasta un día antes de las elecciones.
- n. Los resultados serán custodiados y contabilizados por los miembros de directiva con la presencia de representantes de las listas candidatas.



- o.** En caso de haber sólo una lista de candidatos a Directiva, se informará a los coralistas de forma verbal y por el grupo Facebook, dando una semana de plazo para objetar y proponer otra lista. De no haber objeciones, se proclamará ganadora a la lista propuesta, el último viernes de asistencia, previo a las vacaciones anuales del coro.
- p.** La nueva directiva comenzará sus funciones el primer día en que se convoque a ensayos, luego del mes de vacaciones anuales del coro.
- q.** Los nombres y perfil de los miembros de la Directiva entrante y Comisiones de Trabajo serán publicados en el sitio Web del Coro, red social y memoria multimedia, a través de la debida actualización.
- r.** Estas políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del Reglamento.

POLÍTICAS DE ASIGNACIÓN DE BECAS Y OTROS INCENTIVOS

- a.** La Dirección General de Estudiantes, a través de Coordinación de Cultura, asigna becas semestrales a los estudiantes de la PUCE, asistentes a los grupos y talleres culturales de la Universidad como incentivo a su aporte a la promoción del arte a nivel local y nacional.
- b.** El beneficio de beca significa un descuento en el pago sobre los créditos académicos tomados por los estudiantes durante el semestre. Dicho descuento, en el caso del coro, equivale a un 30% hasta un 50% sobre los créditos aproximadamente, conforme al presupuesto asignado para el área cultural.
- c.** Los requisitos para la asignación de becas en el coro son los siguientes:
 - a.** Cursar por lo menos el segundo nivel de su carrera, pues se solicitan las notas del penúltimo semestre como respaldo de su desempeño académico.
 - b.** Cumplir seis meses dentro del coro hasta la fecha de inicio de evaluaciones.
 - c.** Tener una asistencia del 80% en esos seis meses.
 - d.** Obtener una evaluación en técnica vocal con un puntaje mínimo del 80%.
 - e.** Haber asistido a todas las presentaciones efectuadas en esos seis meses.



- d. Los estudiantes recibirán la hoja de evaluación durante el primer mes del semestre, misma que deberá llenarse en los espacios indicados, firmarse y entregarse al director de la agrupación.
- e. La lista de los estudiantes que cumplan con los requisitos antes mencionados se publicará en las carteleras de Coordinación de Cultura, del Aula Magna, del Teatro del Centro Cultural y en la Sala de Uso Múltiple 2 del Coliseo, en las fechas indicadas oportunamente por el Director y/o la Coordinadora de Cultura.
- f. Los estudiantes antiguos que deseen aplicar al beneficio de beca cultural deberán confirmar la beca a través de la página web de la PUCE. Es importante, una vez realizada la confirmación, imprimir esta hoja como respaldo.
- g. Los estudiantes que aplican por primera vez a este beneficio deberán acercarse a la oficina No. 4 de la Dirección General de Estudiantes con el certificado de notas del penúltimo semestre.
- h. Las fechas para realizar la legalización del trámite de becas se avisarán oportunamente, a través de circulares o volantes entregadas a los estudiantes cuando se publiquen los resultados de evaluación.
- i. Los estudiantes becados deberán acercarse a firmar el contrato de la beca durante la segunda y tercera semana de clases con el comprobante de matrícula. En el contrato los beneficiarios se comprometen a mantenerse en la actividad cultural durante el semestre en el que se les asigna la beca y a mantener la exigencia académica requerida.

OTROS INCENTIVOS

- a. Coro PUCE es un espacio que complementa la formación académica de sus integrantes. El canto colectivo permite la expresión de emociones y el esparcimiento; relaja y canaliza la energía interna de los individuos; Además, es propicio para compartir vivencias, hacer nuevos amigos, satisfacer la necesidad de pertenencia e incentivar valores como el trabajo en equipo, la solidaridad, la perseverancia y la disciplina.
- b. Los coralistas pueden desarrollar el potencial vocal, a través de la técnica proporcionada por el director del grupo y de un profesional en el área a fin de complementar la práctica en ensayos grupales. La técnica consiste en ejercicios de relajación, respiración, vocalización, entre otros, apropiados a las necesidades de cada estudiante. El coro, entonces, ofrece técnica vocal personalizada y didáctica, con espacios de 30 a 45 minutos, al menos una vez por semana, en horarios acordados entre el maestro



y el cantante. Este incentivo es parte de las funciones explicadas en el Título 2, Capítulo 5, Artículo 37: De las clases de técnica vocal.

- c. El grupo ejecuta presentaciones dentro y fuera del campus universitario, con obras musicales interesantes que acrecientan el bagaje cultural de los integrantes y promueven el arte. El repertorio coral de la PUCE abarca música de diversos estilos y épocas, lo que brinda dinamismo a la ejecución.
- d. Algunos uniformes y vestuario especial, como disfraces de época o accesorios, son proporcionados de manera gratuita a los estudiantes, dependiendo del presupuesto asignado al área cultural. Estos uniformes podrán ser otorgados en calidad de préstamo, según decida la Coordinación de Cultura.
- e. Los integrantes del coro tienen la oportunidad de esparcimiento, promoción e intercambio cultural, a través de presentaciones a nivel nacional e internacional, como representantes de la PUCE, tal el caso de festivales, recitales o conciertos ofrecidos en las diferentes sedes de la Universidad o por invitación de promotores culturales amigos, incluidos medios de comunicación social.
- f. La Universidad asegura el servicio de transporte, alimentación y hospedaje gratuito para los estudiantes del coro en caso de presentaciones fuera de la ciudad.
- g. Los coralistas tienen el derecho de conformar directivas o comisiones internas que los representen y ayuden a la organización e integración grupal, a través de reuniones, paseos y otras formas de convivencia.
- h. Estas políticas obedecen y complementan lo descrito en la sección de Organización interna del Reglamento.



NÓMINA DE LA DIRECTIVA Y COMISIONES BASE CORO PUCE AGOSTO-DICIEMBRE 2014
(DIRECTORIO TELEFÓNICO-ELECTRÓNICO)

NOMBRE	FUNCIÓN	NÚMERO TELEFÓNICO	CORREO
JUAN CARLOS VELASCO	DIRECTOR MUSICAL	0997 611155	juanquivel@hotmail.com
AMANDA CHÁVEZ	PIANISTA ASISTENTE DE DIRECCIÓN	0987 309745	amandachlarre@hotmail.com
ABIGAIL PARRA	PIANISTA ASISTENTE DE DIRECCIÓN ENCARGADA	0984 349462	olakasetocandolaguitarraokase@hotmail.com
ANDREA RODRÍGUEZ	PRESIDENTA	0984 489976	rodriguez.cesen.219@gmail.com
MICHAEL RAMÍREZ	COORDINADORES DE ASISTENCIAS	0998 266185	mike-steban@gmail.com
JENNIFFER AGUILAR		0998 185649 0999 642237	jennytuja@gmail.com
ESTEBAN YASELGA		COORDINADOR SECRETARÍA ENCARGADO	0984 175120
CAROL ANDRADE	COMISIÓN ECONÓMICA (ADMINISTRACIÓN)	0987 270925	paraticarolinita@gmail.com
PAOLA PARRA		0992 941559	paoonikoparra@hotmail.com
MICHAEL NARVÁEZ	COMISIÓN ECONÓMICA (GESTIÓN)	0987 171616	michaelnarvaez1994@gmail.com
DOMINIQUE LIZARZABURU	JEFE DE CUERDA SOPRANOS	0995 461153	lizar_michelle@hotmail.com
PAOLA PARRA	JEFE DE CUERDA CONTRALTOS	0992 941559	paoonikoparra@hotmail.com
ESTEBAN YASELGA	JEFE DE CUERDA BAJOS	0984 175120	esteban.yaselga@hotmail.com
JUAN CARLOS ERAZO	JEFE DE CUERDA TENORES	0987 570712	donchullita@yahoo.es
MANUEL SOSA	COMUNICACIÓN	0999 922024	muralla902@hotmail.com
MAYTE ALVARADO	COMUNICACIÓN	0983 147503	mayte_alvarado@yahoo.com
VALERIA SÁNCHEZ	COMUNICACIÓN	0984 618450	vale_luna24@hotmail.com



Firman en común acuerdo y como representantes de la agrupación:

DIRECTOR MUSICAL

PIANISTA ASISTENTE/DIRECCIÓN

PRESIDENTA

COMISIÓN ECONÓMICA

COORDINADOR DE SECRETARIA

COORDINADOR DE ASISTENCIAS

PROFESORA DE TÉCNICA VOCAL

JEFE DE CUERDA SOPRANOS

JEFE DE CUERDA BAJOS

JEFE DE CUERDA CONTRALTOS

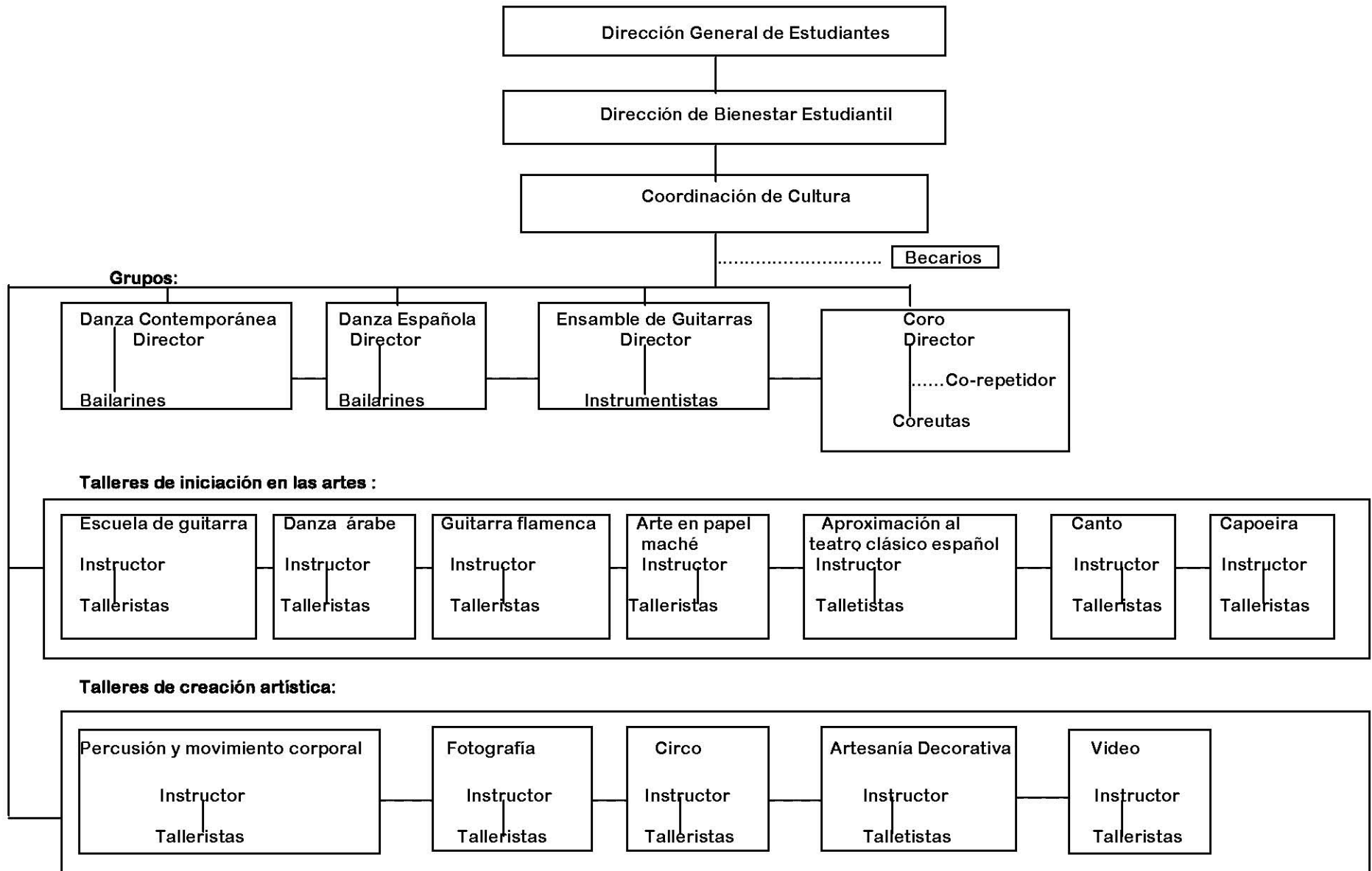
JEFE DE CUERDA TENORES

CORRECCIÓN DE ESTILO Y REVISIÓN
EQUIPO DE COMUNICACIÓN
MARÍA TERESA ALVARADO

Dado en Quito, a los 29 días del mes de agosto del 2014.

Revisión de contenidos y corrección de estilo, septiembre del 2014.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COORDINACIÓN DE CULTURA PUCE



Fuente: Coordinación de Cultura

ANEXO # 6

COORDINACION DE CULTURA					
Evaluación para Grupos y Talleres Culturales					
CORO					
Por favor, llene con letra legible el siguiente cuestionario					
Nombre					
Cuerda				Teléfono	
Fecha de Ingreso o reingreso				Celular	
Facultad				Nivel	
Cédula					
PRESENTACIONES					
<i>Marque con un una "x" la presentación en la que ha participado</i>					
				28 de mayo – Stella Maris	
				13 de septiembre – Desfile	
				18 de septiembre – Sede Ibarra	
				4 de octubre – Auditorio Mayor	
NUMERO DE PRESENTACIONES EN TOTAL					
Fecha en que llenó esta evaluación					
Esta sección es para uso del Director					
EVALUACIÓN TÉCNICA VOCAL					
<i>Esta evaluación será consecuyente con la fecha de ingreso de cada coreuta</i>					
Apoyo	1	2	3	4	5
Postura	1	2	3	4	5
Colocación	1	2	3	4	5
Dicción	1	2	3	4	5
Respiración	1	2	3	4	5
Emisión	1	2	3	4	5
SUBTOTAL					
EVALUACIÓN DEL DIRECTOR					
Conocimiento del repertorio	1	2	3	4	5
Interpretación específica de las piezas	1	2	3	4	5
Acoplamiento con las tres cuerdas restantes	1	2	3	4	5
Atención al director durante la interpretación	1	2	3	4	5
Trabajo del coreuta fuera del aula	1	2	3	4	5
SUBTOTAL					
ACTITUD					
Puntualidad	1	2	3	4	5
Relación con los compañeros	1	2	3	4	5
Relación con los profesores	1	2	3	4	5
Porcentaje de asistencia de los meses de Febrero, Marzo y Abril					
SUBTOTAL					
Firma del Estudiante			Firma del Director		

ANEXO # 7

Teoría sistémica aplicada a agrupaciones corales

Estudio de caso Coro PUCE

1. Concepto de coro

El canto puede ejecutarse de forma individual o colectiva. Cuando el canto es colectivo y participan en él por lo menos 4 integrantes (cuarteto), sonando de forma monódica o polifónica, se produce el llamado canto coral (para coros). Así, pues, se entiende por canto coral a aquella parte de la música que conjuga varias voces, interpretadas armónicamente para despertar una emoción estética en el público.

El rasgo que lo diferencia de otras manifestaciones musicales es la comunión de voluntades que implica su ejecución. “...*el canto a coro es el canto en comunidad de voces, sentimientos y empatías. Esta condición de comunidad es lo que brinda al trabajo de la cuerdas y el director coral*”¹, El coro es concebido como un trabajo conjunto e interdependiente, vislumbrándose así su identidad con el funcionamiento sistémico.

La educación en el canto, cantar en coro no es sólo un ejercicio del oído interior y de la voz; es también una educación del oído interior, el oído del corazón, un ejercicio y una educación a la vida y a la paz. Cantar juntos, en coro y todos los coros juntos, exige atención a los demás, atención al compositor, atención al maestro, atención a esta tonalidad que llamamos música y cultura y, de este modo, cantar en coro se convierte en una educación a la vida, una educación a la paz, un caminar juntos.²

En términos generales la palabra “coro” se deriva del latín *chorus* y éste, del griego χορός. El término se inspira en los coros que expresaban sentimientos religiosos en las famosas tragedias de la antigua Grecia, donde los cantores debían cumplir también el rol de bailarines y actores. Entre el siglo VII y V a.c. la expresión coral en Esparta tuvo una “*función paidéutica (catarsis colectiva) y educativa porque ayudaba a mantener vivos los valores*”

¹ María Teresa Alvarado Cobo, “Antecedentes y situación del movimiento coral en el Ecuador”, Entrevista a Bernarda Holguín, 17 de julio del 2006.

² “El Papa ve en el canto en coro una escuela de vida y de paz. Palabras tras el concierto ofrecido en su honor por coros alpinos”, online <http://www.zenit.org/article-24390?l=spanish>, fecha de acceso 23 de julio del 2007.

esenciales de la moral pública, el amor a la patria y el respeto a la ley".³ Sin embargo, el origen de esta práctica se remonta tiempo atrás, a las civilizaciones mesopotámica y egipcia.

Varios estudios revelan que las primeras formas vocales aparecieron con la cultura mesopotámica, a través del salmo, el responsorio y la antifona, hacia el siglo XXI antes de Cristo. Manuel Lafarga Marqués, profesor de Historia del Arte de la Universidad de Valencia afirma sobre los sumerios:

En sus cultos sólo se cantaba un himno o salmo, constituido por una serie de lamentaciones, de cuyos textos se conservan numerosos fragmentos, en los que se advierten formas poéticas considerablemente evolucionadas. Hacia el s. XXI a. de Xto. aparecen en la liturgia los responsorios (canto alternado entre sacerdotes y coro) y la antifona (canto alternado entre dos coros).

.....Hoy resulta difícil determinar si los cantores y los instrumentistas constituían dos conjuntos independientes. Parece claro, no obstante, que de la entonación se encargaban los chantres, en cierto modo precursores de los vicarios de coro de la Europa Medieval, que vivían en colegios contiguos a los templos.⁴

Por otra parte, las investigaciones del español Rafael Pérez demuestran vestigios de notación musical de la IV Dinastía (2600-2480 A. C.), encontrados cerca de la pirámide de Giza. Se conservan relieves y textos empleados en algunas ceremonias, como las de los cultos a Isis y Neftis, los cuales permiten suponer que los egipcios practicaban himnos a través de la participación de dos sacerdotes y una sacerdotisa, quien hacía de solista, en representación a la diosa.

Para esa cultura la voz era el mejor medio para comunicarse con el más allá. De hecho, los sonidos y los ritmos eran almas; sus formas musicales fueron el recitado, la antifona, el responsorio y el aleluya. Los hallazgos en tumbas faraónicas permiten deducir que los cantantes se acompañaban del sonido del arpa, la flauta y otros instrumentos. Empleaban el movimiento de la mano para indicar la ondulación y marcha melódica; el ritmo se marcaba con palmadas, sistros, crótalos, carracas, platillos y tambores. El uso alterno de voces e instrumentos diversos advierte ya de un cierto tipo de polifonía.⁵

³ Rubén Gómez Muñoz, "La Mujer y la música en la antigua Grecia", Universitat Rovira i Virgili, 11 de mayo del 2004, p. 13, online <http://www.humanrights-observatory.net/revista/lamujerylamusica.pdf>, fecha de acceso 17 de octubre del 2007.

⁴ Manuel Lafarga Marqués. Historia de la Música y el Folklore. Historia de la tonalidad, online <http://usuarios.iponet.es/mlafarga/Historia.htm>, fecha de acceso 10 de octubre del 2007.

⁵ Polifonía es el estilo de composición que incluye dos o más voces o sonidos que se interpretan simultáneamente, cada uno con su propia melodía y variante en entradas y ritmos, lográndose una rica textura de

No obstante, la expresión polifónica occidental surgiría en el período Ars Nova, (siglos XII-XIII), gracias a los monjes franceses Leonin y Perotin, con la creación y desarrollo gradual del organum, una forma musical que implicaba colocar voces complementarias a la melodía principal del canto llano⁶. La configuración definitiva de la terminología para las tesituras o cuerdas corales se produciría en el Barroco (siglo XVII), con las denominaciones de Soprano, Tenor, Contralto, Bajo, Barítono y Messo-soprano.

La polifonía asumió un carácter y un compromiso democráticos a partir del siglo XIX, cuando los coros se convirtieron en medios de solidaridad y formación de los individuos. Factores que contribuyeron a este apogeo fueron el pensamiento libre de la Europa romántica, la Revolución Francesa, sustentada en la proclamación de los derechos del hombre y del ciudadano, e incluso la Revolución Industrial. La práctica coral sirvió como medio de esparcimiento para combatir el consumo de alcohol entre los obreros de las ciudades europeas.

Surgieron coros y asociaciones vocacionales integrados, en su mayoría, por personas sin formación académica musical, es decir, cantantes por afición y destreza. Los primeros antecedentes de este tipo coral se encuentran en las asociaciones “Liedertafel männerchor”⁷ (coros masculinos a capella), iniciadas por Kart Zelter en Berlín en 1831 y en el famoso “Orfeón de París”, creado en 1833 por Wilhem. *“El Orfeón es una gran masa coral de cantores no profesionales y de toda clase social, producto de la necesidad de acercar al pueblo llano el disfrute de la música por la vía más directa: la interpretación”*.⁸ La llegada

sonidos. De acuerdo al concepto occidental, en la polifonía las partes simultáneas deben variar rítmicamente de una a otra. Richard Cole et al, Virginia Tech Multimedia Music Dictionary, online <http://www.music.vt.edu/musicdictionary/> fecha de acceso 10 de octubre del 2007.

⁶ El canto llano es una melodía interpretada a capella y al unísono, con base en la liturgia católica. Su finalidad es embellecer el ritual sin distraer en absoluto el acto litúrgico. Esta forma coral apareció en el siglo IV gracias a San Ambrosio para reemplazar el diálogo o antífona utilizada por los mártires cristianos en las catacumbas de Roma, como forma de alabanza a Dios. Las melodías se cantaron primero en griego y luego en latín, cuando esta lengua se convirtió en la oficial de la Iglesia Cristiana.

⁷ Los Liedertafel nacieron en Berlín con Kart Zelter, en 1831. Al inicio sus canciones se interpretaban por el grupo alrededor de una mesa (tafel), a capella. El nombre alemán mannerchor indicaba que estos grupos se componían por voces masculinas. Extraído de D. Lenger, “Antecedentes de coros vocacionales”, online http://www.luciernagaclap.com.ar/articulosrevistas/18_cantemosjuntos.htm, fecha de acceso 12 de diciembre del 2007.

⁸ *Ibid.*

de los orfeones consolidó la participación de la mujer en la práctica coral, iniciada en el siglo XVIII.

El coro es un instrumento colectivo, una comunión de voces agudas y graves, dirigidas por un director, quien unifica los criterios de interpretación, lo cual supone un vínculo comunicativo muy fuerte. Esta reunión de personas puede cantar al unísono (obra monódica) o a varias voces (obra polifónica). Es el instrumento armónico por excelencia, con una tesitura⁹ de cuatro octavas (escalas musicales), usualmente. Suele utilizarse como sinónimo de orfeón, cantoría, coral o capilla, aunque este último se refiere específicamente a coros eclesiales.

En todos los tiempos, el canto coral ha sido una de las manifestaciones artísticas más accesibles a los distintos grupos sociales del planeta, capaz de conmover las raíces más profundas del espíritu. Su primer objetivo fue la comunicación con la divinidad, como se señaló previamente. Actualmente los objetivos son varios, el canto a coro acompaña al hombre en los trabajos comunitarios, le ayuda a expresar diversos sentimientos. Platón define la expresión coral como *“El arte que, regulando la voz, llega hasta el alma y le inspira el gusto a la virtud”*.¹⁰

Los coros son, sin duda, sistemas organizacionales. Estas agrupaciones tienen objetivos, cumplen un ciclo y generan productos al entorno, con el cual interactúan permanentemente para sobrevivir y crecer. Interdependencia e interacción son inherentes a estas formaciones. La similitud entre las formaciones corales y el concepto de sistema abierto se verifica claramente a través de cuatro temas:

1. La finalidad por la cual se justifica una organización
2. Los subsistemas que interactúan en la práctica coral
3. El funcionamiento del sistema como un ciclo de eventos
4. La influencia del entorno en la organización

⁹. Tesitura es el registro vocal o intervalo de notas que un cantante es capaz de interpretar, sin mayor esfuerzo. Ibid

¹⁰ Teodoro Remache, “II Festival de Coros de las Américas”, Coordinación de Cultura Escuela Politécnica Nacional, programa de mano, Quito, 19 de marzo del 2004, p. 4.

A continuación, la respectiva analogía, por medio del análisis del Coro Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de la mención de rasgos generales de la práctica coral. Debe aclararse que esta sección busca comprobar la característica sistémica del grupo coral, mas no sustituye al estudio de la cultura interna, planteado como tema prioritario de este trabajo. Dicho asunto se desarrolla en el Capítulo Práctico del documento.

2. La finalidad del sistema coral

Los conjuntos coros se forman de acuerdo a ciertos fines o metas. El coro PUCE es una actividad artística que trabaja bajo el amparo de la Coordinación de Cultura de la Universidad. Fue creada en 1993 con el fin de que la comunidad universitaria dispusiera de un espacio extra-académico para desarrollar el talento vocal y la sensibilidad social. Por otra parte, el coro fue concebido como medio de representación de la PUCE ante otros organismos.

Coro PUCE mantiene su misión, objetivos y demás fundamentos tan solo como supuestos. La ausencia de una filosofía clara y formalizada ocasiona problemas en la coordinación de actividades y sobretodo en el compromiso de los coralistas hacia su sistema. Este asunto se abordará con detalle en la sección práctica de esta disertación correspondiente al análisis cultural del Coro PUCE.

3. El coro como ciclo de eventos

Los coros, como sistemas orgánicos, necesitan evitar el desgaste a través de mecanismos que regeneren la energía. Coro PUCE actúa como un ciclo de eventos dinámicos, en permanente interacción, a fin de la estabilidad necesaria para mantener su estructura y razón de existencia. Este proceso se produce de la siguiente manera:

3.1 Entradas

Coro PUCE trabaja gracias a varios inputs o insumos que permiten la supervivencia y desarrollo sistema coral. Los principales entradas que nutren la actividad coral son:

a. Las necesidades: El sistema funciona conforme a necesidades culturales percibidas en la comunidad PUCE y el entorno nacional. Jóvenes adultos y personas en edad madura se

convierten en el público actor y receptor del arte musical, particularmente si gusta de la Música Universal y solemne, característica de un coro pontificio como el de la Universidad.

b. Recursos Humanos: El talento humano actúa como motor principal del organismo coral. La calidad del trabajo se garantiza a través del profesionalismo del director Giovanni Mosquera, tenor y director de Canto lírico en el Conservatorio Nacional de Música. El sistema se enriquece con los conocimientos en acompañamiento musical del maestro chileno Hugo Gianini, co-repetidor del Coro PUCE, graduado como Pianista y Músico de Cámara en el Conservatorio de la Universidad de Chile. El insumo humano complementario al funcionamiento coral lo constituyen los estudiantes, docentes y administrativos de la PUCE con potencial para el coro lírico que cada semestre ingresan al coro. La mayoría de coralistas novatos no posee conocimientos previos de Música, por tanto, no lee partituras ni coloca su voz adecuadamente. Empero, el cantante demuestra habilidades en memoria auditiva y afinación.

c. Recursos Financieros: La Universidad distribuye presupuestos destinados al pago de honorarios del director y co-repetidor, becas del 30 al 50% sobre créditos semestrales a coralistas PUCE, impresos, compra de uniformes formales, transporte, estadía y alimentación en caso de viajes, partituras, un sintetizador y dos pianos para ensayos y presentaciones, uno de ellos adquirido en comodato.

d. Recursos Mercadológicos: El coro promueve sus actividades dentro del campus por medio de la Coordinación de Cultura, área que difunde información y vende la idea coral a través de afiches y fotos en carteleras, folletos informativos, comunicación cara a cara, presentaciones en el campus ante autoridades, estudiantes, docentes y personal administrativo y participaciones eventuales fuera de la Universidad.

La promoción externa del coro está encargada a Comunicación Institucional y Relaciones Públicas PUCE. El área se centra en recolectar y canalizar reportajes en prensa escrita. También envía información sobre eventos a radios locales, particularmente en época navideña. Asimismo, publica notas del grupo en la página Web de la Universidad a través de dos espacios: “Noticias” y “Foto eventos”.

e. Recursos Materiales: La Universidad proporciona al coro infraestructura para funcionar: el sitio adecuado para los ensayos y/o presentaciones es el Aula Magna ubicada entre las Facultades de Comunicación y Filosofía de la PUCE. Es un local amplio, que favorece a la acústica con capacidad para 212 personas en asientos. El equipo técnico-instrumental se compone de consola, piano, sintetizador, micrófonos, atriles, graderío, reflectores e iluminación. El Director trabaja con partituras proporcionadas por Coordinación de Cultura, coralistas PUCE o contactos personales.

f. Recursos Administrativos: El coro trabaja bajo Dependencia directa de Coordinación de Cultura, quien entonces se encarga de la Planeación, Organización y Control de proyectos corales. En la Dirección figura Giovanni Mosquera. El apoyo logístico corresponde a los becarios de Coordinación y a directiva interna de Coro PUCE quienes canalizan información y gestiones entre Coordinación de Cultura, el Director y los coralistas. El apoyo técnico incumbe al maestro co-repetidor Hugo Gianini, con el acompañamiento de piezas a través del piano, al propio Giovanni Mosquera en el papel de profesor de Técnica vocal y a los 4 jefes de cuerdas para Sopranos, Tenores, Bajos y Contraltos, respectivamente.

3.2 Transformación

El coro de la PUCE funciona gracias al esfuerzo coordinado de nueve subsistemas: Dirección General de Estudiantes de la PUCE; Dirección de Bienestar Estudiantil, Coordinación de Cultura, Dirección coral, Técnica vocal, Cuerda de Sopranos, Tenores, Bajos y Contraltos, Co-repetición o acompañamiento, Jefaturas de cuerda y Directiva interna.

Los diferentes procesos del grupo se orientan a la capacitación técnico-vocal, la sensibilización de los integrantes y la interpretación pública de obras musicales, con arreglos para coro mixto, a cuatro voces, generalmente. Enseguida, los procesos más sobresalientes en el coro universitario:

a. Planificación de proyectos corales. Este proceso implica un esfuerzo conjunto entre Coordinación de Cultura, Dirección de Estudiantes y Dirección de Bienestar Estudiantil, quienes proponen eventos internos y aceptan o rechazan proyectos de instituciones amigas. Sus decisiones son remitidas a la Dirección coral, quien normalmente acepta las propuestas y

las ejecuta con el grupo. Los proyectos son de diversa magnitud; engloban desfiles, recitales, conciertos, festivales, montajes escénicos y grabaciones de audio.

b. Selección de repertorios. Una vez fijado el plan de trabajo, el Director coral selecciona los repertorios que se interpretarán en las presentaciones públicas. Las partituras deben ser coherentes tanto a los eventos a los que se dirigen como al carácter del grupo, un coro pontificio, formado por jóvenes, ubicados en 4 voces, con la ayuda de un maestro co-repetidor.

c. Convocatorias de ingreso. El proceso de ingreso de coralistas se promueve a través de carteleras y de la organización de actividades con los diferentes grupos y talleres de Coordinación de Cultura, al inicio de cada semestre, como demostración de su trabajo. La finalidad de los eventos es incentivar a los estudiantes a formar parte del área artística de la PUCE, en sus diversas manifestaciones, entre ellas el coro. El tiempo de convocatoria dura 2 semanas, aproximadamente. No existe un límite de aspirantes al grupo coral.

d. Audiciones. Una vez hecha la convocatoria de Cultura, los estudiantes interesados deben pasar una audición con el Director para saber si tienen potencial para el canto. Superada la prueba son ubicados en una de las cuerdas vocales. Soprano o Alto, en el caso de mujeres; Tenor o Bajo, en el caso de varones.

e. Formación vocal y ensayo de piezas. Una vez en el coro, los coralistas reciben técnica vocal. La finalidad de estos ejercicios es educar la voz, volverla lírica y con un color (timbre) estéticamente adecuado a los repertorios que se han de presentar. Este proceso contempla además el ensayo de las obras planeadas. El tiempo requerido para la preparación de obras puede ser de uno a seis meses, dependiendo de la complejidad del proyecto.

La fase de ensayo necesita de ensayos parciales, es decir de cada cuerda por separado para dar paso al ensamble de las 4 cuerdas vocales, la tarea más fuerte del proceso, pues es allí donde se deben pulir las obras, cuidando detalles como matices (volúmenes) ritmos e interpretación. Tanto la preparación en técnica vocal como los ensayos necesitan de un instrumento de apoyo. El Coro cuenta con un piano para este cometido, utilizado por el Director Mosquera en la fase de técnica y por el co-repetidor Gianini, al momento del ensayo.

El proceso de ensayo entre el director y los coralistas dura una hora y media, de 13h30 a 15h00 y se ejecuta tres veces por semana en el Aula Magna de la PUCE. Los primeros 20 minutos se destinan al trabajo técnico vocal, seguidos por un receso de 10 minutos y la hora restante se destina al ensayo de repertorios. Los días de trabajo regular para Sopranos y Tenores son lunes y miércoles, Contraltos y Bajos trabajan los martes y jueves y el viernes es día de ensayo general, reservado a la practica de todos los coralistas, en conjunto.

Los ensayos generales pueden producirse en cualquier momento, según lo disponga el Director. Estos se intensifican normalmente, durante el mes anterior a una presentación. La fase se complementa con audiciones que determinan si los coralistas están o no aptos para presentarse con el grupo.

3.3 Salidas o resultados

Cuando el sistema ha procesado sus insumos, el sistema los devuelve al ambiente en forma de productos. En el caso del Coro PUCE el producto ofrecido es el servicio cultural universitario. Tal resultado se manifiesta a través de 8 modalidades:

a. Presentaciones públicas de repertorios en recitales, conciertos, festivales, desfiles y montajes escénicos (obras complejas) en el campus de la PUCE y fuera de él, en escenarios de Quito y otras ciudades ecuatorianas.

b. Evaluación de proyectos (presentaciones) por parte de la Coordinación de Cultura, Bienestar Estudiantil y Dirección Coral. Las autoridades analizan en juntas periódicas cada detalle de los eventos programados. Los resultados deben remitirse a Dirección General de Estudiantes, como órgano rector de la actividad cultural en al PUCE. Hasta el año 2004, la mayoría de proyectos del grupo se evaluaban, además, con la participación de sus coreutas, por medio de charlas con el Director. Sin embargo, en la actualidad estas reuniones son únicamente hechos ocasionales.

c. Evaluación de coreutas y entrega de becas, durante el último mes de cada semestre el Director califica a cada integrante del coro conforme a un cuestionario donde constan 3 parámetros: técnica vocal, interpretación musical y actitud. (Para conocer las especificaciones

de evaluación se recomienda revisar el anexo # 2) Dichos elementos se evalúan sobre diez puntos.

Los resultados de este documento se entregan a la Coordinadora de Cultura, quien dictaminará qué estudiantes merecen becas culturales. Además de la evaluación del Director, la autoridad debe considerar el tiempo de permanencia en el coro (seis meses como mínimo), presupuesto asignado para becas por parte de la Dirección Financiera de la PUCE y promedio académico del estudiante (treinta y siete puntos como mínimo). La beca varía entre el 30% y el 50 % de descuento sobre los créditos semestrales y su concesión obliga al beneficiario a un compromiso firmado, con la presencia de un garante que, generalmente, es el padre o la madre de familia.

d. Desarrollo vocal de los integrantes. Una consecuencia plausible del sistema Coro PUCE es el desarrollo del potencial vocal. Son evidentes los progresos en colocación, afinación, color del timbre y seguridad escénica que se logran a través de la técnica provista por el Director. Después de algunos meses de trabajo, la mayoría de integrantes manifiestan voces educadas y están en capacidad de continuar su formación musical como solistas en academias o de formar grupos o bandas musicales. Sin embargo, el nivel de desarrollo depende de las habilidades, empeño y capacidad de aprendizaje de los coralista, así como de la calidad de enseñanza del Director y la empatía lograda entre esta autoridad y sus pupilos. Por otra parte, el desempeño general será consecuencia del clima interno, es decir, de la alta o baja motivación de los integrantes del coro, como se analizará en el Capítulo Práctico.

e. Abandono de la agrupación. Un hecho inevitable que debe enfrentar el sistema es la rotación de integrantes. Varios coreutas, muchos de ellos con experiencia y desempeño excelente, deben retirarse por motivos académicos como horarios de clase, trabajo o por expulsión (casos aislados). Como el lógico, esta salida genera desequilibrio temporal en el grupo, tanto en el aspecto técnico como social.

f. Pago de honorarios. Tanto el Director como el co-repetidor del coro reciben un sueldo mensual por su trabajo, con los debidos beneficios como parte de la nómina de la PUCE. Cada instructor de los grupos culturales recibe aproximadamente 10 dólares por hora de trabajo.

g. Rendición de cuentas. Una vez cumplidos los proyectos corales, Dirección General de Estudiantes debe responder ante la Dirección Financiera por cada egreso, crédito, ingreso u otro tipo de transacción económica generada en el grupo coral, a través del informe emitido por Coordinación de Cultura.

h. Información sobre las actividades del grupo. El coro genera información sobre sus actividades a la comunidad universitaria y la localidad a través de la Internet, carteleras, folletos y comunicación cara a cara provista por Coordinación de Cultura. A nivel externo, la información se genera a través de notas y reportajes de prensa escrita de los periódicos “El Comercio” y “Hoy”. La promoción en Radio y Televisión es muy esporádica. El interés de los medios por las actividades de la agrupación prevalece en la época navideña. Esta gestión se canaliza generalmente a través de la Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas de la PUCE.

3.4 Retroalimentación

A nivel externo la retroalimentación se evidencia en los comentarios favorables o negativos generados en los públicos del entorno coral respecto a presentaciones en recitales, conciertos, festivales u otros eventos. Los clientes externos del coro están formados por la comunidad PUCE (estudiantes, administrativos y docentes), la prensa y organizaciones culturales del medio nacional. .

Los comentarios favorables al trabajo coral aluden a temas como demostración de acoplamiento, precisión y logro en la transmisión del carácter de la obra. Los aplausos prolongados, la conmoción y la euforia de la gente luego de escuchar una pieza son también mensajes de satisfacción sobre el trabajo coral. El coro ha logrado entonces, dos de sus fines, ser un medio de sensibilización y de difusión musical de alta calidad. Por el contrario, una crítica negativa sobre el coro sería afirmar que el grupo ha demostrado desafinaciones o fallas en el ritmo o que su director no ha tenido sintonía con su grupo. Ejemplos de comunicación no verbal que señalan descontento de la audiencia son los aplausos cortos y sutiles, ausencia de éstos luego de interpretar una pieza, bajo número de público en una presentación o retiro de asistentes en medio de una presentación.

De esta forma, cada evento exhibido por el coro contribuye a formar en el entorno una determinada imagen corporativa, no sólo referente al sistema coral, sino a la institución a la cual representa: la PUCE. Los públicos perciben a este organismo como un centro de formación integral, científica y humanística y como semillero del arte musical en Ecuador. Dependiendo del desempeño del coro, la audiencia recreará además una imagen favorable a los intereses del sistema, concibiéndolo como un grupo de alta calidad vocal e interpretativa o, o por el contrario, como un grupo débil, no acoplado y, en definitiva, con falencias musicales.

La retroalimentación coral también se manifiesta en el grado de apoyo financiero que las autoridades de la PUCE o empresas auspiciantes demuestran hacia los proyectos propuestos por Coordinación de Cultura, el Director o sus coralistas; en el número de menciones, dimensión y tipo de comentarios generados en prensa sobre actuaciones del coro; en el número de invitaciones a conciertos, festivales u otros eventos que el coro recibe de organizaciones externas al campus durante cada ciclo académico y en el grado de acogida demostrado por los miembros de la PUCE ante la convocatoria de Coordinación de Cultura, relacionada al ingreso en el grupo.

Por otra parte, los clientes internos pueden retroalimentar al sistema a través de diversas actitudes, como coralistas. Entre las respuestas más evidentes se encuentran la puntualidad y el nivel asistencia a los ensayos; el grado de interés y participación en eventos de integración social, y, por supuesto, el nivel de desempeño en los procesos técnico-vocales y de aprendizaje de repertorios. Otra forma clara de respuesta es el nivel de rotación. Es decir, el número de integrantes que permanecen o se retiran después de cada proyecto coral.

En vista de la importancia que cumplen los coralistas como primer público del sistema coral PUCE, es conveniente que la Dirección y el área coordinadora sostenga estrategias de comunicación encaminadas en la información, la integración social y, en definitiva, en la motivación adecuada para cumplir con las expectativas tanto de la organización universitaria y como de sus miembros.

Además, los líderes del sistema coral deben mantener comunicación constante con los integrantes, pues ellos, como clientes internos, tienen contacto directo con la audiencia (estudiantes, profesores PUCE, familiares y amigos) y, posiblemente conocen sus opiniones.

Debe entonces, abrirse un espacio para sugerencias, a través de auto-evaluaciones periódicas sobre eventos. Es decir, un pequeño análisis de debilidades y fortalezas.

Las reacciones de los públicos del coro determinarán las estrategias a seguir por Coordinación de Cultura y Dirección coral para retornar al equilibrio y salvaguardar el prestigio y el éxito del sistema. La retroalimentación negativa puede implicar correcciones en técnica vocal, en el nivel de exigencia en el aprendizaje, en la selección de coreutas aptos para admisiones y presentaciones, en la selección de piezas para ensayo y en otras manifestaciones culturales como son vestimenta, sonido y escenarios. Incluso se podría aplicar un cambio en objetivos, estrategias y políticas internas, de ser necesario. Para captar de manera significativa la respuesta del ambiente, es imprescindible el dialogo fluido y constante entre las áreas de Coordinación de Cultura, Relaciones Públicas, Dirección Coral y Directiva interna, como ente representativo de los coralistas.

4. Influencia del entorno

El ambiente o entorno circundante a Coro PUCE contempla agentes favorables y restrictivos para el funcionamiento del sistema. A continuación, los principales:

a. Presupuesto limitado para proyectos culturales en la Universidad. Siendo coro PUCE un grupo musical bajo dependencia de la Universidad, debe sujetarse a los criterios financieros de las áreas correspondientes, compartiendo el presupuesto cultural con los demás grupo y talleres. Esta limitación puede perjudicar el cumplimiento de proyectos ambiciosos como son el montaje de operetas y giras del grupo.

b. Facultades de la PUCE y otras instituciones donde laboran los coralistas. Los integrantes del coro proceden de las diferentes facultades, de áreas administrativas o, incluso, de otras instituciones locales, donde actúan en calidad de trabajadores. Esta diversidad enriquece al sistema, y obliga a cultivar valores como la tolerancia, el respeto y el trabajo en equipo. Sin embargo, este factor también puede afectar al grupo de forma negativa. En ocasiones, las actividades académicas y laborales de los coralistas no son compatibles con los espacios de ensayo coral; “chocan” con los horarios destinados a ensayo y esta realidad obstaculiza la permanencia o el ingreso de personas con dotes para el canto, que podrían aportar de forma importante a la agrupación.

c. Ausencia de estrategias de comunicación institucional. El empirismo en el manejo de estrategias en relaciones públicas con que se maneja Coro PUCE, perjudica la promoción de actividades en medios, el reconocimiento a la labor institucional y el correspondiente apoyo de autoridades y empresas.

d. Intercambio limitado. La ausencia de presentaciones en eventos externos a la PUCE da como resultado un crecimiento en experiencia muy pobre. La falta de intercambio elimina la posibilidad de aplicar un benchmarking efectivo. Es decir, de aprender de los mejores coros locales y nacionales, de compararlos con el desempeño del sistema y de eliminar posibles fallas internas.

e. Competencia. El coro se mueve en medio de con otras expresiones artísticas. A nivel interno figuran la Tuna, el Grupo de Cámara, Danza Española, Capoeira y demás talleres bajo la supervisión de Coordinación de Cultura PUCE. Asimismo figuran los coros preparados para el Festival Navideño PUCE. La competencia directa para coro PUCE a nivel externo está dada por los coros universitarios del país como coro ESPE, UCE y UTE y por los demás coros vocacionales como son: Amaranto, Amistad y NovaVox. De forma indirecta, la competencia se produce con los coros académicos profesionales, como Conservatorio Nacional y Pichincha, respectivamente.

f. Movimiento coral no consolidado. Un factor nacional que perjudica a todos los sistemas corales del país es el bajo nivel de consolidación en el movimiento coral del Ecuador. Esta debilidad obedece a tres causas fundamentales:

1. La preponderancia de islas locales, es decir de un trabajo separatista entre coros, poco conscientes de la necesidad del funcionamiento sistémico-integrado para la supervivencia.
2. Desconocimiento de estrategias de Relaciones Públicas por parte de los líderes en el ámbito coral, que permitan posicionar al movimiento en los públicos del Ecuador y el mundo.
3. Ausencia de preparación profesional en dirección de coros. La inexistencia de centros académicos especializados en Dirección y Arreglo coral limita las

posibilidades creativas y competitivas de los sistemas a nivel nacional e internacional.

La imagen débil que emana el movimiento trae como consecuencia la escasa inversión de empresas o personas para la ejecución de proyectos de complejidad como son espectáculos junto a orquestas sinfónicas, montajes de oratorios y óperas.

g. Gobierno. La estructura burocrática no viabiliza proyectos, por otra parte, los presupuestos que el Gobierno distribuye para el arte son bastante restringidos. Tales actitudes desmotivan a quienes encabezan las iniciativas.

h. Cultura nacional. Ecuador no demuestra gran apertura a los espectáculos corales; los públicos del arte son pocos, comparados con aquéllos del fútbol y de expresiones musicales en boga como el reggaetón y el pop. En consecuencia, la cultura nacional se convierte en un agente desfavorable para el desarrollo coral.

5. Los subsistemas corales

Las organizaciones corales son sistemas conformados por células en permanente interacción e interdependencia para llegar a la armonía. Los subsistemas guardan relación a la estructura y funciones existentes en el sistema como también al factor psicosocial, tecnológico, financiero, comunicativo y cultural. Conforme a estos criterios se han identificado los siguientes subsistemas en la organización coral:

5.1 El subsistema psicosocial

El elemento humano constituye el subsistema primordial para un coro, pues cada integrante es un "instrumento musical" a través de su voz, o de sus gestos y movimientos de batuta; en el caso del director. Asimismo, el co-repetidor contribuye al conjunto con la agilidad de sus dedos al tocar el piano.

El subsistema psicosocial del coro PUCE se compone por cincuenta personas, aproximadamente. De ellas, cuarenta pertenecen a la función operativa, es decir a las cuerdas de Tenores y Bajos, en el caso de varones y a Sopranos y Contraltos, en el caso de mujeres.

5.2 El subsistema tecnológico

El subsistema tecnológico se aplica en el asunto coral, a través de los instrumentos que utiliza el subsistema humano para desarrollar su trabajo. Se verifica en las habilidades vocales de los coralistas, los conocimientos musicales del director y co-repetidor, los ejercicios de técnica vocal aplicados, partituras, atriles, batuta, midis y MP3 didácticos distribuidos en discos e Internet para la memorización de piezas, grabadoras, instrumentos de apoyo musical como piano y sintetizador, micrófonos y aparatos de amplificación.

5.3 El subsistema financiero

El subsistema financiero es el responsable de la adopción de recursos económicos para cumplir los proyectos planteados para el Coro PUCE. Este subsistema se manifiesta a través de dos fuentes; la Dirección Financiera de la PUCE y la Tesorería del Coro PUCE. Dirección Financiera asigna un presupuesto semestral al coro y demás grupos artísticos, mismo que se canaliza a través de la Coordinación de Cultura y Recursos Humanos de la PUCE. Este dinero se distribuye en el pago de honorarios del director y co-repetidor musical, becas estudiantiles, viajes y gastos de presentaciones. Por otra parte, el grupo cuenta con la función de Tesorería interna, la cual se encarga de la recolección de cuotas semanales entre coralistas, con el objetivo de financiar proyectos de integración social y gastos imprevistos del grupo.

5.4 El subsistema comunicacional

El subsistema comunicacional constituye el sistema nervioso de las organizaciones, en cuanto se liga a la retroalimentación e interacción que fluyen dentro del sistema para ejecutar las diferentes actividades coordinadamente y cumplir los objetivos generales. Coro PUCE no dispone de sistemas controlados que permitan cumplir un proceso comunicacional eficiente. El rumor entre coralistas, las órdenes verbales y la interacción del director y los cantantes en la práctica diaria son los medios que caracterizan al coro PUCE. El proceso comunicacional se abordará a fondo dentro del Capítulo Práctico.

5.5 El subsistema estructural o por funciones

Existen nueve funciones claves en la estructura coral, cinco catalogadas como funciones de línea, porque siguen la cadena de mando institucional planteado en el organigrama de la PUCE y cuatro funciones tipo staff, al desarrollarse como funciones de apoyo a los roles de línea, a través de sugerencias técnicas, ayuda logística o motivacional a los miembros:

1. Función gerencial: Dirección general de estudiantes (de línea)
2. Función de mando medio: Dirección de Bienestar Estudiantil (de línea)
3. Función de mando medio: Coordinación cultural (de línea)
4. Función de mando medio: Dirección artística (de línea)
5. Función técnica vocal(staff)
6. Función operativa: Las cuerdas vocales(de línea)
7. Función de acompañamiento artístico (staff)
8. Función jefatura de cuerda (staff)
9. Función directiva interna, integrada por un presidente, secretario y tesorero (funciones staff)

1. Dirección general de estudiantes

Como función gerencial, la dirección general de estudiantes tiene el deber de considerar y aprobar proyectos encaminados al bienestar estudiantil de la PUCE en los aspectos académicos y extracurriculares. Por lo tanto, es la responsable principal por el desarrollo de servicios de promoción de salud, cultura, deportes y apoyo social a los jóvenes universitarios durante su experiencia académica.

2. Dirección de bienestar estudiantil

Administra y controla diversos proyectos de la Dirección General de Estudiantes, como organismo delegado. Esta función monitorea y toma decisiones sobre los roles de coordinación en las áreas de bienestar estudiantil, entre ellas Cultura.

3. Coordinación de cultura

Coordinación de Cultura es la dependencia universitaria encargada de proponer, aceptar, coordinar y supervisar proyectos de orden artístico en sus diversas expresiones, a través de talleres y grupos. Por tanto, representa una función de mando medio, ubicada entre la Dirección de Bienestar Estudiantil, a quien reporta sus tareas y las Direcciones coral, de danza, de teatro, del grupo de cámara y demás expresiones artísticas subordinadas al cargo.

4. Dirección artística

Todas las cuerdas funcionan bajo la orientación de un director artístico, quien representa el subsistema gerencial del Coro. Se cree que el origen de esta función se halla en los maestros de capilla o magísteres que dirigían los cantos llanos en la Iglesia Católica primitiva, de los primeros siglos de la era cristiana. También se lo vincula con el corifeo que dirigía los coros en la Grecia antigua

El director es, en definitiva, el líder y el coordinador máximo del coro. “*Él tiene la responsabilidad de dar vida a una obra musical, de transmitir el carácter de la obra, manteniéndose fiel y respetando las intenciones del compositor*”.¹¹ Para el efecto puede utilizar las manos o una batuta, con las que gesticula diferentes patrones de movimientos para transmitir información a los integrantes del coro.

A través de la gesticulación brinda indicaciones de metro (pulsaciones isométricas con acentos periódicos), de tiempo (velocidad del discurso musical) y dinámica (volumen), señala las entradas de las diferentes cuerdas, solistas o instrumentalistas, identifica y corrige errores de ejecución, demanda una clara articulación, enunciación y pronunciación musical y, en general es el responsable de la correcta interpretación de la obra musical a través del acto de la recreación.

