

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Mejora del proceso de reclutamiento de músicos para la
Joven Orquesta Sinfónica del Guayas

ADMI-1128

Proyecto Integrador

Previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Helen Anahi Angulo Lindao
Bruno Fabrizzio Briones Veintimilla

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2024

Dedicatoria

Este trabajo va principalmente dedicado a mi madre, quien ha sido mi motor desde que nací y me ha apoyado en cada uno de los proyectos que he tenido en mente. Sinceramente espero llegar a ser al menos la mitad de lo que ella simboliza como mujer. Del mismo modo dedico este hito importante de mi vida a mi padre que, a pesar de no encontrarse físicamente conmigo, sé que siempre está cuidándome y ha sido testigo de mi constante evolución como ser humano y profesional. También dedico este trabajo a mis familiares que siempre me han demostrado su amor y apoyo, a mis perritos Cata, Solovino y Fiona, los seres con el corazón más noble del planeta. Y, por último, pero no menos importante a mis amigos, quienes, con chistes, reuniones y el simple hecho de coincidir en clases, hicieron más amenos mis días en la Universidad.

Helen Anahi Angulo Lindao

Dedicatoria

Todo el esfuerzo invertido en este trabajo está dedicado, en primer lugar, hacia mis padres y hermanos. Cada mañana, tarde o noche de arduo trabajo fue llevadera gracias a su compañía, aliento y comprensión. Sin duda, les agradezco enormemente por haberme formado en dicho círculo familiar que me ha permitido llegar a ser quien soy en la actualidad. De igual forma, extendiendo esta dedicatoria a todos mis familiares cercanos, incluso aquellos que ya no me acompañan físicamente, ya que su amor incondicional me dio la fuerza necesaria para avanzar en mi trayectoria universitaria. Como último punto, pero igual de importante que los demás, a mi enamorada y todos mis amigos. Gracias a su compañía, amistad y afecto, puedo afirmar que he disfrutado cada segundo en mi paso por esta maravillosa universidad.

Bruno Fabrizio Briones Veintimilla

Agradecimientos

Agradezco enormemente a mi madre Mayra Lindao, por su eterno amor y apoyo. A mi padre, Elkin Angulo, por su amor y contribución para mi progreso académico. Agradezco a David Arroba por ayudarme cada vez que me quería trasladar a algún lado, pero sobre todo por cuidar de mis hermanos y de mí, como sus propios hijos. También agradezco a mis tíos Ángel, Julián, Carmen y Letty a quienes siempre he considerado como mis segundos padres y madres. Gracias a todos aquellos amigos que hice en el camino ya sea dentro de la Universidad como fuera de esta, al igual que a Don José, una amistad tan linda que ha perdurado desde el colegio. Y, no puede faltar mi gran agradecimiento hacia mi compañero de tesis, Bruno Briones, del cual su constante apoyo, paciencia y consideración a lo largo de estos 5 meses, hizo posible que culminemos exitosamente este trabajo. Soy un pequeño reflejo de todo lo bueno que aquellas personas le han brindado a mi vida.

Helen Anahí Angulo Lindao

Agradecimientos

Expreso mi más cálido y sincero agradecimiento a mis padres Fabrizio Briones y Viviana Veintimilla, cuyo cariño y constante apoyo son un pilar indispensable para mi desarrollo personal, académico y profesional. A todos mis tíos, tías, abuelitas y familiares en general que han estado presentes en todo este camino mostrando su mejor deseo hacia mi persona y mi futuro. Extiendo un especial agradecimiento a nuestro tutor Ronald Campoverde, cuya guía durante estos últimos meses fue de gran ayuda para el desarrollo de este proyecto. Asimismo, mi más profunda gratitud con mi compañera de tesis Helen Angulo, que gracias a su participación y colaboración se logró una adecuada conclusión para el presente proyecto. Por último, un especial agradecimiento a todos mis amigos, cuya influencia en mi vida me permitió disfrutar todo este camino dentro de la universidad. Tengan por seguro que el mejor recuerdo de cada uno de ustedes vivirá en mí.

Bruno Fabrizio Briones Veintimilla

Declaración Expresa

Nosotros Bruno Fabrizzio Briones Veintimilla y Helen Anahí Angulo Lindao acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, Octubre 10 del 2024.



Autor 1

Bruno Fabrizzio
Briones Veintimilla



Autor 2

Helen Anahí
Angulo Lindao

EVALUADORES

.....
Ronald Enrique Campoverde Aguirre

Profesor de Materia

.....
Yolanda Viviana Borja Ligua

Tutor de Proyecto

Resumen

El presente trabajo aborda el problema de la baja visibilidad y atracción de jóvenes talentos hacia la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG), lo que afecta su capacidad de mantener un flujo constante de músicos calificados. Se utilizó el modelo COSO II-ERM para analizar y optimizar el proceso de reclutamiento, combinando entrevistas con stakeholders clave y una revisión documental. Como resultado, se desarrolló un manual de procesos que incluye flujogramas, rúbricas de evaluación y criterios claros para la selección. La implementación de estas mejoras permite incrementar la eficiencia del proceso, reducir tiempos y mejorar la calidad de los postulantes aceptados. Se concluye que la aplicación de un modelo estructurado como COSO II-ERM no solo fortalece la gestión interna, sino que también mejora la reputación institucional y fomenta la profesionalización de la música como una carrera viable en Ecuador.

Palabras Clave: Joven Orquesta, Reclutamiento, COSO ERM, Riesgo, Control Interno.

ABSTRACT

This study addresses the problem of low visibility and attraction of young talents to the Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG), impacting its ability to maintain a steady flow of qualified musicians. The COSO II-ERM model was applied to analyze and optimize the recruitment process, using interviews with key stakeholders and a document review. As a result, a process manual was developed, including flowcharts, evaluation rubrics, and clear selection criteria. These improvements enhance process efficiency, reduced completion times, and improved the quality of accepted applicants. The study concludes that implementing a structured model like COSO II-ERM, not only strengthens internal management but also enhances institutional reputation and promotes music as a viable professional career in Ecuador.

Keywords: *Youth Orchestra, Recruitment, COSO ERM, Risk, Internal Control.*

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
ÍNDICE GENERAL	10
ABREVIATURAS	13
ÍNDICE DE FIGURAS	14
ÍNDICE DE TABLAS	15
CAPÍTULO I	16
1. Introducción.....	17
1.1 Antecedentes	22
1.2 Diagrama de Ishikawa.....	23
1.3 Descripción del problema	24
1.4 Justificación del problema	25
1.5 Objetivos	26
1.5.1 Objetivo general	26
1.5.2 Objetivos específicos	26
1.6 Marco teórico	27
1.6.1 El proceso de reclutamiento de talento en el área de recursos humanos	27
1.6.2 Modelos aplicables a procesos de reclutamiento	28
1.6.3 El control interno en el ambiente empresarial.....	32
1.6.4. El modelo COSO.....	34
CAPÍTULO II	41
2. Metodología	42
2.1 Análisis situacional	42
2.1.1 Recopilación de documentación.....	42
2.1.2 Entrevistas a directivos de la orquesta	43
2.1.3 Herramienta FODA	44

2.1.4 Población	45
2.2 Modelo COSO II – ERM	46
2.2.1 Ambiente de control	47
2.2.2 Establecimiento de objetivos	47
2.2.3 Identificación de eventos	47
2.2.4 Evaluación y respuesta a riesgos	48
2.2.5 Monitoreo	48
2.3 Diagnóstico del Control Interno	48
2.3.1 Flujograma de proceso actual	49
2.3.2 Matriz de riesgos	50
2.4 Manual de proceso de reclutamiento.....	52
2.4.1 Delimitación de KPIs	53
2.4.2 Estructura del manual	54
2.5 Método de Investigación	55
2.5.1 Tipo de estudio.....	55
CAPÍTULO III	57
3. Resultados y análisis.....	58
3.1 Análisis situacional.....	58
3.1.1 Ambiente de control	58
3.2 Detalle del control interno.....	62
3.3.1 Análisis FODA.....	62
3.2.2 Análisis de causas	64
3.2.3 Flujograma actual del proceso de selección.....	65
3.3 Análisis de impacto	68
3.3.1 Matriz de riesgos.....	69
3.3.2 Detalle y análisis de los hallazgos.....	71
3.4 Propuesta del proyecto – Actividades de Control	73

3.4.1 Diagrama mejorado del proceso de selección.....	74
3.4.2 Estructura del manual del proceso de reclutamiento mejorado	76
3.5 Análisis costo – beneficio	77
3.5.1 Costos asociados.....	77
3.5.2 Beneficios asociados	78
CAPÍTULO IV.....	81
4. Conclusiones Y RECOMENDACIONES.....	82
Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	89
Anexo 1. Entrevista a directora de la Orquesta	89
Anexo 2. Entrevista a Asistentes de la Orquesta.....	90
Anexo 3. Entrevista a los Padres de Familia	91
Anexo 4. Entrevista a los Integrantes de la Orquesta.....	92
Anexo 5. Formulario de registro para la convocatoria	93
Anexo 6. Rúbrica de evaluación de el/la directora(a) de la JOSG	97
Anexo 7. Rúbrica de evaluación para asistente de cuerdas agudas.....	99
Anexo 8. Rúbrica de evaluación para asistente de cuerdas graves.....	101
Anexo 9. Rúbrica de evaluación para asistente de instrumentos de viento madera	103
Anexo 10. Rúbrica de evaluación de asistente de instrumentos de viento metal...	105
Anexo 11. Rúbrica de evaluación para asistente de instrumentos de percusión ...	107
Anexo 12. Plantilla de correo de aceptación.....	109
Anexo 13. Plantilla de correo de rechazo	110
Anexo 14. Manual del proceso de reclutamiento de la JOSG.....	111

ABREVIATURAS

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission

AAA American Accounting Association

AICPA American Institute of Certified Public Accountants

ERM Enterprise Risk Management

FAI Financial Executive Institute

IIA Institute of Internal Auditors

IMA Institute of Management Accountants

JOSG Joven Orquesta Sinfónica del Guayas

CCENG Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo del Guayas

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa	24
Figura 2. Elementos del control interno	33
Figura 3. Estructura organizacional de la JOSG.	60
Figura 4. Diagrama Ishikawa del proceso actual de selección de la JOSG.	64
Figura 5. Flujograma del proceso actual de selección de la JOSG.	67
Figura 6. Flujograma mejorado del proceso de selección de la JOSG.	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Partes de un diagrama de procesos.....	50
Tabla 2. Matriz de evaluación de riesgos	51
Tabla 3. Matriz de probabilidad-impacto	51
Tabla 4. Propuesta de matriz de evaluación de riesgos.....	52
Tabla 5. Matriz FODA de la JOSG	63
Tabla 6. Matriz de riesgos asociados al proceso de selección de la JOSG.....	70
Tabla 7. Tabla de beneficios esperados a partir de la idea propuesta.....	80

Capítulo I

1. INTRODUCCIÓN

La música como referente de la expresión cultural y su importancia en la sociedad

El arte se encuentra como una parte esencial del ser que conforma al individuo. Como detallan Schulkin y Raglan (2014) en una de sus múltiples investigaciones, es mucho más probable que hayamos denotado algún de manifestación de tipo antes de siquiera llegar a caminar, hablar o incluso tener plena consciencia de nuestra individualidad. De manera mucho más concreta, el enfoque de esta idea pasa a ser enfatizado sobre la música en sí y como permite la exploración del mundo a través de sonidos y la relación con su entorno. Bajo un punto de vista sociológico, esta rama artística se encuentra totalmente inmersa en la estructura de innumerables sociedades a lo largo de la historia, actuando como un fiel reflejo del contexto en que se encontraba cada una de ellas. Gracias a esta particular característica de la música, es fácil llevar narrativas sociales sobre aquella, con el fin de preservar una herencia cultural orientada hacia el futuro.

Más allá de su posición en las sociedades y su constante evolución, esta también conforma un escalón relevante en el entendimiento de cómo se construye la comunidad. Desde la diversificación en géneros y las diferentes corrientes de creación relacionadas, es necesario entender que dicho proceso es vital para alimentar la individualidad del ser y orientar un objetivo específico para sí mismo. Tal como lo indica Fernán de Val (así como indicó Bennett en 2008), el replanteamiento sobre la clasificación del ser en este tema era necesario ya que existía una disyuntiva formada por resolver: los sujetos somos entes pasivos que parten de un producto dado por factores circundantes a nosotros o tenemos capacidad propia de elección.

Con esta idea planteada, la percepción del rol de la música en la sociedad adquirió otro significado y dejó de ser solo un referente cultural, tomando una labor adicional como elemento generador de interacción interpersonal y mensajero social.

En consideración de lo planteado, es correcto afirmar que con el paso del tiempo la música ha logrado trascender su rol como mera expresión artística a un punto donde implica un valor relevante en la sociedad. Su capacidad para reflejar realidades implica una fuerte herramienta colectiva que permite explorar a mayor detalle nuestra actualidad y transmitir dicha información a futuro. Sin embargo, el valor del área musical va más allá de su aporte comunitario y se logra inmiscuir como materia de gran relevancia en procesos formativos de niños y jóvenes.

El valor de la formación musical en el crecimiento de los niños

En lo que concierne a temas como crecimiento académico o formación en general, la importancia del desarrollo musical es un tema por tratar de manera delicada. A pesar de ser impartido de manera limitada en instituciones como escuelas o colegios, la educación complementaria dada a través de instituciones especializadas o conservatorios puede ser de gran ayuda. Esta decisión no se basa solo en la adquisición de habilidades musicales, sino que puede verse reflejada en el desarrollo cognitivo, emocional y social del estudiante. Tal como indica Adjepong (2020), la música puede ser empleado como un mecanismo pedagógico de desarrollo educativo que, más allá de ser un mero complemento, puede accionar como una herramienta de gran utilidad para potenciar el crecimiento del niño y/o adolescente.

Uno de los principales aspectos de la formación musical radica en su capacidad para fomentar el desarrollo de habilidades cognitivas, así como ciertas habilidades relacionadas. Considerando la notable cantidad de trabajos académicos que tratan esta temática, Essa (2019) indica que los niños empiezan a organizar sus nociones musicales desde edades muy tempranas, permitiendo un fácil aprendizaje de habilidades más concretas orientadas al mismo campo. Debido a ello, se recomienda que el infante empiece con dicha clase de estímulos de manera oportuna para fortalecer el desarrollo de capacidades intelectuales. Bajo la misma línea, la exploración musical mediante el ritmo, la melodía y la armonía estimula la creatividad y el razonamiento, lo que

repercute en un mejor rendimiento académico, como lo indican estudios realizados en Hong Kong donde se asoció la formación musical con el éxito escolar (Tai et al., 2018).

Otro punto que considerar es el desarrollo físico que se produce por causa de la práctica musical, afianzando en gran manera habilidades motrices de carácter fino (pequeños movimientos) o grueso (largos movimientos). Las actividades relacionadas con la interpretación de instrumentos, sea la percusión o instrumentos complejos como el violín, requieren de coordinación de movimientos que benefician el desarrollo motor. La formación de estas habilidades es transferible a otras áreas de la vida diaria, dando una mejora significativa a actividades cotidianas como la escritura, el dibujo y la manipulación de objetos (Kwan, 2013). De igual forma, el movimiento corporal como respuesta a la música es una forma natural de expresión para los niños, reforzando de manera específica la coordinación física y la conciencia espacial.

En adición a lo expuesto con anterioridad, existe un beneficio más que no siempre suele ser mencionado al momento de considerar los beneficios de la música: la sensibilidad estética. Este parcialmente desconocido, pero importante aspecto hace referencia al grado de apreciación y valoración que un individuo experimenta ante la experimentación cognitiva y/o sensorial de una muestra artística cultural. Desde la escucha activa de música en el entorno familiar hasta la percepción auditiva casual en entornos externos, el infante y adolescente se encuentra desarrollando dicho aspecto en todo momento. Sin embargo, al ser tratado de manera más personal mediante la formación musical, este puede brindar una mejor percepción del entorno al punto en que incluso potencia las habilidades lingüísticas del joven (Ko & Chou, 2014).

Panorama general de profesionalizarse en el área musical

Como parte del desglose de factores que componen el arte, la música suele destacar al considerarse como elemento identificador de una nación dentro del marco cultural y de las bellas

artes. No obstante, la realidad a nivel global es que aquella no es considerada como una posible fuente de oportunidades laborales en el ámbito profesional.

Esto último suele derivarse de la clasificación del aprendizaje musical como una actividad extracurricular a realizar como pasatiempo. Terterían (2024) coordinadora de la carrera de artes musicales de la UEES, mencionó que, a pesar de la existencia de conservatorios e instituciones artísticas, la manera en la que se dictan las clases se basa en modelos de aprendizaje teórico-práctico, en los que no es un requerimiento que se respalde la técnica con conocimientos sólidos de teoría musical.

Tras la pandemia del 2020, las condiciones de empleo e ingresos del sector artístico y cultural no reflejaron más que cifras nada tentadoras para quienes deseaban verse inmersos como profesionales en aquel, pues la INEC declaró que alrededor de 169.000 ciudadanos poseían empleo inadecuado. (SIIC, 2020)

Referente a los ingresos globales del sector musical, estos cayeron un 44% entre 1999 y 2014, según detalla la Orquesta Sinfónica de Guayaquil (OSG) en su Informe de Rendición de Cuentas 2023, lo cual cimienta un contexto de precariedad que no refleja potencial atraktividad para que los jóvenes desde temprana edad, hasta el momento de su elección vocacional, deseen encaminarse profesionalmente hacia áreas artísticas.

A pesar de lo expuesto, han existido intentos por parte del Estado para incentivar la inserción laboral en áreas musicales. Ecuador data de tres iniciativas para impulsar la formación de un mercado laboral de las artes de índole sólido: Mercado Internacional de la Industria Musical (MIIM), Mercado Laboral de las Artes de Guayaquil, y Nación Sónica Primer Mercado Musical de Pichincha. De aquellas tres, se obtuvo que una posible debilidad de la escena musical reside en que los artistas ecuatorianos poseen poca visibilidad en comparación con otros artistas de Colombia y Argentina. Adicionalmente, las disqueras con presencia nacional relegan varias

responsabilidades en los artistas, entre ellas la gestión de conciertos, adquisición de anfitriones, formación musical, y demás. (Suárez y Tigrero, 2023).

La encuesta conllevada por Suárez y Tigrero, presentó entre sus resultados que los encuestados consideraban que la falta de *venues* o espacios apropiados para realizar presentaciones y la escasez de infraestructura apropiada, propician la baja tasa de actividad artística en Guayaquil. También se llegó a la idea de que existe más valoración hacia los productos finales musicales, en comparación con el proceso creativo que el artista siguió para poder alcanzar aquel resultado. Como consecuencia, el esfuerzo implementado para la captación de públicos resulta leve y no genera una conexión genuina del artista con el público.

Incidencia familiar en la elección de carrera profesional de los jóvenes

Durante la época del colegio, los jóvenes se enfrentan a la decisión de qué carrera profesional elegir para desenvolverse a futuro como adultos. En aquel momento, la incidencia de la familia resulta muy relevante al ser inherente a la condición actual de la profesionalización musical en Ecuador.

En muchos casos, las familias consideran la música como una actividad secundaria debido a la inestabilidad económica y la baja remuneración que ofrecen las carreras artísticas. Esto provoca que algunos padres no alienten a sus hijos a profesionalizarse en esta área y, en su lugar, consideren la música como una actividad extracurricular. Esta situación refleja el desafío cultural que enfrentan los aspirantes a músicos, especialmente en contextos latinoamericanos, donde la profesión no es ampliamente valorada. Del mismo modo, se llegó a la conclusión de que los jóvenes sienten mayor seguridad en sus decisiones profesionales cuando perciben el respaldo y la confianza de sus padres, lo cual destaca el rol de la familia como un factor motivador crucial en la elección vocacional (Balladares, et. al, 2022).

La digitalización y globalización del sector de las artes y el entretenimiento han generado un nuevo panorama para los músicos, con oportunidades y retos relacionados con el trabajo digital y la presencia en plataformas de *streaming*. Sin embargo, también ha intensificado la precariedad laboral, dado que muchos músicos no cuentan con acceso a beneficios laborales formales ni a sistemas de protección social, lo que pone en riesgo la viabilidad de una carrera musical en términos de estabilidad y seguridad económica (OIT, 2023)

Todo lo mencionado previamente, encamina la idea de que contexto en el que se desarrolla el futuro músico es determinante para su camino profesional.

1.1 Antecedentes

La Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG) es un proyecto musical dedicado a la formación y promoción de jóvenes músicos en Ecuador. Fundada con el objetivo de brindar a los talentos juveniles un espacio donde puedan desarrollar sus habilidades y adquirir experiencia en el ámbito de la música clásica, esta orquesta se ha convertido en un referente cultural importante en Guayaquil. Su enfoque no solo está en la interpretación musical, sino en la creación de una formación integral que incluye disciplina, compromiso y trabajo en equipo, valores fundamentales para una carrera musical sólida.

A lo largo de los años, la JOSG ha experimentado un crecimiento en el número de participantes y en la calidad de sus presentaciones. Guiada por la dirección de destacados maestros y en colaboración con músicos reconocidos a nivel nacional e internacional, esta orquesta ofrece un repertorio diverso, desde piezas clásicas de compositores icónicos hasta obras contemporáneas que desafían y enriquecen el talento de sus integrantes.

La orquesta no solo realiza presentaciones en escenarios locales, sino que también participa en festivales y eventos de relevancia nacional. Gracias a ello, cada uno de los jóvenes músicos que participan en este proyecto pueden obtener mayor dentro del medio, así como una vista más clara sobre el panorama musical en el país.

1.2 Diagrama de Ishikawa

Este diagrama también recibe el nombre de diagrama de causa-efecto o espina de pescado, y se refiere a una herramienta gráfica ampliamente utilizada en la gestión de riesgos y el control de calidad. Su objetivo principal es identificar y analizar de manera estructurada las causas que generan un problema específico, permitiendo abordar su origen en lugar de limitarse a tratar sus consecuencias.

La importancia de este diagrama radica en su capacidad para facilitar la identificación de las causas raíz de un riesgo o problema, especialmente cuando este resulta complejo o tiene múltiples factores implicados. Al visualizar las posibles conexiones entre diferentes elementos, permite al equipo responsable priorizar las áreas que requieren intervención. En el contexto de la gestión de riesgos, el diagrama Ishikawa resulta esencial para prevenir la materialización de problemas y diseñar estrategias correctivas fundamentadas.

Para su elaboración, se parte de un efecto o problema identificado, el cual se coloca en el extremo derecho del diagrama. Una línea principal, que actúa como la "columna vertebral", conecta este efecto con diversas ramas o "espinas", que representan las categorías de causas potenciales. Estas categorías suelen incluir aspectos como las personas involucradas, los métodos empleados, los materiales utilizados, los equipos disponibles, las condiciones del entorno y los mecanismos de medición implementados. Cada espina principal puede subdividirse en causas más específicas, generando un mapa detallado de factores contribuyentes.

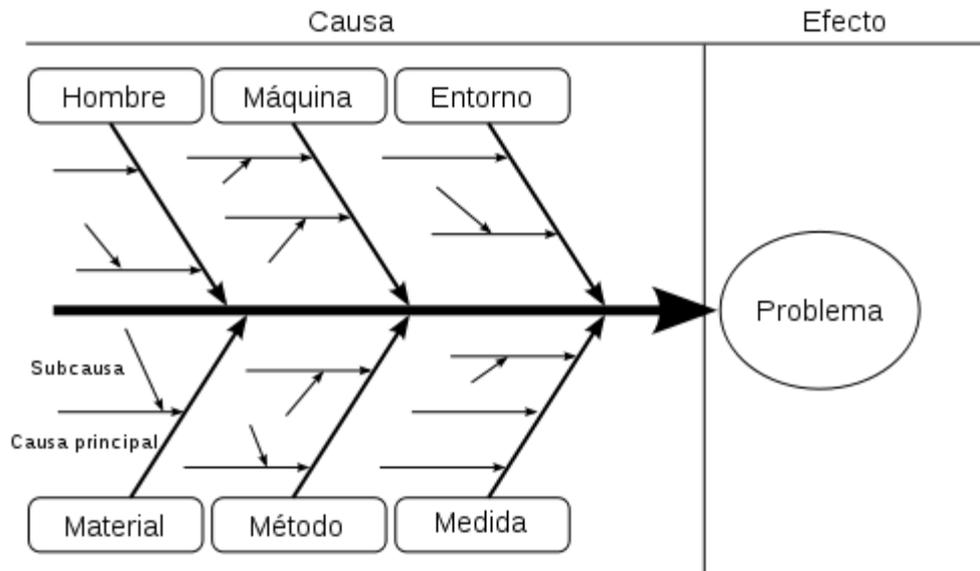


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Tomado de Arteaga (2020)

En el escenario de la JOSG su implementación posibilitará analizar los riesgos asociados con una baja captación de candidatos calificados en su proceso de selección. Este recurso no solo facilita la comprensión del problema, sino que también impulsa acciones dirigidas a su solución.