La selección de los repertorios que se han de preparar es también incumbencia directa del conductor coral. Éste debe plantearse una estrategia, analizando el nivel de desempeño y experiencia del coro. Si se trata de novatos, es mejor empezar por piezas fáciles y gradualmente, prepararlos en obras complejas. Otros factores que influyen en el tipo de

¹¹Bueno, op. cit., p. 137.

repertorio a cantar, son la época, el sitio en que se hará el concierto y el tipo de audiencia al que está dirigido.

Entre las cualidades básicas de esta función se hallan la musicalidad, buen oído, capacidad de comunicación y de liderazgo, además de carisma y facilidad para lograr sintonía con los coralistas, enmarcada en el respeto mutuo. El director debe contar además con una amplia formación musical, cultural y ética. Adicionalmente tiene que dominar aspectos como programación neurolingüística e inteligencia emocional.

Es importante el equilibrio. El director ha de ejercer disciplina sin llegar a la tiranía visceral; ha de ser paciente y tolerante sin rayar en el abandono o la debilidad de carácter. Debe ser un individuo ecuánime y respetuoso para con sus integrantes, consciente de que está trabajando con personas valiosas, que representan el motor de la agrupación y como tales ha de tratárseles. Por lo tanto, la asertividad es vital.

La clave para dirigir un coro con eficacia está en *“la paciencia, que incluye tolerancia, para llegar a la integración. Si se logra juntar todas las voluntades e individualidades en un proyecto conjunto, el coro se mantendrá vivo”*.¹²

Es aconsejable que el director tenga preparación académica en canto y solfeo, especialmente en aquellos casos en que una misma persona debe dirigir y preparar técnicamente al grupo coral. Coro PUCE es una muestra de esta dualidad funcional.

Para asegurar el desempeño adecuado del coro es aconsejable que el director establezca reglamento interno o un documento similar, a manera de guía, en donde se detalle toda la filosofía de trabajo del grupo coral.

5. Subsistema operativo: las cuerdas vocales

Cuerda es un término relativo a cada parte vocal de un coro, la cual agrupa a individuos con un registro vocal similar. El coro normalmente se compone de 4 cuerdas vocales. Las cuerdas con registros agudos corresponden a Sopranos y Tenores. Complementarias a ellas, aparecen las cuerdas con registros graves, de Contraltos y Bajos. Será el director el encargado de interactuar con los subsistemas para desarrollar sus voces con ejercicios específicos. De esta

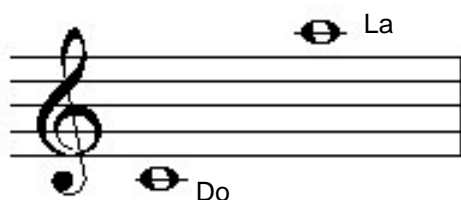
¹² Alvarado, Entrevista a C. Santos, cit.

forma, cada cuerda aporta con su voz distintiva para el logro de la armonía musical. Las cuerdas cumplen una función de carácter operativo, pues obedecen las órdenes de la Dirección coral e indirectamente, de la Coordinación de Cultura PUCE.

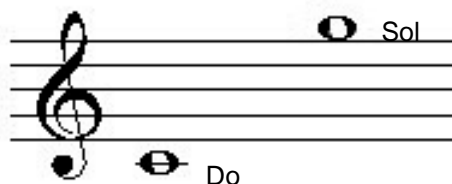
No existe un acuerdo sobre los límites correspondiente a cada cuerda. Sin embargo, esta disertación acoge al criterio del maestro Gerardo Guevara, por su claridad conceptual. Enseguida, el detalle técnico de estas partes sistémicas.

REGISTROS APROXIMADOS DE LAS CUERDAS VOCALES (EXTENSION UTILIZABLE PARA UN CORO MIXTO A 4 VOCES)

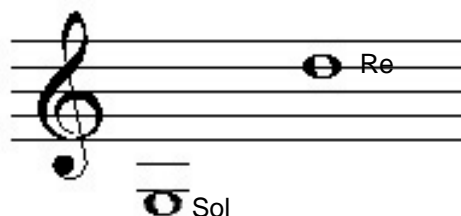
Registro de Cuerda Soprano



Registro de Cuerda Tenor



Registro de Cuerda Contralto



Registro de Cuerda Bajo



CUADRO # 5

Adaptado de Gerardo Guevara, "El arreglo coral", ponencia Jornadas Constitutivas de la Asociación Ecuatoriana de Canto Coral, Quito, 26 de noviembre de 1998.

a. La cuerda de sopranos

Dicha cuerda está formada por mujeres con un registro tonal agudo. Generalmente llevan la melodía de las obras interpretadas. El término en español fue tomado del italiano soprano que significa soberano o superior. Éste a su vez proviene del latín súper, supra: sobre, por encima

de. En un inicio las voces Soprano y Contralto fueron interpretadas por niños, debido a la prohibición papal de que la mujer participara en actos públicos.

Su extensión es de aproximadamente dos octavas o escalas, desde el Do central (bajo la clave de Sol y sobre la de Fa) hasta el La o Si sobreagudos (notas que sobrepasan el pentagrama). Por lo regular, esta cuerda lleva la melodía principal o primera voz en una pieza musical. Se caracteriza por una voz fina que otorga brillantez de la interpretación. Existen muchas clases de sopranos, por ejemplo, las líricas o coloratura, quienes representan las sopranos de mayor agilidad al llegar a notas sobreagudas, ejecutando trinos y otros virtuosismos vocales.

b. La cuerda de tenores

La palabra tenor viene del latín tenere, equivalente a sustentar, debido a que en la música eclesiástica medieval, el tenor sustentaba notas largas mientras que las otras voces cantaban melismas vocales. La voz del tenor se distingue del barítono (de voz ligeramente más grave) por su timbre claro y brillante y del contratenor (de voz aguda como una cantante soprano) por la resonancia pectoral de su voz.

Esta cuerda se forma por varones con un registro tonal agudo, quienes cantan una octava por debajo de las sopranos, del Do central hasta el Sol o La; en ocasiones los tenores reemplazan a sus compañeras agudas en la conducción de la melodía. Es una voz con muchas variantes, igual que en el caso de sopranos.

c. La cuerda de contraltos

El término Contralto proviene del latín altus, que significa alto. Esta cuerda se conforma de mujeres con un registro tonal grave o bajo. Hacen, por lo regular, la segunda voz en una interpretación coral. Se dice que, mientras las Sopranos dan brillantez a una obra, las Contraltos ponen la sutileza, calidez, sensación madura y maternal. Entre ésta y la voz Soprano existe una voz intermedia que participa de ambas, llamada Mezzo soprano o Soprano media. Su registro vocal se ubica entre el Sol en clave de Fa (Sol 4) y un Re en clave de Sol (Re 6).

d. La cuerda de bajos

El término Bajo proviene del latín *bassus*, que significa grave o bajo. Esta cuerda se compone de varones con un registro tonal grave. Su función básica es sostener la estructura armónica del coro. Los bajos ponen el ritmo a las piezas musicales. Sus integrantes tienen un timbre profundo, razón por la cual su participación no implica pasajes de agilidad pronunciada. Según Gerardo Guevara esta voz abarca desde el Mi², ubicado debajo del pentagrama de la clave de Fa hasta el Re colocado sobre el Do central. Entre Bajos y Tenores existe una voz media denominada Barítono, equivalente en mujeres a la voz Mezzo soprano.

Debe añadirse que, si bien, un coro se compone de las cuerdas señaladas, éstas pueden subdividirse en 8 o incluso en 12 tipos. Tal recurso suele utilizarse cuando las obras ensayadas necesitan más colores vocales. Un ejemplo de esta complejidad es el “*Réquiem Manzoni*”¹³ de Verdi. Varios movimientos de esta misa utilizan la interpretación de 9 cuerdas: Sopranos 1 y 2, Tenores 1, 2 y 3, Contraltos 1 y 2 y Bajos 1 y 2. Las cuerdas con numeración 1 aluden a las cuerdas de sonidos más nítidos y elevados en sus respectivos registros, es decir, las Sopranos y Tenores que alcanzan los sonidos más agudos y los Bajos y Altos que alcanzan los sonidos más graves. Las cuerdas con numeración 2 y 3 ubican a los coralistas con registros medios.

6. Subsistema de técnica vocal

La técnica vocal es una función desarrollada sobre los coralistas, a través de un especialista en canto lírico y solfeo., quien utiliza ejercicios de respiración, relajación y dicción o vocalización para lograr una voz afinada, clara, potente y controlada, acorde a las características acústicas del timbre natural de los cantantes.

A menudo, la función de profesor en técnica la sume el director coral. Tal el caso del Coro PUCE, situación comprensible y adecuada, en vista de la preparación académica del maestro.

¹³ El coro PUCE interpretó esta magnífica obra verdiana en noviembre del 2007 junto al coro del Conservatorio Nacional de Quito, solistas extranjeros y el acompañamiento de la Orquesta Sinfónica Juvenil, en la Casa de la Música. Se trata de una Misa de difuntos, composición religiosa de orden sinfónico-coral. Giuseppe Verdi dedicó su trabajo al poeta Alessandro Manzoni, estrenándolo en 1874, al cumplirse un año de su fallecimiento. La obra despliega una impresionante fuerza dramática, enmarcada en 7 partes: 1)Réquiem, 2)Secuencia Dies Irae, 3)Ofertorio, 4)Sanctus, 5) Agnus Dei, 6)Comunión: Luz aeterna y 7)Responsorio (sección en donde Verdi insertó el movimiento Libera me, en lugar del tradicional). La distribución se ajusta para una orquesta con 100 ejecutantes, cuatro solistas y coro de 4 y 8 voces (doble coro).

En tanto la técnica es un apoyo fundamental a la dirección coral, puede considerarse función tipo staff.

7. Subsistema de co-repetición musical

Dependiendo del trabajo a presentar, los coros pueden incluir músicos para el acompañamiento de las voces. Dicho subsistema es conocido como co-repetidor. Esta función será cumplida generalmente por un pianista, un ensamble de guitarras o una orquesta. En muchos sistemas corales constituye una función de apoyo ocasional, por cuanto el coro puede presentarse bajo dos modalidades, con acompañamiento instrumental para presentación de cantatas, oratorios y otras obras sinfónicas o a capella, es decir, sin la intervención de ningún instrumento. Constituye una función tipo staff. Coro PUCE dispone de este subsistema a través de un pianista chileno.

8. Subsistema de jefaturas de cuerda

Las funciones de apoyo vocal se complementan con los líderes o jefes de cuerda, cargo ocupado regularmente por la voz “modelo” de cada sección. El o la coreuta es elegido(a) por el Director para guiar en afinación, proyección, técnica y demás elementos del canto a sus compañeros(as) de cuerda. Auxilia, principalmente a los coralistas nuevos, o que evidencian problemas al cantar. En consecuencia, cada jefe de cuerda representa un sostén para el sistema. Constituye una función tipo staff.

9. Subsistema de directiva interna

La directiva interna de la organización coral se integra por coreutas elegidos de forma democrática entre sus compañeros. Contempla tres roles principales: Presidencia, Secretaría y Tesorería. En los coros institucionales como el de la PUCE la función general de Directiva interna es de tipo staff. Se orienta al desarrollo de proyectos de integración social de los coreutas, así como en la representatividad ante el Director. Asimismo, sus miembros colaboran en tareas designadas por el Director, especialmente en asuntos logísticos o trámites. No obstante, En el caso de coros y asociaciones independientes y con personería jurídica, este subsistema desempeña un rol fundamentalmente administrativo.

5.6. El subsistema cultural

La cultura es un agente estratégico, que debe ser aprovechado por toda organización. Se compone a aquellos valores y creencias que fundamentan y guían al sistema. Coro PUCE evidencia un subsistema cultural débil, debido a la ausencia de parámetros definidos y documentados, lo cual que acarrea varios problemas internos, como desintegración, desorden, bajo rendimiento musical, y, en definitiva, ausencia de compromiso con la institución. El asunto cultural se desarrolla en capítulos posteriores, como tema fundamental de esta disertación.

6. Interacción coral

Coordinar voces, respetando las cualidades de cada cuerda resulta indispensable para conseguir la excelencia. Cada parte del sistema coral actúa conforme a funciones concretas, las cuales se complementan con las demás, valorando los roles y características de cada una. De esta manera, cada cuerda utiliza un timbre vocal diferente, aunque necesario en el conjunto. No obstante, debe relacionarse con los subsistemas restantes para acertar en el ritmo, color vocal y afinación requeridos en una pieza, según lo determine la Dirección coral.

Cada miembro del coro tiene tareas específicas, las cuales deben ser conocidas con claridad para evitar la duplicación de funciones, algo común en sistemas sin una filosofía explícita de trabajo. Tal el caso de Coro PUCE, en donde los roles se cumplen de forma parcial y confusa, debido a que el grupo no cuenta con un reglamento interno, básico para funcionar con orden y agilidad.

La permeabilidad entre cuerdas es escasa; se percibe un intercambio de mensajes sólo ocasional, generalmente enfocado a críticas negativas sobre el desempeño de las demás cuerdas o sobre asuntos ajenos al coro. La actitud pasiva de los integrantes debilita la integración social del coro y el desempeño en ensayos y presentaciones. Los jefes de cuerda y directiva interna tampoco interactúan con frecuencia ni entre ellos, ni con el grupo. Esta situación, aparte de impedir la integración, impide el cumplimiento eficiente de funciones individuales, pues los miembros, particularmente los de Directiva interna operan sin coordinación de tareas, dando como resultado la acumulación de trabajo en una sola persona y el retraso en la gestión.

El subsistema de mayor intercambio tanto con los miembros del coro, como con el ambiente es la Dirección coral, representada por el maestro Giovanni Mosquera. Él constituye un facilitador, entre el grupo y el órgano inmediato superior: Coordinación de Cultura PUCE. Este último, por su parte, es el canal entre el grupo cultural y la Dirección de Estudiantes: suprasistema, con relación de dependencia sobre la coral, otros grupos y talleres. Su función es gestionar iniciativas que permitan exponer el trabajo de los grupos culturales, evaluar a instructores y miembros y receptar la información y estrategias sugeridas por cada maestro.

El director y la coordinadora deben intercambiar información entre sí y con los públicos (medios, audiencia o gente relacionada a cultura) de acuerdo a la necesidad comunicacional. Esta condición no se cumple en la actualidad, debido a la escasa comunicación que el área de Cultura intercambia con el sistema coral PUCE.

A nivel del macrosistema social la interacción se cumple a través de la presentación pública de repertorios, en las entrevistas o reuniones con auspiciantes de proyectos y en el intercambio con otras organizaciones corales. Este tipo de relación no es frecuente en la actualidad, debido a la creencia de las autoridades de que el roce con otros coros puede afectar negativamente la técnica vocal de los coralistas de la PUCE. La interacción externa se manifiesta además en las entrevistas con los medios, difusores del producto artístico. Esta interacción es muy importante para el coro en cuanto de la calidad de la relación dependerá en mucho la imagen que se recrea sobre el sistema ante la opinión pública, la aceptación y el apoyo a la labor cultural.

ANEXO # 8
ENCUESTA # 0: ESTUDIO DE MERCADO
ETAPA PREPARACIÓN DEL PLAN DE DISERTACIÓN

OBJETIVO: ANALISIS DE MERCADO CORO PUCE
 PRODUCTO: USO DE TICS, MULTIMEDIA PARA CORO PUCE
 FECHA DE APLICACIÓN: 18 de enero del 2007
 LUGAR DE APLICACIÓN: Teatro Centro Cultural PUCE
 UNIVERSO CORAL: 46 coreutas

Importante:

*Tu opinión es fundamental para descubrir las características que hacen de nuestro coro único y singular, por ello solicito tu colaboración en la presente encuesta.

*Responde con sinceridad y seriedad. Este cuestionario tiene un fin académico y de aportación al Coro PUCE. La información proporcionada se manejará con absoluta confidencialidad.

*Responde marcando con una X o encerrando una sola alternativa, excepto cuando la pregunta te indique "Marca las opciones que desees".

*Si alguna pregunta no contempla tu opción exacta de respuesta, por favor marca la que más se aproxime a ella.

¡¡¡Gracias por colaborar en este proyecto!!!

Atte: Mayte Alvarado, coreuta estudiante
de Comunicación Organizacional PUCE

1. Tendencia demográfica:

Sexo	# de personas	Porcentajes
a) M	19	41
b) F	27	59
Total	46	100

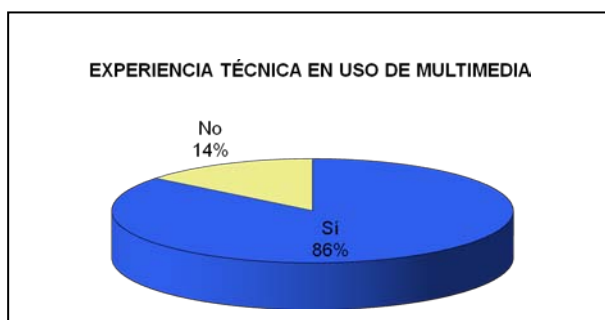
2. ¿Con qué medios de comunicación cuenta coro PUCE actualmente? Marca las opciones que desees.

Medios existentes	# de respuestas	Porcentajes
Carteleras	2	3
Revistas o boletines	0	0
Reglamento interno	0	0
Página Web	0	0
Volantes/circulares	0	0
Reuniones/charlas	9	15
Programa bienvenida	0	0
Memoria anual	0	0
Otros: Rumor, foro Yahoo	34	56
Ninguno	16	26
Total	61	100

3. ¿Consideras que tales medios responden a las necesidades informativas y características del coro?

Promedio coreutas que desean sistema de comunicación	# de personas	Porcentajes
a) Sí	44	96
b) No	2	4
Total	46	100

4. ¿Tienes experiencia técnica en uso de productos multimedia e interactivos?



Promedio coreutas con experiencia en multimedia	# de personas	Porcentajes
a) Sí	40	86
b) No	6	14
Total	46	100

5. ¿Te gustaría contar con un sistema de comunicación interactivo y acorde a las nuevas tecnologías de la información, que te ofreciera un conocimiento global del coro y permitiera promocionar a nuestra querida agrupación? a) Sí b) No

Promedio coreutas que desean un sistema de comunicación vigente	# de personas	Porcentajes
a) Sí	44	96
b) No	2	4
Total	46	100

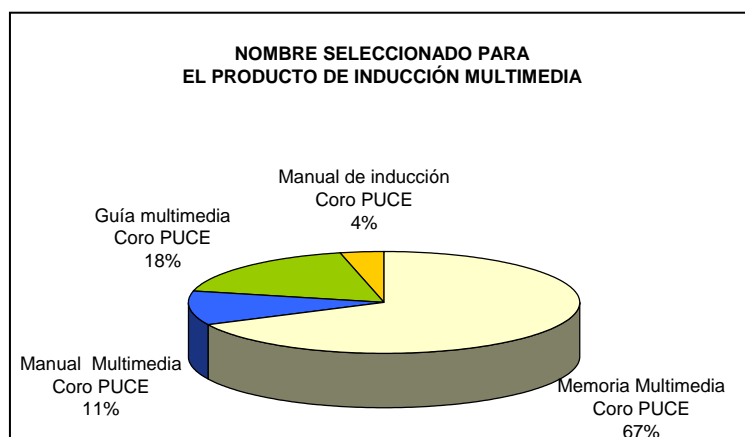
6. Si respondiste que no, escribe el motivo y entrega la encuesta. Si respondiste que sí pasa la pregunta 9.

Razones para negativa a productos de comunicación propuestos	# de personas	Porcentajes
a) a) Desconoce el funcionamiento, utilidad de productos comunicacionales	1	50
b) No responde	1	50
Total	46	100

7. ¿En qué formato preferirías que se presentaran los productos de comunicación para el grupo? Marca las opciones que desees.

Formato preferido para productos comunicacionales	# de personas	Porcentajes
a) Impreso	3	7
b) Electrónico en línea(en una página Web)	20	43
c) Electrónico fuera de línea(DVD o CD ROM)	23	50
Total	46	100

8. ¿Qué nombre te parece más atractivo para un producto de apoyo a la inducción: integración y conocimiento de los rasgos principales de nuestro coro?



Nombre favorito para producto multimedia	# de personas	Porcentajes
a) Memoria Multimedia Coro PUCE	31	67
b) Manual Multimedia Coro PUCE	5	11
c) Guía multimedia Coro PUCE	8	18
d) Manual de inducción Coro PUCE	2	4
Total	46	100

¡Gracias por colaborar!

Anexo 9. Encuestas de Indagación Fase 2007

Encuesta # 1

Sobre percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE, a través de la medición de las variables: tendencias demográficas/datos generales; filosofía organizacional y 3 manifestaciones culturales: historia, productos/servicios y organización interna.

integrantes: 46 (universo)

Fecha de aplicación: Sopranos y Tenores: 15 de octubre de 2007

Contraltos y Bajos: 16 de octubre de 2007

Lugar: Teatro del Centro Cultural de la PUCE

Importante:

*Tu opinión es fundamental para descubrir las características que hacen de nuestro coro único y singular, por ello solicito tu colaboración en la presente encuesta.

*Responde con sinceridad y seriedad. Este cuestionario tiene un fin académico y de aportación al Coro PUCE. La información proporcionada se manejará con absoluta confidencialidad.

*Responde marcando con una X o encerrando una sola alternativa, excepto cuando la pregunta te indique "Marca las opciones que desees".

*Si alguna pregunta no contempla tu opción exacta de respuesta, por favor marca la que más se aproxime a ella.

¡¡¡Gracias por colaborar en este proyecto!!!

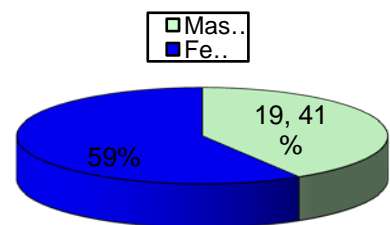
Atte: Mayte Alvarado, coreuta estudiante de Comunicación Organizacional PUCE

I. DATOS GENERALES / TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS

1. Sexo: a) M() b) F()

Sexo	# de personas	Porcentajes
a) M	19	41,3
b) F	27	58,7
Total	46	100,0

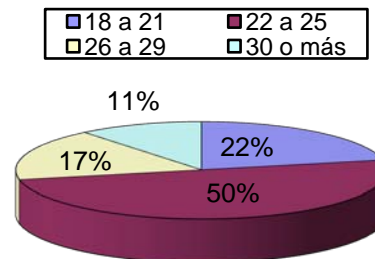
PROPORCIÓN VARÓN/MUJER



2. Tu edad oscila entre: a) 18 y 21 años b) 22 y 25 años c) 26 y 29 años d) 30 años o más

Edad	# de personas	Porcentajes
a) 18 y 21 años	10	21,7
b) 22 y 25 años	23	50,0
c) 26 y 29 años	8	17,4
d) 30 años o +	5	10,9
Total	46	100,0

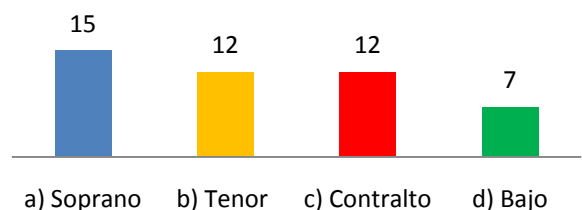
RANGOS DE EDAD DE COREUTAS PUCE AL 2007



3. Cuerda a la que perteneces: a) Soprano _ b) Tenor_ c) Contralto_ d) Bajo_

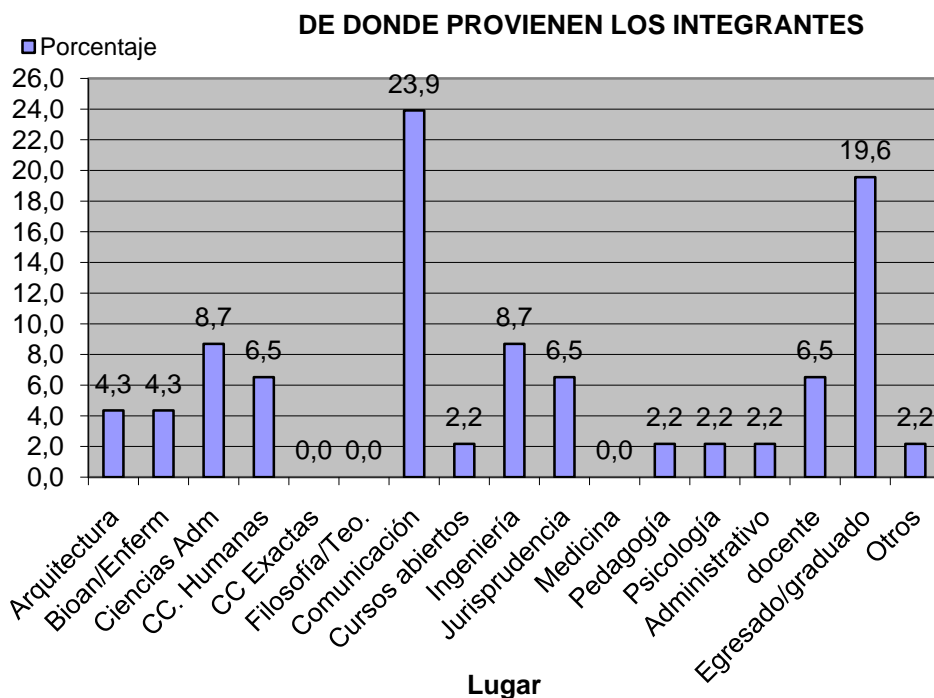
Cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Soprano	15	32,6
b) Tenor	12	26,1
c) Contralto	12	26,1
d) Bajo	7	15,2
Total	46	100,0

PERSONAS POR CUERDA



4. Eres estudiante de facultad, egresado-graduado PUCE, o trabajas en la U? Marca el tipo de relación que guardas con el campus:

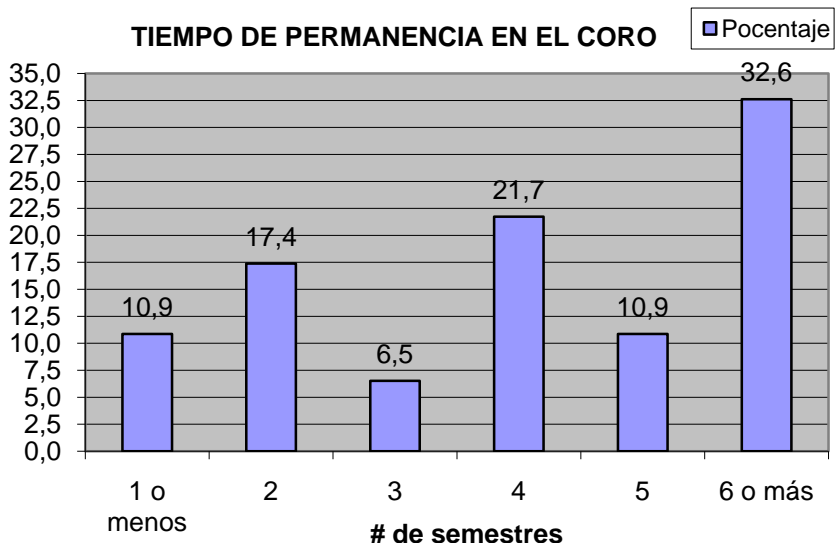
- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| a) Arquitectura | i) Ingeniería |
| b) Bioanálisis y Enfermería | j) Jurisprudencia |
| c) Ciencias Administrativas | k) Medicina |
| d) Ciencias Humanas | l) Pedagogía |
| e) Ciencias Exactas | ll) Psicología |
| f) Ciencias Filosóficas y Teológicas | m) Administrativo |
| g) Comunicación | n) Docente |
| h) Cursos Abiertos | ñ) Egresados, graduados/PUCE |
| | o) Otros (especifica) |



Relación con campus	# de personas	Porcentajes
Arquitectura	2	4,3
Bioanálisis/Enfermería	2	4,3
Ciencias Administrativas	4	8,7
Ciencias Humanas	3	6,5
Ciencias Exactas	0	0,0
Filosofía/Teo.	0	0,0
Comunicación	11	23,9
Cursos abiertos	1	2,2
Ingeniería	4	8,7
Jurisprudencia	3	6,5
Medicina	0	0,0
Pedagogía	1	2,2
Psicología	1	2,2
Administrativo	1	2,2
docente	3	6,5
Egresado/graduado	9	19,6
Otros	1	2,2
Total	46	100,0

5. Tiempo aproximado de experiencia en Coro PUCE

- a) 1 semestre o menos
- b) 2 semestres
- c) 3 semestres
- d) 4 semestres
- e) 5 semestres
- f) 6 semestres o más



Tiempo de experiencia	# de personas	Porcentajes
1 semestre o menos	5	10,9
2 semestres	8	17,4
3 semestres	3	6,5
4 semestres	10	21,7
5 semestres	5	10,9
6 semestres o más	15	32,6
Total	46	100,0

6a. ¿Llegaste al coro con conocimiento técnico vocal?

- a) Si
- b) No

Conoce Técnica	# de personas	Porcentajes
a) Sí	9	19,6
b) No	37	80,4
Total	46	100,0

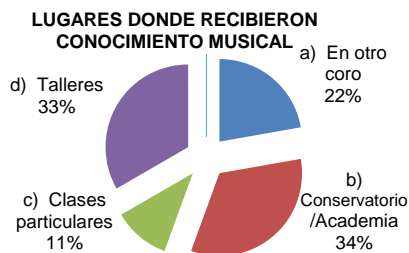


RAZÓN 37/9=4 DE CADA 4 COREUTAS SOLO 1 HA INGRESADO CON CONOCIMIENTOS TECNICO-VOCALES

6b. Si tu respuesta fue afirmativa, dónde lo recibiste?

- a) En otro coro
- b) Conservatorio o Academia
- c) Clases particulares
- d) Talleres
- e) Otro

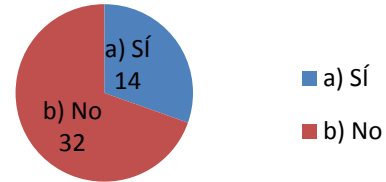
Dónde aprendió	# de personas	Porcentajes
a) En otro coro	2	22,2
b) Conservatorio/Academia	3	33,3
c) Clases particulares	1	11,1
d) Talleres	3	33,3
Total	9	100,0



7. ¿Alguna vez te retiraste del Coro PUCE y volviste tiempo después? a) Sí b) No

¿Te retiraste alguna vez?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	14	30,4
b) No	32	69,6
Total	46	100,0

DE PERSONAS QUE SE REINTEGRARON AL CORO



RAZÓN $32/14=2.28$ DE CADA 3 COREUTAS 1 HA REINGRESADO

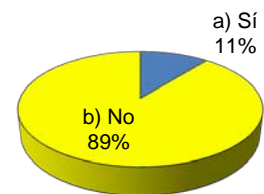
II. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

8. ¿Conoces cuál es la misión (meta u objetivo primordial) de Coro PUCE?

- a) Sí Describe la misión en tus palabras.....
 b) No

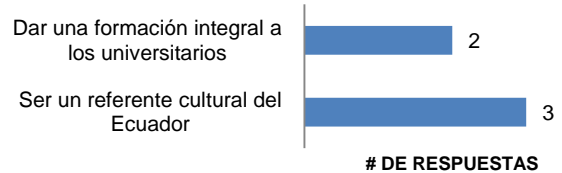
¿Conoces la misión del coro?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	5	10,9
b) No	41	89,1
Total	46	100,0

GRADO DE CONOCIMIENTO MISIÓN 2007



Misión/quienes dijeron conocerla	# de respuestas	Porcentajes
a) Ser un referente cultural del Ecuador.	3	60,0
b) Dar una formación integral a los universitarios.	2	40,0
Total	5	100,0

MISIÓN CORO 2007

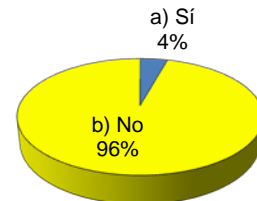


9. ¿Conoces cuál es la visión del coro, en 3 años cómo lo visualizas?

- a) Sí Describe la visión en tus palabras.....
 b) No

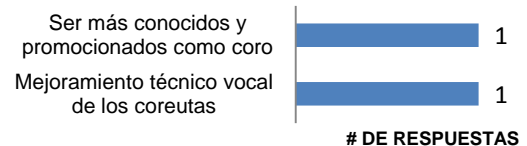
¿Conoces la visión coro?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	2	4,3
b) No	44	95,7
Total	46	100,0

GRADO DE CONOCIMIENTO VISIÓN 2007



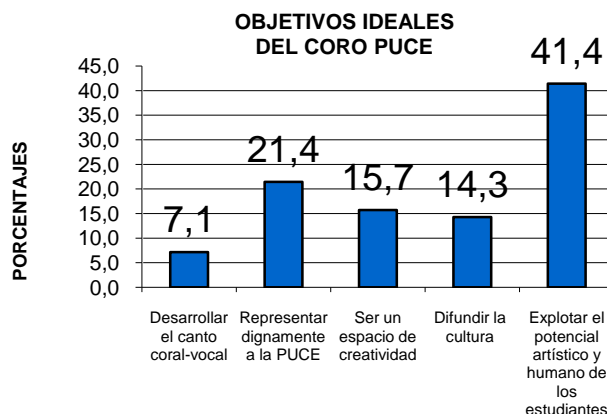
Visión/quienes dijeron conocerla	# de respuestas	Porcentajes
Mejoramiento técnico vocal de los coreutas	1	50,0
Ser más conocidos y promocionados como coro	1	50,0
Total	1	100,0

VISIÓN 2007



10a. A tu criterio ¿cuáles son los objetivos fundamentales de nuestro coro?

Menciona 2 objetivos coro	# de respuestas	Porcentajes
Desarrollar canto coral-vocal	5	7,1
Representar dignamente a la PUCE	15	21,4
Ser un espacio de creatividad	11	15,7
Difundir la cultura	10	14,3
Explotar el potencial artístico y humano de los estudiantes	29	41,4
Total	70	100,0

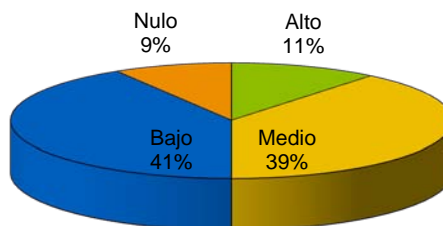


10b. ¿En qué grado consideras se están cumpliendo realmente esos objetivos dentro del coro?

- a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

¿Se cumplen?	# de personas	Porcentajes
a) Alto	5	10,9
b) Medio	18	39,1
c) Bajo	19	41,3
d) Nulo	4	8,7
Total	46	100,0

NIVEL DE CUMPLIMIENTO OBJETIVOS CORO PUCE

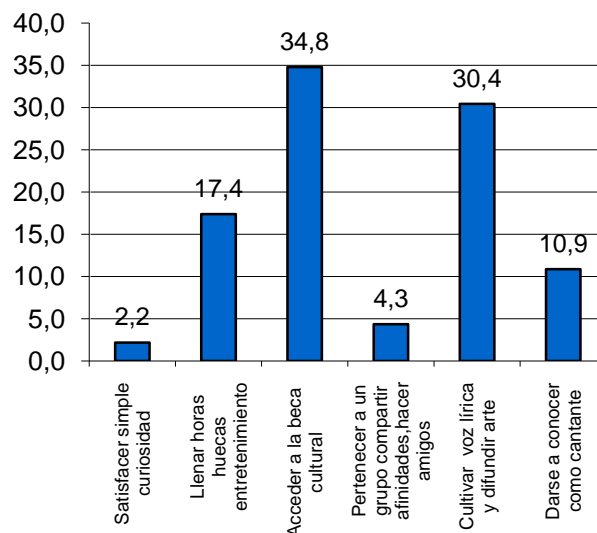


11. ¿Qué te motivó principalmente a ingresar en el coro PUCE? (Marca sólo una opción)

- a) Curiosidad
 b) Posibilidad de llenar horas huecas con algo entretenido
 c) Posibilidad de acceder a la beca cultural para ayudar a la economía familiar
 d) Pertenecer a un grupo con quien compartir afinidades y hacer amigos
 e) Cultivar mi voz lírica y difundir el arte polifónico
 f) Darme a conocer artísticamente
 g) Otro (especifica) _____

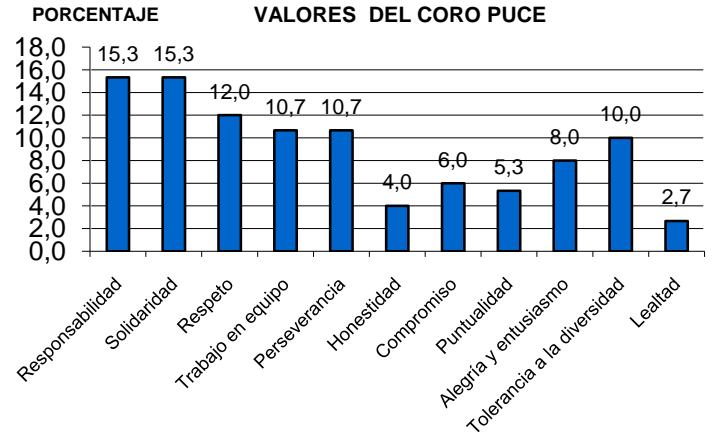
Motivos de ingreso	# de personas	Porcentajes
a) Satisfacer simple curiosidad	1	2,2
b) Llenar horas huecas entretenimiento	8	17,4
c) Acceder a la beca cultural	16	34,8
d) Pertenecer a un grupo compartir afinidades, hacer amigos	2	4,3
e) Cultivar voz lírica y difundir arte	14	30,4
f) Darse a conocer como cantante	5	10,9
Total	46	100,0

MOTIVACION PRINCIPAL DE INGRESO AL CORO PUCE



12a. ¿Cuáles, a tu criterio, deberían ser los valores predominantes en el Coro PUCE?

Menciona 3 valores coro	# de respuestas	Porcentajes
a) Responsabilidad	23	15,3
b) Solidaridad	23	15,3
c) Respeto	18	12,0
d) Trabajo en equipo	16	10,7
e) Perseverancia	16	10,7
f) Honestidad	6	4,0
g) Compromiso	9	6,0
h) Puntualidad	8	5,3
i) Alegría y entusiasmo	12	8,0
j) Tolerancia a la diversidad	15	10,0
k) Lealtad	4	2,7
Total	150	100,0

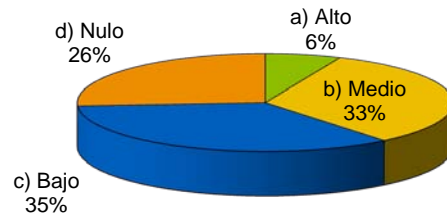


12b. ¿En qué grado consideras que el coro, incluidas sus autoridades, actúa conforme a esos valores?

- a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

¿Se cumplen?	# de personas	Porcentajes
a) Alto	16	34,8
b) Medio	15	32,6
c) Bajo	12	26,1
d) Nulo	3	6,5
Total	46	100,0

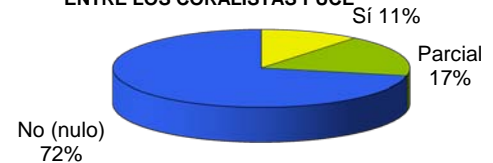
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE VALORES CORO PUCE



13a. ¿Conoces cuáles son las políticas o reglas bajo las que trabaja el coro? 1. Sí 2. Parcialmente 3. No

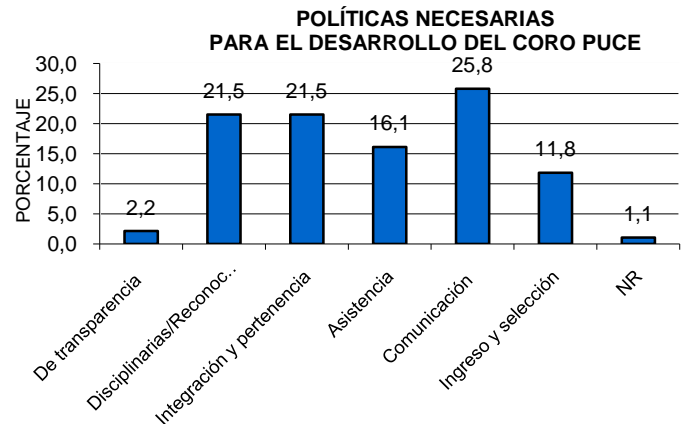
Conoce políticas	# de personas	Porcentajes
a) Sí	5	10,9
b) Parcialmente	8	17,4
c) No	33	71,7
Total	46	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS INTERNAS ENTRE LOS CORALISTAS PUCE



13b. ¿Con tu experiencia como coreuta, qué tipo de políticas o reglas crees que hacen falta en el grupo para que funcione mejor? Ej: políticas disciplinarias

Políticas necesarias	# de respuestas	Porcentajes
De transparencia	2	2,2
Disciplinarias/Reconocimiento	20	21,5
Integración y pertenencia	20	21,5
Asistencia	15	16,1
Comunicación	24	25,8
Ingreso y selección	11	11,8
NR	1	1,1
Total	93	100,0



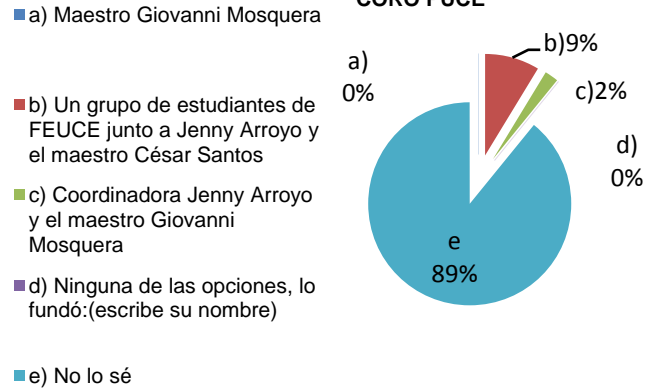
MANIFESTACIONES CULTURALES: I. HISTORIA, TRAYECTORIA

14. ¿Quién o quiénes iniciaron o fundaron nuestro coro?

- a) Maestro Giovanni Mosquera
- b) Un grupo de estudiantes de FEUCE junto a Jenny Arroyo y el maestro César Santos
- c) Coordinadora Jenny Arroyo y el maestro Giovanni Mosquera
- d) Ninguna de las opciones, lo fundó:(escribe su nombre) _____
- e) No lo sé

Fundador coro	# de personas	Porcentajes
a) Maestro Giovanni Mosquera	0	0,0
b) Un grupo de estudiantes de FEUCE junto a Jenny Arroyo y el maestro César Santos	4	8,7
c) Coordinadora Jenny Arroyo y el maestro Giovanni Mosquera	1	2,2
d) Ninguna de las opciones, lo fundó:(escribe su nombre)	0	0,0
e) No lo sé	41	89,1
Total	46	100,0

NIVEL CONOCIMIENTO SOBRE FUNDADORES CORO PUCE

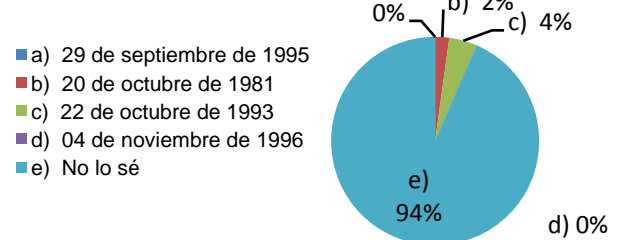


15. ¿En qué fecha se institucionalizó nuestro coro como parte de la PUCE?

- a) 29 de septiembre de 1995
- b) 20 de octubre de 1981
- c) 22 de octubre de 1993
- d) 04 de noviembre de 1996
- e) No lo sé

Fecha fundación	# de personas	Porcentajes
a) 29 de septiembre de 1995	0	0,0
b) 20 de octubre de 1981	1	2,2
c) 22 de octubre de 1993	2	4,3
d) 04 de noviembre de 1996	0	0,0
e) No lo sé	43	93,5
Total	46	100,0

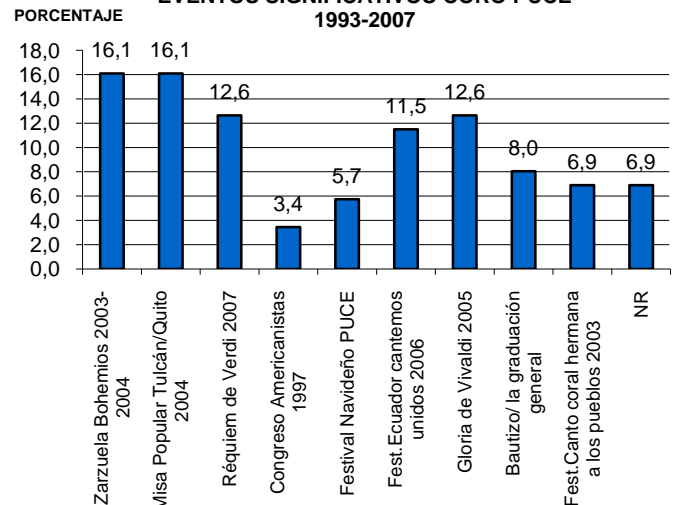
NIVEL CONOCIMIENTO FECHA ANIVERSARIO CORO PUCE



16. Describe uno o dos de los hechos más trascendentes que haya vivido el coro.

Hechos trascendentes	# de respuestas	Porcentajes
a) Zarzuela Bohemios 2003-2004	14	16,1
b) Misa Popular Tulcán/Quito 2004	14	16,1
c) Réquiem de Verdi 2007	11	12,6
d) Congreso Americanistas 1997	3	3,4
e) Festival Navideño PUCE	5	5,7
f) Fest.Ecuador cantemos unidos 2006	10	11,5
g) Gloria de Vivaldi 2005	11	12,6
h) Bautizo/ la graduación general	7	8,0
i) Fest.Canto coral hermana a los pueblos 2003	6	6,9
j) NR	6	6,9
Total	87	100,0

EVENTOS SIGNIFICATIVOS CORO PUCE 1993-2007

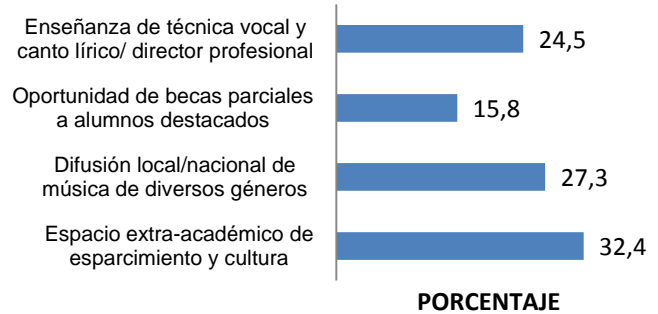


MANIFESTACIONES CULTURALES: II. PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECIDOS

17. A tu criterio ¿qué servicios ofrece nuestro coro al público amante de la Cultura? Describe los 3 servicios ofrecidos más importantes.

Productos o servicios ofrecidos	# de respuestas	Porcentajes
Espacio extra-académico de esparcimiento y cultura	45	32,4
Difusión local/nacional de música de diversos géneros	38	27,3
Oportunidad de becas parciales a alumnos destacados	22	15,8
Enseñanza de técnica vocal y canto lírico/ director profesional	34	24,5
Total	139	100,0

SERVICIOS OFRECIDOS POR EL CORO



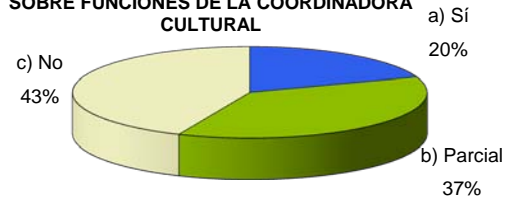
MANIFESTACIONES CULTURALES: III. ORGANIZACIÓN INTERNA O ESTRUCTURA

18. Conoces cuáles son las funciones concretas de:

- | | | | |
|----------------------|-------|-----------------|-------|
| a) Coordinadora | 1. Si | 2. Parcialmente | 3. No |
| b) Director | 1. Si | 2. Parcialmente | 3. No |
| c) Directiva interna | 1. Si | 2. Parcialmente | 3. No |
| d) Jefes de cuerda | 1. Si | 2. Parcialmente | 3. No |
| e) Coreutas | 1. Si | 2. Parcialmente | 3. No |

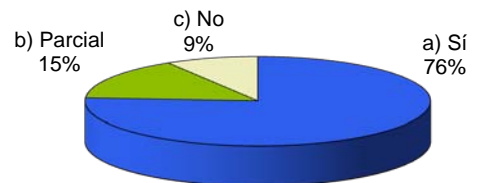
a) Fx coordinadora	# de personas	Porcentajes
a) Sí	9	19,6
b) Parcialmente	17	37,0
c) No	20	43,5
Total	46	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DE LA COORDINADORA CULTURAL



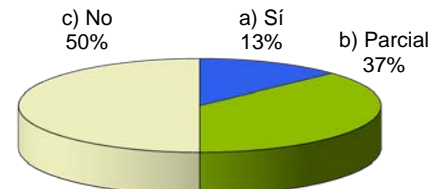
b) Fx director	# de personas	Porcentajes
a) Sí	35	76,1
b) Parcialmente	7	15,2
c) No	4	8,7
Total	46	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DEL DIRECTOR



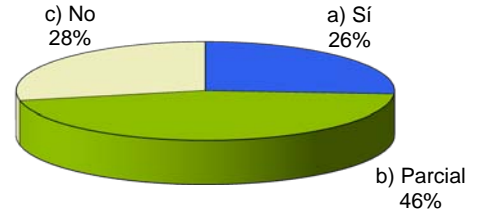
c) Fx directiva interna	# de personas	Porcentajes
a) Sí	6	13,0
b) Parcialmente	17	37,0
c) No	23	50,0
Total	46	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DEL PRESIDENTE DE LA DIRECTIVA INTERNA



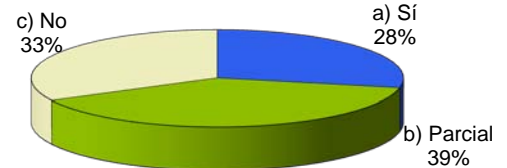
d) Fx jefe de cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Sí	12	26,1
b) Parcialmente	21	45,7
c) No	13	28,3
Total	46	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DE JEFE DE CUERDA



e) Fx coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Sí	13	28,3
b) Parcialmente	18	39,1
c) No	15	32,6
Total	46	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE SUS FUNCIONES

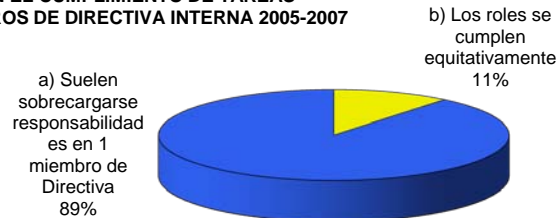


19a. Según lo que has visto en Coro PUCE (Marca sólo una opción):

- a) Todos los miembros de la Directiva cumplen con sus funciones equitativamente ()
 b) Suele sobrecargarse a una persona con la responsabilidad de la Directiva ()

Cumple directiva	# de personas	Porcentajes
a) Sí, roles se cumplen equitativamente	5	10,9
b) No, hay sobrecarga de responsabilidades	41	89,1
Total	46	100,0

PERCEPCIÓN SOBRE LA EQUIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS MIEMBROS DE DIRECTIVA INTERNA 2005-2007



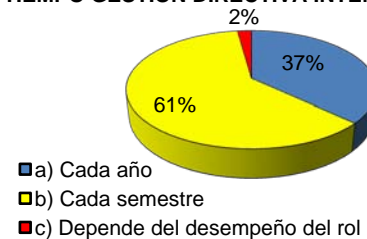
RAZÓN 41/5=8.2 DE CADA 8 COREUTAS SOLO 1 PIENSA QUE LA DIRECTIVA CUMPLE EQUITATIVAMENTE FUNCIONES

19b. ¿Cada cuánto tiempo deberían ser elegidos los miembros de la Directiva?

- a) Cada año b) Cada semestre c) Otro, especifica

Tiempo elección de directiva interna	# de personas	Porcentajes
a) Cada año	17	37,0
b) Cada semestre	28	60,9
c) Otro, especifica	1	2,2
Total	46	100,0

TIEMPO GESTIÓN DIRECTIVA INTERNA

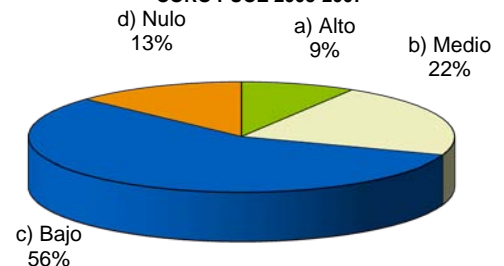


19c. ¿En qué grado estás satisfecho con la gestión de Directiva?

- a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Satisf. gestión directiva interna	# de personas	Porcentajes
a) Alto	4	8,7
b) Medio	10	21,7
c) Bajo	26	56,5
d) Nulo	6	13,0
Total	46	100,0

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CORALISTAS SOBRE GESTIÓN DE LA DIRECTIVA INTERNA CORO PUCE 2005-2007

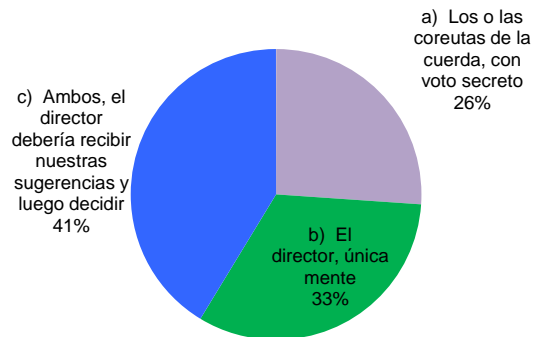


20a. Consideras que el o la jefe de cuerda debería ser elegido (da) por:

- a) Los o las coreutas de la cuerda, con voto secreto
- b) El director, únicamente
- c) Ambos, el director debería recibir nuestras sugerencias y luego decidir

Jefe cuerda debería(n) elegirlo:	# de personas	Porcentajes
a) Los o las coreutas de la cuerda, con voto secreto	12	26,1
b) El director, únicamente	15	32,6
c) Ambos, el director debería recibir nuestras sugerencias y luego decidir	19	41,3
Total	46	100,0

¿QUIÉN DEBE ELEGIR JEFES DE CUERDA?

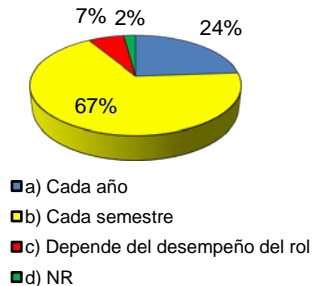


20b. ¿Cada cuánto tiempo debería ser elegidos los jefes de cuerda?

- a) Cada año
- b) Cada semestre
- c) Otro, especifica

Tiempo elección de jefes cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Cada año	11	23,9
b) Cada semestre	31	67,4
c) Otro, especifica	3	6,5
d) NR	1	2,2

TIEMPO DE GESTIÓN JEFES DE CUERDA

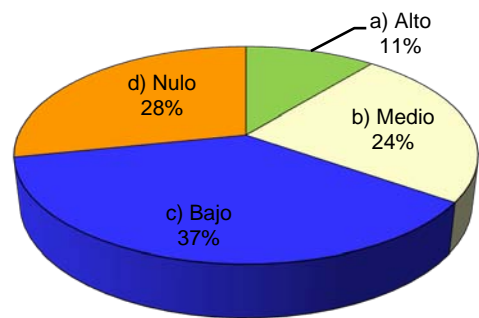


20c. ¿En qué grado estás satisfecho con la gestión de tu jefe de cuerda?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo
- d) Nulo

Satisf. gestión jefes cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Alto	5	10,9
b) Medio	11	23,9
c) Bajo	17	37,0
d) Nulo	13	28,3
Total	46	100,0

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CORALISTAS SOBRE GESTIÓN DE JEFES DE CUERDA



¡Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas son valiosas para el fortalecimiento de nuestro Coro!

Encuesta # 2

De percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE: Variables a medir: 3 manifestaciones culturales: comunicación (redes y herramientas) identidad visual y estilo de liderazgo vigente.

integrantes: 46 (universo)

Fecha de aplicación: Sopranos y Tenores: 17 de octubre de 2007

Contraltos y Bajos: 18 de octubre de 2007

Lugar: Teatro del Centro Cultural de la PUCE

Importante:

*Tu opinión es fundamental para descubrir las características que hacen de nuestro coro único y singular, por ello solicito tu colaboración en la presente encuesta.

*Responde con sinceridad y seriedad. Este cuestionario tiene un fin académico y de aportación al Coro PUCE. La información proporcionada se manejará con absoluta confidencialidad.

*Responde marcando con una X o encerrando una sola alternativa, excepto cuando la pregunta te indique "Marca las opciones que desees".

*Si alguna pregunta no contempla tu opción exacta de respuesta, por favor marca la que más se aproxime a ella.

¡¡¡Gracias por colaborar en este proyecto!!!

Atte: Mayte Alvarado, coreuta estudiante de Comunicación Organizacional PUCE

MANIFESTACIONES CULTURALES: I. CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN

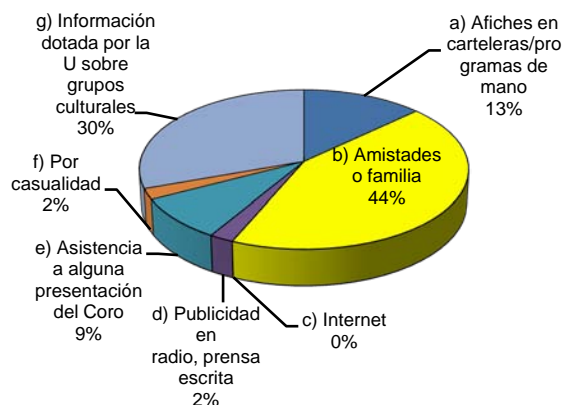
1. ¿Cómo te enteraste de la existencia del Coro PUCE?

A través de:

- Publicación de afiches en carteleras o por entrega de programas
- Amistades o familia
- Internet
- Publicidad en radio, prensa escrita
- Asistencia a alguna presentación del Coro
- Por casualidad, pasabas cerca de este teatro y viste ensayos de canto
- Información dotada por la Universidad sobre sus grupos culturales
- Otro (especifica) _____

Cómo te enteraste sobre el coro	# de personas	Porcentajes
a) Afiches en carteleras/programas de mano	6	13,0
b) Amistades o familia	20	43,5
c) Internet	0	0,0
d) Publicidad en radio, prensa escrita	1	2,2
e) Asistencia a alguna presentación del Coro	4	8,7
f) Por casualidad	1	2,2
g) Información dotada por la U sobre grupos culturales	14	30,4
Total	46	100,0

FUENTES PROMOCIONALES DEL CORO EN LA PUCE

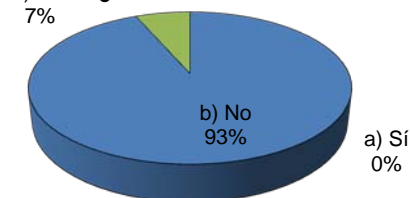


2. ¿Recibiste inducción (programa de bienvenida) cuando ingresaste en el Coro PUCE?

- Sí
- No Pasa a la pregunta 4

¿Recibiste inducción?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) No	43	93,5
c) NR	3	6,5
Total	46	100,0

¿RECIBIERON INDUCCIÓN?



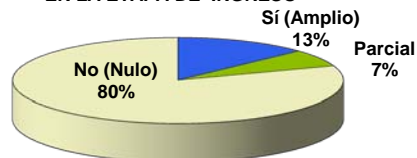
3a. Cuando te integraste al coro, alguna de sus autoridades o coreutas te informó sobre:

- a) Metas y objetivos del Coro 1.Si 2.Parcialmente 3.No
- b) Valores de nuestro coro 1.Si 2.Parcialmente 3.No
- c) Organización interna 1.Si 2.Parcialmente 3.No
- d) Integrantes de las 4 cuerdas 1.Si 2.Parcialmente 3.No
- e) Historia y trayectoria del Coro 1.Si 2.Parcialmente 3.No
- f) Políticas internas: deberes, derechos y sanciones 1.Si 2.Parcialmente 3.No
- g) Métodos de trabajo en técnica vocal 1.Si 2.Parcialmente 3.No
- h) Logotipo y uniformes del coro 1.Si 2.Parcialmente 3.No

Si escogiste las opciones 1 o 2 en las preguntas anteriores, responde la siguiente pregunta, si escogiste la opción 3 (No), por favor pasa a la pregunta 3.

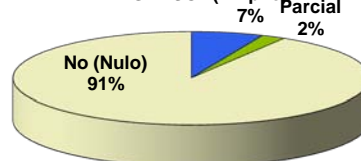
a)Inf. M-V-O	# de personas	Porcentajes
a) Sí	6	13,0
b) Parcialmente	3	6,5
c) No	37	80,4
Total	46	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE MISION, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



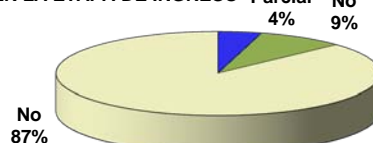
b) Inf. valores	# de personas	Porcentajes
a) Sí	3	6,5
b) Parcialmente	1	2,2
c) No	42	91,3
Total	46	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE VALORES DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



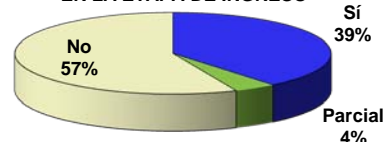
c)Inf. Org Inter	# de personas	Porcentajes
a) Sí	2	4,3
b) Parcialmente	4	8,7
c) No	40	87,0
Total	46	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE ORGANIZACIÓN INTERNA DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



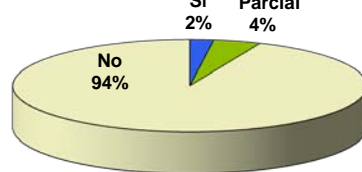
d)Inf. Integra	# de personas	Porcentajes
a) Sí	18	39,1
b) Parcialmente	2	4,3
c) No	26	56,5
Total	46	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE INTEGRANTES DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



e)Inf. Historia	# de personas	Porcentajes
a) Sí	1	2,2
b) Parcialmente	2	4,3
c) No	43	93,5
Total	46	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE HISTORIA Y TRAYECTORIA CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



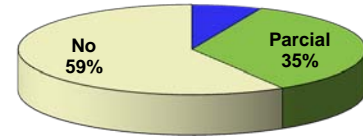
f)Inf. políticas internas	# de personas	Porcentajes
a) Sí	1	2,2
b) Parcialmente	20	43,5
c) No	25	54,3
Total	46	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE POLÍTICAS INTERNAS CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



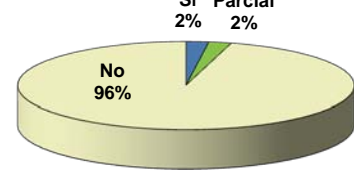
g) Inf. técnica vocal	# de personas	Porcentajes
a) Sí	3	6,5
b) Parcialmente	16	34,8
c) No	27	58,7
Total	46	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE TRABAJO TÉCNICO VOCAL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO Sí 6%



h) Inf. logotipo	# de personas	Porcentajes
a) Sí	1	2,2
b) Parcialmente	1	2,2
c) No	44	95,7
Total	46	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE LOGOTIPO CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO Sí 2% Parcial 2%

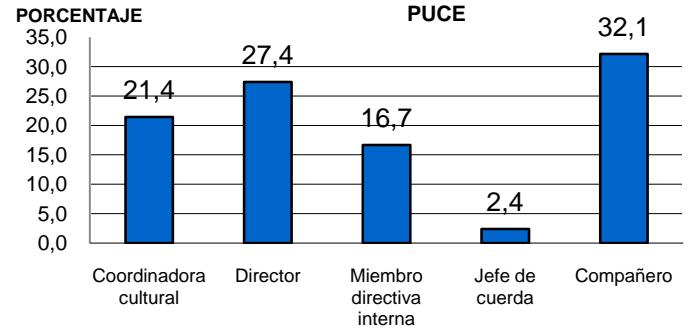


3b ¿Quién te dio esa información? Escoge la principal fuente informativa.

- a) Coordinadora de Cultura b) Director del coro c) Algún miembro de directiva
d) Tu jefe de cuerda e) Alguno de tus compañeros(as) coreutas

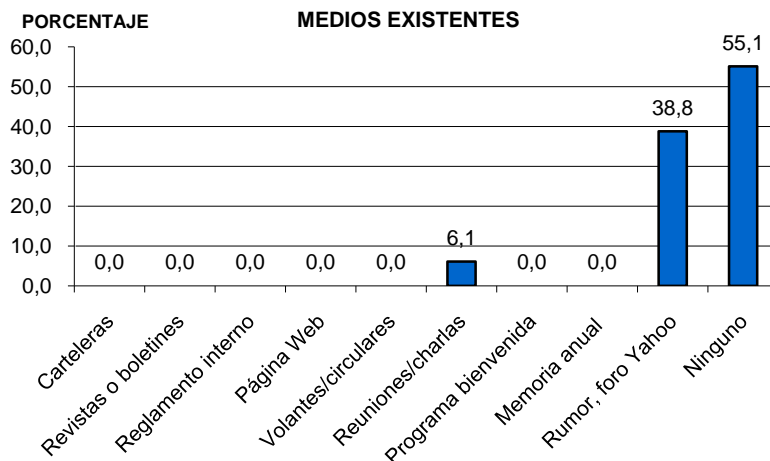
¿Quién te informó?	# de respuestas	Porcentajes
a) coordinadora	18	21,4
b) director	23	27,4
c) directiva	14	16,7
d) jefe de cuerda	2	2,4
e) coreutas.	27	32,1
Total	84	100,0

PRINCIPALES FUENTES INFORMATIVAS DEL CORO PUCE



4. Con qué medios de comunicación / información cuenta coro PUCE actualmente:

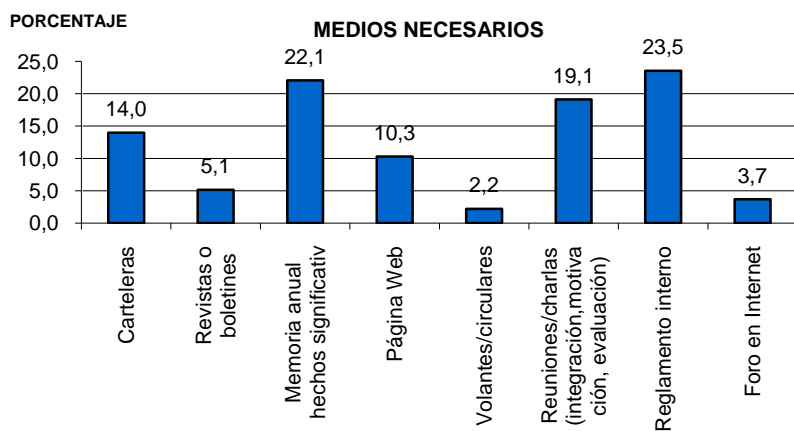
- a) Carteleras informativas
b) Revistas o boletines mensuales
c) Reglamento interno, organización, filosofía organizacional redactados en un documento, (manual)
d) Página Web
e) Volantes y circulares
f) Reuniones charlas explicativas
g) Programa de inducción (bienvenida) y reinducción para conocer más al coro
h) Memoria anual
i) Otros (especifica nombre) _____
j) Ninguno



Medios existentes	# de respuestas	Porcentajes
Carteleras	0	0,0
Revistas o boletines	0	0,0
Reglamento interno	0	0,0
Página Web	0	0,0
Volantes/circulares	0	0,0
Reuniones/charlas	3	6,1
Programa bienvenida	0	0,0
Memoria anual	0	0,0
Rumor, foro Yahoo	19	38,8
Ninguno	27	55,1
Total	49	100,0

5. ¿Qué medios de comunicación / información consideras adecuados para las necesidades y características de nuestro Coro? Marca las opciones que desees:

- a) Carteleras informativas
- b) Revistas o boletines mensuales
- c) Memoria multimedia interactiva con filosofía, políticas y más información de lo que es y hace el Coro
- d) Pagina Web
- e) Volantes y circulares
- f) Reuniones o charlas explicativas
- g) Recibir un programa de inducción (bienvenida) y reinducción para conocer más al coro
- h) Reglamento interno (manual)
- i) Otros (especifica) _____
- j) Ninguno



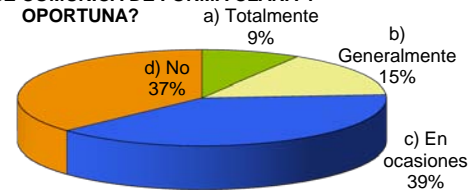
Medios necesarios	# de respuestas	Porcentajes
a) Carteleras	19	14,0
b) Revistas o boletines	7	5,1
c) Memoria anual hechos significativos	30	22,1
d) Página Web	14	10,3
e) Volantes/circulares	3	2,2
f) Reuniones/charlas (integración, motivación, evaluación)	26	19,1
g) Reglamento interno	32	23,5
h) Foro en Internet	5	3,7
Total	136	100,0

6a. ¿Consideras que la comunicación de la coordinadora hacia coreutas es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna coordinadora-coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	4	8,7
b) Generalmente	7	15,2
c) En ocasiones	18	39,1
d) No	17	37,0
Total	46	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACION COORDINADORA-CORALISTAS PUCE, LA AUTORIDAD SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

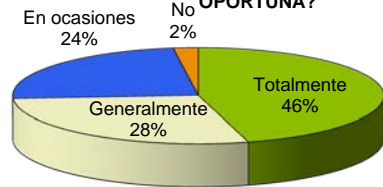


6b. ¿Consideras que la comunicación del director hacia coreutas es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna director-coreutas oportuna	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	21	45,7
b) Generalmente	13	28,3
c) En ocasiones	11	23,9
d) No	1	2,2
Total	46	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACION DIRECTOR - CORALISTAS PUCE, LA AUTORIDAD SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

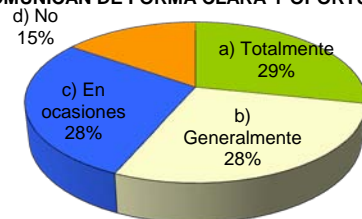


6c. ¿Consideras que la comunicación entre los miembros de tu cuerda es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna miembros de cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	13	28,3
b) Generalmente	13	28,3
c) En ocasiones	13	28,3
d) No	7	15,2
Total	46	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACION ENTRE MIEMBROS DE CUERDA, SE COMUNICAN DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

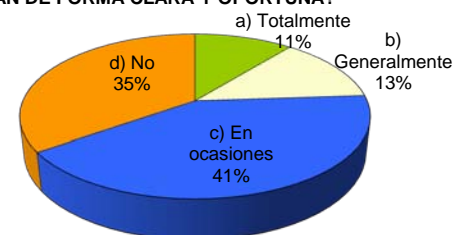


6d. ¿Consideras que la comunicación de jefe de cuerda hacia coreutas es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna jefes de cuerda-coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	5	10,9
b) Generalmente	6	13,0
c) En ocasiones	19	41,3
d) No	16	34,8
Total	46	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACION JEFES DE CUERDA A COREUTAS, SE COMUNICAN DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

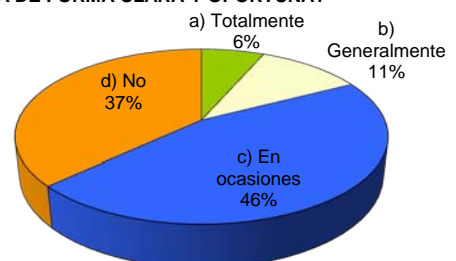


6e. ¿Consideras que la comunicación de Directiva hacia coreutas es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna directiva-coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	3	6,5
b) Generalmente	5	10,9
c) En ocasiones	21	45,7
d) No	17	37,0
Total	46	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACION DIRECTIVA A COREUTAS, SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?



6f. ¿Consideras que la comunicación entre los miembros del coro es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna entre miembros coro	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	3	6,5
b) Generalmente	11	23,9
c) En ocasiones	27	58,7
d) No	5	10,9
Total	46	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE COREUTAS, SE COMUNICAN DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

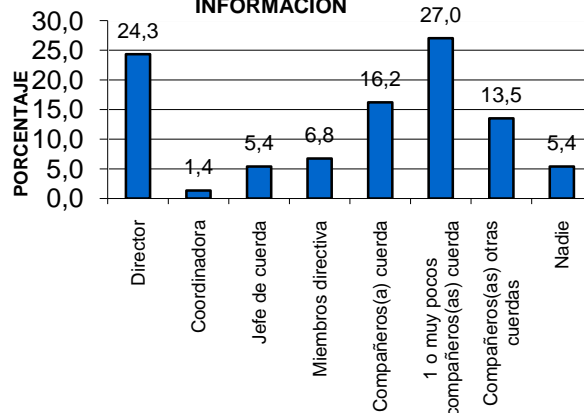


7. ¿A qué persona(s) le tienes más confianza para pedir ayuda, información o discutir algún tema relevante del coro? (Marca las opciones que desees)

- a) Al director b) A la coordinadora c) A mi jefe de cuerda
 d) A miembros de directiva interna e) A los compañeros(a) de cuerda f) A 1 o muy pocos compañeros(as) de la cuerda
 g) A compañeros(as) de otras cuerdas h) A nadie

Fuentes de información: Confianza	# de respuestas	Porcentajes
a) Al director	18	24,3
b) A la coordinadora	1	1,4
c) A mi jefe de cuerda	4	5,4
d) A miembros de directiva interna	5	6,8
e) A los compañeros(a) de cuerda	12	16,2
f) A 1/muy pocos compañeros(as) cuerda	20	27,0
g) A compañeros(as) de otras cuerdas	10	13,5
h) A nadie	4	5,4
Total	74	100,0

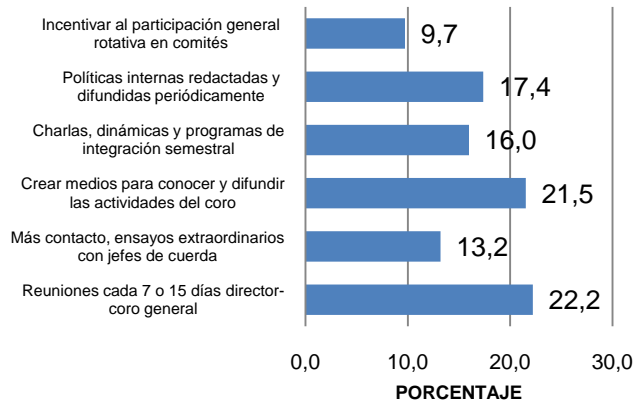
FUENTES A QUIENES COREUTAS ACUDEN POR INFORMACIÓN



8. ¿Qué sugerencias darías para mejorar la comunicación del Coro PUCE?

Sugerencias mejorar comunicación	# de respuestas	Porcentajes
Reuniones cada 7 o 15 días director-coro general	32	22,2
Más contacto, ensayos extraordinarios con jefes de cuerda	19	13,2
Crear medios para conocer y difundir las actividades del coro	31	21,5
Charlas, dinámicas y programas de integración semestral	23	16,0
Políticas internas redactadas y difundidas periódicamente	25	17,4
Incentivar al participación general rotativa en comités	14	9,7
Total	144	100,0

SUGERENCIAS PARA MEJORAR COMUNICACIÓN CORO PUCE 2014

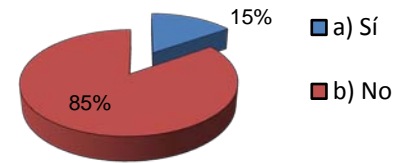


MANIFESTACIONES CULTURALES: II. IDENTIDAD VISUAL

9a. ¿Conoces cuál es el logotipo de identificación de nuestro Coro? a) Sí b) No

Conoce logo	# de personas	Porcentajes
a) Sí	7	15,2
b) No	39	84,8
Total	46	100,0

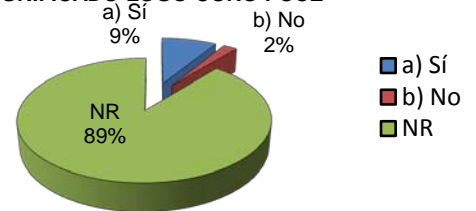
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA IDENTIDAD VISUAL: LOGO CORO PUCE



9b. Si respondiste sí, conoces el significado de esta imagen? a) Sí b) No

Significado logo	# de personas	Porcentajes
a) Sí	4	8,7
b) No	1	2,2
c) NR	41	89,1
Total	46	100,0

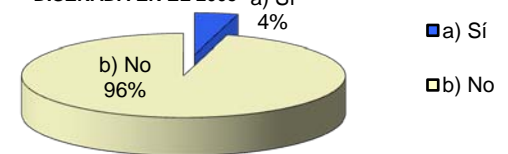
SIGNIFICADO LOGO CORO PUCE



10A. ¿Conoces el significado de los colores y diseño general de nuestros uniformes? a) Sí b) No

Túnica diseño	# de personas	Porcentajes
a) Sí	2	4,3
b) No	44	95,7
Total	46	100,0

PORCENTAJE DE CORALISTAS QUE CONOCE EL SIGNIFICADO DE LA TÚNICA DISEÑADA EN EL 2005

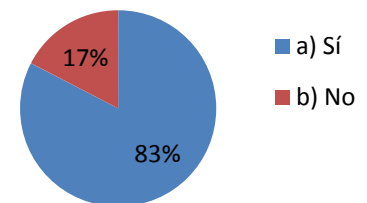


10b. Te gustaría en un futuro contar con otro uniforme(a bajo costo y fácil de llevar) para eventos solemnes religiosos, además de la túnica? a) Sí b) No c) Me da igual

RAZÓN 38/8=4.75(5) DE CADA 5 SOLO 1 NO DESEA OTRO UNIFORME

Otro uniforme	# de personas	Porcentajes
a) Sí	38	82,6
b) No	8	17,4
Total	46	100,0

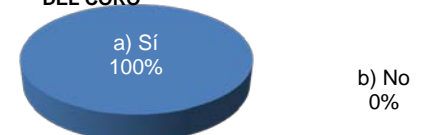
DESEAN OTRO UNIFORME



11. ¿Te gustaría contar con un sistema de comunicación interactivo y acorde a las nuevas tecnologías de la información, que te ofreciera un conocimiento global del coro y permitiera promocionar a nuestra querida agrupación? a) Sí b) No

Promedio coreutas que desean sistema de comunicación	# de personas	Porcentajes
a) Sí	46	100,0
b) No	0	0,0
Total	46	100,0

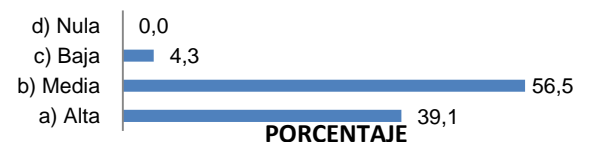
DESEAN SISTEMA COMUNICACIONAL CON PRODUCTOS INFORMATIVOS, INTERACTIVOS Y PROMOCIONALES DEL CORO



12. ¿Con qué frecuencia navegas por Internet? a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

Frecuencia de uso Internet/TICS	# de personas	Porcentajes
a) Alta	18	39,1
b) Media	26	56,5
c) Baja	2	4,3
d) Nula	0	0,0
Total	46	100,0

FRECUENCIA DE USO INTERNET COREUTAS PUCE 2007



MANIFESTACIONES CULTURALES: III. ESTILO DE LIDERAZGO

13. El nivel de liderazgo /gestión de la coordinación de cultura es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

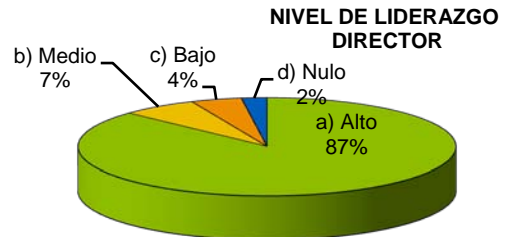
Nivel liderazgo coordinadora	# de personas	Porcentajes
a) Alto	21	45,7
b) Medio	9	19,6
c) Bajo	12	26,1
d) Nulo	4	8,7
Total	46	100,0



14. El nivel de liderazgo/gestión de tu director es: a) Alto

b) Medio c) Bajo d) Nulo

Nivel liderazgo director	# de personas	Porcentajes
a) Alto	40	87,0
b) Medio	3	6,5
c) Bajo	2	4,3
d) Nulo	1	2,2
Total	46	100,0



15. El nivel de liderazgo/gestión de tu jefe de cuerda es:

a) Alto

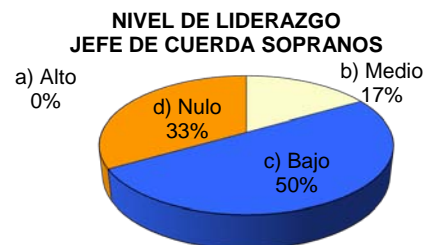
b) Medio

c) Bajo

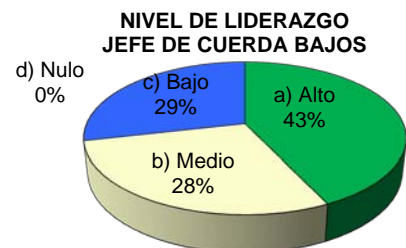
d) Nulo

Coloca una X sobre la inicial de tu cuerda: 1.S 2.B 3.T 4.C

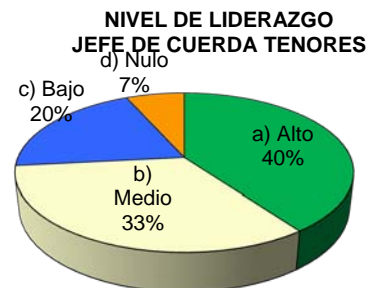
Nivel liderazgo Jef. cuerda sopranos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	0	0,0
b) Medio	2	16,7
c) Bajo	6	50,0
d) Nulo	4	33,3
Total	12	100,0



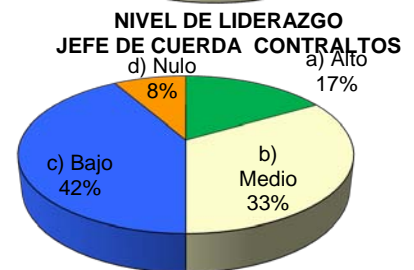
Nivel liderazgo Jef. cuerda bajos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	3	42,9
b) Medio	2	28,6
c) Bajo	2	28,6
d) Nulo	0	0,0
Total	7	100,0



Nivel liderazgo Jef. cuerda tenores	# de personas	Porcentajes
a) Alto	6	40,0
b) Medio	5	33,3
c) Bajo	3	20,0
d) Nulo	1	6,7
Total	15	100,0

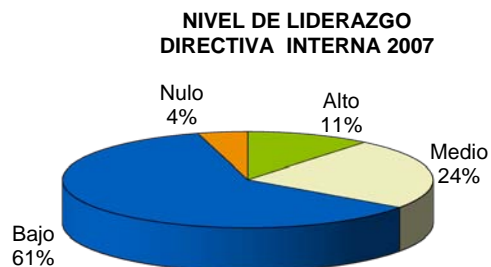


Nivel liderazgo Jef. cuerda contraltos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	2	16,7
b) Medio	4	33,3
c) Bajo	5	41,7
d) Nulo	1	8,3
Total	12	100,0



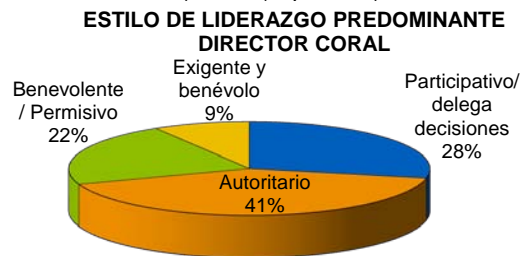
16. El nivel de liderazgo/gestión de la directiva es a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Nivel liderazgo directiva	# de personas	Porcentajes
a) Alto	5	10,9
b) Medio	28	60,9
c) Bajo	11	23,9
d) Nulo	2	4,3
Total	46	100,0



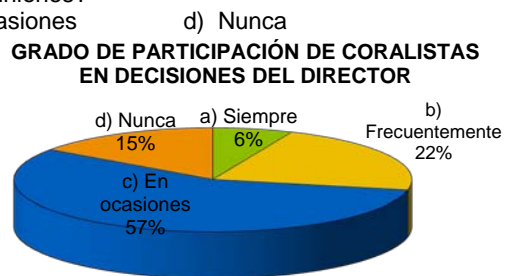
17. El director actúa de manera predominantemente: a) Participativa (delega funciones y decisiones importantes a los coralistas) b) Autoritaria c) Benevolente/Permisiva d) Otro (especifica)

Actuación director	Respuestas	Porcentajes
a) Participativa/delega decisiones	13	28,3
b) Autoritaria	19	41,3
c) Benevolente/Permisiva	10	21,7
d) Exigente y benévola	4	8,7
Total	46	100,0



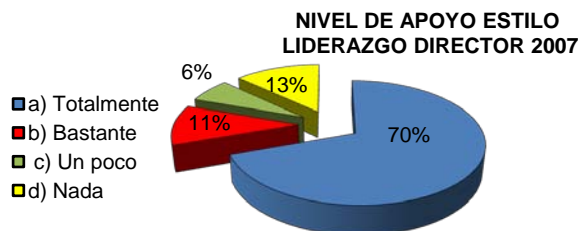
18. ¿Al momento de tomar decisiones el director toma en cuenta tus opiniones? a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Nunca

Director te toma en cuenta	# de personas	Porcentajes
a) Siempre	3	6,5
b) Frecuentemente	10	21,7
c) En ocasiones	26	56,5
d) Nunca	7	15,2
Total	46	100,0



19. ¿Consideras que ese tipo de liderazgo favorece al grupo?. a) Totalmente b) Bastante c) Un poco d) Nada

Ese tipo liderazgo favorece al Coro	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	32	69,6
b) Bastante	5	10,9
c) Un poco	3	6,5
d) Nada	6	13,0
Total	46	100,0



¡Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas son valiosas para el fortalecimiento de nuestro Coro!

Encuesta # 3

De percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE. Variables a medir: manifestaciones culturales de clima organizacional (integración, participación, motivación, satisfacción y rendimiento), debilidades y fortalezas organizacionales.

integrantes: 46 (universo)

Fecha de aplicación: Sopranos y Tenores: 22 de octubre de 2007

Contraltos y Bajos: 23 de octubre de 2007

Lugar: Teatro del Centro Cultural de la PUCE

Importante:

*Tu opinión es fundamental para descubrir las características que hacen de nuestro coro único y singular, por ello solicito tu colaboración en la presente encuesta.

*Responde con sinceridad y seriedad. Este cuestionario tiene un fin académico y de aportación al Coro PUCE. La información proporcionada se manejará con absoluta confidencialidad.

*Responde marcando con una X o encerrando una sola alternativa, excepto cuando la pregunta te indique "Marca las opciones que desees".

*Si alguna pregunta no contempla tu opción exacta de respuesta, por favor marca la que más se aproxime a ella.

¡¡¡Gracias por colaborar en este proyecto!!!

Atte: Mayte Alvarado, coreuta estudiante de Comunicación Organizacional PUCE

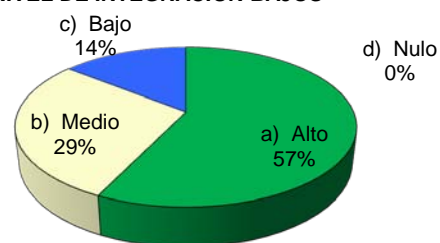
CLIMA ORGANIZACIONAL/INTEGRACIÓN/FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1. Consideras que el nivel de integración entre los miembros de tu cuerda es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Coloca una X sobre la inicial de tu cuerda: 1.B 2.T 3.C 4.S

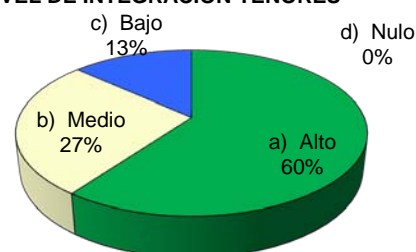
Nivel integración cuerda bajos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	4	57,1
b) Medio	2	28,6
c) Bajo	1	14,3
d) Nulo	0	0,0
Total	7	100,0

NIVEL DE INTEGRACIÓN BAJOS



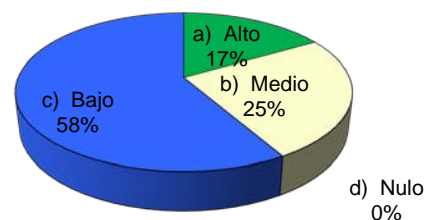
Nivel integración cuerda tenores	# de personas	Porcentajes
a) Alto	9	60,0
b) Medio	4	26,7
c) Bajo	2	13,3
d) Nulo	0	0,0
Total	15	100,0

NIVEL DE INTEGRACIÓN TENORES



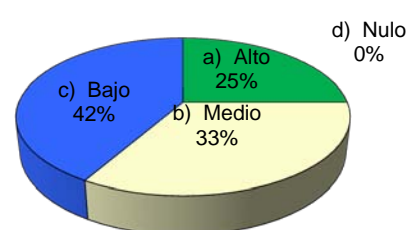
Nivel integración cuerda contraltos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	2	16,7
b) Medio	3	25,0
c) Bajo	7	58,3
d) Nulo	0	0,0
Total	12	100,0

NIVEL DE INTEGRACIÓN CONTRALTOS



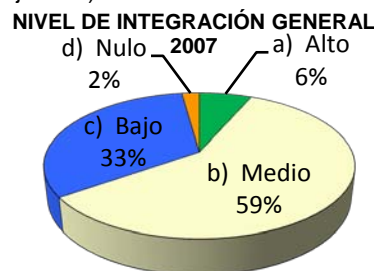
Nivel integración cuerda sopranos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	3	25,0
b) Medio	4	33,3
c) Bajo	5	41,7
d) Nulo	0	0,0
Total	12	100,0

NIVEL DE INTEGRACIÓN SOPRANOS



2. ¿Existe trabajo en equipo dentro de Coro PUCE? a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

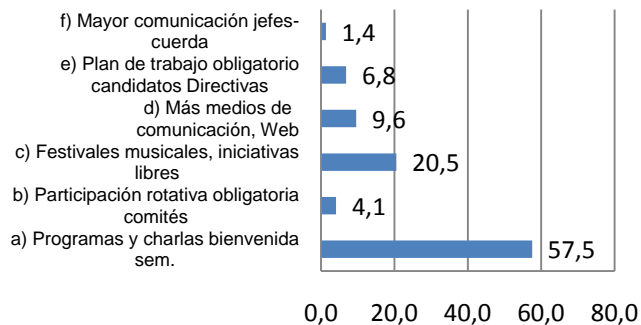
Nivel integración coro	# de personas	Porcentajes
a) Alto	3	6,5
b) Medio	27	58,7
c) Bajo	15	32,6
d) Nulo	1	2,2
Total	46	100,0



3. ¿Qué propondrías para mejorar el nivel de integración?

Sugerencias integración	# de respuestas	Porcentajes
a) Programas y charlas bienvenida semestrales	42	57,5
b) Participación rotativa obligatoria comités	3	4,1
c) Festivales musicales, iniciativas libres	15	20,5
d) Más medios de comunicación, Web	7	9,6
e) Plan de trabajo obligatorio candidatos Directivas	5	6,8
f) Mayor comunicación jefes-cuerda	1	1,4
Total	73	100,0

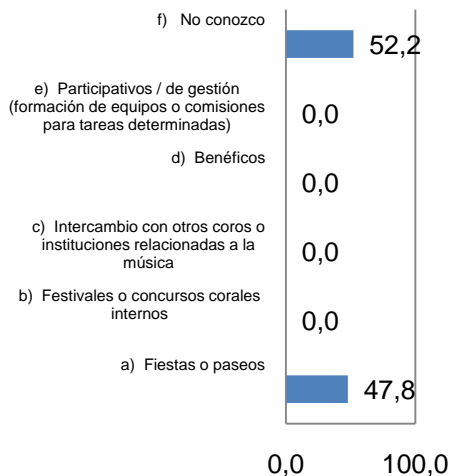
SUGERENCIAS PARA INTEGRACIÓN



4. Los proyectos que plantea la directiva del coro son predominantemente: a) Fiestas o paseos b) Festivales o concursos corales internos c) Intercambio con otros coros o instituciones relacionadas a la música d) Benéficos e) Participativos / de gestión (formación de equipos o comisiones para tareas determinadas) f) No conozco

Proyectos Directiva 2007	# de personas	Porcentajes
a) Fiestas o paseos	22	47,8
b) Festivales o concursos corales internos	0	0,0
c) Intercambio con otros coros o instituciones relacionadas a la música	0	0,0
d) Benéficos	0	0,0
e) Participativos / de gestión (formación de equipos o comisiones para tareas determinadas)	0	0,0
f) No conozco	24	52,2
Total	46	100,0

PROYECTOS DIRECTIVA 2007



5. ¿Sientes orgulloso de formar parte del coro? a) Sí b) No

¿Te sientes orgulloso de formar parte del Coro PUCE?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	46	100,0
b) No	0	0,0
Total	46	100,0

GRADO DE SENTIMIENTO DE ORGULLO POR SER PARTE DE CORO PUCE

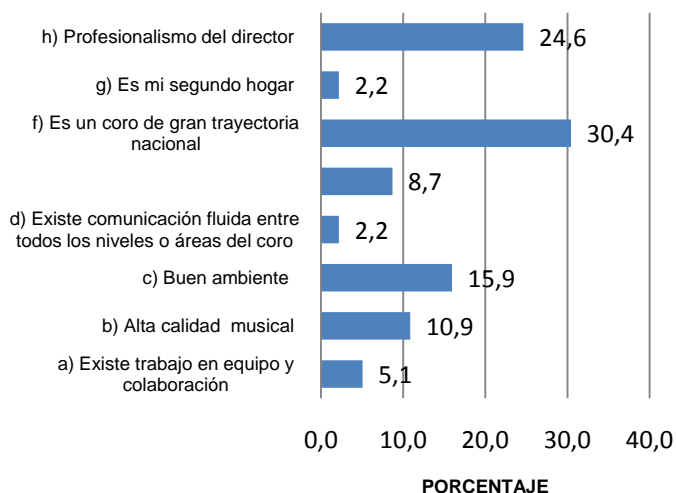


6. ¿Cuáles son las razones principales para sentir orgullo de ser miembro del coro? Elige 3.

- a) Existe trabajo en equipo y colaboración
- b) Alta calidad musical
- c) Buen ambiente
- d) Existe comunicación fluida entre todos los niveles o áreas del coro
- e) Las autoridades muestran apertura e interés por las inquietudes y sugerencias
- f) Es un coro de gran trayectoria nacional
- g) Es mi segundo hogar
- h) Otra

Razones para sentir orgullo del coro	# de respuestas	Porcentajes
a) Existe trabajo en equipo y colaboración	7	5,1
b) Alta calidad musical	15	10,9
c) Buen ambiente	22	15,9
d) Existe comunicación fluida entre todos los niveles o áreas del coro	3	2,2
e) Las autoridades muestran apertura e interés por las inquietudes y sugerencias	12	8,7
f) Es un coro de gran trayectoria nacional	42	30,4
g) Es mi segundo hogar	3	2,2
h) Profesionalismo del director	34	24,6
Total	138	100,0

RAZONES PARA SENTIR ORGULLO DEL CORO

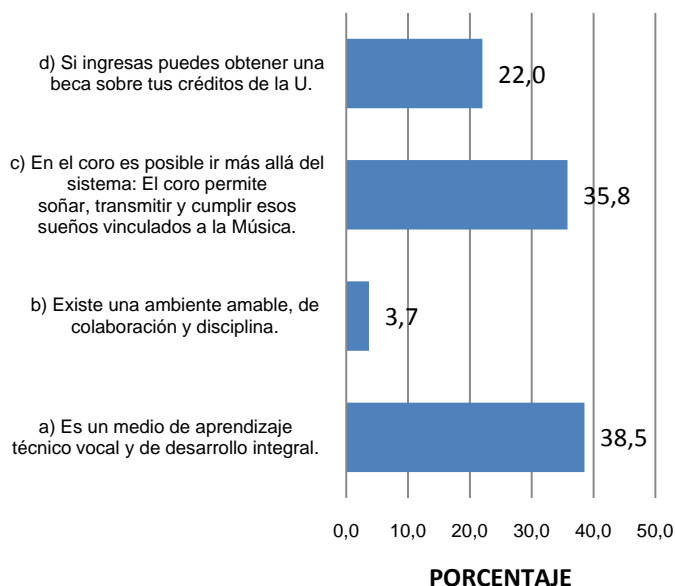


7. ¿Qué le dirías a un amigo que está a punto de hacer una audición para ingreso a Coro PUCE, respecto a esta organización cultural?

- a) Es un medio de aprendizaje técnico vocal y de desarrollo integral.
 - b) Existe una ambiente amable, de colaboración y disciplina.
 - c) En el coro es posible ir más allá de lo que el sistema político/económico exige de los jóvenes: El coro permite soñar, transmitir y cumplir esos sueños vinculados a la Música.
- Si ingresas puedes obtener una beca sobre tus créditos de la U.

¿Qué le dirías sobre el coro a alguien que va a audicionar?	# de respuestas	Porcentajes
a) Es un medio de aprendizaje técnico vocal y de desarrollo integral.	42	38,5
b) Existe una ambiente amable, de colaboración y disciplina.	4	3,7
c) En el coro es posible ir más allá del sistema: El coro permite soñar, transmitir y cumplir esos sueños vinculados a la Música.	39	35,8
d) Si ingresas puedes obtener una beca sobre tus créditos de la U.	24	22,0
Total	109	100,0

TENDENCIA DE OPINIÓN SOBRE EL CORO



8. Según tu criterio, el ambiente vivido en el Coro es:

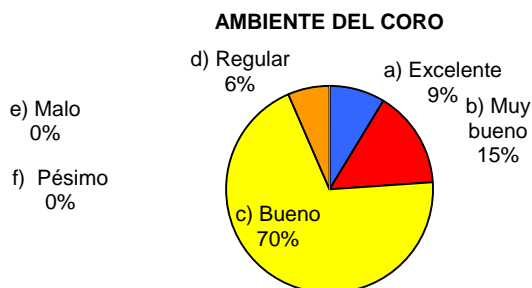
- a) Excelente b) Muy Bueno c) Bueno

Ambiente vivido en el coro es	# de personas	Porcentajes
a) Excelente	4	8,7
b) Muy bueno	7	15,2
c) Bueno	32	69,6
d) Regular	3	6,5
e) Malo	0	0,0
f) Pésimo	0	0,0
Total	46	100,0

d) Regular

e) Malo

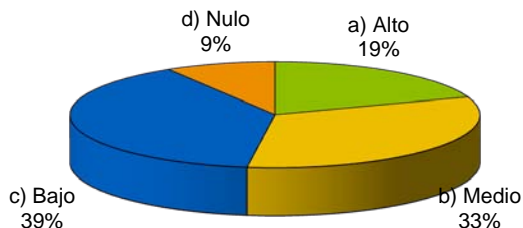
f) Pésimo



9. En qué grado se han cumplido tus expectativas en el aspecto coral, a través de esta agrupación:

- a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

NIVEL CUMPLIMIENTO EXPECTATIVAS



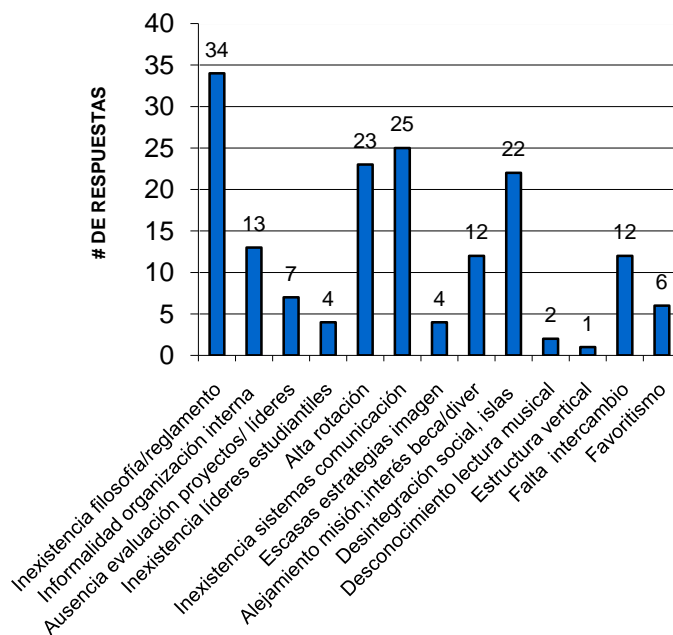
Nivel de cumplimiento expectativas	# de personas	Porcentajes
a) Alto	9	19,6
b) Medio	15	32,6
c) Bajo	18	39,1
d) Nulo	4	8,7
Total	46	100,0

10. A tu criterio:

a) ¿Cuáles son los puntos débiles o negativos (problemas) del Coro?

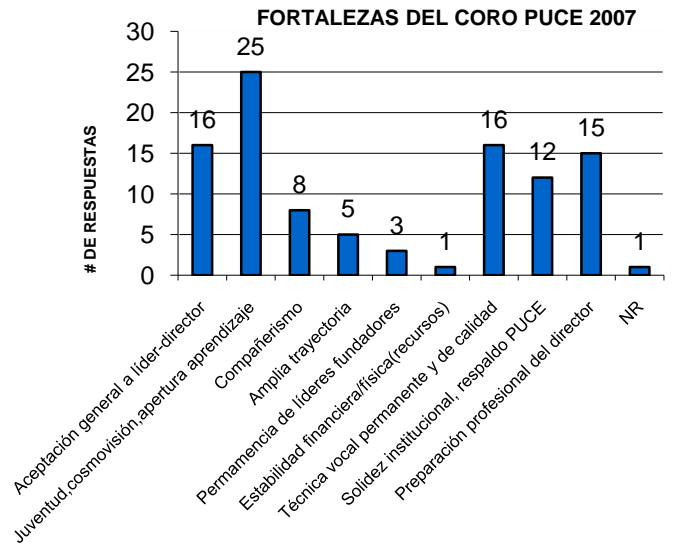
Debilidades coro 2007	# de respuestas	Porcentajes
Inexistencia filosofía/reglamento	34	20,6
Informalidad organización interna	13	7,9
Ausencia evaluación proyectos/ líderes	7	4,2
Inexistencia líderes estudiantiles	4	2,4
Alta rotación	23	13,9
Inexistencia sistemas comunicación	25	15,2
Escasas estrategias imagen	4	2,4
Alejamiento misión, interés beca/diversos objetivos	12	7,3
Desintegración social, islas	22	13,3
Desconocimiento lectura musical	2	1,2
Estructura vertical	1	0,6
Falta intercambio	12	7,3
Favoritismo	6	3,6
Total	165	100,0

DEBILIDADES CORO PUCE 2007



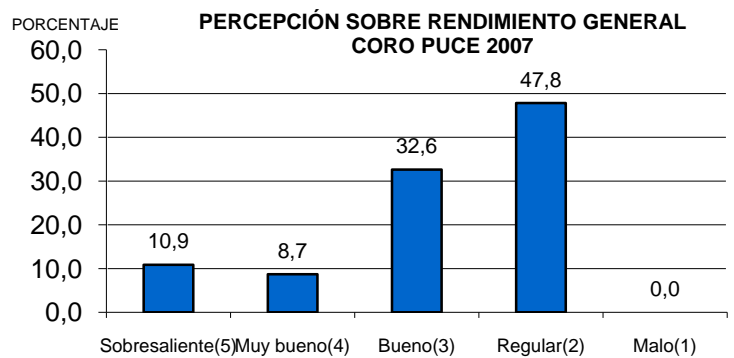
b) ¿Cuáles son los puntos fuertes y positivos del Coro?