1.3 Descripción del problema

La institución musical en Ecuador enfrenta una falta de visibilidad y atracción de nuevos públicos, en especial jóvenes, quienes no ven el arte musical como una opción profesional viable. Dicha situación se debe a la escasa difusión de oportunidades de participación en instituciones artísticas o debido a desinterés. Más allá de afectar a la institución en cuestión, también constituye una problemática que se extiende al sector artístico-cultural del país, que en general carece de apoyo, promoción efectiva y limitan el desarrollo cultural y profesional de los jóvenes.

1.4 Justificación del problema

El desarrollo y la sostenibilidad de instituciones musicales, como la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas, son esenciales para la promoción de la cultura, la formación de talento joven y el enriquecimiento artístico de la sociedad. Sin embargo, estas instituciones enfrentan desafíos significativos en sus procesos de reclutamiento, los cuales impactan directamente en la calidad y continuidad de sus programas.

En el caso de la JOSG, en el transcurso del presente año tan solo se han receptado un total de 24 postulaciones para instrumentos varios dentro de la orquesta; estas se conforman por un total de 10 sobre instrumentos de cuerda (42%), 11 en instrumentos de viento (46%) y 3 en el área de percusión (12%). Sin embargo, sea por cuestiones de habilidad o no cumplir con el perfil deseado, se terminaron aprobando un total de 16 solicitudes (66%). El problema de la presente situación se desarrolla cuando nos ubicamos al presente mes (noviembre) y tan solo 5 miembros (31% de los nuevos miembros) se mantienen como integrantes activos de la institución. Ante la justificación de tan solo 1 miembro para su retiro de la orquesta, el resto terminó denotando un grado de compromiso prácticamente inexistente con las actividades que alguna vez aceptaron llevar a cabo con responsabilidad. Esto no es algo nuevo, presentando en años anteriores cifras bastante similares como un 26% en 2023 (10 de 28 aprobados) y 15% en 2022 (5 de 34 aprobados). Dicha relación entre candidatos al año y la tasa de aprobación implica un riesgo para la institución puesto que se encuentran disminuyendo constantemente de manera progresiva.

En un contexto donde la formación musical y artística se considera a menudo secundaria, es vital asegurar mecanismos eficientes que atraigan y retengan a los jóvenes talentos. Por ello, evaluar y mejorar el proceso de reclutamiento mediante el modelo COSO se vuelve un aspecto crítico, ya que permite un análisis exhaustivo de riesgos y controles internos que optimicen la selección de participantes y aseguren la solidez de los programas.

La aplicación de un marco estructurado como el modelo ya mencionado, en el reclutamiento de nuevos talentos, puede asegurar un proceso más transparente, eficiente y atractivo para los aspirantes, promoviendo así la estabilidad de la institución a largo plazo. Además, el uso de esta herramienta no solo mejora el funcionamiento interno de la organización, sino que contribuye a una misión más amplia: consolidar la música como una vocación viable y profesionalmente valorada en el país. Este estudio, por tanto, no solo beneficiará a la institución en términos operativos, sino que también tendrá un impacto en la percepción social de la profesionalización musical, incentivando a futuras generaciones a considerar la música como una opción de vida y carrera.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Proponer mejoras en el proceso de reclutamiento por medio de la aplicación del modelo COSO y la redacción de un manual especializado, para aumentar el número de participantes y así asegurar la calidad educativa de la institución para continuar con el fomento del arte para las nuevas generaciones.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar modelos existentes orientados al análisis y evaluación de procesos de selección, priorizando un uso óptimo del más favorable en función de las necesidades de investigación del caso en cuestión.
- Aplicar el modelo seleccionado y evaluar los factores considerados, a fin de determinar los puntos críticos del proceso de selección actual, así como los elementos que inciden en su eficacia.

- Diseñar un manual orientado al proceso de reclutamiento en el marco orquestal, proponiendo mejoras específicas en cada uno de los puntos críticos identificados.

1.6 Marco teórico

1.6.1 El proceso de reclutamiento de talento en el área de recursos humanos

El escritor Chiavenato (2009) enfatiza en su obra, *Gestión del talento humano*, que la fuerza laboral es el activo más valioso de una organización, por lo cual es de gran relevancia que el proceso de reclutamiento y selección de personal se lleve a cabo de forma estratégica. De la mano de aquello, postula que la administración de personas contempla varios procesos, siendo estos los siguientes:

1. Procesos para incorporar a las personas
2. Procesos para colocar a las personas
3. Procesos para recompensar a las personas
4. Procesos para desarrollar a las personas
5. Procesos para retener a las personas
6. Procesos para monitorear a las personas

El primer apartado de *Incorporar a las personas* contempla toda acción puesta en marcha para hacer posible el ingreso de nuevo personal en una empresa. Es aquí en donde se presentan los procesos de reclutamiento y selección de personal, siendo estos la puerta de entrada para todo candidato que posea competencias deseables por el empleador y se ajusten a la vacante existente.

Al ser el primer filtro de incorporación de un nuevo miembro, el proceso de reclutamiento determina en gran medida el éxito de las futuras actividades a realizar. Tal como lo detallan Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2015), este proceso constituye una herramienta de carácter estratégico que influye de manera directa en el correcto funcionamiento de la organización. De

esta forma, la productividad relacionada con la que se espera operar y el cumplimiento eficaz de los objetivos relacionados a las actividades de la institución recae en la calidad de las incorporaciones añadidas y su acople a la visión organizacional establecida.

Para esta etapa del proceso de recursos humanos, Gessler (2015) resalta la importancia de un reclutamiento eficaz en el que se consideren escalas salariales, leyes laborales de cada país y nivel de mano de obra calificada, para que la contratación satisfaga el nivel requerido de empleados que cumplan las expectativas de calidad para las vacantes en cuestión.

1.6.2 Modelos aplicables a procesos de reclutamiento

Determinar un proceso para incorporar nuevos miembros/colaboradores siempre implica un gran desafío si no se tiene una base como referencia. Aunque es posible dictaminar pasos propios acorde a las necesidades específicas de la institución, encontrar un medio de evaluación siempre es útil para garantizar mejores resultados. Debido a aquello, es pertinente identificar y explorar los principales modelos relacionados con el reclutamiento en cuestión.

Varios autores coinciden en que principalmente existen dos tipos de reclutamiento; interno y externo, de los cuales su factor diferenciador yace en el lugar del que se extrae el talento humano. En el primer tipo mencionado, los candidatos a considerar para la vacante ya pertenecen a la organización en cuestión y se busca darles la oportunidad de ser promovidos (el colaborador asciende a un puesto más alto dentro del mismo rubro de las actividades que realizaba) o transferidos a puestos que conlleven actividades más complejas o motivadoras (Chiavenato, 2009).

Entre las ventajas de esta fuente interna de candidatos destaca el nivel de compromiso existente por parte del trabajador actual hacia la empresa, gracias a que ya ha pasado por un proceso de adaptación con la cultura organizacional. Adicionalmente, otra ventaja de esta alternativa es el

sentido de recompensa adquirido por el empleado, pues su estado de ánimo puede mejorar al considerar un ascenso como recompensa por su lealtad y capacidad (Gessler, 2015). No obstante, esto puede bloquear la entrada de nuevas ideas y causar que el patrimonio humano y nivel de competitividad empresarial se conserve en el nivel actual, lo que priva a la empresa de sobresalir en su giro de negocio (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, las fuentes de reclutamiento externa poseen más variedad al tratarse de captar talento considerando todo el conjunto del mercado de recursos humanos, compuesto por personas desconocidas para la organización. Dado que se abarca un vasto número de candidatos, en este tipo de reclutamiento es de gran importancia la técnica a utilizar para atraer a los candidatos, de las cuales se desglosan las siguientes:

1.6.2.1 Anuncios en diarios y revistas especializadas

Esta técnica tradicional de reclutamiento externo permite llegar a un público objetivo amplio y específico, a lo que Gessler (2015) señala que resulta efectiva para captar la atención de profesionales y técnicos calificados en sectores concretos, puesto que las publicaciones especializadas son consultadas habitualmente por personas que buscan oportunidades laborales acordes a su experiencia.

1.6.2.2 Agencias de reclutamiento

Las agencias de reclutamiento actúan como intermediarias entre las empresas y los potenciales candidatos, ofreciendo un servicio especializado que simplifica el proceso de selección. Aquellas permiten a las organizaciones ahorrar tiempo y recursos al encargarse de la búsqueda, preselección y presentación de candidatos con las competencias requeridas hacia las empresas (Chiavenato, 2009).

1.6.2.3 Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones

El establecimiento de vínculos con instituciones académicas y agrupaciones profesionales es una estrategia eficaz y altamente utilizada para atraer talento joven y altamente capacitado, pues no solo contribuye al reclutamiento de recién graduados con formación actualizada, sino que también fortalece la imagen de la empresa como un empleador atractivo y comprometido con el desarrollo profesional. Así mismo, estos contactos fomentan relaciones a largo plazo que pueden traducirse en una fuente constante de nuevos profesionales motivados y con ideas innovadoras (Chiavenato, 2009).

1.6.2.4 Carteles o anuncios en lugares visibles

La colocación de carteles o anuncios en lugares estratégicos es un método simple, tradicional y de bajo costo que sigue siendo válida para captar a candidatos de la localidad. Gessler (2015) indica que la visibilidad y la ubicación del anuncio juegan un papel crucial, ya que el impacto del mensaje depende de que sea visto por un número significativo de personas interesadas.

1.6.2.5 Recomendaciones

Chiavenato (2009) argumenta que las recomendaciones internas permiten a las organizaciones acceder a candidatos cuya idoneidad está respaldada por la opinión de alguien que ya conoce la cultura y los valores de la empresa, como consecuencia de ello, existe gran capacidad de generar confianza y rapidez en la captación de talento.

1.6.2.6 Banco de datos de candidatos o banco de talentos

El banco de datos de candidatos consiste en una base de información detallada sobre profesionales interesados en formar parte de la organización. Acorde a Chiavenato (2009) esta técnica es útil para acortar el tiempo de respuesta en los procesos de selección, porque permite a los reclutadores consultar de forma rápida un repertorio de perfiles previamente evaluados.

1.6.2.7 Servicio de reclutamiento por encargo (SPE)

Esta modalidad se caracteriza por ser una solución externa completa que gestiona el proceso de atracción y selección de personal a nombre de la empresa contratante, lo cual resulta altamente beneficioso para compañías que necesitan cubrir posiciones críticas en plazos cortos o que carecen de los recursos necesarios para un reclutamiento interno eficaz.

1.6.2.8 Teletrabajadores

La inclusión del teletrabajo en los procesos de reclutamiento refleja la adaptación a nuevas modalidades laborales que priorizan la flexibilidad y el uso de tecnología. Gessler (2015) apunta que las técnicas de reclutamiento enfocadas en roles de teletrabajo permiten a las empresas ampliar su alcance geográfico y atraer a talentos que valoran la posibilidad de trabajar de forma remota.

Todas las modalidades de reclutamiento externas previamente mencionadas reflejan una fuente enriquecedora de patrimonio humano que tiene la posibilidad de enriquecer a la empresa que se beneficia de esta, de nuevas habilidades, solidez del capital intelectual y adquisición de destrezas que aumenten su nivel de competitividad y visibilidad en su industria. Pese a esto, aquellas opciones pueden llegar a involucrar un nivel de inversión significativo para la organización, además de tomar más tiempo del habitual.

Con la aparición de nuevas tecnologías, el área de recursos humanos también se vio favorecida a través de las fuentes de reclutamiento por redes sociales y aplicaciones de recursos humanos. Estas herramientas han revolucionado el proceso de reclutamiento al ampliar el alcance y la velocidad de la búsqueda de candidatos, además de que permiten a las empresas difundir sus ofertas de empleo de manera rápida y alcanzar a profesionales activos y pasivos en distintas partes del mundo (Gessler, 2015). De este contexto se desglosa el concepto de Reclutamiento 2.0 como un avance natural, integrando nuevas herramientas digitales para enriquecer el proceso de selección.

Rojas (2010) plantea el concepto de Reclutamiento 2.0, el cual mantiene relación con el uso de vías tecnológicas para encontrar a potenciales candidatos resaltando su propuesta de generar una relación más personal, interactiva y colaborativa con los candidatos aspirantes. Acorde a aquel autor, para poder poner en marcha esta técnica es necesario contar con una estrategia bien definida y la capacidad de adaptar la comunicación a los diversos canales digitales a los que tenemos acceso en la actualidad.

Como contraste con esta propuesta, Chiavenato (2009) considera que el reclutamiento mediante Internet posee limitaciones de las cuales priman las siguientes:

- El Internet no sustituye el contacto humano frente a frente que posibilita analizar actitudes y comportamiento durante una entrevista.
- La información presentada puede ser tergiversada o sufrir de ataques cibernéticos por hackers, lo que disminuye el nivel de confianza dada hacia la información proporcionada por el candidato.
- La accesibilidad a medios virtuales aumenta el volumen de curriculums recibidos, por lo que la empresa debe invertir en sistemas que automaticen o filtren la información que cumpla con las competencias y aptitudes requeridas.

1.6.3 El control interno en el ambiente empresarial

Dentro de una empresa que se desenvuelva en cualquier giro de negocio el concepto de control interno emerge cada vez que se tiene en mente generar un curso de acción que garantice la estabilidad y eficiencia en una empresa. Aquel término se refiere al conjunto de procesos y métodos que aseguran la seguridad de los activos, la confiabilidad de registros contables y el cumplimiento de la base legal o normativa con la que se rige una organización.

Adicionalmente, acorde a lo propuesto por Coopers y Lybrand (1997) el éxito del control interno está cimentado sobre los esfuerzos generados por la administración, directiva y demás personal

de una entidad de cualquier índole. Estupiñan (2015) realiza que el principal sistema de control interno es el administrativo, en el cual prevalecen varias cuestiones entre las que destacan el mantenerse informado sobre la situación actual de la empresa en un determinado periodo de tiempo, coordinar las funciones de esta, asegurarse de que los objetivos empresariales se están cumpliendo, entre otras.

Organización	Sistemas y procedimientos
• Dirección	• Manuales de procedimientos
• Asignación de responsabilidades	• Sistemas
• Segregación de deberes	• Formas
• Coordinación	• Informes
Personal	Supervisión
• Selección	• Interna
• Capacitación	• Externa
• Eficiencia	• Autocontrol
• Moralidad	
• Retribución	

Figura 2. Elementos del control interno

Fuente: Control interno y fraudes (p.20) por Estupiñan, R., 2015.

La figura condensa los componentes de este proceso discutido previamente, dando lugar a cuatro apartados: Organización, Sistemas y procedimientos, Personal y Supervisión.

Lo que se espera obtener de la primera área mencionada es una correcta segregación de las responsabilidades para cada unidad de la empresa. Por otro lado, la segunda parte engloba a los métodos previamente instaurados para la ejecución de las actividades cotidianas de una empresa. Otra área de relevancia es la de Personal en el que se considera al capital humano como factor clave para el control interno mediante la ética, capacitación de estos determina en gran medida el nivel de éxito de los sistemas implementados. Por último, la parte de Supervisión ahonda la revisión constante de procesos y sistemas con los que se trabaja actualmente, con la finalidad de

alcanzar transparencia en sus acciones y poder corregir en tiempo real cualquier desviación o cuello de botella.

Si nos sumergimos más en el tercer elemento básico de este proceso, Pilay y Baque (2024) promueven que aquel es esencial para optimizar los procesos de selección, contratación y desarrollo del personal. De igual manera, gracias a los resultados de un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizado en 2022, destacan que las políticas de control interno puestas en marcha para mejorar la gestión de capital han reducido los incidentes de fraude y la satisfacción y retención de empleados ha mejorado.

La conceptualización y descripción detallada del control interno, posibilita un mejor entendimiento y la comprensión de su relevancia en el ámbito corporativo con énfasis en recursos humanos, no obstante, es importante abarcar la relación de este concepto con uno de los informes de mayor reconocimiento en aspectos de control interno, el modelo COSO.

1.6.4. El modelo COSO

En lo que refiere a análisis y mejora de procesos internos de una organización, el modelo COSO suele ser la opción con mayor cobertura sobre el tema. Este marco referencial fue diseñado por los cinco organismos financieros de mayor importancia de Estados Unidos (*American Accounting Association - AAA*, *American Institute of Certified Public Accountants - AICPA*, *Financial Executive Institute – FEI*, *Institute of Internal Auditors – IIA*, *Institute of Management Accountants - IMA*).

Aquel finalmente fue conceptualizado en 1992 como una herramienta que permite establecer y evaluar sistemas de control interno en las organizaciones, con la finalidad de ayudar a aquellas a prevenir fraudes financieros, mejorar sus procesos operativos, garantizar el cumplimiento de normativas legales, regulatorias y el alcance de los objetivos organizacionales establecidos (Mantilla, 2021).

De manera general, el manejo del modelo COSO radica en su capacidad para poder administrar en el enfoque de un marco estructurado y adaptable de acuerdo con las condiciones en que sea empleado (COSO, 2017). Esta herramienta proporciona un eje de evaluación, implementación y supervisión de los diversos procesos propios de la organización al igual que una perspectiva adicional sobre la gestión de riesgos. En consideración de aquello, el modelo acciona como un medio para promover la toma de decisiones informada, así como la mejora del control interno de la institución que complementa la gobernanza u cumplimiento normativo.

Al abordarlo en el ámbito empresarial/organizacional, el modelo presenta tres versiones que varían respecto al grado de detalle que manejan, así como su respectiva fecha de actualización acorde a las crecientes necesidades de quienes la implementan. Identificar, detallar y comprender las implicaciones de cada clasificación es necesario para el entendimiento de la selección posterior.

1.6.4.1 La base del Modelo COSO

La primera clasificación representa de manera directa la versión inicial del modelo, presentada de manera oficial en el año indicado con anterioridad. Al ser un planteamiento bosquejado por conceptos preexistentes, este busca integrar de manera óptima el contenido asociado a favor de mejorar el control dentro de las empresas. De igual forma, Santa Cruz (2014) indica que el modelo COSO tiene la finalidad de ejercer como un estándar para la evaluación de los diversos procesos y sistemas internos en materia organizacional.

Más allá de implicar una síntesis en materia de gestión administrativa, el propio modelo consta de cinco categorías principales que permiten identificar si se están llevando de manera correcta los objetivos de la empresa. Los siguientes son detallados a continuación:

- Ambiente de control: Considerado de manera general como el referente principal del modelo, este contempla dentro de sí todas las actividades, principios y medio de acción

que conllevan los altos mandos dentro de la organización. Tal es el peso de la gestión efectuada en dichos aspectos que la forma en como sean presentados los objetivos en cada uno determina en gran manera que tan efectiva será la gestión de los riesgos respectivos (Quinaluisa et al., 2018). Como desglose, dentro de la misma se contemplan los siguientes factores:

- Integridad y valores éticos
 - Compromiso por la competencia
 - Comité de auditoría
 - Estilo operativo de gerencia
 - Estructura organizacional
 - Asignación de responsabilidades
 - Procedimientos de Recursos Humanos
- Evaluación de riesgos: siendo un mecanismo de control interno, es indispensable que cuente con un aspecto de gestión de riesgos. De igual forma, Estupiñán (2021) hace entendimiento del presente punto como el grupo de mecanismos necesarios para identificar y manejar los riesgos asociados a cambios específicos. Bajo lo indicado por Whittington y Pany (como se citó en Quinaluisa et al., 2018), los siguientes factores se pueden considerar como los principales puntos de peligro en una empresa:
 - Cambios en el ambiente de operaciones
 - Personal nuevo
 - Sistemas de información nuevos
 - Crecimiento veloz
 - Nueva tecnología
 - Operaciones en el extranjero

- **Actividades de control:** tal como su nombre indica, este aspecto del modelo representa todas las acciones llevadas a cabo para asegurar el cumplimiento de las indicaciones dadas. Como es de imaginar, estas chequean a la par los objetivos planteados, así como su correcta administración. Entre los principales tipos de actividades asociadas se suelen considerar las siguientes:
 - Chequeos sobre áreas de alto nivel
 - Información y su procesamiento
 - Control de recursos físicos
 - Descentralización de responsabilidades
 - Medición de desempeño

- **Información y comunicación:** empleado de manera frecuente como base para el análisis del resto de elementos, la información asociada al control interno facilita la toma de decisiones, así como el entendimiento que circula a la empresa. Esto último hace referencia a los métodos empleados para identificar, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad (Quinaluisa et al., 2018). De igual manera, Santa Cruz (2014) indica que es pertinente que cada miembro del grupo colaborador posea responsabilidades específicas, de manera que no exista un mal uso de los datos provistos.

- **Monitoreo:** de manera conclusiva sobre el aborde del modelo, es importante que se mantenga un proceso de revisión constante sobre las acciones previamente implementadas. En función de aquello, Mantilla (como se citó en Santa Cruz, 2014) menciona que el presente aspecto actividades estándar de administración, así como otras acciones pertinentes para el seguimiento correspondiente. Para efectuar un control efectivo en este campo, es necesario considerar los siguientes factores:
 - Alcance de las pruebas efectuadas
 - Frecuencia de las evaluaciones ejecutadas

- Proceso de evaluación
- Metodología empleada
- Documentación presentada

1.6.4.2 Modelo COSO II – ERM

Tras experimentar una serie de cambios a lo largo del tiempo, la primera versión del modelo COSO se adaptó a un entorno empresarial cambiante y permitió que aquel desarrolle un enfoque más preciso. Una vez publicado el *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (COSO II), el grupo encargado de llevar el manejo de este informe efectuó una ampliación del detalle con el cual se trataría cada apartado perteneciente a la base de aquel.

En este nuevo planteamiento, el manejo del riesgo empresarial se ve directamente administrado por los directivos y personal de importancia organizacional. De esta forma, se puede efectuar una aplicación efectiva de las estrategias planteadas, así como la correcta identificación de los eventos en potencia que puedan afectar la estabilidad de la empresa (Estupiñán, como se citó en Villagómez, 2021).

A diferencia de su predecesor, esta nueva y más detallada versión del modelo COSO prioriza el cumplimiento de objetivos planteados por la organización. Los mismos suelen ser categorizados en cuatro grupos principales (Abella, como se citó en Villagómez, 2021):

- **Objetivos estratégicos:** relacionado de manera directa a la misión y visión de la compañía, responde al planteamiento lógico desarrollado por los altos cargos en función de las metas a alcanzar.
- **Objetivos operativos:** relacionado con la eficiencia operativa y la productividad a lograr, priorizando obtener altos índices de rentabilidad, desempeño y producción.

- Objetivos de información suministrada a terceros: manejo de los datos externalizados y como estos pueden afectar a la empresa, analizando la efectividad de la documentación a cargo de prestadores externos.
- Objetivos de cumplimiento regulatorio: manejo de las actividades de la empresa en función del entorno legal que bordea a la organización, analizando en qué grado se cumplen las leyes que aplican para la institución.

En adición a ello, Gates, Nicolas y Walker (como se citó en Mosquera, 2021), indican que el COSO – ERM facilita en gran manera la mejora del rendimiento empresarial sobre la base de optimizar la administración de los recursos disponibles. Si bien la versión base del modelo aportaba parcialmente en esta idea, la presente permite profundizar aún más el objetivo de su aplicación en cuestión. Por lo mismo, entender los siguiente ocho factores relacionados ayuda a la percepción sobre el sistema de control; los mismos, a continuación:

- Ambiente de control: tal como en el primer modelo, comprende todo lo relacionado a los valores y filosofía de la organización, influyendo en como los trabajadores valoran riesgos y actividades de control relacionadas.
- Establecimiento de objetivos: manejo de los tipos de metas planteadas con anterioridad (estratégicas, operativas, información y cumplimiento regulatorio), facilitando la administración de los recursos en función de estos (Estupiñán, como se citó en Villagómez, 2021).
- Identificación de eventos: identificación y manejo de todos los eventos externos e internos en representación de oportunidades o amenazas. La orientación de cada uno va a depender en como afecten a la empresa y como se traduzcan sus repercusiones.
- Evaluación de riesgos: tras haber efectuado una correcta identificación y clasificación de la amenaza, se debe analizar cómo afrontarla. Así como indican Becerra, Sulca y Beltrán (como se citó en Villagómez, 2021), el manejo del grado de riesgo se debe calcular sobre

una base relacionada que pueda accionar por igual en todos los parámetros seleccionados, asegurando un resultado estándar.

- Respuesta al riesgo: posterior al análisis y evaluación respectiva, la elección de la respuesta debe acatar el bien mayor de la organización y representar un margen mínimo de intolerancia, priorizando que esta sea factible y como dañina para las operaciones o la salud misma e la empresa.
- Actividades de control: al igual que en el modelo base, se deben establecer acciones y/o políticas que aseguren una correcta gestión del riesgo analizado.
- Información y comunicación: todos los datos presentados deben ser relevantes, eficaces y motores de acción que permitan un fácil desempeño para los trabajadores ante el peligro que representa la gestión del riesgo.
- Monitoreo: supervisión constante que, al igual que el modelo base, debe ser llevadera y fácil de implementar. Con ello, se puede gestionar futuros riesgos de manera óptima mediante la aplicación de correctivos tempranos o medidas preventivas.

Con dicha gestión presente, el modelo COSO II – ERM representa un sistema mucho más amplio y funcional al momento de llevar un control de la organización. Por lo mismo, mantener dicha herramienta en consideración resulta un buen punto de partida para la selección y análisis posterior del tema propuesto.

Capítulo 2

2. Metodología

En este capítulo de la investigación se establece el diseño y el tipo de la investigación que es necesaria para determinar la técnica y el instrumento a utilizar para el levantamiento de la información que permitirá realizar el análisis de los datos obtenidos de las variables planteadas que son el control interno administrativo y desempeño laboral de la JOSG.

La actual propuesta de proyecto se encuentra direccionada por un enfoque cualitativo-cuantitativo pues entre las herramientas de recopilación de datos que se aplicarán se encuentran entrevistas a directores de la orquesta, revisión y análisis documental de la situación organizacional actual, específicamente, del proceso de selección de candidatos por el que se rige la organización y, finalmente la aplicación del modelo COSO II ERM para mitigar riesgos implicados en una ineficiente elección de potenciales candidatos.

2.1 Análisis situacional

Es fundamental conocer la situación actual de la institución en cuestión para poder impulsar su desarrollo. Por esta razón, obtener información primaria resulta crucial para entender mejor el contexto que se va a abordar. Con el manejo adecuado de estos recursos, la propuesta a presentar podrá basarse más en hechos reales relacionados con los procesos de reclutamiento de la orquesta. En este sentido, se desarrollaron los siguientes recursos para llevar a cabo la recopilación de datos correspondientes.

2.1.1 Recopilación de documentación

Tras efectuar el aterrizaje apropiado del tema a tratar y en qué área se iba a desarrollar la investigación, se procedió a la solicitud de documentación requerida para el levantamiento de información. Por lo mismo, se solicitaron documentos como:

- Políticas Institucionales
- Guía o manual para el desarrollo de audiciones
- Registro de audiciones
- Documentos de respaldo de los procesos relacionados (flujogramas, diagramas, etc.)

En primera instancia, la institución no posee una estructura definida en múltiples áreas, incluso en lo que respecta a las audiciones de músicos donde solo se poseían ciertas tabulaciones de los últimos dos años sobre los postulantes. Al tratar de obtener un flujo de acción sobre el proceso de reclutamiento, se evidenció la falta de organización en dicho sentido puesto que no existía una guía que garantice un procedimiento estandarizado y eficiente. En adición a ello, si bien se posee una idea colectiva sobre los objetivos a alcanzar, no existe un documento que detalle la información relacionada a las políticas internas manejadas.

Sin embargo, ante el escaso esclarecimiento sobre la información pertinente para el proyecto, se llevó a cabo la realización de entrevistas con los principales actores dentro del proceso de reclutamiento, así como la aplicación del modelo descrito con anterioridad.

2.1.2 Entrevistas a directivos de la orquesta

Díaz-Bravo, et. al (2013) estipulan que esta técnica de recolección de datos aporta de datos más significativos al tratarse de una conversación entre dos actores de índole personal. Igualmente mencionan que resulta un recurso muy ventajoso en estudios descriptivos donde la interpretación es continua y se pueden despejar dudas durante su implementación.

Derivándolo al tema del presente proyecto integrador, se eligió esta herramienta para ser aplicada a las autoridades de la JOSG puesto que es posible recabar información referente al proceso actual de reclutamiento de candidatos de forma más detallada, al igual que respecto a los medios utilizados durante este proceso, como los que les permiten recabar postulaciones de potenciales candidatos.

Así mismo, la entrevista nos permitirá consolidar ideas respecto al panorama general de cómo la organización ha llevado a cabo el reclutamiento de candidatos, desvelando así cuellos de botella o puntos de mejora a tener en consideración para la definición del panorama general de la JOSG al igual que para la elaboración del manual a realizarse.

El tipo de entrevista a utilizar es de carácter estructurado, lo que implica la delimitación de preguntas previo a que se lleve a cabo la entrevista. Esta abarcará de forma lógica y secuencial las siguientes categorías:

- a) Contexto general del reclutamiento (misión y visión futura de este proceso)
- b) Esquemización del proceso de selección
- c) Personal involucrado en el proceso
- d) Medios de recepción de solicitudes
- e) Aciertos y aspectos que mejorar del proceso
- f) Actuales desafíos o riesgos potenciales de la JOSG en este proceso

2.1.3 Herramienta FODA

La matriz FODA suele ser la herramienta insignia con la que se analiza y establece la situación de una empresa en cierto periodo de tiempo, previo a instaurar alguna nueva actividad o toma de decisiones. En el siguiente contexto, resulta imprescindible definir las virtudes de la JOSG al momento de realizar el reclutamiento de candidatos al igual que identificar falencias o desaciertos que persisten en la actualidad.

Todo ello, permitirá brindar una imagen más clara del desenvolvimiento en la actualidad de la orquesta específicamente de este proceso, lo que se deslizará en concientización de parte del personal sobre este panorama y hacia dónde dirigir las posibles ideas de mejora.

La información para realizar esta matriz se recabará a través de la entrevista explicada en el punto anterior.

2.1.4 Población

En consideración de las múltiples herramientas a implementar y el uso de técnicas afines al propósito del presente proyecto, es necesario identificar y delimitar la población enmarcada en el rubro de este. A diferencia de lo que Flick (2018) indica, el hecho de poseer un grupo numeroso no otorga facilidad alguna para tratar el grupo total de individuos como la muestra.

En función de lo expuesto, a continuación, el desglose de actores que se considerarán para el siguiente estudio:

- Directora de la JOSG: 1
- Asistentes adjuntos a la actividad institucional: 4
- Personal administrativo relacionado con la orquesta: 2
- Padres de familia y/o representantes de integrantes: 49
- Integrantes actuales de la orquesta: 45

A fin de precisar la muestra seleccionada, esta va a comprender un grupo electo de 10 individuos representativos de cada una de las clasificaciones mostradas. De manera mucho más concreta, esta se verá estructurada de la siguiente manera:

- Directora de la JOSG
- Asistentes adjuntos a la actividad institucional: 2
- Personal administrativo relacionado con la orquesta: 1
- Padres de familia y/o representantes de integrantes: 3

- Integrantes actuales de la orquesta: 3

2.2 Modelo COSO II – ERM

Considerando el enfoque que se requiere para el trabajo de evaluación, análisis y propuesta sobre el proceso de reclutamiento actual, se ha optado por definir al modelo COSO II – ERM como el curso de acción ideal para abordar la problemática descrita. Este modelo destaca por ser catalogado como una herramienta proactiva como consecuencia de su esencia de identificación, evaluación y gestión de posibles riesgos a los que se puede enfrentar cierta área empresarial.

Adicionalmente, este recurso seleccionado guarda estrecha relación con el alcance de los objetivos estratégicos definidos por una institución. En el contexto de la presente tesis, se brindará especial relevancia a su implementación en el proceso de reclutamiento, actividad del rubro de recursos humanos, a través de su enfoque integral, modular (bajo los factores analíticos que maneja) y la agrupación de los resultados obtenidos.

Para su correcta aplicación, es necesario tener en cuenta los detalles inmersos en la estructura del modelo. Sea para incrementar la afluencia de participantes en el proceso de reclutamiento o mejorar la experiencia del postulante a lo largo de esta gestión, es necesario moldear los distintos aspectos a favor de la temática presente.

Tal y como fue mencionado con anterioridad, el manejo de los factores que se encuentran dentro del modelo COSO ERM debe ser adaptado en función de los requerimientos del tema en cuestión. Debido a ello, a continuación, se van a detallar las consideraciones por apartado seleccionado al momento de definir la metodología respectiva al tema.

2.2.1 Ambiente de control

Para llevar un correcto entendimiento sobre el presente factor, es necesario evaluar de manera adecuada todo lo que implica su cultura de trabajo, objetivos y visión empresarial. Sin embargo, al aterrizarlo sobre el tema mencionado, se debe enfatizar de manera directa un análisis sobre la perspectiva de las partes interesadas (directivos y candidatos) así como la coherencia existente entre los objetivos actuales de trabajo y el proceso de reclutamiento actual.

2.2.2 Establecimiento de objetivos

Sobre la base de los hallazgos y aportes establecidos en el trabajo sobre el ambiente, es pertinente garantizar que los objetivos actuales se encuentren acorde a las metas por conseguir respecto al proceso de selección. Por lo mismo, el presente caso estaría orientado a la obtención de mejoras significativas sobre los resultados dados por las incorporaciones a la institución. En el plano de una orquesta y proyecto formativo juvenil, desarrollar las habilidades y pasión musical es prioridad por lo que es necesario asegurar que todas las estrategias planteadas se cumplan.

2.2.3 Identificación de eventos

Tal como su nombre indica, el presente aspecto se desarrolla con la gestión de posibles escenarios, oportunidades y amenazas relacionadas con el proceso de reclutamiento de nuevos músicos. Sean situaciones controlables como la administración de los perfiles a seleccionar o eventos fuera del alcance de la institución, el análisis de cada uno de ellos es relevante para definir las herramientas con las cuales se deben tratar.

2.2.4 Evaluación y respuesta a riesgos

A pesar del margen que puede abarcar este factor del modelo, es necesario enfocarlo acorde a los eventos concretos que afectan a la institución. Dentro del contexto de la orquesta mencionada y su actualidad, se debe enfatizar las evaluaciones a realizar sobre escenarios caracterizados por la baja afluencia de postulantes a los procesos de selección, así como la escasa permanencia de los aprobados dentro de las actividades a desarrollar.

En función de ello, debe existir una correcta toma de decisiones que facilite el accionar ante los problemas identificados bajo estrategias que se alineen a los objetivos institucionales. Sea el uso diversificado de medios digitales como redes sociales y/o alianzas estratégicas o la implementación de pruebas adicionales al proceso actual, todo se debe manejar con la idea de buscar mejoras en la calidad de los candidatos y el proceso en si (Sivertzen et al., 2013).

2.2.5 Monitoreo

En lo que respecta al último factor a detallar, dentro del contexto propuesto es pertinente llevar a cabo un estricto control sobre los cambios a implementar y los resultados obtenidos. Desde el uso de indicadores clave para medición de métricas hasta la implementación de estrategias tradicionales de gestión de procesos, cada uno de los mecanismos de mejora deben favorecer los objetivos de la institución y su relación con el crecimiento de esta. Tal como indica Armstrong y Taylor (2020), dichos medios de progreso deben funcionar sobre la base de áreas críticas existentes en el proceso mencionado, recalcando los beneficios de esta de manera proactiva.

2.3 Diagnóstico del Control Interno

Tal como fue expuesto en el capítulo anterior, el control interno es un medio por el que las empresas se cercioran de que sus actividades vayan encaminadas hacia el alcance de los

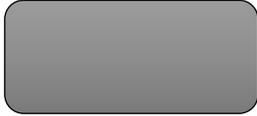
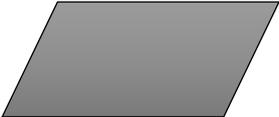
objetivos impuestos para cierto ente. En este sentido, el correcto análisis de esto conllevará a la instauración de nuevas políticas o procedimientos que satisfagan los niveles de eficiencia esperados.

En el ámbito del proyecto, su importancia radica en evaluar los procesos actuales de reclutamiento para garantizar transparencia en estos, se minimicen riesgos y mejore la toma de decisiones estratégica a corto y largo plazo.

2.3.1 Flujograma de proceso actual

Esta herramienta permite documentar, analizar y condensar de forma visual la secuencia de actividades y decisiones de un proceso en particular, lo cual permite comprender de forma concisa cómo se lleva a cabo un proceso al identificar todas sus partes. Entre las ventajas de la aplicación de este recurso se encuentra la reducción de tiempos de ejecución, identificación de cuellos de botella y la mejora de la eficiencia global de una organización (Guzmán, 2024).

Según lo estipulado por Harrington (1993) la elaboración de un diagrama de procesos contempla las siguientes partes:

Símbolo	Funcionalidad/Significado
	Inicio o final de un proceso
	Orden de ejecución de las actividades
	Entrada o salida de información

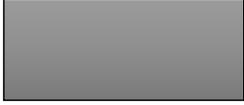
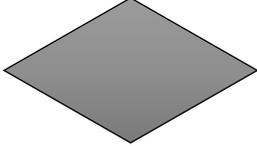
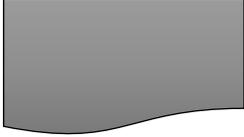
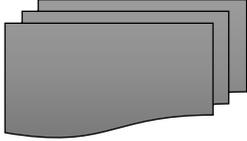
	<p>Proceso u operación</p>
	<p>Toma de decisión</p>
	<p>Documento o informe impreso</p>
	<p>Multidocumento</p>

Tabla 1. Partes de un diagrama de procesos

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia a Harrington (1993)

La aplicación de esta herramienta permitirá delimitar visualmente el proceso de reclutamiento, diferenciando sus partes para el posterior análisis de estas para la identificación de cuellos de botella.

2.3.2 Matriz de riesgos

El Project Management Institute (PMI) indica en su guía de fundamentos para la dirección de proyectos (2021), que el concepto de riesgo apunta a eventos o condiciones inciertas que llegan a tener impacto ya sea positivo o negativo en los objetivos de un proyecto. A partir de ello, se denomina riesgo positivo a las oportunidades vecinadas para una empresa, mientras que un riesgo negativo representa una amenaza a la que se podría exponer la organización.

Una correcta administración de riesgos implica la identificación, evaluación y toma de acción antes riesgos. Respecto a la segunda etapa mencionada, se suele utilizar la siguiente matriz de evaluación de riesgos o también llamada registro de riesgos, herramienta promovida por en la que se involucran el impacto, probabilidad y plan de respuesta ante los riesgos previamente identificados.

Riesgo	Impacto	Probabilidad de presencia	Grado de impacto	Acción ante disparador	Responsabilidad	Plan de respuesta
Potencial escenario o actividad negativa	Nivel de impacto del riesgo identificado.	Nivel de probabilidad de ocurrencia del siniestro	Nivel de incidencia en cierta etapa del proceso	Toma de acciones para evitar riesgo	Persona responsable de contrarrestar el riesgo	Conjunto de acciones para evitar o reducir la probabilidad de que ocurra el riesgo

Tabla 2. Matriz de evaluación de riesgos

Fuente: Tomado de Gido, Administración exitosa de proyectos (2018)

Adicionalmente, se utiliza la siguiente representación para clasificar los riesgos identificados dependiendo de su nivel de probabilidad e impacto:

		Impacto					
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
		1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10	
Probabilidad	Muy probable	9 a 10					
	Probable	7 a 8					
	Posible	5 a 6					
	Poco probable	3 a 4					
	Nada probable	1 a 2					

Tabla 3. Matriz de probabilidad-impacto

Fuente: Tomado de SafetyCulture (2024) y Esquembre (2016)

Para efectos prácticos del presente estudio, se utilizará la siguiente propuesta de matriz de riesgo que engloba varios de los factores mencionados, considerados como pertinentes para el estudio:

N°	Riesgo	Causas	Probabilidad de incidencia	Impacto	Resultado	Nivel de riesgo	Plan de respuesta

Tabla 4. Propuesta de matriz de evaluación de riesgos.

Fuente: Elaboración propia

2.4 Manual de proceso de reclutamiento

Un manual de procesos de reclutamiento es un documento formal que describe, paso a paso, las actividades, roles y herramientas involucradas en la selección de candidatos. En el contexto de la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG), este manual ofrece varias ventajas significativas, de las cuales resaltamos las siguientes:

- a) Estandarización: Garantiza que todas las etapas del reclutamiento se realicen de forma uniforme, reduciendo subjetividades y errores.
- b) Transparencia: Refleja un proceso claro y estructurado, fortaleciendo la confianza de los candidatos y del público en general.
- c) Optimización de recursos: Minimiza el tiempo y los costos asociados al reclutamiento al establecer pautas claras.
- d) Trazabilidad: Documenta cada paso, permitiendo realizar auditorías y evaluaciones posteriores.
- e) Mejora continua: Sirve como base para implementar ajustes y mejoras en función de las lecciones aprendidas.

Este manual servirá de guía para el proceso de reclutamiento para el personal involucrado en cada una de las etapas del reclutamiento y la accesibilidad a este recurso permite que el personal sepa a detalle cómo se obra en cada una de las etapas.

2.4.1 Delimitación de KPIs

También conocidos como Indicadores Clave de Rendimiento, los KPIs son métricas diseñadas para medir la eficacia y eficiencia de un proceso en relación con los objetivos estratégicos.

En el contexto del proceso de reclutamiento, es pertinente la delimitación de KPIs para monitorear el impacto del proceso y asegurar su alineación con los objetivos organizativos de la JOSG, pues de esta manera se puede realizar una evaluación de lo que acontece en la realidad versus lo que se espera alcanzar.

- a) Eficiencia en el proceso: El presente indicador representa la medición sobre la duración promedio del cumplimiento del proceso a efectuar. Para ello, se opera en referencia al inicio de la convocatoria a audiciones hasta el fin de esta una vez se satisfaga una cuota específica de músicos seleccionados. La principal fuente de información va a recaer sobre los datos proporcionados en la base recopilatoria asociada a los postulantes dentro del proceso de selección, proporcionada por la orquesta a valorar.
- b) Calidad de los seleccionados: Para llevar a cabo la gestión del KPI, es necesario trazar de manera inicial una serie de criterios para evaluar si se cumplen o no los requerimientos base. Con la ayuda de un análisis de guía a detallar, plantear las habilidades que se deben poseer es un medio viable para garantizar el cumplimiento de la calidad mínima que se espera por parte del candidato.
- c) Satisfacción de los postulantes: Si bien este indicador no constituye en su totalidad un factor determinante para la retención del candidato, juega un papel crítico para evitar la disconformidad de este. Para llevar el control sobre este parámetro, el uso de una escala de Likert a través de una encuesta digital permite medir que tan conforme se encuentran los candidatos con el proceso y su recepción respecto al mismo.

- d) **Retención del talento:** Con el fin de analizar la permanencia de los seleccionados en la orquesta a largo plazo, es necesario contabilizar cuantos de ellos realmente se mantienen un tiempo considerable como parte de la orquesta. Mediante el registro de fechas de entrada y salida, identificar salidas tempranas es sencillo dado que no logran alcanzar marcas propuestas de continuidad; esto se expresa a su vez como una tasa de retención.
- e) **Cumplimiento de plazos:** Como último indicador a considerar, el asegurar que las convocatorias y etapas del proceso se realicen dentro de los tiempos estipulados habla mucho sobre la eficiencia dentro del proceso. Por lo mismo, su constante comparativa con los cronogramas planificados es importante para identificar hasta qué punto se está llevando una correcta gestión de los límites establecidos en el calendario.

En el caso de la JOSG, los KPIs deben estar alineados con objetivos como la elevación de calidad de la orquesta, mayor alcance del público objetivo (jóvenes), incrementar la participación de candidatos altamente calificados y asegurar que el proceso de lleve a cabo de forma inclusiva y accesible.

2.4.2 Estructura del manual

Dentro de lo que compete al manual por desarrollar, la estructura que este poseerá debe de facilitar el entendimiento de la propuesta y que tan importante es esta dentro de las actividades musicales de cualquier institución similar. Por ende, más allá de contar con los elementos estándar de cualquier documento (portada, índices, entre otros), aquella propuesta contendrá los siguientes apartados:

- **Introducción:** Ideas iniciales sobre el manejo del manual, su objetivo y como beneficia al proceso de reclutamiento en el contexto musical.

- Metas del proceso: Planteo y detalle de los objetivos relacionados al proceso de reclutamiento y como estos sirven de eje para su respectiva mejora.
- Contenido por abarcar: Descripción de los puntos por abordar dentro del manual, despejando cualquier duda respecto al alcance de este y los puntos que deban ser considerados de mayor vitalidad dentro del proceso.
- Detalle al proceso de reclutamiento: Descripción paso a paso de la propuesta orientada al proceso de reclutamiento, incluyendo fases iniciales como la recepción de postulaciones hasta finalmente enfatizar la correcta incorporación del nuevo miembro al grupo.
- Diagramado del proceso: Representación visual de proceso previamente detallado, bosquejado mediante un flujograma en función de las actividades principales por cumplir para llevarlo a cabo de manera efectiva.
- Recomendaciones generales: Detalles y puntos a considerar para la correcta aplicación del proceso detallado, permitiendo que este sea aplicable en organizaciones e instituciones que manejen un rubro similar de trabajo que la orquesta mencionada.

2.5 Método de Investigación

Una vez planteados los cimientos sobre los cuales se va a aplicar el modelo descrito, es necesario indicar todas las partes requeridas para llevar a cabo un trabajo adecuado. De igual forma, la correcta comprensión de todas ellas facilitará los resultados por presentar de manera posterior.

2.5.1 Tipo de estudio

Sobre la base del contexto sobre el cual se desarrolla el proceso a mejorar, el primer enfoque que se encuentra en el estudio es de carácter exploratorio. Teniendo en cuenta que se debe abordar y explorar los factores del modelo COSO ERM, esta característica permite identificar patrones que dan cabida a los puntos base de cada uno de ellos (Babbie, 2020). De igual forma, esta va a

presentar rasgos de ser descriptivo dado su inclinación por detallar situaciones ocurrentes dentro de las actividades de la institución y el proceso de reclutamiento que se lleva actualmente por parte de la orquesta mencionada.

Con la finalidad de establecer una base investigativa sólida para los resultados de la propuesta final, se va a emplear un método orientado a la deducción y la respectiva exploración de la información desde una perspectiva general hacia lo particular; de dicha forma se podrá realizar un mejor acercamiento hacia los elementos específicos requeridos.

Capítulo 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Dentro de lo que compete al desarrollo del presente capítulo, se procederá a exponer los hallazgos y resultados obtenidos en consecuencia a la aplicación de la metodología descrita con anterioridad.

3.1 Análisis situacional

3.1.1 Ambiente de control

Después de realizar la revisión documental correspondiente se evidenció que la organización no cuenta con una planificación estratégica que consolide su razón de ser como ente, objetivos, expectativas, funcionalidades y demás aspectos que proporcionen una imagen detallada de la orquesta y su finalidad. Este tipo de escenario limita la capacidad de la orquesta para identificarse y diferenciarse de entre las demás organizaciones musicales que posee la ciudad.

Ante esto, y según la información obtenida de las entrevistas implementadas, se planteó la siguiente propuesta de elementos orientadores que servirán de referente para el desarrollo e identidad de la orquesta en el ámbito musical.

3.1.1.1 Misión

Promover el desarrollo artístico y musical de jóvenes talentos, a través de una formación de excelencia que fomente en ellos la disciplina y compromiso, contribuyendo así al enriquecimiento cultural de la sociedad.

3.1.1.2 Visión

Ser reconocida como una orquesta líder a nivel nacional e internacional, destacada por su calidad artística, impacto en la formación de músicos jóvenes y su contribución al fortalecimiento de la cultura ecuatoriana.

3.1.1.3 Valores institucionales

Dentro de lo que compete a la actividad de la orquesta y su desarrollo a favor de la educación musical entre niños y jóvenes, se pueden identificar y resaltar los siguientes aspectos:

- Excelencia
- Disciplina
- Compromiso Social
- Inclusión
- Respeto
- Responsabilidad
- Equidad
- Identidad

3.1.1.4 Objetivos estratégicos

Tras efectuar las debidas revisiones y recopilación de información, las metas a alcanzar pueden ser contempladas a continuación:

- a) Implementar un plan de formación integral para jóvenes músicos que combine técnica, teoría y práctica orquestal.
- b) Diseñar y ejecutar proyectos de vinculación con la comunidad para democratizar el acceso a la música.
- c) Establecer alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales para el intercambio artístico y académico.
- d) Asegurar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de fuentes de financiamiento y la gestión eficiente de recursos.
- e) Consolidar la imagen institucional de la JOSG como un referente cultural mediante la promoción de presentaciones artísticas de alto impacto.