Fortalezas coro 2007	# de respuestas	Porcentajes
Aceptación general a líder-director	16	15,7
Juventud, cosmovisión, apertura aprendizaje	25	24,5
Compañerismo	8	7,8
Amplia trayectoria	5	4,9
Permanencia de líderes fundadores	3	2,9
Estabilidad financiera/física(recursos)	1	1,0
Técnica vocal permanente y de calidad	16	15,7
Solidez institucional, respaldo PUCE	12	11,8
Preparación profesional del director	15	14,7
NR	1	1,0
Total	102	100,0



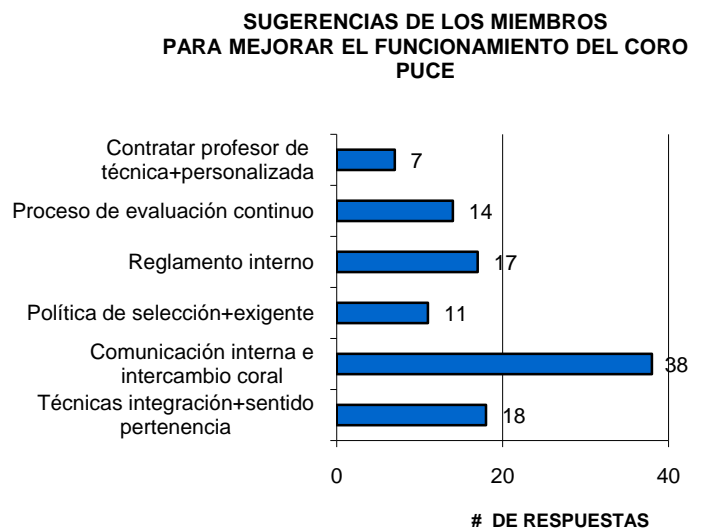
11a. Califica el rendimiento general del Coro PUCE: 5) Sobresaliente 4) Muy bueno 3) Bueno 2) Regular 1) Malo

Calificación rendimiento general	# de personas	Porcentajes
Sobresaliente(5)	5	10,9
Muy bueno(4)	4	8,7
Bueno(3)	15	32,6
Regular(2)	22	47,8
Malo(1)	0	0,0
Total	46	100,0



11b. ¿Qué propondrías para mejorar el funcionamiento de nuestro coro?

Sugerencias para mejorar el funcionamiento del coro	# de respuestas	Porcentajes
Técnicas integración para dar mayor sentido pertenencia	18	17,1
Comunicación interna e intercambio coral	38	36,2
Política de selección más exigente	11	10,5
Reglamento interno	17	16,2
Proceso de evaluación continuo	14	13,3
Contratar profesor de técnica más personalizada	7	6,7
Total	105	100,0



¡Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas son valiosas para el fortalecimiento de nuestro Coro!

Anexo 10. Encuestas de Corroboración Fase 2011

Encuesta # 1

Sobre percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE, a través de la medición de las variables: tendencias demográficas/datos generales; filosofía organizacional y 3 manifestaciones culturales: historia, productos/servicios y organización interna.

integrantes: 59 (universo) 51 (muestra = 86%)

Fecha de aplicación: Sopranos y Bajos: 20 de junio de 2011

Contraltos y Tenores: 21 de junio de 2011

Lugar: Teatro del Centro Cultural de la PUCE

Importante:

*Tu opinión es fundamental para descubrir las características que hacen de nuestro coro único y singular, por ello solicito tu colaboración en la presente encuesta.

*Responde con sinceridad y seriedad. Este cuestionario tiene un fin académico y de aportación al Coro PUCE. La información proporcionada se manejará con absoluta confidencialidad.

*Responde marcando con una X o encerrando una sola alternativa, excepto cuando la pregunta te indique "Marca las opciones que desees".

*Si alguna pregunta no contempla tu opción exacta de respuesta, por favor marca la que más se aproxime a ella.

¡¡¡Gracias por colaborar en este proyecto!!!

Atte: Mayte Alvarado, coreuta estudiante de Comunicación Organizacional PUCE

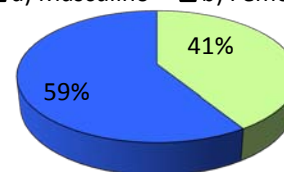
I. DATOS GENERALES / TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS

1. Sexo: a) M() b) F()

Sexo	# de personas	Porcentajes
a) Masculino	21	41,2
b) Femenino	30	58,8
Total	51	100,0

PROPORCIÓN VARÓN/MUJER

■ a) Masculino ■ b) Femenino

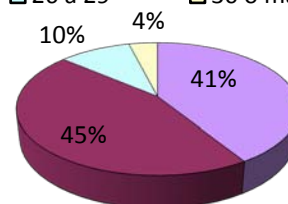


2. Tu edad oscila entre: a) 18 y 21 años b) 22 y 25 años c) 26 y 29 años d) 30 años o más

Edad	# de personas	Porcentajes
a) 18 y 21 años	21	41,2
b) 22 y 25 años	23	45,1
c) 26 y 29 años	5	9,8
d) 30 años o +	2	3,9
Total	51	100,0

RANGOS DE EDAD COREUTAS PUCE AL 2011

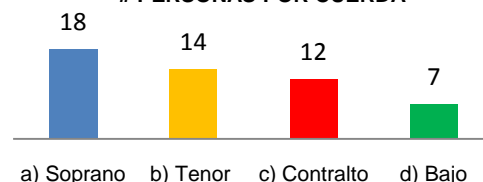
■ 18 a 21 ■ 22 a 25
■ 26 a 29 ■ 30 o más



3. Cuerda a la que perteneces: a) Soprano _ b) Tenor_ c) Contralto_ d) Bajo_

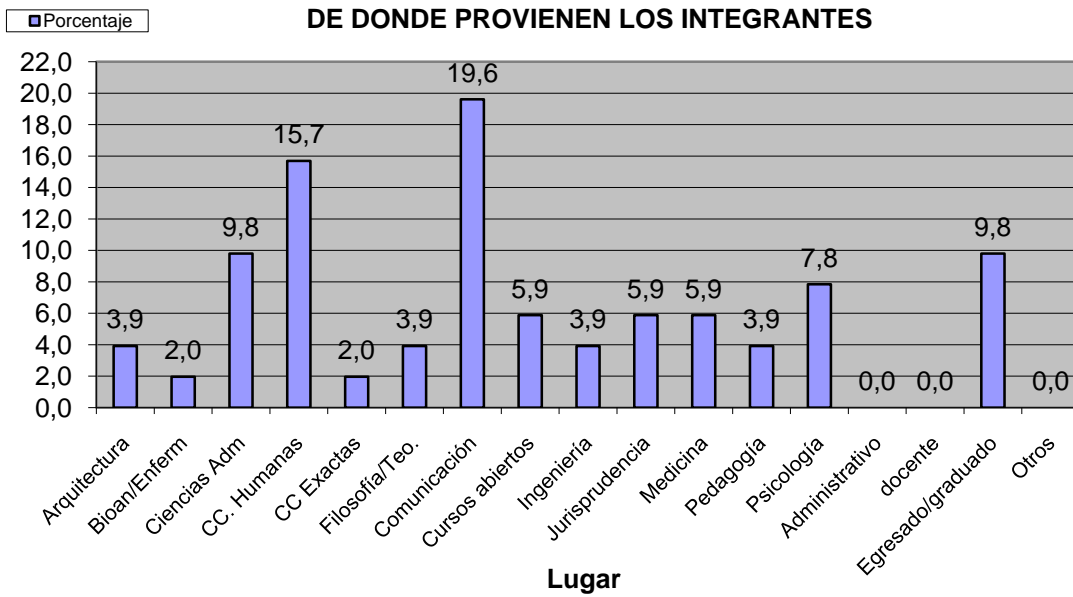
Cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Soprano	18	35,3
b) Tenor	14	27,5
c) Contralto	12	23,5
d) Bajo	7	13,7
Total	51	100,0

PERSONAS POR CUERDA



4. Eres estudiante de facultad, egresado-graduado PUCE, o trabajas en la U? Marca el tipo de relación que guardas con el campus:

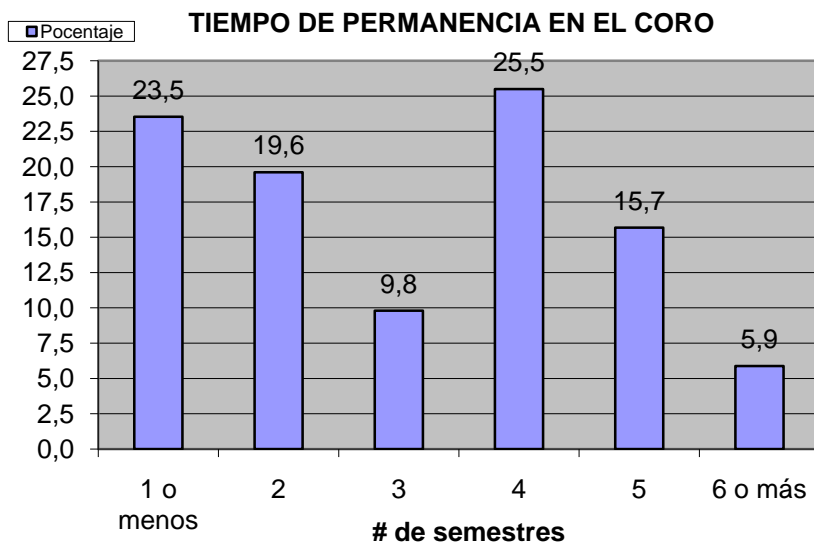
- a) Arquitectura
- b) Bioanálisis y Enfermería
- c) Ciencias Administrativas
- d) Ciencias Humanas
- e) Ciencias Exactas
- f) Ciencias Filosóficas y Teológicas
- g) Comunicación
- h) Cursos Abiertos
- i) Ingeniería
- j) Jurisprudencia
- k) Medicina
- l) Pedagogía
- ll) Psicología
- m) Administrativo
- n) Docente
- ñ) Egresados, graduados/PUCE
- o) Otros (especifica)



Relación c campus	# de personas	Porcentajes
Arquitectura	2	3,9
Bioanálisis/Enfermería	1	2,0
Ciencias Administrativas	5	9,8
Ciencias Humanas	8	15,7
Ciencias Exactas	1	2,0
Filosofía/Teo.	2	3,9
Comunicación	10	19,6
Cursos abiertos	3	5,9
Ingeniería	2	3,9
Jurisprudencia	3	5,9
Medicina	3	5,9
Pedagogía	2	3,9
Psicología	4	7,8
Administrativo	0	0,0
docente	0	0,0
Egresado/graduado	5	9,8
Otros	0	0,0
Total	51	100,0

5. Tiempo aproximado de experiencia en Coro PUCE

- a) 1 semestre o menos
- b) 2 semestres
- c) 3 semestres
- d) 4 semestres
- e) 5 semestres
- f) 6 semestres o más

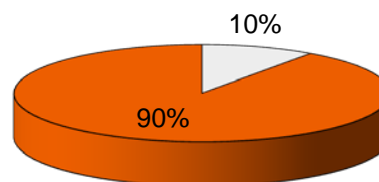


Tiempo de experiencia	# de personas	Porcentajes
1 semestre o menos	12	23,5
2 semestres	10	19,6
3 semestres	5	9,8
4 semestres	13	25,5
5 semestres	8	15,7
6 semestres o más	3	5,9
Total	51	100,0

6a. ¿Llegaste al coro con conocimiento técnico vocal?
a) Sí b) No

Conoce Técnica	# de personas	Porcentajes
a) Sí	5	9,8
b) No	46	90,2
Total	51	100,0

PROPORCIÓN DE COREUTAS CON EXPERIENCIA PREVIA



□ a) Sí
■ b) No

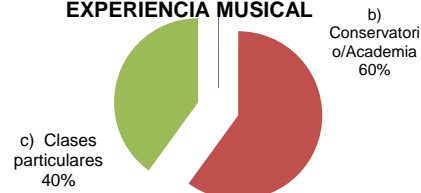
RAZÓN 46/5=9 DE CADA 9 COREUTAS SOLO 1 HA INGRESADO CON CONOCIMIENTOS TECNICO-VOCAL

6b. Si tu respuesta fue afirmativa, dónde lo recibiste?

a) En otro coro b) Conservatorio o Academia c) Clases particulares d) Talleres e) Otro

Dónde aprendió	# de personas	Porcentajes
a) En otro coro	0	0,0
b) Conservatorio/Academia	3	60,0
c) Clases particulares	2	40,0
d) Talleres	0	0,0
e) Otro	0	0,0
Total	5	100,0

LUGAR DONDE ADQUIRIERON EXPERIENCIA MUSICAL



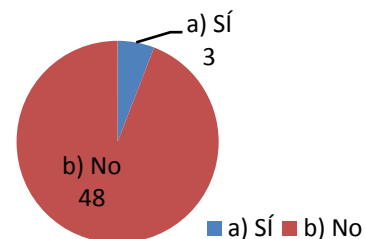
c) Clases particulares 40%

b) Conservatorio o/Academia 60%

7. ¿Alguna vez te retiraste del Coro PUCE y volviste tiempo después? a) Sí b) No

DE COREUTAS QUE SE FUERON Y SE REINTEGRARON AL GRUPO

¿Te retiraste alguna vez?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	3	5,9
b) No	48	94,1
Total	51	100,0



RAZÓN $48/3=15$ DE CADA 15 COREUTAS 1 HA REINGRESADO

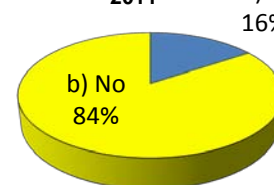
II. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

8. ¿Conoces cuál es la misión (meta u objetivo primordial) de Coro PUCE?

- a) Sí Describe la misión en tus palabras.....
b) No

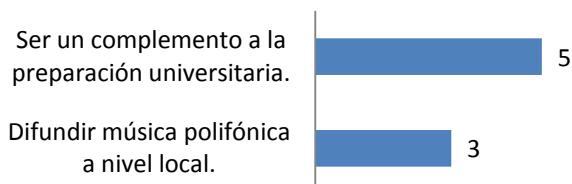
¿Conoces la misión del coro?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	8	15,7
b) No	43	84,3
Total	51	100,0

GRADO DE CONOCIMIENTO MISIÓN 2011



MISIÓN CORO 2011

Misión/quienes dijeron conocerla	# de respuestas	Porcentajes
1) Difundir música polifónica a nivel local	3	37,5
2) Ser un complemento a la preparación universitaria	5	62,5
Total	8	100,0

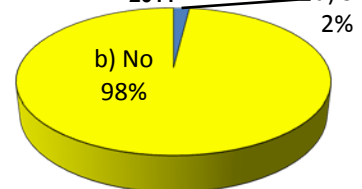


9. ¿Conoces cuál es la visión del coro, en 3 años cómo lo visualizas?

- a) Sí Describe la visión en tus palabras.....
b) No

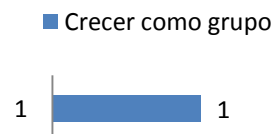
¿Conoces la visión coro?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	1	2,0
b) No	50	98,0
Total	51	100,0

GRADO DE CONOCIMIENTO VISIÓN 2011



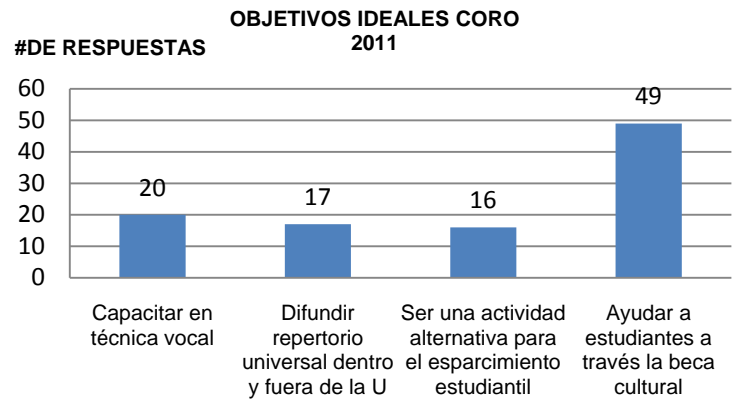
VISIÓN 2011

Visión/quienes dijeron conocerla	# de respuestas	Porcentajes
Creer como grupo	1	100,0
Total	1	100,0



10a. A tu criterio, cuáles son los objetivos fundamentales de nuestro coro?

Menciona 2 objetivos coro	# de respuestas	Porcentajes
Capacitar en técnica vocal	20	19,6
Difundir repertorio universal dentro y fuera de la U	17	16,7
Ser una actividad alternativa para el esparcimiento estudiantil	16	15,7
Ayudar a estudiantes a través la beca cultural	49	48,0
Total	102	100,0

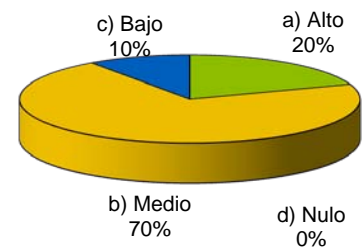


10b. ¿En qué grado consideras se están cumpliendo realmente esos objetivos dentro del coro?

- a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo e) NS/NR

¿Se cumplen?	# de personas	Porcentajes
a) Alto	10	19,6
b) Medio	36	70,6
c) Bajo	5	9,8
d) Nulo	0	0,0
Total	51	100,0

NIVEL DE CUMPLIMIENTO OBJETIVOS CORO PUCE

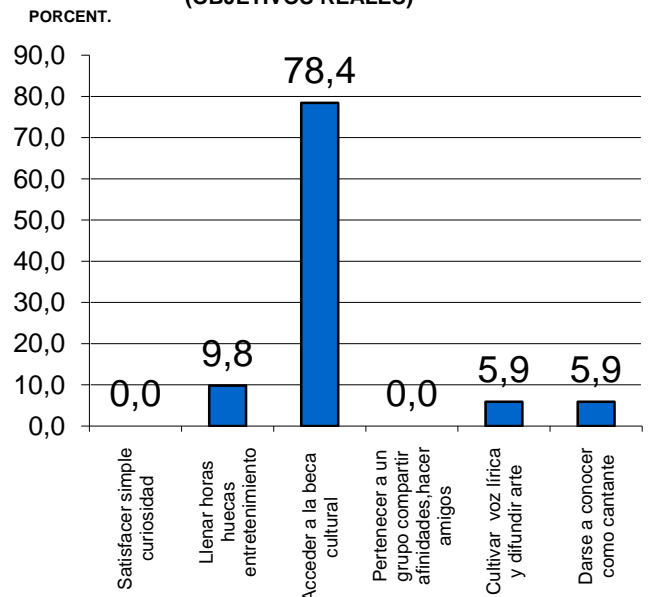


11. ¿Qué te motivó principalmente a ingresar en el Coro PUCE? (Marca sólo una opción)

- a) Curiosidad
 b) Posibilidad de llenar horas huecas con algo entretenido
 c) Posibilidad de acceder a la beca cultural para ayudar a la economía familiar
 d) Pertenecer a un grupo con quien compartir afinidades y hacer amigos
 e) Cultivar mi voz lírica y difundir el arte polifónico
 f) Darme a conocer artísticamente
 g) Otro (especifica) _____

Motivos de ingreso	# de personas	Porcentajes
Simple curiosidad	0	0,0
Llenar horas huecas entretenimiento	5	9,8
Acceder a la beca cultural	40	78,4
Pertenecer a un grupo, compartir afinidades, hacer amigos	0	0,0
Cultivar voz lírica y difundir arte	3	5,9
Darse a conocer como cantante	3	5,9
Total	51	100,0

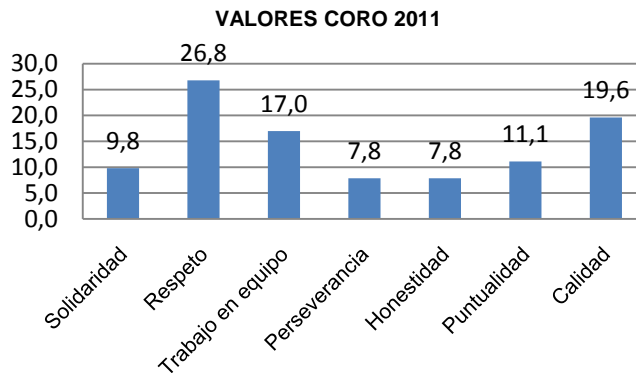
MOTIVOS DE INGRESO A CORO PUCE (OBJETIVOS REALES)



12a. ¿Cuáles son los valores del Coro PUCE?

Menciona 3.....

Menciona 3 valores coro	# de respuestas	Porcentajes
a) Solidaridad	15	9,8
b) Respeto	41	26,8
c) Trabajo en equipo	26	17,0
d) Perseverancia	12	7,8
e) Honestidad	12	7,8
f) Puntualidad	17	11,1
g) Calidad	30	19,6
Total	153	100,0



12b. ¿En qué grado consideras que el coro, incluidas sus autoridades, actúa conforme a esos valores?

- a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo e) NS/NR

¿Se cumplen?	# de personas	Porcentajes
a) Alto	30	58,8
b) Medio	21	41,2
c) Bajo	0	0,0
d) Nulo	0	0,0
Total	51	100,0



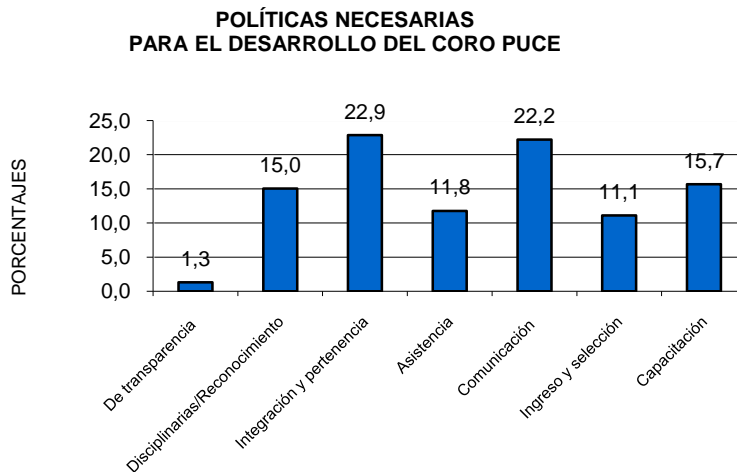
13a. ¿Conoces cuáles son las políticas o normas bajo las que trabaja el coro? 1. Sí 2. Parcialmente 3. No

Conoce políticas	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	21	41,2
c) No	30	58,8
Total	51	100,0



13b. ¿Con tu experiencia como coreuta, qué tipo de políticas o reglas crees que hacen falta en el grupo para que funcione mejor? Ej: políticas disciplinarias Menciona 3

Políticas necesarias	# de respuestas	Porcentajes
De transparencia	2	1,3
Disciplinarias/Reconocimiento	23	15,0
Integración y pertenencia	35	22,9
Asistencia	18	11,8
Comunicación	34	22,2
Ingreso y selección	17	11,1
Capacitación	24	15,7
Total	153	100,0



MANIFESTACIONES CULTURALES: I. HISTORIA, TRAYECTORIA

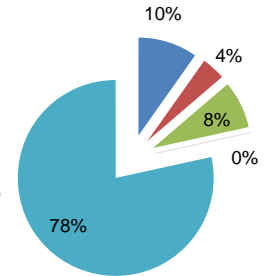
14. ¿Quién o quiénes iniciaron o fundaron nuestro coro?

- a) Maestro Óscar Betancourt
- b) Un grupo de estudiantes de FEUCE junto a Jenny Arroyo y el maestro César Santos
- c) Coordinadora Jenny Arroyo y el maestro Giovanni Mosquera
- d) Ninguna de las opciones, lo fundó:(escribe su nombre) _____
- e) No lo sé

Fundador coro	# de personas	Porcentajes
a) Maestro Óscar Betancourt	5	9,8
b) Un grupo de estudiantes de FEUCE junto a Jenny Arroyo y el maestro César Santos	2	3,9
c) Coordinadora Jenny Arroyo y el maestro Giovanni Mosquera	4	7,8
d) Ninguna de las opciones, lo fundó:(escribe su nombre)	0	0,0
e) No lo sé	40	78,4
Total	51	100,0

NIVEL CONOCIMIENTO SOBRE FUNDADORES CORO PUCE

- a) Maestro Óscar Betancourt
- b) Un grupo de estudiantes de FEUCE junto a Jenny Arroyo y el maestro César Santos
- c) Coordinadora Jenny Arroyo y el maestro Giovanni Mosquera
- d) Ninguna de las opciones, lo fundó:(escribe su nombre)



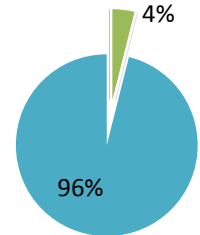
15. ¿En qué fecha se institucionalizó nuestro coro como parte de la PUCE?

- a) 29 de septiembre de 1995
- b) 20 de octubre de 1981
- c) 22 de octubre de 1993
- d) 04 de noviembre de 1996
- e) No lo sé

Fecha fundación	# de personas	Porcentajes
a) 29 de septiembre de 1995	0	0,0
b) 20 de octubre de 1981	0	0,0
c) 22 de octubre de 1993	2	3,9
d) 04 de noviembre de 1996	0	0,0
e) No lo sé	49	96,1
Total	51	100,0

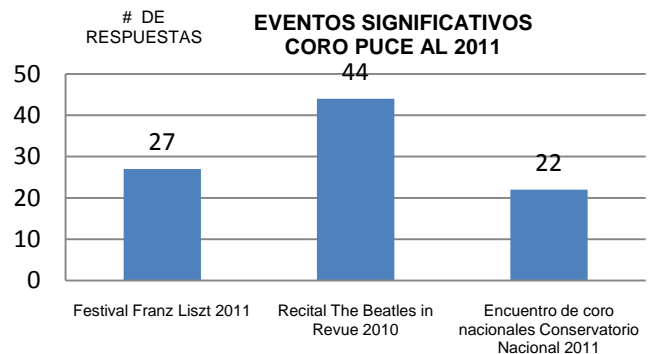
NIVEL CONOCIMIENTO FECHA ANIVERSARIO CORO PUCE

- a) 29 de septiembre de 1995
- b) 20 de octubre de 1981
- c) 22 de octubre de 1993
- d) 04 de noviembre de 1996
- e) No lo sé



16. Describe uno o dos de los hechos más trascendentes que hayas vivido el coro.

Hechos trascendentales	# de respuestas	Porcentajes
Festival Franz Liszt 2011	27	29,0
Recital The Beatles in Revue 2010	44	47,3
Encuentro de coro nacionales Conservatorio Nacional 2011	22	23,7
Total	93	100,0



MANIFESTACIONES CULTURALES: II. PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECIDOS

17. A tu criterio ¿qué servicios ofrece nuestro coro al público amante de la Cultura?
Describe los 3 servicios ofrecidos más importantes.

Productos o servicios ofrecidos	# de respuestas	Porcentajes
Preparación en canto lírico	20	13,1
Repertorio diverso interpretado con alta calidad musical	48	31,4
Enseñanza en valores y humanismo	40	26,1
Becas universitarias	45	29,4
Total	153	100,0



MANIFESTACIONES CULTURALES: III. ORGANIZACIÓN INTERNA O ESTRUCTURA

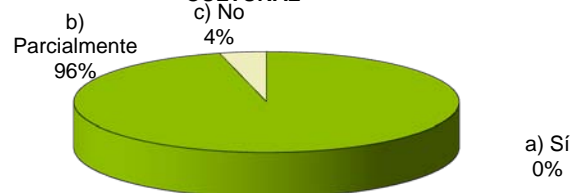
18. Conoces cuáles son las funciones concretas de:

a) Coordinadora	1. Sí	2. Parcialmente	3. No
b) Director	1. Sí	2. Parcialmente	3. No
c) Directiva interna	1. Sí	2. Parcialmente	3. No
d) Jefes de cuerda	1. Sí	2. Parcialmente	3. No
e) Coreutas	1. Sí	2. Parcialmente	3. No

a) Fx coordinadora

# de personas	Porcentajes
a) Sí	0,0
b) Parcialmente	96,1
c) No	3,9
Total	100,0

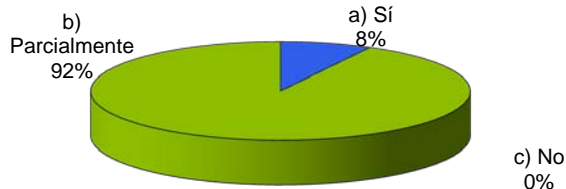
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DE LA COORDINADORA CULTURAL



b) Fx director

# de personas	Porcentajes
a) Sí	7,8
b) Parcialmente	92,2
c) No	0,0
Total	100,0

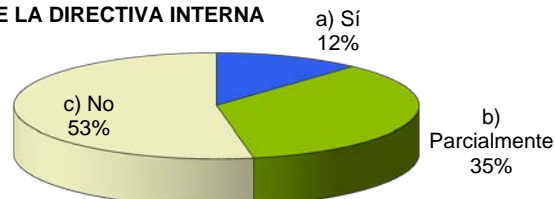
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DEL DIRECTOR



c) Fx directiva interna

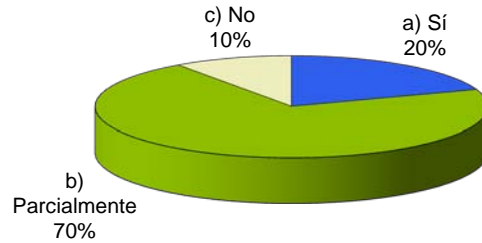
# de personas	Porcentajes
a) Sí	11,8
b) Parcialmente	35,3
c) No	52,9
Total	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DEL PRESIDENTE DE LA DIRECTIVA INTERNA



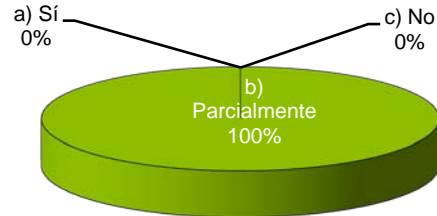
d) Fx jefe de cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Sí	10	19,6
b) Parcialmente	36	70,6
c) No	5	9,8
Total	51	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DE JEFE DE CUERDA



e) Fx coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	51	100,0
c) No	0	0,0
Total	51	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE SUS FUNCIONES

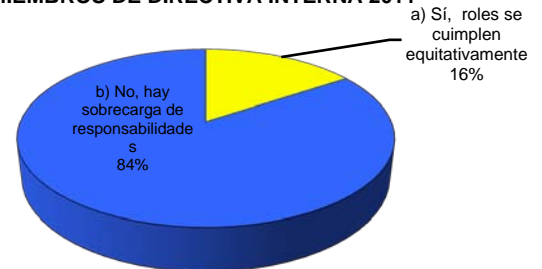


19a. Según lo que has visto en Coro PUCE (Marca sólo una opción):

- a) Todos los miembros de la Directiva cumplen con sus funciones equitativamente ()
 b) Suele sobrecargarse a una persona con la responsabilidad de la Directiva ()

Cumple directiva	# de personas	Porcentajes
a) Sí, roles se cumplen equitativamente	8	15,7
b) No, hay sobrecarga de responsabilidades	43	84,3
Total	51	100,0

PERCEPCIÓN SOBRE LA EQUIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS MIEMBROS DE DIRECTIVA INTERNA 2011



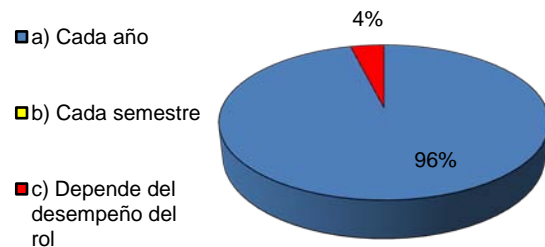
RAZÓN 43/8=5.3 DE CADA 5 COREUTAS SOLO 1 PIENSA QUE DIRECTIVA CUMPLE EQUITATIVAMENTE FUNCIONES

19b. ¿Cada cuánto tiempo deberían ser elegidos los miembros de la Directiva?

- a) Cada año b) Cada semestre c) Otro, especifica

Tiempo elección de directiva interna	# de personas	Porcentajes
a) Cada año	49	96,1
b) Cada semestre	0	0,0
c) Depende del desempeño del rol	2	3,9
Total	51	100,0

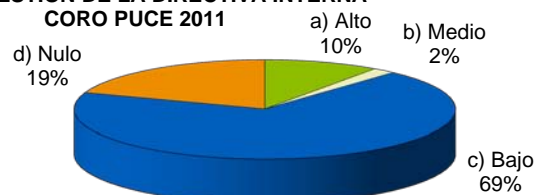
TIEMPO GESTIÓN DIRECTIVA INTERNA



19c. ¿En qué grado estás satisfecho con la gestión de Directiva? a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Satisf. gestión directiva interna	# de personas	Porcentajes
a) Alto	5	9,8
b) Medio	1	2,0
c) Bajo	35	68,6
d) Nulo	10	19,6
Total	51	100,0

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CORALISTAS SOBRE GESTIÓN DE LA DIRECTIVA INTERNA CORO PUCE 2011

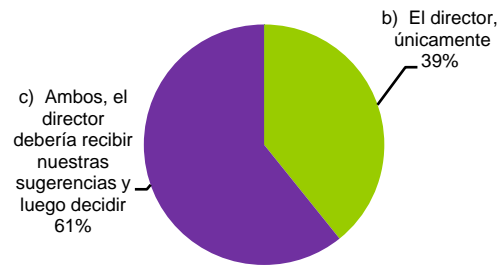


20a. Consideras que el o la jefe de cuerda debería ser elegido (da) por:

- a) Los o las coreutas de la cuerda, con voto secreto
- b) El director, únicamente
- c) Ambos, el director debería recibir nuestras sugerencias y luego decidir

Jefe cuerda debería(n) elegirlo:	# de personas	Porcentajes
a) Los o las coreutas de la cuerda, con voto secreto	0	0,0
b) El director, únicamente	20	39,2
c) Ambos, el director debería recibir nuestras sugerencias y luego decidir	31	60,8
Total	51	100,0

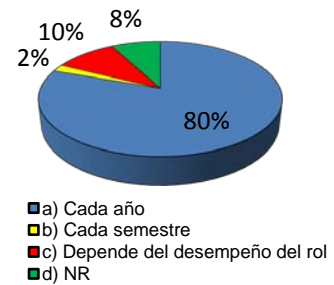
¿QUIÉN DEBE ELEGIR JEFES DE CUERDA?



20b. ¿Cada cuánto tiempo debería ser elegidos los jefes de cuerda? a) Cada año b) Cada semestre c) Otro, especifica

Tiempo elección de jefes cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Cada año	41	80,4
b) Cada semestre	1	2,0
c) Depende del desempeño del rol	5	9,8
d) NR	4	7,8
Total	51	100,0

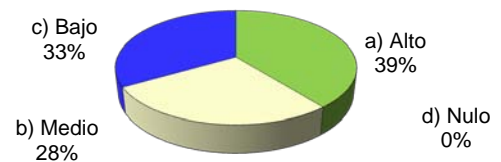
TIEMPO DE GESTIÓN JEFES DE CUERDA



20c. ¿En qué grado estás satisfecho con la gestión de tu jefe de cuerda? a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Satisf. gestión jefes cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Alto	20	39,2
b) Medio	14	27,5
c) Bajo	17	33,3
d) Nulo	0	0,0
Total	51	100,0

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CORALISTAS SOBRE GESTIÓN DE JEFES DE CUERDA



¡Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas son valiosas para el fortalecimiento de nuestro coro!

Encuesta # 2

De percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE: Variables a medir: 3 manifestaciones culturales: comunicación (redes y herramientas) identidad visual y estilo de liderazgo vigente.

integrantes: 59 (universo) 51 (muestra = 86%)

Fecha de aplicación: Sopranos y Bajos: 22 de junio de 2011

Contraltos y Tenores: 23 de junio de 2011

Lugar: Teatro del Centro Cultural de la PUCE

Importante:

*Tu opinión es fundamental para descubrir las características que hacen de nuestro coro único y singular, por ello solicito tu colaboración en la presente encuesta.

*Responde con sinceridad y seriedad. Este cuestionario tiene un fin académico y de aportación al Coro PUCE. La información proporcionada se manejará con absoluta confidencialidad.

*Responde marcando con una X o encerrando una sola alternativa, excepto cuando la pregunta te indique "Marca las opciones que desees".

*Si alguna pregunta no contempla tu opción exacta de respuesta, por favor marca la que más se aproxime a ella.

¡¡¡Gracias por colaborar en este proyecto!!!

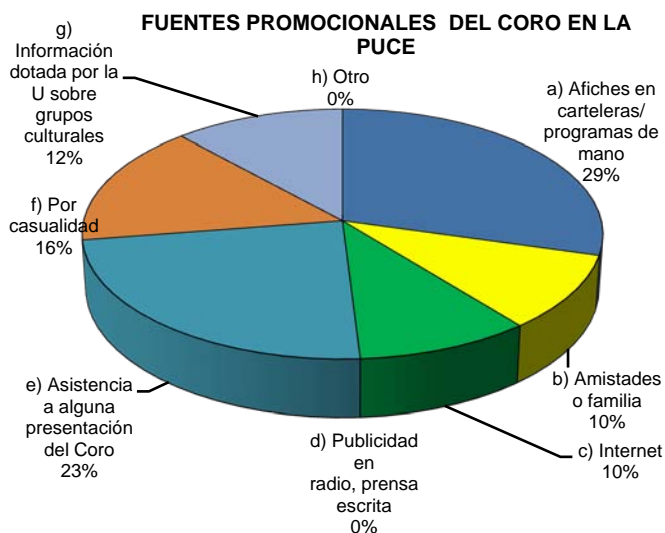
Atte: Mayte Alvarado, coreuta estudiante de Comunicación Organizacional PUCE

MANIFESTACIONES CULTURALES: I. CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo te enteraste de la existencia del Coro PUCE? A través de:

- Publicación de afiches en carteleras o por entrega de programas
- Amistades o familia
- Internet
- Publicidad en radio, prensa escrita
- Asistencia a alguna presentación del coro
- Por casualidad, pasabas cerca del Aula Magna y viste ensayos de canto
- Información dotada por la Universidad sobre sus grupos culturales
- Otro (especifica) _____

Cómo te enteraste sobre el coro	# de personas	Porcentajes
a) Afiches en carteleras/programas de mano	15	29,4
b) Amistades o familia	5	9,8
c) Internet	5	9,8
d) Publicidad en radio, prensa escrita	0	0,0
e) Asistencia a alguna presentación del coro	12	23,5
f) Por casualidad	8	15,7
g) Información dotada por la U sobre grupos culturales	6	11,8
h) Otro	0	0,0
Total	51	100,0

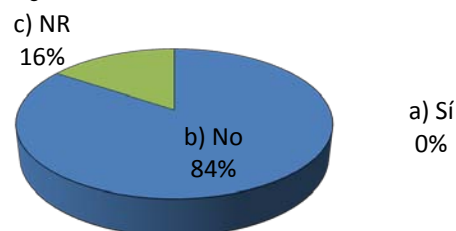


2. ¿Recibiste inducción (programa de bienvenida) cuando ingresaste en el Coro PUCE?

- Sí
- No Pasa a la pregunta 4.

¿Recibiste inducción?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) No	43	84,3
c) NR	8	15,7
Total	51	100,0

¿RECIBIERON INDUCCIÓN?



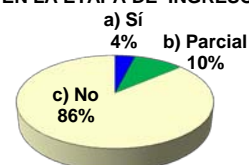
3a. Cuando te integraste al coro, alguna de sus autoridades o coreutas te informó sobre:

- | | | | |
|--|------|----------------|------|
| a) Metas y objetivos del coro | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| b) Valores de nuestro coro | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| c) Organización interna | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| d) Integrantes de las 4 cuerdas | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| e) Historia y trayectoria del coro | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| f) Políticas internas: deberes, derechos y sanciones | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| g) Métodos de trabajo en técnica vocal | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| h) Logotipo y uniformes del coro | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |

Si escogiste las opciones 1 o 2 en las preguntas anteriores, responde la siguiente pregunta, si escogiste la opción 3 (No), por favor pasa a la pregunta 4.

a)Inf. M-V-O	# de personas	Porcentajes
a) Sí	2	3,9
b) Parcialmente	5	9,8
c) No	44	86,3
Total	51	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE MISION, VISION Y OBJETIVOS DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



b)Inf valores	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	0	0,0
c) No	51	100,0
Total	51	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE VALORES DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



c)Inf. Org Inter	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	0	0,0
c) No	51	100,0
Total	51	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE ORGANIZACIÓN INTERNA DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



d)Inf. Integra	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	0	0,0
c) No	51	100,0
Total	51	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE INTEGRANTES DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



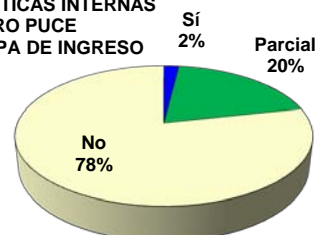
e)Inf. Historia	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	0	0,0
c) No	51	100,0
Total	51	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE HISTORIA Y TRAYECTORIA CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



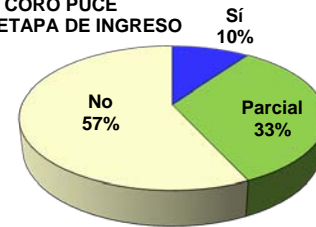
f)Inf. políticas internas	# de personas	Porcentajes
a) Sí	1	2,0
b) Parcialmente	10	19,6
c) No	40	78,4
Total	51	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE POLÍTICAS INTERNAS CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



g) Inf. técnica vocal	# de personas	Porcentajes
a) Sí	5	9,8
b) Parcialmente	17	33,3
c) No	29	56,9
Total	51	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE TRABAJO TÉCNICO VOCAL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



h) Inf. logotipo	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	0	0,0
c) No	51	100,0
Total	51	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE LOGOTIPO CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO

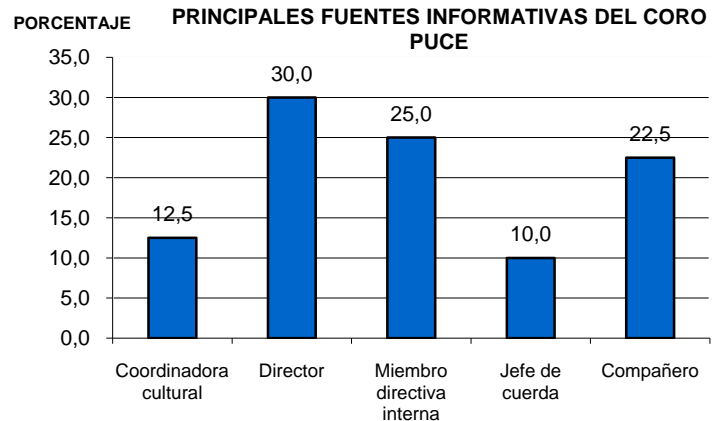


3b. ¿Quién te dio esa información? Escoge la principal fuente informativa.

- a) Coordinadora de Cultura b) Director del coro c) Algún miembro de directiva
 d) Tu jefe de cuerda e) Alguno de tus compañeros(as) coreutas.

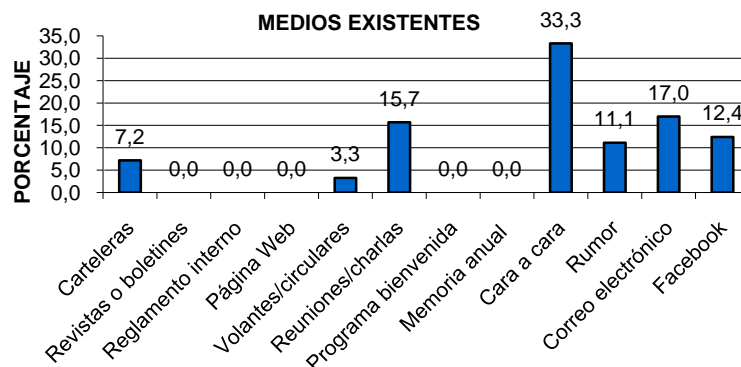
¿Quién te informó?	# de respuestas	Porcentajes
Coordinadora cultural	5	12,5
Director	12	30,0
Miembro directiva interna	10	25,0
Jefe de cuerda	4	10,0
Compañero	9	22,5
Total	40	100,0

PRINCIPALES FUENTES INFORMATIVAS DEL CORO PUCE



4. Qué medios de comunicación / información utiliza coro PUCE actualmente. Escoge los 3 usados con más frecuencia:

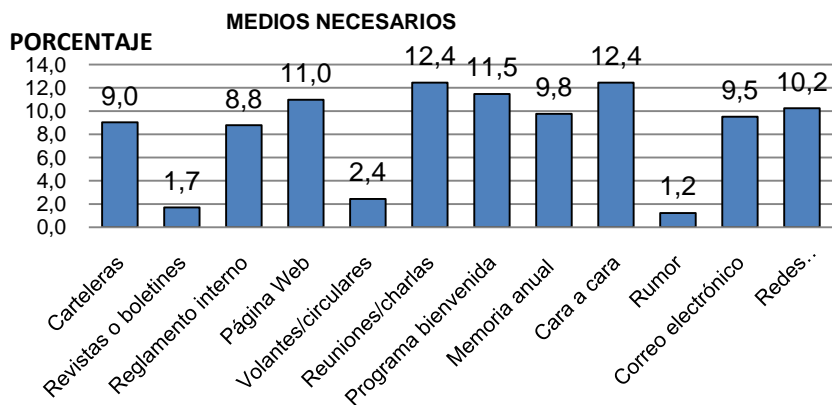
- a) Carteleras informativas
 b) Revistas o boletines
 c) Reglamento interno (manual)
 d) Página Web
 e) Volantes y circulares
 f) Reuniones charlas explicativas
 g) Programa de inducción (bienvenida) y reinducción para conocer más al coro
 h) Memoria anual
 i) Cara a cara
 j) Rumor
 k) Correo electrónico
 l) Otro (especifica nombre) _____



Medios existentes	# de respuestas	Porcentajes
Carteleras	11	7,2
Revistas o boletines	0	0,0
Reglamento interno	0	0,0
Página Web	0	0,0
Volantes/circulares	5	3,3
Reuniones/charlas	24	15,7
Programa bienvenida	0	0,0
Memoria anual	0	0,0
Cara a cara	51	33,3
Rumor	17	11,1
Correo electrónico	26	17,0
Facebook	19	12,4
Total	153	100,0

5. ¿Qué medios de comunicación / información consideras adecuados para las necesidades y características de nuestro coro? Marca las opciones que desees:

- Carteleras
- Revistas o boletines
- Reglamento interno(manual)
- Página Web
- Volantes/circulares
- Reuniones/charlas explicativas
- Programa de inducción (bienvenida) y reinducción para conocer más al coro
- Memoria anual
- Cara a cara
- Rumor
- Correo electrónico
- Otro (especifica nombre) _____



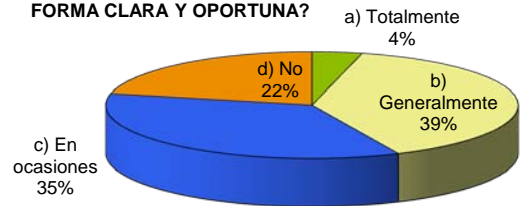
Medios necesarios	# de respuestas	Porcentajes
Carteleras	37	9,0
Revistas o boletines	7	1,7
Reglamento interno	36	8,8
Página Web	45	11,0
Volantes/circulares	10	2,4
Reuniones/charlas	51	12,4
Programa bienvenida	47	11,5
Memoria anual	40	9,8
Cara a cara	51	12,4
Rumor	5	1,2
Correo electrónico	39	9,5
Redes sociales/Facebook	42	10,2
Total	410	100,0

6a. ¿Consideras que la comunicación de la coordinadora hacia coreutas es clara y oportuna?

a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna coordinadora-coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	2	3,9
b) Generalmente	20	39,2
c) En ocasiones	18	35,3
d) No	11	21,6
Total	51	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACION COORDINADORA-CORALISTAS PUCE, LA AUTORIDAD SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

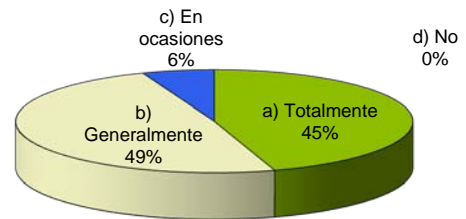


6b. ¿Consideras que la comunicación del director hacia coreutas es clara y oportuna?

a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna director-coreutas oportuna	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	23	45,1
b) Generalmente	25	49,0
c) En ocasiones	3	5,9
d) No	0	0,0
Total	51	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN DIRECTOR - CORALISTAS PUCE, LA AUTORIDAD SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

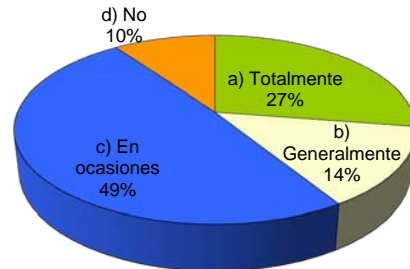


6c. Consideras que la comunicación entre los miembros de tu cuerda es clara y oportuna?

a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna miembros de cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	14	27,5
b) Generalmente	7	13,7
c) En ocasiones	25	49,0
d) No	5	9,8
Total	51	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE MIEMBROS DE CUERDA, SE COMUNICAN DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

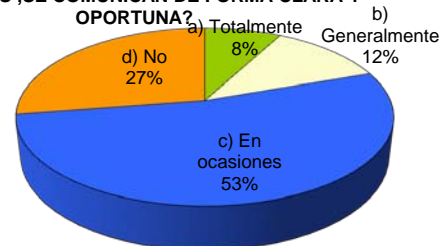


6d. ¿Consideras que la comunicación de jefe de cuerda hacia coreutas es clara y oportuna?

a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna jefes de cuerda-coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	4	7,8
b) Generalmente	6	11,8
c) En ocasiones	27	52,9
d) No	14	27,5
Total	51	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN JEFES DE CUERDA A COREUTAS, SE COMUNICAN DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

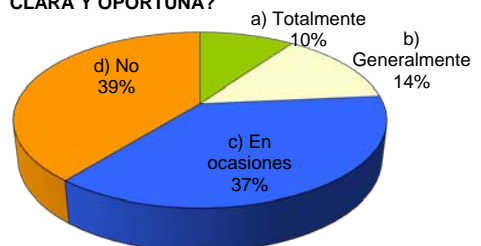


6e. ¿Consideras que la comunicación de Directiva hacia coreutas es clara y oportuna?

a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna directiva-coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	5	9,8
b) Generalmente	7	13,7
c) En ocasiones	19	37,3
d) No	20	39,2
Total	51	100,0

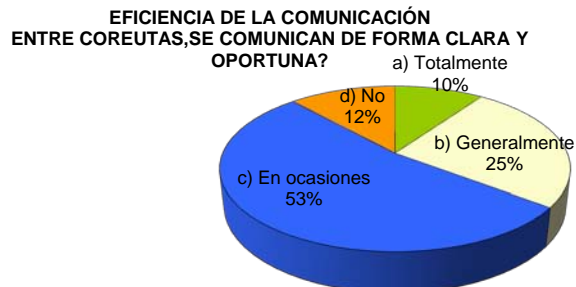
EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN DIRECTIVA A COREUTAS, SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?