3.1.1.5 Organigrama de la institución – Estructura organizacional

Una vez estipulados estos puntos, también se procedió a analizar la estructura organizacional de la JOSG, al ser otro de los elementos del control interno que enmarcan la forma en la que opera este ente y posibilita conocer cómo se encuentran distribuidas las diversas responsabilidades y actividades para el funcionamiento de la orquesta.

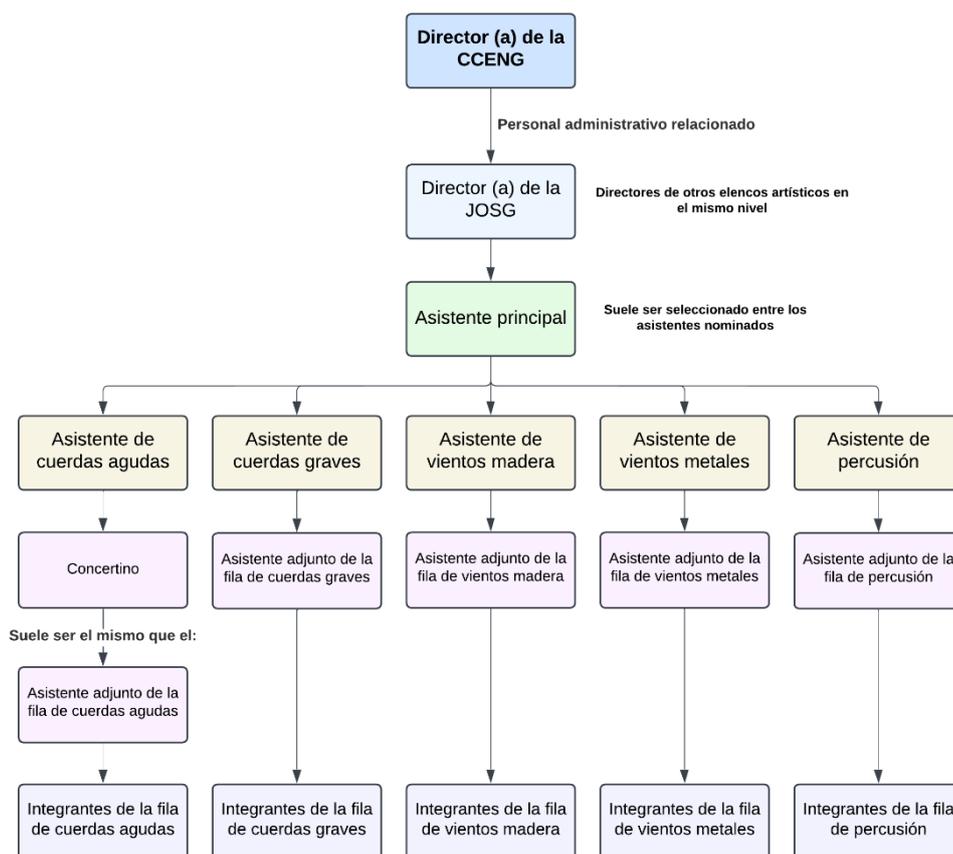


Figura 3. Estructura organizacional de la JOSG.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se visualiza en la figura 3, la orquesta posee una estructura organizacional de índole centralizada y lineo-funcional, lo cual se evidencia por la subdivisión de áreas con funciones especializadas según el tipo de instrumento con el que se practica.

A su vez se plasma que la orquesta es un ente bajo la supervisión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana – Núcleo del Guayas (CCNEG) la cual, en conjunto con la Prefectura del Guayas,

otorga recursos financieros, humanos, apoyo logístico y administrativo para la puesta en escena de la JOSG en conciertos y presentaciones, a través de los convenios establecidos con distintas organizaciones que fomentan el arte en el país.

Aquella representación visual esclarece quiénes son los actores que intervienen en las funciones diarias de la orquesta, lo cual resulta ser de gran ayuda para identificar a los encargados de llevar a cabo el proceso a analizarse correspondiente al reclutamiento de nuevos candidatos. Gracias a la entrevista implementada tanto a la directora de la orquesta como a los asistentes de la orquesta, se pudo recopilar información sustancial referente a las tareas y responsabilidades de cada uno de los miembros de la orquesta, la cual se detalla a continuación:

Director (a) de la CCENG

Su deber principal es gestionar los recursos administrativos y financieros para apoyar a la JOSG, así como supervisar de forma general el correcto cumplimiento de las actividades y proyectos promovidos para la institución. También se encarga de crear y mantener los vínculos con otras instituciones artísticas, factor relevante para la orquesta puede darse a conocer ante un público amplio y diverso.

Directora (a) de la JOSG

Entre sus funciones se encuentra coordinar los ensayos, presentaciones, eventos y audiciones de nuevos postulantes. Adicionalmente, tiene una participación especial en el proceso de selección de nuevos talentos musicales y evalúa a los candidatos previo a que formen parte de la orquesta, acorde a las expectativas establecidas por la organización.

Asistente principal

Este individuo se encarga de brindar asistencia directa a la directora en actividades de coordinación y logística, al igual que supervisa la organización detrás de los ensayos y evalúa que aquello cumplan las directrices de tiempo y espacio estipulados.

Asistentes encargados de las secciones orquestales

Su función principal es la de apoyar y guiar a los jóvenes músicos a lo largo de los ensayos y talleres seccionales para que mejoren su desempeño y aprendan tanto teoría como práctica sobre el instrumento que les corresponde. De manera particular, también se puede decir que ejercen como mentores de cada uno de los chicos para su crecimiento artístico. Así mismo, solventan problemas técnicos y apoyan en la afinación y disposición de los instrumentos a utilizar en los ensayos.

Integrantes de filas instrumentales

Según lo mencionado por la directora durante la entrevista, aquellos jóvenes son considerados el motor y la voz de la orquesta, gracias a que son los intérpretes directos de las obras musicales y quienes desembocan las emociones en el público.

3.2 Detalle del control interno

3.3.1 Análisis FODA

Para analizar aspectos generales de la orquesta y, posteriormente adentrarse en cada uno de los aspectos encontrados, se realizó el análisis FODA correspondiente a la información valiosa obtenida de las entrevistas implementadas. A continuación, el detalle:

Fortalezas	Oportunidades
F1. Disposición de talento humano joven con alto potencial artístico.	O1. Incrementar la presencia de la institución en redes sociales exclusivas para compartir su contenido.

<p>F2. Institución adjunta a la CCENG la cual es ampliamente conocida en la región.</p> <p>F3. Compromiso de directivos con el crecimiento, profesionalización y sistematización de la orquesta.</p> <p>F4. Disponibilidad de espacio físico para realizar prácticas instrumentales y audiciones.</p> <p>F5. Cartera sólida de convenios con instituciones musicales a lo largo del país.</p>	<p>O2. Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para acceder a más recursos.</p> <p>O3. Implementar tecnologías digitales para registros de documentación y seguimiento de métricas.</p> <p>O4. Establecer un aula definida para las audiciones, con el equipo de sonido ya instalado.</p> <p>O5. Implementar programas de mentoría desde integrantes con mayor experiencia hacia los novatos.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1. Logística deficiente en la gestión de espacios para que se lleven a cabo las audiciones.</p> <p>D2. Difusión limitada de las audiciones y actividades de la orquesta pues no poseen una red oficial de la orquesta.</p> <p>D3. Ausencia de archivo digital actualizado con resultados de convocatorias y métricas relacionadas.</p> <p>D4. Recursos promocionales insuficientes para fortalecer la imagen institucional.</p> <p>D5. Falta de retroalimentación detallada en audiciones para los candidatos.</p>	<p>A1. Competencia intensa de otras instituciones culturales que poseen mayor difusión de sus actividades y atracción de aspirantes.</p> <p>A2. Posible desmotivación de los aspirantes rechazados respecto a participar, por falta de justificación clara en los resultados.</p> <p>A3. Riesgo de no cumplir con los objetivos organizacionales debido a fallas en los procesos clave.</p> <p>A4. Baja tasa de retención de integrantes si no se promueve con frecuencia el trabajo que realizan.</p>

Tabla 5. Matriz FODA de la JOSG

Fuente: Elaboración propia.

Entre las principales fortalezas se destacan la reputación de la orquesta como referente cultural y el talento de sus actuales integrantes. Sin embargo, también se evidencian debilidades significativas, como la falta de estandarización en las evaluaciones y la limitada difusión de las convocatorias, lo que se relaciona intensamente con la tasa de recepción de solicitudes para futuras convocatorias.

Por otro lado, en el entorno externo se identifican oportunidades como la implementación de estrategias digitales y programas de mentoría que podría aumentar la motivación de los participantes. Entre las amenazas destacan la baja retención de talentos y la dependencia de terceros para la promoción. Este análisis enfatiza en qué puntos necesitan acciones correctivas para garantizar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad del proceso.

3.2.2 Análisis de causas

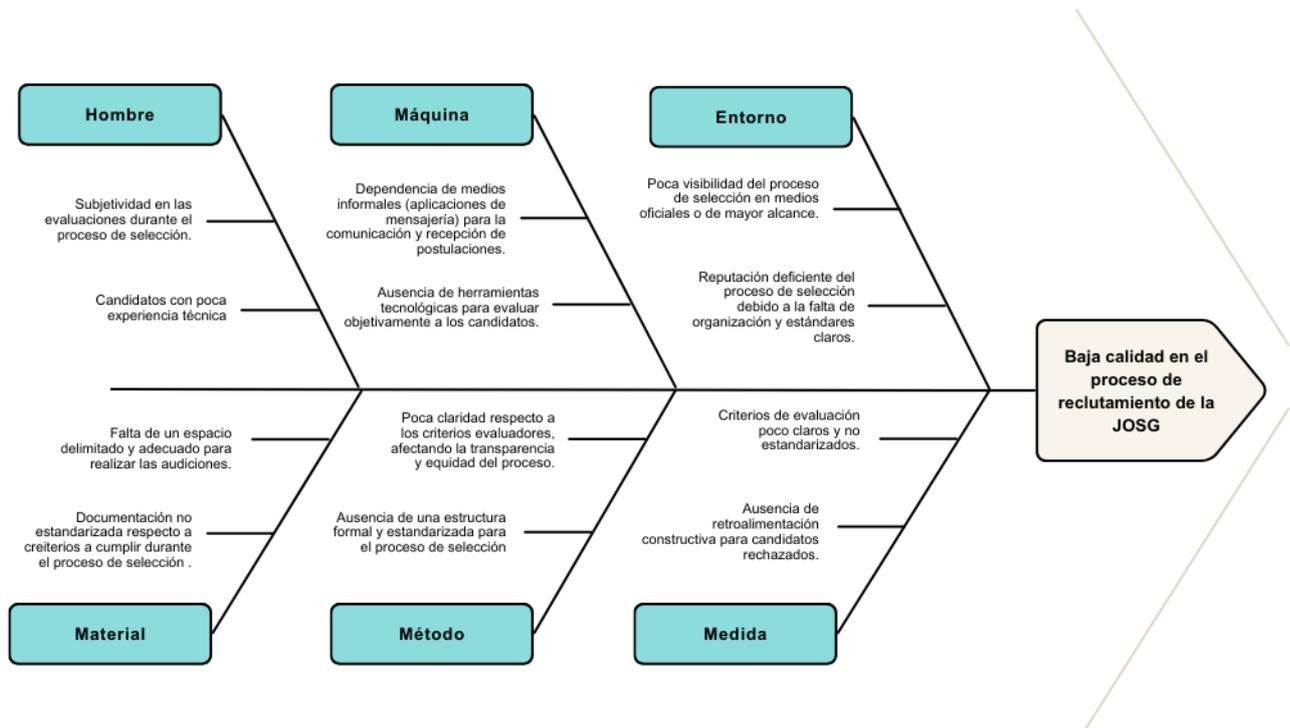


Figura 4. Diagrama Ishikawa del proceso actual de selección de la JOSG.

Fuente: Elaboración propia.

Tras observar de manera detallada la situación y documentación asociada a la estructura de la agrupación, así como las actividades que esta efectúa con relación al proceso seleccionado, se pudieron delimitar una serie de causas encontradas. En función de ello, las mismas pueden ser encontradas a continuación:

- Falta de estandarización en el proceso de selección: Al carecer de una estructura formal por etapas, la existencia de inconsistencias se vuelva más común e interfiere con la efectividad del proceso en cuestión. Considerando lo demorado que puede ser la selección o lo subjetivo que llegan a ser las decisiones tomadas, atraer nuevos candidatos es una tarea ardua dada la reputación que se ha formado sobre la orquesta. Por lo tanto, dicha falta de políticas claras y dependencia en criterios individuales debe ser corregida a favor de la mejora del proceso en sí.

- Baja diversificación de los canales de atracción: En lo que compete a la apertura de audiciones y su divulgación, esta suele recaer en medios como la comunicación directa entre individuos (“boca a boca”) o grupos en aplicaciones de mensajería. Rara vez se suele ver publicidad en páginas oficiales de mayor alcance por lo que la necesidad de diversificar dichos medios publicitarios está cada vez más presente.
- Poca claridad respecto a los criterios evaluadores: El hecho de mantener una estructura deficiente al momento de considerar el aspecto técnico de cada postulante implica un problema de equidad y transparencia para los afectados. Desde una clara insatisfacción en los postulantes hasta la incorporación de integrantes pocos capaces, la ausencia de herramientas para evaluar de manera correcta solo trae más complicaciones que manejar.
- Retrasos dentro del proceso: Aunque este no requiere de una extensión de tiempo prolongado, las constantes demoras que suelen surgir (sobre todo entre la recepción de la aplicación y el agendamiento de la audición) pueden producir desinterés por parte del candidato. Esta situación parte de la misma ausencia de una estructura formal para el proceso, conllevando a múltiples fallas de gestión para controlar los tiempos.
- Candidatos poco experimentados: Tal como se planteó con anterioridad, no poseer un esquema de calificación para la evaluación neutra de un candidato solo da paso a la subjetividad durante la audición. Producto de ello, varios candidatos en diferentes filas instrumentales no poseen un nivel óptimo de aprendizaje/técnica y tienden a entorpecer el progreso del proceso en sí y las evaluaciones correspondientes.

3.2.3 Flujograma actual del proceso de selección

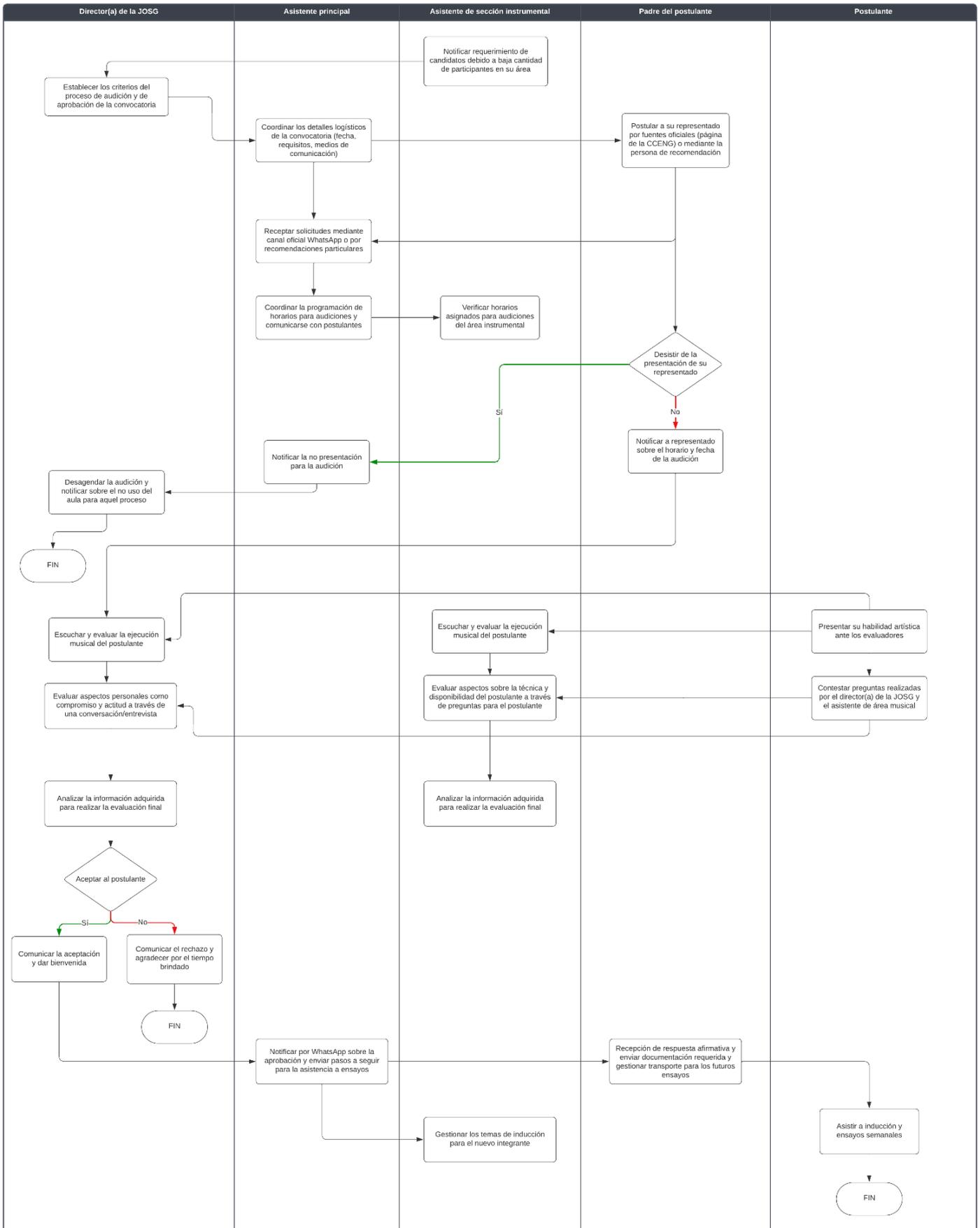


Figura 5. Flujograma del proceso actual de selección de la JOSG.

Fuente: Elaboración propia.

Tras realizar la observación correspondiente al diagrama expuesto, a lo largo del proceso mencionado se pueden identificar múltiples detalles que a simple vista es complicado visualizar. Aunque su funcionamiento ha dado resultados aceptables a lo largo del tiempo, en la actualidad este ya se muestra deficiente y requiere de ciertas mejoras para poder seguir operando de manera efectiva. En función de aquello, se detallan las principales etapas donde se pueden considerar alternativas de mejora:

- Dentro de lo que compete el inicio del proceso, el establecimiento de los criterios juega un rol fundamental para un correcto reclutamiento. El manejo actual no refleja una estructura clara ni una referencia estandarizada que evite recaer en la subjetividad, volviendo de cierta forma un poco imparcial la selección. Más allá de lo injusto que es, dicha falencia también provoca malestar en los participantes y sus padres/representantes.
- Al momento de realizar el registro de un candidato para su respectiva postulación, el hecho de mantener un medio informal (aplicación de mensajería) como canal oficial resulta poco congruente con la formalidad del proceso en sí. Tratándose de un elenco asociado a una entidad de prestigio, el no corregir aquello repercute directamente sobre la reputación de la orquesta, así como todos sus colaboradores.
- Una problemática que se evidencia, bajo la situación actual, es la disconformidad que existe por parte de los postulantes por la poca transparencia que existe en el proceso. Aunque suele ser más frecuente en decisiones no satisfactorias para el candidato, es necesario poder aclarar cualquier duda a todos los postulantes y ofrecer una retroalimentación completa que los motive a continuar en constante aprendizaje y de mayor calma a sus representantes.

- En adición a lo expuesto con anterioridad, es importante reconocer la problemática existente en la difusión de las convocatorias, así como la falta de un espacio adecuado para llevar a cabo cada etapa del proceso. El ejercer en estas condiciones dificulta el proceso de evaluación, así como la labor de logística por parte del elenco, manteniendo un estado rotativo entre diversos espacios no óptimos mientras que la afluencia de candidatos se mantiene en constante disminución.

3.3 Análisis de impacto

Las entrevistas implementadas a los distintos actores del proceso de reclutamiento seleccionados permitieron recopilar información acertada respecto a los riesgos asociados al proceso, los cuales se analizaron a través de la matriz de riesgos propuesta en el capítulo anterior.

3.3.1 Matriz de riesgos

N°	Riesgo	Causas	Efectos	Probabilidad de incidencia	Impacto	Resultado	Nivel de riesgo	Plan de respuesta
1	Subjetividad en las evaluaciones	Falta de criterios claros y herramientas objetivas de evaluación.	1. Integrantes seleccionados no cumplen con el perfil. 2. Baja calidad de presentaciones. Atrasos en ensayos.	7	9	63	Muy alto	Establecer criterios claros y diseñar una rúbrica objetiva para las audiciones.
2	Presión psicológica sobre jóvenes	Entorno no adecuado o falta de acompañamiento emocional durante audiciones.	1. Impacto negativo en la experiencia del integrante. 2. Deserción intempestiva del integrante.	2	4	8	Bajo	Proveer un ambiente adecuado y capacitación para los evaluadores sobre trato empático con jóvenes.
3	Falta de personal evaluador en audiciones	Solo la directora y asistentes participan en las evaluaciones.	Procesos prolongados y sobrecarga de trabajo.	8	7	56	Alto	Incorporar evaluadores (asistentes de ser necesario) adicionales en función del volumen de postulantes.

4	Problemas logísticos de espacio	Audiciones realizadas en pasillos o áreas no adecuadas.	Experiencia negativa para los candidatos y evaluadores.	8	6	48	Medio	Asignar un espacio fijo y adecuado para realizar las audiciones (sujeto a logística de la CCENG)
5	Baja reputación de la orquesta por escepticismo ante los resultados de audiciones	Candidatos no reciben retroalimentación sobre su desempeño.	1. Descontento de padres y aspirantes pues no hay oportunidad de mejorar sin obtener retroalimentación 2. Desmotivación de aspirantes y decisión de no volver a participar en futuros procesos.	7	6	42	Medio	Implementar un sistema de retroalimentación formal que explique las razones de aceptación o rechazo.
6	Baja tasa de postulaciones por canales de difusión limitados	Escasez de recursos promocionales de la orquesta en fuentes oficiales	1. Filas instrumentales incompletas o con poco personal 2. Falta de diversificación de talentos musicales	7	7	49	Alto	Estandarizar los tiempos del proceso y mejorar la comunicación con los postulantes.

Tabla 6. Matriz de riesgos asociados al proceso de selección de la JOSG.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Detalle y análisis de los hallazgos

La matriz de riesgos generada evidencia que los riesgos más críticos 1, 3 y 6, guardan estrecha relación con la falta de estandarización en el proceso, la logística deficiente y la escasez de recursos humanos.

El riesgo #1 tiene una gran afectación sobre el objetivo organizacional e) “Consolidar la imagen institucional de la JOSG como un referente cultural mediante la promoción de presentaciones artísticas de alto impacto”, como consecuencia de que no se ejecuta un análisis objetivo del desenvolvimiento del aspirante en la audición. La decisión suele dejarse llevar por la subjetividad de los evaluadores sin acudir a una evaluación conjunta de índole estructurado sobre aspectos técnicos musicales. Todo ello da como resultado que se aprueben candidatos que tal vez no poseen el nivel de experiencia requerido para formar parte de la orquesta, además de que ralentiza la ejecución de ensayos a la par.

Por otro lado, el riesgo #2 con un resultado de 8 no posee gran incidencia sobre el proceso de reclutamiento, no obstante, podría convertirse en un potencial riesgo de gran repercusión a largo plazo considerando que se trata con jóvenes que se encuentran desarrollando sus preferencias, carácter y nivel de compromiso, por lo que sería propicio brindarles un ambiente que incentive su creatividad a la vez que fomenta en ellos la responsabilidad.

Tal como se refleja tanto en el flujograma de procesos como en la matriz de riesgos, existe muy poco personal para las audiciones, siendo estos el/la directora (a) de la JOSG y el asistente de sección instrumental. Esto genera una sobrecarga de trabajo para ellos, ya que deben dividir su tiempo laboral entre todas sus demás funciones y responsabilidades diarias, por lo que resulta necesario el apoyo de profesionales adicionales que apoyen en las audiciones cada vez que estas tomen lugar.

Correspondiente al riesgo #5, las audiciones que se realizan en pasillos y espacios inadecuados que no poseen discreción para la concentración de los aspirantes y formalidad del proceso, afectan negativamente la experiencia del aspirante y evaluadores. Por lo que, es una prioridad asignar un espacio fijo que se destine para las audiciones que cuente con privacidad, tamaño apropiado para que el aspirante se desenvuelva y equipo de sonido de buena calidad que permita excelente sonorización durante la presentación.