6f. ¿Consideras que la comunicación entre los miembros del coro es clara y oportuna?

a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

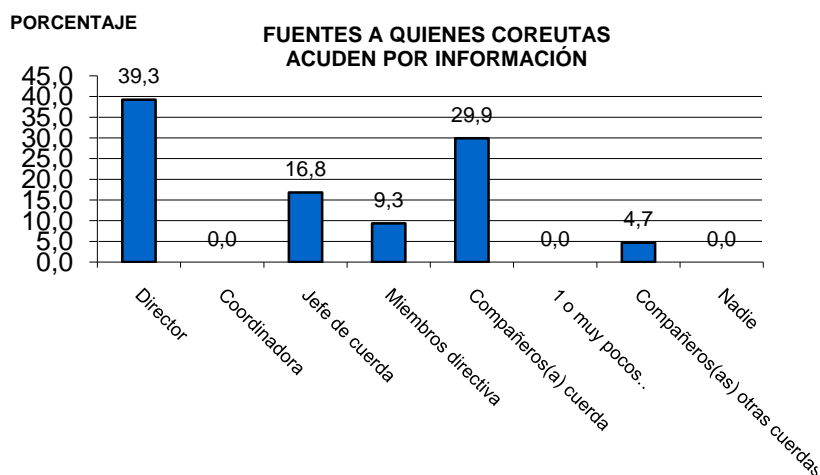
Com. clara oportuna entre miembros coro	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	5	9,8
b) Generalmente	13	25,5
c) En ocasiones	27	52,9
d) No	6	11,8
Total	51	100,0



7. ¿A qué persona(s) le tienes más confianza para pedir ayuda, información o discutir algún tema relevante del coro? (Marca las opciones que desees)

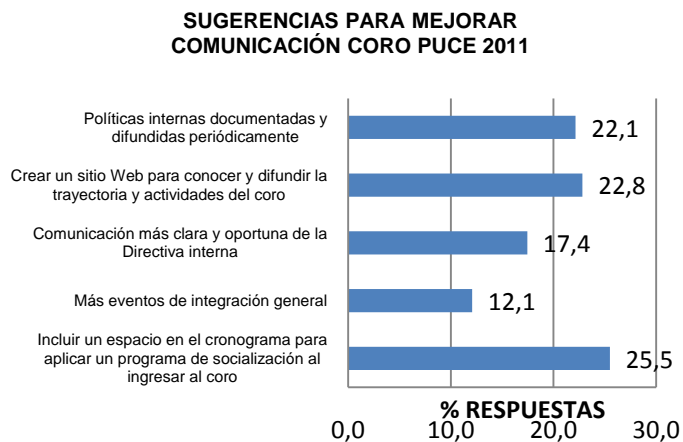
- a) Al director
- b) A la coordinadora
- c) A mi jefe de cuerda
- d) A miembros de directiva interna
- e) A los compañeros(a) de cuerda
- f) A 1 o muy pocos compañeros(as) de la cuerda
- g) A compañeros(as) de otras cuerdas
- h) A nadie

Fuentes de información: Confianza	# de respuestas	Porcentajes
Director	42	39,3
Coordinadora	0	0,0
Jefe de cuerda	18	16,8
Miembros directiva	10	9,3
Compañeros(a) cuerda	32	29,9
1 o muy pocos compañeros(as) cuerda	0	0,0
Compañeros(as) otras cuerdas	5	4,7
Nadie	0	0,0
Total	107	100,0



8. ¿Qué sugerencias darías para mejorar la comunicación del Coro PUCE?

Sugerencias mejorar comunicación general	# de respuestas	Porcentajes
Incluir un espacio en el cronograma para aplicar un programa de socialización al ingresar al coro	38	25,5
Más eventos de integración general	18	12,1
Comunicación más clara y oportuna de la directiva interna	26	17,4
Crear un sitio Web para conocer y difundir la trayectoria y actividades del coro	34	22,8
Políticas internas documentadas y difundidas periódicamente	33	22,1
Total	149	100,0

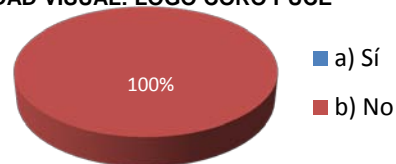


MANIFESTACIONES CULTURALES: II. IDENTIDAD VISUAL

9a. ¿Conoces cuál es el logotipo de identificación de nuestro coro? a) Sí b) No

Conoce logo	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) No	51	100,0
Total	51	100,0

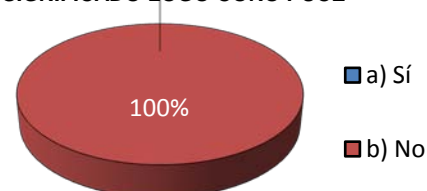
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA IDENTIDAD VISUAL: LOGO CORO PUCE



9b. Si respondiste sí, conoces el significado de esta imagen? a) Sí b) No

Significado logo	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) No	51	100,0
Total	51	100,0

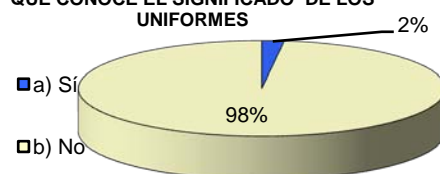
SIGNIFICADO LOGO CORO PUCE



10a. ¿Conoces el significado de los colores y diseño general de nuestros uniformes? a) Sí b) No

Túnica diseño	# de personas	Porcentajes
a) Sí	1	2,0
b) No	50	98,0
Total	51	100,0

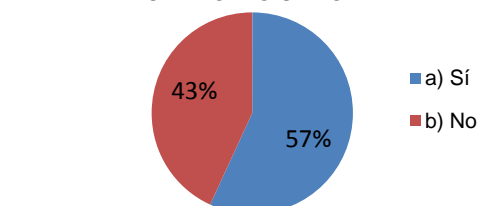
PORCENTAJE DE CORALISTAS QUE CONOCE EL SIGNIFICADO DE LOS UNIFORMES



10b. ¿Te gustaría en un futuro contar con otro uniforme(a bajo costo y fácil de llevar) para eventos solemnes religiosos, como una túnica? a) Sí b) No

Otro uniforme	# de personas	Porcentajes
a) Sí	29	56,9
b) No	22	43,1
Total	51	100,0

DESEAN OTRO UNIFORME



11. ¿Te gustaría contar con un sistema de comunicación interactivo y acorde a las nuevas tecnologías de la información, que te ofreciera un conocimiento global del coro y permitiera promocionar a nuestra querida agrupación? a) Sí b) No

Coreutas que desean sistema comunicacional	# de personas	Porcentajes
a) Sí	51	100,0
b) No	0	0,0
Total	51	100,0

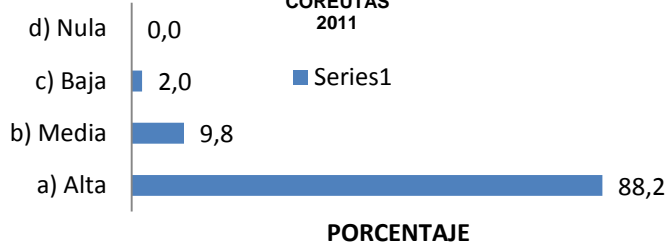
DESEAN SISTEMA COMUNICACIONAL CON PRODUCTOS INFORMATIVOS, INTERACTIVOS Y PROMOCIONALES DEL CORO



12. ¿Con qué frecuencia navegas por Internet? a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

Frecuencia de uso Internet/TICS	# de personas	Porcentajes
a) Alta	45	88,2
b) Media	5	9,8
c) Baja	1	2,0
d) Nula	0	0,0
Total	51	100,0

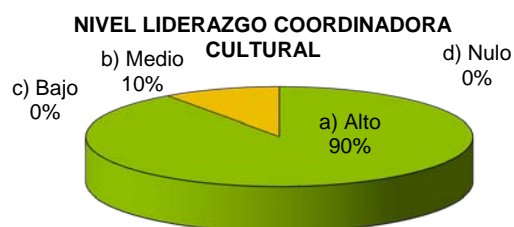
FRECUENCIA DE USO INTERNET /TICS COREUTAS 2011



MANIFESTACIONES CULTURALES: III. ESTILO DE LIDERAZGO

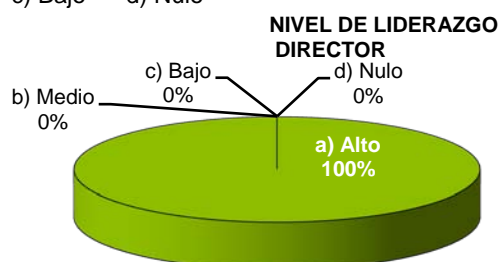
13. El nivel de liderazgo /gestión de la coordinación de cultura es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Nivel liderazgo coordinadora	# de personas	Porcentajes
a) Alto	46	90,2
b) Medio	5	9,8
c) Bajo	0	0,0
d) Nulo	0	0,0
Total	51	100,0



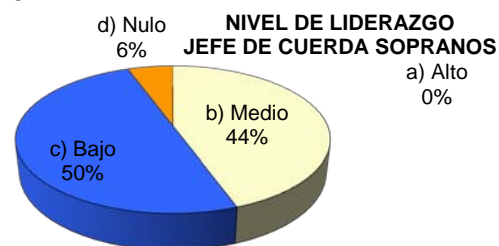
14. El nivel de liderazgo/gestión de tu director es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Nivel liderazgo director	# de personas	Porcentajes
a) Alto	51	100,0
b) Medio	0	0,0
c) Bajo	0	0,0
d) Nulo	0	0,0
Total	51	100,0

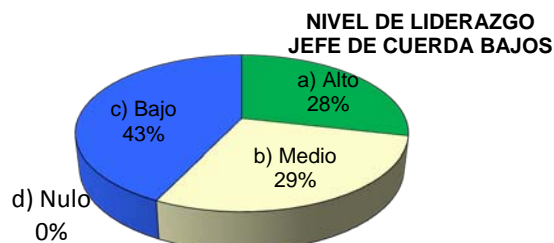


15. El nivel de liderazgo/gestión de tu jefe de cuerda es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo
Coloca una X sobre la inicial de tu cuerda: 1.S 2. B 3.T 4.C

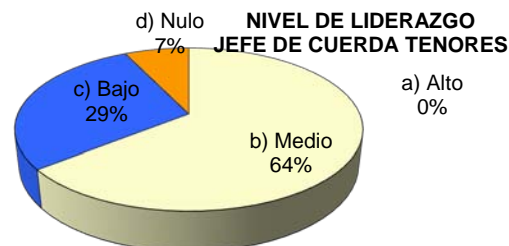
Nivel liderazgo Jef. cuerda sopranos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	0	0,0
b) Medio	8	44,4
c) Bajo	9	50,0
d) Nulo	1	5,6
Total	18	100,0



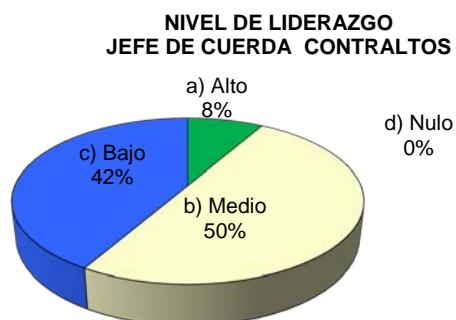
Nivel liderazgo Jef. cuerda bajos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	2	28,6
b) Medio	2	28,6
c) Bajo	3	42,9
d) Nulo	0	0,0
Total	7	100,0



Nivel liderazgo Jef. cuerda tenores	# de personas	Porcentajes
a) Alto	0	0,0
b) Medio	9	64,3
c) Bajo	4	28,6
d) Nulo	1	7,1
Total	14	100,0

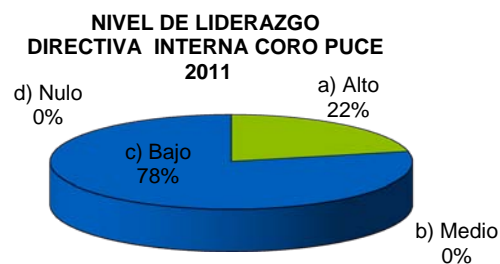


Nivel liderazgo Jef. cuerda contraltos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	1	8,3
b) Medio	6	50,0
c) Bajo	5	41,7
d) Nulo	0	0,0
Total	12	100,0



16. El nivel de liderazgo/gestión de la directiva es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Nivel liderazgo directiva	# de personas	Porcentajes
a) Alto	11	21,6
b) Medio	0	0,0
c) Bajo	40	78,4
d) Nulo	0	0,0
Total	51	100,0



17. El director actúa de manera predominantemente:

- a) Participativa (delega funciones y decisiones importantes a los coralistas)
 b) Autoritaria c) Benevolente/Permisiva d) Otro (especifica)

Actuación director	Respuestas	Porcentajes
a) Participativa/delega decisiones	0	0,0
b) Autoritaria	5	9,8
c) Benevolente/Permisiva	6	11,8
d) Exigente y benévola	40	78,4
Total	51	100,0

ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE DIRECTOR CORAL

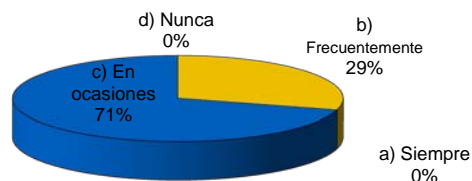


18. ¿Al momento de tomar decisiones el director toma en cuenta tus opiniones?

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Nunca

Director te toma en cuenta	# de personas	Porcentajes
a) Siempre	0	0,0
b) Frecuentemente	15	29,4
c) En ocasiones	36	70,6
d) Nunca	0	0,0
Total	51	100,0

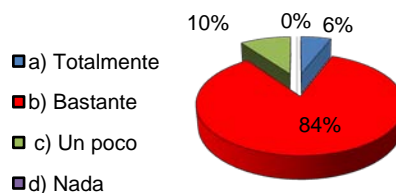
GRADO DE PARTICIPACIÓN DE CORALISTAS EN DECISIONES DEL DIRECTOR



19. ¿Consideras que ese tipo de liderazgo favorece al grupo? a) Totalmente b) Bastante c) Un poco d) Nada

Ese tipo liderazgo favorece al coro	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	3	5,9
b) Bastante	43	84,3
c) Un poco	5	9,8
d) Nada	0	0,0
Total	51	100,0

NIVEL DE APOYO ESTILO LIDERAZGO DIRECTOR 2011



¡Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas son valiosas para el fortalecimiento de nuestro coro!

Encuesta # 3

De percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE. Variables a medir: Clima organizacional (integración, participación, motivación, satisfacción y rendimiento), debilidades y fortalezas organizacionales.

integrantes: 59 (universo) 51 (muestra = 86%)

Fecha de aplicación: 24 de junio de 2011

Lugar: Teatro del Centro Cultural de la PUCE

Importante:

*Tu opinión es fundamental para descubrir las características que hacen de nuestro coro único y singular, por ello solicito tu colaboración en la presente encuesta.

*Responde con sinceridad y seriedad. Este cuestionario tiene un fin académico y de aportación al Coro PUCE. La información proporcionada se manejará con absoluta confidencialidad.

*Responde marcando con una X o encerrando una sola alternativa, excepto cuando la pregunta te indique "Marca las opciones que desees".

*Si alguna pregunta no contempla tu opción exacta de respuesta, por favor marca la que más se aproxime a ella.

¡¡¡Gracias por colaborar en este proyecto!!!

Atte: Mayte Alvarado, coreuta estudiante de Comunicación Organizacional PUCF

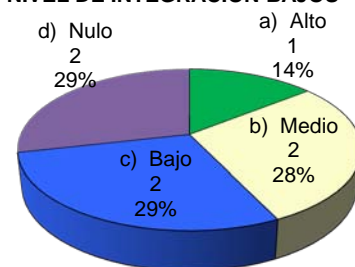
CLIMA ORGANIZACIONAL/INTEGRACIÓN/FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1. Consideras que el nivel de integración entre los miembros de tu cuerda es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Coloca una X sobre la inicial de tu cuerda: 1.B 2.T 3.C 4.S

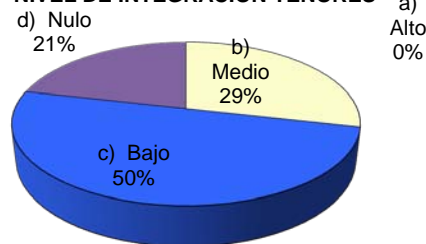
Nivel integración cuerda bajos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	1	14,3
b) Medio	2	28,6
c) Bajo	2	28,6
d) Nulo	2	28,6
Total	7	100,0

NIVEL DE INTEGRACIÓN BAJOS



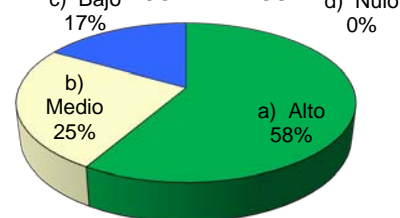
Nivel integración cuerda tenores	# de personas	Porcentajes
a) Alto	0	0,0
b) Medio	4	28,6
c) Bajo	7	50,0
d) Nulo	3	21,4
Total	14	100,0

NIVEL DE INTEGRACIÓN TENORES



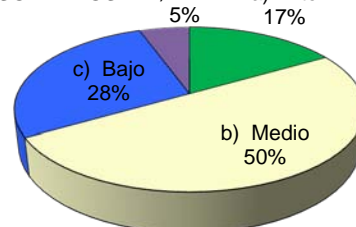
Nivel integración cuerda contraltos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	7	58,3
b) Medio	3	25,0
c) Bajo	2	16,7
d) Nulo	0	0,0
Total	12	100,0

NIVEL DE INTEGRACIÓN CONTRALTOS



Nivel integración cuerda sopranos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	3	16,7
b) Medio	9	50,0
c) Bajo	5	27,8
d) Nulo	1	5,6
Total	18	100,0

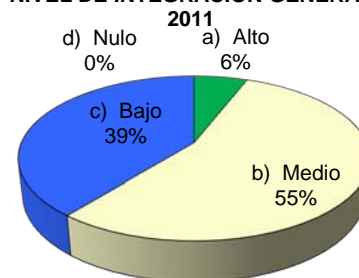
NIVEL DE INTEGRACIÓN SOPRANOS



2. ¿Existe trabajo en equipo dentro de Coro PUCE? a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Nivel integración coro	# de personas	Porcentajes
a) Alto	3	5,9
b) Medio	28	54,9
c) Bajo	20	39,2
d) Nulo	0	0,0
Total	51	100,0

NIVEL DE INTEGRACIÓN GENERAL



3. ¿Qué propondrías para mejorar el nivel de integración?

Sugerencias integración	# de respuestas	Porcentajes
a) Programas y charlas bienvenida semestrales	42	25,8
b) Participación rotativa obligatoria comités	13	8,0
c) Festivales musicales, iniciativas libres	15	9,2
d) Más medios de comunicación, Web	27	16,6
e) Plan de trabajo obligatorio candidatos Directivas	15	9,2
f) Mayor comunicación jefes-cuerda	20	12,3
f) Ensayos suplementarios/nivelación	31	19,0
Total	163	100,0

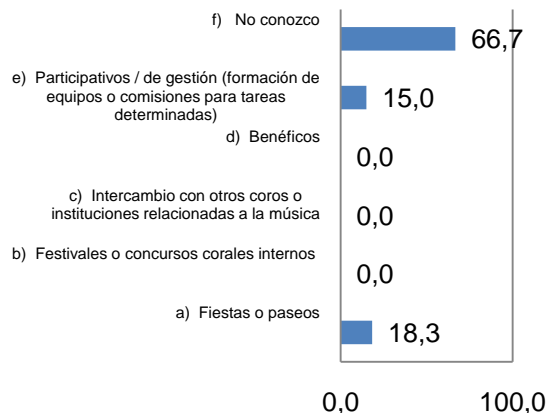
SUGERENCIAS PARA INTEGRACIÓN



4. Los proyectos que plantea la directiva del coro son predominantemente: a) Fiestas o paseos b) Festivales o concursos corales internos c) Intercambio con otros coros o instituciones relacionadas a la música d) Benéficos e) Participativos / de gestión (formación de equipos o comisiones para tareas determinadas) f) No conozco Escoge hasta 3 proyectos principales.

Proyectos Directiva 2011	# de respuestas	Porcentajes
a) Fiestas o paseos	11	18,3
b) Festivales o concursos corales internos	0	0,0
c) Intercambio con otros coros o instituciones relacionadas a la música	0	0,0
d) Benéficos	0	0,0
e) Participativos / de gestión (formación de equipos o comisiones para tareas determinadas)	9	15,0
f) No conozco	40	66,7
Total	60	100,0

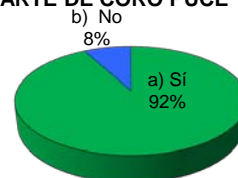
PROYECTOS DIRECTIVA 2011



5. ¿Sientes orgulloso de formar parte del coro? a) Sí b) No

¿Te sientes orgulloso de formar parte del Coro PUCE?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	47	92,2
b) No	4	7,8
Total	51	100,0

GRADO DE SENTIMIENTO DE ORGULLO POR SER PARTE DE CORO PUCE

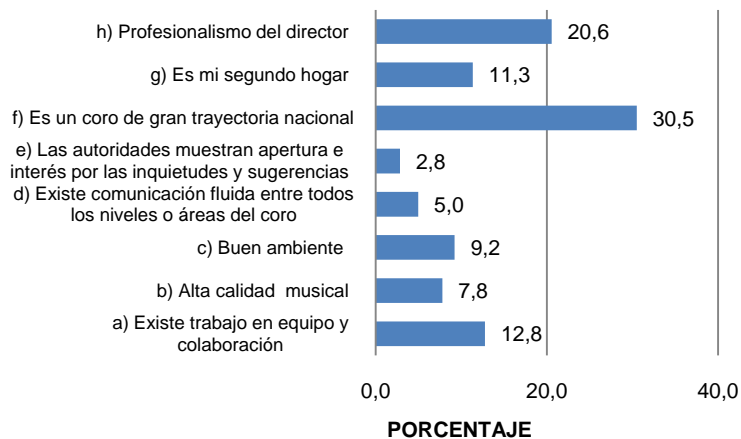


6. ¿Cuáles son las razones principales para sentir orgullo de ser miembro del coro? Elige 3.

- a) Existe trabajo en equipo y colaboración
- b) Alta calidad musical
- c) Buen ambiente
- d) Existe comunicación fluida entre todos los niveles o áreas del coro
- e) Las autoridades muestran apertura e interés por las inquietudes y sugerencias
- f) Es un coro de gran trayectoria nacional
- g) Es mi segundo hogar
- h) Otra

Razones para sentir orgullo del coro	# de respuestas	Porcentajes
a) Existe trabajo en equipo y colaboración	18	12,8
b) Alta calidad musical	11	7,8
c) Buen ambiente	13	9,2
d) Existe comunicación fluida entre todos los niveles o áreas del coro	7	5,0
e) Las autoridades muestran apertura e interés por las inquietudes y sugerencias	4	2,8
f) Es un coro de gran trayectoria nacional	43	30,5
g) Es mi segundo hogar	16	11,3
h) Profesionalismo del director	29	20,6
Total	141	100,0

RAZONES PARA SENTIR ORGULLO DEL CORO

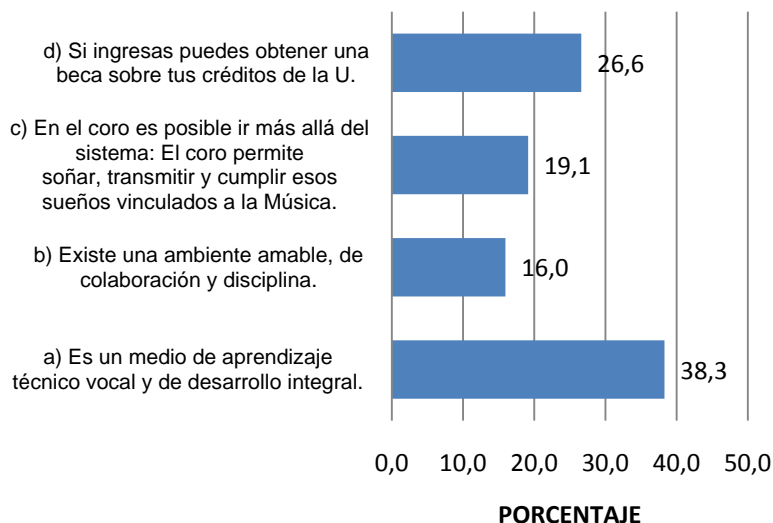


7. ¿Qué le dirías a un amigo que está a punto de hacer una audición para ingreso a Coro PUCE, respecto a esta organización cultural?

- a) Es un medio de aprendizaje técnico vocal y de desarrollo integral.
- b) Existe una ambiente amable, de colaboración y disciplina.
- c) En el coro es posible ir más allá de lo que el sistema político/económico exige de los jóvenes: El coro permite soñar, transmitir y cumplir esos sueños vinculados a la Música.
- d) Si ingresas puedes obtener una beca sobre tus créditos de la U.

¿Qué le dirías sobre el coro a alguien que va a audicionar?	# de respuestas	Porcentajes
a) Es un medio de aprendizaje técnico vocal y de desarrollo integral.	36	38,3
b) Existe una ambiente amable, de colaboración y disciplina.	15	16,0
c) En el coro es posible ir más allá del sistema: El coro permite soñar, transmitir y cumplir esos sueños vinculados a la Música.	18	19,1
d) Si ingresas puedes obtener una beca sobre tus créditos de la U.	25	26,6
Total	94	100,0

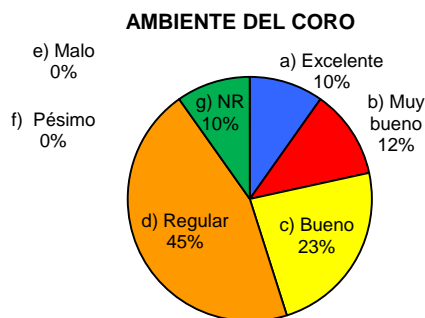
TENDENCIA DE OPINIÓN SOBRE EL CORO



8. Según tu criterio, el ambiente vivido en el coro es:
 a) Excelente b) Muy Bueno c) Bueno

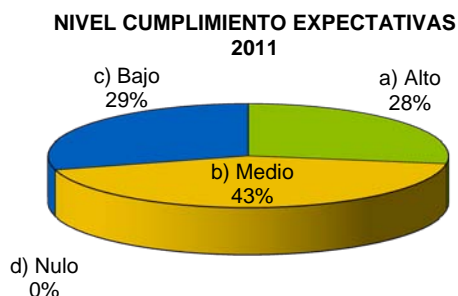
Ambiente vivido en el coro es	# de personas	Porcentajes
a) Excelente	5	9,8
b) Muy bueno	6	11,8
c) Bueno	12	23,5
d) Regular	23	45,1
e) Malo	0	0,0
f) Pésimo	0	0,0
g) NR	5	9,8
Total	51	100,0

d) Regular e) Malo f) Pésimo



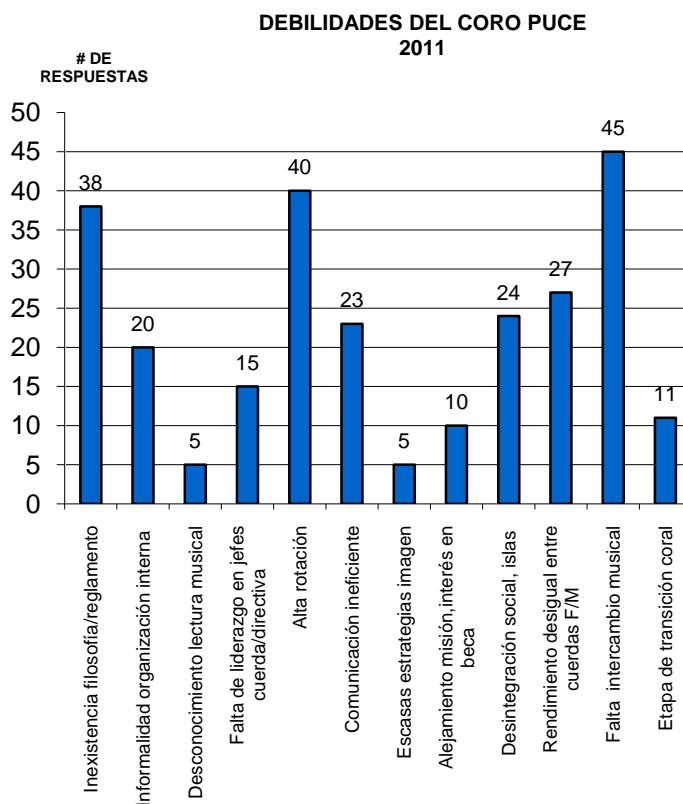
9. En qué grado se han cumplido tus expectativas en el aspecto coral, a través de esta agrupación:
 a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Cumplimiento expectativas	# de personas	Porcentajes
a) Alto	14	27,5
b) Medio	22	43,1
c) Bajo	15	29,4
d) Nulo	0	0,0
Total	51	100,0



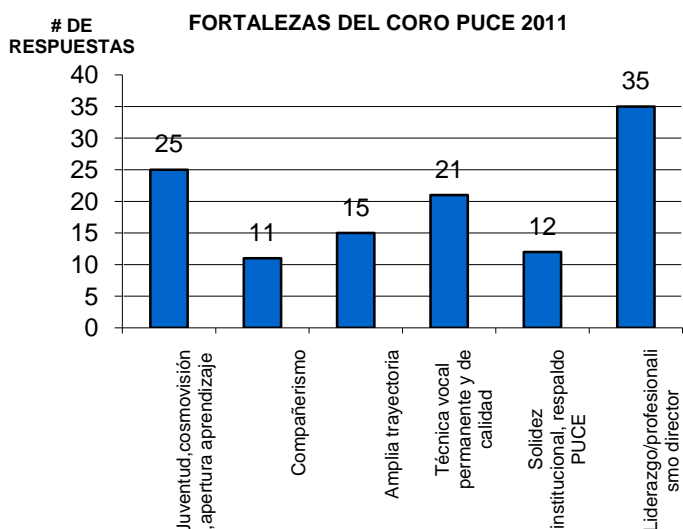
10. A tu criterio:
 a) ¿Cuáles son los puntos débiles o negativos (problemas) del coro?

Debilidades coro 2011	# de respuestas	Porcentajes
Inexistencia filosofía/reglamento	38	14,4
Informalidad organización interna	20	7,6
Desconocimiento lectura musical	5	1,9
Falta de liderazgo en jefes cuerda/directiva	15	5,7
Alta rotación	40	15,2
Comunicación ineficiente	23	8,7
Escasas estrategias imagen	5	1,9
Alejamiento misión, interés en beca	10	3,8
Desintegración social, islas	24	9,1
Rendimiento desigual entre cuerdas F/M	27	10,3
Falta intercambio musical	45	17,1
Etapa de transición coral	11	4,2
Total	263	100,0



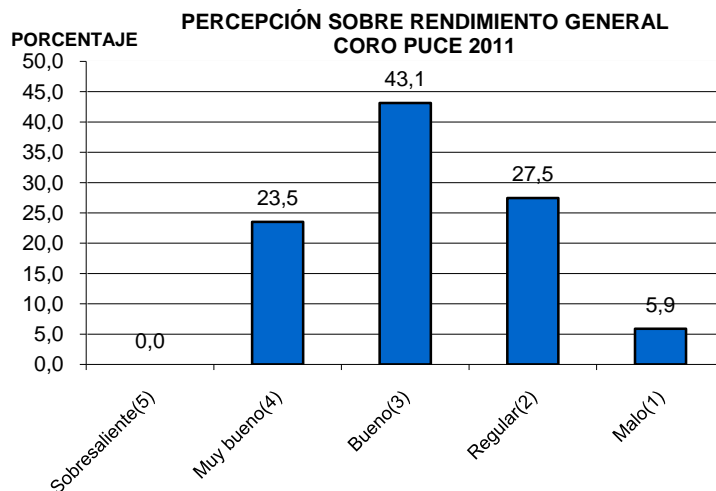
b) ¿Cuáles son los puntos fuertes y positivos del coro?

Fortalezas coro	# de respuestas	Porcentajes
Juventud, cosmovisión, apertura aprendizaje	25	21,0
Compañerismo	11	9,2
Amplia trayectoria	15	12,6
Técnica vocal permanente y de calidad	21	17,6
Solidez institucional, respaldo PUCE	12	10,1
Liderazgo/profesionalismo director	35	29,4
Total	119	100,0



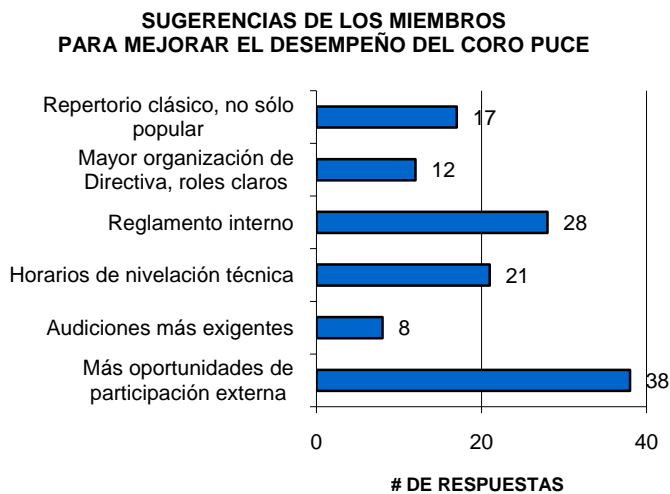
11a. Califica el rendimiento general del Coro PUCE: 5) Sobresaliente 4) Muy bueno 3) Bueno 2) Regular 1) Malo

Calificación rendimiento general	# de personas	Porcentajes
Sobresaliente(5)	0	0,0
Muy bueno(4)	12	23,5
Bueno(3)	22	43,1
Regular(2)	14	27,5
Malo(1)	3	5,9
Total	51	100,0



11b. ¿Qué propondrías para mejorar el funcionamiento de nuestro coro?

Sugerencias para mejorar el funcionamiento del coro	# de respuestas	Porcentajes
Más oportunidades de participación externa	38	30,6
Audiciones más exigentes	8	6,5
Horarios de nivelación técnica	21	16,9
Reglamento interno	28	22,6
Mayor organización de Directiva, roles claros	12	9,7
Repertorio clásico, no sólo popular	17	13,7
Total	124	100,0



¡Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas son valiosas para el fortalecimiento de nuestro coro!

Anexo 11. Encuestas de Corroboración Fase 2014

Encuesta # 1

Sobre percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE, a través de la medición de las variables: tendencias demográficas/datos generales; filosofía organizacional y 3 manifestaciones culturales: historia, productos/servicios y organización interna.

integrantes: 64 (universo) 52 (muestra = 82%)

Fecha de aplicación: Sopranos y Bajos: 18 de agosto de 2014

Contraltos y Tenores: 19 de agosto de 2014

Lugar: Teatro del Centro Cultural de la PUCE

Importante:

*Tu opinión es fundamental para descubrir las características que hacen de nuestro coro único y singular, por ello solicito tu colaboración en la presente encuesta.

*Responde con sinceridad y seriedad. Este cuestionario tiene un fin académico y de aportación al Coro PUCE. La información proporcionada se manejará con absoluta confidencialidad.

*Responde marcando con una X o encerrando una sola alternativa, excepto cuando la pregunta te indique "Marca las opciones que desees".

*Si alguna pregunta no contempla tu opción exacta de respuesta, por favor marca la que más se aproxime a ella.

¡¡¡Gracias por colaborar en este proyecto!!!

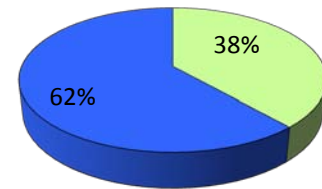
Atte: Mayte Alvarado, coreuta estudiante de Comunicación Organizacional PUCE

I. DATOS GENERALES / TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS

1. Sexo: a. M() b. F()

Sexo	# de personas	Porcentajes
a) Masculino	20	38,5
b) Femenino	32	61,5
Total	52	100,0

PROPORCIÓN H/M CORO
a) Masculino b) Femenino

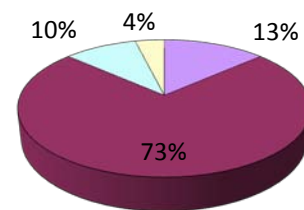


2. Tu edad oscila entre: a) 18 y 21 años b) 22 y 25 años c) 26 y 29 años d) 30 años o más

Edad	# de personas	Porcentajes
a) 18 a 21	7	13,5
b) 22 a 25	38	73,1
c) 26 a 29	5	9,6
d) 30 o más	2	3,8
Total	52	100,0

RANGOS DE EDAD COREUTAS PUCE AL 2014

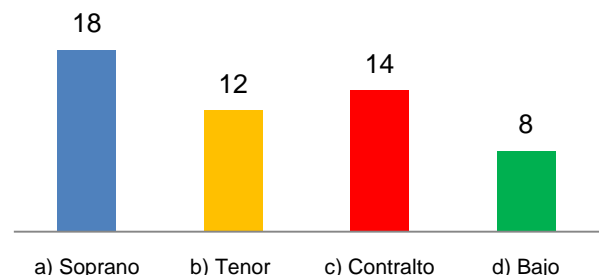
18 a 21 22 a 25 26 a 29 30 o más



3. Cuerda a la que perteneces a) Soprano _ b) Tenor_ c) Contralto_ d) Bajo_

Cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Soprano	18	34,6
b) Tenor	12	23,1
c) Contralto	14	26,9
d) Bajo	8	15,4
Total	52	100,0

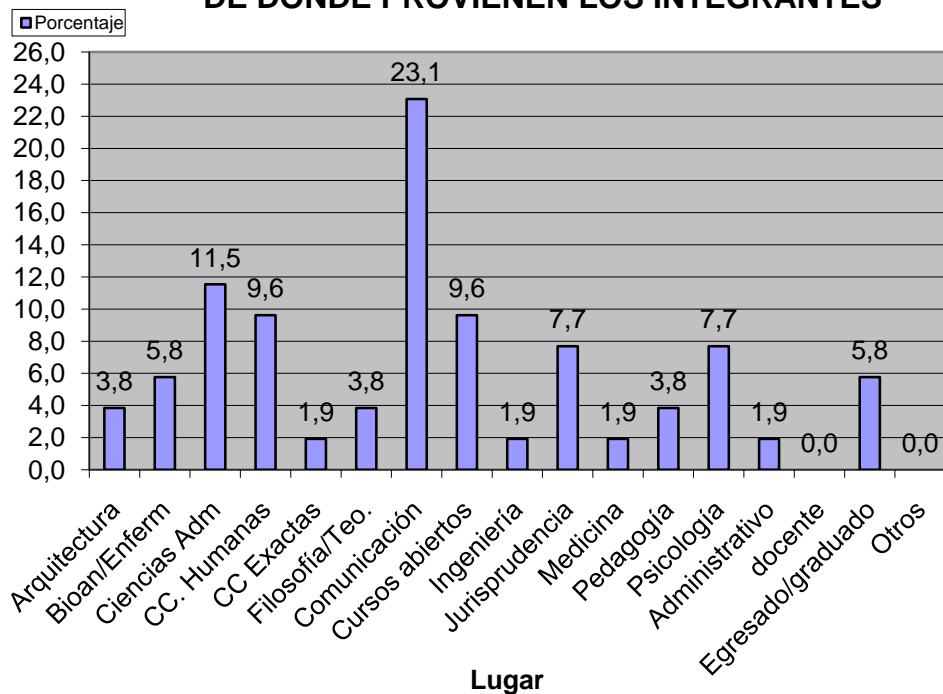
PERSONAS POR CUERDA



4. Eres estudiante de facultad, egresado-graduado PUCE, o trabajas en la U? Marca el tipo de relación que guardas con el campus:

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| a) Arquitectura | i) Ingeniería |
| b) Bioanálisis y Enfermería | j) Jurisprudencia |
| c) Ciencias Administrativas | k) Medicina |
| d) Ciencias Humanas | l) Pedagogía |
| e) Ciencias Exactas | ll) Psicología |
| f) Ciencias Filosóficas y Teológicas | m) Administrativo |
| g) Comunicación | n) Docente |
| h) Cursos Abiertos | ñ) Egresados, graduados/PUCE |
| | o) Otros (especifica) |

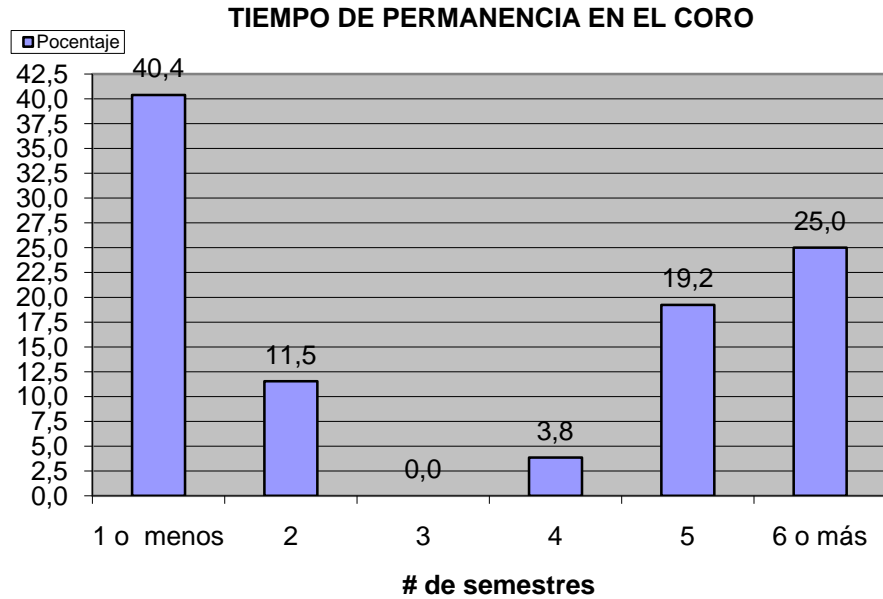
DE DONDE PROVIENEN LOS INTEGRANTES



Relación c campus	# de personas	Porcentajes
Arquitectura	2	3,8
Bioanálisis/Enfermería	3	5,8
Ciencias Administrativas	6	11,5
Ciencias Humanas	5	9,6
Ciencias Exactas	1	1,9
Filosofía/Teo.	2	3,8
Comunicación	12	23,1
Cursos abiertos	5	9,6
Ingeniería	1	1,9
Jurisprudencia	4	7,7
Medicina	1	1,9
Pedagogía	2	3,8
Psicología	4	7,7
Administrativo	1	1,9
docente	0	0,0
Egresado/graduado	3	5,8
Otros	0	0,0
Total	52	100,0

5. Tiempo aproximado de experiencia en Coro PUCE

- a) 1 semestre o menos
- b) 2 semestres
- c) 3 semestres
- d) 4 semestres
- e) 5 semestres
- f) 6 semestres o más

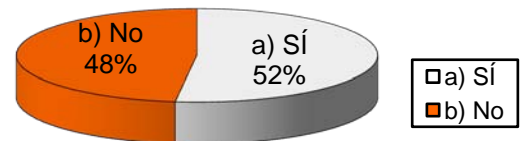


Tiempo de experiencia	# de personas	Porcentajes
1 semestre o menos	21	40,4
2 semestres	6	11,5
3 semestres	0	0,0
4 semestres	2	3,8
5 semestres	10	19,2
6 semestres o más	13	25,0
Total	52	100,0

6a. ¿Llegaste al coro con conocimiento técnico vocal?
a) Sí b) No

Conoce Técnica	# de personas	Porcentajes
a) Sí	27	51,9
b) No	25	48,1
Total	52	100,0

PROPORCIÓN DE COREUTAS CON EXPERIENCIA PREVIA



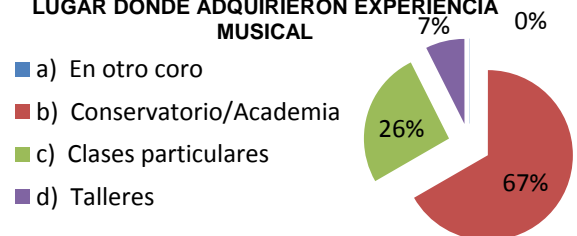
RAZÓN $27/25=1,08$ **DE CADA 2 COREUTAS 1 HA INGRESADO CON CONOCIMIENTOS TECNICO-VOCALES**

6b. Si tu respuesta fue afirmativa, dónde lo recibiste?

- a) En otro coro
- b) Conservatorio o Academia
- c) Clases particulares
- d) Talleres
- e) Otro

Dónde aprendió	# de personas	Porcentajes
a) En otro coro	0	0,0
b) Conservatorio/Academia	18	66,7
c) Clases particulares	7	25,9
d) Talleres	2	7,4
e) Otro	0	0,0
Total	27	100,0

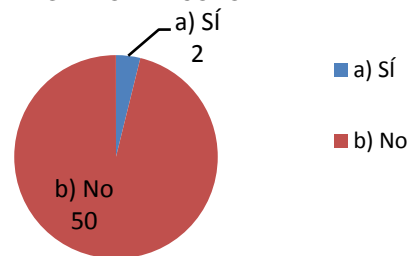
LUGAR DONDE ADQUIRIERON EXPERIENCIA MUSICAL



7. ¿Alguna vez te retiraste del Coro PUCE y volviste tiempo después? a) Sí b) No

¿Te retiraste alguna vez?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	2	3,8
b) No	50	96,2
Total	52	100,0

PROMEDIO DE PERSONAS QUE SE REINTEGRARON AL CORO



RAZÓN $50/2=25$ DE CADA 25 COREUTAS 1 HA REINGRESADO

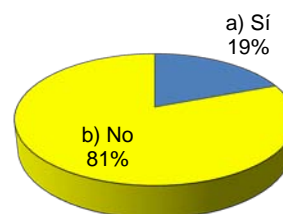
II. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

8. ¿Conoces cuál es la misión (meta u objetivo primordial) de Coro PUCE?

- a) Sí Describe la misión en tus palabras.....
 b) No

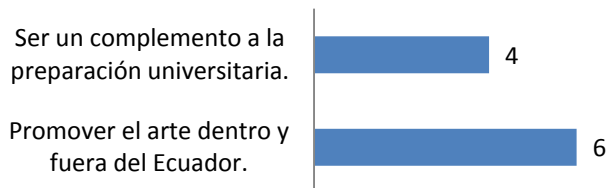
¿Conoces la misión del coro?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	10	19,2
b) No	42	80,8
Total	52	100,0

GRADO DE CONOCIMIENTO MISIÓN 2014



Misión/quienes dijeron conocerla	# de respuestas	Porcentajes
1) Promover el arte dentro y fuera del Ecuador	6	60,0
2) Ser un complemento a la preparación universitaria	4	40,0
Total	10	100,0

MISIÓN CORO 2014

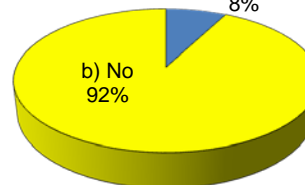


9. ¿Conoces cuál es la visión del coro, en 3 años cómo lo visualizas?

- a) Sí Describe la visión en tus palabras.....
 b) No

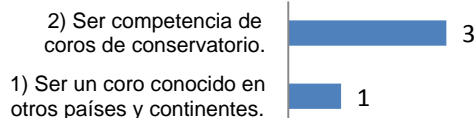
¿Conoces la visión coro?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	4	7,7
b) No	48	92,3
Total	52	100,0

GRADO DE CONOCIMIENTO VISIÓN 2014



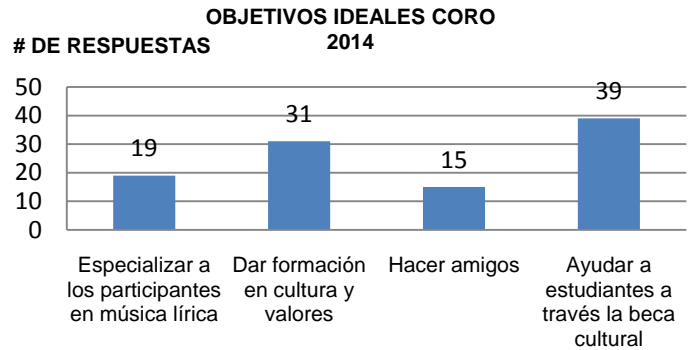
Visión/quienes dijeron conocerla	# de respuestas	Porcentajes
1) Ser un coro conocido en otros países y continentes	1	25,0
2) Ser competencia de coros de conservatorio	3	75,0
Total	4	100,0

VISIÓN CORO 2014



10a. A tu criterio, cuáles son los objetivos fundamentales de nuestro coro?

Menciona 2 objetivos coro	# de respuestas	Porcentajes
Especializar a los participantes en música lírica	19	18,3
Dar formación en cultura y valores	31	29,8
Hacer amigos	15	14,4
Ayudar a estudiantes a través la beca cultural	39	37,5
Total	104	100,0

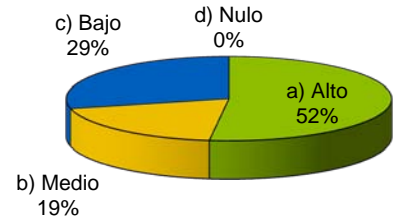


10b. ¿En qué grado consideras se están cumpliendo realmente esos objetivos dentro del coro?

- a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo e) NS/NR

¿Se cumplen?	# de personas	Porcentajes
a) Alto	27	51,9
b) Medio	10	19,2
c) Bajo	15	28,8
d) Nulo	0	0,0
Total	52	100,0

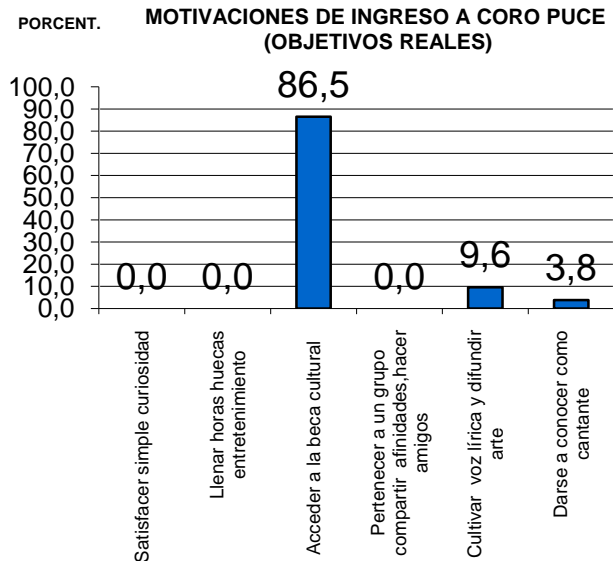
NIVEL DE CUMPLIMIENTO OBJETIVOS CORO PUCE



11. ¿Qué te motivó principalmente a ingresar en el Coro PUCE? (Marca sólo una opción)

- a) Curiosidad
 b) Posibilidad de llenar horas huecas con algo entretenido
 c) Posibilidad de acceder a la beca cultural para ayudar a la economía familiar
 d) Pertenecer a un grupo con quien compartir afinidades y hacer amigos
 e) Cultivar mi voz lírica y difundir el arte polifónico
 f) Darme a conocer artísticamente
 g) Otro (especifica) _____

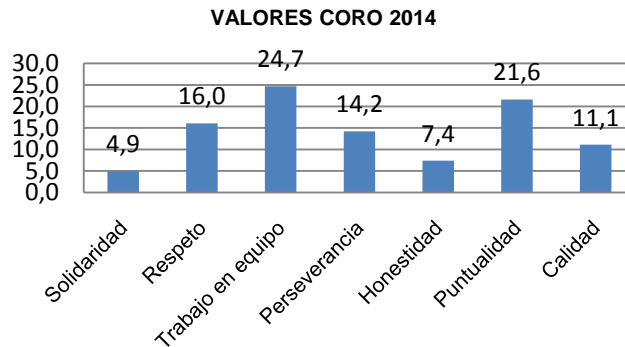
Motivos de ingreso	# de personas	Porcentajes
Simple curiosidad	0	0,0
Llenar horas huecas entretenimiento	0	0,0
Acceder a la beca cultural	45	86,5
Pertenecer a un grupo, compartir afinidades, hacer amigos	0	0,0
Cultivar voz lírica y difundir arte	5	9,6
Darse a conocer como cantante	2	3,8
Total	52	100,0



12a. ¿Cuáles son los valores del Coro PUCE?