Así mismo el riesgo #5 ahonda en una de las funciones de mayor incidencia para retener el interés de los candidatos rechazados. A pesar de tener un puntaje medio de 42, este aspecto es considerado de gran trascendencia ya que al no brindar una retroalimentación detallada del porqué no fue aceptado cierto participante, este puede resultar desconcertado y decepcionado de que no se le haya brindado en qué puntos debería mejorar para ser aceptado en una próxima ocasión y, como consecuencia, no querrá participar en una próxima ocasión por aquella experiencia.

Por último, el riesgo #6 resalta la necesidad de diversificar los canales de difusión y de fortalecer los recursos promocionales de la orquesta. En la parte inicial del flujograma de procesos actual, los directivos de la orquesta relegan la difusión de las audiciones a los encargados de las redes sociales tanto de la CCENG y la Prefectura del Guayas, pese a ello, no existe presencia frecuente de la orquesta en las páginas oficiales por ello no existe el alcance esperado para lograr el objetivo organizacional b) “Diseñar y ejecutar proyectos de vinculación con la comunidad para democratizar el acceso a la música”.

Implementar medidas correctivas específicas, como la diversificación de evaluadores, la asignación de espacios adecuados y la formalización de criterios de selección y retroalimentación, son algunas ideas de mejora que se plantearán para generar un cambio significativo en la eficiencia, transparencia y percepción del proceso de selección de la JOSG.

3.4 Propuesta del proyecto – Actividades de Control

Para evitar la subjetividad en las audiciones, se planteó implementar rúbricas de evaluación tanto para el/la directora de la JOSG, como de cada uno de los asistentes de sección instrumentales (véase Anexos 6, 7, 8, 9, 10 y 11), con el fin de que su evaluación sea respaldada de forma documental guiándose por los requisitos técnicos que debería cumplir el aspirante. De esta manera también se tendrá mayor detalle respecto a los campos en los que el aspirante no tuvo buen puntaje y será posible otorgar una justificación detallada en caso de ser rechazado.

A su vez, otro plan de acción para contrarrestar el acceso de jóvenes que no poseen mucha experiencia consiste en aceptar postulaciones a través de Google Forms (véase Anexo 5). Dentro de estas se solicitará, en adición a la documentación estándar como una copia de la cédula, una pequeña reseña sobre el postulante referente a su experiencia en el rubro musical seleccionado, referencias personales, estudios y cursos relacionados que haya realizado. De esta forma, es posible realizar un primer filtro de aspirantes y se acorta el grupo preseleccionado que finalmente se invitará a realizar la audición.

Otra de las fases del proceso identificadas como una de las que requiere mejoras, es aquella correspondiente al asistente principal, la coordinación de detalles logísticos sobre la convocatoria. Si bien la JOSG se da a conocer a través de las páginas de Instagram y la plataforma web del a CCENG, quienes laboran en la orquesta han comentado que esto se da de forma esporádica y no existe un espacio específico destinado para compartir actualizaciones de las presentaciones, convocatorias y convenios del ente. Por todo esto, la propuesta de generar una página de Instagram exclusivamente para la orquesta surge como alternativa promocional de la JOSG para que así tenga mayor alcance de su público objetivo, dando como resultado el aumento de la tasa de recepción de solicitudes.

Para obtener tanto el grado de transparencia y de trazabilidad estipulado como expectativa para el proceso, se definirá el periodo de 1 mes para aceptar solicitudes de aspirantes. Esto se

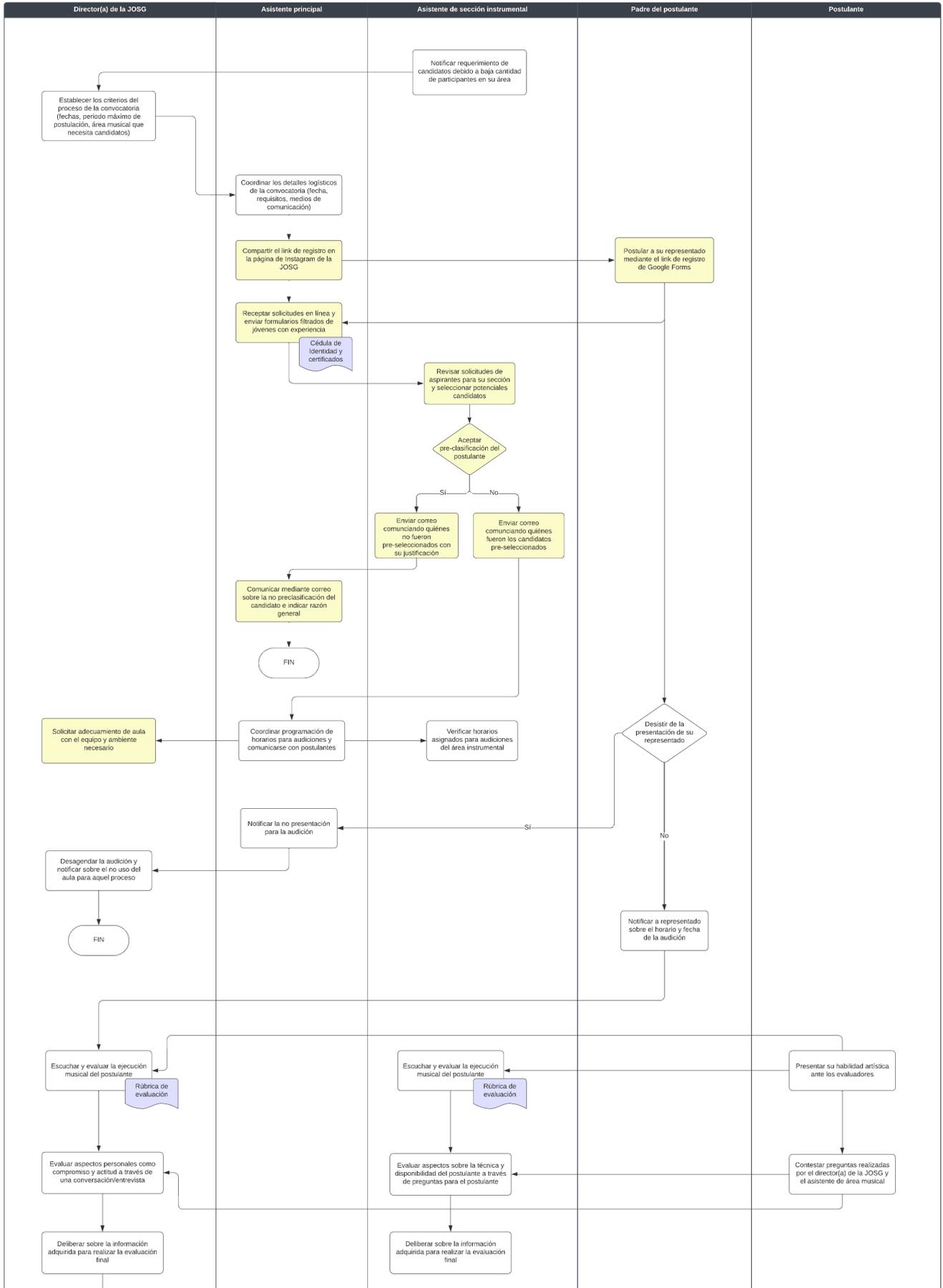
establecerá de esta forma cada vez que se anuncie la apertura de convocatorias, lo cual se lleva a cabo generalmente cada 6 meses dependiendo de los requerimientos de la agrupación y la disponibilidad de puestos por cubrir o expandir en función de la planta orquestal actual.

Respecto al espacio de audiciones, se sugirió la adecuación de una de las aulas que posee el edificio de la orquesta, con el equipo sonoro y espacio pertinentes para que el candidato se desenvuelva sin problemas. Al mismo tiempo, esta estrategia evitará posibles nervios en el candidato por exposición a integrantes que no sean evaluadores.

Posterior a las audiciones, se brinda el veredicto a los candidatos, etapa en la que se detallará la justificación de la decisión tomada, basándose en las rúbricas utilizadas. En el escenario de que el joven sea rechazado aquello le permitirá pulir a futuro las áreas de las rúbricas, en las que no obtuvo un puntaje tan alto para participar en un futuro proceso de selección. Por otro lado, en caso de ser aceptado se le enviará al padre del candidato un correo con la bienvenida a la orquesta, en donde se le indicarán los pasos a seguir para coordinar horarios de asistencia a ensayos y envío de documentación faltante para el registro del joven. Del mismo modo, se seguirá utilizando la aplicación de mensajería WhatsApp para establecer comunicación con los padres de los candidatos y solventar cualquier duda que surja.

Como última propuesta de mejora, se encuentra el generar una base de datos que recopile la información de antiguas convocatorias, lo cual permitirá a la directiva emitir reportes consolidados de aquellas donde se reflejen el total de postulaciones, medio por el que se receptaron, cantidad de postulantes rechazados y aprobados, número de postulaciones según la sección instrumental. Como resultado de esto, la orquesta contará con una base histórica que le posibilitará analizar su desempeño de reclutamiento a lo largo de los años.

3.4.1 Diagrama mejorado del proceso de selección



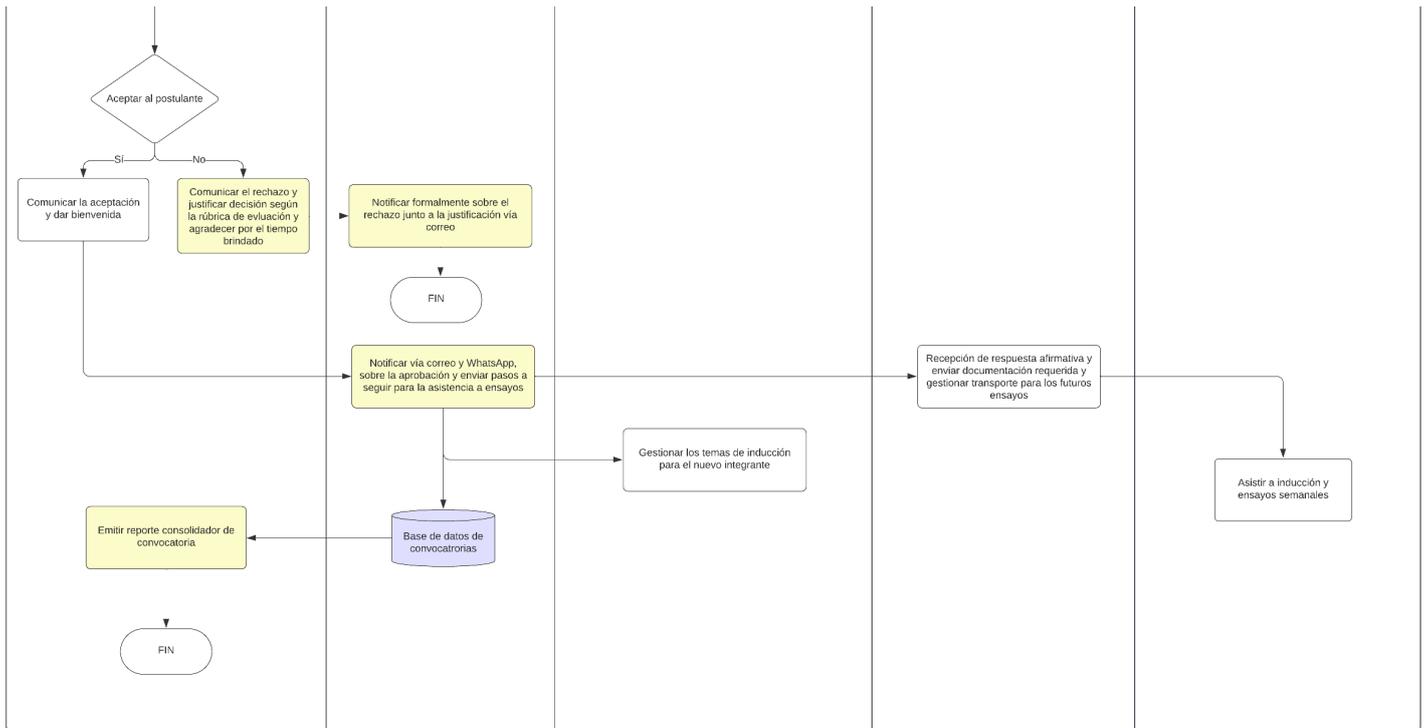


Figura 6. Flujograma mejorado del proceso de selección de la JOSG.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2 Estructura del manual del proceso de reclutamiento mejorado

La producción del manual de proceso de reclutamiento pretende establecer un marco estructurado, transparente y eficiente para la captación, evaluación y selección de talentos musicales, asegurando la calidad técnica y artística de los nuevos integrantes. Aquella guía será de ayuda tanto para los evaluadores como los postulantes para que conozcan a detalle las fases de este, así como sus tareas y responsabilidades.

El manual posee la siguiente estructura:

- Glosario de términos y abreviaturas
- Objetivo del manual
- Alcance
- Responsabilidades

- Políticas
- Procedimiento
- Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento
- Documentación
 - Formulario de postulación
 - Rúbrica de evaluación para el/la directora(a) de la JOSG
 - Rúbrica de evaluación para el asistente de cuerdas agudas
 - Rúbrica de evaluación para el asistente de cuerdas graves
 - Rúbrica de evaluación para el asistente de instrumentos de viento madera
 - Rúbrica de evaluación para el asistente de instrumentos de viento metal
 - Rúbrica de evaluación para el asistente de instrumentos de percusión
 - Plantilla de correo de aceptación
 - Plantilla de correo de rechazo

3.5 Análisis costo – beneficio

3.5.1 Costos asociados

Dentro de lo que compete el desarrollo del manual y los costos relacionados al mismo, se puede afirmar que estos no representan inversión monetaria alguna para la empresa o los autores del presente proyecto, esto se debe a la practicidad del uso de recursos de fácil acceso como equipos personales, de los que actualmente dispone la JOSG, y material complementario obtenido a través de conexión a internet.

A pesar de que esta propuesta inicial no considera inversión cuantitativa, puede contemplar más adelante destinar recursos monetarios hacia la adecuación de un aula para las audiciones y el contrato de una persona que gestione la página de Instagram de la orquesta. Estas ideas podrían ser estrategias para agregarle valor a la orquesta a largo plazo, dando como resultado una mayor tasa de postulantes y que más instituciones se interesen por establecer convenios con la JOSG.

Ideas de aspectos cualitativos que podríamos medir:

- Satisfacción de evaluadores
- Reducción de tiempos en el proceso (facilidad de recepción y filtro de información a través de forms)
- Percepción de padres y postulantes respecto al proceso de postulación, evaluación y espacio de audición
- Incremento de tasa de postulaciones gracias a la mayor visibilidad en una red específica (Instagram)

3.5.2 Beneficios asociados

Como contraparte a lo presentado con anterioridad, en la siguiente tabla se exponen los beneficios identificados al implementar el esquema presentado por el manual adjunto.

No.	Riesgo identificado	Corrección propuesta	Indicador de medición (KPI)	Beneficio Asociado	Valor estimado de mejora
1	Subjetividad en las evaluaciones	Establecer criterios precisos y diseñar una rúbrica objetiva para las audiciones.	Índice de consistencia entre evaluadores	Mayor transparencia en el proceso; mejora de la percepción y confianza de postulantes y público en general.	70% de consistencia entre evaluadores
2	Presión psicológica sobre jóvenes	Realización de capacitaciones para evaluadores sobre el manejo emocional de jóvenes y su integración en grupos	Encuestas de satisfacción de integrantes	Reducción del estrés/desagrado percibido; mejora en la percepción de los postulantes sobre el proceso en general.	Incremento del 20 – 30% en la satisfacción de postulantes.
3	Falta de personal evaluador en audiciones	Incorporar evaluadores (asistentes de ser necesario) adicionales en función del volumen de postulantes.	Relación evaluadores-postulantes	Reducción de sobrecarga de trabajo; mayor disponibilidad de horarios; mayor eficiencia en audiciones.	Reducción del 40 – 50% sobre el tiempo para completar el proceso por postulante.
4	Problemas logísticos de espacio	Designación de un espacio fijo para audiciones (sujeto a logística de la CCENG)	Cumplimiento a tiempo del programa (%)	Reducción de interrupciones en el desarrollo del proceso; mejora de la experiencia de las partes implicadas.	Mejorar a un 85 – 95% de cumplimiento del proceso
5	Baja reputación de la orquesta por escepticismo ante los resultados de audiciones	Implementación de un sistema formal que especifique razones de aceptación o rechazo.	Encuestas orientadas a la percepción pública; comparativa sobre número de quejas o críticas	Mejora de la transparencia del proceso; desarrollo de una perceptiva positiva sobre la imagen de la orquesta.	Reducción del 10 – 15 % de quejas recibidas.

6	Baja tasa de postulaciones por canales de difusión limitados	Uso de campañas y difusión en redes sociales, así como mejora en los canales de comunicación con la orquesta.	Tasa incremental de postulaciones por convocatoria	Aumento de los postulantes inscritos por convocatoria; mejora del alcance respecto a los perfiles candidatos.	Incremento del 30 – 40% respecto a la tasa de postulantes.

Tabla 7. Tabla de beneficios esperados a partir de la idea propuesta

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Gracias al desarrollo del manual detallado y todas las mejoras propuestas, ejecutar el proceso de reclutamiento de jóvenes talentos para la orquesta ya mencionada va a resultar mucho más sencillo gracias al esquema de trabajo presentado.

Sobre dicha base, se presentan los principales puntos a consideración de las conclusiones y recomendaciones respectivas al contenido presentando.

Conclusiones

- i. La falta de una planificación estratégica efectiva, así como la definición de criterios concisos y claros, puede producir dificultades considerables en la selección y retención de nuevos integrantes dentro del contexto orquestal.
- ii. El modelo COSO II ERM ha demostrado ser una herramienta reformadora del proceso de reclutamiento que aporta claridad al reclutamiento de candidatos para la orquesta y fortalece el control interno, área que no había sido explorada por la institución previamente.
- iii. La aplicación del modelo COSO II ERM permitió explorar con gran detenimiento el proceso de reclutamiento actual de la orquesta, identificando los riesgos implicados para los cuales se generaron planes de acción a modo de mitigación de estos.
- iv. Las herramientas de evaluación de candidatos propuestas engloban en conjunto el punto de inflexión del proceso de reclutamiento que se ha venido dando en la orquesta, al brindarles cualidades como la transparencia y estandarización que optimizara los recursos y trazabilidad inmiscuidos en cada etapa del proceso.
- v. A consideración de las múltiples causas que entorpecen el proceso de reclutamiento, no poseer una nómina de personal calificado que abastezca la afluencia de postulantes se presenta como un factor urgente por corregir dentro del contexto actual.

- vi. Los indicadores de rendimiento postulados facilitan en gran medida la medicación objetiva de factores como la eficiencia, la transparencia y, sobre todo, la calidad asociada a las evaluaciones efectuadas dentro del proceso.
- vii. La propuesta de utilizar plataformas digitales y redes sociales para promocionar el proceso de reclutamiento amplía significativamente el alcance y la visibilidad de la JOSG ante un público diversificado.
- viii. Poseer un proceso de selección organizado y transparente permite fortalecer la imagen del elenco, así como la confianza por parte de los postulantes, mejorando a la par la percepción general que se posee sobre la orquesta y la respectiva retención de los jóvenes talentos que la conforman.

De igual modo, se consideran pertinentes las siguientes recomendaciones para que la institución mantenga un buen rendimiento una vez se implementen las ideas propuestas en este proyecto integrador:

Recomendaciones:

- i. Resultará de gran relevancia que la orquesta difunda constantemente sus actividades en sus redes oficiales para mantener a su público objetivo actualizado sobre sus eventos y procesos de postulación.
- ii. Sería recomendable que la institución contrate a una persona que maneje sus redes sociales aplicando estrategias de marketing digital y creación de contenido específico para el nicho de mercado de la orquesta, en donde se resalten sus valores, logros y relevancia en el marco artístico ecuatoriano. De esta manera tampoco se sobrecarga de labores al asistente principal de la orquesta.
- iii. La orquesta debería contemplar la promoción de becas y mentorías profesionalizantes para su personal actual, a través de sus convenios con instituciones del medio, pues

de esta forma se incrementaría el nivel de motivación de aquellos, reduciendo así la probabilidad de deserción a mediano plazo.

- iv. Se deberían realizar reuniones periódicas cada vez que se realice una convocatoria, entre el comité administrativo y asistentes seccionales para discutir los efectos que consideran que ha tenido la aplicación del manual en su proceso de reclutamiento y posicionamiento estratégico como institución.
- v. Una idea trascendental sería el involucrar a los padres de familia en sesiones de orientación en las que se destaquen los beneficios de la formación musical en sus hijos además de plantar una nueva perspectiva del arte como fuente de trabajo a futuro.
- vi. Se recomienda el desarrollo de talleres continuos sobre técnica instrumental y uso apropiado de las herramientas de evaluación entregadas, destinados al director (a), asistentes y cualquier parte relacionada en la ejecución del proceso de reclutamiento.

Bibliografía

- Adjepong, B. (2020). The Value and Importance of Music to Children's Growth and Development. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(4).
<https://doi.org/10.9790/0837-2504030109>
- Alvarez, A (2020). Diagrama causa-efecto Ishikawa.
<https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research* (14a ed.). Wadsworth Publishing.
- Balladares, J., et al (2022) *Genealogía de la familia*.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23103/4/Genealogi%CC%81a%20de%20la%20familia%20Vol%202.pdf>
- Chia-Hui Ko, M.-J. C. (2014). Aesthetics in early childhood education: The combination of technology instruments in children's music, visual arts, and pretend play. *Journal of Social Sciences*, 10(1), 39–45. <https://doi.org/10.3844/jssp.2014.39.45>
- Chiavenato, I. (2008) *Gestión del talento humano*. 2da edición. México: McGrawHill. ISBN: 978-970-10-7340-7
- Del Val, F. (2022). De la sociología de la música a la sociología musical. Nuevos paradigmas en los estudios sobre música y sociedad. *Revista Internacional de Sociología*, 80(2) (204). <https://doi.org/10.3989/RIS.2022.80.2.20.135>
- Dessler, G. (2015) *Administración de recursos humanos*. 14va edición. México: Pearson. ISBN: 978-607-32-3311-8

- Dianne M. Tai, Shane N. Phillipson, Sivanes Phillipson. (2018). Music training and the academic achievement of Hong Kong students. *Research Studies in Music Education*, 40(4). <https://doi.org/10.9790/0837-2504030109>
- Díaz-Bravo, L., et al (2013) La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación educ. médica*, 2(7). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=Ventajas%20de%20la%20entrevista&text=No%20se%20somete%20a%20limitaciones,situaciones%20planeadas%20para%20el%20futuro.&text=Posibilidad%20de%20centrar%20el%20tema,centrarlas%20en%20un%20tema%20espec%C3%ADfico.
- Echeverría, G. (2024) Artes musicales: carrera que llega a las aulas universitarias. <https://www.expreso.ec/actualidad/artes-musicales-carrera-llega-aulas-universitarias-201143.html>
- Esquembre, J. (2016) *Gerente profesional de proyectos, cómo gestionar con éxito su proyecto de certificación profesional PMP®* (1ra ed.). Cengage Learning Argentina.
- Estupiñán, R. (2021). *Control Interno y Fraudes*. ECOE Ediciones.
- Eva Essa, M. B. (2019). *Introduction to Early Childhood Education*. SAGE Publications.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2015). *Managing Human Resources* (8a ed.). Pearson.
- Grupo Fraga (s.f.) *Qué es la matriz de riesgos: guía paso a paso con un ejemplo*. <https://grupo-fraga.com/que-es-la-matriz-de-riesgos-guia-paso-a-paso-con-un-ejemplo/>

Guzmán, M. (2024). El Diagrama de Proceso. Corporación Universitaria de Asturias.

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/administracion_procesos_i/unidad1_pdf2.pdf

Harrington J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. ISBN: 9586001687

Kwan, A. (2013). 6 benefits of music lessons. Parent Magazine.

Mosquera, G. O. (2021). Control interno COSO ERM aplicado al talento humano del sector público en Ecuador. *Enfoques*, 5(17), 32–39.

OIT (2023) *El futuro del trabajo en el sector de las artes y el entretenimiento*.

<https://www.ilo.org/es/publications/el-futuro-del-trabajo-en-el-sector-de-las-artes-y-el-entretenimiento>

OSG (2023) ORQUESTA SINFÓNICA DE GUAYAQUIL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS 2023. <https://osg.gob.ec/wp-content/uploads/2024/INFORME%20PRELIMINAR%20RENDICI%C3%92N%20DE%20CUENTAS%202023%20OSG.pdf>

PMBOK (2021) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK) – Séptima edición y El Estándar para la Dirección de Proyectos. ISBN: 978-1-62825-719-9

Rojas, P. (2010) Reclutamiento y Selección 2.0: La Nueva Forma de Encontrar Talento. 1ra edición. España: UOC. ISBN: 978-84-9788-927-8

SafetyCulture (2024) Guía para entender la matriz de riesgo 5x5.

<https://safetyculture.com/es/temas/evaluacion-de-riesgos/matriz-de-riesgo/>

Santafé de Bogotá McGraw-Hill ©1993. <https://biblioteca.usco.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=40693>

SIIC (2020) *Impacto del Covid-19 y reactivación del sector artístico y cultural del Ecuador - diciembre 2020*. <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/01/Boleti%CC%81n-de-reactivacio%CC%81n-del-sector-arti%CC%81stico-y-cultural.pdf>

Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>

Suárez, J., Tigrero, J. (2023). La necesidad de un Mercado Laboral de las Artes en Guayaquil: perspectivas y proyecciones. https://www.researchgate.net/publication/372792621_La_necesidad_de_un_Mercado_Laboral_de_las_Artes_en_Guayaquil_perspectivas_y_proyecciones

Valdivieso, T. V. (2021). Diseño de un sistema de control interno basado en el Modelo COSO II para la empresa Ginsberg Ecuador S.A. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Valenzuela, V., & Aisenson, G. (2016). Jóvenes en Orquesta Escuela: Construcción de identidad y proyectos de futuro. *Anuario de investigaciones*, 23(1), 115–121.

Veintimilla, J y Velasquez, P. (2017) Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6132035.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a directora de la Orquesta

Nota aclaratoria: La información recopilada durante esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para analizar y mejorar el proceso de reclutamiento en la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG). Garantizamos la confidencialidad de las respuestas, preservando el anonimato de todos los participantes. Agradecemos de antemano su tiempo y disposición para compartir su experiencia y perspectivas.

1. Presentación

1.1 ¿Cuánto tiempo lleva siendo la directora de la JOSG?

1.2 ¿Cómo describiría usted su rol dentro de la orquesta?

2. Origen y proceso de reclutamiento

2.1 ¿Cada cuánto suelen aperturar convocatorias para reclutar a nuevos candidatos? ¿Qué los suele incentivar a abrir estas convocatorias?

2.2 ¿Podría indicarnos cuáles suelen ser las etapas del proceso de reclutamiento de nuevos aspirantes? (Por ejemplo: convocatoria, recepción de postulaciones, selección, audiciones, decisión final).

2.3 En base a las etapas mencionadas, ¿quiénes son los actores involucrados en cada una de estas?

2.4 ¿Cuáles son los medios principales por los que reciben postulaciones? (redes sociales, correo electrónico, recomendaciones, etc.).

2.5 ¿Cuántas vacantes suelen abrirse en cada convocatoria?

2.6 ¿Qué perfiles o cualidades suelen buscar en los candidatos?

3. Funcionamiento del proceso

3.1 ¿Cómo se organizan las audiciones? ¿Existen lineamientos claros para evaluar a los candidatos?

3.2 ¿Qué aspectos del proceso actual considera como los mayores aciertos?

3.3 ¿Qué debilidades o áreas de mejora ha logrado identificar dentro del proceso?

3.4 ¿Qué riesgos o desafíos cree que podrían comprometer la eficiencia o efectividad del reclutamiento?

3.5 ¿Qué tipo de retroalimentación reciben de los postulantes sobre el proceso de postulación?

4. Evaluación del proceso

4.1 ¿Existe algún mecanismo para evaluar si el proceso cumple con los objetivos esperados?

4.2 ¿Suelen establecer expectativas numéricas o cualitativas de cómo debería resultar el reclutamiento de nuevos candidatos?

4.3 ¿Ha existido intentos de implementar una mejora en el proceso de reclutamiento? ¿Cómo ha resultado esto?

5. Opinión sobre el Proceso

5.1 Según su experiencia, ¿qué tan efectivo cree que es el proceso de selección actual?

5.2 ¿Qué impacto tiene este proceso en la calidad artística de la orquesta?

5.3 ¿Cuáles son los principales problemas o desafíos que enfrentan en el proceso de selección?

5.4 ¿Qué riesgos identifican que puedan afectar la selección adecuada de los candidatos?

5.5 ¿Qué estrategias se han considerado para mitigar estos problemas?

Anexo 2. Entrevista a Asistentes de la Orquesta

Nota aclaratoria: La información recopilada durante esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para analizar y mejorar el proceso de reclutamiento en la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG). Garantizamos la confidencialidad de las respuestas, preservando el anonimato de todos los participantes. Agradecemos de antemano su tiempo y disposición para compartir su experiencia y perspectivas.

1. Presentación y Experiencia Personal

1.1 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como asistente en la orquesta?

1.2 ¿Qué instrumento enseña o área específica supervisa dentro de la JOSG?

1.3 ¿Qué lo motivó a formar parte de la JOSG?

2. Detalles del Proceso de Selección en su Área

2.1 Desde su experiencia, ¿cómo describiría al proceso de selección actual para aspirantes en su área instrumental?

2.2 Aproximadamente, ¿cuántos aspirantes recibe en su área en un mes o trimestre?

2.3 ¿Considera que la forma en la que se aplica el proceso de selección contribuye a los objetivos que usted establece como profesional? (por ejemplo, un alto rendimiento en presentaciones, mayor tasa de asistencia del público)

3. Evaluación de los Candidatos

3.1 ¿Qué factores considera más importantes al evaluar a los aspirantes? (técnica, compromiso, experiencia, etc.).

3.2 ¿Qué características adicionales, además de la habilidad técnica, considera clave para seleccionar a los aspirantes?

3.3 ¿Cree que las audiciones actuales son efectivas para evaluar adecuadamente las habilidades de los candidatos? ¿Por qué?

4. Problemas y Mejoras

4.1 ¿Qué problemas o retos enfrenta el proceso de selección en su área?

4.2 ¿Existe alguna etapa del proceso que considere problemática o que haga lento el flujo?
¿Cuál y por qué?

4.3 ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para optimizar el proceso de selección en su área?

Anexo 3. Entrevista a los Padres de Familia

Nota aclaratoria: La información recopilada durante esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para analizar y mejorar el proceso de reclutamiento en la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG). Garantizamos la confidencialidad de las

respuestas, preservando el anonimato de todos los participantes. Agradecemos de antemano su tiempo y disposición para compartir su experiencia y perspectivas.

1. Presentación y experiencia como padres

1.1 ¿Cuánto tiempo lleva su hijo/a siendo parte de la orquesta?

1.2 ¿Qué fue lo que motivó a su hijo/a a postularse? ¿Cómo lo apoyaron en esa decisión?

1.3 ¿Qué expectativas tienen como familia al ser parte de la JOSG?

2. Postulación y etapas del Proceso

2.1 ¿Cómo se enteró de las actividades de la orquesta y del proceso de postulación? (por ejemplo, si fue mediante redes sociales, referencia de amigos o familiares, etc)

2.2 ¿Qué etapas recuerda haber seguido para postular a su hijo/a?

3. Percepción del proceso

3.1 ¿Considera que el proceso de reclutamiento le fue descrito de forma clara?

3.2 ¿Qué medios se utilizaron para informarle sobre los pasos del proceso? (redes sociales, correo electrónico, reuniones).

4. Dificultades y sugerencias

4.1 ¿Tuvo alguna dificultad durante el proceso de postulación o audiciones?

4.2 ¿Qué aspectos del proceso le parecieron más positivos?

4.3 ¿Qué recomendaría para que el proceso sea más claro o eficiente para otros padres?

Anexo 4. Entrevista a los Integrantes de la Orquesta

Nota aclaratoria: La información recopilada durante esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para analizar y mejorar el proceso de reclutamiento en la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG). Garantizamos la confidencialidad de las respuestas, preservando el anonimato de todos los participantes. Agradecemos de antemano su tiempo y disposición para compartir su experiencia y perspectivas.

1. Presentación y Experiencia Personal

1.1 ¿Cuánto tiempo llevas siendo parte de la orquesta?

1.2 ¿Qué instrumento tocas y por qué elegiste este instrumento en particular?

1.3 ¿Cómo ha sido tu experiencia general como integrante de la JOSG?

2. Acceso y Etapas del Proceso

2.1 ¿Cómo te enteraste de la existencia de la orquesta y del proceso de postulación?

2.2 ¿Qué pasos recuerdas haber seguido durante el proceso de selección?

3. Percepción y Experiencia Personal

3.1 ¿Qué parte del proceso te pareció más sencilla y cuál más complicada?

3.2 ¿Cómo fue tu experiencia en las audiciones?

4. Problemas y Mejoras

4.1 ¿Qué medios usaron para informarte sobre los resultados del proceso?

4.2 ¿Crees que el proceso de selección actual es justo y eficiente? ¿Por qué?

4.3 ¿Qué recomendarías para mejorar el proceso de selección?

Anexo 5. Formulario de registro para la convocatoria

Nota Aclaratoria

La información proporcionada en este formulario será utilizada exclusivamente por la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG) para fines relacionados con el proceso de selección de candidatos. Garantizamos la confidencialidad de sus datos, los cuales no serán compartidos con terceros ni utilizados para otros propósitos ajenos a esta convocatoria.

Al completar este formulario, usted autoriza a la JOSG a procesar y almacenar la información enviada conforme a las normativas de protección de datos aplicables.

Sección A – Información Personal

1. Nombre Completo del candidato

2. Nombre Completo del representante

3. Edad del candidato

4. Correo electrónico de representante

5. Correo electrónico de representante

6. Número telefónico de representante

7. Dirección domiciliaria (especifique la ciudad y provincia)

Sección B – Formación y Experiencia Musical

8. ¿Qué instrumento(s) toca el aspirante? Seleccione todos los que correspondan:

- Violín
- Violenchelo
- Piano
- Flauta
- Clarinete
- Trompeta
- Trombón
- Tuba
- Timbal
- Otro (especifique): _____

9. ¿Ha realizado cursos o estudios especializados en el uso de instrumentos?

- Sí
- No

9.1. Proporcione el nombre de la Institución y una pequeña descripción del periodo que estuvo y las actividades que realizó el joven.

10. ¿El aspirante tiene experiencia tocando en orquestas?

- Sí
- No

10.1 En caso afirmativo. Proporcione el nombre de la orquesta, su rol y tiempo de participación.

11. ¿Qué nivel de experiencia posee el candidato?

- Básico
- Intermedio
- Avanzado

12. ¿Cuál es la motivación del candidato para formar parte de la JOSG?

13. ¿Cuál es la disponibilidad a la semana del aspirante?

14. ¿Por qué medio se enteró de la convocatoria? Seleccione las opciones que apliquen.

- Instagram de la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas
- Página oficial de la Casa de la Cultura Núcleo del Guayas
- Referencia de un conocido
- Otro (especifique): _____

15. Proporcione el nombre y contacto de una referencia profesional o académica que respalde la experiencia musical del candidato

16. Adjunte una copia de cédula del candidato

17. Adjunte certificados obtenidos de cursos realizados por el candidato (Opcional)

Mensaje final

Agradecemos enormemente tu interés en formar parte de la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG). Tu información ha sido recibida exitosamente.

Estaremos revisando todas las aplicaciones y nos pondremos en contacto usted a través del correo electrónico o el número de teléfono proporcionado para informarle si su representado ha sido preseleccionado.

¡Les deseamos el mejor de los éxitos en esta convocatoria! 🎵

Anexo 6. Rúbrica de evaluación de el/la directora(a) de la JOSG

CONVOCTORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Evaluación de la calidad técnica e interpretativa	Ejecución técnica deficiente, con errores frecuentes que afectan la interpretación.	Técnica básica, con errores notables en pasajes complejos.	Técnica aceptable, con pequeños detalles a mejorar.	Técnica sólida, con un alto nivel interpretativo y leves áreas de mejora.	Técnica impecable y una interpretación de gran calidad artística.	
Manejo de dinámicas y fraseo	Falta de control en las dinámicas, fraseo desconectado y sin intención clara.	Uso limitado de dinámicas y fraseo básico, con momentos de incoherencia.	Manejo adecuado de dinámicas y fraseo, aunque con inconsistencias en pasajes complejos.	Buen control de dinámicas y fraseo, con intencionalidad clara en casi toda la ejecución.	Dinámicas y fraseo excepcional, logrando una interpretación coherente y expresiva.	
Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta notablemente su desempeño y liderazgo.	Control emocional limitado, con señales visibles de tensión en situaciones demandantes.	Manejo emocional aceptable, aunque con momentos de duda o inseguridad.	Buen control emocional, con capacidad para manejar la presión en casi todas las situaciones.	Control emocional sobresaliente, demostrando calma, seguridad y liderazgo constante.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia evidente o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con implementación inconsistente.	Actitud receptiva, aunque con resultados variables en la incorporación de sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para implementar las sugerencias de manera efectiva.	
Potencial para contribuir al equilibrio general de la orquesta	Aportación mínima o desbalance evidente en la dirección general de la orquesta.	Contribución básica, con áreas claras de mejora para lograr un equilibrio efectivo.	Contribución adecuada al equilibrio general, aunque con pequeñas áreas por ajustar.	Contribución notable, logrando un equilibrio sólido en la dirección general.	Aportación sobresaliente, promoviendo un equilibrio óptimo y armonía dentro de la orquesta.	

Capacidad de aprendizaje y proyección a largo plazo	Muestra escaso interés o capacidad para desarrollarse en el futuro como director.	Potencial limitado para el aprendizaje y desarrollo continuo.	Potencial razonable para aprender y crecer como director con apoyo y guía adecuada.	Fuerte capacidad de aprendizaje y proyección clara hacia el futuro como líder orquestal.	Extraordinario potencial para el crecimiento y proyección destacada en el ámbito musical.	
TOTAL						

Anexo 7. Rúbrica de evaluación para asistente de cuerdas agudas

CONVOCTORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Postura y manejo del arco	Postura incorrecta y manejo inadecuado del arco que afecta la ejecución.	Postura básica con errores notables en el control del arco.	Postura aceptable, con manejo del arco, pero con ciertas oportunidades de mejora.	Buena postura y control del arco, con errores mínimos.	Postura impecable y manejo excelente del arco, demostrando control y precisión.	
Afinación	Frecuentes errores de afinación que dificultan la interpretación.	Afinación inconsistente, con problemas en pasajes complejos.	Afinación aceptable, aunque con algunos desajustes ocasionales.	Afinación precisa en la mayoría de los pasajes, con leves ajustes necesarios.	Afinación perfecta y consistente en toda la interpretación.	
Articulación y claridad sonora	Sonido poco definido y articulación confusa.	Sonido básico, con articulaciones poco claras en pasajes rápidos.	Sonido razonable, aunque con detalles por pulir en la claridad de la articulación.	Sonido claro y articulación definida en casi toda la ejecución.	Sonido brillante y articulación impecable, logrando una gran precisión sonora.	
Fraseo y expresividad	Sonido poco definido y articulación confusa.	Sonido básico, con articulaciones poco claras en pasajes rápidos.	Sonido razonable, aunque con detalles por pulir en la claridad de la articulación.	Sonido claro y articulación definida en casi toda la ejecución.	Sonido brillante y articulación impecable, logrando una gran precisión sonora.	
Manejo de dinámicas	Uso limitado de dinámicas, sin variaciones perceptibles.	Dinámicas básicas, con cambios poco claros o inconsistentes.	Control adecuado de dinámicas, aunque con espacio para mayor refinamiento.	Buen manejo de dinámicas, logrando contrastes claros y apropiados.	Dinámicas excepcionales, mostrando un amplio rango y control preciso en toda la obra.	
Control del tempo en el pasaje	Ritmo descontrolado y falta de sincronización.	Ritmo inestable, con errores evidentes en pasajes técnicos.	Ritmo aceptable, aunque con desajustes menores en pasajes complejos.	Ritmo sólido, con buena sincronización y leves correcciones necesarias.	Control rítmico impecable, con precisión y fluidez en todos los pasajes.	

Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta su desempeño.	Control emocional limitado, con señales de tensión en momentos críticos.	Control emocional aceptable, aunque con pequeños momentos de inseguridad.	Buen manejo emocional, mostrando confianza y seguridad en casi todas las situaciones.	Manejo emocional sobresaliente, con confianza y calma incluso bajo presión.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con cambios poco perceptibles.	Actitud receptiva, aunque con implementación variable de las sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para aplicar sugerencias de manera efectiva.	
TOTAL						

Anexo 8. Rúbrica de evaluación para asistente de cuerdas graves

CONVOCTORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Postura y manejo del arco	La postura es incorrecta y el manejo del arco es inadecuado, lo que afecta la ejecución.	La postura es aceptable, pero el manejo del arco es limitado y no siempre preciso.	Buena postura y manejo del arco, aunque con algunos detalles que podrían mejorar.	Muy buena postura y control del arco, con una ejecución precisa y bien posicionada.	Postura y manejo del arco perfectos, con gran control y precisión en toda la interpretación.	
Afinación	Dificultad para mantener la afinación, con notas desajustadas de forma frecuente.	Presenta problemas de afinación en algunas notas, pero mantiene cierta consistencia.	Buena afinación, aunque hay pequeños desajustes en algunas notas.	Excelente afinación, con pocas notas que requieren ajuste.	Afinación impecable en todo momento, manteniendo la precisión tonal en toda la pieza.	
Articulación y claridad sonora	La articulación es deficiente, produciendo una ejecución confusa y poco clara.	La articulación es aceptable, pero en algunos pasajes no se logra claridad en la ejecución.	Buena articulación, aunque hay áreas donde la claridad sonora podría mejorar.	Articulación clara y precisa, con un sonido limpio y definido.	Articulación excelente, con una claridad sonora perfecta en cada pasaje.	
Calidad del registro grave	El registro grave es débil o desafinado, sin resonancia ni profundidad.	El registro grave es adecuado, aunque carece de la riqueza sonora y resonancia de los pasajes graves.	El registro grave es bueno, pero podría beneficiarse de una mayor profundidad.	Registro grave de buena calidad, con resonancia y claridad en las notas graves.	Registro grave excepcional, con una calidad sonora profunda y resonante.	
Profundidad del sonido	El sonido es superficial, sin tonalidad rica ni resonancia.	El sonido tiene cierta profundidad, pero carece de resonancia total y calidez.	El sonido es aceptable, aunque la profundidad podría mejorar en algunas áreas.	Sonido profundo y cálido, con una resonancia clara en todo momento.	Sonido extremadamente profundo y resonante, con una tonalidad rica y envolvente.	
Coherencia en el fraseo	El fraseo es incoherente y desorganizado, sin conexión entre las notas.	El fraseo es en su mayoría coherente, pero con momentos desorganizados o sin una transición fluida.	Fraseo adecuado, aunque se podría trabajar en una mayor coherencia entre pasajes.	Buen fraseo, con transiciones suaves y coherentes entre las notas y frases musicales.	Fraseo impecable, con una coherencia total entre pasajes y una ejecución fluida.	

Sentido rítmico en pasajes complejos	El sentido rítmico es deficiente, con desajustes significativos en los pasajes complejos.	El ritmo es aceptable, pero en pasajes complejos muestra dificultades para mantenerse ajustado.	Buen sentido rítmico, con algunos momentos donde el ritmo puede mejorar.	Muy buen control rítmico en pasajes complejos, con pocos ajustes necesarios.	Sentido rítmico excepcional en pasajes complejos, sin errores ni desajustes.	
Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta su desempeño.	Control emocional limitado, con señales de tensión en momentos críticos.	Control emocional aceptable, aunque con pequeños momentos de inseguridad.	Buen manejo emocional, mostrando confianza y seguridad en casi todas las situaciones.	Manejo emocional sobresaliente, con confianza y calma incluso bajo presión.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con cambios poco perceptibles.	Actitud receptiva, aunque con implementación variable de las sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para aplicar sugerencias de manera efectiva.	
TOTAL						

Anexo 9. Rúbrica de evaluación para asistente de instrumentos de viento madera

CONVOCTORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Postura y manejo del arco	Postura incorrecta y manejo inadecuado del instrumento que afecta la ejecución.	Postura básica con errores en el control y manejo del instrumento.	Postura adecuada, con algunos detalles a mejorar en el manejo.	Buena postura y control del instrumento, con mínimos ajustes necesarios.	Postura impecable y manejo excelente del instrumento, mostrando precisión.	
Afinación	Afinación muy inconsistente, con errores evidentes en todo el pasaje.	Afinación variable, con problemas en pasajes complejos.	Afinación razonable, aunque con leves desajustes en algunos pasajes.	Afinación precisa en la mayoría de los pasajes, con pequeños ajustes necesarios.	Afinación perfecta y constante en toda la interpretación, sin desajustes.	
Articulación y claridad sonora	Sonido apagado y articulación deficiente, con poca claridad.	Sonido y articulación aceptables, pero con poca claridad en pasajes rápidos.	Sonido razonable y articulación clara en pasajes simples, con algunos detalles a mejorar.	Buen sonido y articulación definida, aunque con detalles menores a pulir.	Sonido brillante y articulación perfecta, con claridad en todas las secciones.	
Calidad del registro grave	Registro grave deficiente, sin definición ni consistencia.	Registro grave débil, con dificultades en mantener la calidad del sonido.	Registro grave adecuado, aunque con momentos de poca definición.	Buen registro grave, con una sonoridad profunda y estable.	Registro grave excepcional, con gran definición y resonancia.	
Profundidad del sonido	Sonido superficial, sin cuerpo ni profundidad en la interpretación.	Sonido algo plano, con limitaciones en la profundidad del tono.	Sonido adecuado, aunque con falta de profundidad en algunos pasajes.	Sonido profundo, con un control adecuado en todo el rango.	Sonido rico y resonante, con una profundidad sobresaliente en toda la ejecución.	
Coherencia en el fraseo	Fraseo incoherente, sin conexión entre las notas o frases.	Fraseo básico, con algunas inconsistencias en el flujo de las frases.	Fraseo adecuado, aunque con poca variación y algunos puntos de desconexión.	Buen fraseo, con coherencia y fluidez, aunque con leves ajustes.	Fraseo excelente, con una clara conexión y fluidez en toda la pieza.	

Sentido rítmico en pasajes complejos	Ritmo inestable, con grandes errores en pasajes complejos.	Ritmo impreciso, con fallos notables en el conteo de pasajes complicados.	Ritmo adecuado, aunque con pequeños desajustes en pasajes de mayor complejidad.	Ritmo sólido y bien controlado, con algunas pequeñas correcciones en pasajes complejos.	Ritmo impecable, con un control excepcional incluso en pasajes difíciles.	
Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta su desempeño.	Control emocional limitado, con señales de tensión en momentos críticos.	Control emocional aceptable, aunque con pequeños momentos de inseguridad.	Buen manejo emocional, mostrando confianza y seguridad en casi todas las situaciones.	Manejo emocional sobresaliente, con confianza y calma incluso bajo presión.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con cambios poco perceptibles.	Actitud receptiva, aunque con implementación variable de las sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para aplicar sugerencias de manera efectiva.	
TOTAL						

Anexo 10. Rúbrica de evaluación de asistente de instrumentos de viento metal

CONVOCTORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Emisión del sonido y control del aire	Emisión inconsistente, falta de control sobre la respiración y sonido inestable.	Emisión irregular, con dificultades en mantener el control del aire y la calidad del sonido.	Emisión aceptable, aunque con leves oscilaciones en el control del aire y sonido.	Emisión sólida y control del aire bien gestionado, con pequeños ajustes necesarios.	Emisión perfecta y control total del aire, manteniendo un sonido estable.	
Afinación en registros extremos	Afinación inexacta en registros altos y bajos, con problemas evidentes.	Afinación variable, con notables desajustes en los registros extremos.	Afinación adecuada, con leves desajustes en los extremos altos y bajos.	Afinación consistente en registros altos y bajos, con algunos detalles a ajustar.	Afinación perfecta en todos los registros, tanto altos como bajos.	
Dominio de la respiración	Respiración inadecuada, lo que afecta el control y la calidad del sonido.	Dificultades en controlar la respiración, con fallos que afectan la ejecución.	Control razonable de la respiración, con alguna falta de aire en pasajes complejos.	Buena respiración, con control suficiente en la mayoría de las interpretaciones.	Respiración impecable, con control total durante toda la ejecución.	
Manejo de la articulación	Articulación deficiente, con dificultad para separar notas de manera clara.	Articulación inconsistente, con momentos de imprecisión en pasajes rápidos.	Articulación clara, aunque con pequeños desajustes en pasajes rápidos o complejos.	Articulación precisa y adecuada, con mínima variación en pasajes complejos.	Articulación perfecta, con separación clara de notas en todo momento.	
Proyección sonora y expresión dinámica	Sin proyección sonora ni expresión dinámica, lo que resulta en una interpretación plana.	Proyección y expresión limitadas, con falta de contraste dinámico en la ejecución.	Proyección sonora adecuada, aunque con falta de intensidad o expresión en algunas secciones.	Buena proyección y expresión dinámica, con variación en la intensidad musical.	Proyección sonora sobresaliente, con una gran capacidad para expresar dinámicamente.	
Capacidad para sostener frases largas	Incapacidad para sostener frases largas, con dificultades respiratorias o falta de control.	Dificultad moderada para sostener frases largas, con notables interrupciones o falta de aire.	Capacidad adecuada para sostener frases largas, pero con pequeños descansos innecesarios.	Buen control al sostener frases largas, con muy pocos ajustes necesarios.	Capacidad excepcional para sostener frases largas, con control perfecto durante toda la frase.	