Menciona 3.....

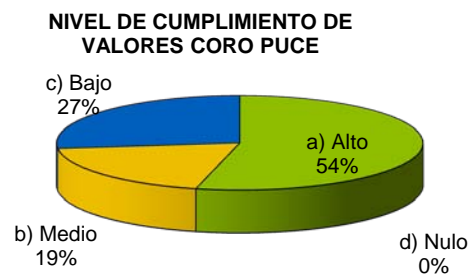
Menciona 3 valores coro	# de respuestas	Porcentajes
Solidaridad	8	4,9
Respeto	26	16,0
Trabajo en equipo	40	24,7
Perseverancia	23	14,2
Honestidad	12	7,4
Puntualidad	35	21,6
Calidad	18	11,1
Total	162	100,0



12b. ¿En qué grado consideras que el coro, incluidas sus autoridades, actúa conforme a esos valores?

- a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo e) NS/NR

¿Se cumplen?	# de personas	Porcentajes
a) Alto	28	53,8
b) Medio	10	19,2
c) Bajo	14	26,9
d) Nulo	0	0,0
Total	52	100,0



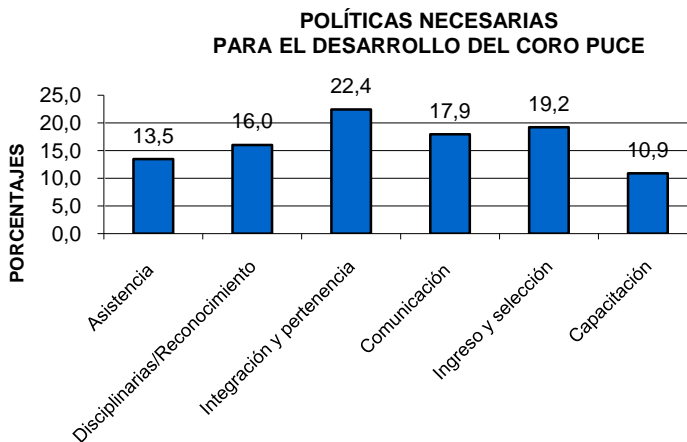
13a. ¿Conoces cuáles son las políticas o normas bajo las que trabaja el coro? 1. Sí 2. Parcialmente 3. No

Conoce políticas	# de personas	Porcentajes
a) Sí	9	17,3
b) Parcialmente	15	28,8
c) No	28	53,8
Total	52	100,0



13b. ¿Con tu experiencia como coreuta, qué tipo de políticas o reglas crees que hacen falta en el grupo para que funcione mejor? Ej: políticas disciplinarias Menciona 3

Políticas necesarias	# de respuestas	Porcentajes
Disciplinarias/Reconocimiento	21	13,5
Integración y pertenencia	25	16,0
Asistencia	35	22,4
Comunicación	28	17,9
Ingreso y selección	30	19,2
Capacitación	17	10,9
Total	156	100,0



MANIFESTACIONES CULTURALES: I. HISTORIA, TRAYECTORIA

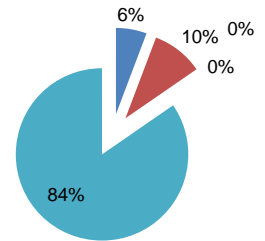
14. ¿Quién o quiénes iniciaron o fundaron nuestro coro?

- a) Maestro Óscar Betancourt
- b) Un grupo de estudiantes de FEUCE junto a Jenny Arroyo y el maestro César Santos
- c) Coordinadora Jenny Arroyo y el maestro Giovanni Mosquera
- d) Ninguna de las opciones, lo fundó:(escribe su nombre) _____
- e) No lo sé

Fundador coro	# de personas	Porcentajes
a) Maestro Óscar Betancourt	3	5,8
b) Un grupo de estudiantes de FEUCE junto a Jenny Arroyo y el maestro César Santos	5	9,6
c) Coordinadora Jenny Arroyo y el maestro Giovanni Mosquera	0	0,0
d) Ninguna de las opciones, lo fundó:(escribe su nombre)	0	0,0
e) No lo sé	44	84,6
Total	52	100,0

NIVEL CONOCIMIENTO SOBRE FUNDADORES CORO PUCE

- a) Maestro Óscar Betancourt
- b) Un grupo de estudiantes de FEUCE junto a Jenny Arroyo y el maestro César Santos
- c) Coordinadora Jenny Arroyo y el maestro Giovanni Mosquera
- d) Ninguna de las opciones, lo fundó:(escribe su nombre)
- e) No lo sé



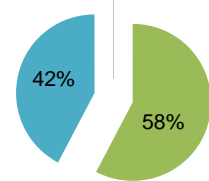
15. ¿En qué fecha se institucionalizó nuestro coro como parte de la PUCE?

- a) 29 de septiembre de 1995
- b) 20 de octubre de 1981
- c) 22 de octubre de 1993
- d) 04 de noviembre de 1996
- e) No lo sé

Fecha fundación	# de personas	Porcentajes
a) 29 de septiembre de 1995	0	0,0
b) 20 de octubre de 1981	0	0,0
c) 22 de octubre de 1993	30	57,7
d) 04 de noviembre de 1996	0	0,0
e) No lo sé	22	42,3
Total	52	100,0

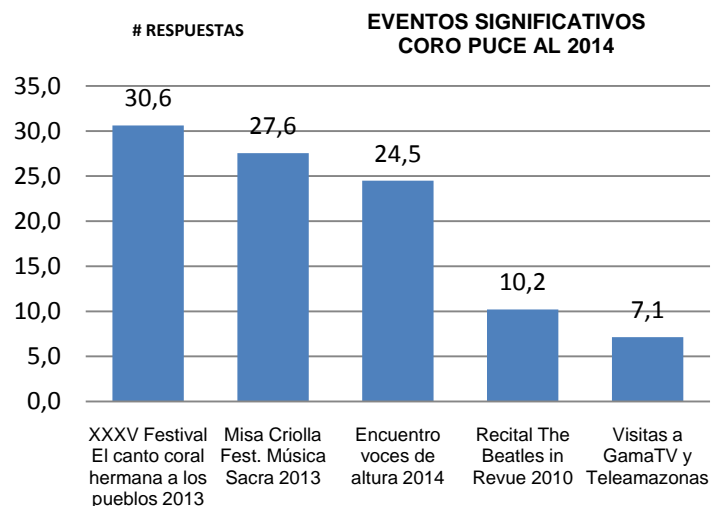
NIVEL CONOCIMIENTO FECHA ANIVERSARIO CORO PUCE

- a) 29 de septiembre de 1995
- b) 20 de octubre de 1981
- c) 22 de octubre de 1993
- d) 04 de noviembre de 1996
- e) No lo sé



16. Describe uno o dos de los hechos más trascendentes que hayas vivido el coro.

Hechos trascendentes	# de respuestas	Porcentajes
XXXV Festival El canto coral hermana a los pueblos 2013	30	30,6
Misa Criolla Fest. Música Sacra 2013	27	27,6
Encuentro voces de altura 2014	24	24,5
Recital The Beatles in Revue 2010	10	10,2
Visitas a GamaTV y Telemazonas	7	7,1
Total	98	100,0

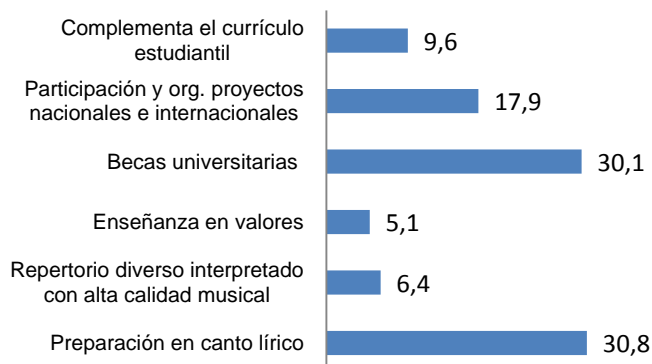


MANIFESTACIONES CULTURALES: II. PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECIDOS

17. A tu criterio ¿qué servicios ofrece nuestro coro al público amante de la Cultura? Describe los 3 servicios ofrecidos más importantes.

Productos o servicios ofrecidos	# de respuestas	Porcentajes
Preparación en canto lírico	48	30,8
Repertorio diverso interpretado con alta calidad musical	10	6,4
Enseñanza en valores	8	5,1
Becas universitarias	47	30,1
Participación y Org. proyectos nacionales e internacionales	28	17,9
Complementa el currículo estudiantil	15	9,6
Total	156	100,0

SERVICIOS OFRECIDOS POR EL CORO



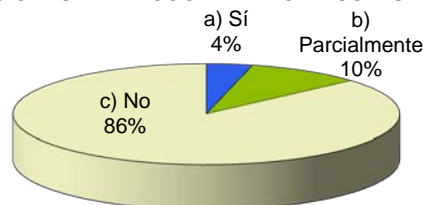
MANIFESTACIONES CULTURALES: III. ORGANIZACIÓN INTERNA O ESTRUCTURA

18. Conoces cuáles son las funciones concretas de:

- | | | | |
|----------------------|-------|-----------------|-------|
| a) Coordinadora | 1. Sí | 2. Parcialmente | 3. No |
| b) Director | 1. Sí | 2. Parcialmente | 3. No |
| c) Directiva interna | 1. Sí | 2. Parcialmente | 3. No |
| d) Jefes de cuerda | 1. Sí | 2. Parcialmente | 3. No |
| e) Coreutas | 1. Sí | 2. Parcialmente | 3. No |

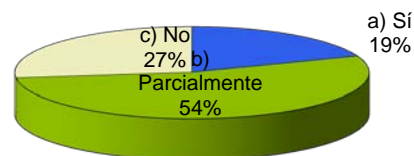
a) Fx coordinadora	# de personas	Porcentajes
a) Sí	2	3,8
b) Parcialmente	5	9,6
c) No	45	86,5
Total	52	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DE LA COORDINADORA CULTURAL



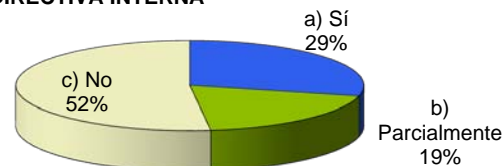
b) Fx director	# de personas	Porcentajes
a) Sí	10	19,2
b) Parcialmente	28	53,8
c) No	14	26,9
Total	52	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DEL DIRECTOR



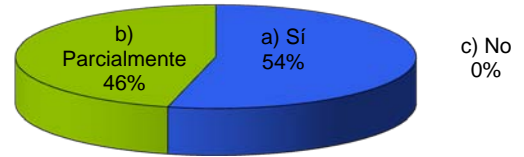
c) Fx directiva interna	# de personas	Porcentajes
a) Sí	15	28,8
b) Parcialmente	10	19,2
c) No	27	51,9
Total	52	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DEL PRESIDENTE DE LA DIRECTIVA INTERNA



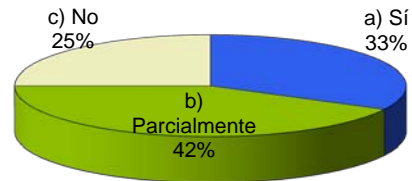
d) Fx jefe de cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Sí	28	53,8
b) Parcialmente	24	46,2
c) No	0	0,0
Total	52	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE FUNCIONES DE JEFE DE CUERDA



e) Fx coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Sí	17	32,7
b) Parcialmente	22	42,3
c) No	13	25,0
Total	52	100,0

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CORALISTAS SOBRE SUS FUNCIONES

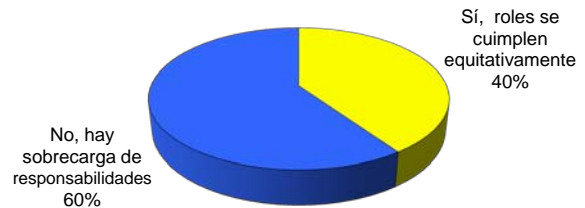


19a. Según lo que has visto en Coro PUCE (Marca sólo una opción):

- a) Todos los miembros de la Directiva cumplen con sus funciones equitativamente ()
 b) Suele sobrecargarse a una persona con la responsabilidad de la Directiva ()

Cumple directiva	# de personas	Porcentajes
a) Sí, roles se cumplen equitativamente	21	40,4
b) No, hay sobrecarga de responsabilidades	31	59,6
Total	52	100,0

PERCEPCIÓN SOBRE LA EQUIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS MIEMBROS DE DIRECTIVA INTERNA 2014



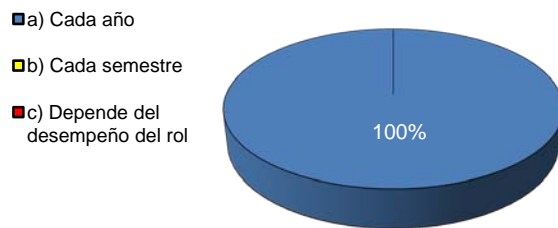
RAZÓN $31/21=1.47$ DE CADA 2 COREUTAS 1 PIENSA QUE LA DIRECTIVA CUMPLE EQUITATIVAMENTE FUNCIONES.

19b. ¿Cada cuánto tiempo deberían ser elegidos los miembros de la Directiva?

- a) Cada año b) Cada semestre c) Otro, especifica

Tiempo elección de directiva interna	# de personas	Porcentajes
a) Cada año	52	100,0
b) Cada semestre	0	0,0
c) Depende del desempeño del rol	0	0,0
Total	52	100,0

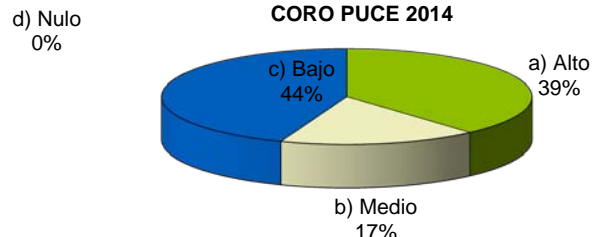
TIEMPO GESTIÓN DIRECTIVA INTERNA



19c. ¿En qué grado estás satisfecho con la gestión de Directiva? a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Satisf. gestión directiva interna	# de personas	Porcentajes
a) Alto	20	38,5
b) Medio	9	17,3
c) Bajo	23	44,2
d) Nulo	0	0,0
Total	52	100,0

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CORALISTAS SOBRE GESTIÓN DE LA DIRECTIVA INTERNA CORO PUCE 2014



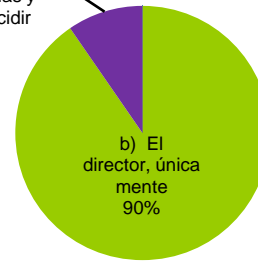
20a. Consideras que el o la jefe de cuerda debería ser elegido (da) por:

- a) Los o las coreutas de la cuerda, con voto secreto
- b) El director, únicamente
- c) Ambos, el director debería recibir nuestras sugerencias y luego decidir

Jefe cuerda debería(n) elegirlo:	# de personas	Porcentajes
a) Los o las coreutas de la cuerda, con voto secreto	0	0,0
b) El director, únicamente	47	90,4
c) Ambos, el director debería recibir nuestras sugerencias y luego decidir	5	9,6
Total	52	100,0

¿QUIÉN DEBE ELEGIR JEFES DE CUERDA?

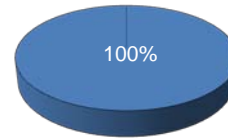
c) Ambos, el director debería recibir nuestras sugerencias y luego decidir
10%



20b. ¿Cada cuánto tiempo debería ser elegidos los jefes de cuerda? a) Cada año b) Cada semestre c) Otro, especifica

Tiempo elección de jefes cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Cada año	52	100,0
b) Cada semestre	0	0,0
c) Depende del desempeño del rol	0	0,0
d) NR	0	0,0
Total	52	100,0

TIEMPO DE GESTIÓN JEFES DE CUERDA

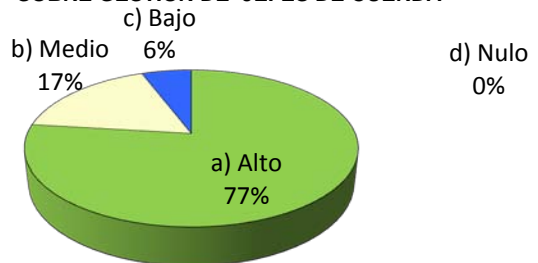


- a) Cada año
- b) Cada semestre
- c) Depende del desempeño del rol
- d) NR

20c. ¿En qué grado estás satisfecho con la gestión de tu jefe de cuerda? a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Satisf. gestión jefes cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Alto	40	76,9
b) Medio	9	17,3
c) Bajo	3	5,8
d) Nulo	0	0,0
Total	52	100,0

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CORALISTAS SOBRE GESTIÓN DE JEFES DE CUERDA



¡Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas son valiosas para el fortalecimiento de nuestro coro!

Encuesta # 2

De percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE: Variables a medir: 3 manifestaciones culturales: comunicación (redes y herramientas) identidad visual y estilo de liderazgo vigente.

integrantes: 64 (universo) 52 (muestra = 82%)

Fecha de aplicación: Sopranos y Bajos: 20 de agosto de 2014

Contraltos y Tenores: 21 de agosto de 2014

Lugar: Teatro del Centro Cultural de la PUCE

Importante:

*Tu opinión es fundamental para descubrir las características que hacen de nuestro coro único y singular, por ello solicito tu colaboración en la presente encuesta.

*Responde con sinceridad y seriedad. Este cuestionario tiene un fin académico y de aportación al Coro PUCE. La información proporcionada se manejará con absoluta confidencialidad.

*Responde marcando con una X o encerrando una sola alternativa, excepto cuando la pregunta te indique "Marca las opciones que desees".

*Si alguna pregunta no contempla tu opción exacta de respuesta, por favor marca la que más se aproxime a ella.

¡¡¡Gracias por colaborar en este proyecto!!!

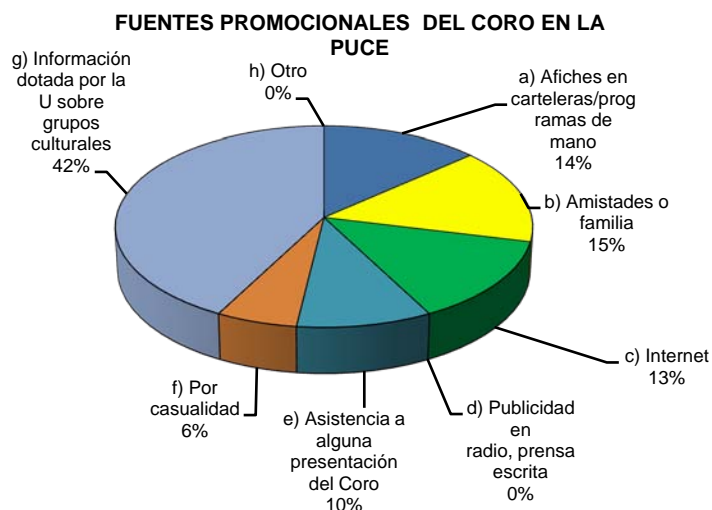
Atte: Mayte Alvarado, coreuta estudiante de Comunicación Organizacional PUCE

MANIFESTACIONES CULTURALES: I. CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo te enteraste de la existencia del Coro PUCE? A través de:

- Publicación de afiches en carteleras o por entrega de programas
- Amistades o familia
- Internet
- Publicidad en radio, prensa escrita
- Asistencia a alguna presentación del coro
- Por casualidad, pasabas cerca del Aula Magna y viste ensayos de canto
- Información dotada por la Universidad sobre sus grupos culturales
- Otro (especifica) _____

Cómo te enteraste sobre el coro	# de personas	Porcentajes
a) Afiches en carteleras/programas de mano	7	13,5
b) Amistades o familia	8	15,4
c) Internet	7	13,5
d) Publicidad en radio, prensa escrita	0	0,0
e) Asistencia a alguna presentación del coro	5	9,6
f) Por casualidad	3	5,8
g) Información dotada por la U sobre grupos culturales	22	42,3
h) Otro	0	0,0
Total	52	100,0

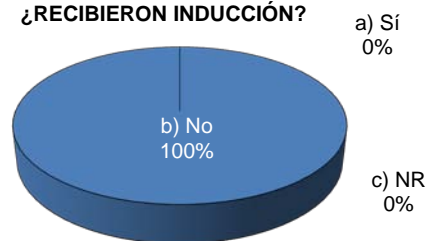


2. ¿Recibiste inducción (programa de bienvenida) cuando ingresaste en el Coro PUCE?

- Sí
- No Pasa a la pregunta 4.

¿Recibiste inducción?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) No	52	100,0
c) NR	0	0,0
Total	52	100,0

¿RECIBIERON INDUCCIÓN?



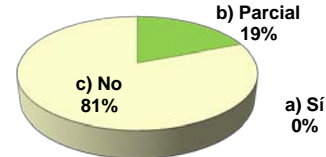
3a. Cuando te integraste al coro, alguna de sus autoridades o coreutas te informó sobre:

- | | | | |
|--|------|----------------|------|
| a) Metas y objetivos del coro | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| b) Valores de nuestro coro | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| c) Organización interna | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| d) Integrantes de las 4 cuerdas | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| e) Historia y trayectoria del coro | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| f) Políticas internas: deberes, derechos y sanciones | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| g) Métodos de trabajo en técnica vocal | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |
| h) Logotipo y uniformes del coro | 1.Sí | 2.Parcialmente | 3.No |

Si escogiste las opciones 1 o 2 en las preguntas anteriores, responde la siguiente pregunta, si escogiste la opción 3 (No), por favor pasa a la pregunta 4.

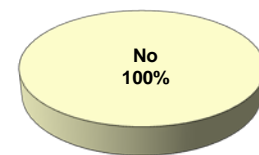
a)Inf. M-V-O	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	10	19,2
c) No	42	80,8
Total	52	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE MISION, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



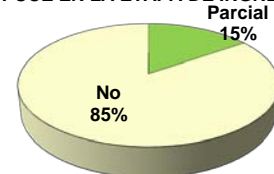
b)Inf valores	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	0	0,0
c) No	52	100,0
Total	52	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE VALORES DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



c)Inf. Org Inter	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	8	15,4
c) No	44	84,6
Total	52	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE ORGANIZACIÓN INTERNA DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



d)Inf. Integra	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	0	0,0
c) No	52	100,0
Total	52	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE INTEGRANTES DEL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



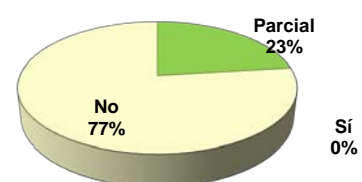
e)Inf. Historia	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	0	0,0
c) No	52	100,0
Total	52	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE HISTORIA Y TRAYECTORIA CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



f)Inf. políticas internas	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	12	23,1
c) No	40	76,9
Total	52	100,0

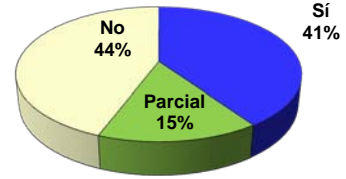
NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE POLÍTICAS INTERNAS CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



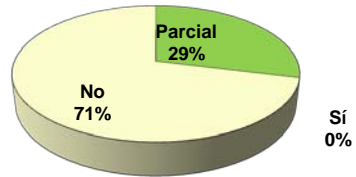
g) Inf. técnica vocal	# de personas	Porcentajes
a) Sí	21	40,4
b) Parcialmente	8	15,4
c) No	23	44,2
Total	52	100,0

h) Inf. logotipo	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) Parcialmente	15	28,8
c) No	37	71,2
Total	52	100,0

NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE TRABAJO TÉCNICO VOCAL CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO



NIVEL DE EFICIENCIA INDUCCIÓN SOBRE LOGOTIPO CORO PUCE EN LA ETAPA DE INGRESO

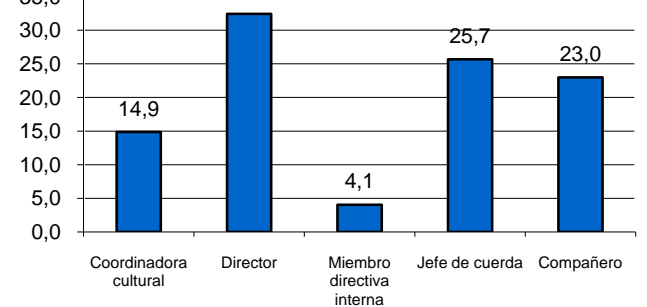


3b ¿Quién te dio esa información? Escoge la principal fuente informativa.

- a) Coordinadora de Cultura b) Director del coro c) Algún miembro de directiva
d) Tu jefe de cuerda e) Alguno de tus compañeros(as) coreutas.

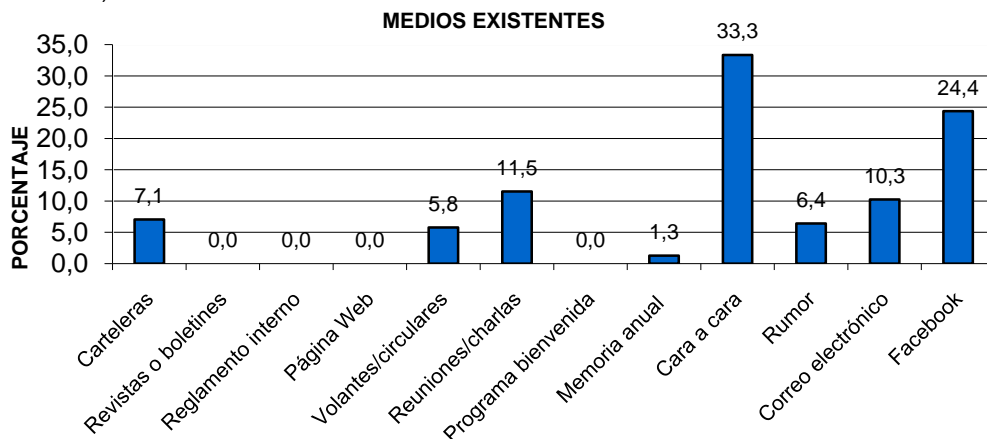
¿Quién te informó?	# de respuestas	Porcentajes
Coordinadora cultural	11	14,9
Director	24	32,4
Miembro directiva interna	3	4,1
Jefe de cuerda	19	25,7
Compañero	17	23,0
Total	74	100,0

PRINCIPALES FUENTES INFORMATIVAS DEL CORO PUCE



4. Qué medios de comunicación / información utiliza Coro PUCE actualmente. Escoge los 3 usados con más frecuencia:

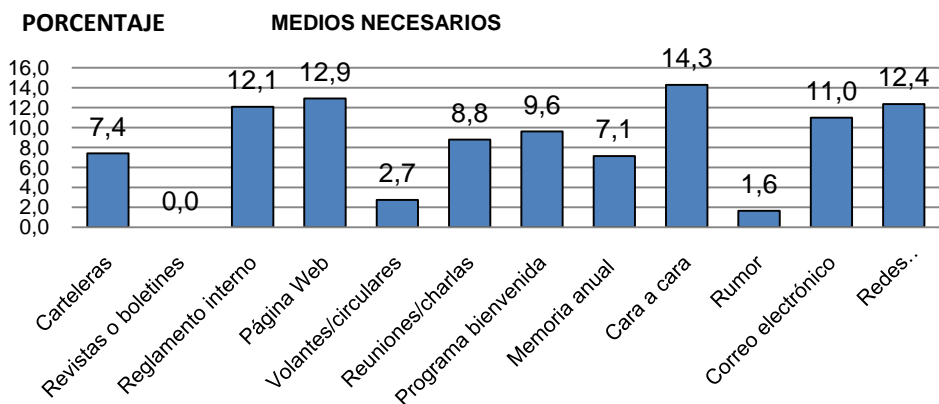
- a) Carteleras informativas
b) Revistas o boletines
c) Reglamento interno (manual)
d) Página Web
e) Volantes y circulares
f) Reuniones charlas explicativas
g) Programa de inducción (bienvenida) y reinducción para conocer más al coro
h) Memoria anual
i) Cara a cara
j) Rumor
k) Correo electrónico
l) Otro (especifica nombre) _____



Medios existentes	# de respuestas	Porcentajes
Carteleras	11	7,1
Revistas o boletines	0	0,0
Reglamento interno	0	0,0
Página Web	0	0,0
Volantes/circulares	9	5,8
Reuniones/charlas	18	11,5
Programa bienvenida	0	0,0
Memoria anual	2	1,3
Cara a cara	52	33,3
Rumor	10	6,4
Correo electrónico	16	10,3
Facebook	38	24,4
Total	156	100,0

5. ¿Qué medios de comunicación / información consideras adecuados para las necesidades y características de nuestro coro? Marca las opciones que desees:

- a) Carteleras
- b) Revistas o boletines
- c) Reglamento interno(manual)
- d) Página Web
- e) Volantes/circulares
- f) Reuniones/charlas explicativas
- g) Programa de inducción (bienvenida) y reinducción para conocer más al coro
Programa bienvenida
- h) Memoria anual
- i) Cara a cara
- j) Rumor
- k) Correo electrónico
- l) Otro (especifica nombre) _____



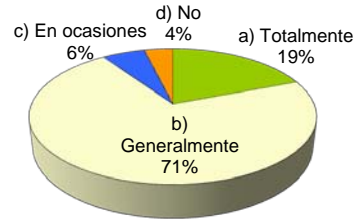
Medios necesarios	# de respuestas	Porcentajes
Carteleras	27	7,4
Revistas o boletines	0	0,0
Reglamento interno	44	12,1
Página Web	47	12,9
Volantes/circulares	10	2,7
Reuniones/charlas	32	8,8
Programa bienvenida	35	9,6
Memoria anual	26	7,1
Cara a cara	52	14,3
Rumor	6	1,6
Correo electrónico	40	11,0
Redes sociales/Facebook	45	12,4
Total	364	100,0

6a. ¿Consideras que la comunicación de la coordinadora hacia coreutas es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna coordinadora-coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	10	19,2
b) Generalmente	37	71,2
c) En ocasiones	3	5,8
d) No	2	3,8
Total	52	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE COREUTAS, SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

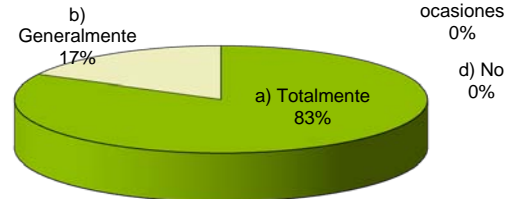


6b. ¿Consideras que la comunicación del Director hacia coreutas es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna director-coreutas oportuna	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	43	82,7
b) Generalmente	9	17,3
c) En ocasiones	0	0,0
d) No	0	0,0
Total	52	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN DIRECTOR - CORALISTAS PUCE, LA AUTORIDAD SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

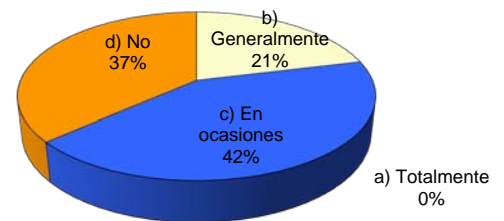


6c. ¿Consideras que la comunicación entre los miembros de tu cuerda es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna miembros de cuerda	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	0	0,0
b) Generalmente	11	21,2
c) En ocasiones	22	42,3
d) No	19	36,5
Total	52	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE MIEMBROS DE CUERDA, SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

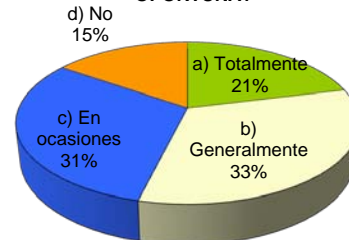


6d. ¿Consideras que la comunicación de jefe de cuerda hacia coreutas es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna jefes de cuerda-coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	11	21,2
b) Generalmente	17	32,7
c) En ocasiones	16	30,8
d) No	8	15,4
Total	52	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN JEFES DE CUERDA A COREUTAS, SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

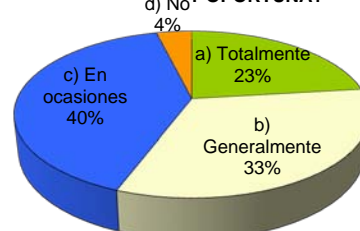


6e. ¿Consideras que la comunicación de Directiva hacia coreutas es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna directiva-coreutas	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	12	23,1
b) Generalmente	17	32,7
c) En ocasiones	21	40,4
d) No	2	3,8
Total	52	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN DIRECTIVA A COREUTAS, SE COMUNICA DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

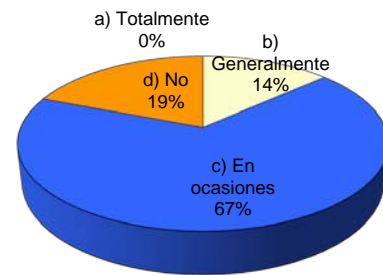


6f. ¿Consideras que la comunicación entre los miembros del coro es clara y oportuna?

- a) Sí, totalmente b) Generalmente c) En ocasiones d) No, para nada

Com. clara oportuna entre miembros coro	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	0	0,0
b) Generalmente	7	13,5
c) En ocasiones	35	67,3
d) No	10	19,2
Total	52	100,0

EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE COREUTAS, SE COMUNICAN DE FORMA CLARA Y OPORTUNA?

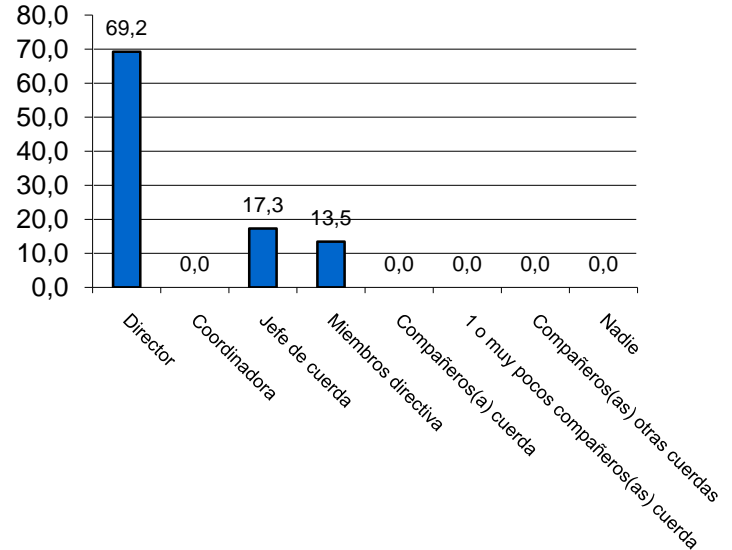


7. ¿A qué persona(s) le tienes más confianza para pedir ayuda, información o discutir algún tema relevante del coro? (Marca las opciones que desees)

- a) Al Director b) A la coordinadora c) A mi jefe de cuerda
 d) A miembros de directiva interna e) A los compañeros(a) de cuerda f) A 1 o muy pocos compañeros(as) de la cuerda
 g) A compañeros(as) de otras cuerdas h) A nadie

Sugerencias mejorar comunicación	# de respuestas	Porcentajes
Incluir un espacio en el cronograma para aplicar un programa de socialización al ingresar al coro	25	10,1
Más eventos de integración general	40	16,2
Crear un sitio Web para conocer y difundir la trayectoria y actividades del coro	48	19,4
Incentivar el trabajo en equipo, sin individualidades de miembros antiguos	33	13,4
Redactar y difundir claramente un reglamento interno	39	15,8
Más interés y apertura a las opiniones de novatos	27	10,9
Mayor oportunidad de participación de novatos en presentaciones importantes	28	11,3
Mayor oportunidad de inclusión en proyectos de Directiva interna.	7	2,8
Total	247	100,0

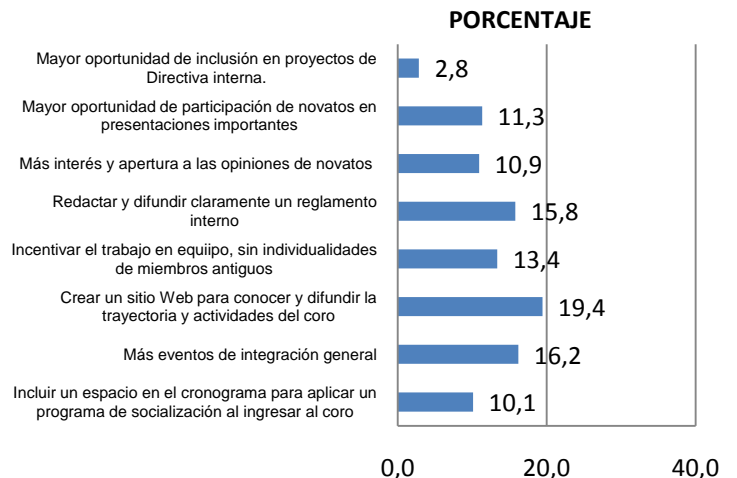
PORCENTAJE FUENTES A QUIENES COREUTAS ACUDEN POR INFORMACIÓN



8. ¿Qué sugerencias darías para mejorar la comunicación del Coro PUCE?

Fuentes de información: Confianza	# de respuestas	Porcentajes
Director	36	69,2
Coordinadora	0	0,0
Jefe de cuerda	9	17,3
Miembros directiva	7	13,5
Compañeros(a) cuerda	0	0,0
1 o muy pocos compañeros(as) cuerda	0	0,0
Compañeros(as) otras cuerdas	0	0,0
Nadie	0	0,0
Total	52	100,0

SUGERENCIAS PARA MEJORAR COMUNICACIÓN CORO PUCE 2014

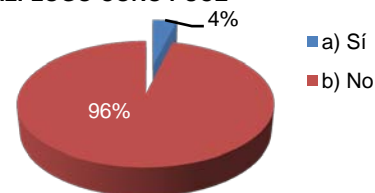


MANIFESTACIONES CULTURALES: II. IDENTIDAD VISUAL

9a. ¿Conoces cuál es el logotipo de identificación de nuestro coro? a) Sí b) No

Conoce logo	# de personas	Porcentajes
a) Sí	2	3,8
b) No	50	96,2
Total	52	100,0

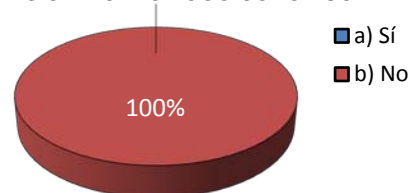
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA IDENTIDAD VISUAL: LOGO CORO PUCE



9b. Si respondiste sí, conoces el significado de esta imagen? a) Sí b) No

Significado logo	# de personas	Porcentajes
a) Sí	0	0,0
b) No	2	100,0
Total	2	100,0

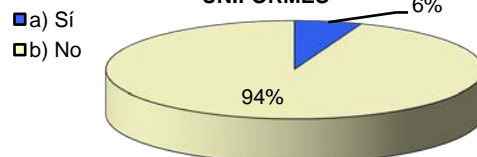
SIGNIFICADO LOGO CORO PUCE



10a. ¿Conoces el significado de los colores y diseño general de nuestros uniformes? a) Sí b) No

Túnica diseño	# de personas	Porcentajes
a) Sí	3	5,8
b) No	49	94,2
Total	52	100,0

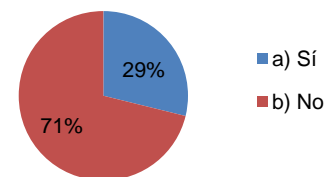
PORCENTAJE DE CORALISTAS QUE CONOCE EL SIGNIFICADO DE LOS UNIFORMES



10b. ¿Te gustaría en un futuro contar con otro uniforme(a bajo costo y fácil de llevar) para eventos solemnes religiosos, como una túnica? a) Sí b) No

Otro uniforme	# de personas	Porcentajes
a) Sí	15	28,8
b) No	37	71,2
Total	52	100,0

DESEAN OTRO UNIFORME



11. ¿Te gustaría contar con un sistema de comunicación interactivo y acorde a las nuevas tecnologías de la información, que te ofreciera un conocimiento global del coro y permitiera promocionar a nuestra querida agrupación? a) Sí b) No

Coreutas que desean sistema comunicacional	# de personas	Porcentajes
a) Sí	52	100,0
b) No	0	0,0
Total	52	100,0

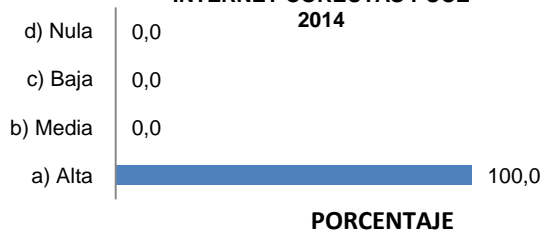
DESEAN SISTEMA COMUNICACIONAL CON PRODUCTOS INFORMATIVOS, INTERACTIVOS Y PROMOCIONALES DEL CORO



12. ¿Con qué frecuencia navegas por Internet? a) Siempre b) Frecuentemente c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

Frecuencia de uso Internet/TICS	# de personas	Porcentajes
a) Alta	52	100,0
b) Media	0	0,0
c) Baja	0	0,0
d) Nula	0	0,0
Total	52	100,0

FRECUENCIA DE USO INTERNET COREUTAS PUCE 2014



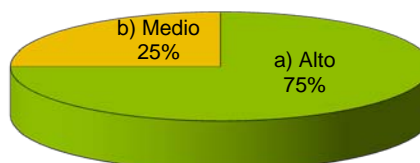
MANIFESTACIONES CULTURALES: III. ESTILO DE LIDERAZGO

13. El nivel de liderazgo /gestión de la coordinación de cultura es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Nivel liderazgo coordinadora	# de personas	Porcentajes
a) Alto	39	75,0
b) Medio	13	25,0
c) Bajo	0	0,0
d) Nulo	0	0,0
Total	52	100,0

c) Bajo
0%
d) Nulo
0%

**NIVEL LIDERAZGO
COORDINADORA CULTURAL**

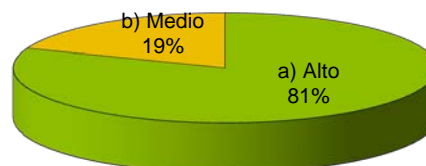


14. El nivel de liderazgo/gestión de tu director es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Nivel liderazgo director	# de personas	Porcentajes
a) Alto	42	80,8
b) Medio	10	19,2
c) Bajo	0	0,0
d) Nulo	0	0,0
Total	52	100,0

c) Bajo
0%
d) Nulo
0%

**NIVEL DE LIDERAZGO
DIRECTOR**

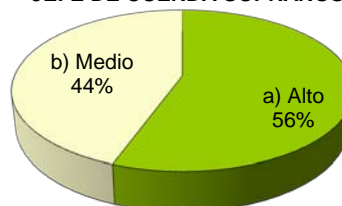


15. El nivel de liderazgo/gestión de tu jefe de cuerda es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo
Coloca una X sobre la inicial de tu cuerda: 1.S 2.B 3.T 4.C

Nivel liderazgo Jef. cuerda sopranos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	10	55,6
b) Medio	8	44,4
c) Bajo	0	0,0
d) Nulo	0	0,0
Total	18	100,0

c) Bajo
0%
d) Nulo
0%

**NIVEL DE LIDERAZGO
JEFE DE CUERDA SOPRANOS**



Nivel liderazgo Jef. cuerda bajos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	8	100,0
b) Medio	0	0,0
c) Bajo	0	0,0
d) Nulo	0	0,0
Total	8	100,0

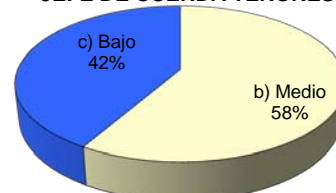
**NIVEL DE LIDERAZGO
JEFE DE CUERDA BAJOS**



Nivel liderazgo Jef. cuerda tenores	# de personas	Porcentajes
a) Alto	0	0,0
b) Medio	7	58,3
c) Bajo	5	41,7
d) Nulo	0	0,0
Total	12	100,0

d) Nulo
0%

**NIVEL DE LIDERAZGO
JEFE DE CUERDA TENORES**

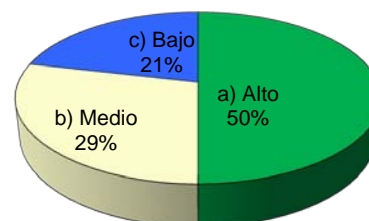


a) Alto
0%

Nivel liderazgo Jef. cuerda contraltos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	7	50,0
b) Medio	4	28,6
c) Bajo	3	21,4
d) Nulo	0	0,0
Total	14	100,0

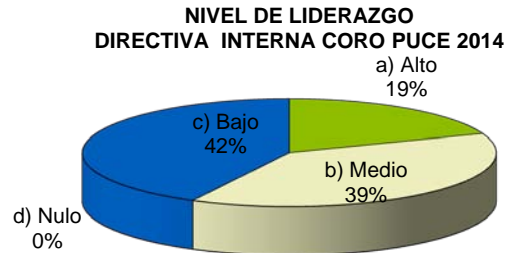
d) Nulo
0%

**NIVEL DE LIDERAZGO
JEFE DE CUERDA CONTRALTOS**



16. El nivel de liderazgo/gestión de la directiva es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Nivel liderazgo directiva	# de personas	Porcentajes
a) Alto	10	19,2
b) Medio	20	38,5
c) Bajo	22	42,3
d) Nulo	0	0,0
Total	52	100,0



17. El director actúa de manera predominantemente:

- a) Participativa (delega funciones y decisiones importantes a los coralistas)
 b) Autoritaria c) Benevolente/Permisiva d) Otro (especifica)

Actuación director	Respuestas	Porcentajes
a) Participativa/delega decisiones	19	36,5
b) Autoritaria	0	0,0
c) Benevolente/Permisiva	2	3,8
d) Exigente y benévola	31	59,6
Total	52	100,0

ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE DIRECTOR CORAL

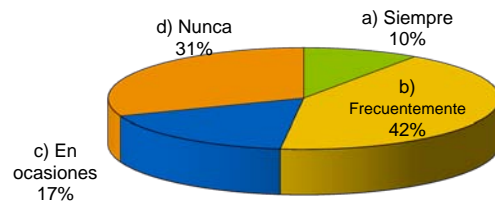


18. ¿Al momento de tomar decisiones el director toma en cuenta tus opiniones?

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Nunca

Director te toma en cuenta	# de personas	Porcentajes
a) Siempre	5	9,6
b) Frecuentemente	22	42,3
c) En ocasiones	9	17,3
d) Nunca	16	30,8
Total	52	100,0

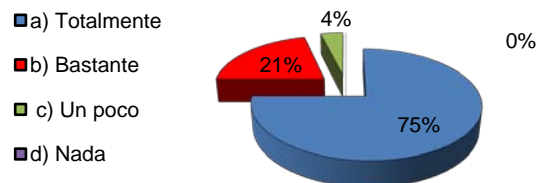
GRADO DE PARTICIPACIÓN DE CORALISTAS EN DECISIONES DEL DIRECTOR



19. ¿Consideras que ese tipo de liderazgo favorece al grupo? a) Totalmente b) Bastante c) Un poco d) Nada

Ese tipo liderazgo favorece al coro	# de personas	Porcentajes
a) Totalmente	39	75,0
b) Bastante	11	21,2
c) Un poco	2	3,8
d) Nada	0	0,0
Total	52	100,0

NIVEL DE APOYO ESTILO LIDERAZGO DIRECTOR 2014



¡Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas son valiosas para el fortalecimiento de nuestro coro!

Encuesta # 3

De percepción de la cultura organizacional de Coro PUCE. Variables a medir: manifestaciones culturales de clima organizacional (integración, participación, motivación, satisfacción y rendimiento), debilidades y fortalezas organizacionales.

integrantes: 64 (universo) 52 (muestra = 82%)

Fecha de aplicación: 22 de agosto de 2014

Lugar: Teatro del Centro Cultural de la PUCE

Importante:

*Tu opinión es fundamental para descubrir las características que hacen de nuestro coro único y singular, por ello solicito tu colaboración en la presente encuesta.

*Responde con sinceridad y seriedad. Este cuestionario tiene un fin académico y de aportación al Coro PUCE. La información proporcionada se manejará con absoluta confidencialidad.

*Responde marcando con una X o encerrando una sola alternativa, excepto cuando la pregunta te indique "Marca las opciones que desees".

*Si alguna pregunta no contempla tu opción exacta de respuesta, por favor marca la que más se aproxime a ella.

¡¡¡Gracias por colaborar en este proyecto!!!

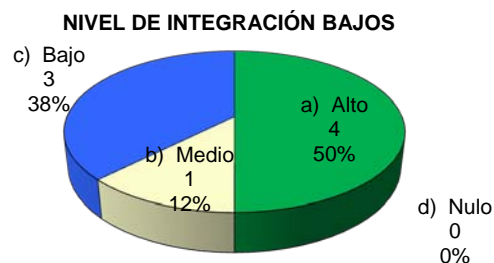
Atte: Mayte Alvarado, coreuta estudiante de Comunicación Organizacional PUCE

CLIMA ORGANIZACIONAL/INTEGRACIÓN/FORTALEZAS Y DEBILIDADES

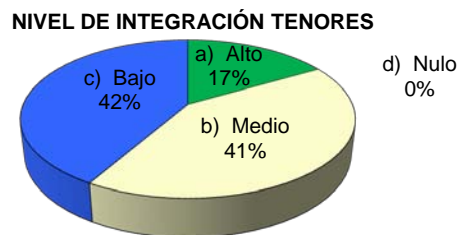
1. Consideras que el nivel de integración entre los miembros de tu cuerda es: a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Coloca una X sobre la inicial de tu cuerda: 1.B 2.T 3.C 4.S

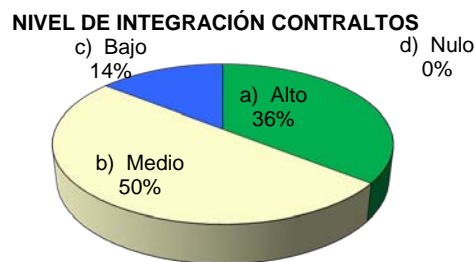
Nivel integración cuerda bajos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	4	50,0
b) Medio	1	12,5
c) Bajo	3	37,5
d) Nulo	0	0,0
Total	8	100,0



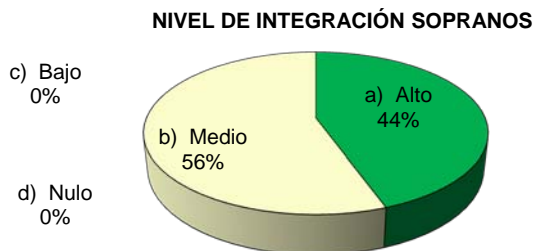
Nivel integración cuerda tenores	# de personas	Porcentajes
a) Alto	2	16,7
b) Medio	5	41,7
c) Bajo	5	41,7
d) Nulo	0	0,0
Total	12	100,0



Nivel integración cuerda contraltos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	5	35,7
b) Medio	7	50,0
c) Bajo	2	14,3
d) Nulo	0	0,0
Total	14	100,0

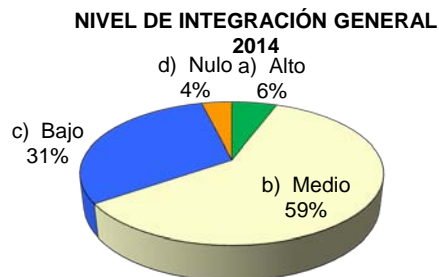


Nivel integración cuerda sopranos	# de personas	Porcentajes
a) Alto	8	44,4
b) Medio	10	55,6
c) Bajo	0	0,0
d) Nulo	0	0,0
Total	18	100,0



2. ¿Existe trabajo en equipo dentro de Coro PUCE? a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Nivel integración coro	# de personas	Porcentajes
a) Alto	3	5,8
b) Medio	31	59,6
c) Bajo	16	30,8
d) Nulo	2	3,8
Total	52	100,0



3. ¿Qué propondrías para mejorar el nivel de integración?

Sugerencias integración	# de respuestas	Porcentajes
a) Programas y charlas bienvenida nuevos sem.	38	19,8
b) Participación rotativa general en comités/Directiva	20	10,4
c) Festivales musicales, iniciativas libres	33	17,2
d) Medios de comunicación interactiva, Web	29	15,1
e) Mayor frecuencia de integraciones Cashapamba	41	21,4
f) Mayor comunicación jefes-cuerda	17	8,9
f) Dinámicas para integrar a los nuevos integrantes	14	7,3
Total	192	100,0

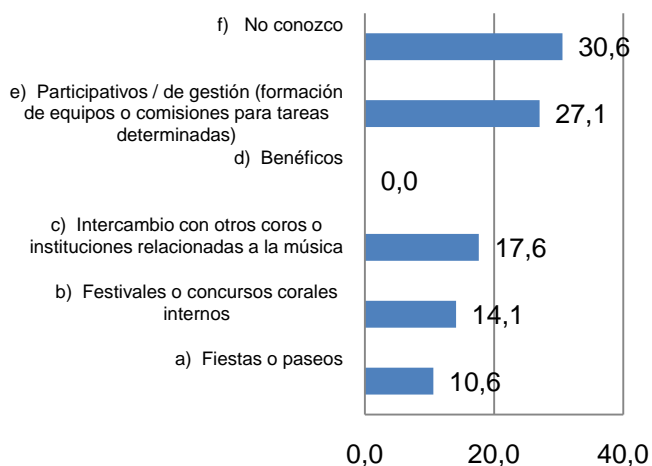
SUGERENCIAS PARA INTEGRACIÓN



4. Los proyectos que plantea la directiva del coro son predominantemente: a) Fiestas o paseos b) Festivales o concursos corales internos c) Intercambio con otros coros o instituciones relacionadas a la música d) Benéficos e) Participativos / de gestión (formación de equipos o comisiones para tareas determinadas) f) No conozco Escoge hasta 3 proyectos principales.

Proyectos Directiva 2014	# de respuestas	Porcentajes
a) Fiestas o paseos	9	10,6
b) Festivales o concursos corales internos	12	14,1
c) Intercambio con otros coros o instituciones relacionadas a la música	15	17,6
d) Benéficos	0	0,0
e) Participativos / de gestión (formación de equipos o comisiones para tareas determinadas)	23	27,1
f) No conozco	26	30,6
Total	85	100,0

PROYECTOS DIRECTIVA 2014



5. ¿Sientes orgulloso de formar parte del coro? a) Sí 9 b) No 1

¿Te sientes orgulloso de formar parte del Coro PUCE?	# de personas	Porcentajes
a) Sí	52	100,0
b) No	0	0,0
Total	52	100,0

GRADO DE SENTIMIENTO DE ORGULLO POR SER PARTE DE CORO PUCE

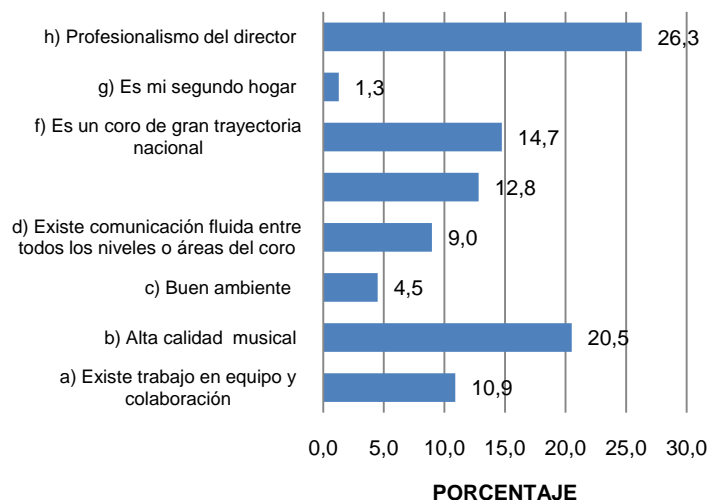


6. ¿Cuáles son las razones principales para sentir orgullo de ser miembro del coro? Elige 3.

- a) Existe trabajo en equipo y colaboración
- b) Alta calidad musical
- c) Buen ambiente
- d) Existe comunicación fluida entre todos los niveles o áreas del coro
- e) Las autoridades muestran apertura e interés por las inquietudes y sugerencias
- f) Es un coro de gran trayectoria nacional
- g) Es mi segundo hogar
- h) Otra

Razones para sentir orgullo del coro	# de respuestas	Porcentajes
a) Existe trabajo en equipo y colaboración	17	10,9
b) Alta calidad musical	32	20,5
c) Buen ambiente	7	4,5
d) Existe comunicación fluida entre todos los niveles o áreas del coro	14	9,0
e) Las autoridades muestran apertura e interés por las inquietudes y sugerencias	20	12,8
f) Es un coro de gran trayectoria nacional	23	14,7
g) Es mi segundo hogar	2	1,3
h) Profesionalismo del director	41	26,3
Total	156	100,0

RAZONES PARA SENTIR ORGULLO DEL CORO

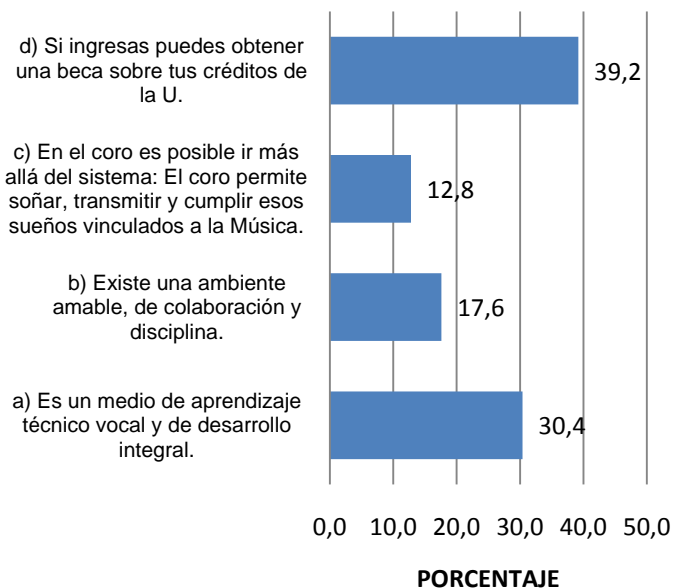


7. ¿Qué le dirías a un amigo que está a punto de hacer una audición para ingreso a Coro PUCE, respecto a esta organización cultural?

- a) Es un medio de aprendizaje técnico vocal y de desarrollo integral.
 - b) Existe una ambiente amable, de colaboración y disciplina.
 - c) En el coro es posible ir más allá de lo que el sistema político/económico exige de los jóvenes: El coro permite soñar, transmitir y cumplir esos sueños vinculados a la Música.
- Si ingresas puedes obtener una beca sobre tus créditos de la U.

¿Qué le dirías sobre el coro a alguien que va a audicionar?	# de respuestas	Porcentajes
a) Es un medio de aprendizaje técnico vocal y de desarrollo integral.	38	30,4
b) Existe una ambiente amable, de colaboración y disciplina.	22	17,6
c) En el coro es posible ir más allá del sistema: El coro permite soñar, transmitir y cumplir esos sueños vinculados a la Música.	16	12,8
d) Si ingresas puedes obtener una beca sobre tus créditos de la U.	49	39,2
Total	125	100,0

TENDENCIA DE OPINIÓN SOBRE EL CORO

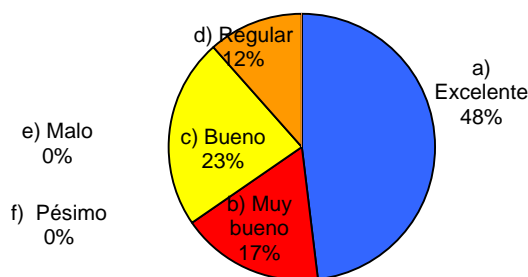


8. Según tu criterio, el ambiente vivido en el Coro es:
a) Excelente b) Muy Bueno c) Bueno

Ambiente vivido en el coro es	# de personas	Porcentajes
a) Excelente	25	48,1
b) Muy bueno	9	17,3
c) Bueno	12	23,1
d) Regular	6	11,5
e) Malo	0	0,0
f) Pésimo	0	0,0
Total	52	100,0

d) Regular e) Malo f) Pésimo

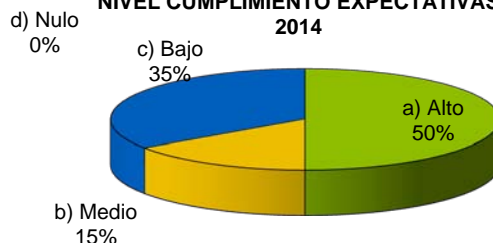
AMBIENTE DEL CORO



9. En qué grado se han cumplido tus expectativas en el aspecto coral, a través de esta agrupación:
a) Alto b) Medio c) Bajo d) Nulo

Cumplimiento expectativas	# de personas	Porcentajes
a) Alto	26	50,0
b) Medio	8	15,4
c) Bajo	18	34,6
d) Nulo	0	0,0
Total	52	100,0

NIVEL CUMPLIMIENTO EXPECTATIVAS 2014

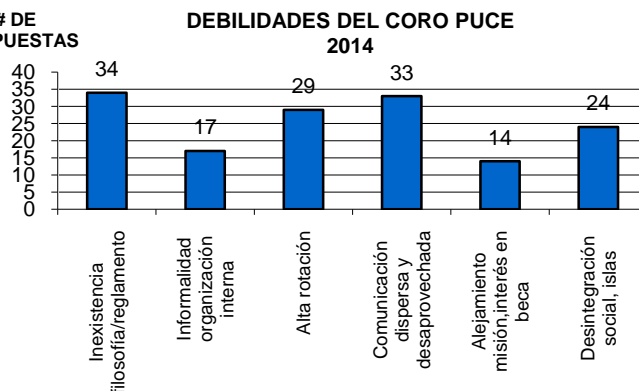


10. A tu criterio:

a) ¿Cuáles son los puntos débiles o negativos (problemas) del coro?

Debilidades coro 2011	# de respuestas	Porcentajes
Inexistencia filosofía/reglamento	34	22,5
Informalidad organización interna	17	11,3
Alta rotación	29	19,2
Comunicación dispersa y desaprovechada	33	21,9
Alejamiento misión, interés en beca	14	9,3
Desintegración social, islas	24	15,9
Total	151	100,0

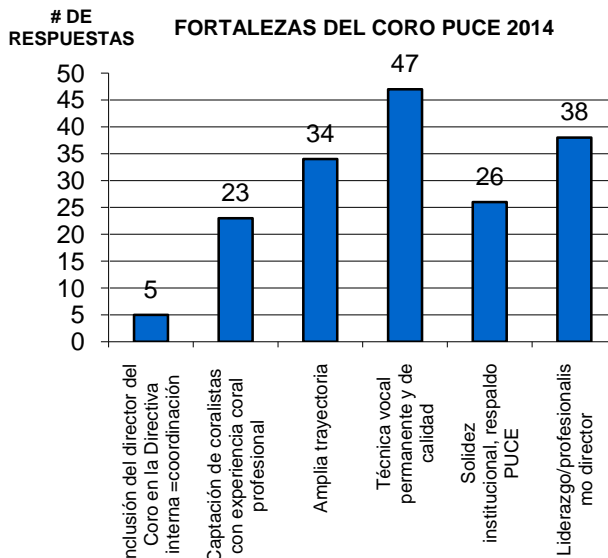
DEBILIDADES DEL CORO PUCE 2014



b) ¿Cuáles son los puntos fuertes y positivos del coro?

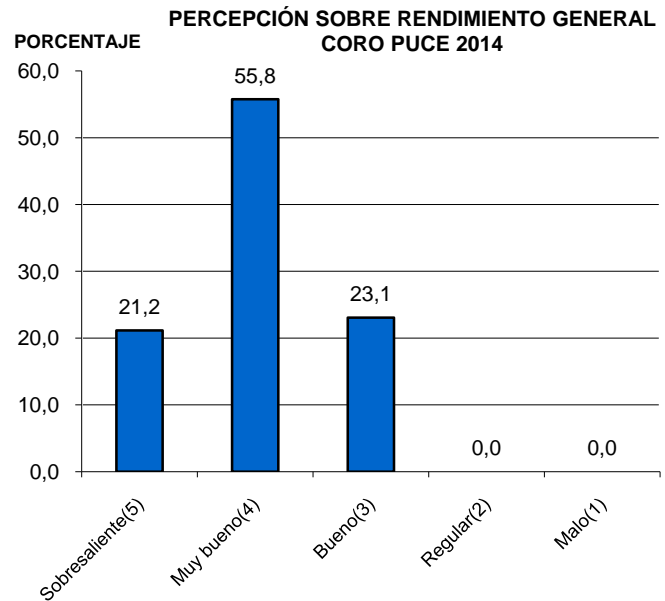
Fortalezas coro	# de respuestas	Porcentajes
Inclusión del director del coro en la Directiva interna, a fin de fomentar la participación, la coordinación y la comunicación horizontal	5	2,9
Captación de coralistas con experiencia coral profesional en agrupaciones prestigiosas del Ecuador	23	13,3
Amplia trayectoria	34	19,7
Técnica vocal permanente y de calidad	47	27,2
Solidez institucional, respaldo PUCE	26	15,0
Liderazgo/profesionalismo director	38	22,0
Total	173	100,0

FORTALEZAS DEL CORO PUCE 2014



11a. Califica el rendimiento general del Coro PUCE: 5) Sobresaliente 4) Muy bueno 3) Bueno 2) Regular 1) Malo

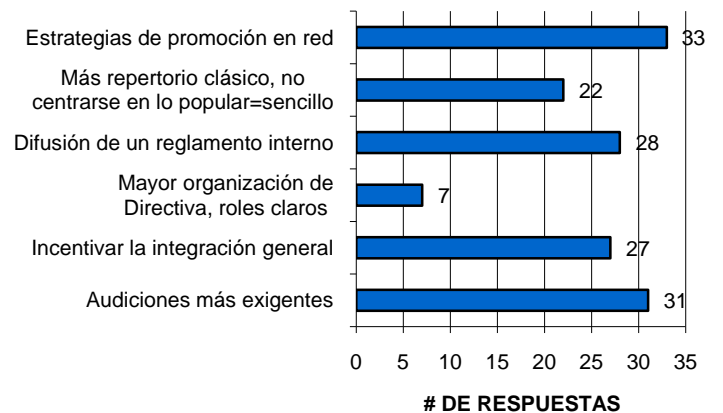
Calificación rendimiento general	# de personas	Porcentajes
Sobresaliente(5)	11	21,2
Muy bueno(4)	29	55,8
Bueno(3)	12	23,1
Regular(2)	0	0,0
Malo(1)	0	0,0
Total	52	100,0



11b. ¿Qué propondrías para mejorar el funcionamiento de nuestro coro?

Sugerencias para mejorar el funcionamiento del coro	# de respuestas	Porcentajes
Audiciones más exigentes	31	20,9
Incentivar la integración general	27	18,2
Mayor organización de Directiva, roles claros	7	4,7
Difusión de un reglamento interno	28	18,9
Más repertorio clásico, no centrarse en lo popular=sencillo	22	14,9
Estrategias de promoción en red	33	22,3
Total	148	100,0

SUGERENCIAS DE LOS MIEMBROS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CORO PUCE



¡Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas son valiosas para el fortalecimiento de nuestro coro!

ANEXO # 12

MODELO DE ENTREVISTA A COORDINADORA DE CULTURA PUCE

Tema: Cultura organizacional del Coro PUCE

Fecha de aplicación: 14 y 15 de septiembre de 2007

14 de marzo del 2011(Comparación con resultado inicial, preguntas con asterisco *)

25 de agosto del 2014(Comparación con resultado inicial, preguntas con asterisco *)

1. ¿Desde hace cuánto tiempo has trabajado en el campo de difusión cultural?
2. ¿Qué cualidades debe tener una Coordinadora para dirigir con efectividad grupos culturales?
3. ¿Coordinación de Cultura cuenta tal vez con una filosofía de trabajo y un manual de políticas interno propio o sigue únicamente la filosofía y el manual general de la Universidad? Lo tienes a mano? *
4. ¿A tu criterio cuál es la misión de la Coordinación de Cultura? *
5. ¿Cuáles son las mayores dificultades para coordinar las actividades de difusión cultural con los directores de los diferentes grupos artísticos y con las autoridades inmediatas de la PUCE. Cómo se maneja la comunicación? *
6. ¿Es indispensable entonces una estrategia de comunicación, como se manejan estos canales con los demás niveles del organigrama? *
7. ¿Dentro del mismo tema comunicacional, cómo se coordinan las tareas de difusión con el departamento de RRPP de la Universidad? *
8. ¿Los boletines sobre cualquier proyecto coral los envía coordinación de cultura solamente a RRPP o FEUCE o por el contrario, se difunde a todas las áreas de la U. vía intranet? *
9. ¿Coordinación o Dirección General tienen políticas específicas de comunicación externa e imagen? *
10. ¿A propósito de los uniformes, en qué diseño se inspiraron las túnicas estrenadas en mayo de 2005?
11. ¿En cuanto al aspecto de imagen visual, quién fue el creador del logotipo actual, cuándo, con qué motivo y cuáles son los significados de sus colores y sus formas.
12. ¿Se ha planteado la posibilidad de mejorarlo, a fin de que sea más atractivo? *
13. ¿En qué eventos suele solicitarse la colaboración de coro PUCE, hay otra área además de RRPP que acostumbre invitar al coro a participar en eventos internos? Pastoral o alguna Facultad? *
14. ¿Cómo ves tu relación con el director del coro y con los estudiantes, crees que la comunicación es frecuente, fluida y suficiente o crees que podría mejorar, en qué sentido? *
15. ¿Cómo nació la idea de fundar el Coro PUCE y cuál es la fecha exacta de su creación?
16. El coro dependía en un inicio de FEUCE, en aquella época no existía la coordinación cultural, es cierto que el grupo pertenecía al departamento de Deportes?
17. ¿Pero el coro, nació con la finalidad de trabajar cómo tal o como taller de técnica?
18. Quiénes son los fundadores del coro?
19. ¿Hubo antecedentes corales previos a Coro PUCE, en la Universidad además del trabajo del maestro Bonilla?
20. Hablando de becas, ha cambiado en algo la política sobre el número de becas otorgadas? *
21. ¿Cuáles han sido las principales instituciones que han apoyado al Coro en sus proyectos musicales? *

22. ¿A tu criterio, cuáles son la misión, el aporte a la sociedad y los objetivos de vida del Coro PUCE? *
23. ¿Los objetivos actuales son los mismos que en épocas pasadas? En qué han variado? *
24. ¿Crees que Coro PUCE está cumpliendo con sus objetivos organizacionales? *
25. ¿Cómo concienciar a los coreutas sobre la importancia de hacer suyos los objetivos de Coro PUCE? *
26. ¿Cómo ves el desarrollo de Coro PUCE en un plazo de 5 años? *
27. Si, por alguna razón, tuviese que disolverse Coro PUCE, cómo crees que el público o los mismos ex coreutas lo recordarían? *
28. ¿Crees que en algún momento coro PUCE lideró el movimiento coral en Ecuador? *
29. ¿Qué estrategias adoptas básicamente como coordinadora para el desarrollo de Coro PUCE; cada cuánto tiempo se revisa el plan estratégico y quiénes lo hacen? *
30. ¿Cuáles son los puntos débiles o limitaciones y los puntos fuertes que encuentras en el actual coro PUCE? *
31. ¿Cuál es el hecho más positivo o gratificante de trabajar como Coordinadora de Coro PUCE? *
32. ¿Cuál ha sido el hecho más desilusionante en el tiempo en que has trabajado como Coordinadora del Coro PUCE? *
33. ¿Cuáles, a tu criterio, han sido los proyectos más destacados en los que ha participado Coro PUCE? *
34. ¿Cuál es la clave para que Coro PUCE se haya mantenido trabajando como el grupo cultural más sólido de la Universidad? *
35. A tu criterio, cuáles son los valores que caracterizan y rigen la actuación de Coro PUCE? *
36. ¿Si tuviera que describir a Coro PUCE utilizando sólo 3 palabras (nombres o adjetivos) cuáles serían? Ej. Alegría, solemnidad, unión. *
37. ¿Crees que el coro ha sufrido una transformación considerable desde su creación, ha decaído, ha mejorado o se mantiene similar a sus primeros tiempos en cuanto a rendimiento. Si ha cambiado, cuál es la razón? *
38. Crees entonces que el coro cuenta con una tendencia musical o un estilo particular de interpretación? *
39. ¿Cuál es el organigrama de la Coordinación de Cultura? *
40. ¿Cuáles son las funciones y cualidades de Director del Coro? *
41. ¿Cuáles son las funciones de Directiva Interna? *
42. ¿Cuáles son las funciones de Jefes de Cuerda? *
43. ¿Cuáles son las funciones de Secretaria de Coordinación? *
44. ¿Cuáles son las funciones y cualidades de los coreutas? *
45. ¿Cuáles deben ser las competencias y cualidades personales para ocupar cada rol o cargo? Los actuales responsables de esos roles cumplen con esas características? *
46. ¿De lo que has observado, crees que la comunicación y la participación que existen entre los coreutas es la adecuada? Si no es así, cuál crees que es el motivo y qué plantearías para facilitar una mejor relación interpersonal e intergrupala(entre cuerdas) *
47. A propósito de lo social, no cree que este aspecto se ha convertido en una prioridad como objetivo de permanencia en algunos coralistas, descuidando otras finalidades, quizás más importantes, como son el desarrollo musical del coro? *
48. La propuesta académica que ahora presento para la Universidad pretende fomentar la integración de los coralistas en toda la cultura coro PUCE, con un sistema de comunicación acorde a los medios vigentes, incluyendo la filosofía de trabajo y el programa de socialización.

¿Apoyaría esta iniciativa didáctica, enfocada a un proceso comunicacional formal? Participaría en ella conjuntamente con el Director? *

49. Siguiendo con la iniciativa de talleres de canto, apoyaría la idea de que los coreutas egresados, con un buen desenvolvimiento coral, sigan aportando al Coro PUCE en talleres específicos, o de un coro, sustentado con autogestión, a fin de no perder los conocimientos adquiridos y apoyar a Coro PUCE en sus eventos? *
50. Refiriéndonos a los coreutas activos de la PUCE, apoyaría la idea de crear niveles de aprendizaje, como lo hace el taller de danza española, organizados en secciones: avanzado, medio y principiante, considerando el estado de su voz y en esa forma orientar y desarrollar de manera más efectiva y equilibrada a coreutas nuevos y antiguos? *
51. ¿Considera que estas agrupaciones podrían crear un sentimiento de competencia con el Coro oficial de la Pontificia Universidad Católica? *
52. ¿Hablando de competencia, por qué hasta la fecha no se ha planteado la posibilidad de que Coro PUCE organice o participe en eventos de tipo competitivo con otros coros vocacionales? *
53. Qué nuevos proyectos tiene Coro PUCE para el nuevo año? *

ANEXO # 13

MODELO DE ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL CORO PUCE

Tema: Cultura organizacional del Coro PUCE

Geovanni Mosquera: 07 y 08 de septiembre del 2007

Óscar Betantourt: 14 de marzo del 2011(Comparación con resultado inicial, preguntas con asterisco *)

Juan Carlos Velasco: 25 de agosto del 2014(Comparación con resultado inicial, preguntas con asterisco *)

1. ¿En qué categoría coral situaría usted a Coro PUCE?
2. ¿Cuándo se creó, en qué fecha? *
3. ¿Cuáles son la misión, el aporte a la sociedad y los objetivos de Coro PUCE? *
4. ¿Los objetivos actuales del coro son los mismos que en épocas pasadas? En qué han variado? *
5. ¿Cree que Coro PUCE está cumpliendo con sus objetivos organizacionales? *
6. ¿Cómo concienciar a los coreutas sobre la importancia de hacer suyos los objetivos de Coro PUCE? *
7. ¿Cómo ve el desenvolvimiento de Coro PUCE en un plazo de 5 años? *
8. Si, por alguna razón, tuviese que disolverse Coro PUCE, cómo cree que el público o los mismos ex coreutas lo recordarían? *
9. ¿Qué estrategias adopta básicamente para dirigir un coro de jóvenes con efectividad? *
10. ¿Tiene Coro PUCE un plan estratégico? Cada cuánto tiempo se revisa? *
11. ¿Cómo se maneja la comunicación con los directores de los demás grupos culturales? *
12. ¿Cuál es el hecho más positivo o gratificante de trabajar como Director de Coro PUCE? *
13. ¿Cuál ha sido el hecho más desilusionante en el tiempo en que ha trabajado como Director del Coro PUCE? *
14. ¿Cuáles son las mayores dificultades para dirigir al Coro y para instruirlo en técnica vocal? ¿Cuáles son las mayores limitaciones de nuestro coro? *
15. ¿Cuáles son las mayores dificultades para coordinar las actividades con el departamento de Coordinación de Cultura? *
16. ¿Cuáles, a su criterio, han sido los proyectos más destacados en los que ha participado Coro PUCE? *
17. ¿Cuál es la clave para que Coro PUCE se haya mantenido trabajando como el grupo cultural más sólido de la Universidad? *
18. ¿A su criterio, cuáles son los valores predominantes que caracterizan a Coro PUCE? *
19. ¿Si tuviera que describir a Coro PUCE utilizando sólo 3 palabras (nombres o adjetivos) cuáles serían? Ej. Alegría, solemnidad, unión. *
20. ¿Coro PUCE tiene un estilo predominante en cuánto a géneros interpretados? O es más bien un compendio de estilos? *
21. ¿Cree que el coro ha sufrido una transformación considerable desde su creación, ha decaído, ha mejorado o se mantiene similar a sus primeros tiempos en cuanto a rendimiento. Si ha cambiado, cuál es la razón? *
22. ¿Cómo está organizado estructuralmente Coro PUCE? *
23. ¿Cuáles son las funciones y cualidades del Director del Coro? *
24. ¿Cuáles son las funciones y cualidades de Directiva Interna? *

25. No cree que su gestión debería encaminarse en proyecto complementarios, como coordinación de tramites, actividades operativas que apoyen a coordinación de cultura, sin que con ellos se interfiera en la gestión de esta dependencia y de esa forma fortalecer y agilizar la gestiones relativas al coro? *
26. ¿Cuáles son las funciones y cualidades de los de Jefes de Cuerda? *
27. ¿Cuáles son las funciones de la Coordinadora y su auxiliar? *
28. ¿Cuáles son las funciones de los coreutas? *
29. ¿Cuáles deben ser las competencias o cualidades personales para ocupar cada rol o cargo? Los actuales responsables de esos roles cumplen con esas características? *
30. ¿De lo que ha observado, cree que la comunicación, la participación y la relación que fluye entre los coreutas es la adecuada para el coro o podría mejorarse, en qué sentido? Si no es así cuál cree que es el motivo y qué plantearía para facilitar una mejor relación interpersonal e intergrupala (entre cuerdas). *
31. ¿Qué hacer entonces para crear un sentido de integración, identidad y pertenencia y, claro está, retomar así el valor de la cooperación y el entusiasmo de antaño? *
32. La propuesta académica que ahora presento para la Universidad pretende fomentar la integración de los coralistas en toda la cultura coro PUCE, con un sistema de comunicación acorde a los medios vigentes, incluyendo la filosofía de trabajo y el programa de socialización. ¿Apoyaría esta iniciativa didáctica, enfocada a un proceso comunicacional formal? Participaría en ella conjuntamente con la Coordinadora? *
33. Siguiendo con la iniciativa de talleres de canto, apoyaría la idea de que los coreutas egresados, con un buen desenvolvimiento coral, sigan aportando al Coro PUCE en talleres específicos, sustentándolos con autogestión, a fin de no perder los conocimientos adquiridos y apoyar a Coro PUCE en sus eventos, estaría de acuerdo? *
34. ¿Apoyaría la idea de crear niveles de aprendizaje, como lo hace el taller de danza española, los que se abrirían considerando su experiencia coral y el estado de su voz, y estarían organizados en 3 secciones: nivel avanzado (de dos años en adelante), nivel medio (de uno a dos años en el coro) y nivel principiante (personas con 1 año o menos en el coro), con el fin de orientar y desarrollar de manera más efectiva y equilibrada a coreutas nuevos y antiguos. Estos talleres serían autofinanciados, de ser necesario, por los coreutas interesados? *
35. ¿Existe apertura de su parte para que los coreutas podamos dar partituras al coro, de temas conocidos y atractivos para el público? De qué forma se seleccionan? *
36. ¿Me podría indicar brevemente cuáles son los principales ejercicios utilizados con los estudiantes? Brevemente, en qué consisten? *
37. ¿Qué nuevos proyectos tiene coro PUCE para el nuevo año? *
38. ¿Por qué hasta la fecha no se ha planteado la posibilidad de que Coro PUCE organice o participe en eventos de tipo concurso o competencia con otros coros similares? *

ANEXO # 14

MODELO DE ENTREVISTA A DIRECTOR FUNDADOR DEL CORO PUCE TEMA: SEMBLANZA, DEARROLLO DEL MOVIMIENTO CORAL EN ECUADOR, CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CORO PUCE

Director fundador: César Santos Tejada

Fecha de aplicación: 17 de septiembre de 2007

1. ¿Cómo fueron sus inicios en el ámbito coral? cuénteme brevemente.
2. ¿Quiénes considera usted fueron los iniciadores del cultivo y la promoción de la música coral en el Ecuador?
3. ¿Cuál fue el motivo para la creación de Asociación Ecuatoriana de Canto Coral y cuándo se funda. Tiene alguna relación de dependencia con CONMÚSICA?
4. ¿Cuál es su misión y quiénes la integran?
5. ¿Qué instituciones la apoyan?
6. ¿Cómo ve el desarrollo y la promoción cultural del arte coral a nivel universitario en el país?
7. ¿Cuáles son sus principales limitaciones?
8. ¿Qué tipos o categorías de Coros funcionan en el país y en cuál de ellas situaría usted a Coro PUCE?
9. ¿Qué estrategias se debe adoptar básicamente para dirigir un coro de jóvenes con efectividad?
10. ¿Cuánto tiempo trabajó con Coro PUCE?
11. ¿Cuál es la fecha de fundación o creación del Coro PUCE?
12. ¿Cuáles eran los objetivos de Coro PUCE, mientras usted lo dirigía?
13. ¿Siendo únicos requisitos para entrar al Coro, una pequeña audición y ser parte de la Universidad, considera que deberían adoptarse parámetros de inclusión o ingreso y de capacitación más estrictos en el Coro PUCE, cuáles sugeriría?
14. ¿Cuál fue la experiencia más gratificante al haber trabajado como director de Coro PUCE? (el mejor recuerdo)
15. ¿Cuál fue la experiencia más frustrante al haber trabajado como Director de Coro PUCE?
16. ¿Cuál es la principal falencia en la dirección, organización y funcionamiento en general del Coro PUCE?
17. ¿En su experiencia trabajando con jóvenes, cuál es la principal fortaleza que observa en un coro integrado por jóvenes universitarios?
18. ¿Si tuviera que describir a Coro PUCE utilizando sólo 3 palabras (nombres o adjetivos) cuáles serían? Ej. Alegría, solemnidad, unión.
19. ¿Qué recomendaciones daría para su mejor desarrollo? Qué géneros musicales recomendaría para su repertorio, conociendo las características del Coro PUCE y las expectativas del público?

ANEXO # 15

MODELO DE ENTREVISTA

TEMA: PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CORO PUCE, FUNCIONES Y CUALIDADES DEL JEFE DE CUERDA Y DIRECTIVA INTERNA

PARTICIPANTES PROMOCIÓN 2007:

Giselle Martínez, Gabriela Nieto, Carlos Mayorga, Juan Pablo Acosta, Andrea Bedoya, Diana Salazar, Javier Andrade) 14 de marzo de 2007.

PARTICIPANTES PROMOCIÓN 2011 Y 2014(CORROBORACIÓN DE DATOS):

Andrea Donoso y Manuel Sosa (22 de junio de 2011)

Juan Carlos Erazo, Manuel Sosa (15 y 26 de agosto de 2014)

1. ¿Cuál es la finalidad del coro PUCE,
2. ¿Cuáles son sus valores predominantes y los que deberían caracterizar a la institución?
3. ¿A qué crees que se deba este problema?
4. ¿Cuáles deben ser las cualidades de los miembros de la Directiva del Coro?
5. ¿Cuál es la misión y funciones de la Directiva?
6. ¿Consideras que una misma persona puede ocupar los roles de jefe de cuerda y miembro de directiva, en caso de tener cualidades para ambas responsabilidades?
7. ¿Consideras que actualmente todos sus miembros cumplen con sus funciones correctamente o existe tendencia a sobrecargar el trabajo a una o pocas personas?
8. ¿Si es así, cuál es la causa para este problema?
9. ¿No crees que para evitar la disfuncionalidad actual de directiva y en los demás roles del coro, deberían definirse funciones y organización a través de un documento interesante para los chicos, acordes a las nuevas tecnologías?
10. ¿Cuáles son a tu criterio las cualidades que deberían tener los jefes de cuerda?
11. ¿Cuáles son a tu criterio las responsabilidades que deberían tener los jefes recuerda?
12. ¿Crees que actualmente los jefes están cumpliendo satisfactoriamente con sus funciones? Donde detectas problemas? Que sugerirías para remediarlos?
13. ¿Según tu opinión, existe algún problema de comunicación ascendente en el coro, hacia quién (Director, Coordinadora de Cultura)?
14. ¿Qué sugieres para manejarlo?
15. ¿Existe algún problema en la comunicación que emiten las autoridades a los coreutas?
16. ¿Existe algún problema en comunicación entre los jefes de cuerda y los coreutas?
17. ¿Existe algún problema de comunicación entre la directiva y los coreutas?
18. ¿Crees que existe un verdadero sistema de comunicación alrededor del coro o este se maneja con aleatoriedad y desorden?
19. ¿Cual es la mayor fortaleza y la mayor debilidad del coro?
20. ¿Detectas algún problema de integración en las cuerdas? Cuál y cuáles son sus causas?
21. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en nuestro director y en la coordinadora de Cultura, crees que son compatibles estos estilos y positivos para el coro?
22. La propuesta académica que ahora presento para la Universidad pretende fomentar la integración de los coralistas en toda la cultura coro PUCE, con un sistema de comunicación acorde a los medios vigentes, incluyendo la filosofía de trabajo y el programa de socialización. ¿Apoyarías esta iniciativa didáctica, enfocada a un proceso comunicacional formal, con el apoyo de Directiva y las autoridades del coro?

ANEXO # 16
**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A EXPERTO EN DISEÑO GRÁFICO
Y MULTIMEDIA**
**TEMA: CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CORO PUCE: ANÁLISIS
DE IDENTIDAD VISUAL VIGENTE EN EL CORO PUCE**

NOMBRE COMPLETO: María Fernanda Barreno
ESPECIALIDAD: Diseñadora gráfica
FECHA: 17 de marzo del 2008

NOMBRE COMPLETO: Luis Zamorano
ESPECIALIDAD: Comunicador y productor de multimedia
FECHA: 03 de marzo del 2009

1. ¿De acuerdo a tu experiencia en diseño, qué expresa el logotipo de la agrupación?
2. ¿Crees que el logo funciona? ¿Tiene fuerza y transmite la idea de coro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?
3. ¿El logo va de acuerdo a las características, edad promedio y tipo de coro? ¿Tiene deficiencias, de ser así cuáles son?
4. ¿Qué opinas de los colores, tipografía y formas? Añadirías algún elemento como notas, para sugerir la finalidad musical de la agrupación?
5. ¿Es necesario para el coro de la PUCE tener un logo, las otras agrupaciones no tengan simbología? ¿Sería mejor usar el logo tradicional de la PUCE para así mantener unidad institucional en la imagen?
6. ¿En qué soportes de comunicación de la PUCE sería apropiado aplicar el logotipo del coro?
7. ¿Crees que sea necesario tener uniforme formal e informal, por qué?
8. ¿Qué te parece el diseño de la túnica, tiene deficiencias, no crees que rompen con la unidad cromática de la PUCE, dada por los tonos azul y blanco?
9. ¿Estás de acuerdo con su utilización?
10. ¿Qué sugerirías para mejorarlo?
11. ¿Qué te parece el diseño de la camiseta, tiene deficiencias?
12. ¿Estás de acuerdo con su utilización?
13. ¿Qué sugerirías para mejorarlo?
14. ¿Estás de acuerdo con que todo el asunto de diagramación y manejo de imagen lo asuma la Coordinadora?
15. ¿Crees que debería haber un manual de estilo o identidad visual para las actividades culturales?
16. ¿Qué recomendaciones darías a la PUCE sobre las estrategias de imagen aplicadas al grupo cultural?

ANEXO # 17
MODELO DE ENTREVISTA A EX COREUTAS PUCE,
EXPERTOS EN ARTE CORAL ECUATORIANO
TEMAS: SEMBLANZA, SITUACIÓN DEL MOVIMIENTO CORAL
UNIVERSITARIO EN EL ECUADOR, FUNDAMENTOS CORALES,
PERCEPCIÓN DE LA CULTURA DEL CORO PUCE COMO EX INTEGRANTES

EX CORALISTAS PARTICIPANTES:

Gabriel Villafuerte, ex presidente, tenor (22 de noviembre del 2006); Elizabeth Burgueño, ex presidenta, soprano (20 de junio de 2007), Bernarda Holguín; ex jefe de cuerda sopranos (17 de julio de 2007).

1. Dime tu lugar y fecha de nacimiento.
2. Resume tu formación musical.
3. Indica los principales proyectos en los que hayas participado.
4. ¿Cómo conceptúas a la música coral?
5. ¿Cuáles son las características fundamentales de la música coral contemporánea en Ecuador. Puede decirse que haya un movimiento o un estilo propio?
6. ¿Cuáles son sus problemas y cómo superarlos?
7. ¿Hay organizaciones corales ecuatorianas que estén trabajando con resultados positivos? Si no es así, qué ha causado esta ausencia de efectividad?
8. ¿Cuáles son los principales referentes corales que ha tenido en Ecuador en el ámbito de dirección y arreglos?
9. ¿Cómo ves el progreso del arte coral juvenil universitario o vocacional? ¿Qué corales actúan como referentes?
10. ¿Cuáles son los principales acontecimientos corales en el país?
11. ¿Cómo debe dirigirse con efectividad un coro juvenil?
12. ¿Cuáles deberían ser los roles y las cualidades de un director coral?
13. ¿Cuáles deberían ser los roles y las cualidades del presidente de un coro?
14. ¿Cuáles deberían ser los roles y las cualidades de un jefe de cuerda?
15. ¿Cuáles deberían ser los roles y las cualidades de una Coordinadora cultural?
16. Cuando fuiste coralista se cumplía con estos requisitos?
17. ¿Es necesaria la formalización de su filosofía de trabajo? ¿Recomendarías un reglamento interno?
18. Cuáles son las diferencias entre voz blanca y oscura, de pecho y cabeza, coro, orfeón y coro de voces iguales.
19. ¿Cuánto tiempo permaneciste en el Coro PUCE?
20. ¿Cómo nació la idea de fundar el Coro PUCE y cuál es la fecha de su creación?
21. ¿Por cuánto tiempo el coro PUCE funcionó como taller antes de constituirse en grupo cultural, parte de Coordinación de cultura?
22. ¿Cuántos integrantes tenía, quienes eran, y dónde funcionaba en sus inicios?
23. ¿Hubo antecedentes corales previos a Coro PUCE, en la Universidad?
24. ¿Cuáles eran la misión, el aporte a la sociedad y los objetivos de vida del Coro PUCE?
25. Cuáles eran los valores que caracterizan y rigen la actuación de Coro PUCE
26. Describe a Coro PUCE utilizando sólo 3 palabras (nombres o adjetivos) Ej. Alegría, solemnidad, unión.
27. Describe Los eventos más significativos vividos en coro PUCE.
28. Crees que, si el grupo califica, debería ser incluido en festivales u otros eventos competitivos o esto atentaría contra sus fines?
29. ¿Qué aprendiste de la agrupación a través de tu experiencia como coralista tenor?

ANEXO # 18

MODELO ENTREVISTA DIRECCIÓN DE RELACIONES INSTITUCIONALES PUCE TEMA: INVOLUCRAMIENTO DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL. HERRAMIENTAS DE INDUCCIÓN CULTURAL EN UNA ORGANIZACIÓN VOCACIONAL

NOMBRE: Johana Piedra

CARGO Directora de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas de la
PUCE.

FECHA: 23 de enero de 2012

1. ¿Cómo describiría el proceso de comunicación entre su área y Coordinación de Cultura de la PUCE?
2. ¿Con qué frecuencia discuten sobre los proyectos conjuntos y los evalúan?
3. ¿Qué autoridades participan en estas discusiones?
4. ¿En qué eventos suele solicitarse la colaboración de coro PUCE, hay otra área además de RRPP que acostumbre invitar directamente al coro a participar en eventos internos sin su gestión?
5. ¿Cómo se gestionan invitaciones para que el coro participe en eventos en las sedes de la PUCE, la propuesta parte de aquí o de las sedes? (los organizadores de los eventos?)
6. ¿Los eventos externos a la Universidad, son gestionados por ustedes o dependen por completo de Coordinación de Cultura?
7. ¿Cómo se difunden los eventos de los grupos culturales? Tienen nexos con algún medio de comunicación local?
8. ¿Coordinación de cultura envía los boletines sobre cualquier proyecto solamente a RRPP coral o los difunde directamente a todas las áreas de la U. vía Intranet e Internet?
9. ¿Cómo se gestionan auspicios, patrocinios, donaciones y demás apoyos a los proyectos culturales?
10. ¿La papelería del coro así como el vestuario y otros elementos de imagen son revisados y aprobados por ustedes o quedan al criterio de Coordinación?
11. Existe algún aspecto de la comunicación con el área cultural o de imagen del coro, que a su criterio, se podría mejorar?
12. Me gustaría conocer su criterio sobre la concepción de cultura organizacional.
13. Entre los elementos que forman parte de cultura figuran los rituales, héroes y mitos institucionales. Podría explicarme cuál es la aplicación concreta de este elemento en un diagnóstico?
14. ¿En qué radica la importancia de la inducción? Se puede y debe aplicar programas de este tipo en los grupos artísticos de la PUCE como el coro?
15. ¿Qué opina del uso de las nuevas tecnologías como apoyo y refuerzo al proceso de inducción y aprehensión de la cultura organizacional?
16. Propongo un plan comunicacional cuyo objetivo es el apoyo a la inducción de los coreutas novatos de la PUCE y la integración general para el alineamiento con la cultura grupal. Uno de los productos desarrollados es una memoria digital. Cree que una memoria institucional multimedia sea adecuada para un coro juvenil?
17. ¿Qué opina de la denominación del instrumento inductivo?
18. Considera adecuado que este medio se presente bajo la modalidad de “Manual multimedia e interactivo” y difundirlo entre novatos en otro momento además del de Inducción, para incentivar su consulta? Podría ser también un apoyo de RRPP?
19. ¿Qué recomendaciones daría para la efectividad del sistema propuesto?

ANEXO # 19

MODELO DE ENTREVISTA COMUNICADORA ORGANIZACIONAL

TEMA: INVOLUCRAMIENTO DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL. HERRAMIENTAS DE INDUCCIÓN CULTURAL EN UNA ORGANIZACIÓN VOCACIONAL

NOMBRE: Katia Torres Almeida

CARGO: Asesora de Comunicación y Cultura Organizacional de la Vicepresidencia de Recursos Humanos Administrativa de Banco Pichincha

FECHA: 26 de enero del 2012

1. ¿Por qué es importante disponer de un sistema de comunicación interna en las organizaciones?
2. ¿Cuáles son sus funciones? Es una posición de plantilla/asesoría a posiciones de línea?
3. ¿Cuáles son los principales medios utilizados en el manejo de su área?
4. ¿Cuál el alcance del área en cuanto al manejo de medios electrónicos? ¿Ustedes dirigen la confección de los productos comunicacionales o participan de ella?
5. ¿Cuál es el papel del comunicador en el departamento de recursos humanos, mantiene un involucramiento en los procesos del departamento, particularmente en el proceso de inducción de personal? Comunicación interna y Recursos Humanos son áreas compatibles o rivales?
6. De acuerdo a su experiencia en el manejo del personal, cómo definiría al proceso de inducción y al respectivo programa? ¿Cuáles son sus beneficios, debería aplicarse a todo tipo organizacional?
7. ¿El hecho de incluir las estrategias dentro del curso de inducción para todos los niveles de la estructura, no podría representar un peligro, en el caso de que la información fluya fuera de los límites empresariales?
8. ¿Respecto a las políticas, este departamento cuenta con un manual que defina los parámetros de gestión?
9. ¿Cómo definiría la cultura organizacional?
10. ¿Cómo afecta la cultura en las relaciones y el rendimiento del personal?
11. ¿En qué medida los mecanismos de inducción ayudan a la interiorización y al reforzamiento o de la cultura de la institución?
12. Entre los elementos que forman parte de cultura figuran los rituales, héroes y mitos institucionales. ¿Podría explicarme cuál es la aplicación concreta de este elemento en un diagnóstico?
13. ¿Cuáles son los principales mecanismos que se utilizan para evaluar la cultura de la organización y para reforzarla, una vez detectado algún problema de alineamiento?
14. ¿En qué radica la importancia de la inducción? Se puede y debe aplicar programas de este tipo en los grupos artísticos además de las organizaciones con fines lucrativos?
15. ¿Qué opina del uso de las nuevas tecnologías como apoyo y refuerzo al proceso de inducción y aprehensión de la cultura organizacional?
16. Propongo un plan comunicacional cuyo objetivo es el apoyo a la inducción de los coreutas novatos de la PUCE y la integración general para el alineamiento con la cultura grupal. Uno de los productos desarrollados es una memoria digital. La directora de Relaciones Públicas de la PUCE me recomendó enfáticamente sustituir el nombre “Manual institucional” por el de “Memoria institucional” o “Memoria CORO PUCE”, debido a que el contenido va mas allá de lo que contempla un manual, además de que resulta mucho más atractivo a los jóvenes y puede llegar a más públicos (además de los inducidos), si se denomina “memoria”. Está de acuerdo con la comunicadora? Cree que una memoria institucional multimedia sea adecuada para un coro juvenil?
17. Podría aplicarse el producto multimedia en otro momento además del inductivo?
18. ¿Qué recomendaciones daría para la efectividad del sistema propuesto?

ANEXO # 20

MODELO DE ENTREVISTA A PSICÓLOGA INDUSTRIAL

TEMA: INVOLUCRAMIENTO DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL. HERRAMIENTAS DE INDUCCIÓN CULTURAL EN UNA ORGANIZACIÓN VOCACIONAL.

NOMBRE: Martha Cecilia Bustillos

CARGO: Gerente de Talento Humano en Ecuavisa Quito

FECHA: 27 de enero del 2012

1. Qué papel cumple la Comunicación organizacional en la Administración de Personal?
2. ¿Cuán relacionados están la estructura y el tipo de liderazgo adoptados en una organización?
3. Coro PUCE se caracteriza por un liderazgo autoritario, lo cree conveniente para el desarrollo de la institución? Un liderazgo de este tipo es negativo en todos los casos?
4. ¿En qué consiste la inducción de personal y en qué radica su importancia? Se puede y debe aplicar programas de este tipo en los grupos artísticos además de las organizaciones con fines lucrativos?
5. ¿Qué opina del uso de las nuevas tecnologías como apoyo y refuerzo al proceso de inducción y aprehensión de la cultura organizacional?
6. Propongo un plan comunicacional cuyo objetivo es el apoyo a la inducción de los coreutas novatos de la PUCE y la integración general para el alineamiento con la cultura grupal. Uno de los productos desarrollados es una memoria digital. La directora de Relaciones Públicas de la PUCE me recomendó enfáticamente sustituir el nombre “Manual institucional” por el de “Memoria institucional” o “Memoria CORO PUCE”, debido a que el contenido va mas allá de lo que contempla un manual, además de que resulta mucho mas atractivo a los jóvenes y puede llegar a más públicos (además de los inducidos), si se denomina “memoria”. Está de acuerdo con la comunicadora? Cree que una memoria institucional multimedia sea adecuada para un coro juvenil?
7. Voy a incluir un link llamado “Tras bambalinas”. Será un corto de vídeo con comentarios cortos en video, de coreutas de ayer y hoy, acerca de los siguientes temas:
 - 1) Qué es par ti coro PUCE
 - 2) las enseñanzas que te ha dejado el coro,
 - 3) qué extrañas (los Ex) del coro,
 - 4) los momentos más significativos y
 - 5) por qué recomendarías integrarse a este grupo
8. Por otra parte, incluiré tomas sin editar, bloopers o errores de filmación, para dar un efecto de frescura y casualidad a las tomas de los chicos, te parece adecuado?
9. Es necesario agregar comentarios en video del director o de la coordinadora, aunque este instrumento acompañe a la inducción personal, sería suficiente un saludo en texto al inicio del instrumento multimedia o es mas práctico, solo incluir tal comentario en el link “Tras bambalinas”?
10. ¿Qué otros elementos podría tener un producto de inducción como el soporte multimedia que propongo, para ser atractivo y didáctico a los jóvenes clientes?

ANEXO # 21

MODELO DE ENTREVISTA A EXPERTOS EN ADMINISTRACIÓN POLÍTICAS INTERNAS, ESTRUCTURA Y LIDERAZGO CONVENIENTES PARA UNA ORGANIZACIÓN CORAL, JUVENIL Y VOCACIONAL: EL CORO PUCE

PARTICIPANTES:

Sandra Mendoza Granja, Ingeniera comercial en la empresa AVON

ex - coreuta Soprano de la PUCE (22 de diciembre del 2006 y 12 de junio de 2012)

Pablo Quisigüiña, Ingeniero comercial y docente de la PUCE (12 de junio de 2012)

1. ¿Dentro de su experiencia en organización y políticas institucionales, podría decirme en qué consisten?
2. ¿Cuál es la utilidad principal de un manual de políticas para una organización, particularmente para sus empleados?
3. ¿En qué medida el hecho de contar con un manual de políticas apoya y fortalece la cultura de una organización?
4. ¿Considera que es aplicable y necesario un documento normativo o reglamento en una organización vocacional, como el Coro de la PUCE? ¿Por qué?
5. ¿Cómo hacer que dicho documento sea realmente asumido y utilizado por los clientes internos de la organización?
6. ¿A través de qué estrategias y en qué momento se debería difundir el manual entre la organización para que sea utilizado eficazmente?
7. Además de entregarlo y revisarlo con los empleados en el programa de inducción, existe otro momento para refrescar el conocimiento del manual entre los empleados, de manera global?
8. ¿Cada cuánto tiempo es recomendable revisar el manual?
9. ¿Qué elementos básicos contienen los manuales de políticas y organización interna? ¿Cuáles son las pautas generales para redactarlo?
10. ¿Quiénes deben de intervenir en su formulación e implantación de los manuales? ¿Qué recomendaría para el caso del coro PUCE con un director, una coordinadora, 4 jefes de cuerda y una directiva de apoyo?
11. ¿Cuáles son los problemas principales para implementar un sistema de políticas en una empresa y cuáles las principales estrategias para eliminarlos?
12. ¿Qué tipos de políticas organizacionales existen? Cuáles serían recomendables para los miembros de una organización coral?
13. ¿El alcance de gestión y dirección no puede sobreponerse a las estrategias de la Coordinación de Cultura, nuestras políticas serían entonces sólo a nivel táctico u operativo?
14. ¿Qué tipo de estructura y organigrama recomendaría para un coro juvenil como el de la PUCE?
15. ¿Cuán relacionados están la estructura y el tipo de liderazgo adoptados en una organización?
16. Coro PUCE se caracteriza por un liderazgo autoritario, lo cree conveniente para el desarrollo de la institución? Un liderazgo de este tipo es negativo en todos los casos?

ANEXO # 22
MODELO DE ENTREVISTA A EXPERTO
EN CANTO CORAL ECUATORIANO
TEMAS: SEMBLANZA PERSONAL, ANTECEDENTES Y SITUACIÓN DEL
MOVIMIENTO CORAL UNIVERSITARIO EN EL ECUADOR

NOMBRE: Pablo Rafael Ayala Mosquera

CARGO: Director del coro Amistad

FECHA: 22 de mayo del 2006

1. Resuma su formación musical.
2. Indique los principales proyectos en los que haya participado.
3. ¿Cómo conceptúa a la música coral?
4. ¿Cuáles son las características fundamentales de la música coral contemporánea en Ecuador. Puede decirse que haya un movimiento o un estilo propio?
5. ¿Cuáles son sus problemas y cómo superarlos?
6. ¿Hay organizaciones corales ecuatorianas que estén trabajando con resultados positivos? Si no es así, qué ha causado esta ausencia de efectividad?
7. ¿Cuáles son los principales referentes corales que ha tenido en Ecuador en el ámbito de dirección y arreglos?
8. ¿Cómo ves el progreso del arte coral en el ámbito juvenil universitario o vocacional? ¿Cuales son las corales que actúan como referentes?
9. Considera que el Coro de la PUCE lidera de alguna forma el movimiento coral vocacional universitario del Ecuador?
10. Cree que su alcance en difusión e intercambio con otras agrupaciones es adecuada?
11. ¿Cuáles son los principales festivales y acontecimientos corales en general, que se producen en el país?
12. ¿Cuáles deberían ser los roles y las cualidades de un director coral?
13. ¿Cuáles deberían ser los roles y las cualidades del presidente de un coro?
14. ¿Cuáles deberían ser los roles y las cualidades de un jefe de cuerda?
15. ¿Cuáles deberían ser los roles y las cualidades de una Coordinadora cultural?
16. ¿Cómo dirigir con efectividad un coro vocacional?
17. ¿Es necesaria la formalización de su filosofía de trabajo? ¿Recomendaría un reglamento interno?

ANEXO # 23
CUESTIONARIO MODELO GRUPOS FOCALES 2007

GRUPO FOCAL 0
PRODUCTO MULTIMEDIA INTERACTIVO DE INDUCCIÓN

Objetivo: Aclarar y cotejar resultados de la Encuesta 0, análisis de mercado.

TOTAL: 12, 3 representantes por cuerda coral

Fecha de aplicación: 18 de enero del 2007

Lugar: aula 212 Facultad de Administración PUCE

1. ¿Qué elementos debería contener nuestra memoria para que ésta refleje nuestra identidad coral y sea realmente didáctico para los coreutas PUCE?
2. ¿Cómo les gustaría que se conectaran los temas?

GRUPO FOCAL 1

Objetivo: Retroalimentación de encuestas 2007

Fecha: 05 de noviembre del 2007

Hora: De 15h00 a 16h00

Lugar: Aula 112 de la Torre 1

Total de participantes: Se seleccionaron 10 personas, con un mínimo de dos meses de permanencia en coro PUCE, distribuidas de la forma siguiente:

Subsistema Soprano: una coralista y su jefe de cuerda

Subsistema Contralto: una coralista y su jefe de cuerda

Subsistema Tenor: un coralista y su jefe de cuerda

Subsistema Bajo: un coralista y su jefe de cuerda

Subsistema directiva interna: 1 representante (Presidente)

Subsistema Gerencial: el Director coral

1. Definan la misión, visión y valores del coro.
2. La falta de políticas definidas y comunicadas sobre diferentes aspectos como integración, comunicación, asistencia y disciplina es un problema grave en el coro, según encuestas y entrevistas, qué políticas concretas y qué puntos deberían contemplar para conseguir un desenvolvimiento más ágil en los integrantes?
3. ¿Cuáles son los principales problemas detectados en la comunicación entre el grupo y con las autoridades?
4. ¿Cómo aplacar estos problemas?
5. El director y la coordinadora se caracterizan pro un liderazgo autoritario, lo creen conveniente para el desarrollo del coro?

6. ¿Creen que hay cohesión al interior de las cuerdas y entre cuerdas o, por el contrario, se percibe desintegración?
7. ¿Qué sugerirían para remediar este problema?
8. Detectan problemas de desempeño en alguna de las cuerdas?
9. ¿Qué sugerirían para mejorar el desempeño?
10. ¿Cuáles son las mayores debilidades y fortalezas del grupo.
11. Consideran que el director coral, coordinadora cultural, jefes de cuerda, coreutas y directiva interna cumplen con cualidades para ocupar sus roles? De no ser así que características o requisitos deberían cumplir?
12. Están satisfechos con su gestión?
13. ¿Cómo mejorar su desempeño?
14. Qué elementos sugieren para aplicar el programa de inducción o bienvenida a los nuevos integrantes del coro?
15. ¿Qué tipo de contenidos les gustaría encontrar en la propuesta multimedia de apoyo a la inducción?
16. ¿Que recomendaciones adicionales darían al instrumento propuesto?
17. ¿Estarían dispuestos a participar en la actualización del instrumento, de ser así cada cuánto tiempo se debería cambiar o actualizar la memoria?
18. (Contestada la pregunta se pide a los presentes que contemplen por un minuto cada uno, una imagen: el logotipo del Coro PUCE y lo pasen a sus compañeros).
19. Sobre la pregunta, conoces el logotipo del grupo, sólo el 2% % del coro respondió afirmativamente. Hay por tanto un desconocimiento masivo de este símbolo visual. Ahora que lo han visto (cuál es su impresión, les agrada el logo?
20. ¿Qué sugerirían para mejorar su diseño?
21. Te agrada la túnica del coro?
22. ¿Qué sugerirías para mejorar su diseño?
23. ¿Te agrada la camiseta del coro?
24. ¿Qué sugerirías para mejorar su diseño?
25. ¿Cuáles deberían ser las cualidades y funciones del Director, Coordinadora, Jefes de cuerda, Coralistas, Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero?
26. ¿Se justifican todos los cargos de directiva interna?
27. Cada qué tiempo se debería elegir directiva?
28. Cada qué tiempo se deberían elegir jefes de cuerda?

GRUPO FOCAL 2

Objetivo: retroalimentación de encuestas 2007

Fecha: 09 de noviembre del 2007

Hora: De 15h00 a 16h00

Lugar: Aula 112 de la Torre 1

Total de participantes: El grupo estuvo compuesto por 9 coreutas, de un total de 14 personas que se habían reincorporado al coro en una o más ocasiones, distribuidos de la siguiente forma:

Subsistema Sopranos 5
Subsistema Bajos 0
Subsistema Tenores 1
Subsistema Altos 3

1. ¿Cuáles fueron tus motivaciones principales de reincorporación al coro?
2. ¿En que época (periodo aproximado) se incorporaron por primera vez al coro?
3. ¿Perciben cambios en los fundamentos y conductas del coro, con respecto a tiempos anteriores?
4. ¿Qué sugerirías para fortalecer la identidad del coro PUCE?

GRUPO FOCAL 3

Objetivo: medición del nivel de satisfacción con la propuesta multimedia de inducción en los aspectos: Interactividad, contenidos y diseño general, a través de plantillas tipo boceto para correcciones.

Fecha: 12 de noviembre del 2007

Hora: De 15h00 a 16h00

Lugar: Centro de Cómputo PUCE

Total de participantes: Grupo compuesto por 9 personas, dos miembros por cada cuerda y director coral

ANEXO # 24
CUESTIONARIO MODELO GRUPOS FOCALES 2011

GRUPO FOCAL 0
PRODUCTO MULTIMEDIA INTERACTIVO DE INDUCCIÓN

Objetivo: Aclarar y cotejar resultados de la Encuesta 0, análisis de mercado.

TOTAL: 16, 4 representantes por cuerda coral

Fecha de aplicación: 05 de junio de 2011

Lugar: Aula Magna PUCE

1. Qué elementos debería contener un sistema de comunicación interesante, que refleje nuestra identidad coral y sea realmente didáctico para los coreutas PUCE?
2. Qué medios les parecen útiles para compartir la información del coro?
3. ¿Cómo les gustaría que fuese el formato de presentación?

GRUPO FOCAL 1

Objetivo: Retroalimentación de encuestas 2011

Fecha: 01 de julio del 2011

Hora: De 15h00 a 16h00

Lugar: Aula Magna PUCE

Total de participantes: Se seleccionaron 10 personas, con un mínimo de dos meses de permanencia en coro PUCE, distribuidas de la forma siguiente:

Subsistema Soprano: una coralista y su jefe de cuerda

Subsistema Contralto: una coralista y su jefe de cuerda

Subsistema Tenor: un coralista y su jefe de cuerda

Subsistema Bajo: un coralista y su jefe de cuerda

Subsistema directiva interna: 1 representante (Presidente)

Subsistema Gerencial: el Director coral

1. Definan la misión, visión y valores del coro.
2. La falta de política definidas y comunicadas sobre diferentes aspectos como integración, comunicación, asistencia y disciplina es un problema grave en el coro, según encuestas y entrevistas, qué políticas concretas y qué puntos deberían contemplar para conseguir un desenvolvimiento más ágil en los integrantes?
3. ¿Cuáles son los principales problemas detectados en la comunicación entre el grupo y con las autoridades?

4. ¿Cómo aplacar estos problemas?
5. El director y la coordinadora se caracterizan por un liderazgo autoritario, lo creen conveniente para el desarrollo del coro?
6. ¿Creen que hay cohesión al interior de las cuerdas y entre cuerdas o, por el contrario, se percibe desintegración?
7. ¿Qué sugerirían para remediar este problema?
8. Detectan problemas de desempeño en alguna de las cuerdas?
9. ¿Qué sugerirían para mejorar el desempeño?
10. ¿Cuáles son las mayores debilidades y fortalezas del grupo.
11. Consideran que el director coral, coordinadora cultural, técnica vocal, jefes de cuerda, coreutas y directiva interna cumplen con cualidades para ocupar sus roles? De no ser así que características o requisitos deberían cumplir?
12. Están satisfechos con su gestión?
13. ¿Cómo mejorar su desempeño?
14. Qué elementos sugieren para aplicar en el programa de inducción o bienvenida a los nuevos integrantes del coro?
15. ¿Qué tipo de contenidos les gustaría encontrar en la propuesta multimedia de apoyo a la inducción?
16. ¿Que recomendaciones adicionales darían al instrumento propuesto?
17. ¿Estarían dispuestos a participar en la actualización del instrumento, de ser así cada cuánto tiempo se debería cambiar o actualizar?
18. (Contestada la pregunta se pide a los presentes que contemplen por un minuto cada uno, una imagen: el logotipo del Coro PUCE y lo pasen a sus compañeros).
19. Sobre la pregunta, conoces el logotipo del grupo, sólo el 2% % del coro respondió afirmativamente. Hay por tanto un desconocimiento masivo de este símbolo visual. Ahora que lo han visto (cuál es su impresión, les agrada el logo?
20. ¿Qué sugerirían para mejorar su diseño?
21. Te agrada la túnica del coro?
22. ¿Qué sugerirías para mejorar su diseño?
23. ¿Te agrada la camiseta del coro?
24. ¿Qué sugerirías para mejorar su diseño?
25. ¿Cuáles deberían ser las cualidades y funciones del Director, Coordinadora, Jefes de cuerda, Técnico vocal, Coralistas, Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero?
26. ¿Se justifican todos los cargos de directiva interna?
27. Cada qué tiempo se debería elegir directiva?
28. Cada qué tiempo se deberían elegir jefes de cuerda?

GRUPO FOCAL 2

Objetivo: retroalimentación de encuestas 2011

Fecha: 04 de julio del 2011

Hora: De 15h00 a 16h00

Lugar: Aula Magna PUCE

Total de participantes: El grupo estuvo compuesto por 10 coreutas (reingresantes y novatos), distribuidos de la siguiente forma:

Subsistema Sopranos 4

Subsistema Bajos 2

Subsistema Tenores 1

Subsistema Altos 3

1. ¿Cuáles fueron tus motivaciones principales de ingreso o reincorporación al coro?
2. Te sientes acogido por el grupo y bien informado de las novedades o indicaciones o proyectos en marcha?
3. Ves orden en la forma como recibe la información sobre MIDIS didácticos, videos de presentaciones o cualquier novedad publicada en redes sociales y otros medios de comunicación?
4. Crees que la comunicación entre los novatos y sus autoridades: Coordinadora, director, profesor de técnica, jefes de cuerda y directivos es apropiada? Existe un sentimiento de cercanía y claridad?
5. ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación del coro PUCE con los chicos que se incorporan cada semestre?
6. Te agradaría contar con un sistema de comunicación que canalice la información del coro y al mismo tiempo sea participativo por medio de las nuevas tecnologías?

GRUPO FOCAL 3

Objetivo: medición del nivel de satisfacción con la propuesta de inducción en los aspectos: Interactividad, contenidos y diseño general, a través del uso del instrumento para correcciones (Demo en formato DVD)

Total de participantes: 15

Fecha: 14 de octubre del 2011

Hora: 16h00-17h00

Lugar: Centro de Cómputo PUCE

ANEXO # 25
CUESTIONARIO MODELO GRUPOS FOCALES 2014

GRUPO FOCAL 0
PRODUCTO MULTIMEDIA INTERACTIVO DE INDUCCIÓN

Objetivo: Aclarar y cotejar resultados de la Encuesta 0, análisis de mercado.

TOTAL: 12, 3 representantes por cuerda coral

Fecha de aplicación: 21 de agosto de 2014

Lugar: Aula Magna

1. Qué elementos debería contener un sistema de comunicación interesante, que refleje nuestra identidad coral y sea realmente didáctico para los coreutas PUCE?
2. Qué medios les parecen útiles para compartir la información del coro?
3. ¿Cómo les gustaría que fuese el formato de presentación?

GRUPO FOCAL 1

Objetivo: Retroalimentación de encuestas 2014

Fecha: 01 de septiembre del 2014

Hora: De 15h00 a 16h00

Lugar: Aula Magna

Total de participantes: Se seleccionaron 10 personas, con un mínimo de dos meses de permanencia en coro PUCE, distribuidas de la forma siguiente:

Subsistema Soprano: una coralista y su jefe de cuerda

Subsistema Contralto: una coralista y su jefe de cuerda

Subsistema Tenor: un coralista y su jefe de cuerda

Subsistema Bajo: un coralista y su jefe de cuerda

Subsistema directiva interna: 1 representante (Presidente)

Subsistema Gerencial: el Director coral

1. Definan la misión, visión y valores del coro.
2. La falta de política definidas y comunicadas sobre diferentes aspectos como integración, comunicación, asistencia y disciplina es un problema grave en el coro, según encuestas y entrevistas, qué políticas concretas y qué puntos deberían contemplar para conseguir un desenvolvimiento más ágil en los integrantes?
3. ¿Cuáles son los principales problemas detectados en la comunicación entre el grupo y con las autoridades?

4. ¿Cómo aplacar estos problemas?
5. El director y la coordinadora se caracterizan por un liderazgo autoritario, lo creen conveniente para el desarrollo del coro?
6. ¿Creen que hay cohesión al interior de las cuerdas y entre cuerdas o, por el contrario, se percibe desintegración?
7. ¿Qué sugerirían para remediar este problema?
8. Detectan problemas de desempeño en alguna de las cuerdas?
9. ¿Qué sugerirían para mejorar el desempeño?
10. ¿Cuáles son las mayores debilidades y fortalezas del grupo.
11. Consideran que el director coral, coordinadora cultural, técnica vocal, jefes de cuerda, coreutas y directiva interna cumplen con cualidades para ocupar sus roles? De no ser así que características o requisitos deberían cumplir?
12. Están satisfechos con su gestión?
13. ¿Cómo mejorar su desempeño?
14. Qué elementos sugieren para aplicar en el programa de inducción o bienvenida a los nuevos integrantes del coro?
15. ¿Qué tipo de contenidos les gustaría encontrar en la propuesta multimedia de apoyo a la inducción?
16. ¿Qué recomendaciones adicionales darían al instrumento propuesto?
17. ¿Estarían dispuestos a participar en la actualización del instrumento, de ser así cada cuánto tiempo se debería cambiar o actualizar?
18. (Contestada la pregunta se pide a los presentes que contemplen por un minuto cada uno, una imagen: el logotipo del Coro PUCE y lo pasen a sus compañeros).
19. Sobre la pregunta, conoces el logotipo del grupo, sólo el 2% % del coro respondió afirmativamente. Hay por tanto un desconocimiento masivo de este símbolo visual. Ahora que lo han visto (cuál es su impresión, les agrada el logo?
20. ¿Qué sugerirían para mejorar su diseño?
21. Te agrada la túnica del coro?
22. ¿Qué sugerirías para mejorar su diseño?
23. ¿Te agrada la camiseta del coro?
24. ¿Qué sugerirías para mejorar su diseño?
25. ¿Cuáles deberían ser las cualidades y funciones del Director, Coordinadora, Jefes de cuerda, Coralistas, Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero?
26. ¿Se justifican todos los cargos de directiva interna?
27. Cada qué tiempo se debería elegir directiva?
28. Cada qué tiempo se deberían elegir jefes de cuerda?

GRUPO FOCAL 2

Objetivo: retroalimentación de encuestas 2014

Fecha: 02 de septiembre del 2014

Hora: De 15h00 a 16h00

Lugar: Aula Magna

Total de participantes: El grupo estuvo compuesto por 12 coreutas aspirantes (nombre actual a los novatos), distribuidos de la siguiente forma:

Subsistema Sopranos 5

Subsistema Bajos 2

Subsistema Tenores 2

Subsistema Altos 3

1. ¿Cuáles fueron tus motivaciones principales de reincorporación al coro?
2. Te sientes acogido por el grupo y bien informado de las novedades o indicaciones o proyectos en marcha?
3. Ves orden en la forma como recibe la información sobre MIDIS didácticos, videos de presentaciones o cualquier novedad publicada en redes sociales y otros medios de comunicación?
4. Crees que la comunicación entre los novatos y sus autoridades: Coordinadora, director, profesor de técnica, jefes de cuerda y directivos es apropiada? Existe un sentimiento de cercanía y claridad?
5. ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación del coro PUCE con los chicos que se incorporan cada semestre?
6. Te agradaría contar con un sistema de comunicación que canalice la información del coro y al mismo tiempo sea participativo por medio de las nuevas tecnologías?

GRUPO FOCAL 3

Objetivo: medición del nivel de satisfacción con la propuesta de inducción en los aspectos: Interactividad, contenidos y diseño general, a través del uso del instrumento para correcciones finales.

Objetivo: medición del nivel de satisfacción con la propuesta comunicacional, con sus productos memoria multimedia y sitio web en los aspectos: Interactividad, contenidos y diseño general, a través del uso del instrumento para correcciones finales en demos con formato DVD-ROM.

Total de participantes: 10

Fecha: 27 de febrero del 2015

Hora: 16h00-17h00

Lugar: Centro de Cómputo PUCE

Anexo # 26

Detalles sobre aplicación de Observación directa

El recurso de observación fue particularmente útil en el análisis de rituales, creencias, estilo de liderazgo y formas de interacción. La técnica se aplicó en el tiempo destinado a ensayos regulares, ensayos generales y presentaciones corales, durante el período de investigación del proyecto, mismo que respondió a los cambios estructurales atravesados durante el estudio en los años 2007, 2011 y 2014. De esta forma, a partir de la gestación del proyecto, la aplicación de la técnica se realizó en 3 fases. La primera duró cuatro semestres, aproximadamente (enero del 2006 a diciembre del 2007). Este proceso se facilitó por cuanto la autora del presente trabajo era integrante Soprano de la agrupación desde el año 2000. El análisis de desempeño coral en presentaciones se aplicó a través de observación no participante. Más adelante, se reforzó y actualizó el resultado de la investigación en una segunda fase, como coreuta entre abril de 2009 y junio de 2011. Por último, la tercera fase de estudio se ejecutó entre enero y septiembre de 2014. Enseguida, el esquema respectivo:

Horario de contacto: 13h30 a 15h00, un mínimo de 3 veces por semana (y horarios nocturnos en eventos públicos).

Lugares de observación: Aula Magna PUCE, Teatro y Auditorio Mayor del Centro Cultural PUCE, campus universitario, locales externos y domicilios de coreutas (celebraciones informales).

Variables de medición

Creencias y valores predominantes en el grupo

Alineamiento con la misión, visión y valores del grupo

Mitos

Historias

Héroes

Villanos

Comunicación interna:

- Redes de comunicación predominantes
- Nivel de interacción e integración entre subsistemas
- Visitas por semana al coro por parte de la coordinadora de cultura o su asistente
- Medios de información utilizados
- Tiempo semanal dedicado por el director para dar una orden, explicación o indicación
- Tiempo semanal dedicado por los líderes de cuerda para dar una orden, explicación o indicación
- Tiempo semanal dedicado por la directiva interna para dar una orden, explicación o indicación
- Tipo de respuesta ante los mensajes dotados por los líderes del coro
- Tipo de discurso(lenguaje) predominante en el grupo
- Temas tratados por los líderes para discusión con coralistas

Comunicación externa, mecanismos de promoción

- Promedio de presentaciones internas semestrales
- Promedio de presentaciones externas semestrales (fuera del campus de la PUCE)
- Promedio de presentaciones con otros coros nacionales (Intercambio cultural)
- Medios de promoción del coro

Clima laboral/Grado de motivación/castigos/incentivos/desempeño

- Nivel de desempeño,
- Número de inasistencias por mes
- Número de retrasos por mes
- Número de retiros por semestre de cada cuerda
- Tiempo de receso por ensayo
- Conducta de los miembros de cada subsistema en momentos de receso, alejamiento/cercanía
- Conducta entre cuerdas en ensayos parciales y generales
- Número de eventos de integración por semestre
- Conducta de cuerdas en eventos informales de integración (grado de participación)
- Actitud frente a las indicaciones de autoridades (líderes formales e informales)
- Actitud en momentos de presentación (Utilizando observación no participante)

- Avances técnicos de los coralistas desde el inicio al fin de semestre, por cuerdas
- Tipo de incentivos
- Tipo de castigos
- Actitud de compañeros cuando coreuta necesita ayuda técnica o moral (apoyo/indiferencia)
- Actitud de compañeros cuando coreuta es felicitado por el director, por sus avances vocales (apoyo/indiferencia)

Liderazgo

- Estilo de liderazgo preponderante
- Toma de decisiones
- Grado de delegación
- Nivel de aceptación a los líderes máximos Director y Coordinadora de Cultura
- Nivel de aceptación a los líderes de apoyo: jefes de cuerda y directiva interna

Organización interna

- Reglas implícitas y explícitas
- Funcionamiento real del organigrama (estructura)
- Desempeño de roles
- Cualidades o defectos de sus integrantes

Proceso de selección de coreutas

- Periodo de convocatoria a audiciones
- Promedio estimado de audiciones por semestre en cada cuerda
- Promedio estimado de admisiones por semestre en cada cuerda
- Ejercicios utilizados (complejidad)
- Tiempo destinado a la audición
- Periodos de prueba (de haberlos)
- Formas de selección para presentaciones

Proceso de capacitación coral

- Ejercicios utilizados
- Tiempo destinado a la técnica vocal por jornada
- Tiempo destinado al ensayo de piezas por jornada

Proceso de evaluación de proyectos

- Tiempo destinado por evento
- Frecuencia por semestre
- Formato de evaluación (escrita/verbal/participativa/informativa)
- Miembros implicados en la evaluación de los proyectos

ANEXO # 27

JUNTAS CON DIRECTIVOS

Este mecanismo sirvió específicamente para análisis conclusivos acerca del FODA grupal y para el esclarecimiento de elementos culturales; todo ello, a partir de la lluvia de ideas surgida entre el coro con las técnicas anteriores. Al igual que los métodos expuestos, las juntas se realizaron en 3 fases históricas: en los períodos 2007-2008, 2009-2011 y 2012-2014. Las juntas estuvieron integradas por la coordinadora cultural, director, los jefes de las cuatro cuerdas (Tenor, Soprano, Contralto y Bajo), un representante de Directiva interna, un líder informal y una Soprano, responsable del proyecto cultural. Las personas seleccionadas cumplen un rol representativo en el sistema coral y, por tanto, cuentan con el debido criterio y experiencia para colaborar en la fase conclusiva, de definición cultural. Esta técnica se organizó de la manera siguiente:

NÚMERO DE JUNTA	TEMA DISCUTIDO	FECHA DE APLICACIÓN
1	Análisis FODA basado en los resultados de encuestas al coro, entrevista grupal y entrevistas personales a la Coordinadora de Cultura de la PUCE, el Director coral, los 4 jefes de cuerda y un miembro de directiva interna.	01 de febrero del 2008
2	Análisis FODA basado en los resultados de encuestas al coro, entrevista grupal y entrevistas personales a la Coordinadora de Cultura de la PUCE, el Director coral, los 4 jefes de cuerda y un miembro de directiva interna.	15 de julio del 2011
3	Análisis FODA basado en los resultados de encuestas al coro, entrevista grupal y entrevistas personales a la Coordinadora de Cultura de la PUCE, el Director coral, los 4 jefes de cuerda y un miembro de directiva interna.	14 de septiembre del 2014
4	Revisión y definición del marco filosófico coro PUCE. Incluye la formalización de la misión, visión, valores, objetivos, servicios y estrategias.	14 de septiembre del 2014
5	Revisión y clarificación del marco estructural-funcional de coro PUCE Incluye la formalización de organización interna, es decir definición de funciones, perfil requerido para cada rol y organigrama respectivo.	14 de septiembre del 2014
6	Revisión y establecimiento de políticas internas para coro PUCE, propuestas a partir de encuestas, entrevista grupal y entrevistas personales.	15 de septiembre del 2014
7	Revisión y definición del marco histórico y simbólico para coro PUCE. Incluye formalización de historia institucional, ceremonias, rituales e isologotipo.	15 de septiembre del 2014
8	Revisión final del borrador de declaración filosófica y manifestaciones culturales esclarecidos en las juntas previas, para posibles ajustes al documento.	16 de septiembre del 2014

PARTICIPANTES Fase 2007-2008	FUNCIONES
Giovanni Mosquera	Director coro PUCE
Jenny Arroyo Espinosa	Coordinadora de Cultura de la PUCE
César Salazar	Presidente de la directiva interna 2008
Fernanda Barreno	Secretaria de directiva interna 2008
Pamela Peñafiel	Jefa de cuerda Sopranos 2008
Juan Acosta	Jefe de cuerda Tenores 2008
Diana Salazar	Jefa de cuerda Altos, presidenta saliente (directiva 2005-2008)
Javier Andrade Cobo	Jefe de cuerda Bajos, secretario saliente (directiva 2005-2008)
José Camacho Herold	Representante de los coralistas, Bajo
Mayte Alvarado	Moderadora, expositora de resultados

PARTICIPANTES Fase 2009-2011	FUNCIONES
Óscar Betancourt	Director coro PUCE
Jenny Arroyo Espinosa	Coordinadora de Cultura de la PUCE
Daniel Mariño	Presidente de la directiva interna 2011
Valeria Sánchez	Secretaria de directiva interna 2011
Andrea Donoso	Jefa de cuerda Sopranos 2011
David Campoverde	Jefe de cuerda Tenores 2011
Nathy Revelo	Jefa de cuerda Altos 2011
Daniel Mariño	Jefe de cuerda Bajos 2011
Manuel Sosa	Representante de los coralistas, Bajo
Mayte Alvarado	Moderadora, expositora de resultados

PARTICIPANTES Fase 2012-2014	FUNCIONES
Juan Carlos Velasco	Director coro PUCE
Jenny Arroyo Espinosa	Coordinadora de Cultura de la PUCE
Andrea Rodríguez	Presidente de la directiva interna 2011
Mishell Moreno	Secretaria de directiva interna 2011
Dominique Lizarzaburu	Jefa de cuerda Sopranos 2011
Juan Carlos Erazo	Jefe de cuerda Tenores 2011
Verónica Ayala	Jefa de cuerda Altos 2011
Esteban Yacelga	Jefe de cuerda Bajos 2011
Manuel Sosa	Representante de los coralistas, Bajo
Mayte Alvarado	Moderadora, expositora de resultados

ANEXO # 28

ANÁLISIS FODA CORO PUCE PROMOCIÓN 2007

El análisis FODA es el resultante de encuestas, entrevistas a líderes institucionales, entrevista grupal y la junta conclusiva. Las debilidades y fortalezas, como asuntos internos de la coral, surgieron a través de los métodos de encuesta y de un grupo focal, cotejados con entrevistas a los líderes corales, llegándose a un consenso a través de la respectiva junta con directivos. Las oportunidades y amenazas se fundamentan en entrevistas aplicadas a la Coordinadora de Cultura y al Director coral, autoridades con pleno conocimiento de la situación externa al sistema coral. El consenso de criterios de logró a través de una junta directiva, donde se analizaron las ideas de los líderes, complementándolas con otros aportes. Estos resultados se cotejan con FODAS posteriores, en los años 2011 y 2014, al término del estudio. El FODA obtenido en juntas directivas sobre la promoción 2007 fue el siguiente:

Fortalezas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trayectoria de la coral, con casi quince años de trabajo incesante, lo cual genera una imagen de prestigio en el contexto social. 2. La energía y el entusiasmo y la tenacidad de la mayoría de miembros, lo que permite vencer las etapas críticas de la coral. 3. Juventud de los participantes, la que facilita el aprendizaje la explotación de su potencial artístico. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. La regularidad de los horarios de ensayo. 5. Contar con un sitio de ensayo adecuado y demás recursos como parte de la PUCE. 6. La preparación académica y alta sensibilidad estética del líder coral, el maestro Giovanni Mosquera.
Debilidades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rotación: Salida inesperada de coreutas antiguos, con experiencia, paralela al ingreso de personas con escaso o nulo desarrollo vocal. Esta situación no controlable es causa de etapas de desequilibrio y retroceso en el trabajo coral. 2. La baja exigencia en las audiciones de ingreso, al admitir a integrantes sin oído musical ni habilidades rítmicas, ni la sensibilidad estética requerida para una interpretación armónica. 3. El excesivo tiempo de ensayo otorgado a cada pieza del repertorio, lo que impide un trabajo más dinámico y divertido a los coreutas, recayendo en desmotivación e incluso deserción. 4. Carencia de un maestro alterno de técnica vocal, como se tenía en el pasado que desarrolle las voces de forma más personalizada. 5. Aislamiento institucional respecto a otras corales, federaciones y demás formas de organización, restando las posibilidades de intercambio cultural y de posicionamiento del grupo. 6. El escueto número de presentaciones anuales-reducidas al campus universitario-, inferior a diez, equivalente al 40% de lo realizado por la coral hasta el año 2004. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Conocimiento impreciso y disperso objetivos, organización interna y políticas de la institución, lo que impide contar con un orden y un enfoque claro sobre el trabajo ejecutado en la coral. 8. Alejamiento de la misión. Se siente más interés por la beca que por la difusión coral a través de un trabajo de calidad. 9. Desintegración y división grupal, baja interacción, excepto en la cuerda de Tenores. 10. Ambiente de indisciplina, evidenciado en ensayos y presentaciones y a través de los frecuentes atrasos y ausencias. 11. Ausencia de cualidades de liderazgo en los jefes de cuerda y directiva interna. 12. Descontrol en el proceso comunicativo: <ol style="list-style-type: none"> 12.1 La ausencia de canales ordenados de comunicación, que permitan al coro obtener información precisa y oportuna de eventos, disposiciones o cualquier otro asunto. 12.2 Falta de estrategias de comunicación e interacción por parte de los líderes de cada cuerda o sistema cordal, lo que crea rivalidad, baja socialización y el lógico desacoplamiento al cantar. 12.3 Fallas en la comunicación entre Director, Coordinadora cultural y la Directiva, lo que dificulta la efectividad de las gestiones.
Amenazas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo insuficiente de las relaciones públicas de la Universidad sobre los medios y las organizaciones corales. 2. Estructura piramidal de la Universidad que crea obstáculos en varias propuestas creativas nacidas del director, coordinadora cultural y coreutas. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Presupuesto dotado al grupo coral, que no siempre permite ejecutar proyectos favorables al desarrollo coral, como operetas o presentaciones fuera de la ciudad o del país. 4. Tiempo de egreso de coreutas. La culminación de su vida estudiantil y el paso a su vida profesional impide su continuación en la coral.
Oportunidades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial ingreso de nuevos coreutas, con ideas frescas que renueven la sangre del grupo. 2. Potencial ingreso de coreutas con conocimientos musicales, que puedan servir de apoyo a los coreutas con desnivel. 3. El respaldo legal, económico, logístico y físico de la PUCE y su Coordinación de Cultura, lo que otorga una dosis de seguridad al trabajo del grupo. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Elevada acogida de la comunidad universitaria y local a las actividades culturales. 5. Organización periódica de eventos y festivales por parte del movimiento coral ecuatoriano en donde podría incluirse Coro PUCE.

ANEXO # 29

ANÁLISIS FODA CORO PUCE PROMOCIÓN 2011

Fortalezas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con una Dirección coral, a cargo de un profesional de trayectoria y actitud visionaria. 2. Innovación en repertorios, dirigidos a públicos masivos, amantes de la música popular contemporánea. 3. Comunicación abierta y permanente entre la Dirección Coral y la Coordinación de Cultura PUCE. 4. Contratación de una pianista, para el acompañamiento de piezas. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Ingreso de coralistas jóvenes, abiertos al cambio, con capacidad de adaptación. 6. Opción de ingreso a talleres complementarios para reforzar el aprendizaje vocal. 7. Evaluación periódica sobre el desempeño de coralistas y autoridades para mantener el alto nivel de rendimiento coral. 8. Apoyo económico y administrativo de Coordinación de cultura PUCE para proyectos, evaluaciones e incentivos de beca a alumnos destacados. 1.
Debilidades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa participación en eventos que incentiven el intercambio, promoción y desarrollo. 2. Desnivel en el rendimiento entre las cuerdas corales. 3. Entrada masiva de coralistas sin conocimiento alguno, lo que repercute en el equilibrio sonoro. 4. Falta de reglas explícitas, particularmente relacionadas a disciplina y asistencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Carencia de propuestas internas para mejorar la integración de los coralistas. 6. Cambios recurrentes del nivel directivo, lo que repercute en la estabilidad del grupo. 7. Carencia de mecanismos ordenados de comunicación, que alinee los comportamientos conforme a las metas planteadas. 8. Carencia de profesores de apoyo en materia técnico-vocal.
Amenazas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios contextuales relacionados a leyes laborales que provoquen la salida del director, como en años anteriores. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Potencial peligro de que los coralistas de mayor rendimiento vocal dejen la agrupación por motivos académicos y laborales, al terminar su carrera universitaria y de esta forma, se pierdan referentes vocales.
Oportunidades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso semestral de nuevos coralistas que aporten al grupo. 2. Apertura de las dependencias superiores de la PUCE para propuestas culturales. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Vinculación del director con instituciones y personas dedicadas a la gestión cultural en el Ecuador.

Fuente: María Teresa Alvarado

ANEXO # 30

ANÁLISIS FODA CORO PUCE PROMOCIÓN 2014

Fortalezas	
<p>1. Contar con un líder nato como director, de amplia trayectoria musical (20 años) carismático, con dotes de relacionista público y gestor cultural, empatía, disciplina y precisión en el manejo coral, alternadas con dosis de tolerancia, apertura al diálogo y buen humor.</p> <p>2. Comunicación abierta y permanente entre la Dirección Coral y la Coordinación de Cultura PUCE</p> <p>3. Contratación de músicos de apoyo: un asistente de Dirección y una profesora de técnica vocal.</p> <p>4. Captación de coralistas con experiencia coral profesional en agrupaciones prestigiosas del Ecuador.</p> <p>5. Juventud de sus miembros. Son personas entusiastas, responsables y esforzadas, abiertas al cambio y al enfrentamiento de nuevos retos.</p> <p>6. Organización de coralistas en: aspirantes, nuevos (Coro Novel) y antiguos (Coro Base) a fin de mantener el equilibrio musical.</p> <p>7. Capacitación obligatoria en técnica vocal y en reforzamiento de repertorio a través de una especialista vocal y de los jefes de cuerda, una vez por semana cada una.</p> <p>8. Evaluación periódica sobre el desempeño de coralistas y autoridades para mantener el alto nivel de rendimiento.</p>	<p>9. Apoyo económico y administrativo de Coordinación de cultura PUCE para proyectos, evaluaciones e incentivos de beca a alumnos destacados.</p> <p>10. Apoyo y contacto permanente con dependencias de la PUCE, relativas a difusión coral como: Relaciones Públicas, Relaciones Internacionales, Rectorado, Audiovisuales, TV Noticias PUCE, Radioactiva y FEUCE.</p> <p>11. Creciente promoción cultural a través de medios nacionales como Teleamazonas, Telerama, Ecuavisa, GamaTV, Diario El Comercio Y Diario La Hora y Radio Pública.</p> <p>12. Repertorio variado, obras populares y universales, a fin de mantener el interés de los coralistas y el público objetivo.</p> <p>13. Involucramiento en eventos internos y externos, locales, nacionales e internacionales de diversa complejidad.</p> <p>14. Conformación de una Directiva interna y comités de apoyo al director y demás miembros del Coro.</p> <p>15. Inclusión del director del Coro en la Directiva interna, a fin de fomentar la participación, la coordinación y la comunicación horizontal.</p> <p>16. Dotación de uniformes de gala, con finalidades estéticas para puesta en escena.</p> <p>17. Capacidad de autogestión para proyectos.</p>
Debilidades	
<p>1. Información dispersa y desordenada, y desaprovechada. Falta de un sistema planificado de comunicación, que alinee la cultura. La red social se maneja con informalidad y actualización, excepto en etapa de presentación. No hay retroalimentación, solo difusión esporádica de eventos y fotografías. La página es incompleta, no contempla información básica del grupo.</p> <p>2. Inexistencia de un reglamento formalizado que compendie la filosofía y organización interna para guiar con agilidad a los miembros.</p> <p>3. Alta rotación de novatos.</p>	<p>4. Ausencia de políticas de inducción. Desintegración entre el grupo base (coreutas antiguos, incluido director) respecto a novatos y postulantes, debida a la falta de tiempo para organizar eventos y programas formales de inducción y acercamiento social.</p> <p>5. Concentración del director en el pulimiento del coro base (coreutas antiguos) versus desatención en los nuevos miembros o postulantes, lo que dilata su nivelación en el aprendizaje y participación en eventos: desmotivación.</p> <p>6. Tendencia a la competencia como rivalidad individual.</p>

Amenazas	
1. Cambios contextuales en la Economía y Política gubernamental pueden afectar la dotación de presupuestos y eventualmente, en el mantenimiento de los grupos culturales de la PUCE.	2. Los miembros considerados antiguos o coro base están en etapa de graduación, egreso y potencial salida del coro, ausencia de jefes de cuerda preparados para guiar a sus cuerdas y en definitiva, eventual desequilibrio musical.
Oportunidades	
1. Crecimiento del movimiento coral ecuatoriano, creación de organizaciones de gestión cultural como la Fundación para el Desarrollo y Difusión Corales (DIDECOR) y el Colectivo de Directores Corales de Quito. 2. Ingreso semestral de nuevos talentos en el canto.	3. Lobby con dependencias culturales del Gobierno Central como: SECOM y Ministerio de Cultura y Patrimonio, lo que facilita la consecución de espacios en Radio pública y esperamos, en programa Expresarte.

Fuente: María Teresa Alvarado

ANEXO 31. INTEGRANTES CORO PUCE PROMOCIÓN 2007-2008



Coro PUCE 2007 - 2008

Fuente: Foto estudio Martha y Asociados

Autoridades

Coordinadora de Cultura: Jenny Arroyo Espinosa
Correpetidor: Pianista Hugo Gianini Íñiguez

Director artístico: Giovanni Mosquera Tamayo (2001-2009)

Directiva interna 2007-2008

Presidenta: Diana Salazar
Vicepresidente: Javier Andrade
Tesorera: Gabriela Cepeda

Audios didácticos en formato MIDI:
 Javier Andrade, Mayte Alvarado

Jefes de cuerda 2007-2008

Sopranos: Gabriela Nieto **Tenores:** Juan Pablo Acosta **Contraltos:** Diana Salazar **Bajos:** Javier Andrade

Sopranos

María Teresa (Mayte) Alvarado Cobo
 Eliana Guadalupe Basantes Marcial
 Cristina Valeria Bustos Amores
 Paula Gabriela Cárdenas Mancheno
 Doris Alejandra Castillo Izurieta
 Andrea Belén Cornejo Espinoza
 Sara Elizabeth Díaz Suárez
 Valeria Estefanía Escobar Plasencia
 María Dolores Falconí Garcés
 Amy Guerrero
 Wendy Estefanía Hidalgo Mata
 Grace Marion King
 Ruth Elizabeth Lobato Vela
 María Cristina Monsalve Salazar
 Victoria Sofía Montoya Salazar
 María Gabriela Nieto Terán
 Xiomari Belén Paredes Pazmiño
 Pamela Berenice Peñafiel Vinuesa
 Teresa Quinchimba Soria
 Francesca Gabriela Ramírez Sánchez
 Andrea Repetto Reyes
 Andrea Priscila Reyna-Drouet Pita
 Teresa Mercedes Silva Ruales
 Stephannie Villamar

Coralistas 2007-2008

Tenores

Iván David Acosta Calderón
 Juan Pablo Acosta Calderón
 Paolo René Argüello Maya
 Fausto Daniel Barba Puente
 David Andrés Bautista Analuisa
 Lenin Mauricio Cumbajín Chávez
 Juan Carlos Franco Suárez
 Diego Sebastián Galarza Patiño
 Daniel Iván Hidalgo Muñoz
 Jager Matthew James
 Óscar Gustavo Ordóñez Moreno
 Guillermo Andrés Robles Duque
 Erick Eugenio Sánchez Urbina
 Ángel Patricio Velásquez Cajas

Contraltos

María Fernanda Barreno Mora
 Cristina Soledad Castillo Benítez
 Diana Gabriela Cepeda Alcócer
 Rosa Consuelo Cevallos Velastegui
 Gabriela Yadira Chamorro Pozo
 Annya Nathalie Díaz Ludeña
 Gabriela Elizabeth López Proaño

Bajos

Christian David Aguilar Bucheli
 Javier Hernán Andrade Cobo
 Roberto Carlos Bastidas Castillo
 José Miguel Camacho Herold
 Andrés Samuel Hidalgo Valencia
 Luis Alberto Jeria Pinto
 Daniel Sebastián Mariño Rodríguez
 Julio Patricio Moreno Cruz
 Roberto Eduardo Orozco Correa
 Santiago Paltín
 David Santiago Rivera Espín
 César Augusto Salazar Samaniego
 Marco Andrés Zuleta Herrera

Rebeca Manzanares Bracke
 Karla Lorena Montalvo Gallo
 Consuelo Elizabeth Regalado Mantilla
 Daniela Alexandra Romero Guerra
 Diana Elizabeth Salazar Vaca
 Cristina Isabel Simon Torres
 Karla Elizabeth Vivanco Cárdenas

ANEXO 32. INTEGRANTES CORO PUCE PROMOCIÓN 2009-2011



Fuente: Luis Zamorano-Dankorp. Archivo personal

Autoridades

Coordinadora de Cultura: Jenny Arroyo Espinosa **Director artístico:** Óscar Betancourt Campos (2009-2011)
Correpetidora: Pianista Amanda Chávez Larrea (2009-2011)

Directiva interna 2009-2011

Presidente: Juan Díaz
Vicepresidente: Daniel Mariño
Secretaria: Valeria Sánchez
Tesorero: Manuel Sosa

Comisión de Audios didácticos MP3, MIDI:
Mayte Alvarado, Sebastián Galarza

Asuntos sociales: Geovanny Montúfar

Jefes de cuerda 2009-2011

Sopranos: Andrea Donoso **Tenores:** David Campoverde **Contraltos:** Grace López **Bajos:** Víctor Espinosa

Sopranos

María Teresa (Mayte) Alvarado Cobo
Karen Argotty Ruales
Tatiana Mishell Campos
Ana Melissa Cárdenas Gallegos
Johana Carrión
Andrea Paulina Carvajal Altamirano
Mónica Costales Carrasco
Teresa Grace Chiriboga Erazo
Andrea Soledad Donoso Naranjo
Valeria Estefanía Escobar Plasencia
Carolina Diana Herrera Córdova
Michelle Dominique Lizarzaburu Pontón
María José Llerena Jiménez
Renata Estefanía Nieto Moreno
María Gabriela Nieto Terán
Teresa Quinchimba Soria
Andrea Priscila Reyna-Drouet Pita
Andrea Cristina Rodríguez Cesén
Johanna Paola Ruiz Torres
Fanny Nataly Salazar Haro
Susana Valeria Sánchez Aguilar
Daniela Cristina Sandoval Bravo
Andrea Paulina Santillán Ruales
María Alejandra Silva Contreras
Teresa Mercedes Silva Ruales

Coralistas 2009-2011

Tenores

Christian Alpala
Alejandro Edgardo Anzieta Reyes
Andrés Esteban Ayala Flores
David Andrés Bautista Analuisa
Fabricio Benalcázar
Pablo David Campoverde Varela
Julio Alberto Chiriboga Trujillo
Juan Francisco Díaz Armijos
Gustavo Alejandro Duque Granados
Diego Sebastián Galarza Patiño
Juan Carlos Gómez Ledesma
Luis Andrés Rivera
Jorge Guarderas
David Alexander Lastra
Miguel Alonso Montoya Pérez
Geovanny Montúfar Echeverría
Wagner Pástor
Marcelo Alejandro Pavón Rendón
Luis Andrés Rivera Crespo
Daniel Sánchez Alvarado
Sergio Fabián Silva Contreras

Bajos

Víctor Hugo Espinosa Muela
José Cristóbal Gordon Posligua
Germán Mauricio Guerra Chacón
Daniel Sebastián Mariño Rodríguez
Leonardo Raúl Morales Valencia
Henry Patricio Noboa Álvarez
José Santiago Noboa Mancheno
Diego Israel Rojas Báez
Manuel Alberto Sosa Bustos
Santiago Gabriel Valencia Chamorro

Contraltos

Verónica Vanessa Ayala
María Fernanda Barreno Mora
Rosa Consuelo Cevallos Velasteguí
Gabriela Yadira Chamorro Pozo
Amanda Chávez Larrea
Paola Gabriela Donoso Naranjo
Karla Galarza
Gabriela Elizabeth López Proaño
Grace Carolina López Realpe
Gabriela Elizabeth Medrano Garzón
Augusta Sofía Ortega Barrionuevo
Andrea Elizabeth Proaño Corrales
Nataly Lucía Revelo Morales
María Isabel Salazar Franco

ANEXO 33. INTEGRANTES CORO PUCE PROMOCIÓN 2012-2014

Autoridades

Coordinadora de Cultura: Jenny Arroyo Espinosa
Correpetidora: Pianista Amanda Chávez Larrea (2009-2014)
Asistente: Abigail Parra

Director artístico: Juan Carlos Velasco (2012-2014)
Maestra de Técnica vocal: María José Fabara

Directiva interna 2014

Presidenta: Andrea Rodríguez
Secretario: Esteban Yacelga
Tesorera: Carol Andrade

Comisión de Comunicación: Manuel Sosa, Mayte Alvarado, Valeria Sánchez, Tatiana Campos, Daniel Sánchez
Coordinación de Asistencia: Michael Ramírez, Jeniffer Aguilar
Comisión de Logística-Relaciones internacionales: Juan C. Velasco, Andrea Rodríguez
Comisión de Logística-Actividades musicales: Juan Carlos Velasco
Comisión de Logística-Actividades sociales: Josué Berrú, Viviana Salazar
Comisión Económica: Carol Andrade, Paola Parra, Michael Narváez

Jefes de cuerda 2014

Sopranos: Dominique Lizarzaburu **Tenores:** Juan Carlos Erazo **Contraltos:** Paola Parra **Bajos:** Esteban Yacelga

Sopranos

María Teresa (Mayte) Alvarado Cobo
Karen Argotti Ruales
Micaela Barragán
Ariana Baquero
Tatiana Mishell Campos
Ana Melissa Cárdenas Gallegos
Johana Carrión
Andrea Paulina Carvajal Altamirano
Andrea Soledad Donoso Naranjo
Andrea Echeverría
Libbneen Flores
Doménica Solange Hidalgo
Dominique Lizarzaburu Pontón
Rafaela Melo
Ángeles Mena
Francis Mogollón
Mishell Moreno
María Gabriela Nieto Terán
Eliarda Ortiz Gavela
Violeta Orbea
Andrea Cristina Rodríguez Cesén
Viviana Salazar
Susana Valeria Sánchez Aguilar
Andrea Paulina Santillán Ruales
María Alejandra Silva Contreras
Karen Sosa Limones
Samantha Vaca Miranda
Mishell Vaca Miranda
Estefanía Zurita

Coralistas 2012-2014

Tenores

Christian Alpala
Alejandro Edgardo Anzieta Reyes
Iván David Acosta Calderón
Josué Berrú
Juan José Calderón Goetschel
Pablo David Campoverde Varela
Felipe Castillo
Juan Francisco Díaz Armijos
Gustavo Alejandro Duque Granados
Fabricio Benalcázar
Juan Carlos Erazo
Diego Sebastián Galarza Patiño
Fabián Mejía
Giovanny Montúfar Echeverría
David Alexander Lastra
Luis Andrés Rivera Crespo
Josué Saavedra
Galo Andrés Salazar
Daniel Sánchez Alvarado
Tomás Sandoval
Wagner Pástor
Michael Ramírez
Bryan Tite

Bajos

Rowland Daniel Astudillo
Marcell Delgado
Daniel González
José Cristóbal Gordón Posligua
Joey Grotts
Erick Guaminga
Jorge Guarderas
Daniel Sebastián Mariño Rodríguez
Leonardo Raúl Morales Valencia
Michell Narváez
Henry Patricio Noboa Álvarez
José Santiago Noboa Mancheno
David Salazar
Manuel Alberto Sosa Bustos
Esteban Pullas Aguilar
Édison Quinatoa
Esteban Yacelga
Ricardo Yacelga
Santiago Gabriel Valencia Chamorro

Contraltos

Jennifer Alicia Aguilar
María Isabel Aguinaga
Carol Andrade
Verónica Vanessa Ayala
Lorena Benalcázar
Viviana Castillo
Lisette Coronado
Amanda Chávez Larrea
Sonia Díaz
Érica Erazo
Matías Núñez
Grace Carolina López Realpe
Gabriela Elizabeth Medrano Garzón
Karla Oñate
Abigail Parra
Paola Parra
Mary Peña
Kathy Poveda
Andrea Elizabeth Proaño Corrales
Nataly Lucía Revelo Morales
María José Rivadeneira
Jael Reyes
María Isabel Salazar Franco
Xanny Valencia



Foto oficial para temporada de eventos 2013 - Teatro Centro Cultural

Fuente: Coordinación de Cultura PUCE

La información contenida en este DVD está sujeta a variaciones. Actualizado a enero - 2015. Contactos: mayre_alvarado@yahoo.com • Fonos: 2413-883 / 0983-147503.

PUCE

MEMORIA **C**ORO 1993-2014



Fundada en 1946

Producto desarrollado como aporte a la disertación de María Teresa Alvarado Cobo

Prototipo offline



Autoejecutable con Adobe Flash Player

Anexo 34

La información contenida en este DVD está sujeta a variaciones. Actualizado a enero - 2015. Contactos: mayre_alvarado@yahoo.com • Fonos: 2413-883 / 0983-147503.

PUCE

W E B CORO W E B
S I T E

2014-2015 (C) Coro PUCE • Kamarat producciones • Giro Creativo • De ja bu.



Fundada en 1946

Producto desarrollado como aporte a la disertación de María Teresa Alvarado Cobo

<http://dejabu.ec/coropuce/es/inicio>

Prototipo offline



Contenido web ejecutable con Server 2Go

Anexo 35