Coherencia en estilos musicales variados	Dificultad para adaptarse a diferentes estilos, sin mostrar flexibilidad en la interpretación.	Coherencia limitada, con dificultades para cambiar entre estilos musicales.	Coherencia aceptable, con algunos detalles a mejorar en el cambio entre estilos.	Buena capacidad para interpretar diferentes estilos, con pequeños detalles a ajustar.	Coherencia excepcional en la interpretación de estilos variados, mostrando gran versatilidad.	
Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta su desempeño.	Control emocional limitado, con señales de tensión en momentos críticos.	Control emocional aceptable, aunque con pequeños momentos de inseguridad.	Buen manejo emocional, mostrando confianza y seguridad en casi todas las situaciones.	Manejo emocional sobresaliente, con confianza y calma incluso bajo presión.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con cambios poco perceptibles.	Actitud receptiva, aunque con implementación variable de las sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para aplicar sugerencias de manera efectiva.	
TOTAL						

Anexo 11. Rúbrica de evaluación para asistente de instrumentos de percusión

CONVOCTORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Dominio de múltiples instrumentos	Muestra dificultad para dominar varios instrumentos, con errores frecuentes en el manejo de diferentes técnicas.	Capacidad limitada para manejar varios instrumentos, con algunos errores en la ejecución.	Maneja varios instrumentos correctamente, aunque con algunos detalles a mejorar.	Buen dominio de múltiples instrumentos, con un control adecuado de sus técnicas.	Excelente dominio de todos los instrumentos, con control total y versatilidad en su ejecución.	
Precisión rítmica	Dificultad constante para mantener el ritmo, con errores evidentes en la sincronización.	Mantiene el ritmo de forma irregular, con fallos ocasionales en la precisión.	Buen control rítmico, pero con algunas imprecisiones en pasajes complejos.	Precisión rítmica casi perfecta, con pocos errores en el ritmo.	Control total del ritmo, sin errores en la precisión durante toda la ejecución.	
Técnica percusiva	Técnica deficiente, con movimientos inadecuados y agarre incorrecto de los instrumentos.	Técnica aceptable, pero con algunos movimientos erróneos o agarres inadecuados.	Técnica sólida, aunque con algunos pequeños detalles a mejorar en agarre o movimiento.	Buena técnica percusiva, con movimientos adecuados y agarre correcto de los instrumentos.	Técnica percusiva impecable, con movimientos controlados y agarre perfecto en todo momento.	
Manejo de dinámicas y sentido musical	Carece de control dinámico y sentido musical, tocando de manera plana y sin variaciones.	Presenta dificultades para manejar las dinámicas, tocando sin mucha variación en la intensidad.	Maneja bien las dinámicas, pero algunas partes del pasaje carecen de un sentido musical profundo.	Buen manejo de dinámicas, con un sentido musical claro en su ejecución.	Manejo excepcional de dinámicas, con un alto sentido musical y expresividad en toda la pieza.	
Sensibilidad al balance sonoro	No muestra sensibilidad al balance entre instrumentos, tocando con una sonoridad inadecuada.	Tiene dificultades para mantener un buen balance sonoro, resultando en una mezcla desequilibrada.	Sensibilidad aceptable al balance sonoro, pero con algunos desajustes en la ejecución.	Buen balance sonoro, con una ejecución adecuada entre los distintos instrumentos.	Excelente sensibilidad al balance sonoro, manteniendo una mezcla armónica y equilibrada.	
Versatilidad en estilos/géneros	No es capaz de adaptarse a diferentes estilos musicales, tocando solo en un estilo específico.	Muestra dificultades al adaptarse a diferentes géneros, con limitaciones en su ejecución.	Capacidad adecuada para interpretar varios estilos, aunque con limitaciones en la adaptación.	Versatilidad notable, capaz de adaptarse bien a distintos estilos y géneros musicales.	Gran versatilidad, interpretando con fluidez y maestría una amplia variedad de estilos musicales.	

Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta su desempeño.	Control emocional limitado, con señales de tensión en momentos críticos.	Control emocional aceptable, aunque con pequeños momentos de inseguridad.	Buen manejo emocional, mostrando confianza y seguridad en casi todas las situaciones.	Manejo emocional sobresaliente, con confianza y calma incluso bajo presión.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con cambios poco perceptibles.	Actitud receptiva, aunque con implementación variable de las sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para aplicar sugerencias de manera efectiva.	
TOTAL						

Anexo 12. Plantilla de correo de aceptación

Asunto: ¡Felicidades por haber sido aceptado en la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas!

Estimado/a [Nombre del Representante],

Nos complace informarle que su representado/a [Nombre del Postulante] ha sido seleccionado/a para formar parte de la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG) como integrante de la sección [Sección musical específica ej: percusión].

A continuación, te detallamos los próximos pasos a seguir para formalizar su participación:

1. **Confirmación de participación:** Por favor, confirma la aceptación de [Nombre del Postulante] respondiendo a este correo dentro de los próximos [indicar días] días.
2. **Coordinación de horarios de práctica:** En los próximos días, nos pondremos en contacto contigo a través de WhatsApp para coordinar los horarios de las prácticas de la orquesta, así como los detalles adicionales que necesites saber.
3. **Reunión de bienvenida y primeros ensayos:** Te informaremos sobre la fecha de la reunión de bienvenida, junto con los primeros ensayos y cualquier otra información relevante. Estaremos disponibles para resolver cualquier duda que pueda surgir.

Estamos muy emocionados de contar con [Nombre del postulante] en la orquesta, y confiamos en que su participación será una experiencia enriquecedora para todos. Si tienes alguna pregunta o necesitas más información, no dudes en ponerte en contacto con nosotros.

¡Nos vemos pronto!

Atentamente,

[Nombre]

[Posición]

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas

[Correo electrónico]

[Teléfono de contacto]

Anexo 13. Plantilla de correo de rechazo

Asunto: Resultados del proceso de audición para la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas

Estimado/a [Nombre del representante o padre/madre del postulante],

Reciba un cordial saludo de parte de la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG).

Agradecemos profundamente su interés y el de [Nombre del postulante] por formar parte de nuestra orquesta. Es para nosotros un privilegio llamar la atención de jóvenes talentosos y comprometidos con el desarrollo musical.

Después de haber completado el proceso de evaluación, lamentamos informarle que [Nombre del postulante] no fue seleccionado/a para esta convocatoria. Este resultado se basa en una evaluación detallada y objetiva realizada por nuestro equipo de profesionales, guiándonos en todo momento por los criterios establecidos en nuestras rúbricas de evaluación.

A continuación, detallamos los aspectos evaluados y las áreas que consideramos prioritarias para trabajar en el futuro:

- **[Criterio 1: Ejemplo "Afinación"]:** [Descripción de la falencia, Ejemplo: Durante la audición, se observaron algunas dificultades en mantener la afinación consistente, especialmente en pasajes más complejos. Recomendamos trabajar ejercicios de entonación con apoyo de un afinador y practicar escalas a diferentes tempos]
- **[Demás criterios según sea requerido]**

Sabemos que estas áreas son parte del camino de aprendizaje y desarrollo artístico, y reconocemos el esfuerzo y dedicación que [Nombre del postulante] ha demostrado durante el proceso.

Queremos invitar a su representado a seguir trabajando en estas áreas, ya que valoramos su potencial y talento. En futuras convocatorias, estaremos encantados de recibir nuevamente su postulación y poder evaluar el crecimiento logrado.

Agradecemos sinceramente su participación y el apoyo brindado a [Nombre del postulante] para perseguir sus metas musicales. Quedamos a su disposición para cualquier consulta o para brindar sugerencias adicionales que puedan ayudar en su preparación.

Con aprecio,

[Tu nombre]

[Tu cargo, por ejemplo, Coordinador/a de Reclutamiento]

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG)

[Correo electrónico]

[Teléfono de contacto]

Anexo 14. Manual del proceso de reclutamiento de la JOSG



MANUAL DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS

Enero/2025

Joven Orquesta
Sinfónica del
Guayas (JOSG)

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

ÍNDICE

1. Objetivo.....	2
2. Alcance	2
3. Responsabilidades.....	2
4. Políticas establecidas	4
5. Procedimiento	6
6. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento	9
7. Documentación pertinente	11
7.2 Rúbrica de evaluación de el/la directora(a) de la JOSG	16
7.3 Rúbrica de evaluación para asistente de cuerdas agudas.....	18
7.4 Rúbrica de evaluación para asistente de cuerdas graves	20
7.5 Rúbrica de evaluación para asistente de instrumentos de viento madera.....	22
7.6 Rúbrica de evaluación de asistente de instrumentos de viento metal.....	24
7.7 Rúbrica de evaluación	26
7.8 Plantilla de correo de aceptación.....	28
7.9 Plantilla de correo de rechazo.....	29

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha		
	Página		De
	Administración de Empresas		
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De
	Versión	1	

1. OBJETIVO

Establecer mejoras en el proceso de reclutamiento de nuevos integrantes para la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG) mediante la aplicación de políticas específicas sobre las etapas de trabajo, asegurando que el mismo funciones de manera óptima y transparente.

2. ALCANCE

El contenido del presente manual se encuentra destinado a uso práctico de la ejecución del proceso de reclutamiento, remarcando su relevancia para el director (a) del elenco ya mencionado, así como todos los asistentes que apoyan en el transcurso de este.

3. RESPONSABILIDADES

A efecto de las actividades requeridas para el cumplimiento del proceso a detallar, se desglosan funciones y responsabilidades por parte de los implicados.

A efecto del director (a):

- Supervisar el proceso mencionado durante el desarrollo de todas sus etapas, garantizando que esta se alinee a los objetivos de la orquesta.
- Establecer criterios artísticos generales para una correcta evaluación.

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

- Participar de manera activa en el desarrollo de las audiciones, así como en las actividades a realizar posterior a las mismas.
- Coordinar, en conjunto con los asistentes, horarios de audición acorde a disponibilidad y garantizar decisiones objetivas ante cada una de ellas.

A efecto del asistente principal:

- Ejercer como un enlace continuo entre el director (a) y los asistentes de la orquesta, garantizando que la coordinación de las actividades conjuntas sea productiva.
- Supervisar y garantizar el uso correcto de las rúbricas establecidas para cada asistente al momento de evaluar las audiciones correspondientes.
- Mantener en constante observación la organización de los horarios de audiciones, así como la revisión de las postulaciones recibidas.
- Elaborar un informe general con todas las observaciones y contratiempos presentados durante el periodo de selección, ofreciendo margen para reconocer errores en conjunto con el resto del equipo.

A efecto del asistente de seccional instrumental:

- Llevar una evaluación objetiva e imparcial en el desarrollo de la audición (acorde a su área), garantizando un buen uso de las rúbricas proporcionadas.

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

- Colaborar de manera activa a las necesidades del director (a) y el asistente principal, presentando un apoyo en caso de ser requerido.
- Efectuar una retroalimentación constructiva y precisa al postulante evaluado, acorde a lo visualizado en el marco de la audición en criterios específicos según se necesite.
- Reportar inconvenientes u observaciones relevantes sobre el desarrollo de las audiciones al asistente principal o director (a).

4. POLÍTICAS ESTABLECIDAS

- a) El proceso de reclutamiento garantizará libre oportunidad de aplicación a todos los postulantes que cumplan un mínimo necesario respecto a conocimientos y habilidad técnica, independientemente de su género, etnia o situación socioeconómica.
- b) Todo el material e información relacionada, así como el cronograma de etapas correspondiente, será compartido de manera oportuna por canales oficiales de la orquesta para conocimiento público de todos los interesados.
- c) Las decisiones y críticas desarrolladas dentro del proceso serán elaboradas y argumentadas bajo la guía de una rúbrica que garantice una evaluación objetiva e imparcial durante la ejecución de las audiciones y revisión posterior.
- d) Se procura mantener absoluta confidencialidad de la información solicitada tanto a postulantes como representantes a cargo, siendo esta de uso exclusivo para miembros autorizados a cargo del proceso, así como personal administrativo relacionado.

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

- e) Todo postulante tiene derecho a recibir una crítica constructiva acorde a su desempeño dentro de la audición, independientemente de la decisión tomada por parte de los integrantes a cargo.
- f) La JOSG considera de manera esencial que todo músico, más allá de presentar un nivel técnico aceptable, debe poseer la capacidad de integrarse dentro del grupo y evitar resoluciones conflictivas sin importar la situación.
- g) Cada proceso se ajusta de manera individual según la familia a la cual pertenezca el instrumento musical que interprete el postulante, adecuando las horarios y evaluación respectiva bajo la observación del director (a) y asistente a cargo del área.
- h) La JOSG se compromete a facilitar a todos sus integrantes acceso a ensayos generales y presentaciones en diversos escenarios dentro del país, así como el desarrollo personal de los mismos a través de prácticas seccionales y talleres instrumentales.

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

5. PROCEDIMIENTO

Se describe a continuación las fases del proceso de reclutamiento para el conocimiento de los directivos y miembros de la orquesta pertinentes:

Fase del proceso	Descripción
A) Convocatoria de audiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza la convocatoria de audiciones mediante plataformas oficiales de la JOSG (como la página de Instagram exclusivamente para la orquesta) • Se comparte la información con 1 mes de anticipación, asegurando la divulgación oportuna a través de aquella red social y marketing de “boca en boca”.
B) Recepción de postulaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Las postulaciones son receptadas a través del formulario Google adjunto en la página de Instagram, en el cual los representantes de los jóvenes aspirantes llenarán la información respecto a aspectos como contacto general, experiencia musical, referencias personales, y estudios relacionados, al igual que deberán adjuntar documentación estándar como una copia de su cédula de identidad. • Se realiza filtro inicial de postulantes con experiencia, lo que permitirá realizar una preselección de estos.

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

C) Audiciones	<ul style="list-style-type: none"> Las audiciones se llevan a cabo en un espacio adecuado y privado, con las condiciones logísticas necesarias para garantizar la concentración de los postulantes y la calidad de las evaluaciones. Los evaluadores siguen las rúbricas de evaluación estandarizadas para garantizar una evaluación objetiva y detallada.
D) Evaluación de postulantes	<ul style="list-style-type: none"> Los evaluadores, incluyendo el director(a) de la orquesta y los asistentes de sección instrumental, califican a los aspirantes utilizando las rúbricas previamente establecidas. En base a los puntajes, se determina la aceptación o el rechazo de cada postulante.
E) Registro de documentación	<ul style="list-style-type: none"> Una vez completado el proceso de evaluación, los resultados y la documentación relacionada con cada postulante (formularios de inscripción, evaluaciones, retroalimentación, etc.) se registran en un archivo digital seguro y organizado. Este archivo se mantendrá actualizado con cada nueva convocatoria. La información digitalizada permitirá generar métricas, como la cantidad de postulantes por sección instrumental, la distribución de la experiencia de los postulantes, y otros análisis relevantes para la JOSG.
F) Comunicación del veredicto	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados de las audiciones se comunican a los postulantes al finalizar la audición. En caso de aceptación, se coordinarán los horarios de ensayos y se enviará la documentación requerida para el registro del joven. En caso de rechazo, se proporcionará retroalimentación detallada, basándose en las rúbricas utilizadas para evaluar cada aspecto.

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

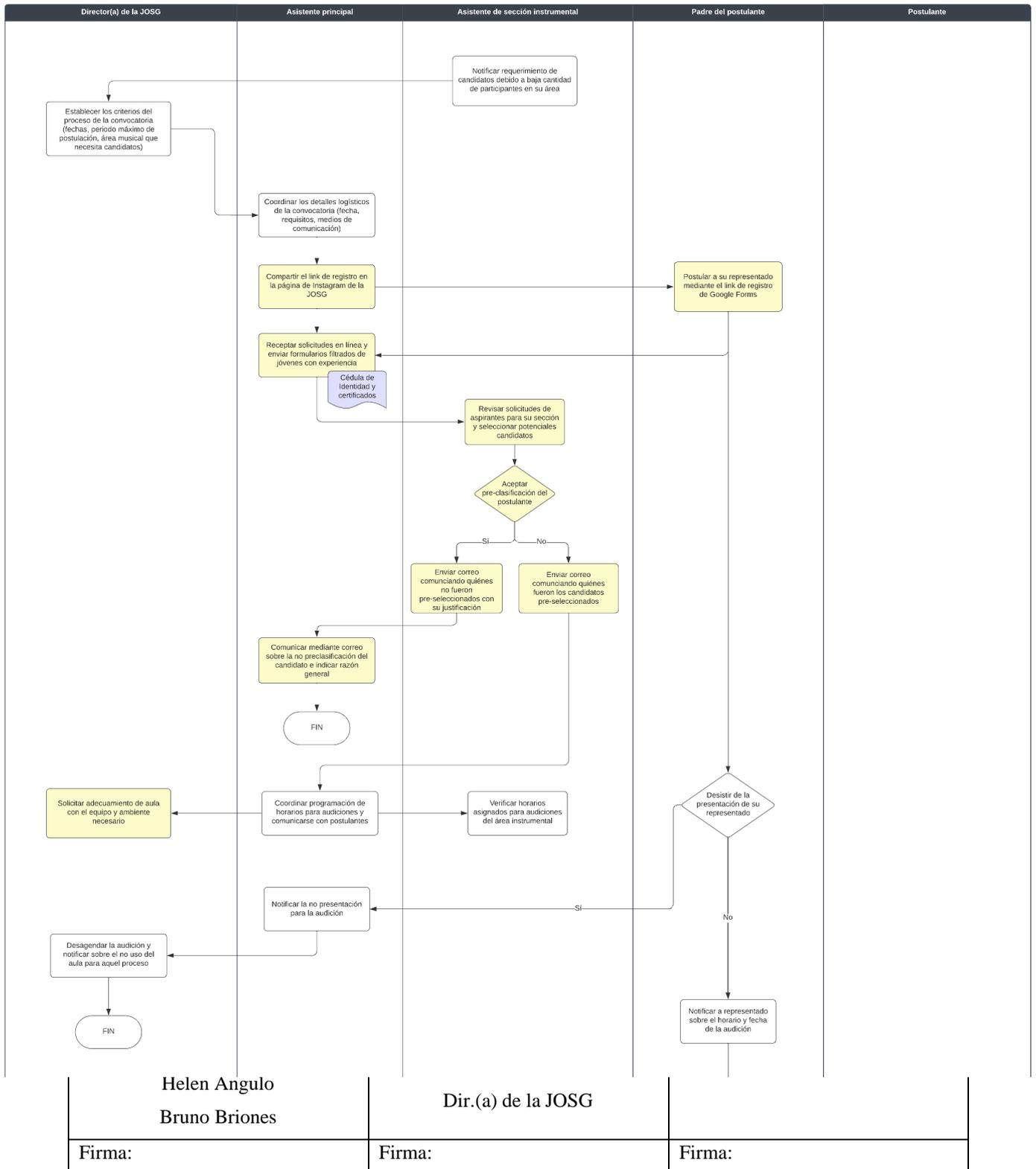
Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

G) Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se da seguimiento vía correo y WhatsApp los aspirantes aceptados para asegurar que su participación se coordine de manera efectiva con las prácticas de la orquesta. • Los representantes son contactados a través de correo electrónico y WhatsApp para organizar los detalles logísticos y aclarar cualquier duda.
----------------	---

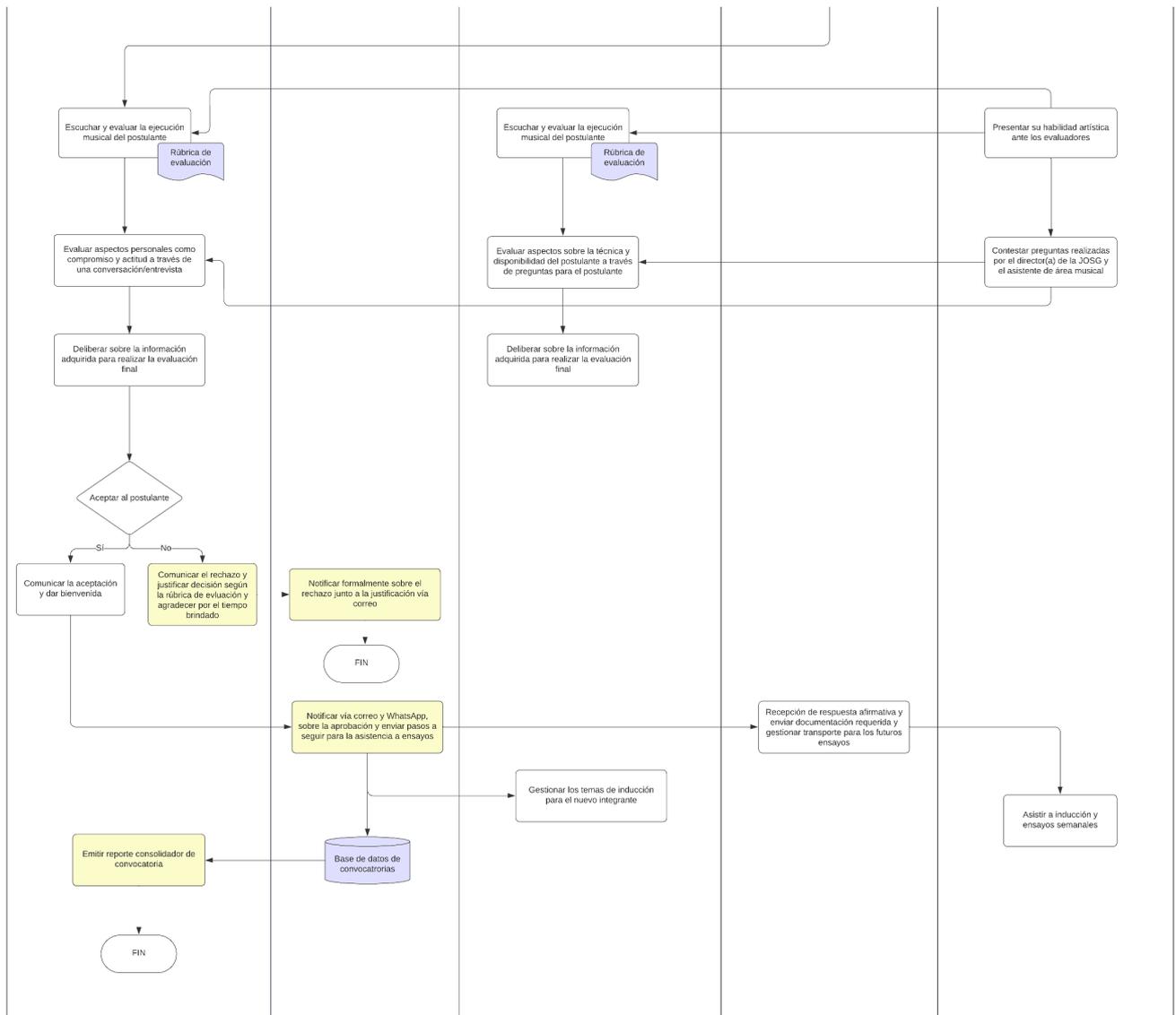
Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha		
	Página		De
Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		
	Versión	1	

6. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha		
	Página		De
Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		
	Versión	1	



Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha		
	Página		De
	Administración de Empresas		
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De
	Versión	1	

7. DOCUMENTACIÓN PERTINENTE

7.1 Formulario de postulación para la convocatoria

Nota Aclaratoria

La información proporcionada en este formulario será utilizada exclusivamente por la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG) para fines relacionados con el proceso de selección de candidatos. Garantizamos la confidencialidad de sus datos, los cuales no serán compartidos con terceros ni utilizados para otros propósitos ajenos a esta convocatoria.

Al completar este formulario, usted autoriza a la JOSG a procesar y almacenar la información enviada conforme a las normativas de protección de datos aplicables.

Sección A – Información Personal

1. Nombre Completo del candidato

2. Nombre Completo del representante

3. Edad del candidato

4. Correo electrónico de representante

5. Correo electrónico de representante

6. Número telefónico de representante

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha		
	Página		De
	Administración de Empresas		
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De
	Versión	1	

7. Dirección domiciliaria (especifique la ciudad y provincia)

Sección B – Formación y Experiencia Musical

8. ¿Qué instrumento(s) toca el aspirante? Seleccione todos los que correspondan:

- Violín
- Violenchelo
- Piano
- Flauta
- Clarinete
- Trompeta
- Trombón
- Tuba
- Timbal
- Otro (especifique): _____

9. ¿Ha realizado cursos o estudios especializados en el uso de instrumentos?

- Sí
- No

9.1. Proporcione el nombre de la Institución y una pequeña descripción del periodo que estuvo y las actividades que realizó el joven.

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

10. ¿El aspirante tiene experiencia tocando en orquestas?

- Sí
- No

10.1 En caso afirmativo. Proporcione el nombre de la orquesta, su rol y tiempo de participación.

11. ¿Qué nivel de experiencia posee el candidato?

- Básico
- Intermedio
- Avanzado

12. ¿Cuál es la motivación del candidato para formar parte de la JOSG?

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

13. ¿Cuál es la disponibilidad a la semana del aspirante?

14. ¿Por qué medio se enteró de la convocatoria? Seleccione las opciones que apliquen.

- Instagram de la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas
- Página oficial de la Casa de la Cultura Núcleo del Guayas
- Referencia de un conocido
- Otro (especifique): _____

15. Proporcione el nombre y contacto de una referencia profesional o académica que respalde la experiencia musical del candidato

16. Adjunte una copia de cédula del candidato

17. Adjunte certificados obtenidos de cursos realizados por el candidato (Opcional)

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

Mensaje final

Agradecemos enormemente tu interés en formar parte de la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG). Tu información ha sido recibida exitosamente.

Estaremos revisando todas las aplicaciones y nos pondremos en contacto usted a través del correo electrónico o el número de teléfono proporcionado para informarle si su representado ha sido preseleccionado.

¡Les deseamos el mejor de los éxitos en esta convocatoria! 🎵

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

7.2 Rúbrica de evaluación de el/la directora(a) de la JOSG

CONVOCATORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Evaluación de la calidad técnica e interpretativa	Ejecución técnica deficiente, con errores frecuentes que afectan la interpretación.	Técnica básica, con errores notables en pasajes complejos.	Técnica aceptable, con pequeños detalles a mejorar.	Técnica sólida, con un alto nivel interpretativo y leves áreas de mejora.	Técnica impecable y una interpretación de gran calidad artística.	
Manejo de dinámicas y fraseo	Falta de control en las dinámicas, fraseo desconectado y sin intención clara.	Uso limitado de dinámicas y fraseo básico, con momentos de incoherencia.	Manejo adecuado de dinámicas y fraseo, aunque con inconsistencias en pasajes complejos.	Buen control de dinámicas y fraseo, con intencionalidad clara en casi toda la ejecución.	Dinámicas y fraseo excepcional, logrando una interpretación coherente y expresiva.	
Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta notablemente su desempeño y liderazgo.	Control emocional limitado, con señales visibles de tensión en situaciones demandantes.	Manejo emocional aceptable, aunque con momentos de duda o inseguridad.	Buen control emocional, con capacidad para manejar la presión en casi todas las situaciones.	Control emocional sobresaliente, demostrando calma, seguridad y liderazgo constante.	

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

Receptividad a retroalimentación	Resistencia evidente o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con implementación inconsistente.	Actitud receptiva, aunque con resultados variables en la incorporación de sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para implementar las sugerencias de manera efectiva.	
Potencial para contribuir al equilibrio general de la orquesta	Aportación mínima o desbalance evidente en la dirección general de la orquesta.	Contribución básica, con áreas claras de mejora para lograr un equilibrio efectivo.	Contribución adecuada al equilibrio general, aunque con pequeñas áreas por ajustar.	Contribución notable, logrando un equilibrio sólido en la dirección general.	Aportación sobresaliente, promoviendo un equilibrio óptimo y armonía dentro de la orquesta.	
Capacidad de aprendizaje y proyección a largo plazo	Muestra escaso interés o capacidad para desarrollarse en el futuro como director.	Potencial limitado para el aprendizaje y desarrollo continuo.	Potencial razonable para aprender y crecer como director con apoyo y guía adecuada.	Fuerte capacidad de aprendizaje y proyección clara hacia el futuro como líder orquestal.	Extraordinario potencial para el crecimiento y proyección destacada en el ámbito musical.	
TOTAL						

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

7.3 Rúbrica de evaluación para asistente de cuerdas agudas

CONVOCATORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Postura y manejo del arco	Postura incorrecta y manejo inadecuado del arco que afecta la ejecución.	Postura básica con errores notables en el control del arco.	Postura aceptable, con manejo del arco, pero con ciertas oportunidades de mejora.	Buena postura y control del arco, con errores mínimos.	Postura impecable y manejo excelente del arco, demostrando control y precisión.	
Afinación	Frecuentes errores de afinación que dificultan la interpretación.	Afinación inconsistente, con problemas en pasajes complejos.	Afinación aceptable, aunque con algunos desajustes ocasionales.	Afinación precisa en la mayoría de los pasajes, con leves ajustes necesarios.	Afinación perfecta y consistente en toda la interpretación.	
Articulación y claridad sonora	Sonido poco definido y articulación confusa.	Sonido básico, con articulaciones poco claras en pasajes rápidos.	Sonido razonable, aunque con detalles por pulir en la claridad de la articulación.	Sonido claro y articulación definida en casi toda la ejecución.	Sonido brillante y articulación impecable, logrando una gran precisión sonora.	

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

Fraseo y expresividad	Sonido poco definido y articulación confusa.	Sonido básico, con articulaciones poco claras en pasajes rápidos.	Sonido razonable, aunque con detalles por pulir en la claridad de la articulación.	Sonido claro y articulación definida en casi toda la ejecución.	Sonido brillante y articulación impecable, logrando una gran precisión sonora.	
Manejo de dinámicas	Uso limitado de dinámicas, sin variaciones perceptibles.	Dinámicas básicas, con cambios poco claros o inconsistentes.	Control adecuado de dinámicas, aunque con espacio para mayor refinamiento.	Buen manejo de dinámicas, logrando contrastes claros y apropiados.	Dinámicas excepcionales, mostrando un amplio rango y control preciso en toda la obra.	
Control del tempo en el pasaje	Ritmo descontrolado y falta de sincronización.	Ritmo inestable, con errores evidentes en pasajes técnicos.	Ritmo aceptable, aunque con desajustes menores en pasajes complejos.	Ritmo sólido, con buena sincronización y leves correcciones necesarias.	Control rítmico impecable, con precisión y fluidez en todos los pasajes.	
Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta su desempeño.	Control emocional limitado, con señales de tensión en momentos críticos.	Control emocional aceptable, aunque con pequeños momentos de inseguridad.	Buen manejo emocional, mostrando confianza y seguridad en casi todas las situaciones.	Manejo emocional sobresaliente, con confianza y calma incluso bajo presión.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con cambios poco perceptibles.	Actitud receptiva, aunque con implementación variable de las sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para aplicar sugerencias de manera efectiva.	
TOTAL						

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

7.4 Rúbrica de evaluación para asistente de cuerdas graves

CONVOCATORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Postura y manejo del arco	La postura es incorrecta y el manejo del arco es inadecuado, lo que afecta la ejecución.	La postura es aceptable, pero el manejo del arco es limitado y no siempre preciso.	Buena postura y manejo del arco, aunque con algunos detalles que podrían mejorar.	Muy buena postura y control del arco, con una ejecución precisa y bien posicionada.	Postura y manejo del arco perfectos, con gran control y precisión en toda la interpretación.	
Afinación	Dificultad para mantener la afinación, con notas desajustadas de forma frecuente.	Presenta problemas de afinación en algunas notas, pero mantiene cierta consistencia.	Buena afinación, aunque hay pequeños desajustes en algunas notas.	Excelente afinación, con pocas notas que requieren ajuste.	Afinación impecable en todo momento, manteniendo la precisión tonal en toda la pieza.	
Articulación y claridad sonora	La articulación es deficiente, produciendo una ejecución confusa y poco clara.	La articulación es aceptable, pero en algunos pasajes no se logra claridad en la ejecución.	Buena articulación, aunque hay áreas donde la claridad sonora podría mejorar.	Articulación clara y precisa, con un sonido limpio y definido.	Articulación excelente, con una claridad sonora perfecta en cada pasaje.	

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha		
	Página		De
	Administración de Empresas		
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De
	Versión	1	

Calidad del registro grave	El registro grave es débil o desafinado, sin resonancia ni profundidad.	El registro grave es adecuado, aunque carece de la riqueza sonora y resonancia de los pasajes graves.	El registro grave es bueno, pero podría beneficiarse de una mayor profundidad.	Registro grave de buena calidad, con resonancia y claridad en las notas graves.	Registro grave excepcional, con una calidad sonora profunda y resonante.	
Profundidad del sonido	El sonido es superficial, sin tonalidad rica ni resonancia.	El sonido tiene cierta profundidad, pero carece de resonancia total y calidez.	El sonido es aceptable, aunque la profundidad podría mejorar en algunas áreas.	Sonido profundo y cálido, con una resonancia clara en todo momento.	Sonido extremadamente profundo y resonante, con una tonalidad rica y envolvente.	
Coherencia en el fraseo	El fraseo es incoherente y desorganizado, sin conexión entre las notas.	El fraseo es en su mayoría coherente, pero con momentos desorganizados o sin una transición fluida.	Fraseo adecuado, aunque se podría trabajar en una mayor coherencia entre pasajes.	Buen fraseo, con transiciones suaves y coherentes entre las notas y frases musicales.	Fraseo impecable, con una coherencia total entre pasajes y una ejecución fluida.	
Sentido rítmico en pasajes complejos	El sentido rítmico es deficiente, con desajustes significativos en los pasajes complejos.	El ritmo es aceptable, pero en pasajes complejos muestra dificultades para mantenerse ajustado.	Buen sentido rítmico, con algunos momentos donde el ritmo puede mejorar.	Muy buen control rítmico en pasajes complejos, con pocos ajustes necesarios.	Sentido rítmico excepcional en pasajes complejos, sin errores ni desajustes.	
Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta su desempeño.	Control emocional limitado, con señales de tensión en momentos críticos.	Control emocional aceptable, aunque con pequeños momentos de inseguridad.	Buen manejo emocional, mostrando confianza y seguridad en casi todas las situaciones.	Manejo emocional sobresaliente, con confianza y calma incluso bajo presión.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con cambios poco perceptibles.	Actitud receptiva, aunque con implementación variable de las sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para aplicar sugerencias de manera efectiva.	
TOTAL						

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

7.5 Rúbrica de evaluación para asistente de instrumentos de viento madera

CONVOCATORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Postura y manejo del arco	Postura incorrecta y manejo inadecuado del instrumento que afecta la ejecución.	Postura básica con errores en el control y manejo del instrumento.	Postura adecuada, con algunos detalles a mejorar en el manejo.	Buena postura y control del instrumento, con mínimos ajustes necesarios.	Postura impecable y manejo excelente del instrumento, mostrando precisión.	
Afinación	Afinación muy inconsistente, con errores evidentes en todo el pasaje.	Afinación variable, con problemas en pasajes complejos.	Afinación razonable, aunque con leves desajustes en algunos pasajes.	Afinación precisa en la mayoría de los pasajes, con pequeños ajustes necesarios.	Afinación perfecta y constante en toda la interpretación, sin desajustes.	
Articulación y claridad sonora	Sonido apagado y articulación deficiente, con poca claridad.	Sonido y articulación aceptables, pero con poca claridad en pasajes rápidos.	Sonido razonable y articulación clara en pasajes simples, con algunos detalles a mejorar.	Buen sonido y articulación definida, aunque con detalles menores a pulir.	Sonido brillante y articulación perfecta, con claridad en todas las secciones.	

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

Calidad del registro grave	Registro grave deficiente, sin definición ni consistencia.	Registro grave débil, con dificultades en mantener la calidad del sonido.	Registro grave adecuado, aunque con momentos de poca definición.	Buen registro grave, con una sonoridad profunda y estable.	Registro grave excepcional, con gran definición y resonancia.	
Profundidad del sonido	Sonido superficial, sin cuerpo ni profundidad en la interpretación.	Sonido algo plano, con limitaciones en la profundidad del tono.	Sonido adecuado, aunque con falta de profundidad en algunos pasajes.	Sonido profundo, con un control adecuado en todo el rango.	Sonido rico y resonante, con una profundidad sobresaliente en toda la ejecución.	
Coherencia en el fraseo	Fraseo incoherente, sin conexión entre las notas o frases.	Fraseo básico, con algunas inconsistencias en el flujo de las frases.	Fraseo adecuado, aunque con poca variación y algunos puntos de desconexión.	Buen fraseo, con coherencia y fluidez, aunque con leves ajustes.	Fraseo excelente, con una clara conexión y fluidez en toda la pieza.	
Sentido rítmico en pasajes complejos	Ritmo inestable, con grandes errores en pasajes complejos.	Ritmo impreciso, con fallos notables en el conteo de pasajes complicados.	Ritmo adecuado, aunque con pequeños desajustes en pasajes de mayor complejidad.	Ritmo sólido y bien controlado, con algunas pequeñas correcciones en pasajes complejos.	Ritmo impecable, con un control excepcional incluso en pasajes difíciles.	
Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta su desempeño.	Control emocional limitado, con señales de tensión en momentos críticos.	Control emocional aceptable, aunque con pequeños momentos de inseguridad.	Buen manejo emocional, mostrando confianza y seguridad en casi todas las situaciones.	Manejo emocional sobresaliente, con confianza y calma incluso bajo presión.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con cambios poco perceptibles.	Actitud receptiva, aunque con implementación variable de las sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para aplicar sugerencias de manera efectiva.	
TOTAL						

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

7.6 Rúbrica de evaluación de asistente de instrumentos de viento metal

CONVOCATORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Emisión del sonido y control del aire	Emisión inconsistente, falta de control sobre la respiración y sonido inestable.	Emisión irregular, con dificultades en mantener el control del aire y la calidad del sonido.	Emisión aceptable, aunque con leves oscilaciones en el control del aire y sonido.	Emisión sólida y control del aire bien gestionado, con pequeños ajustes necesarios.	Emisión perfecta y control total del aire, manteniendo un sonido estable.	
Afinación en registros extremos	Afinación inexacta en registros altos y bajos, con problemas evidentes.	Afinación variable, con notables desajustes en los registros extremos.	Afinación adecuada, con leves desajustes en los extremos altos y bajos.	Afinación consistente en registros altos y bajos, con algunos detalles a ajustar.	Afinación perfecta en todos los registros, tanto altos como bajos.	
Dominio de la respiración	Respiración inadecuada, lo que afecta el control y la calidad del sonido.	Dificultades en controlar la respiración, con fallos que afectan la ejecución.	Control razonable de la respiración, con alguna falta de aire en pasajes complejos.	Buena respiración, con control suficiente en la mayoría de las interpretaciones.	Respiración impecable, con control total durante toda la ejecución.	

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha		
	Página		De
	Administración de Empresas		
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De
	Versión	1	

Manejo de la articulación	Articulación deficiente, con dificultad para separar notas de manera clara.	Articulación inconsistente, con momentos de imprecisión en pasajes rápidos.	Articulación clara, aunque con pequeños desajustes en pasajes rápidos o complejos.	Articulación precisa y adecuada, con mínima variación en pasajes complejos.	Articulación perfecta, con separación clara de notas en todo momento.	
Proyección sonora y expresión dinámica	Sin proyección sonora ni expresión dinámica, lo que resulta en una interpretación plana.	Proyección y expresión limitadas, con falta de contraste dinámico en la ejecución.	Proyección sonora adecuada, aunque con falta de intensidad o expresión en algunas secciones.	Buena proyección y expresión dinámica, con variación en la intensidad musical.	Proyección sonora sobresaliente, con una gran capacidad para expresar dinámicamente.	
Capacidad para sostener frases largas	Incapacidad para sostener frases largas, con dificultades respiratorias o falta de control.	Dificultad moderada para sostener frases largas, con notables interrupciones o falta de aire.	Capacidad adecuada para sostener frases largas, pero con pequeños descansos innecesarios.	Buen control al sostener frases largas, con muy pocos ajustes necesarios.	Capacidad excepcional para sostener frases largas, con control perfecto durante toda la frase.	
Coherencia en estilos musicales variados	Dificultad para adaptarse a diferentes estilos, sin mostrar flexibilidad en la interpretación.	Coherencia limitada, con dificultades para cambiar entre estilos musicales.	Coherencia aceptable, con algunos detalles a mejorar en el cambio entre estilos.	Buena capacidad para interpretar diferentes estilos, con pequeños detalles a ajustar.	Coherencia excepcional en la interpretación de estilos variados, mostrando gran versatilidad.	
Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta su desempeño.	Control emocional limitado, con señales de tensión en momentos críticos.	Control emocional aceptable, aunque con pequeños momentos de inseguridad.	Buen manejo emocional, mostrando confianza y seguridad en casi todas las situaciones.	Manejo emocional sobresaliente, con confianza y calma incluso bajo presión.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con cambios poco perceptibles.	Actitud receptiva, aunque con implementación variable de las sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para aplicar sugerencias de manera efectiva.	
TOTAL						

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

7.7 Rúbrica de evaluación

CONVOCATORIA DE NUEVOS INTEGRANTES PARA LA JOSG

Evaluador: _____ **Fecha:** _____ **Aspirante:** _____

Criterio	1	2	3	4	5	Calificación
Dominio de múltiples instrumentos	Muestra dificultad para dominar varios instrumentos, con errores frecuentes en el manejo de diferentes técnicas.	Capacidad limitada para manejar varios instrumentos, con algunos errores en la ejecución.	Maneja varios instrumentos correctamente, aunque con algunos detalles a mejorar.	Buen dominio de múltiples instrumentos, con un control adecuado de sus técnicas.	Excelente dominio de todos los instrumentos, con control total y versatilidad en su ejecución.	
Precisión rítmica	Dificultad constante para mantener el ritmo, con errores evidentes en la sincronización.	Mantiene el ritmo de forma irregular, con fallos ocasionales en la precisión.	Buen control rítmico, pero con algunas imprecisiones en pasajes complejos.	Precisión rítmica casi perfecta, con pocos errores en el ritmo.	Control total del ritmo, sin errores en la precisión durante toda la ejecución.	
Técnica percusiva	Técnica deficiente, con movimientos inadecuados y agarre incorrecto de los instrumentos.	Técnica aceptable, pero con algunos movimientos erróneos o agarres inadecuados.	Técnica sólida, aunque con algunos pequeños detalles a mejorar en agarre o movimiento.	Buena técnica percusiva, con movimientos adecuados y agarre correcto de los instrumentos.	Técnica percusiva impecable, con movimientos controlados y agarre perfecto en todo momento.	

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

Manejo de dinámicas y sentido musical	Carece de control dinámico y sentido musical, tocando de manera plana y sin variaciones.	Presenta dificultades para manejar las dinámicas, tocando sin mucha variación en la intensidad.	Maneja bien las dinámicas, pero algunas partes del pasaje carecen de un sentido musical profundo.	Buen manejo de dinámicas, con un sentido musical claro en su ejecución.	Manejo excepcional de dinámicas, con un alto sentido musical y expresividad en toda la pieza.	
Sensibilidad al balance sonoro	No muestra sensibilidad al balance entre instrumentos, tocando con una sonoridad inadecuada.	Tiene dificultades para mantener un buen balance sonoro, resultando en una mezcla desequilibrada.	Sensibilidad aceptable al balance sonoro, pero con algunos desajustes en la ejecución.	Buen balance sonoro, con una ejecución adecuada entre los distintos instrumentos.	Excelente sensibilidad al balance sonoro, manteniendo una mezcla armónica y equilibrada.	
Versatilidad en estilos/géneros	No es capaz de adaptarse a diferentes estilos musicales, tocando solo en un estilo específico.	Muestra dificultades al adaptarse a diferentes géneros, con limitaciones en su ejecución.	Capacidad adecuada para interpretar varios estilos, aunque con limitaciones en la adaptación.	Versatilidad notable, capaz de adaptarse bien a distintos estilos y géneros musicales.	Gran versatilidad, interpretando con fluidez y maestría una amplia variedad de estilos musicales.	
Manejo emocional	Evidente nerviosismo o inseguridad que afecta su desempeño.	Control emocional limitado, con señales de tensión en momentos críticos.	Control emocional aceptable, aunque con pequeños momentos de inseguridad.	Buen manejo emocional, mostrando confianza y seguridad en casi todas las situaciones.	Manejo emocional sobresaliente, con confianza y calma incluso bajo presión.	
Receptividad a retroalimentación	Resistencia o rechazo a las sugerencias y comentarios recibidos.	Aceptación limitada de retroalimentación, con cambios poco perceptibles.	Actitud receptiva, aunque con implementación variable de las sugerencias.	Buena disposición para recibir e integrar retroalimentación en su desempeño.	Excelente apertura y capacidad para aplicar sugerencias de manera efectiva.	
TOTAL						

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

7.8 Plantilla de correo de aceptación

Asunto: ¡Felicidades por haber sido aceptado en la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas!

Estimado/a [Nombre del Representante],

Nos complace informarle que su representado/a [Nombre del Postulante] ha sido seleccionado/a para formar parte de la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG) como integrante de la sección [Sección musical específica ej: percusión].

A continuación, te detallamos los próximos pasos a seguir para formalizar su participación:

4. **Confirmación de participación:** Por favor, confirma la aceptación de [Nombre del Postulante] respondiendo a este correo dentro de los próximos [indicar días] días.
5. **Coordinación de horarios de práctica:** En los próximos días, nos pondremos en contacto contigo a través de WhatsApp para coordinar los horarios de las prácticas de la orquesta, así como los detalles adicionales que necesites saber.
6. **Reunión de bienvenida y primeros ensayos:** Te informaremos sobre la fecha de la reunión de bienvenida, junto con los primeros ensayos y cualquier otra información relevante. Estaremos disponibles para resolver cualquier duda que pueda surgir.

Estamos muy emocionados de contar con [Nombre del postulante] en la orquesta, y confiamos en que su participación será una experiencia enriquecedora para todos. Si tienes alguna pregunta o necesitas más información, no dudes en ponerte en contacto con nosotros.

¡Nos vemos pronto!

Atentamente,

[Nombre]

[Posición]

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha		
	Página		De
	Administración de Empresas		
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De
	Versión	1	

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas

[Correo electrónico]

[Teléfono de contacto]

7.9 Plantilla de correo de rechazo

Asunto: Resultados del proceso de audición para la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas

Estimado/a [Nombre del representante o padre/madre del postulante],

Reciba un cordial saludo de parte de la Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG).

Agradecemos profundamente su interés y el de [Nombre del postulante] por formar parte de nuestra orquesta. Es para nosotros un privilegio llamar la atención de jóvenes talentosos y comprometidos con el desarrollo musical.

Después de haber completado el proceso de evaluación, lamentamos informarle que [Nombre del postulante] no fue seleccionado/a para esta convocatoria. Este resultado se basa en una evaluación detallada y objetiva realizada por nuestro equipo de profesionales, guiándonos en todo momento por los criterios establecidos en nuestras rúbricas de evaluación.

A continuación, detallamos los aspectos evaluados y las áreas que consideramos prioritarias para trabajar en el futuro:

- **[Criterio 1: Ejemplo "Afinación"]:** [Descripción de la falencia, Ejemplo: Durante la audición, se observaron algunas dificultades en mantener la afinación consistente, especialmente en pasajes más complejos. Recomendamos trabajar ejercicios de entonación con apoyo de un afinador y practicar escalas a diferentes tempos]
- **[Demás criterios según sea requerido]**

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma:

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas	Fecha			
	Página		De	
	Administración de Empresas			
<i>Manual de Proceso de Reclutamiento de Candidatos</i>	Página		De	
	Versión	1		

Sabemos que estas áreas son parte del camino de aprendizaje y desarrollo artístico, y reconocemos el esfuerzo y dedicación que [Nombre del postulante] ha demostrado durante el proceso.

Queremos invitar a su representado a seguir trabajando en estas áreas, ya que valoramos su potencial y talento. En futuras convocatorias, estaremos encantados de recibir nuevamente su postulación y poder evaluar el crecimiento logrado.

Agradecemos sinceramente su participación y el apoyo brindado a [Nombre del postulante] para perseguir sus metas musicales. Quedamos a su disposición para cualquier consulta o para brindar sugerencias adicionales que puedan ayudar en su preparación.

Con aprecio,

[Tu nombre]

[Tu cargo, por ejemplo, Coordinador/a de Reclutamiento]

Joven Orquesta Sinfónica del Guayas (JOSG)

[Correo electrónico]

[Teléfono de contacto]

Elaboró	Revisión	Autorizó
Helen Angulo Bruno Briones	Dir.(a) de la JOSG	
Firma:	Firma:	Firma: