

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**GUÍA TÉCNICA PARA LA GESTIÓN DE LA RED
RELACIONAL Y COMUNITARIA DE UNA ESCUELA
MUNICIPAL DE MÚSICA EN EL CONTEXTO
COLOMBIANO**

ROGELIO ARTURO CASTRO GARCÍA

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Artes - Conservatorio Nacional de Música
Maestría en Dirección Sinfónica
Bogotá D.C., Colombia
2019

GUÍA TÉCNICA PARA LA GESTIÓN DE LA RED RELACIONAL Y COMUNITARIA DE UNA ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA EN EL CONTEXTO COLOMBIANO

ROGELIO ARTURO CASTRO GARCÍA

Tesis presentada como requisito para optar al título de:
Magister en Dirección Sinfónica

Director:
Maestro MARIO ALBERTO SARMIENTO RODRÍGUEZ

Línea de Investigación:
Gestión cultural

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Artes - Conservatorio Nacional de Música
Maestría en Dirección Sinfónica
Bogotá D.C., Colombia
2019

Dedicatoria:

A Francy Ofir, mi amada esposa, quien a pesar del gran reto que significa compartir la vida con un músico, desistió de su lucha y se entregó de corazón a la causa.

Agradecimientos

A mi familia, por soportar mi entrega a la academia y apoyarme en cada peldaño hacia el crecimiento intelectual.

A los Maestros de la Maestría en Dirección Sinfónica de la Universidad Nacional de Colombia: Tetsuo Kagehira, Roberto Rubio, Gustavo Parra, Jorge Pinzón y de manera muy especial al Maestro Mario Sarmiento, por sus enseñanzas, sus instructivas charlas, pero sobre todo por su aporte al crecimiento de la música sinfónica en nuestro país.

A mi amigo y Maestro Frank Julien E. de Vuyst, por enriquecer mi perspectiva con su enorme visión del mundo bandístico y su fino humor..

A la Comunidad Salesiana de la Obra Salesiana del Niño Jesús y en especial a los sacerdotes salesianos Mario Reyes y Gregorio Ureña, por creer.

A Nicolás y Samuel, por sus enseñanzas.

A la Banda Sinfónica "Salesiana del Niño Jesús", por demostrar en la práctica mis postulados, en cada proyecto emprendido.

A todos quienes de manera quijotesca estructuran su proyecto de vida a partir de su amor por la música de banda, a todos mi respeto, mi admiración y mi sincera admiración.

Resumen

Las escuelas municipales de música o bandas - escuelas en Colombia, poseen problemas relacionados con la financiación de sus gastos de operación y con la consecución de recursos para desarrollar proyectos que amplíen la calidad y la cobertura de sus intervenciones. La presente "GUÍA TÉCNICA PARA LA GESTIÓN DE LA RED RELACIONAL Y COMUNITARIA DE UNA ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA EN EL CONTEXTO COLOMBIANO" busca identificar, caracterizar y reconocer a las partes interesadas en la actividad que desarrollan las escuelas de música, a fin de orientar la gestión interna y de las relaciones entre la escuela de música y su entorno en busca del fortalecimiento y consecución de diversas fuentes de financiación locales y sostenibles para hacer realidad sus proyectos.

Palabras clave: Guía, metodología, Política y planificación de la cultura, gestión cultural, música, bandas de música.

Abstract

The municipal music schools in Colombia have a serious problem related to the financing of their operating expenses, as well as the provision of resources to develop projects that improve both their operating conditions and those related to expanding the quality and coverage of their interventions. The design and publication of a "TECHNICAL GUIDE FOR THE MANAGEMENT OF THE RELATIONAL AND COMMUNITY NETWORK OF A MUNICIPAL SCHOOL OF MUSIC IN THE COLOMBIAN CONTEXT" has been conceived as a conceptual technology tool to identify, characterize and recognize stakeholders in the activity developed by our music schools, in order to guide the management of the relationship between the music school and its environment in search of local, diverse and sustainable sources of funding.

Keywords:

Guide, methodology, community management, municipal music schools, bands in Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

A.	GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS	6
B.	LISTA DE TABLAS	7
C.	LISTA DE GRÁFICAS	8
0.	INTRODUCCIÓN	9
1.	ANTECEDENTES	10
2.	APROXIMACIÓN A LA ESTRUCTURA DE LAS ESCUELAS DE MÚSICA EN COLOMBIA	16
2.1	CARACTERIZACIÓN DE LAS ESCUELAS DE MÚSICA EN COLOMBIA: DESCRIPCIÓN DE TRES CASOS REPRESENTATIVOS	16
2.1.1	CASO REGIONAL - ZONA ANDINA	16
2.1.2	CASO REGIONAL – ZONA ATLÁNTICA	18
2.1.3	CASO INSTITUCIONAL – BANDAS ESCOLARES	20
3.	NECESIDADES CONVERGENTES EN LAS ESCUELAS DE MÚSICA	23
3.1	ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES	24
3.2	MARCO SITUACIONAL EN UNA PERSPECTIVA ESTATAL	25
3.3	PLAN NACIONAL DE MÚSICA PARA LA CONVIVENCIA	26
4.	LOS PROYECTOS Y LA PROPORCIONALIDAD DE SU FINANCIACIÓN	28
4.1	IDENTIFICACIÓN DE LA COMUNIDAD	29
4.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS Y SUS INTERÉSES	30
4.3	ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	31
4.3.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIONAMIENTO DE LA ESCUELA O DE LA BANDA - ESCUELA	31
4.3.1.1	¿Cómo estructurar la MISIÓN de su escuela de música o banda escuela?	32
4.3.1.2	¿Cómo estructurar la VISIÓN de su escuela de música o banda escuela?	32
4.3.1.3	¿Qué políticas operativas y administrativas debe plantear en su escuela de música o banda escuela?	33
4.4	EL PAPEL DEL DIRECTOR COMO LÍDER Y GESTOR	34
4.4.1	Dimensión formativa y artística:	34
4.4.2	Dimensión administrativa:	35
4.4.3	Dimensión de gestión:	35
4.5	LA ESCUELA DE MÚSICA Y LOS INTERESADOS DE PRIMERA PARTE	36

4.6 LAS DEPENDENCIAS MUNICIPALES, INSTANCIAS INSTITUCIONALES Y ALIADOS ESTRATÉGICOS: LOS INTERESADOS DE SEGUNDA PARTE	37
4.7 ORGANIZACIONES PRIVADAS, PARTICULARES Y LOS INTERESADOS DE TERCERA PARTE	38
4.8 ESTRUCTURACIÓN DE LA RED DE RELACIONES CON FINES DE DESARROLLO FINANCIERO DE LA ESCUELA DE MÚSICA	39
4.9 CAPTURA EFECTIVA DE INFORMACIÓN RELEVANTE DE LAS PARTES INTERESADAS	46
4.10 LA PLANIFICACIÓN COMO FUNDAMENTO DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS	47
5. ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS DESDE LA PROPUESTA DOCUMENTAL	48
5.1 ESTRUCTURA PPP: PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	48
5.1.0 ACTIVIDADES DE DISEÑO Y DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PPP	51
5.1.1 PLANES	53
5.1.1.1 DEFINICIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE MÚSICA	53
5.1.1.2 <i>ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LOS PLANES MANDATORIOS DE INSTANCIAS JERARQUICAMENTE SUPERIORES</i>	55
5.1.2 PROGRAMAS	56
5.1.2.1 <i>FORMALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS</i>	56
5.1.3 PROYECTOS	56
5.2 OTROS FRENTE DE GESTIÓN COMO ASPECTOS DE CONSIDERACIÓN	57
5.2.1 FORMALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	57
5.2.2 ESTRUCTURA CONTABLE	57
5.2.3 PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	58
5.2.4 PUBLICIDAD, MARKETING	58
5.3 OTRAS RECOMENDACIONES PARA LOGRAR UNA GESTIÓN EFECTIVA DE CADA GRUPO DE PARTES INTERESADAS	62
5.3.1 Interesados de primera parte: Escuela de música o integrantes de la banda – escuela:	62
5.3.2 Interesados de segunda parte: las dependencias municipales, instancias institucionales e instituciones aliadas.	62
5.3.3 Interesados de tercera parte: instituciones de orden mayor y de alcance nacional e internacional	63
6. EVALUACIÓN EFECTIVA DE LA GESTIÓN, UNA VALIOSA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO	65
6.1 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS	65
6.2 EVALUACIÓN DE LAS INICIATIVAS	68
6.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL	69

6.3.1 ESTRUCTURA DEL DISEÑO Y FACTORES DESEADOS DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN PARA EL CONTEXTO	69
6.4 ESQUEMA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO FUNDAMENTADO EN EL CICLO PHVA	71
6.4.1 ACCIONES DE AJUSTE RELACIONADAS CON LA PLANIFICACIÓN FUTURA	73
7. CONCLUSIONES	74
8. ANEXOS	76
8.1 ENCUESTAS	76
8.1.1 Encuesta No. 1	76
8.2 ENTREVISTAS	89
8.2.1 ENTREVISTA 1	89
8.2.2 ENTREVISTA 2	92
9. BIBLIOGRAFÍA	95
10. CIBERGRAFÍA	98

A. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

PNMC: El Plan Nacional de Música para la Convivencia¹ es la propuesta de fomento del Ministerio de la Cultura de Colombia hacia el sector musical en Colombia. Establecido desde el año 2002, ha buscado la unidad de sus “dimensiones culturales y profesionales en el fomento a la formación, la creación, la dotación e infraestructura, la información e investigación, la circulación, el emprendimiento y la gestión del sector musical”². En este documento se consignan las políticas que casi por dos décadas han orientado las líneas de apoyo y desarrollo que propone el estado colombiano para el sector artístico musical del país.

Tecnología blanda: desarrollos procedimentales enfocados en cambios en rutinas de actividad que favorecen el incremento en la efectividad de los procesos.

PHVA: El Ciclo de la Mejora Continua, contempla cuatro pasos específicos de manera general en lo estratégico (directivo): PLANEAR – HACER – VERIFICAR - ACTUAR (PHVA) y cuatro pasos homólogos en el aspecto operativo: ESTANDARIZAR – HACER – VERIFICAR - ACTUAR (EHVA). Ambas estructuras se fundamentan en a) determinar los procesos de manera previa a su preparación, incluidos los puntos y mecanismos de control, b) desarrollar lo que se ha planeado, c) evaluar el desempeño de lo planeado y desarrollado y e) mejorar fundamentados en la comprensión y el análisis de los aspectos evaluados.

DANE: El Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia (www.dane.gov.co).

DIAN: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es el organismo estatal que se encarga del recaudo y disposición de los tributos en todo el territorio nacional, tanto de las personas naturales como de las personas jurídicas. (www.dian.gov.co).

¹ <https://www.mincultura.gov.co/proyectoeditorial/Pages/default.aspx>

² <http://www.mincultura.gov.co/areas/artes/planes-y-programas/pnmc/Paginas/default.aspx>

B. LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Logros internacionales del movimiento bandístico colombiano.	Pág. 12, 13 y 14.
Tabla 2: Listado de posibles interesados – componente corporativo.	Pág. 40 y 41.
Tabla 3: Cuadro de proyectos artísticos a desarrollar como propuesta a los posibles interesados organizacionales.	Pág. 42.
Tabla 4: Relación organización – proyecto – presupuesto.	Pág. 42, 43 y 44.
Tabla 5: Lineamientos de la estructura PPP.	Pág. 49, 50 y 51.
Tabla 6: Parámetros de evaluación del proceso de Diseño y Desarrollo.	Pág. 52.
Tabla 7: Parámetros de evaluación de los procesos.	Pág. 65.
Tabla 8: Parámetros de evaluación de las iniciativas.	Pág. 69.
Tabla 9: Parámetros de evaluación del personal.	Pág. 70.

C. LISTA DE GRÁFICAS

- Gráfica 0:** Proporcionalidad de las fuentes de financiación de los proyectos propuesta. Pág. 28.
- Gráfica 1:** Concierto de navidad de la Orquesta Sinfónica y coro juvenil de Puerto Montt 2018. Pieza publicitaria de un proyecto anual de temporada navideña. Pág. 60.
- Gráfica 2:** Concierto de promoción del Conservatorio Nacional de Música de Guatemala “Germán Alcántara” en la Embajada de México, 2015. Pieza publicitaria de un evento de promoción institucional. Pág. 60.
- Gráfica 3:** Concierto de invitación al Concierto de Semana Santa, por parte de la Banda Sinfónica “Salesiana del Niño Jesús”, 2019. Pieza publicitaria de una agrupación. Pág. 61.
- Gráfica 5:** Estructura de los procesos y la correlación de dependencia de sus objetivos. Pág. 65.
- Gráfica 6:** Ciclo del Mejoramiento Continuo. Pág. 72.

0. INTRODUCCIÓN

Entre los múltiples problemas con que se enfrentan las bandas - escuelas municipales de música en Colombia, hay uno que se destaca por ser desatendido en la mayoría de contextos y que eventualmente tiene el potencial de resolver varias de las necesidades latentes de este sector: la deficiente gestión de la comunidad en la cual se encuentra enclavada la banda - escuela de música desaprovecha la potencialidad de las posibilidades que puede poseer su entorno y genera un modo de operación que no contempla a los interesados en la actividad artística y junto con ellos, las posibilidades de financiación de las iniciativas de las escuelas de música y sus agrupaciones asociadas.

El propósito del presente estudio es desarrollar un proceso de transferencia de conocimiento desde el entorno organizacional en materia de gerencia de proyectos, aportar herramientas a los actores relacionados con las bandas – escuelas (directores, talleristas, beneficiarios o cualquier miembro de la comunidad interesado en el apoyo hacia las iniciativas artísticas), que sirvan como guía en la tarea de gestionar efectivamente la red de relaciones de una banda - escuela municipal de música en las condiciones culturales identificadas para tres (3) grandes grupos de interés ubicados en el territorio de Colombia: las bandas – escuelas de la región andina, las bandas – escuelas de carácter escolar y las bandas - escuelas de la región Caribe, con el fin de motivar el establecimiento de relaciones mutuamente provechosas entre la banda – escuela y otros actores de la comunidad y que pueden generarse desde el conocimiento de las necesidades de la comunidad en materia cultural o formativa – cultural. De esta manera, se hace necesario ofrecer a los artistas formadores de artistas, una guía para la comprensión de los intereses culturales de su entorno y para su atención efectiva, dinamizando la actividad cultural local y proyectándola a un entorno más amplio, facilitando la satisfacción de las necesidades mencionadas.

Como metas parciales del estudio, se contemplan varios aspectos que se consideran necesarios: el primero, la necesidad de caracterizar el sector de las bandas - escuelas de música municipales en los tres casos relevantes previamente mencionados, describiendo cada realidad desde perspectivas que permitan una aproximación a las condiciones de operación de una banda – escuela en cada contexto. El segundo, es establecer las necesidades de las escuelas de música municipales y los mecanismos organizacionales para apoyar al director - gestor para la satisfacción de estas necesidades con los actuales modelos de financiación. El tercero es, ayudar a identificar en la

comunidad, las partes interesadas³ frente a la actividad formativa y artística de las bandas - escuelas municipales de música, en su contexto. El cuarto aspecto es proponer una estructura sistemática en las herramientas de planeación organizacional para las actividades de las bandas - escuelas municipales de música, en función de la gestión de sus partes interesadas, complementado con procedimientos para la gestión de cada una de ellas, a fin de maximizar su aporte frente a los objetivos trazados por la escuela municipal de música, planteando finalmente, una estructura de evaluación agregada de las acciones de gestión de su comunidad.

Esta propuesta metodológica está fundamentada en el ciclo de la mejora continua de la calidad propuesto por Edwards Deming⁴ (1900-1993) y que plantea cuatro pasos para el desarrollo de actividades con orientación hacia el cumplimiento de metas: Planear – Hacer – Verificar y Actuar. La aplicación de esta metodología en un entorno de formación artística, puede generar beneficios que históricamente se han logrado con su aplicación en el ámbito productivo, tanto en el sector de manufactura como en el sector de los servicios.

1. ANTECEDENTES

Cada vez son más frecuentes los estudios⁵ relacionados con las bandas - escuelas de música, sobre todo en entornos cuya tradición cultural está relacionada con este tipo de agrupaciones como por ejemplo en la Comunidad Valenciana de España, en los Estados Unidos de Norteamérica y en Suramérica, en Colombia. Puede evidenciarse que la práctica de la banda, no solo ha encontrado adeptos y se ha extendido hacia diferentes latitudes, sino que también, cada vez con mayor frecuencia, se convierte en materia de estudio en términos econométricos, sociales, didácticos y organizacionales:

La Banda es un fenómeno musical y respecto a su nacimiento, Clares López menciona: “*Se instauraron en Roma las primeras Bandas Militares, bajo el reinado de Servio Tulio (578-534 a.c), donde su principal finalidad era conseguir acomparar la marcha.*” CITATION Cla18 | 22538 (Clares López, 2018).

De acuerdo con esta información y confrontándola con la actual posición de las bandas en los idearios colectivos en culturas como la colombiana, este formato ha ido ganando posición en el ámbito musical, ha evolucionado en temas de instrumentación, repertorio, práctica e identidad y ha generado grandes aportes en cada uno de ellos⁶. Prueba de ello para el caso particular de

³ Partes interesadas: Una parte interesada es cualquier organización, grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por las actividades de una empresa u organización de referencia. Así cada organización dispone de sus partes interesadas, también denominadas grupos de interés, públicos de interés, corresponsables u otros.

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/partes-interesadas>

⁴ Deming, W. Edwards: “Sample design in business research”, (1990), Págs. 540. Ed John Wiley & Sons. New York University – N.Y. - Estados Unidos.

⁵ Estudios relacionados con las bandas, diferentes fuentes:

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=symphonic+band&btnG=

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=m%C3%BAsica+valenciana+banda&btnG=

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=m%C3%BAsica+banda+colombia&btnG=

⁶ Musical, social, económico, educativo, etc.

Colombia, es su inclusión en el Plan Nacional de Música para la Convivencia⁷ del Ministerio de la Cultura de Colombia, el cual desde el año 2003, identificó la práctica de la banda como un elemento substancial de la dinámica cultural de los municipios de varias regiones de Colombia, entre las cuales se destacan la región andina y la región caribe. A partir de esta identificación, las políticas consignadas en el PNMC, han facilitado el fortalecimiento de las bandas – escuelas existentes y han promovido la aparición de nuevas agrupaciones, a la vez que aporta para el sostenimiento de eventos de circulación (concursos y encuentros) relacionados con este tipo de conjuntos, como el Concurso Nacional de Bandas de Paipa en Boyacá y el Concurso Nacional de Bandas de Anapoima en Cundinamarca, por citar solo algunos ejemplos relevantes.

En Colombia, las escuelas de música de naturaleza municipal son iniciativas públicas de carácter social - formativo en el ámbito cultural y que dependen estructuralmente de las administraciones municipales, con aportes de los gobiernos departamentales y eventualmente del gobierno nacional. Estos procesos que otrora fueron parte de la identidad festiva de los municipios y un medio para la difusión de las músicas tradicionales, asumieron a finales del siglo XX, con el *Plan Nacional de Música para la Convivencia* (Ministerio de la Cultura de Colombia, 2003), una dimensión educativa que los enfocó hacia la atención formativa musical de un grupo etario infantil y juvenil, primordialmente. De acuerdo con el Ministerio de la Cultura (2017), el 76.3% de escuelas municipales de música en Colombia son bandas – escuela, es decir, la única práctica musical que desarrollan como muestra del proceso formativo es una banda de música, en cualquiera de sus diferentes formatos⁸.

Este carácter educativo - formativo que se ha dado en Colombia a la práctica musical en la banda, ha generado una revitalización de las redes de interesados en la actividad musical, ya que los niños y jóvenes traen consigo el interés de su familia y amigos por las iniciativas derivadas de la práctica, favoreciendo el acercamiento de la sociedad a este tipo de manifestaciones artísticas, a la vez que popularizan el acto social de “El concierto” y fortalecen actividades adyacentes, como por ejemplo, los concursos, las verbenas populares, los desfiles y las retretas al aire libre.

Esta dinámica del movimiento bandístico, la visibilización del movimiento a través de la participación cada vez más relevante de agrupaciones colombianas en eventos bandísticos de carácter mundial, los logros internacionales derivados de este incremento de la circulación que se describen en la Tabla 1 y el acceso cada vez con mayor facilidad a estudios superiores, instrumentos y repertorios, son factores que han favorecido el crecimiento de las bandas - escuelas de música municipales y la motivación de sus gestores, directores e integrantes, por desarrollar proyectos enfocados en la circulación de los conjuntos, en el trabajo artístico y pedagógico con invitados internacionales desarrollando propuesta artísticas nuevas, develando al mundo música nueva y en general, entrando poco a poco en una dinámica artística más activa y con mayor visibilización, a nivel mundial.

AÑO	AGRUPACIÓN	EVENTO	DETALLE
1998	Banda Integrada Jardín Bolívar (Antioquia)	Certamen Internacional de Bandas “Ciudad de Valencia” - España	Participación – concierto de integración

⁷ <https://www.mincultura.gov.co/proyectoeditorial/Pages/default.aspx>

⁸ Sinfónica, tradicional, básica, pelayera.

2003	Banda Sinfónica de Sabaneta (Antioquia)	Certamen Internacional de Bandas “Ciudad de Valencia” – España	Participación – tercera sección
2004	Banda Sinfónica de Guatavita (Cundinamarca)	Festival Internacional de Música de Fiesta – Valencia - España	Primer premio
2006	Banda Sinfónica Institución Educativa Neira – Neira (Caldas)	Festival de Música Barroca, Sarrebourg - Francia.	Participación.
2009	Banda Sinfónica de Tocancipá (Cundinamarca)	Certamen Internacional de Bandas “Vila de Altea” - España	Participación – Segundo premio.
2011	Banda Sinfónica Infantil de Paipa (Boyacá)	Festival Europeo de la Música – Neerpelt (Bélgica)	Summa cum laude
2011	Banda Sinfónica de Nocaima (Cundinamarca)	Certamen Internacional de Bandas “Ciudad de Valencia” – España	Participación – tercera sección
2013	Banda Sinfónica de Chía (Cundinamarca)	World Music Contest – WMC Kerkrade – Países Bajos	Medalla de plata – tercera sección
2013	Banda Sinfónica “Red de escuelas de Música de Medellín” (Antioquia)	World Music Contest – WMC Kerkrade – Países Bajos	Concierto invitados
2014	Banda Sinfónica de La Ceja del Tambo (Antioquia)	Festival Internacional de Bandas “Villa Carlos Paz” - Argentina	Participación
2014	Banda Sinfónica El Porvenir de Rionegro (Antioquia)	Festival Internacional de Bandas “Villa Carlos Paz” - Argentina	Participación
2014	Banda Sinfónica Infantil y Juvenil de Tunja (Boyacá)	Festival Internacional de Bandas “Villa Carlos Paz” - Argentina	Participación
2015	Banda Sinfónica Colegio Gerardo Mayela – Villamaría (Caldas)	Gira de conciertos – Barcelona - España	Participación
2017	Banda Sinfónica Infantil de Nobsa (Boyacá)	Festival Europeo de la Música – Neerpelt (Bélgica)	Summa cum laude
2017	Banda Sinfónica “Salesiana del Niño Jesús” (Bogotá)	Certamen Internacional de Bandas “Ciudad de Valencia” – España	Segundo premio – tercera sección
2017	Banda Sinfónica “Salesiana del Niño Jesús” (Bogotá)	World Music Contest – WMC Kerkrade – Países Bajos	Medalla de oro Primer puesto de la sección tercera “Timbal de oro”

			Primer puesto categoría "Harmony"
2017	Banda Sinfónica de Tocancipá (Cundinamarca)	World Music Contest – WMC Kerkrade – Países Bajos	Medalla de oro – sección segunda
2017	Banda Sinfónica de Cajicá (Cundinamarca)	World Music Contest – WMC Kerkrade – Países Bajos	Medalla de oro – sección tercera
2017	Banda Sinfónica de Santa Rosa de Osos (Antioquia)	Festi – Band Concurso Juvenil de Bandas (República Dominicana)	Primer puesto
2018	Banda Sinfónica de Soacha (Cundinamarca)	Certamen Internacional de Bandas "Ciudad de Valencia" – España	Segundo premio – sección tercera
2018	Orquesta de vientos y percusión Casa de la cultura de Chía (Cundinamarca)	Festival Internacional de Bandas "Villa Carlos Paz" - Argentina	Participación
2018	Banda Sinfónica de Villamaría (Caldas)	Gira por México D.F. - México	Participación
2018	Banda Sinfónica de Sibaté (Cundinamarca)	Certamen Internacional de Bandas "Vila de Altea" - España	Tercer premio
2019	Banda Sinfónica de Moniquirá (Boyacá)	Festi – Band Concurso Juvenil de Bandas (República Dominicana)	Primer puesto
2019	Banda Sinfónica Infantil de Nimaima (Cundinamarca)	Festival Europeo de la Música – Neerpelt (Bélgica)	Primer premio
2019	Banda Sinfónica de Paipa (Boyacá)	Certamen Internacional de Bandas "Ciudad de Valencia" – España	Primer premio – sección tercera
2019	Banda Sinfónica "Salesiana del Niño Jesús" (Bogotá)	Festival Internacional de Bandas – Lima (Perú)	Invitada especial
2019	Banda Sinfónica de Sibaté (Cundinamarca)	Brasil Music Contest – Mairipora – Sao Paulo (Brasil)	Primer premio – Categoría Concert Band
2019	Banda Sinfónica Municipal de Zipaquirá (Cundinamarca)	Gira Internacional – Sao Paulo, Río de Janeiro (Brasil)	Participación

Tabla 1. Logros internacionales del movimiento bandístico colombiano⁹.

⁹ Extraído de:

a) <https://www.nuestrasbandasdemusica.com/certamenes/noticias-de-certamenes/otros-certamenes/8206-amigos-de-la-musica-de-yecla-mejor-banda-espanola-de-todo-el-wmc-kerkrade-2017-y-3-en-el-ranking-mundial.html>,

b) WMC Kerkrade (Android aplicación): Results/overall ranking

Esta realidad del movimiento en Colombia y la (cada vez más frecuente) participación de las agrupaciones colombianas en la agenda de eventos bandísticos a nivel internacional, permiten inferir que las necesidades de las escuelas y bandas - escuelas, han trascendido el ámbito local y se encuentran en la búsqueda de visibilización y reconocimiento internacional de su trabajo y sus desarrollos de manera individual pero, de manera colateral, en un proceso de posicionamiento del movimiento a través de sus destacados desempeños en concursos desarrollados es escenarios internacionales. Los esfuerzos que se realizan por parte de las agrupaciones que deciden emprender este tipo de proyectos, aparte de marcar un derrotero musical de una altísima exigencia, proponen ingentes esfuerzos en términos económicos y financieros que validan la idea central de la problemática abordada desde el presente trabajo.

Para el desarrollo del primer proyecto de circulación internacional registrado en el presente documento y protagonizado por la Banda Sinfónica Integrada de Jardín – Bolívar (Antioquia en 1998), se invirtieron aproximadamente ciento veinticinco millones de pesos (\$125'000.000.00), que representaban al cambio de la época ochenta y nueve mil doscientos ochenta y seis dólares (U\$89.286), con una tasa de cambio de \$1.400.00 por dólar americano¹⁰ para un número de cuarenta personas que conformaron la delegación. En comparación con el proyecto desarrollado por la Banda Sinfónica Salesiana del Niño Jesús en 2017, para el cual se invirtieron quinientos siete millones de pesos (\$507.000.000.00), los cuales representaron en dólares americanos, la cifra de ciento sesenta y seis mil ciento setenta y cinco (U\$166.175) para un grupo de setenta y cinco personas en la delegación. El precio unitario del proyecto en cada caso, se presenta en el siguiente cuadro comparativo:

Año/Proyecto	Costo total (\$)	Costo total (U\$)	Tasa de cambio (COPxU\$)	Valor unitario del proyecto
1998 – BS Jardín – Bolívar (Ant.)	\$125.000.000.00	U\$89.286	\$1.400.00	U\$2.232.15
2017 – BS Salesiana del Niño Jesús (Bog.)	\$507.000.000.00	U\$166.175	\$3.051.00	U\$2.215.66

Cuadro comparativo 1: Comparación del valor unitario de dos proyectos de circulación internacional. Cfr. Entrevista 1: Carlos Fernando López Naranjo, Informe de gestión CESFA – Obra Salesiana del Niño Jesús, 2017.

Analizando la inflación acumulada entre junio de 1998 y junio de 2017, tenemos un nivel de inflación de 164.53%¹¹ lo que lleva a inferir que el valor de un dólar en 1998 tenía un poder adquisitivo similar a U\$1.65 del 2017. Esto evidencia que los niveles nominales de precios de cada proyecto son similares, siendo ligeramente más costoso el valor unitario cancelado en el primer proyecto, en comparación al segundo, lo cual supone esfuerzos relativamente mayores en el primer caso para la recolección de recursos similares para el desarrollo del proyecto en comparación al segundo, aunque ellos están distanciados en la línea de tiempo por un periodo de 19 años.

c) Consulta directa – directores de bandas con registros de circulación internacional.

¹⁰ <https://dolarhoy.com.co/colombia/miercoles-03-junio-1998/>

¹¹ <https://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/calculadorainflacion.aspx>

Este análisis genera una conclusión importante respecto al nivel de recursos que las agrupaciones comprometen para desarrollar procesos de visibilización y colocación de sus propuestas artísticas en escenarios internacionales, los cuales poseen una magnitud importante respecto a la realidad de social y económica de los integrantes de las bandas en el contexto colombiano, quienes en su mayoría pertenecen a los estratos 1, 2, 3 y 4, estando ubicados de manera mayoritaria en la franja de los estratos 2 y 3¹² y que por tener un ingreso mensual familiar promedio que oscila entre uno (1) y tres (3) salarios mínimos mensuales legales vigentes¹³, asumir la inversión autónoma en un proyecto de esta naturaleza es prácticamente imposible, ya que los valores se encuentran por fuera del rango de viabilidad de acuerdo con su ingreso familiar.

De esta manera, poder llevar a cabo un proyecto de esta envergadura requiere un modelo cooperativo que permita la financiación con recursos provenientes desde diferentes orígenes. El primero, debe ser el aporte financiero generado por la gestión de la red de interesados en las actividades de la escuela de música o banda escuela, incluyendo tanto las actividades artísticas como las actividades comerciales conexas complementarias que para efectos prácticos, debería ser la franja más representativa de los recursos del proyecto. El segundo será el aporte que el artista beneficiario realiza en función de su interés por el desarrollo del proyecto y en el tercer renglón, estarán los ingresos provenientes de apoyos institucionales y aportes de terceros benefactores.

¹² <https://www.dinero.com/edicion-impresia/informe-especial/articulo/son-los-colombianos-mayoritariamente-de-clase-media/266792>

¹³ En COP 2019, las cifras son entre ochocientos mil pesos (\$800.000.00) y dos millones quinientos mil pesos (\$2.500.000.00).

2. APROXIMACIÓN A LA ESTRUCTURA DE LAS ESCUELAS DE MÚSICA EN COLOMBIA

Con la necesidad de reconocer estructuralmente y de manera general, las escuelas de música o banda – escuelas que funcionan en el territorio colombiano, es imprescindible desarrollar una caracterización de tres casos representativos de operatividad y dependencia, mediante los cuales podemos retratar de manera breve, la mayoría de las escuelas municipales de música o bandas – escuela y su naturaleza, a fin de dar algún grado de claridad frente al contexto y operatividad de nuestras agrupaciones objeto del estudio.

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS ESCUELAS DE MÚSICA EN COLOMBIA: DESCRIPCIÓN DE TRES CASOS REPRESENTATIVOS

2.1.1 CASO REGIONAL - ZONA ANDINA

Establecimiento e institucionalización: la mayoría de las escuelas están creadas por acuerdo del Consejo municipal y funcionan como parte de la oferta social y cultural de los municipios. La mayoría de los municipios manejan las iniciativas formativas artísticas a través de alguna de las secretarías (bien sea cultura, recreación y deporte, turismo o educación) son pocos los municipios que han descentralizado el funcionamiento de las escuelas artísticas y las escuelas tienen algún tipo de independencia, por ejemplo, los casos de municipios como Tocancipá, Chía o Cajicá. Algunas escuelas de formación artística en la región andina se reducen a los procesos adelantados por las bandas u otros colectivos artísticos que operan mediante convenios de asociación con terceros de origen privado, como es el caso del municipio de Granada en el departamento de Cundinamarca.

Antigüedad de operación: las escuelas de mayor antigüedad son aquellas que han contado con apoyo sostenido de las administraciones de orden departamental o municipal, como es el caso de las escuelas asociadas a las Bandas municipales de Ipiales (113 años), Vianí en Cundinamarca que data de la década de 1930 o de El Retiro en Antioquia, cuyos orígenes se remontan a la década de 1960. La sostenibilidad en el tiempo está supeditada a la disponibilidad presupuestal que el municipio asigne a su escuela de música o más ampliamente, a su oferta social enfocada hacia los menores en iniciativas de aprovechamiento del tiempo libre. Hay casos como el de la escuela asociada a la Banda municipal de Guatavita que han tenido una participación tradicionalmente familiar, condición que ha garantizado la continuidad de los procesos tanto artísticos como formativos, durante más de sesenta años.

Infraestructura: los locales en los cuales funcionan las escuelas municipales de música son diversos. Hay casos donde la escuela cuenta con edificaciones con acondicionamientos físicos y acústicos para el funcionamiento de este tipo de procesos, también hay otros establecimientos que no cuentan con las condiciones mínimas de trabajo como seguridad o por lo menos, resguardo del clima. Los municipios de mejores posibilidades tienen instalaciones con adecuaciones mayores, por ejemplo, la casa de la cultura de Cajicá, la cual entre los años 2015 y 2017 destinó cerca de 15.000 millones de pesos COP para desarrollar una infraestructura adecuada para sus escuelas de formación artística y para la actividad cultural del municipio. Cada vez es más frecuente observar administraciones que

perciben las artes y en particular, la formación y la práctica musical como parte de las necesidades relevantes de sus comunidades.

Otro aspecto importante de la infraestructura es el componente dotacional, el cual representa la posibilidad de realizar las prácticas aún sin contar con una sede para el desarrollo de las actividades, lo cual lo convierte en el componente de mayor importancia, relacionado con la posibilidad real de desarrollar las intervenciones de escuela de formación musical. Lo dotacional debe ser entendido como el instrumental de las diferentes formaciones (banda, orquesta, estudiantina, grupos folclóricos o tradicionales, banda de marchas, ensamble de flautas, coro, etc.) y los bienes muebles que facilitan el proceso de formación, así como también los materiales fungibles que se requieren para las prácticas formativas. Los departamentos con una realidad más favorable en términos de lo dotacional son Cundinamarca, Caldas, Boyacá, Quindío, Risaralda y Antioquia, en ese orden.

Oferta formativa: la componen los programas de formación que cada escuela ha definido como parte de su propuesta de acción social, así como las agrupaciones representativas del municipio que están conformadas por personas que no necesariamente pertenecen a la escuela pero que, por afinidad y organización, están asociadas a ella. En la mayoría de los casos la oferta formativa no se encuentra descrita de manera documental. En los casos en donde la administración municipal se ha preocupado por dar forma a la operación de la escuela o banda – escuela, se ha desarrollado mediante documentos descriptores del programa de estudios. En algunos casos, las escuelas han logrado evolucionar sus programas de estudios mediante desarrollos fundamentados en saberes y otras, alineadas con el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, lo hacen por competencias. Son estas propuestas las que pueden ofrecer un reconocimiento válido de estudios, bien sea a nivel de Conocimientos académicos o para las que han logrado un desarrollo mayor, una titulación de estudios a nivel técnico.

Origen de sus recursos: la mayoría de las escuelas municipales de música son financiadas en su totalidad por el estado. Algunas escuelas piden un copago simbólico por parte de sus beneficiarios que en ninguno de los casos supera el 10% del costo real del proceso. Dicho pago puede variar de acuerdo con los criterios de cada municipio: algunos cobran por la estratificación descrita en los recibos de los servicios públicos, otros lo hacen con una tarifa fija. Los municipios de clasificación menor¹⁴, no realizan un cobro por este tipo de oferta y la presentan como parte de la acción social del gobierno instaurado. Existen contadas iniciativas culturales que no son de carácter estatal y que logran su financiación llevando a cabo proyectos para los municipios, como es el caso de la “Fundación Arte y Folklor” en el municipio de Granada en el departamento de Cundinamarca.

Proyectos comunitarios del último año: la mayoría de las escuelas de música centran sus proyectos en el componente de circulación. Un número significativo de las escuelas de música o bandas – escuela, realizan puestas en escena como conciertos o recitales que no se cobran. Esto se debe a que las muestras en algunos casos no son de gran calidad o que por la naturaleza estatal de la escuela, no se percibe conveniente (incluso hasta ilegal), el pago del ingreso a las muestras. Estas condiciones delimitan de manera muy específica los alcances financieros de las iniciativas artísticas de los municipios y reduce de manera dramática las posibilidades que tienen las escuelas de

¹⁴ Clasificación de acuerdo con documento CT-01 de la Contaduría General de la Nación.
<http://www.contaduria.gov.co>

impactar a su comunidad, generando un desaprovechamiento de espacios del mismo municipio para fortalecer aspectos como la formación de públicos o la creación de espacios culturales que puedan posicionarse en la escena municipal y regional como escenarios de la cultura y en específico, de la música. En la mayoría de los municipios, la escuela de música o banda – escuela es vinculada a la celebración de las fiestas patrias, fiestas patronales, ferias, inauguraciones y otras variadas actividades para las cuales se requiere la presencia de las agrupaciones o muestras culturales. En casos como el municipio de Fómez en Cundinamarca, las últimas dos administraciones municipales han implementado la decisión de NO realizar las tradicionales ferias del municipio y utilizar estos recursos para inyectar este capital en las escuelas de formación enfocadas en el bienestar a mediano y largo plazo de los niños y jóvenes en el municipio.

2.1.2 CASO REGIONAL – ZONA ATLÁNTICA

Establecimiento e institucionalización: las bandas de música y las escuelas de música en la región atlántica poseen características particulares y muy divergentes a las que pueden encontrarse en la región andina: en general están asociadas a familias que tradicionalmente han hecho parte de la agrupación. En algunos casos y cada vez con más frecuencia, las bandas se asocian a las iniciativas culturales de las administraciones municipales. Las bandas de música en su mayoría, están dedicadas a las músicas tradicionales en formatos donde predominan secciones de clarinetes, trompetas, bombardinos, percusión y una tuba. En pocos casos los formatos poseen saxofones altos y tenores, así como trombones. Son muy pocas las agrupaciones que tienen formatos que incluyan cañas dobles, cornos y flautas.

Antigüedad de operación: la región que históricamente recibió los primeros instrumentos llegados a nuestro país, fue la región atlántica. Algunos de estos instrumentos se quedaron en la región y aunque en principio, fueron utilizados para la interpretación de músicas de origen europeo (Bermúdez, 1996)¹⁵, permitieron la floración de las músicas tradicionales de la región, como el porro y el fandango, de gran influencia de la cultura negra e indígena, con algunos inevitables rasgos europeos. Según Amparo Lotero Botero en su texto “El porro pelayero: de las gaitas y tambores a las bandas de viento” (Lotero Botero, 1989), las bandas de la región Caribe de Colombia nacen en la región bañada por el río Sinú a finales del siglo XIX, motivadas por la prosperidad de la economía ganadera que favorecía las fiestas patronales (Bermúdez, 1996) y los espectáculos taurinos (corralejas y corridas) que desde esta zona, se expanden y popularizan, ocupando toda la región sabanera, superando la zona central, los Montes de María y llegando hasta el Valle del Río Upar en el departamento del Cesar (Lotero Botero, 1989).

Infraestructura: las posibilidades de las bandas de la región Caribe están limitadas en su mayoría a las de las familias que lideran las agrupaciones. Como se puede apreciar en el escrito de Egberto Bermúdez “Gnecco Rangel Pava. Aires Guamalenses” (2005), la práctica de la banda en la costa atlántica colombiana es un ejercicio nocturno y callejero y esto está asociado al clima tropical húmedo y muy caluroso de esta región. De esta manera ha sido más cómodo para los instrumentistas, realizar la práctica musical en los horarios donde ya se ha ocultado el sol y en lugares al aire libre que permiten una temperatura más benigna para el ensayo y la presentación.

¹⁵ Bermúdez, Egberto: "La música campesina y popular en Colombia", Gaceta: Colcultura, 32-33, (1996), pp. 113-120.

En los tiempos actuales y con la aparición de las bandas asociadas a la oferta cultural de la administración municipal, se ha visto la implementación de sedes de la banda en locales de las municipalidades, regularmente en salones de los colegios públicos. Algunos pocos municipios “aventajados” en materia cultural, tienen locales propios acondicionados con mobiliarios y sistemas de aire acondicionado, que permiten con comodidad el trabajo musical en horarios diurnos. La dotación instrumental de las bandas es mayoritariamente de los ejecutantes. Algunos municipios cuentan desde hace poco tiempo con una dotación instrumental básica y algunas bandas, pertenecientes a proyectos del sector privado como el Colegio Albania del Cerrejón o los programas musicales de la Fundación Acesco en Malambo, cuentan con instrumental de cañas dobles, flautas y cornos franceses.

Oferta formativa: la mayoría de las bandas continúan el legado cultural oral de la música tradicional, sobre todo en la región sabanera (Sucre, Córdoba y el sur de Bolívar). Ahora con más frecuencia, se observan procesos de tecnificación de los saberes en las escuelas de música: técnica instrumental impartida por jóvenes músicos de la región que se han formado en universidades en el interior del país o en el extranjero, la visibilización de músicos oriundos de la costa atlántica colombiana que han logrado relevancia en mercados musicales extranjeros, como el caso de los históricos Luis Eduardo “Lucho” Bermúdez (Carmen de Bolívar, 1912 – Bogotá, 1994) y Francisco de Asís “Pacho” Galán (Soledad, 1909 – Barranquilla, 1988), y de manera más contemporánea, ejemplos como el saxofonista de jazz Justo Almario (Sincelejo, 1949). El abordaje del aprendizaje musical está cada vez mayormente influenciado por los cánones de la música occidental, pero los músicos de la costa atlántica colombiana tienen en general, una idea muy clara de que su ventaja diferencial se ubica en el tratamiento rítmico y las habilidades improvisadoras en los aires regionales que se pueden transpolar a la mayoría de las músicas de origen antillano y al género del jazz latino.

Origen de sus recursos: las escuelas formales, quienes representan una franja mínima del sector, obtienen algunos recursos de las municipalidades o de las organizaciones que, desde su responsabilidad social, son mecenas de alguno de los procesos existentes. Sin embargo, ellos representan la minoría de los procesos, es decir, que son la minoría quienes cuentan con una parte de su financiación operativa. La gran mayoría de agrupaciones bandísticas obtienen sus recursos de los pagos por sus presentaciones artísticas en ferias, fandangos (fiestas públicas o privadas), actividades de corte político o cualquier otra actividad que requiera música de banda en vivo. Como los instrumentistas de estas agrupaciones no fundamentan su ingreso en la actividad artística, sino que más bien es un ingreso complementario, son ellos mismos quienes involucran a sus hijos, sobrinos, nietos, etc. en estos aprendizajes, manteniendo viva la tradición oral de las agrupaciones y del folclor musical costeño, a la vez que mantienen la posibilidad de aprovechamiento de este recurso extra en su familia.

Proyectos comunitarios del último año: la gran mayoría de agrupaciones de la costa norte colombiana opera sin una planeación formalizada y el desarrollo de sus proyectos se da gracias al líder o gestor de la agrupación, quien es el encargado de conseguir los eventos o “moñas¹⁶” y de organizar detalles logísticos como la plantilla instrumental, el lugar del evento, el valor de los honorarios y otras condiciones pactadas como parte de la remuneración. Estos eventos pueden

¹⁶ Los términos “moña”, “tigre”, “chisga”, “toque”, son utilizados para describir un trabajo musical ocasional, el cual se asemeja al trabajo a destajo: hora laborada, hora pagada.

estar relacionados con la dinámica cultural del municipio y por ende, de la alcaldía municipal. En este caso es la misma alcaldía quien pacta los términos con el gestor¹⁷. Cuando la actividad está relacionada al sector privado, los términos también son susceptibles de negociación. Aunque las festividades patronales y las ferias regionales son los proyectos más frecuentes, también suelen surgir eventos de carácter privado o proyectos de circulación (nacional e internacional) en el panorama global de proyectos que desarrolla la agrupación.

2.1.3 CASO INSTITUCIONAL – BANDAS ESCOLARES¹⁸

Establecimiento e institucionalización: las bandas asociadas a programas escolares son un importante y representativo segmento del sector bandístico de nuestro país. El ejemplo más importante de este modelo es, sin lugar a duda, el Programa Departamental de Bandas de Caldas, quienes son pioneros de este modelo organizativo para las bandas en Colombia. Este modelo de banda escolar se fundamenta en la premisa de ofrecer a la población escolar infantil y juvenil, la oportunidad de formarse artísticamente en la música a través de la experiencia de la banda sinfónica en tiempos curriculares. En la actualidad el departamento de Caldas tiene un número mayor de bandas (71 bandas, de acuerdo con la información proporcionada por el maestro Carlos Eduardo Acevedo Ramírez, Coordinador departamental del programa de bandas de Caldas hasta abril de 2019) que de municipios, así como un sistema consecuente que se ha preocupado por ofrecer formación musical a nivel universitario a través de las instituciones de educación superior de la región y una banda de carácter profesional, también auspiciada por la Gobernación de Caldas. El otro caso destacable es el Programa Inspectorial de Bandas de la Sociedad Salesiana – Inspectoría San Pedro Claver, el cual se desarrolla desde 2010 en el entorno escolar de los colegios confesionales de la congregación Salesiana del oriente del país. De acuerdo con los registros del Encuentro Sinfónico UNCOLI, liderado por el Colegio San Jorge de Inglaterra de Bogotá, cada año aparecen más procesos de formación sinfónica pertenecientes a los procesos escolares de colegios públicos y sobre todo de colegios privados, particularmente en la ciudad de Bogotá

Antigüedad de operación: Desde el año 1978 y con el liderazgo de Hernán Bedoya Serna, quien para esta época oficiaba como secretario de educación del departamento, se originó para Caldas el movimiento bandístico juvenil de mayor importancia en el país, no solo por el impacto educativo y social que tiene en sus 27 municipios, sino por la resaltable participación que tienen los músicos de vientos y percusión egresados de este programa en la escena de la música profesional en Colombia y en el extranjero y asociado a esto, la sostenibilidad y crecimiento de este programa que año tras año se mantiene en sitios de honor en los eventos competitivos de bandas en el país. En el caso del Programa de Bandas de los Colegios Salesianos, su funcionamiento data del año 2010, con el liderazgo del sacerdote Mario Leonardo Peresson Tonelli, SDB. Sin embargo no es desde este año el génesis de las bandas escolares en los colegios Salesianos en Colombia: es importante destacar las experiencias motivadas por el coadjutor Natanael Martínez en el Colegio Salesiano de León XIII (80's y 90's), el maestro Néstor Cardona Giraldo en el Instituto Técnico Industrial Centro Don Bosco (70's,

¹⁷ El gestor es coloquialmente llamado “garrotero” en esta región del Colombia.

¹⁸ Se seleccionan estos dos casos institucionales para caracterizar las bandas - escuelas de Colombia, debido a que son las dos organizaciones cuyo componente de formación bandística cumple con dos características fundamentales: están inmersos en la estructura curricular del entorno “colegio” y tienen un impacto significativo en términos de cobertura. Es claro que existen otras agrupaciones que pertenecen a esta franja pero su alcance es reducido al contexto de una sola institución, es decir, a un solo colegio.

80's y 90's), el Padre Ítalo Suárez en el Instituto Técnico Industrial Centro Don Bosco (90's) y Obra Salesiana del Niño Jesús (primer quinquenio del siglo XXI), todas estas experiencias en la ciudad de Bogotá.

Infraestructura: Tanto las bandas de los Salesianos como los procesos en el departamento de Caldas están asociados a las instituciones educativas (colegios municipales en el departamento de Caldas e instituciones Salesianas en la congregación religiosa), lo cual garantiza una infraestructura permanente y una dotación en condiciones aceptables para el desarrollo de la actividad. En el caso de Caldas, existe un segmento representativo de escuelas de música y bandas asociadas a ellos que son de origen privado, como es el caso del Conservatorio Redentorista y el proceso de banda sinfónica del Colegio San Juan Bautista de La Salle, ambos en la ciudad de Manizales. Esta asociación colegio – banda es una dupla que, por un lado, beneficia al colegio en cuanto a que le ofrece una vitalidad artística a la dinámica escolar y por otra parte, permite contar con espacios más o menos adecuados, mobiliarios en buen estado, lugares de almacenamiento de instrumental con aceptable seguridad y una población infantil y juvenil “cautiva” del sistema escolar, dispuesta a participar de las actividades musicales, máxime cuando hacen parte de la oferta curricularizada en las instituciones.

Oferta formativa: ambos modelos formativos, tanto el de Caldas como el del Proyecto Salesiano, fueron concebidos con un director que debería impartir clases de técnica de todos los instrumentos. Con el paso de los años y con necesidades de formación cada vez más complejas y demandantes, esta figura del director multinstrumentista se ha venido superando y ahora los procesos se apoyan con talleristas – especialistas en cada uno de los instrumentos, quienes en la mayoría de los casos, son egresados de cada proceso de banda - escuela que adelantan sus estudios profesionales o que ya han obtenido su título profesional, favoreciendo en gran medida, el avance técnico con buena fundamentación para los más jóvenes del Programa. Ambos casos citados, también han desarrollado un proceso de vinculación con la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, quien desde la carrera de estudios musicales, posee un programa de interacción con la comunidad que lleva a sus estudiantes de música a ofrecer talleres de las bandas – escuela de municipios o colegios para, por un lado, apoyar el desarrollo técnico instrumental de los chicos y por otro, incrementar las competencias pedagógicas y conocimiento de la realidad del sector de sus estudiantes universitarios. Es importante mencionar que la ubicación geográfica del municipio interesado en la vinculación con la práctica pedagógica de las instituciones de educación superior, es uno de los factores que tiene mayor incidencia en la viabilidad para desarrollar efectivamente el vínculo, debido a las necesidades de recursos que este tipo de interacciones propone, no solo en términos de la movilidad, sino también en aspectos logísticos como alimentación y hospedaje.

Origen de sus recursos: La experiencia del Programa Departamental de Bandas de Caldas es en gran medida la aplicación de un modelo cooperativo en función del componente musical, bajo una perspectiva de formación integral para los niños y jóvenes caldenses, es así como los recursos de operación de las bandas – escuelas provienen de varias fuentes: el departamento apoya los procesos con la contratación formal de los maestros directores, incluidos en la nómina del departamento, esto complementado con inversión frecuente en renovación o ampliación del parque instrumental de cada banda - escuela. El municipio apoya con los espacios y el mantenimiento del instrumental y las familias de los integrantes aportan los uniformes y los recursos para otros gastos relacionados con la operación de la agrupación y de la escuela. Por otra parte, para los Salesianos no se ha logrado

consolidar un modelo financiero tan fortalecido y los procesos tienen una dependencia importante y casi total a los recursos disponibles en cada una de las instituciones que los alberga, convirtiéndose esto en un factor de riesgo latente para su sostenibilidad.

Proyectos comunitarios del último año: las bandas en Caldas cuentan con una agenda importante de proyectos al año: en el ámbito de la circulación, todas las bandas deben participar en el Concurso departamental que organiza la Coordinación del programa, ofreciendo un espacio de socialización del trabajo desarrollado a la totalidad de bandas adscritas a él. En cuanto a los compromisos locales, los municipios cuentan con sus bandas para la vida cultural que en ellos se desarrolla: retretas, conciertos, procesiones y otras actividades son parte de la agenda de cada agrupación. Por otra parte, hay un número importante de agrupaciones que cumplen con proyectos de mayor envergadura, como por ejemplo la circulación internacional. Los procesos del Programa Inspectorial de los Salesianos, tienen un único evento de circulación anual en su agenda común: el Concurso Inspectorial de Bandas Salesianas, esto sin restringir la participación de las agrupaciones en las actividades culturales de sus propios entornos ni el desarrollo de proyectos independientes que satisfagan necesidades propias de su comunidad.

2.2 RASGOS CONVERGENTES Y CARACTERÍSTICAS DIVERGENTES

- La mayoría de los procesos de escuelas de música municipales y banda – escuelas cuentan con una financiación operativa mínima, proveniente en la mayoría de los casos del estado. Poder mejorar sus condiciones de operación queda en manos de sus directores y en casos muy particulares, de funcionarios municipales que tienen algún interés sobre la actividad de la banda. Las agrupaciones de carácter escolar, necesariamente requieren diversificar su estructura financiera para lograr desarrollar iniciativas enfocadas en su crecimiento o asociadas a proyectos de circulación. Para una banda – escuela de origen estatal, es relativamente menos difícil lograr apoyo financiero (estatal) para el desarrollo de sus iniciativas que para las mismas de origen privado.
- Los proyectos son iniciativas que vitalizan la actividad de la escuela de música y motivan tanto a estudiantes como a formadores en función de un objetivo cuya novedad o los aportes intrínsecos o extrínsecos que genera para cada quien, entrega motivación adicional al conjunto y a sus redes de interesados (Cfr. ENTREVISTA 2). Esto significa que, si bien la actividad regular de la banda es un factor de motivación por su naturaleza formativa y artística, el desarrollo de un proyecto por parte de la escuela de música o banda – escuela, agrega motivación adicional en función de un objetivo diferente y que tiene significados diferentes para cada uno de los integrantes del proceso, favoreciendo la posibilidad de activar tanto a los músicos y formadores, como a su red de interesados.
- Aquellos procesos que se desarrollan en ciudades o en municipios con proximidad a las capitales departamentales, logran acceder a mejores oportunidades, tanto de cualificación, de calidad o de acceso a fuentes de financiación, mientras que los procesos pertenecientes a municipios ubicados en zonas distantes a las capitales, difícilmente pueden acceder a mejor cualificación en términos de la técnica instrumental y tienen un entorno de menores posibilidades para acceder a mecanismos de financiación (externa) de sus iniciativas.

- Los procesos de banda que cuentan con mayor cobertura a nivel nacional son los de carácter juvenil, sobre todo aquellos asociados a los programas escolares, por lo tanto son los de mayor impacto social y cultural en sus zonas de influencia.
- Los municipios ubicados en la región andina se han preocupado por mejorar las condiciones de operación de las escuelas de música, mientras que los municipios pertenecientes a otras regiones en nuestro país, destinan anualmente una menor cantidad de recursos efectivos para el mejoramiento de la oferta social en temas de formación musical. Pese a esto, en las manifestaciones musicales originadas en estos municipios de la Orinoquía, la región caribe, la región pacífica o la Amazonía, se mantienen operando, limitadamente visibles y con alguna frecuencia, alguno de sus exponentes logra desarrollos artísticos destacados.
- Pocas escuelas de música y bandas - escuela, cuentan con una estructura presupuestal que contemple un rubro para la circulación y que permita que este componente de socialización del trabajo, pueda llevarse a cabo de manera permanente y sistemática. En la mayoría de los casos, las iniciativas de circulación son concertadas por parte del director y su superior jerárquico (quien generalmente tiene bajo su responsabilidad la administración del gasto). Esto genera un importante nivel de dependencia de este tipo de decisiones, a instancias que no son musicales y que generalmente no responden a desarrollos planificados en el mediano ni el largo plazos.

3. NECESIDADES CONVERGENTES EN LAS ESCUELAS DE MÚSICA

- Escaso acompañamiento del Ministerio de la Cultura de Colombia a los municipios o programas de bandas, enfocado en empoderar a las comunidades que albergan a las escuelas de música o bandas – escuela, frente al valor social, comunitario, educativo y cultural de este tipo de instituciones.
- Relaciones de condicionamiento administrativo de fomento a la actividad artística y formativa por parte de la administración municipal o escolar debidas a la total dependencia de las administraciones (municipales o institucionales), en temas de provisión de recursos para la operación, dotación, infraestructura y circulación. También se establece la carencia generalizada de organización (filosófica, estratégica, proyectual, documental), lo cual se consolida como un factor que favorece la movilidad de los equipos formadores (directores y talleristas), al no evidenciar la intencionalidad en el largo plazo, de las acciones desarrolladas por las escuelas y bandas en pro de la comunidad.
- Poco interés de la administración (municipal o del programa de bandas) por resolver necesidades (de recursos) de la escuela como completar o complementar el equipo de formadores, mejorar los espacios físicos de infraestructura para el desarrollo de las actividades formativas y artísticas de la banda – escuela, contratar el transporte para actividades de circulación y desarrollar los procesos de contratación de los servicios de mantenimiento del instrumental existente, entre otros.
- Mínima implementación de políticas de cofinanciación que involucren a los estudiantes de la banda - escuela como primeros interesados en la actividad formativa y artística de la misma.

- Mínimo trabajo de concientización enfocado en la corresponsabilidad de cada uno de los actores relacionados con la actividad de la escuela de música o banda – escuela, sobre todo de los beneficiarios.
- Débiles canales de comunicación con estamentos gubernamentales que están en posición de apoyar la actividad artística de la escuela de música o banda – escuela.
- Escasos recursos disponibles para completar, complementar, reemplazar y mantener el instrumental del que dispone la escuela de música o banda – escuela.
- Inexistentes programas de formación para la gestión, enfocados en los líderes de los procesos bandísticos en Colombia. Incluso las iniciativas de formación para la gestión de conjuntos en diversas universidades, desconocen las necesidades de gestión que requieren las escuelas de música o bandas – escuela en la práctica y se limitan a ofrecer formación para diligenciar formatos para la presentación de proyectos a las instituciones (gubernamentales) para poder acceder a algún tipo de recursos.
- Baja vinculación activa de padres de familia en los procesos de reflexión, planeación y proyección de la banda – escuela.
- Mínima sistematización de las prácticas desarrolladas en las escuelas de música o bandas – escuela en tema de didácticas de formación, mecanismos de diseño y operativización de proyectos, memoria histórica, trabajo de repertorios y registro multimedia de las iniciativas llevadas a cabo por las escuelas de música o bandas – escuela en los municipios de Colombia.

**Fuente: Encuesta “Gestión comunitaria de nuestras bandas en Colombia”. Cfr. Encuestas.*

3.1 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES

El espectro de necesidades de las escuelas de música municipales y de sus agrupaciones asociadas es un tema amplio y contiene una gran gama de matices; de acuerdo con la encuesta implementada como parte de la captura de datos de este trabajo (Cfr. ENCUESTAS – Anexo 1), en general los directores y formadores perciben como eje central de las situaciones problémicas la falta de financiación o las dificultades para acceder a recursos. Sin embargo, desde las perspectivas de otras partes interesadas, existen visiones complementarias de las problemáticas que trascienden el acceso a los recursos e identifican como parte neural del problema, aspectos como la orientación estratégica de las escuelas, así como la tergiversación del fin misional de la escuela y su cosificación en función de la utilidad política del municipio y hasta el mismo nivel de preparación académica del personal formador.

Un aspecto que se mantiene de manera constante en las indagaciones preliminares, es precisamente la necesidad de “planear” y “proyectar” acciones de la escuela en entornos propios o foráneos, bien sea como parte del mejoramiento dotacional, la circulación, la formación o del establecimiento de vínculos que puedan representar en el futuro, espacios aprovechables en función de proyectos mayores.

Esta función proyectiva, requiere siempre de la adopción de un modelo de financiación que en la mayoría de los casos acude a los presupuestos gubernamentales a través de las alcaldías de los municipios y en las iniciativas de circulación, como lo menciona López Naranjo en la entrevista acerca de su experiencia como pionero de los procesos de circulación internacional con las bandas colombianas en la década de los noventas:

“El proyecto se financió en un 90% con recursos de la gobernación de Antioquia, gracias a la gestión del doctor Francisco Zapata, secretario de gobierno departamental y admirador del proceso Jardín Ciudad Bolívar, quien convocó a todas las secretarías y consiguió con ellas \$90'000.000 (noventa millones de pesos COP) que costaban los tiquetes aéreos. se llevó un capital de \$10'000.000 (diez millones) conseguidos con actividades por las corporaciones de ambas sedes, para cubrir los gastos de viaje.

Como dificultad habría que decir que inicialmente se pensaba llevar un grupo de 60 personas pero los gastos del viaje limitaron a 40 lo que ocasionó desmotivación en los que no pudieron ir. Los transportes internos en España y la manutención general del grupo se financiaron con los organizadores del evento, los ayuntamientos respectivos y los contactos que tenía la señora Teresita de Builes en España. (...)

Tomado del texto elaborado por el Maestro Carlos Fernando López Naranjo, director general de la Corporación “Comarca” del municipio de Apía, Risaralda. 2019. (Cfr. ENTREVISTAS – Anexo 1).

Fundamentados en la observación del movimiento bandístico colombiano en la actualidad y corroborados por el escrito del maestro Carlos Fernando López Naranjo, se puede inferir que un número limitado de procesos bandísticos desarrollan modelos financieros para sus proyectos que incluyen un componente de cofinanciación diversificado, que involucre entre otros, a los beneficiarios directos o a alguno de los involucrados indirectos de dichos procesos.

3.2 MARCO SITUACIONAL EN UNA PERSPECTIVA ESTATAL

El estado colombiano se ha preocupado de manera especial por la funcionalidad del sector cultural en las últimas décadas, tanto así que importantes reflexiones se han plasmado en documentos que desencadenan importantes intenciones de fomento y apoyo al sector, sobre todo en temas de formación organizacional. La implementación de políticas públicas relacionadas con el favorecimiento de la actividad artística, la identificación de los actores que generan valor mediante prácticas que pueden considerarse parte de la cultura colombiana, su catalogación y observación, son un primer paso hacia la estructuración organizativa del sector en función de su supervivencia en términos económicos, considerando su incidencia en la dinámica económica del país y su proyección de crecimiento en el mediano y largo plazos. De manera especial, el Ministerio de la Cultura de Colombia ha adelantado una serie de acciones institucionales que favorecen políticas nacionales para fomentar la organización del sector cultural – musical. Dichas acciones (y otras enfocadas en otros sectores culturales) pueden verse materializadas en una nutrida bibliografía que se encuentra a disposición de todas las personas a través de los recursos virtuales de la página web del Ministerio de la Cultura.

3.3 PLAN NACIONAL DE MÚSICA PARA LA CONVIVENCIA

El Plan Nacional de Música Para la Convivencia es una iniciativa de estado que desde el año 2002, ha buscado la posibilidad de fomentar de manera integral e integradora al sector musical en Colombia, mediante la organización de las políticas que se han propuesto para ser implementadas a nivel nacional y que buscan la articulación de los procesos artísticos a nivel formativo, productivo y creativo – proyectivo, abarcando desde su intencionalidad, la mayoría de dimensiones de comprensión del sector artístico con un enfoque de apoyo gubernamental que permita en el futuro, aprovechar las potencialidades del sector artístico, el cual, de acuerdo con los análisis desarrollados por el DANE¹⁹: *“en el año 2018^p el valor agregado de la economía naranja ascendió a 15.645 mil millones de pesos COP, mientras que en el año 2017 el valor agregado ascendió a 15.244 mil millones de pesos COP, a precios corrientes.*

La participación de las áreas en el valor agregado de la cultura y economía naranja, en la serie 2016 – 2018^p es del 42,4% en las industrias culturales, 34,1% creaciones funcionales y 23,5% artes y el patrimonio.” (Cámara de comercio de Bogotá, 2019).

Este panorama, ha favorecido la aparición de un interés incrementado frente a la publicitada “economía naranja”, más el concepto no es nuevo; desde el año 2016 varias instituciones, tanto públicas como privadas, han adelantado esfuerzos por caracterizar en Colombia a las industrias culturales y creativas con los recursos económicos del Fondo Internacional para la diversidad cultural de la UNESCO. Como derivados de esta tarea, se han logrado publicar documentos que dan cuenta de los descriptores generales de la actividad artística y cultural del país, evidenciando una participación de lo cultural al PIB colombiano de 1,9%, muy cercano a sectores como las obras de ingeniería civil (2,1%), esto en 2018 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

Estas mediciones han favorecido la visibilización del sector cultural en términos económicos y han motivado el interés gubernamental por organizar y estimular las actividades relacionadas con el emprendimiento artístico (entre otros), garantizando la posibilidad de acceso a recursos estatales relacionados con formación para la gestión cultural, buscando que cada vez más actores involucrados en la cadena de valor de la actividad artística, dependan principalmente de su propia actividad para su financiación y subsistencia como ideas de negocio. Prueba de ello es la asignación de recursos al componente de Industrias Culturales y Creativas en la Convocatoria de Estímulos del Ministerio de la Cultura de 2019, la cual asigna un monto importante para emprendimiento cultural y formación para la gestión enfocado en las organizaciones relacionadas con este sector²⁰.

Es valioso no perder la perspectiva de esta nueva apuesta del gobierno colombiano, ya que una vez caracterizado el sector, es necesario generar una legislación que soporte los pormenores de la actividad artística y cultural, tanto para los protagonistas como para otros sectores asociados que inciden de manera directa e indirecta en el desarrollo de la actividad cultural y que seguramente tendrá incidencia en la aplicabilidad de la metodología propuesta por esta guía, teniendo en cuenta

¹⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia.

²⁰ Vásquez Camacho, Carmen (2019), “programa nacional de estímulos: segunda fase”. Ministerio de la Cultura de Colombia. Págs. 734 (1era fase) y 912 (2da fase). Bogotá – Colombia.

<http://www.mincultura.gov.co/planes-y-programas/programas/programa-nacional-estimulos/Paginas/resoluciones.aspx>

el interés del estado de identificar y caracterizar el sector y sus movimientos en términos de moneda local y de divisa, para intervenirlo, gravarlo y ampliar el espectro tributario cultural hacia el futuro.

Existe un documento de referencia para el PNMC que es el *Manual para la gestión de las bandas – escuela de música*, editado por el Ministerio de la Cultura en el año 2012. Este documento aproxima a los directores – gestores de las escuelas de música, a procesos de gestión “necesarios”, a partir de un marco histórico y contextual relacionado con las bandas de música en Colombia, pero desde una perspectiva crítica, su enfoque de la gestión es de un alcance limitado, ya que presenta una visión donde la totalidad de los recursos de funcionamiento están asignados a diversas instituciones de naturaleza pública, promoviendo la cultura paternalista para los artistas de parte del Estado.

Aunque en el documento se menciona de manera tímida “*la organización del sector y la participación social en torno a la música*” (Ministerio de la cultura de Colombia, 2012), esta idea no se desarrolla, llevando a pensar que aunque la reflexión estuvo bien enfocada, no se plantearon algunos importantes conceptos, se concluyó equivocadamente el aspecto operativo y se limitó el aporte que desde el Estado pudiera hacerse para la creación, sostenimiento, fortalecimiento y proyección de las escuelas, únicamente al Programa Nacional de Estímulos.



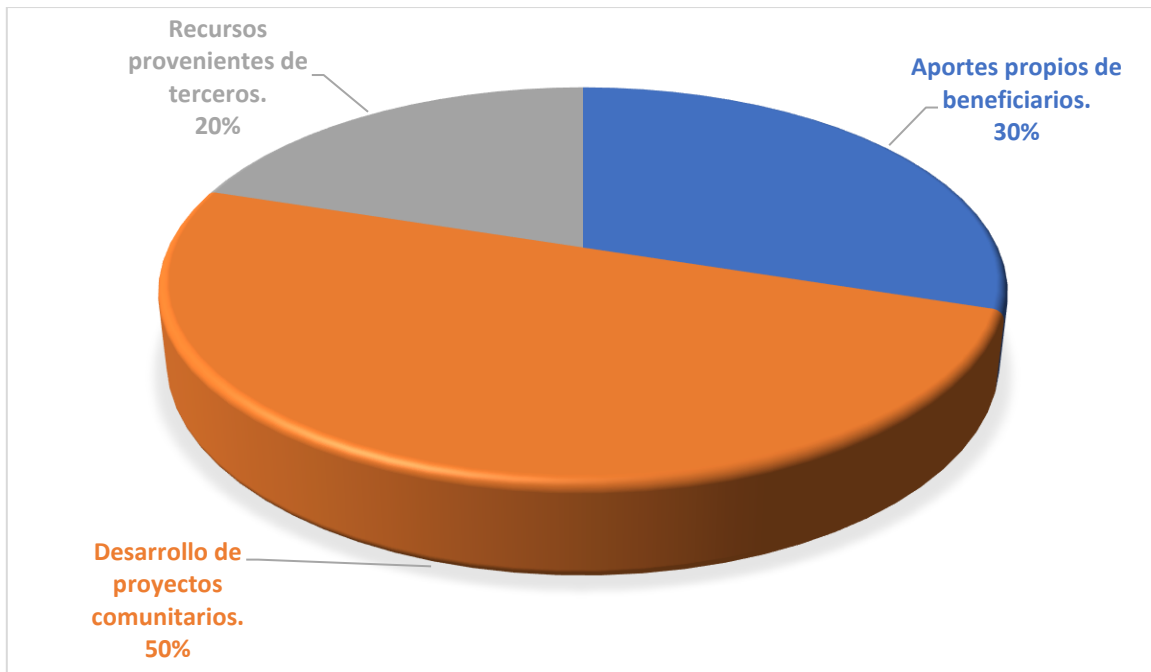
4. LOS PROYECTOS Y LA PROPORCIONALIDAD DE SU FINANCIACIÓN

Cada proyecto o iniciativa de la Escuela municipal de música o de la banda – escuela debe iniciar con una estructura relacionada con el aprovisionamiento de los recursos para ser desarrollada. Esta estructura debe responder al cuestionamiento acerca de “¿de dónde salen los recursos para la financiación del proyecto?”. De esta manera, el direccionamiento financiero no debe ser solamente diversificado, sino que necesariamente debe estar aterrizado en las posibilidades reales que ofrece cada contexto en particular y por esta razón, tanto el reconocimiento de la comunidad como una adecuada planeación de las actividades que en este contexto se llevan a cabo para el aprovisionamiento de los recursos, son de vital importancia para el éxito de cada iniciativa.

De manera general, tenemos tres (3) fuentes de los recursos para cada proyecto:

- a) Recursos propios de los beneficiarios (integrantes de la agrupación y sus familias).
- b) Recursos generados por proyectos comunitarios (de la escuela o la banda en su conjunto).
- c) Recursos aportados por terceros (particulares o institucionales).

Un principio de proporcionalidad se puede apreciar en la Gráfica 0, donde se aprecia un punto de partida para determinar para cada caso, las variantes de este aspecto, de acuerdo con cada realidad en particular.



Gráfica 0: Proporciones de origen de recursos por fuente identificada.

Esta propuesta se desarrolla con un principio fundamental: la disponibilidad de recursos provenientes de particulares o instituciones ajenos al proceso, es limitada y no responde a

mecanismos controlables o previsibles de parte de la escuela o banda – escuela. Para la empresa privada en Colombia, la inversión por responsabilidad social se aplica en iniciativas de fundaciones propias o de economía mixta, donde el Estado convoca a los particulares y a las organizaciones para apoyar iniciativas diseñadas en diferentes áreas, garantizando que los recursos se colocan en programas que representan el interés común.

Es primordial que la reflexión cuente con un punto de partida: tanto los proyectos de circulación como los proyectos de mejoramiento de las condiciones operativas de la escuela o banda, favorece de manera inicial, prioritaria y sostenida a los beneficiarios de cada organización de formación musical (estudiantes, integrantes y sus familias) y por esta razón, deben ser ellos como primeros interesados, quienes asuman una responsabilidad financiera importante en la tarea de la financiación de la iniciativa.

Los proyectos comunitarios deben tener una representación de principal relevancia al momento de mencionar el origen de los recursos, ya que un colectivo que emprende una iniciativa, debe hacerse responsable de su desarrollo integral, así como lo será de sus logros y bondades. De esta manera, cada colectivo debe mantener procesos de reflexión profundos y sostenidos frente a la consciencia de sus integrantes, relacionada con su comprensión y la de sus familias acerca de que las experiencias que se generan alrededor de este tipo de proyectos, no se quedan en las instituciones, sino que quedan de manera muy significativa en la experiencia personal de cada uno de los beneficiarios, quienes son favorecidos por el desarrollo concreto de cada proyecto y de manera muy destacada, por los aprendizajes alrededor del trabajo colaborativo y las tareas en equipo que necesariamente deben convertirse en prácticas cotidianas al comprometerse en este tipo de emprendimientos, lo que permite generar una cultura que favorece el crecimiento personal frente valores tan importantes como la autonomía, la responsabilidad, la independencia, la visión comunitaria y la reciprocidad social y cultural.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA COMUNIDAD

La operatividad de una escuela de música o de una banda – escuela, está estrechamente relacionada con las características de la comunidad en la cual se encuentra ubicada, ya que el entorno propone formas particulares de desarrollar el conjunto de prácticas sociales de cada grupo humano. También influye de manera dominante, la perspectiva y la visión que pueda llegar a tener el trabajo de una escuela de música o de una banda escuela. No es extraño conocer una comunidad cuya apropiación de las prácticas musicales de su escuela municipal de música o su banda escuela, lleve a la comunidad a vincularse de manera activa y comprometida con sus procesos y sobre todo, con sus agrupaciones. Ejemplo de ello es la Banda Sinfónica del municipio caldense de Neira, dirigida por el maestro Holver Mauricio Cardona, quien parafraseado por López Toro, menciona en referencia a los músicos de Neira que *“es como si se contagiaran de lo que sucede en su entorno (López Toro, 2016)”*, para describir la influencia que las generaciones anteriores ejercen en la generación actual de músicos neiranos para lograr dinámicas muy propias de su municipio y que los lleva a alcanzar resultados artística y formativamente relevantes.

El ejercicio que nos lleva a la primera tarea concreta de nuestra Guía técnica, es precisamente la identificación de las características generales de la comunidad para reconocer los alcances que puede lograr un proyecto en cada entorno en particular. Un proyecto debe diseñarse desde la significación que puede tener para el grupo humano en el cual se desarrolla, por esta razón es fundamental acudir a la pregunta generadora *¿qué beneficio traerá el resultado de mi proyecto para esta comunidad?*

La respuesta para este cuestionamiento puede ser la conclusión de que la comunidad no requiere del proyecto que se ha planteado inicialmente. Puede ser que luego de sopesar los beneficios que puede traer en términos de lo formativo, de lo social, de lo artístico o de lo personal para los jóvenes integrantes de la escuela de música o de la banda – escuela, el proyecto requiera esfuerzos que la comunidad no está dispuesta a asumir. En este caso, es necesario replantear el proyecto; enfocar de nuevo con una perspectiva que esté más acorde con las necesidades reales de la comunidad con el fin de que pueda existir de su parte, la apropiación que facilitará la viabilización económica del proyecto. Esto no significa desechar la idea inicial, significa aplazarla hasta que las condiciones de la comunidad sean favorables para su desarrollo.

Es importante comprender la comunidad no como la suma de los individuos de un asentamiento humano, sino más bien con un significado complejo desde su estructura y composición social como lo define Causse Cathcar al aproximarlos a los idearios comunitarios, tanto de motivación como de regulación y coordinación (Causse Cathcar, 2009): *“Lo estructural está dado por la consideración de un grupo enmarcado en un espacio geográfico delimitado y lo funcional está presente en los aspectos sociales y psicológicos comunes para (cada) grupo.”* En este sentido, la comunidad es en su conjunto, quien determina la significatividad de las acciones de una escuela municipal de música o de una banda – escuela y por consecuencia, el organismo de validación, proyección y crítica de cualquier iniciativa generada por parte de sus artistas.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS Y SUS INTERÉSES

La composición de la comunidad es diversa y plural. Cada uno de sus componentes está motivado por sus propios intereses y expectativas y son precisamente estas motivaciones, las que generan las tensiones y aproximaciones que hacen de la comunidad, un organismo dinámico y cambiante.

Cuando mencionamos los componentes corporativos de la comunidad, hablamos de su componente institucional, aquel que genera una influencia muy marcada en grandes grupos de individuos y que, por consiguiente, determina idearios importantes en la comunidad en general.

Estos componentes corporativos, están supeditados por sus propias estructuras estratégicas y organizacionales; aquellas que generalmente están determinadas por sus líneas de negocio y que dictan sus intereses en términos de conveniencia, progreso y desarrollo, entre otros.

De manera complementaria, al mencionar los núcleos más pequeños de interés en la comunidad, necesariamente haremos referencia a las estructuras familiares que representan el núcleo más próximo de interés de la escuela de música o banda – escuela. Es fundamental comprender el ecosistema que se teje alrededor de la escuela de música o banda – escuela, donde se establecer

relaciones entre los actores (individuales y corporativos) para consolidar la estructura de red para la satisfacción de sus intereses, tanto particulares como colectivos.

4.3 ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

Como un componente preliminar y de necesario desarrollo, se ha planteado la necesidad de generar las reflexiones relacionadas con ofrecer a la escuela de música o banda – escuela, la posibilidad de definir su estrategia en el corto, mediano y largo plazos a través de la implementación de los componentes de la planeación estratégica. El horizonte estratégico es una herramienta de nivel directivo que busca presentar a la comunidad (tanto interna como externa), las intenciones que orientan las actuaciones de una organización y la filosofía que ilumina sus intervenciones para el beneficio de la comunidad. Así es como el horizonte estratégico se constituye en un norte que ilumina de manera muy significativa, las acciones institucionales en función de los proyectos pero también en función del cumplimiento del objeto social que el municipio o la institución patrocinadora se ha trazado con este tipo de organización.

4.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIONAMIENTO DE LA ESCUELA O DE LA BANDA - ESCUELA

Es necesario que cada escuela de música o banda – escuela pueda plantear estos elementos descriptivos de su actividad y de su proyectividad como el primer paso hacia una gestión efectiva, eficiente y controlada.

Dentro del paquete de herramientas organizacionales más usadas en diferentes ámbitos, la planeación estratégica es sin duda una de las de mayor poder y e impacto, ya que el desarrollo de un pensamiento proyectivo es una enorme ventaja organizacional al momento de definir una identidad institucional y asociarla con proyectos, presupuestos, requerimientos de personal y necesidades de inversión.

El concepto de estrategia, de acuerdo con el escrito de Contreras Sierra (2013), tiene que ver con los procedimientos que puede implementar la dirección para prever, analizar, sopesar y actuar en concordancia de todos los factores (positivos y negativos) que puedan afectar el desarrollo de la actividad o del proyecto y poder llegar a los objetivos en el largo plazo con un uso óptimo (o por lo menos razonable) de los recursos disponibles para este fin.

Dentro de la planeación estratégica, la definición de sus componentes es la primera actividad para desarrollar; de tal manera, ¿qué ser?, ¿qué hacer? y ¿cómo hacerlo?, son preguntas importantes que deben ser respondidas por las personas que llevan las riendas de cada organización y que les permiten definir políticas de operación que iluminan los procesos de toma de decisiones y en consecuencia, los procesos operativos. La definición de los componentes de la planeación estratégica, ofrece un norte hacia el cual encaminar los esfuerzos institucionales. La MISIÓN, la VISIÓN y las POLÍTICAS de operación responden a las preguntas que orientan todas las actividades relacionadas con la operación de la escuela o la banda – escuela.

4.3.1.1 ¿Cómo estructurar la MISIÓN de su escuela de música o banda escuela?

La MISIÓN es el elemento descriptor más importante de una organización y presenta las respuestas a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para qué lo hacemos?, ¿dónde lo hacemos? y ¿cómo lo hacemos?

La MISIÓN no cambia en el tiempo, ya que el planteamiento de la intención de existencia de una organización, contiene elementos que no varían de acuerdo con los niveles de actividad ni respecto a las metas que se van alcanzando con el paso de los años (Kotler, 2013).

Ejemplo de redacción para la MISIÓN:

“La Banda – escuela de música del municipio de Gachancipá Cundinamarca, es una institución de carácter público adscrita a la secretaría de recreación, cultura y deporte y desarrolla su acción social mediante la formación de niños y jóvenes en las artes musicales en el formato de Banda Sinfónica, a fin de aportar al municipio como una de las escuelas municipales de arte representativas de la cultura y la juventud gachancipeña”.

Misión de la Banda – Escuela de música de Gachancipá – Cundinamarca²¹.

4.3.1.2 ¿Cómo estructurar la VISIÓN de su escuela de música o banda escuela?

La VISIÓN, permite a la organización tener una perspectiva de futuro y plasmarla en su Horizonte estratégico con el fin de no perderla de vista durante el tiempo de vigencia de un periodo estratégico. La VISIÓN permite identificar las metas organizacionales en el largo plazo y el impacto esperado de ellas, en función del cumplimiento del planteamiento estratégico que se ha definido.

La VISIÓN se redefine cada vez que se cumple un periodo estratégico. Para la mayoría de las organizaciones, el periodo estratégico se define por la vigencia de una administración: en el sector privado, cada cinco (5) años. En el sector oficial, cada tres (3) o cuatro (4) años. Para las iniciativas de mayor envergadura, el periodo estratégico puede ser mayor. Sin embargo, es necesario que este horizonte de planeación cuente con el respaldo de una instancia jerárquica mayor para lograr su continuidad, más allá de las administraciones, tanto en lo público como en el sector privado.

Ejemplo de redacción de una VISIÓN:

“En el año 2022, la Banda – escuela de música del municipio de Gachancipá, se ha posicionado en Cundinamarca como una institución que ofrece procesos de formación musical de calidad y esto se ha corroborado con su desempeño en los eventos regionales y departamentales, logrando resultados significativos, tanto en la propuesta artística de la banda, como en el crecimiento de la escuela.”

Visión de la Banda – Escuela de música de Gachancipá – Cundinamarca.

²¹ Ejemplo propuesto por Rogelio Castro, 2019.

El planteamiento de la VISIÓN debe incluir una delimitación en el tiempo, favoreciendo con esto, una evaluación del desempeño asociado con las metas propuestas.

4.3.1.3 ¿Qué políticas operativas y administrativas debe plantear en su escuela de música o banda escuela?

Una vez se tiene la claridad acerca de la MISIÓN y de la VISIÓN institucional, es necesario documentar las políticas de operación, las cuales definen los criterios mediante los cuales se desarrollan las actividades cotidianas de la escuela o banda – escuela de música.

La naturaleza de las políticas es diversa: es necesario definir un compromiso de mejoramiento continuo y esto se plasmará en la POLÍTICA DE CALIDAD. Es necesario generar un compromiso con el cuidado del ambiente y esta intención debe quedar documentada en la POLÍTICA AMBIENTAL. Otro componente importante es el compromiso relacionado con el bienestar de las personas traducido en la POLÍTICA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO. Así mismo, es necesario que se genere un compromiso relacionado con el análisis de los riesgos de operación y esto debe describirse mediante la POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RIESGO.

Las políticas de operación pueden ser complementadas con las reflexiones que a cada respecto se desarrollen en el seno de la escuela o banda – escuela. Sin embargo, es necesario que TODAS las políticas respondan a las expectativas de la escuela o banda – escuela, que se conviertan en modelo de operación para lograr un aporte significativo para el bienestar de las personas relacionadas con la actividad.

- ✓ La POLÍTICA DE CALIDAD es la declaración de la escuela o banda – escuela donde expresa su compromiso por cumplir lo que se ha propuesto en términos del proceso formativo y de desarrollo de su propuesta artística, así como el compromiso de mejoramiento continuo a partir de cumplir con el Ciclo de la Mejora Continua (PHVA). Asociado a esta política, está el manejo controlado de los recursos, así como el control de los inventarios.
- ✓ La POLÍTICA AMBIENTAL es la declaración de la escuela o banda – escuela donde manifiesta su intención por ser amigable con el medio ambiente, materializado en acciones como eliminar el uso de instrumentos que generen impacto ambiental (por ejemplo flautas de caña, tambores de tronco hueco, gaitas de cacto, etc.) o disminuir paulatinamente la contaminación producida en la escuela, desarrollando sus actividades mediante prácticas limpias y cumpliendo con procedimientos de manejo de residuos y consumo de papel.
- ✓ La POLÍTICA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO es la declaración de la escuela o banda – escuela donde manifiesta su interés por promover la salud de sus trabajadores y su cuidado en el entorno laboral, buscando la reducción de factores que afecten de manera negativa su salud. Relacionado con esta política, está el cuidado del entorno de trabajo y los procesos de salud ocupacional.
- ✓ La POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RIESGO es la declaración de la escuela o banda – escuela donde expresa su compromiso de mantener equipos de reflexión que permitan prever situaciones que puedan representar factores potencialmente negativos para la escuela o banda – escuela, proponer líneas de acción para mitigarlos y hacer su respectivo seguimiento.

Asociado a esta política, está el proceso de detección de nuevos factores de riesgo asociados al cambio dinámico de las condiciones de operación.

4.4 EL PAPEL DEL DIRECTOR COMO LÍDER Y GESTOR

En el contexto colombiano, el director de una banda – escuela de música posee particularidades que generan dinámicas en diferentes ámbitos que se suman al estrictamente musical. La dirección de una banda – escuela de música implica funciones que van desde lo artístico y lo administrativo, pasando por la gestión de ciertos recursos y control del personal, de acuerdo con las afirmaciones del Maestro Edward Jhony Vélez Ceballos, uno de los directores que ha desarrollado de manera independiente, un número significativo de proyectos de circulación de una banda – escuela colombiana hacia el extranjero (*Cfr. Entrevista 2*) con la Banda Sinfónica Municipal de Santa Rosa de Osos (Antioquia). Con la siguiente descripción, se busca categorizar estas funciones en virtud de una mejor descripción del papel del director para permitir a una aproximación ajustada al momento del análisis del cargo.

4.4.1 Dimensión formativa y artística:

- a) El director es el responsable de diseñar la propuesta formativa y artística de la agrupación. No se consideran ambos aspectos por separado porque uno es interdependiente del otro: un diseño curricular acertado y una secuenciación correcta del desarrollo de las habilidades instrumentales de los integrantes de la banda – escuela, necesariamente deben estar ligados a repertorios que se adecuen al nivel relativo que (la mayoría de los integrantes de) la agrupación posee. De acuerdo con esta premisa, la programación de las obras musicales está supeditada a los repertorios relacionados con la música asociada al currículo y viceversa. En este mismo sentido, en los casos donde se cuenta con un equipo de trabajo para la formación (teórica, instrumental, humana, etc.), es necesario que las intervenciones en cada uno de estos frentes de desarrollo posean coherencia y concordancia con la propuesta curricular general. Es imprescindible que se garantice la alineación de estos componentes a fin de alcanzar un desarrollo integral e integrador del músico en formación.
- b) La programación de la agenda de la agrupación es también responsabilidad del director: en el caso de los procesos que se han encaminado hacia el desarrollo de proyectos, es importante que no solo se limite a definir la agenda mediante la cual interactúa con sus partes interesadas en términos de tiempo y espacio; es necesario que la agenda esté diseñada con un contenido adecuado a los intereses de sus aliados (institucionales y particulares), para buscar la satisfacción de las necesidades de ellos, lo cual en últimas, es el factor que garantiza relaciones a largo plazo.
- c) El monitoreo del avance del proceso, tanto en términos del desarrollo individual como grupal, es otra de las grandes funciones del director. Existe una relación de proporcionalidad entre el crecimiento del músico en formación con el crecimiento de la agrupación y en los casos donde el director es el único formador, es necesario que pueda establecer una estrategia válida para atender las necesidades de formación de todas las familias instrumentales de manera proporcional. Esto asegurará el equilibrio en los procesos de desarrollo, fortalecerá el compromiso de los integrantes y mantendrá la agrupación en un ritmo adecuado de crecimiento. Una adecuada rutina de seguimiento a los procesos (evaluación), permitirá direccionar de manera oportuna cualquier desviación que pueda

llegar a presentarse, tanto en lo relacionado con el desarrollo individual como en el desempeño parcial o grupal general.

4.4.2 Dimensión administrativa:

El director como líder natural del proceso, debe asumir el control administrativo de la agrupación. Esto incluye el control de la infraestructura, la planeación del mantenimiento, la destinación de los recursos de inversión y el control del personal a su cargo:

- a) En función de la infraestructura, debe mantener atento a las necesidades las instalaciones que posee para su funcionamiento en términos de la seguridad, la adecuación y el mantenimiento. Debe verificar que los encargados del mantenimiento incluyan en su programación, las tareas de intervención preventiva de las instalaciones y los requerimientos para mantenimientos correctivos y emergentes que puedan llegar a surgir durante la operación.
- b) Como parte de su función administrativa, el director debe conocer y controlar el instrumental a su cargo. No significa esto que el director deba asumir las funciones de almacenista de la banda – escuela, sin embargo, en un número significativo de casos en nuestro país, el único control que se ejecuta sobre el instrumental, recae en manos del director. Esto conlleva a otra función importante a este respecto y es la del control de inventario y planeación del mantenimiento del instrumental.
- c) En la mayoría de las bandas – escuelas, existe un rubro relacionado con la inversión que se ejecuta año a año. Es necesario que el director pueda asumir el liderazgo en la identificación de las necesidades de inversión con respecto al recurso disponible y el acompañamiento frente a la destinación del gasto al momento de la compra, ya que es la única forma de garantizar que el proceso de compras maximiza el uso del recurso de inversión, mediante compras que resuelvan de manera precisa las necesidades de la agrupación.
- d) Todas las agrupaciones cuentan con el apoyo de personal para el desarrollo de sus actividades. Este personal puede ser o no, contratado. En ese sentido, aunque la banda – escuela no posea un equipo de trabajo formalmente contratado, siempre existe un equipo de entusiastas que aportan su trabajo para facilitar las labores del director. El control del personal contratado se realiza mediante la aplicación del contrato de trabajo que describa el perfil, las funciones y las responsabilidades de cada cargo, lo cual facilita las labores y mecanismos de control. Por otra parte, cuando el equipo está conformado por voluntarios, es labor del director asumir el rol de líder y establecer con cada uno de los voluntarios los términos de su voluntariado para reconocer en ellos, quienes pueden tomar responsabilidades que llevarán delante de manera eficiente y comprometida y quienes no pueden comprometerse sino solamente a labores operativas.

4.4.3 Dimensión de gestión:

Para el director de una banda – escuela, la gestión tiene una connotación especial relacionada con su papel como “figura pública”, ya que su posición genera influencia en la comunidad (Cfr. ENTREVISTA 2 – Anexo 1), lo cual puede ser favorable en la medida en que se pueda capitalizar en función de estrechar los vínculos con la comunidad, extender las redes de interacción y en general, capitalizar los vínculos para el beneficio de la banda – escuela:

- a) El acercamiento de la comunidad a las actividades de la banda – escuela es una de las funciones extra musicales más importantes del director; una agrupación que no construya su público y que no procure fidelizarlo, es una agrupación que tiende a desaparecer. Esto se relaciona de manera directa con el diseño de las propuestas artísticas y de la agenda de la agrupación, mediante programas interesantes, que posean rasgos con los que el público pueda identificarse, que se desarrollen en diferentes escenarios buscando versatilidad y adaptabilidad y que logre un buen desempeño tanto en diversos tipos de escenarios cubiertos como al aire libre.
- b) Ampliar la cobertura artística de la agrupación debe ser un objetivo estratégico que cada banda – escuela debería plantearse con alguna regularidad. La posibilidad de ampliar los alcances en la acción de la agrupación y de manera consecuente, de la escuela, hace parte de las necesidades a cubrir en función del crecimiento de la escuela y la banda – escuela. Para el caso de los municipios donde ciertamente las condiciones de operación tienen limitaciones de diversas índoles (iniciando por la geográfica), es favorable que en este propósito se busque la posibilidad de establecer vínculos con escuelas de municipios aledaños como parte de la estrategia de crecimiento de la acción. Una medida como esta puede favorecer a la escuela en aspectos de fortalecimiento de la propuesta formativa, en diversificación de las iniciativas artísticas o en apertura de espacios de circulación.

En cada una de las dimensiones, la estructura relacional de la agrupación juega un papel fundamental y determina el éxito en la implementación de las estrategias e iniciativas del director. Es vital generar un alto nivel de consciencia acerca de la importancia de la empatía del director al momento de desarrollar cualquiera de las iniciativas que persigan el desarrollo de la banda – escuela o de sus proyectos.

4.5 LA ESCUELA DE MÚSICA Y LOS INTERESADOS DE PRIMERA PARTE

Identificación:

- ✓ Integrantes y sus familias.
- ✓ Instituciones anfitrionas o patrocinadoras.
- ✓ Equipo interno de manejo de comunicación y redes.
- ✓ Formadores.

Descripción:

Son personas o instituciones que están definidamente interesados en la acción de la escuela o banda – escuela. Definen su interés a través de su vinculación y apoyo. Los intereses desarrollados frente a la actividad están claramente afectados por los cambios que puedan ocurrir frente a las condiciones de operación de la escuela o banda – escuela.

Premisas de gestión:

- a) La primera tarea es el levantamiento de la base de datos que permita una comunicación oportuna con cada uno de los miembros de este grupo. Idealmente la base de datos debe incluir la información personal, la información familiar, correo electrónico y el contacto telefónico. La actualización de la base de datos debería realizarse con una frecuencia

semestral. En versiones más completas y apoyadas por un gestor de comunidad, podría incluir los contactos de sus redes sociales a través de grupos de su interés.

- b) Es necesario trabajar por la fidelización de este grupo poblacional, es decir evitar su desvinculación por motivos diferentes a la finalización natural del proceso o el desarrollo de proyectos unilaterales por iniciativa propia del vinculado. La fidelización permite el desarrollo de proyectos a largo plazo, teniendo en cuenta el ritmo de avance y el desarrollo esperado en la línea de tiempo de cada integrante en particular.
- c) Conocer acerca de la percepción de la actividad que se desarrolla en la escuela es vital, ya que esta información da cuenta de la satisfacción que genera la escuela o banda – escuela con los programas y proyectos mediante los cuales desarrolla su actividad. Los índices de satisfacción de los miembros de la comunidad artística local son insumos de mejoramiento de primera mano y es necesario buscar conocerlos en tiempo real, es decir, tan pronto como se desarrollan la actividades y proyectos.
- d) Es fundamental buscar exceder las expectativas de los interesados de primera parte, es decir, buscar que obtengan el máximo de satisfacción de su vinculación con la escuela o banda – escuela. Exceder las expectativas de la comunidad cercana tiene que ver con lograr que perciban que obtienen más de lo que han venido a buscar en aspectos formativos, artísticos y de los proyectos que se desarrollan.
- e) Desarrollar procesos de puesta en común de las metas de la escuela o banda – escuela es una práctica deseable, ya que es allí donde se alienan los objetivos personales, los objetivos grupales y los objetivos institucionales. Los conversatorios relacionados con aspectos cotidianos de la escuela o banda – escuela, charlas acerca de los proyectos institucionales y procesos de alineación conceptual respecto a convivencia, academia, evaluación de actividades y desempeño, logística de los eventos y diseño conjunto de las metas a largo plazo, es provechoso para el crecimiento comunitario del conjunto.

4.6 LAS DEPENDENCIAS MUNICIPALES, INSTANCIAS INSTITUCIONALES Y ALIADOS ESTRATÉGICOS: LOS INTERESADOS DE SEGUNDA PARTE

Identificación:

- ✓ Funcionarios municipales de cultura y educación.
- ✓ Patrocinadores particulares.
- ✓ Funcionarios de la oficina de comunicaciones municipal.
- ✓ Instituciones educativas a las cuales pertenecen los integrantes.
- ✓ Comercio municipal con vínculos con la escuela o banda – escuela.
- ✓ Instituciones aliadas.

Descripción:

Son personas o instituciones que siendo cercanos a la acción de la escuela o banda – escuela, cumplen otras finalidades que marcan una distancia. Definen su interés a través de la alineación que pueda generarse desde la escuela o banda- escuela hacia sus objetivos estratégicos y de esta alineación, depende su voluntad de apoyo. Los intereses pueden ampliarse o reducirse de acuerdo

con la propuesta que desarrolle la escuela o banda – escuela y el beneficio que esta propuesta pueda traer a su propia misionalidad y a sus objetivos estratégicos.

Premisas de gestión:

- a) Al igual que para el anterior sector, la tarea inicial es el levantamiento de la base de datos que permita una comunicación oportuna con cada uno de los miembros de este grupo. Esta base de datos debe incluir la información general de la organización, pero también debería incluir la información personal de los contactos, así como la información relativa al grado de incidencia que tiene cada uno de ellos en los procesos de toma de decisiones. Los correos electrónicos, tanto corporativos como personales y los contactos telefónicos hacen parte también de esta información importante. La actualización de la base de datos debería realizarse con una frecuencia semestral. En versiones más completas y apoyadas por un gestor de comunidad, podría incluir un análisis de los últimos proyectos que han desarrollado y que han publicado para reconocer los rasgos de lo que quieren desarrollar con la comunidad.
- b) Es necesario desarrollar un estudio concienzudo de las posibilidades de alineación entre la propuesta formativa y artística de la escuela y los fines misionales de este grupo objetivo. Reconocer los aspectos en los cuales puede encontrarse convergencia y sobre todo, ser acertados en la forma de definir acciones concretas para establecer una relación mutuamente provechosa, es el factor que determinará la posibilidad de establecer un vínculo que pueda permanecer en el tiempo y del cual puedan “nutrirse” ambas partes.
- c) La identificación de las personas que participan en la toma de decisiones o de las personas que influyen de alguna manera en el acceso a ellos, es un valor fundamental al momento de la gestión del vínculo. El mantenimiento de la relación y el estrechamiento de las convergencias permite que pueda accederse a las propuestas de desarrollo de servicios formativos o artísticos que respondan a las expectativas de cada una de las instituciones de esta franja. Sin embargo, es necesario buscar el mecanismo para desarrollar proyectos que puedan mantener latente la vinculación a lo largo del tiempo, mediante formatos diversos, puestas en escena novedosas y planteamientos artísticos atrayentes.

4.7 ORGANIZACIONES PRIVADAS, PARTICULARES Y LOS INTERESADOS DE TERCERA PARTE

Identificación:

- ✓ Instituciones interesadas en la actividad desarrollada.
- ✓ Administración municipal.
- ✓ Medios de comunicación.
- ✓ Ministerio de la cultura.
- ✓ Organizaciones internacionales de cooperación cultural.
- ✓ Otras organizaciones.

Descripción:

Son instituciones que, por su misionalidad, pueden llegar a tener algún tipo de interés por la acción de la escuela o banda – escuela, sin embargo, son de un nivel organizacional más alto y esporádicamente pueden aportar a las iniciativas de estas. Definen su interés mediante el impacto sectorial que puedan llegar a generar los proyectos planteados por la escuela o la banda – escuela y los niveles de visibilización que puedan alcanzar.

Premisas de gestión:

- a) Al igual que para el anterior sector, la tarea inicial es el levantamiento de la base de datos que permita una comunicación oportuna con cada uno de los miembros de este grupo. Esta base de datos debe incluir la información general de la organización, pero también debería incluir la información personal de los contactos, así como la información relativa al grado de incidencia que tiene cada uno de ellos en los procesos de toma de decisiones. Los correos electrónicos, tanto corporativos como personales y los contactos telefónicos hacen parte también de esta información importante. La actualización de la base de datos debería realizarse con una frecuencia semestral. En versiones más completas y apoyadas por un gestor de comunidad, podría incluir un calendario de las convocatorias y en general, de las ofertas que realizan dichas instituciones para el sector. Es importante reconocer que no solamente puede accederse al desarrollo de proyectos con entidades del sector cultural; también existe la posibilidad que otros sectores puedan presentar ofertas de interacción en proyectos multidisciplinarios, sociales, de inclusión, de resocialización, educativos o sencillamente, proyectos pequeños que puedan relacionarse con el campo artístico.
- b) Para las instituciones que pertenecen a este grupo objetivo, es poco frecuente que busquen relaciones duraderas y de mutuo provecho. Generalmente son organizaciones que destinan recursos para el desarrollo de proyectos en diversos sectores, cumpliendo una agenda publican su oferta y de manera pasiva, esperan a que los oferentes presenten a su consideración, las diferentes iniciativas para así, escoger las que se adecuen más a sus expectativas y asignar sus recursos. Esto presenta un panorama que se reduce únicamente a generar una respuesta a la oferta que la institución realiza, bien sea en términos de lo artístico, lo formativo (didáctico – pedagógico), lo social o de presencia cultural mediante la circulación de muestras. Para aquellas instituciones que tienen una agenda de convocatorias con regularidad anual, pueden establecerse propuestas de proyectos que pueden madurarse con bastante tiempo y de los cuales puede garantizarse una alineación con los objetivos estratégicos de la organización convocante. Aquí los equipos internos de preparación y reflexión de proyectos, juegan un papel fundamental para desarrollar las propuestas, evolucionarlas hasta alcanzar una consistencia que permita presentarlas a evaluación y de manera muy especial, adecuarlas a los dinámicos formatos de presentación de proyectos que cada organización convocante propone.

4.8 ESTRUCTURACIÓN DE LA RED DE RELACIONES CON FINES DE DESARROLLO FINANCIERO DE LA ESCUELA DE MÚSICA

Una vez identificados los actores y su nivel de vinculación a la escuela de música o banda – escuela, es necesario que se estructure la red y se operative en función de lograr satisfacer las necesidades para las cuales ha sido creada. El fundamento de una red es la satisfacción de las necesidades

ampliando el campo de acción institucional más allá de los límites que impone la realidad geográfica, mediante la interacción que siempre está motivada por razones de orden económico, social, psicológico, etc., que permiten la significación de las acciones en beneficio de las partes interesadas (Cruz Cruz, 2014).

Luego de identificar los actores naturales del entorno en el cual se enclava la escuela de música o banda – escuela, al iniciar un proyecto, debe desarrollarse una agenda para la gestión de la red de posibles relaciones con la comunidad. Dicha agenda debe contener un listado de la comunidad identificada, una posible priorización de interesados y de manera consecuente, un diseño preliminar de estrategias para la obtención de los recursos que se buscan. Para tal efecto, aparece en la Tabla 2, un ejemplo de Comunidad identificada (componente corporativo), con detalles importantes para interactuar con cada actor identificado, para un proyecto desarrollado por una de las agrupaciones sinfónicas de la IED “Amina Melendro de Pulecio” de la ciudad de Ibagué:

No	Púb.	Priv.	Razón social	Contacto	Número
1	X		Gobernación del Tolima	Marina Herbeo – Secretaria de correspondencia.	(57)-(8)-2611111 - 2611616
2	X		Alcaldía municipal Ibagué	Johana Cristina Prada Quiroga, Secretaria de cultura.	(8)-2611277 - 2674028
3	X		Conservatorio del Tolima	Ana María Rodríguez Plaza, Representante de los estudiantes al Consejo de facultad.	(8)-2618526 - 2639139
4	X		Secretaría de educación	Olga Lucía Bonilla, encargada de calidad.	(8)-2623256
5	X		SIMATOL - Sindicato de maestros del Tolima	Luis Carlos Arenales Patiño, Asuntos culturales, recreativos y deportivos.	3158520256
6	X		IED “Amina Melendro de Pulecio”	Jaime Nelson Correa Acosta, Coordinador.	(8)-2616501
7	X		Ibagué Limpia ESP, Empresa de recolección RS	Ibeth Viviana Arias Gómez, Directora Administrativa y Gestión humana.	(8)-5159051
8	X		Banco Agrario	Gloria Marcela Sánchez Gallego, directora regional cafetera.	(8)-5945555 ext. 6101
9	X		Bancolombia	Sara Pérez Prieto, secretaria general regional Tolima.	(8)-2620888
10		X	Cámara de comercio de Ibagué	Félix Araujo Melo, coordinador de asuntos legales.	3165738101
11		X	Banco Caja Social	Diana González Ríos, gerente oficina CC Intercentro.	(8)-5712103 – 5718654

12		X	Banco Itaú	Cristian Danilo Amador Sánchez, subgerente oficina Murillo Toro.	(8)-6181414
13		X	Concesionario Toyomotor	Juan Manuel Jara López, gerente de punto de venta zona franca Ibagué.	3218156545
14		X	Agrícolas “El pato”	Adriana Escobar Junco, administradora.	3185218980
15		X	Almacenes Éxito	Juanita Sánchez Carrillo, gerente de mercadeo.	3015112111
16		X	Almacenes Mercacentro	Ana Sofía Martello Sáenz, jefe de mercadeo.	3115220897
17		X	Cooperativa de transportes Galarza	María Denís Galarza, gerente.	(8)- 5184624
18		X	TransGalarza - taxis	María Denís Galarza, gerente.	(8)- 5184624
19		X	Comercial papelera de Ibagué	Juan Ricardo Durán López, administrador bodega.	(8)- 5016663
20		X	Estadio Deportivo “Manuel Murillo Toro”	Juan Gonzalo Saldarriaga, jefe de mantenimiento.	(8)- 5141410
21		X	CP Company - Ropa	Sandra Henao Villegas, jefe de producción.	3214609938
22		X	Balneario “Tierra Caliente”	Harvey Moreno Trejos, administrador.	(8)- 6122414

Tabla 2: Listado de posibles interesados²² – componente corporativo.

Una vez enlistados y desarrollado el trabajo de identificación de las posibles personas miembros de cada organización para la gestión de los vínculos, es necesario determinar cuál o cuáles son los posibles proyectos que pueden interesar a cada una de las personas jurídicas interesadas y que puedan ser desarrollados por la escuela de música o banda – escuela. En la tabla 3, se describen los posibles proyectos a desarrollar por parte del colectivo de la escuela de música o banda – escuela, con una breve descripción, a manera de “brain storm” o “lluvia de ideas” para ser evaluadas por parte del equipo que lidera el establecimiento de los vínculos y el desarrollo de los proyectos.

El equipo que está en competencia de liderar los proyectos, debería estar conformado por miembros representativos de cada uno de los estamentos involucrados en los procesos de la escuela de música o banda – escuela. Esto con el fin de lograr representatividad de cada uno de los grupos involucrados y alcanzar de ellos, la apropiación para poder cumplir con los objetivos de gestión de las partes interesadas. A manera de sugerencia, puede proponerse que pertenezcan al equipo central de gestión, el director de la agrupación que oficiará como director del proyecto, un representante de los artistas, un representante de los padres de familia (sobre todo cuando el grupo está conformado con artistas menores de edad) y un representante de la organización a la cual pertenece o a la cual representa el colectivo. Los equipos numerosos tienen en sí ventajas como, por ejemplo, la multiplicidad de ideas y pareceres que enriquecen la toma de decisiones, pero

²² El uso de esta información para fines académicos ha sido autorizado por el titular del proyecto. Los datos publicados son de contacto institucional y no personal, es decir, todos los números de contacto son de acceso público.

también poseen desventajas como la difícil convocatoria o en ocasiones, la división radicalizada de opiniones que dificultan los procesos decisorios.

No.	Proyecto	Detalles
1	Programa de formación musical corporativo.	Apertura de un programa de iniciación musical para diversas edades, en horarios complementarios a la jornada laboral o para las familias de los empleados, de manera directa, mediante los fondos de empleados o cajas de compensación familiar.
2	Estrategia de marketing en puntos de venta.	Diseño de una estrategia de marketing con presencia de músicos en vivo en los puntos de venta o en lugares donde la marca hace presencia, en horarios convenidos y en eventos que favorezcan la imagen de la organización.
3	Apoyo – Responsabilidad Social Corporativa - RSC	Donativos en función del favorecimiento de la comunidad, sobre todo, a la población infantil y juvenil, mediante programas de apoyo a la formación artística o a las prácticas artísticas – musicales.
4	Ciclo de conciertos.	Diseño de una agenda de conciertos musicales con diferentes temáticas, a desarrollarse en los espacios donde la organización desarrolla presencia de marca.
5	Concierto.	Un evento musical puntual, con una temática definida o con una intencionalidad que condiciona la selección de repertorios, de acuerdo con la temática acordada con la organización.

Tabla 3: Cuadro de proyectos artísticos a desarrollar como propuesta a los posibles interesados organizacionales.

En la Tabla 4, se asocian los proyectos diseñados hacia cada una de las organizaciones, en función de desarrollar la propuesta formal y proponer su desarrollo a cada organización. En el cuadro anexo, se plantea un ejemplo de presupuesto de costos fijos relacionado con cada proyecto, a fin de establecer valores aproximados para poder conocer un valor aproximado inicial y establecer el valor de cada proyecto, para determinar el posible margen de aprovechamiento (utilidad) y posterior a la negociación, una agenda de trabajo para el desarrollo de cada iniciativa.

Razón social	Posible proyecto
Gobernación del Tolima	Ciclo de conciertos (x3) Concierto
Alcaldía municipal Ibagué	Ciclo de conciertos (x3) Concierto
Conservatorio del Tolima	Ciclo de conciertos (x3)

Secretaría de educación	Ciclo de conciertos (x3)
SIMATOL - Sindicato de maestros del Tolima	Acompañamiento musical de eventos corporativos (asimilable como ciclo de conciertos) (x3) Proceso de formación musical corporativa.
IED "Amina Melendro de Pulecio"	Ciclo de conciertos (x3)
Ibagué Limpia ESP, Empresa de recolección RS	Proceso de formación musical corporativa.
Banco Agrario	Acompañamiento musical de eventos corporativos (asimilable como ciclo de conciertos) (x3) Proceso de formación musical corporativa.
Bancolombia	Acompañamiento musical de eventos corporativos (asimilable como ciclo de conciertos) (x3) Proceso de formación musical corporativa.
Cámara de comercio de Ibagué	Acompañamiento musical de eventos corporativos (asimilable como ciclo de conciertos) (x3) Proceso de formación musical corporativa.
Banco Caja Social	Acompañamiento musical de eventos corporativos (asimilable como ciclo de conciertos) (x3) Proceso de formación musical corporativa.
Banco Itaú	Acompañamiento musical de eventos corporativos (asimilable como ciclo de conciertos) (x3) Proceso de formación musical corporativa.
Concesionario Toyomotor	Acompañamiento musical de eventos corporativos (asimilable como ciclo de conciertos) (x3)
Agrícolas "El pato"	Acompañamiento musical de eventos corporativos (asimilable como ciclo de conciertos) (x3)
Almacenes Éxito	Ciclo de conciertos (x3) Proceso de formación musical corporativa.
Almacenes Mercacentro	Ciclo de conciertos (x3) Proceso de formación musical corporativa.
Cooperativa de transportes Galarza	Proceso de formación musical corporativa.

Transportes Galarza – taxis	Proceso de formación musical corporativa.
Comercial papelera de Ibagué	Proceso de formación musical corporativa.
Estadio Deportivo “Manuel Murillo Toro”	Acompañamiento musical de eventos deportivos (asimilable como ciclo de conciertos) (x3)
CP Company – Ropa	Proceso de formación musical corporativa.
Balneario “Tierra Caliente”	Ciclo de conciertos (x3), eventos especiales.

Tabla 4: Relación organización – proyecto – presupuesto.

INICIATIVA	VALOR TRANSPORTE*	VALOR ALIMENTACIÓN PARA EL GRUPO**	TASA DE DESGASTE DEL INSTRUMENTAL***	TOTAL G FIJOS Op. b
Proceso de formación musical corporativa.	\$40.000.00	a) \$10.000.00 b) \$20.000.00	\$15.000.00	\$75.000.00
Concierto (x1)	\$400.000.00	a) \$10.000.00 b) \$20.000.00	\$300.000.00	\$1.540.000.00
Ciclo de conciertos (x3)	\$1.200.000.00	a) \$30.000.00 b) \$60.000.00	\$900.000.00	\$4.620.000.00

Cuadro complementario a la Tabla 4: detalle del presupuesto.

**Para el Proceso de formación musical corporativa, se presupuesta un formador para un proceso de iniciación, que requerirá el transporte de un instrumento armónico (un teclado o una guitarra), por lo cual se tasa un valor de cuarenta mil pesos COP²³ (al cambio un aproximado de U\$14). Si la negociación plantea varios grupos de manera simultánea, la proporción de inversión será la misma por cada uno de los formadores involucrados. El valor debe multiplicarse por el número de sesiones que se propongan o se acuerden dentro del proceso de negociación.*

Para los conciertos, es necesario revisar qué formato instrumental de los que dispone el proceso, será asignado como responsable del concierto. En caso de los grupos de cámara, se presupuesta un valor aproximado por cada cuatro (4) integrantes de sesenta mil pesos COP (al cambio un aproximado de U\$20). Para el caso de la agrupación sinfónica, es necesario tener en cuenta que, en el contexto colombiano, los transportes colectivos de mayor capacidad son buses de 42 pasajeros y en trayectos de menos de 60 km el costo aproximado es de cuatrocientos mil pesos COP (al cambio un aproximado de U\$120). La persona encargada de la contratación del transporte, debe cerciorarse de que las bodegas para equipaje tengan la suficiente capacidad para almacenar los instrumentos que requiere el formato, ya que, en caso contrario, el costo imputable al transporte se incrementará por la contratación de un camión que supla esta necesidad, aproximadamente en ciento cincuenta mil pesos COP (al cambio un aproximado de U\$40). La fidelización con una empresa transportadora, también permitirá realizar procesos de negociación que finalicen en precios más favorables para los proyectos de la escuela de música o banda – escuela.

*** La alimentación imputable a este tipo de proyectos puede tener dos (2) variantes: a) para las actividades que involucran una dedicación entre tres (3) y cinco (5) horas, es necesario presupuestar un refrigerio cuyo*

²³ Pesos colombianos.

precio aproximado será de diez mil pesos COP (al cambio un aproximado de U\$3.5) y que idealmente debe incluir un carbohidrato, una bebida (botella con agua) y una fruta. La manipulación de los alimentos debe realizarse conforme a la reglamentación existente para garantizar su inocuidad y b) para las actividades que exceden las cinco (5) horas de dedicación, es necesario provisionar la toma de una de las comidas mayores del día (desayuno, almuerzo o cena). El valor aproximado por persona es de veinte mil pesos COP (al cambio un aproximado de U\$7). En el caso donde las agrupaciones tienen un número considerable de integrantes, debe tenerse presente que el establecimiento que se escoja para la contratación de la alimentación, debe tener la capacidad para hacerlo, tanto en sus instalaciones como en la calidad de sus productos.

****La tasa de desgaste del instrumental es un rubro que debe contemplarse en los proyectos relacionados con todo tipo de agrupaciones y que busca garantizar que exista un aprovisionamiento financiero para el mantenimiento o reposición del instrumental con el que cuenta la escuela. El valor asignado a este factor de costo puede variar de acuerdo con las políticas de cada institución de manera particular, sin embargo, este valor debería estar ligado a la proyección de inversión y a las políticas de retorno de la inversión en instrumental que cada escuela defina. Como ejemplo, el Centro Salesiano de Formación Artística ha definido por política institucional, un valor de trescientos mil pesos COP (al cambio un aproximado de U\$85) para los eventos con las agrupaciones y para los eventos con solistas, un valor de quince mil pesos (al cambio un aproximado de U\$4).*

Una vez determinados los costos fijos, existe ya un punto de partida para los procesos de negociación de cada uno de los proyectos a presentarse a las partes interesadas. La utilidad de cada proyecto debe poseer un rango mínimo de negociación y un valor mínimo que no puede disminuirse, a riesgo de operar con pérdida. Cuando los valores del oferente y del cliente tienen mucha distancia, la negociación será inviable y es mejor plantear una variante del proyecto que sea más aproximada al recurso disponible. Será virtud del negociador, lograr cerrar la realización del proyecto en condiciones favorables para ambas partes.

El diseño presupuestal es una de las actividades que requiere mayor atención, debido a que la necesidad de poder planear de manera precisa los recursos para cada una de las iniciativas y su presentación a cada una de las posibles instituciones interesadas. El diseño presupuestal debe contemplar los costos fijos y variables²⁴ de cada una de las actividades planteadas y debe responder a principios de eficiencia y viabilidad con el fin de que su implementación favorezca el ciclo general de financiación de la actividad artística, a la vez que permita en sí misma, un proceso organizado y eficiente en la labor de la adquisición de los recursos que con él, se han planteado.

Es fundamental que, como parte del diseño funcional de los proyectos asociados a la adquisición de recursos, se contemple el uso de herramientas de planeación como el análisis de ruta crítica²⁵, con una priorización fundamentada en el tiempo de desarrollo de cada actividad o un criterio económico, a fin de establecer las actividades críticas y poder atenderlas de manera eficiente, prestando atención especial a su desarrollo.

²⁴ Costos fijos: son aquellos costos asociados a la actividad que sin importar la cobertura, serán cargos del proyecto.

Costos variables: son los gastos del proyecto que están asociados al nivel de operación, por cuanto su cargo estará asociado únicamente a la magnitud del desarrollo de la actividad.

²⁵ Kalenathic, Dusco. Investigación de operaciones. Ed. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. 1991.

4.9 CAPTURA EFECTIVA DE INFORMACIÓN RELEVANTE DE LAS PARTES INTERESADAS

Tanto para el diseño de las propuestas, como para los procesos de negociación, es necesario acceder a información relevante de la operación de la institución con la cual se planea desarrollar cualquier iniciativa. Es primordial adoptar mecanismos de captura de la información que puedan ser significativos y aporten gran valor al momento del diseño de las intervenciones.

Para la captura efectiva de la información relevante existen dos mecanismos de fácil adopción:

- a) Captura de información pública: esta información es masiva y emanada de la propia organización. Se presenta en sus páginas web o en sus redes sociales, donde se comunican sus proyectos, intervenciones, iniciativas y resultados. La información que se puede encontrar en estas fuentes, corresponde a una cantidad muy limitada de información pero que contiene elementos muy importantes que permiten perfilar aquello que la misma institución quiere presentar a la comunidad. Por esta razón es de gran importancia, lograr interpretar de manera adecuada dicha información a razón de lograr una percepción adecuada de la intencionalidad del posible aliado y diseñar efectivamente un proyecto alineado a estas intencionalidades.
- b) Captura de información privilegiada: esta información requiere permiso institucional, para lo cual se requiere la participación de un miembro de la posible organización aliada y se desarrolla mediante instrumentos como entrevistas (estructuradas y semiestructuradas), encuestas o instrucciones explícitas para el desarrollo de las propuestas. El diseño de las propuestas se hace más fácil y mediante el contacto con el posible aliado, es más sencillo conseguir retroalimentación a fin de orientar de manera efectiva el enfoque del proyecto y hacerlo más a la medida de la organización interesada.

Una vez capturada la información, el proceso de estructuración de la propuesta, así como su presentación, deben responder a tiempos ágiles, debido a que las orientaciones estratégicas de las organizaciones pueden cambiar, afectando de manera significativa al factor de manejo de tiempos para el equipo de diseño de proyectos de nuestra escuela o banda – escuela.

Los procesos de análisis de la información que se consigue de las posibles instituciones aliadas, deberían contar con equipos de selección, procesamiento y desarrollo creativo de ideas para atender las expectativas del posible aliado. El diseño de las propuestas debería incluir en todas las ocasiones, un componente financiero que aterriza las posibles propuestas (más tarde convertidas en proyectos y en actividades de la agenda de la escuela de música o banda – escuela) y les otorgue viabilidad financiera para ser desarrolladas.

Una vez se desarrollan las ideas de proyecto de manera preliminar, sería deseable lograr una reunión de presentación de estas ideas a una persona o un equipo perteneciente a la posible organización aliada y en lo posible con jerarquía y poder decisorio, con el fin de lograr que sean consideradas y retroalimentadas, a fin de mejorar la propuesta y lograr iniciativas que sean acogidas por el posible interesado.

4.10 LA PLANIFICACIÓN COMO FUNDAMENTO DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

No existe un proyecto exitoso que no tenga en su estructura un proceso sólido y visionario de planeación. La planeación no es una estructura aislada que solamente sucede como fase inicial de un proyecto, la planeación es dinámica y responde a la dinámica misma del proyecto en cualquiera de sus fases, es decir, si existe un objetivo parcial definido en la planeación inicial que requiere ser reorientado a fin de lograr los objetivos mayores, los procesos de planeación deben redefinir su estructura para poder satisfacer esta necesidad.

Los proyectos mejor planeados no son los que requieren menos pasos en su planeación; los proyectos mejor planeados son los que tienen los pasos justos para resolver todos los factores de éxito de un proyecto, sin que falte o sobre ninguno.

De esta manera, los proyectos que desarrollan nuestras escuelas de música o bandas – escuelas, deben ser proyectos que contemplen todas las etapas del ciclo PHVA (Cfr. Definiciones) y que de manera eficiente, resuelvan las necesidades de cada una de las fases del proyecto sin incurrir en sobrecostos o reprocesos que ralenticen el desarrollo de sus etapas y menos en aquellas que son claves para alcanzar el éxito del proyecto, en su propia definición de éxito.



5. ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS DESDE LA PROPUESTA DOCUMENTAL

La Gestión documental es una herramienta que favorece en alto grado la organización no solo en una escuela de música municipal o banda – escuela, sino en cualquier tipo de establecimiento que requiera de orden, trazabilidad y registro de sus actividades y procesos. La implementación de un sistema de información documental es casi inherente a la creación de una escuela municipal de música o de una banda municipal, ya que ambas nacen mediante un documento denominado “Acuerdo Municipal” y de allí, se desprenden otros tantos como los contratos de vinculación de los formadores, las propuestas de formación o en etapas de mayor elaboración denominadas *planes de estudio*, los registros de inventarios y mantenimiento, etc. A continuación se propone una metodología para jerarquizar y gestionar los documentos a fin de poder colocarlos de manera eficiente en función de las iniciativas de la escuela de música o banda – escuela.

5.1 ESTRUCTURA PPP: PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

La estructura de PPP – PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS, es una herramienta organizacional que permite jerarquizar la documentación pertinente para la escuela o banda escuela. Es fundamental para los directivos y gestores de la escuela de música o banda – escuela, definir cuáles son los documentos mandatorios, cuál es su origen y sus requisitos en cuanto a su relación con nuestra actividad, cuáles son los documentos que nos presentan obligaciones legales y cómo atenderlos, cuáles son los documentos de corte asesor, es decir, que alimentan nuestros procesos de manera doctrinal, operativa, técnica o administrativa, cuáles son los documentos que nosotros debemos elaborar en función de describir nuestra actividad y mantener enterados (de manera formal) a los organismos de control acerca de nuestra propuesta formativa, cuáles son los documentos mediante los cuales desarrollamos un vínculo con nuestros beneficiarios y qué tipo de relación se establece para el adelanto de sus procesos, qué documentos componen nuestro sistema de registros y como gestionarlos.

La plataforma documental de la escuela de música o banda escuela, representa el orden en la oferta formativa que se ha propuesto desarrollar. En la medida en que podamos demostrar la organización de nuestros procesos, es fácil acceder a reconocimiento por parte de entidades externas que pueden avalar nuestra oferta formativa - artística²⁶, establecer convenios o acuerdos de cooperación interinstitucional para el beneficio de la escuela, sus integrantes o egresados, es posible contar con un respaldo documental al momento de presentar un proyecto para desarrollar o simplemente para comunicar a nuestra comunidad, la composición de nuestro proyecto educativo.

La estructura PPP (planes, programas y proyectos) se resume en los lineamientos que se presentan en la Tabla 5:

²⁶ Por ejemplo, las Secretarías de educación de orden municipal o departamental.

No.	NIVEL	DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	NATURALEZA ²⁷
1	Planes	PNMC (Mincultura)	Fundamento filosófico de la importancia de la actividad musical para el país. Descripción de la oferta nacional relacionada con la práctica artística en el sector público.	Mandatorio (sector público - SPub). Técnico (sector privado - SPriv).
		Plan nacional decenal de educación (Mineducación)	Propuesta nacional de educación para la construcción de la sociedad colombiana.	Mandatorio (SPub – SPriv)
		Acuerdo municipal de creación de la escuela de música o banda municipal (Caso regional)	Exposición de motivos que llevan a la administración municipal a considerar necesaria la creación de una escuela municipal de música o una banda municipal y proponen al Consejo municipal su creación, a fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo y el impacto planteado mediante la reflexión del órgano político.	Mandatorio (SPub)
		Plan de desarrollo municipal (Caso regional)	Descripción de la visión del futuro en el mediano plazo, emanada de la administración municipal.	Mandatorio (SPub)
		PEI ²⁸ (Caso escolar)	Descripción de la oferta formativa de una institución, en el cual se incluye la orientación filosófica y la estructura curricular en función de la prestación del servicio educativo.	Mandatorio (SPub – SPriv)
		Ley 1098 de 2006 (Código de infancia y adolescencia)	Descripción de las regulaciones relacionadas con los menores de edad y sus actuaciones. Descripción de los niveles de responsabilidad de los adultos responsables de los procesos que se desarrollan con menores en el territorio colombiano.	Mandatorio (SPub – SPriv)
		Declaración estratégica institucional (Caso escolar y sector privado no escolar)	Documento que orienta las actividades de una institución de origen privado y que contiene los lineamientos relacionados con la fundamentación filosófica de la escuela o banda – escuela y las directrices de operación, de acuerdo con la expectativa de la alta dirección. Incluye el horizonte estratégico institucional.	Mandatorio (SPriv)

²⁷ Del documento.

²⁸ P.E.I.: Proyecto Educativo Institucional. Cfr. Ley 115 / 1994.

2	Programas	Programa de estudio de la escuela de música (PEI) (Sector privado no escolar)	Propuesta curricular pormenorizada donde se establecen el perfil de ingreso y egreso del estudiante / integrante al proceso, la necesaria alineación de la propuesta formativa con un referente de corte nacional, los valores agregados de formación (en términos de la perspectiva integral del SER) y las competencias que se proponen ser desarrolladas con el proceso. Declaración de los acuerdos para la convivencia de la comunidad (Manual de convivencia), así como las políticas para la retención y desvinculación del personal al proceso.	Autodeclaración mandatoria en términos operativos.
		Programa de estudio de instituciones de referencia: Mincultura, Batuta, Cafam, universidades (en sus ciclos preparatorios), otras.	Propuestas educativas de instituciones pares, mediante las cuales se puede desarrollar la referenciación competitiva.	Técnico de referencia y contraste.
		Subsidios de diferentes orígenes (Mincultura, MinEducación, OFB, Batuta, etc.)	Componentes que buscan ampliar, complementar, orientar y enriquecer la propuesta formativa / artística o alguno de sus componentes.	Técnico de referencia.
		Programa de mantenimiento.	Estructura el mantenimiento, tanto instrumental como locativo) a lo largo de la vigencia, definiéndolo en términos de tiempos, turnos e inversión.	Técnicos auto mandatorios.
		Programa formativo para el personal docente.	Establece las necesidades de formación del equipo de docentes y establece un itinerario de formación que permita adelantar los procesos requeridos por la escuela a fin de aportar en el fortalecimiento de los perfiles docentes deseados. Se define en los parámetros de tiempos, temáticas, responsables, lugares e inversión.	Técnicos auto mandatorios.
		Programa de inversión.	Establece las necesidades de inversión en el corto, mediano y	Técnicos auto mandatorios.

			largo plazos, prioriza dichas necesidades en la vigencia y establece el plan de compras relacionado con dichas necesidades. Se define en términos de factores de inversión, responsable, tiempos y financiación.	
		Programación de la agenda artística.	Establece las posibles iniciativas artísticas de alto impacto y delimita los alcances de estas. Se define en términos de tiempo, espacios, partes interesadas, proveedores, responsables y proyección financiera.	Técnicos auto mandatorios.
3	Proyectos	Descripción de iniciativas organizadas como complemento a la actividad relacionada con alcances mayores transitorios de la propuesta formativa o artística.	Proyecto operativo anual - POA ²⁹ Proyectos de ampliación o complementación del servicio formativo. Proyectos de circulación nacional o internacional. Proyectos artísticos de temporada (duración limitada). Proyectos de actualización curricular. Proyectos de acuerdos de cooperación artística, académica o de gestión. Proyectos de atención a una convocatoria propuesta por algún organismo de fomento.	Técnicos auto mandatorios.

Tabla 5: Niveles de organización documental para la escuela de música o banda – escuela.

5.1.0 ACTIVIDADES DE DISEÑO Y DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PPP

El Diseño y Desarrollo del documento que describe la propuesta operativa – formativa – artística, es la actividad de planeación de mayor importancia para la escuela de música o banda – escuela, ya que la propuesta curricular, es la columna vertebral de toda actividad en la escuela o banda – escuela y aporta información relevante para la institución (¿a qué nos comprometemos?), para los docentes (¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?), para los estudiantes / integrantes / beneficiarios (¿qué aprender?) y para las partes interesadas (¿para qué lo hacen y cómo afecta a nuestra comunidad?).

Cada documento en la metodología PPP, debe circular por el siguiente proceso de construcción:

1. Construcción (o actualización, según sea el caso),
2. Revisión,
3. Verificación y

²⁹ P.O.A. – Proyecto Operativo Anual: es la herramienta de planeación mediante la cual se define en detalle, la actividad de la escuela de música o la banda escuela, en un periodo (mínimo semestral, máximo anual), explicando fines, responsables y mecanismos de aceptación o reproceso de la actividad.

4. Aprobación.

En la Tabla 6, se especifica la competencia para el desarrollo de cada uno de los pasos en el proceso:

No	Proceso	Descripción	Instancia responsable
1	Construcción	Es la elaboración o actualización de un documento oficial de la escuela de música o banda escuela. La actualización debería programarse con una periodicidad anual y una reelaboración debería programarse cada cinco (5) años.	Nivel estratégico: director, Consejo artístico de la escuela (o banda escuela). Nivel táctico: Coordinadores, directores asistentes. Nivel operativo: Talleristas.
2	Revisión	Luego de elaborado, el documento deberá cumplir con el proceso de revisión donde se verificarán elementos de coherencia, redacción, estructura, viabilidad, adecuación, contexto y otros que puedan afectar a la comunidad, a los estudiantes / integrantes / beneficiarios, a sus familias, al equipo de formación o a la misma institución.	Nivel estratégico: un miembro competente del Consejo artístico. Nivel Táctico: Un par académico con competencia para revisar (coordinador, tallerista). Nivel operativo: Otro tallerista con competencia para la revisión.
3	Verificación	Para la estructura del documento, la verificación es un paso crucial ya que se analiza tanto en términos de la forma como de fondo, buscando que el documento posea la solidez para ser presentado a instancias superiores y pueda ser valorado de manera positiva. En este paso, se garantiza que el documento posee las cualidades que la escuela espera de sus declaraciones y que se adecua a sus expectativas mayores.	Nivel estratégico: Representante de la institución auspiciadora. Nivel Táctico: un delegado de la dirección con parámetros definidos para realizar verificación de forma y fondo. Nivel operativo: un delegado de la coordinación con parámetros definidos para realizar verificación de forma y fondo.
4	Aprobación	Una vez se han surtido los controles anteriores, una instancia superior acoge el documento y lo revisa de forma final y protocolaria, para oficializarlo mediante la aprobación. Posterior a la aprobación, es la instancia que aprueba, la misma que se encarga de su presentación a la comunidad y de su difusión.	Nivel estratégico: Consejo artístico de la escuela (o banda escuela) y la instancia jerárquicamente superior en la institución auspiciadora. Nivel Táctico: director. Nivel operativo: Coordinador.

Tabla 6. Parámetros de evaluación: proceso de Diseño y Desarrollo.

5.1.1 PLANES

Máximo nivel documental de cualquier organización. Son documentos de origen externo de estricto cumplimiento. Los mandatos consignados en los documentos pertenecientes a este nivel, pueden ser objeto de auditoría por las instituciones de control o por los niveles jerárquicos más altos de la propia organización. La responsabilidad de redacción, estructuración y comunicación de los planes que inciden la actividad institucional para la escuela de música o banda – escuela, está en manos de las directivas de más alto orden. Idealmente, debería hacer parte de esta instancia, el director de la escuela, el (o los) director (es) de las agrupaciones, uno (o varios) representante (s) de los integrantes de las agrupaciones o estudiantes, un representante de la administración, es decir de la institución que auspicia la actividad y un representante de otra de las partes interesadas que pueda aportar a las reflexiones de la escuela de música o banda – escuela.

La Declaración estratégica institucional, contiene el Plan estratégico mediante el cual la escuela o banda escuela organiza su operación y la desarrolla conforme a su propia declaración, para los niveles estratégico, táctico y operativo.

5.1.1.1 DEFINICIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE MÚSICA

Al mencionar la necesidad de determinar un plan estratégico para la escuela de música o banda – escuela es fundamental comprender que la planeación no puede limitarse a enlistar actividades para realizar y definir para ellas unos tiempos de realización. Cada actividad de la escuela o banda – escuela, debe responder a objetivos de desarrollo que aporten de manera significativa al cumplimiento misional de cada institución y que cada una de ellas, debe poseer intervenciones en el corto, el mediano y el largo plazos.

La estrategia de operación de la escuela de música o banda – escuela, se define desde los objetivos en el largo plazo establecidos en la MISIÓN institucional: en el ejemplo consignado en el apartado de “GESTIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD”, la misión de la banda – escuela del municipio de Gachancipá, establece lo siguiente:

“La Banda – escuela de música del municipio de Gachancipá Cundinamarca, es una institución de carácter público adscrita a la secretaría de recreación, cultura y deporte y desarrolla su acción social mediante la formación de niños y jóvenes en las artes musicales en el formato de Banda Sinfónica, a fin de aportar al municipio como una de las escuelas municipales de arte representativas de la cultura y la juventud gachancipeña”.

Misión banda – escuela del municipio de Gachancipá, Cundinamarca.

De esta declaración, pueden extractarse los siguientes objetivos de largo plazo:

- a) Mantener el enfoque de atención a la población infantil y juvenil.
- b) Aportar al municipio como una escuela municipal de arte, es decir, sostener su operación en el tiempo sin perder su enfoque formativo en materia artística.
- c) Ser una escuela representativa de dos factores claves: el componente cultural del municipio y ser una vitrina de los alcances juveniles del municipio de Gachancipá, en materia artística – musical.

Estos objetivos de largo plazo, tendrán un impacto en la VISIÓN, donde se esbozan los objetivos del mediano plazo, los cuales no son excluyentes con los de largo plazo, sino más bien, complementarios:

“En el año 2022, la Banda – escuela de música del municipio de Gachancipá, se ha posicionado en Cundinamarca como una institución que ofrece procesos de formación musical de calidad y esto se ha corroborado con su desempeño en los eventos regionales y departamentales, logrando resultados significativos, tanto en la propuesta artística de la banda, como en el crecimiento de la escuela.”

Visión de la banda – escuela de música de Gachancipá.

Los objetivos descritos en esta declaración y que tienen incidencia en el mediano plazo son:

- a) Ofrecer procesos de formación musical de calidad, es decir, diseñados metodológicamente, atendiendo a una estructura curricular, evaluados de manera periódica, controlados y sostenidos en el tiempo por parte de la administración municipal, con resultados replicables y contrastables, atendiendo a las necesidades de los jóvenes integrantes de la escuela, a las de sus familias y a las del municipio.
- b) Lograr buen desempeño en los eventos regionales y departamentales, con lo cual se compromete desde su particular definición de la palabra “desempeño” a alcanzar sus propios objetivos en cada una de las participaciones en eventos bandísticos, en el horizonte de planeación hasta 2022; esto significa que no necesariamente el concepto de “buen desempeño” deba estar ligado a obtener un lugar en el podio de un concurso. Si dentro de la planeación de la participación en un evento, el objetivo es “fortalecer el desempeño en el escenario de la agrupación” o “incrementar la experiencia de los integrantes, en eventos de carácter nacional”, la evaluación de dichos objetivos debe estar ligada a ellos.
- c) Lograr buenos resultados artísticos, es decir que plantea como meta, un crecimiento en la cantidad y calidad del repertorio abordado por la agrupación, un crecimiento técnico gradual y sostenido de sus integrantes, así como el crecimiento técnico de su equipo de formación.
- d) Lograr el crecimiento de la escuela, en términos de cobertura, de percepción de calidad y en términos de visibilización, aportando a la significatividad de la escuela para su entorno y acrecentando la percepción de satisfacción por parte de sus integrantes y de sus partes interesadas, como por ejemplo, la administración municipal.

De los objetivos definidos para el mediano plazo (aquellos declarados en la VISIÓN de la escuela), se desprenden los objetivos de corto plazo:

- a) Para la presente vigencia, determinar el repertorio para desarrollar con los niños de la banda – escuela, con un criterio de reconocimiento del nivel relativo general de la agrupación y buscando el crecimiento en el desempeño artístico con la programación de repertorios de mayor nivel relativo, de manera gradual.
- b) Para la presente vigencia, reportar a la Banda Sinfónica Infantil de Gachancipá, al circuito bandístico del departamento de Cundinamarca, favoreciendo su dinámica de preparación,

trabajo frente al logro de un objetivo artístico, evaluación con jurado, generación de acciones de financiación para proyectos de circulación, etc.

- c) Diseñar un programa artístico relacionado con la necesidad del avance propuesto y el fortalecimiento de aspectos técnicos ligados a los repertorios escogidos. En ese sentido, si la necesidad es poder mejorar la proyección sonora de la agrupación de nivel infantil, pueden programarse obras como “Lo logramos” de César Cano (Cano Arteaga, 2016) o “The second storm” de Robert Smith (Smith, 2007) o por el contrario, si el trabajo primordial debe ser sobre la afinación (entonación), pueden programarse una serie de corales para vientos que aportarán en ese sentido.
- d) En función de incrementar la cobertura de la escuela o banda – escuela, en el corto plazo se deben diseñar estrategias de convocatoria (por ejemplo en el periodo previo a las fechas de inicio de la vacancia escolar), promoción durante los eventos masivos y estímulos para la vinculación de familiares de los actuales miembros de la escuela o banda – escuela. También es necesario mantener una activa vida en las redes sociales a través de la internet, con material promocional de la escuela y de sus actividades, con videos cortos de las clases y de sus productos didácticos; esto facilita llegar a personas que puedan estar interesadas en la actividad de la escuela y en la medida en que la gestión de la presencia en redes sea efectiva, lograr un mayor impacto en el sector geográfico de influencia de la escuela o banda – escuela.

5.1.1.2 ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LOS PLANES MANDATORIOS DE INSTANCIAS JERARQUICAMENTE SUPERIORES

El proceso de alineación del Plan estratégico de la escuela de música o banda – escuela con cualquiera de los planes contemplados en la Tabla 5, es absolutamente necesario, ya que la posibilidad de operar en articulación institucional con las organizaciones que subsidian, patrocinan o permiten la operación del proceso musical, facilita la interlocución en función de la accesibilidad de recursos, la participación en iniciativas globales de visibilización, permite el reflejo de nuestra actividad en los indicadores de desempeño de nuestros benefactores, favoreciendo de ellos, la posibilidad de una valoración adicional de nuestra actividad y en consecuencia, mejor disposición hacia el crecimiento de la propuesta o para el acceso a mejores posibilidades de financiación.

La alineación debe suceder desde la visión institucional y sus objetivos estratégicos. Es evidente que la Misión institucional incluirá los fines propuestos por las instancias jerárquicamente superiores y que no será necesario un ajuste para responder a ellos. Sin embargo, es fundamental hacer explícita la vinculación a través de procesos de reflexión acerca del aporte que realiza la actividad de la escuela de música o banda – escuela a los fines propuestos por la alcaldía, el Ministerio, la orden religiosa, el colegio o en general, la institución auspiciante.

Es necesario que esta alineación esté plasmada en el POA (Proyecto Operativo Anual) con acciones concretas y con resultados esperados relacionados a los objetivos estratégicos de la institución auspiciante o interesada. La alineación conceptual estratégica hace parte de la estructuración del nivel más alto de nuestra escuela o banda – escuela y tiene consecuencias en los niveles táctico y operativo. Estas consecuencias deben cuantificarse en términos formativos, de cobertura y sobre todo de imagen institucional.

La implementación de objetivos estratégicos emanados de instancias jerárquicamente superiores no debería tener consideraciones de conveniencia, ya que se presume que ambas instituciones, buscan objetivos que favorecen desde diferentes perspectivas a la comunidad en la cual se desarrollan y de fondo, sus actuaciones solamente tendrán variaciones en aspectos de orden secundario y no en los aspectos primarios y que se constituyen como la razón de ser, tanto de la escuela o banda – escuela como de la institución que la alberga.

5.1.2 PROGRAMAS

Los programas son la descripción de la vinculación entre la instancia estratégica – directiva con la actividad de la escuela, es decir con el componente operativo; son la materialización de la filosofía institucional en el día a día, en cada uno de los aspectos de la cotidianidad institucional.

Los programas son mandatos auto declarados, es decir, la misma institución es quien los formula e implementa, de esta manera se garantiza su cumplimiento de manera integral y articulada con los demás componentes de la propuesta de la escuela o banda – escuela. Para citar un ejemplo, el Manual de convivencia, que es el documento mediante el cual se establecen los parámetros de regulación de las relaciones entre los miembros de la comunidad, debe estar formulado de manera coordinada, consecuente y estructural con documentos como el perfil de egreso del estudiante, el Programa de estudios, el Sistema Institucional de Evaluación, a fin de alcanzar los fines técnicos y ulteriores que se propone la institución desde su visión estratégica.

5.1.2.1 FORMALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS

La universalidad y validez de los programas se da a través de los procesos que la escuela o banda – escuela defina para su formalización, es decir, la forma filosófica, doctrinal, metodológica y operativa que la escuela de música o banda – escuela declara prácticas constantes, aseguradas y replicables.

La presentación de los programas de manera formal, garantiza su comprensión y posible aceptación por instancias involucradas en procesos de seguimiento y control que pueden ser de carácter académico, administrativo o consultivo.

La definición de un medio de soporte estándar para la presentación de los documentos del nivel de PROGRAMAS, favorece la imagen y el orden de la escuela, facilitando su comprensión, genera evidencia de la secuencialidad de sus contenidos, clarifica la estructura del proceso y permite evidenciar con parámetros documentales, el cumplimiento en la propuesta formativa y artística de la escuela de música o banda – escuela.

5.1.3 PROYECTOS

Son la descripción de las iniciativas que materializan la propuesta formativa y artística de la escuela de música o banda – escuela. Todos los proyectos deben estar alineados con las opciones filosóficas, carismáticas, operativas y administrativas de la escuela o banda – escuela. Para cada proyecto que se acuña en la escuela, el significado que pueda dar la comunidad a su iniciativa es la clave para garantizar la acogida y consecuente compromiso por parte de todas las personas que componen la comunidad, así como la vinculación de partes interesadas influenciadas por los fines que se proponen desde cada iniciativa en particular, favoreciendo las condiciones para alcanzar el éxito de la propuesta.

5.2 OTROS FRENTES DE GESTIÓN COMO ASPECTOS DE CONSIDERACIÓN

5.2.1 FORMALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Para una escuela de música o banda – escuela en el contexto colombiano, formalizar su componente administrativo y de proyectos es útil y necesario, ya que a modo particular, es muy difícil acceder a los recursos de convocatorias nacionales e internacionales, desarrollar iniciativas productivas y mucho menos acceder a la contratación con organismos del Estado.

Tanto para los casos regionales como para los casos escolares, esta formalización puede desarrollarse a través de la organización de una junta pro – banda, una asociación de amigos de la banda u otra figura jurídica que sea reconocida por el estado como un ente competente para manejar contratos legales, cuentas bancarias y que pueda ser objeto de control por instancias como la DIAN³⁰. Para el sector privado, la razón social que acoge el proceso en sí misma puede encargarse de la representación legal al momento de la presentación de un proyecto o a una posibilidad de contratación estatal.

La creación de una persona jurídica para la escuela de música o banda – escuela, debe cumplir con los siguientes pasos³¹:

1. Verificación de existencia del nombre ante la Cámara de comercio (regional).
2. Inscripción ante la cámara de comercio: para este paso requiere:
 - a. Acta de inicio de la persona jurídica.
 - b. Estados financieros iniciales.
 - c. Cédula del representante legal.
 - d. Pago de la inscripción.
3. Inscripción ante la DIAN: para este paso requiere:
 - a. Inscripción ante la Cámara de comercio.
 - b. Estados financieros iniciales.
 - c. Cédula del representante legal.
 - d. Generación de la firma electrónica.
4. Apertura de la cuenta (bancaria) de la persona jurídica: puede ser cuenta de ahorros o cuenta corriente. Para este paso se requiere:
 - a. Estados financieros iniciales.
 - b. Cédula del representante legal.
 - c. Registro único Tributario (DIAN).
 - d. Monto de apertura de la cuenta (según la institución bancaria).

5.2.2 ESTRUCTURA CONTABLE

La persona jurídica mediante la cual, la escuela o banda – escuela pretende desarrollar sus iniciativas productivas, debe realizar desde el momento de su constitución, su estructura contable a fin de

³⁰ DIAN: Dirección de impuestos y aduanas nacionales.

³¹ Puede revisarse la información actualizada en <https://sedevirtual.ccb.org.co/SedeElectronica/tramites/tramite.do?formAction=btShow&t=50078>

cumplir con los deberes tributarios que contempla el Estado colombiano. Si la persona jurídica pertenece al régimen especial, es decir, es una Entidad Sin Ánimo de Lucro o ESAL, sus deberes tributarios son menores que aquellas instituciones adscritas al régimen común, pero los mecanismos de control que recaen sobre este tipo de instituciones (las ESAL), son ampliamente mayores, por lo cual hace parte de la reflexión de la instancia directiva, inscribir la persona jurídica en uno u otro régimen, de acuerdo con su conveniencia.

5.2.3 PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Los procesos de comunicación interna y externa de una escuela de música o banda - escuela en el contexto colombiano son de suma importancia ya que se constituyen en el mecanismo a través del cual se presentan a la comunidad las actividades y todos los desarrollos e iniciativas que se generan en la operación de la escuela. Los procesos de comunicación son sin duda alguna la carta de presentación de la escuela o banda – escuela y su forma de proyección comunitaria.

De acuerdo con la observación de diferentes medios como por ejemplo las redes sociales, los principales comunicadores de la actividad de las bandas en Colombia son los directores. Son ellos quienes adoptan un rol comunicativo y buscan presentar aquellos aspectos que les parecen más relevantes en el desempeño de sus agrupaciones, bien sea en actividades locales o en eventos bandísticos de corte nacional o internacional. Sin embargo, puede verse que es necesario un “criterio editorial” al momento de presentar la información relacionada con sus agrupaciones: la calidad del material fotográfico, la redacción de la información, la extensión de la información, el nivel de emotividad de la información, son aspectos que deben tenerse en cuenta al momento de publicar información de la actividad bandística.

Como parte de las tareas de gestión para favorecer el acceso de la escuela o banda – escuela a sus partes interesadas, las labores de comunicación deben ser cuidadosamente pensadas, deben contener no solo la finalidad informativa, sino también deben cuidar su imagen, deben hacer relevancia de actividades que pueden ser atractivas para replicarse en otros entornos, deben abstenerse de presentar informaciones ambiguas o que no favorezcan la imagen institucional de la escuela o banda – escuela.

El adecuado tratamiento de la información que se presenta al público, permite comprender la actividad de la escuela o banda – escuela desde una perspectiva más controlada y profesional. Este factor puede constituirse en una ventaja que se verá reflejada en mayores y mejores opciones para desarrollar actividades de mayor responsabilidad y de mayor envergadura, ya que la percepción que la comunidad pueda tener de la actividad de la escuela de música o de la banda – escuela, desde las piezas comunicativas que se auto publican, está condicionada por la calidad de dicha información y su medio de presentación.

5.2.4 PUBLICIDAD, MARKETING

Como parte de la estrategia comunicativa de la escuela de música o banda – escuela, la publicidad y presencia de marca es un factor que no se debe descuidar, sobre todo proyectando el crecimiento o visibilización de la escuela en función de sus proyectos o de iniciativas de incremento en la cobertura.

De acuerdo con Clow y Baack, la publicidad busca concretamente tres fines: 1) la promoción “tradicional”, 2) la promoción comercial y para consumidores y 3) las ventas personales (CLOW, 2010). La promoción tradicional de la escuela de música o banda – escuela, debe perseguir su visibilización dentro de la comunidad; que las personas conozcan acerca de la actividad de la escuela y los alcances que desarrolla. La promoción comercial tiene que ver con la comunicación acerca de la oferta que la escuela realiza, tanto en función de la formación como aquella relacionada a sus actividades artísticas, a fin de captar un número mayor de “clientes” tanto para sus procesos formativos como para su oferta artística. Las ventas personales hacen referencia a la información relevante para concretar el vínculo entre una persona o institución interesada y la escuela o banda – escuela: ¿qué debe hacerse?, ¿cuándo debe hacerse?, ¿cómo debe hacerse? y ¿cuánto cuesta?

Lograr incluir toda esta información en una sola pieza publicitaria es una tarea que requiere un diseño adecuado a la finalidad y un sentido estético que sea coherente con la naturaleza artística de la actividad que se busca promocionar. La responsabilidad de la escuela de música o banda – escuela, radica en mantener el control sobre la cantidad, frecuencia y calidad de las piezas publicitarias que se diseñan y se publican. En el caso donde existe la posibilidad económica, sería deseable la existencia de un consejo editorial que unifique el criterio sobre imagen institucional, diseño y contenidos de las piezas publicitarias. En la mayoría de los casos, el consejo editorial debe contar con la participación del director, uno (o varios de los integrantes de los procesos, inquietos por el manejo de programas de diseño) y algún padre de familia que pueda aportar desde su experiencia o experticia en esta materia.

Es deseable que cada momento importante de la dinámica institucional, pueda tener una pieza publicitaria: convocatoria, inicio de actividades, conciertos, recitales de medio curso, recitales de fin de curso, desfiles, comparsas, montajes especiales, montajes con solistas, directores invitados, novena navideña, etc. Cada pieza publicitaria, de acuerdo con su intencionalidad, debería presentar variantes en cuanto a su diseño. Es necesario pensar en las expectativas de la comunidad al momento de definir el diseño de cada pieza; en últimas la comunidad está compuesta por las partes interesadas que queremos impactar de manera positiva. Debe mantenerse el cuidado de no obviar ninguno de los componentes claves al momento de diseñar y emitir una pieza publicitaria.

A continuación, algunos ejemplos de piezas publicitarias que contienen elementos relevantes de diseño e información clave para los fines publicitarios, tanto de los eventos como de la agrupación:



Gráfica 1: Concierto de navidad de la Orquesta Sinfónica y coro juvenil de Puerto Montt 2018. Pieza publicitaria de un proyecto anual de temporada navideña.

Nótese la información relevante en la esquina inferior izquierda: fecha, hora, lugar y costo.

En la esquina inferior derecha, las imágenes institucionales que favorecen el posicionamiento de marca del Ayuntamiento de Puerto Montt y de la Corporación Cultural de Puerto Montt, quien se encarga de la administración del teatro "Diego Rivera".

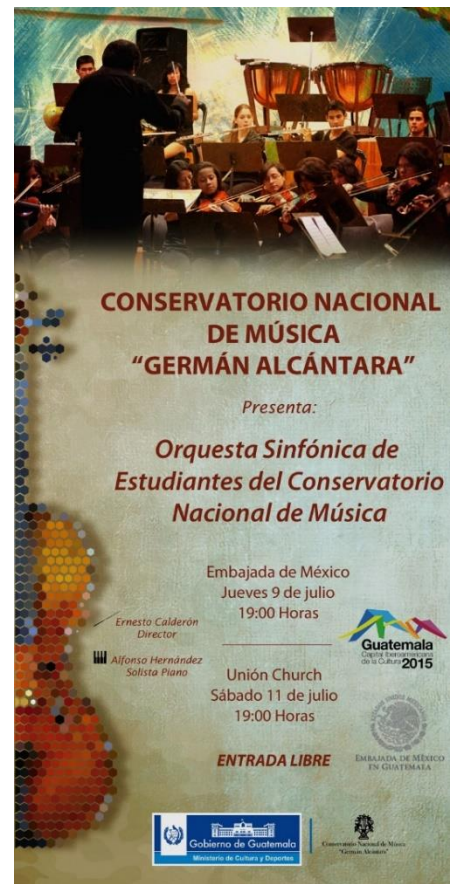
El diseño responde a imágenes de navidad, atendiendo a la expectativa de la comunidad.

Gráfica 2: Concierto de promoción del Conservatorio Nacional de Música de Guatemala "Germán Alcántara" en la Embajada de México, 2015.

La imagen principal presenta una fotografía de la Orquesta del conservatorio de música, dando relevancia a la agrupación representativa que se busca promocionar como resultado relevante de los procesos formativos del Conservatorio.

La información relevante aparece en el tercer cuadrante del plano dividido horizontalmente en tres: lugar, fecha, hora y costo.

Las instituciones auspiciadoras aparecen en la zona baja de la pieza y en el borde derecho, en la zona inferior.





Gráfica 3: Concierto de invitación al Concierto de Semana Santa, por parte de la Banda Sinfónica “Salesiana del Niño Jesús”, 2019.

La imagen principal presenta una fotografía de un episodio de la pasión de Jesucristo, la cual ocupa dos cuerpos de tres en una división vertical del espacio de la pieza.

Aparte del evento principal “Concierto de la Semana Mayor”, aparece dos veces el nombre de la agrupación, demostrando que la intencionalidad de posicionamiento está enfocada hacia la banda.

La información relevante aparece en la esquina inferior derecha: fecha, lugar, hora y repertorio. No aparece costo. Al parecer se asume que es entrada libre por realizarse en el marco de las celebraciones de la Semana

5.3 OTRAS RECOMENDACIONES PARA LOGRAR UNA GESTIÓN EFECTIVA DE CADA GRUPO DE PARTES INTERESADAS

5.3.1 *Interesados de primera parte: Escuela de música o integrantes de la banda – escuela:*

- ✓ Es necesario mantener el interés de los miembros de este grupo poblacional. Esto puede alcanzarse mediante montajes interesantes, proyectos atractivos, que permitan (aparte del evidente crecimiento artístico – musical) aportar al crecimiento en la experiencia personal de vida de los integrantes. La periodicidad de este tipo de actividades debe plantearse de acuerdo con la dinámica propia de cada agrupación.
- ✓ La comunicación efectiva con los núcleos familiares de los integrantes, el conocimiento de sus expectativas y el necesario convencimiento acerca de los alcances que pueden tener los proyectos que se plantean, es vital para mantener una expectativa adecuada y un apoyo de parte de este grupo.
- ✓ Cuando se desarrollan proyectos, es necesario desarrollar informes financieros de manera periódica y comunicarlos de manera efectiva, tanto a los integrantes como a sus familias. Esto favorece el manejo de información financiera clara y precisa, así como le aporta transparencia al manejo de los recursos comunes en función del proyecto planteado.
- ✓ Las motivaciones adicionales nunca sobran. Tener la oportunidad de reconocer el valor de alguno o varios integrantes o formadores, fortalece las relaciones entre los miembros del equipo y les permite encontrar autovaloración a partir de la misma propuesta artística que se va desarrollando, máxime cuando hace parte de la preparación en función de una puesta en escena de alta exigencia.
- ✓ De todas las intervenciones, diseños y acciones, es fundamental generar una bitácora donde se consignen los registros que permitan hacer trazabilidad de la actividad con una mirada objetiva frente a la propuesta, los recursos que se comprometieron para llevarla a cabo, los resultados esperados, los resultados obtenidos y la evaluación de desempeño de la iniciativa, resaltando las posibles mejoras para implementarla en el futuro.

5.3.2 *Interesados de segunda parte: las dependencias municipales, instancias institucionales e instituciones aliadas.*

- ✓ Vitalizar de manera permanente los vínculos con los interesados de segunda parte siempre será una tarea por cumplir. Es necesario destinar algunas de las piezas publicitarias para entregarlas o publicarlas en las carteleras de nuestras instituciones aliadas, así como el envío de pases de cortesía para los conciertos y eventos adelantados por la escuela o banda – escuela; las personas claves para mantener vigente el vínculo, siempre agradecerán este tipo de acciones que no representan un gran costo pero que seguramente favorecerán de manera positiva la relación entre la escuela o banda y sus benefactores proximales.
- ✓ Los funcionarios de las dependencias municipales son agentes transitorios que en la mayoría de los casos, solamente participan de la administración durante la duración de un gobierno. Es una suerte que existan funcionarios afines a la actividad de la banda; ellos siempre buscarán un apoyo adicional a la actividad de la escuela de música o banda – escuela, de manera desinteresada. Cuando los funcionarios no son afines a la actividad de la banda o de la escuela, es nuestra responsabilidad lograr que desde nuestras propuestas de trato y comunicación, descubran las bondades del proceso y decidan convertirse en

fanáticos de la actividad musical. Existe un principio universal que puede ser capitalizado en función de este tipo de actividades: las instituciones están compuestas por personas y son ellas quienes toman las decisiones. En la medida que logremos afinidad y voluntad en las personas, los procesos de acceso a información y dinámica del vínculo, pueden verse favorablemente afectados.

- ✓ Las instituciones aliadas no necesitan convencerse de que la actividad es beneficiosa para la comunidad, ellas ya hacen parte del grupo de adeptos y patrocinadores. Una institución aliada agradece que se le comunique la planeación y los informes de gestión, pero es mejor cuando ellos mismos tienen la opción de participar de las decisiones de la escuela o banda – escuela. Es favorable invitar a los representantes de las instituciones aliadas a participar de las reflexiones de la escuela o banda, en función de proyectos importantes, montajes o cambios significativos en la estrategia institucional. Esta medida puede fortalecer la confianza interinstitucional y permitir alinear las acciones de la escuela o banda – escuela con los intereses de sus patrocinadores.
- ✓ Aunque la elaboración de un informe de gestión puede comprenderse como una herramienta de evaluación, también puede constituirse como una poderosa herramienta de publicidad, de acuerdo con la adopción de parámetros que permitan el desarrollo de un documento serio, concreto, de fácil comprensión y agradable a la vista. Compartir el informe de gestión con todas las partes interesadas es importante, pero sobre todo con aquellas que aportan recursos para el desarrollo de las actividades.
- ✓ Aparte de tener un registro detallado de las instituciones y particulares que pertenecen a esta franja, es necesario realizar periódicamente un análisis del vínculo, la cantidad de interacciones que se han alcanzado entre la organización aliada y la escuela o banda, la calidad de dichas interacciones, en términos de aprovechamiento, tanto para el aliado como para la escuela y una necesaria reflexión relacionada con el mejoramiento de las iniciativas para crecer en la oferta que se hace a la organización aliada, favoreciendo el interés que se tiene frente a la actividad desarrollada. Esta información debe mantenerse como parte del sistema de registros de la escuela o banda – escuela, a manera de evaluación de actividades.

5.3.3 Interesados de tercera parte: instituciones de orden mayor y de alcance nacional e internacional

- ✓ El vínculo con los interesados de esta franja está condicionado a la apertura que ellos realizan de manera periódica para organizaciones dedicadas a la actividad artística para acceder a sus recursos mediante convocatorias y concursos de méritos, por esa razón, reconocer los mecanismos de acceso a las actividades, convocatorias y demás interacciones que propone las instituciones y particulares pertenecientes a esta franja, es una de las grandes responsabilidades de la escuela de música o banda – escuela. No solamente debe reducirse este conocimiento a la existencia de estos mecanismos de participación y acceso de recursos; también debe reconocerse el medio de soporte que se propone para la entrega de la información de las propuestas (formatos y medios digitales), los tiempos requeridos para diseñar y presentar las iniciativas y los criterios de evaluación que se utilizan para los procesos de evaluación de las propuestas.
- ✓ Cada postulación de la escuela de música o banda – escuela a una oferta de este segmento de partes interesadas, debe generar un registro, tanto de la propuesta como de los resultados. Es posible que se requiera desarrollar un discurso para el acceso a ciertas

convocatorias, ya que en algunas de ellas se requiere una intencionalidad específica o la alineación con propósitos manifiestos en documentos mandatorios que no se tengan presentes al momento de realizar la propuesta. El análisis y la retroalimentación de los resultados, tanto positivos como negativos, fortalece la habilidad de la escuela de música o banda escuela para estructurar sus propuestas para acceder a recursos de instituciones o particulares de este segmento de partes interesadas.

6. EVALUACIÓN EFECTIVA DE LA GESTIÓN, UNA VALIOSA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO

6.1 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS

La evaluación de los procesos consiste en cuantificar el desempeño de acuerdo con los objetivos que se han planteado para los mismos. Cada uno de los procesos institucionales tienen en sí mismos una finalidad que se encuentra descrita para la organización y que coopera con los demás procesos para alcanzar los fines misionales que se han propuesto.

Los procesos de evaluación nacen con la planeación. Al momento de plantear cada uno de los procesos formativos, artísticos y administrativos y su forma de actuar cooperativamente, de forma intrínseca se establece el objetivo de cada uno de ellos, el cual se comprende codependiente de los demás, como se describe en la **Gráfica 5** sobre la estructura de los procesos y la correlación de dependencia de sus objetivos:



Gráfica 5: Correlación de los procesos

Para el logro del objetivo final de la escuela de música o banda escuela, es necesario el concurso de diferentes procesos que desarrollan de manera correlacionada, sus operaciones y buscan en sí mismos, el cumplimiento de objetivos particulares pero complementarios entre sí. Cuando todos los procesos trabajan de forma coordinada y aportan valor de manera proporcional al objetivo general de la escuela de música o banda – escuela, cada uno de ellos crece y de manera consecuente, crecen los resultados de la escuela o banda, cumpliendo de manera integral sus objetivos. Cuando alguno de ellos (cualquiera que sea) deja de realizar su aporte al objetivo general, los demás procesos se ven afectados de manera negativa y en general el sistema puede presentar fallos hasta colapsar.

La evaluación debe manejarse en ambos sentidos: el primero, verificando que cada proceso en sí mismo esté cumpliendo con el objetivo para el cual fue planteado, es decir, satisfaciendo la necesidad del sistema en cuanto su operación. El segundo, es el análisis del aporte de valor al objetivo general, el cual no necesariamente se da por el solo hecho de que el proceso sea funcional sino que requiere que efectivamente sus interacciones generen el flujo de información y de acciones necesarias para el crecimiento general del proceso. En la Tabla 7, se expone un listado esquemático de procesos de una escuela de música o banda – escuela y los parámetros para evaluarlos:

Proceso	Forma de evaluar	Parámetros	Periodicidad
Directivo	Consulta directa. Autoevaluación. Percepción de los beneficiarios. Informe de desempeño.	Eficiencia. Efectividad. Comunicación asertiva. Proyectividad. Control sobre otros procesos.	Semestral
Académico	Consulta directa. Autoevaluación. Percepción de los beneficiarios. Informe de desempeño.	Diseño curricular ³² . Control de la prestación del servicio (incluyendo control del personal docente). Control de la valoración. Control de la implementación curricular.	Cada periodo académico.
Artístico	Consulta directa. Autoevaluación. Percepción de los beneficiarios. Informe de desempeño.	Impacto de los proyectos artísticos. Frecuencia de los proyectos artísticos. Significatividad de los proyectos artísticos. Alcance de los proyectos artísticos.	Semestral
Comunicación institucional	Consulta directa. Autoevaluación. Percepción de los beneficiarios. Informe de desempeño.	Diversificación de los canales de comunicación institucional. Aseguramiento de la comunicación institucional. Funcionalidad del sistema de registros de la comunicación.	Cada periodo académico.

³² Al mencionar la expresión “Diseño curricular”, se hace referencia a los procesos de estructuración, ampliación o actualización de la oferta formativa que ofrece la escuela de música o banda – escuela: clases individuales, clases colectivas, participación en grupos de cámara, participación en agrupaciones de gran formato, participación en proyectos de circulación nacional o internacional y cualquier otro componente que pueda considerarse como elemento constitutivo de la canasta formativa ofrecida.

Administrativo – mantenimiento locativo	Consulta directa. Autoevaluación. Percepción de los beneficiarios. Informe de desempeño.	Existencia y operatividad de un programa de mantenimiento locativo. Mecanismos de seguimiento al cumplimiento del programa de mantenimiento locativo.	Semestral
Administrativo – mantenimiento del instrumental	Consulta directa. Autoevaluación. Percepción de los beneficiarios. Informe de desempeño.	Existencia y operatividad de un programa de mantenimiento del instrumental. Mecanismos de seguimiento al cumplimiento del programa de mantenimiento del instrumental.	Cada periodo académico.
Administrativo – financiero	Consulta directa. Autoevaluación. Percepción de los beneficiarios. Informe de desempeño.	Planificación financiera de la escuela de música o banda - escuela. Mecanismos de seguimiento al cumplimiento de la planeación financiera.	Cada periodo académico.
Administrativo – proyectos	Consulta directa. Autoevaluación. Percepción de los beneficiarios. Informe de desempeño.	Planificación financiera de la escuela de música o banda - escuela. Mecanismos de seguimiento al cumplimiento de la planeación de cada proyecto.	Cada periodo académico.
Relaciones institucionales (convivencia)	Consulta directa. Autoevaluación. Percepción de los beneficiarios. Informe de desempeño.	Adecuación de los documentos descriptivos de regulación de la convivencia. Registros de aplicación de los acuerdos de convivencia.	Cada periodo académico.
Relaciones interinstitucionales	Consulta directa. Autoevaluación. Informe de desempeño.	Existencia de vínculos interinstitucionales. Seguimiento al objeto de los vínculos interinstitucionales.	Cada periodo académico.

Tabla 7: Parámetros de evaluación de los procesos.

6.2 EVALUACIÓN DE LAS INICIATIVAS

Las iniciativas y proyectos de la escuela de música o banda – escuela deben ser evaluados en cuanto al cumplimiento de los objetivos que se trazaron al momento de su planteamiento. Esta evaluación debe formalizarse y sistematizarse, a fin de poder mantener control sobre el desempeño de cada propuesta, así como de las decisiones que se toman respecto a la conducción de cada uno de los proyectos.

De acuerdo con el planteamiento de Mejía, se definen los conceptos mediante los cuales se evalúan las iniciativas y proyectos de cualquier naturaleza (Mejía C., 2015):

EFICIENCIA: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se busca el resultado óptimo con el menor compromiso de recursos.

EFICACIA: Grado en que se logran los objetivos y metas del plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzó.

EFFECTIVIDAD: Es la relación entre los resultados alcanzados y la inversión realizada. Supone hacer lo correcto con gran exactitud sin desperdicio de recursos.

Aspectos	Forma de evaluar	Parámetros	Periodicidad
Eficiencia	Indicadores: No. de actividades desarrolladas *100 / No. de total actividades planteadas en la iniciativa	Contrastación con los registros de cumplimiento de cada actividad.	Cada periodo académico.
Eficacia	Indicadores: No. de actividades que cumplieron los resultados esperados *100 / No. de total actividades planteadas en la iniciativa	Contrastación con las encuestas de satisfacción y evaluaciones cualitativas de las iniciativas desarrolladas.	Cada periodo académico.
Efectividad	Indicadores: No. de actividades con aporte al objetivo general de la iniciativa *100 / No. de total actividades planteadas en la iniciativa	Contrastación con los objetivos estratégicos (y sus resultados esperados) diseñados para el periodo de análisis.	Cada periodo académico.

Tabla 8: Parámetros de evaluación de las iniciativas.

6.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL

Cada rol necesario en la escuela de música o banda escuela es susceptible de evaluarse de acuerdo con las necesidades que suple con su acción. Por esta razón, se propone la realización de procesos de evaluación que abarquen todo el esquema relacional del personal, frente a la red de relaciones personales que se establecen con los demás miembros de la comunidad, a fin de poder lograr una descripción del desempeño que analice el comportamiento del evaluado de forma multidimensional y en cada rol que desarrolla.

La evaluación de 360°³³ (Jiménez, 2010) es una herramienta para medir las competencias blandas. Se llama evaluación de 360° o evaluación integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor y pretende dar una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener apreciaciones desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al evaluado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la dirección la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360° son:

- i. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo con diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- ii. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- iii. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.
- iv. Contribuir en el desarrollo y mejoramiento continuo de las personas.

En el proceso de diseño de esta evaluación el cuestionario es un elemento de innegable valor en la ejecución de la evaluación 360°. De su grado de representatividad de la realidad y necesidades organizacionales depende la efectividad de los resultados que se obtienen. Puede verse una propuesta para este diseño, en el **Anexo 1**: formulario de evaluación de desempeño 360°.

6.3.1 ESTRUCTURA DEL DISEÑO Y FACTORES DESEADOS DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN PARA EL CONTEXTO

Una estructura válida de los pasos para el diseño del cuestionario o proforma es:

- i. Desarrollar una propuesta de cuestionario.

1. ³³ Jiménez Galán, Yasmín Ivette; González Ramírez, Marko Alfonso; Hernández Jaime, Josefina: “Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje)”. Innovación Educativa, vol. 10, núm. 53, octubre-diciembre, págs. 43-53, 2010, Instituto Politécnico Nacional Distrito Federal, México.

- ii. Conformar un comité para que analice el cuestionario si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más secciones organizacionales específicas.
- iii. El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, los factores críticos de éxito y las dimensiones a evaluar. Por ejemplo, para una organización de servicio los factores críticos pueden ser:

- ❖ Enfoque al cliente
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Iniciativa
- ❖ Desempeño
- ❖ Eficiencia
- ❖ Rapidez / Velocidad

Estos factores críticos (o factores de éxito) deben ser los esenciales sobre los que se desean identificar y que dan la orientación de que un empleado está alineado con la plataforma estratégica de la organización y en un área determinada.

Para cada factor de éxito se generan varias descripciones específicas del comportamiento o actitud esperado. Estas descripciones suelen ser proposiciones de evaluación de actitud en escala de tipo Likert.

Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

Proceso	Forma de evaluar	Parámetros	Periodicidad
Observación	Acompañamiento directo con registro físico.	Cumplimiento de las funciones definidas en el perfil de cargo.	Semestral.
Autoevaluación del personal	Diligenciamiento de formulario.	Autovaloración del cumplimiento de las funciones y de los resultados obtenidos en la labor encomendada.	Semestral.
Heteroevaluación del personal	Diligenciamiento de formulario por parte de un par o jefe inmediato.	Valoración desde la perspectiva de una instancia que tiene afectación directa del desempeño del evaluado.	Semestral.
Coevaluación del personal	Conversatorio.	Reflexión en conjunto acerca del desempeño con el jefe inmediato, a razón de establecer los puntos convergentes de percepción y valoración del desempeño del evaluado.	Semestral.

Tabla 9: Parámetros de evaluación del personal.

6.4 ESQUEMA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO FUNDAMENTADO EN EL CICLO PHVA

De acuerdo con la observación de las escuelas de música y bandas – escuela, un número muy reducido de estas instituciones en Colombia, no cuenta con equipos de gestión que complementen los aspectos operativos que se encargan tanto de la propuesta artística como de la propuesta formativa que se desarrolla en cada entorno, de acuerdo con la ubicación de escuelas y bandas. En los casos más favorecidos, la Casa de la cultura del municipio o la Secretaría de cultura se encargan de la gestión relacionada con momentos específicos muy concretos en cada vigencia: procesos de contratación, compras, visitas de los estamentos de control y aquellos que requieren de otras interacciones, sobre todo de corte documental.

Durante el resto de la vigencia, la escuela de música o banda – escuela, cuenta con precarios mecanismos de control para monitorear sus actividades tanto misionales (sesiones de formación, socialización de las actividades, proyectos, etc.) como administrativas (control de personal, control de desarrollo curricular, control de inventario, programación de mantenimiento, etc.). en este sentido, un sistema para la gestión de la actividad cotidiana, del día a día, puede constituirse como un mecanismo poderoso para facilitar a un equipo reducido, generar acciones de control y mejoramiento que redunden en beneficio para la escuela o banda.

El Ciclo de Mejoramiento Continuo PHVA, es un sistema que se ha asociado de manera limitada a los estándares de calidad planteados a través de las normas que rigen los Sistemas de Gestión de la Calidad y que se asocian precariamente a los “debe” de los mencionados estándares, desconociendo el potencial en materia de innovación que poseen dichos sistemas, desde las prácticas de reflexión permanente de las prácticas (estratégicas, tácticas y operativas) que se suscitan en las escuelas de música y bandas – escuela.

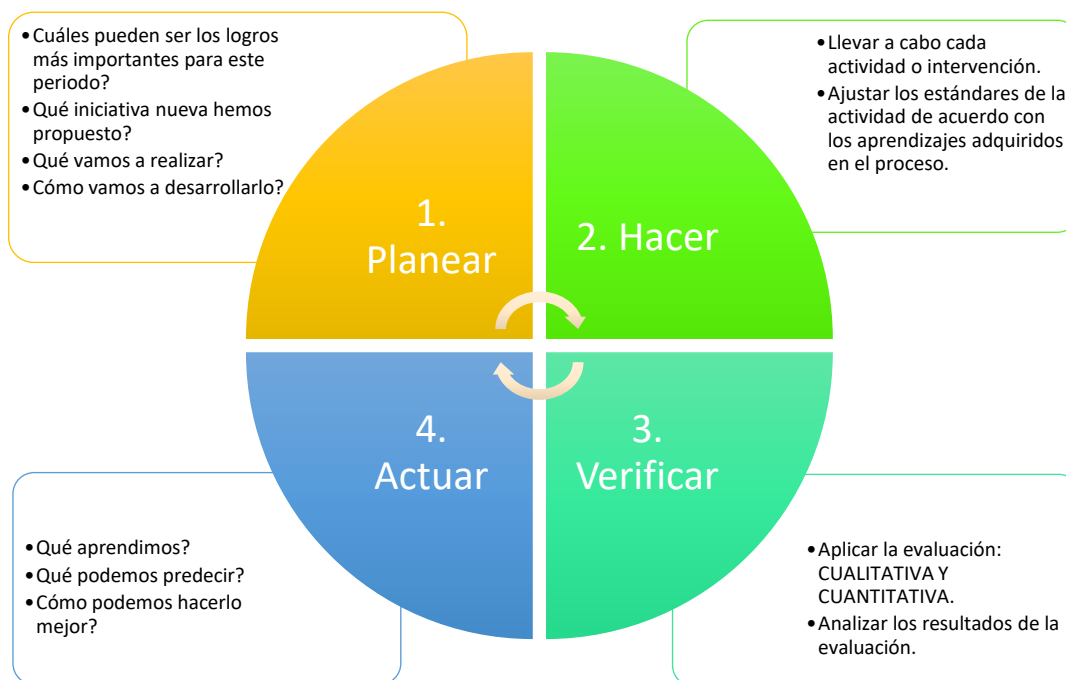
Al iniciar el Ciclo, en la etapa de PLANEAR, es necesario poder reunir al equipo de trabajo y diseñar los tiempos en los cuales se desarrollará la actividad, contemplando las actividades que se desprenden del Plan estratégico y ubicándolas en el horizonte de planeación, de acuerdo con sus diferentes periodicidades (mensuales, bimensuales, semestrales y anuales). Es necesario despiezar las macro – actividades en sus operaciones más simples, a fin de lograr una planeación que contemple las necesidades de recursos para garantizar el éxito de cada intervención y que estas, queden contempladas en un documento que será la base de la planificación a lo largo de la vigencia.

Este despliegue de operaciones derivadas del proceso de planeación, son la información más valiosa al momento de desarrollar la gerencia de la actividad cotidiana, puesto que proveen información de las actividades que se han pensado para alcanzar los objetivos de la escuela o de la banda (eficiencia), pero también consigna información relevante acerca de los resultados esperados de cada actividad durante la etapa del HACER, lo que proporciona los parámetros para verificar que con cada intervención, se alcanzan los estándares de calidad que se esperan (efectividad).

En el transcurso de la línea de tiempo, cada actividad desarrollada es susceptible de evaluarse, dando alcance a la etapa de VERIFICAR de forma inmediata (y la recomendación es precisamente no aplazar la evaluación de las actividades cumplidas), sino más bien, desarrollar procesos de evaluación de forma inmediata para evitar pérdida de información relevante y valiosa para poder

registrar los aciertos, a fin de potenciarlos y al mismo tiempo, detectar los fallos de la operación para poder analizar las causas de los fallos y poder diseñar las intervenciones para evitar nuevas ocurrencias de fallos, interactuando con los factores involucrados para poder minimizar cualquier evento que pueda dificultar o entorpecer el desarrollo de las iniciativas.

La forma correcta en la que el Ciclo del Mejoramiento Continuo funciona, es precisamente fundamentada en el rigor de cada una de sus etapas: una planificación que contemple de manera dinámica las actividades por desarrollar y que evalúe las necesidades de recursos que se comprometen con cada una de las iniciativas, un desarrollo de las iniciativas que registre la actividad de manera concreta y asegurada, un proceso de evaluación que sea objetivo y oportuno y que genere oportunidades de mejoramiento, producto de la reflexión y del análisis del desempeño de cada acción en particular.



Gráfica 6: Ciclo del Mejoramiento Continuo (Deming, 1963).

Cada vez que se suceden todas las etapas de un ciclo para cada actividad, la calidad crece con el mejoramiento, garantizando un crecimiento del sistema acorde con las expectativas institucionales y con la orientación estratégica de la escuela o de la dirección de la banda.

6.4.1 ACCIONES DE AJUSTE RELACIONADAS CON LA PLANIFICACIÓN FUTURA

1. La evaluación de cada iniciativa que la escuela de música o banda – escuela desarrolla, se enfoca en el beneficio o afectación a la comunidad. No se debería concebir una actividad desarrollada por la escuela de música o banda, que no tuviese repercusión directa en la comunidad y que no buscare una afectación positiva al grupo humano que habita en su zona de influencia.
2. De acuerdo con la relación de dependencia documental, la planificación de las actividades cotidianas como de los proyectos deben estar contempladas en el Plan estratégico (planeación a largo plazo) de la escuela de música o banda – escuela. No se concibe ninguna intervención que no tenga una relación con alguno de los objetivos estratégicos definidos por la escuela o banda y que no tenga repercusiones directas en las metas de crecimiento o impacto, propuestas de manera institucional.
3. Cuando el Plan estratégico va alcanzando su caducidad, es necesario evaluar las iniciativas de manera global, es decir, analizar los resultados con una perspectiva de impacto sobre la línea de tiempo que pueda dar cuenta de las bondades de cada iniciativa o proyecto, en el mediano y largo plazos.
4. Los factores de mejoramiento son derivados de la evaluación. Se sugiere desarrollar una evaluación desde diferentes perspectivas y en términos cuantitativos y cualitativos. La evaluación cuantitativa refleja los indicadores de desempeño de la actividad (eficiencia, eficacia y efectividad), mientras que la evaluación cualitativa se centra en los factores que influyeron en el desempeño de manera pormenorizada y susceptibles de ser asociados con aspectos de cambio para garantizar la evolución de cada actividad y de manera general, de cada propuesta.

7. CONCLUSIONES

1. Toda actividad relacionada con la escuela de música o banda – escuela, tiene obligatoriamente que contemplar relaciones e interacciones con su entorno y los actores que hacen parte de él. Existe un principio universal que debe regir el establecimiento de las relaciones que se tejen entre la escuela (o banda escuela) y sus aliados: cada interacción debe ser mutuamente provechosa, es decir, ambas instituciones (o partes) deben verse beneficiadas con cada una de las intervenciones y debería procurarse que dichas interacciones puedan perdurar en el tiempo y que sus beneficios sean proporcionales para ambas instituciones.
2. El conocimiento del entorno en el cual se encuentra ubicada la escuela de música o banda – escuela es fundamental para reconocer las partes interesadas en la actividad que se adelanta, el tipo de interés que pueden tener y la manera en la cual se puede interactuar con ellas en función del beneficio de cada una. El diseño adecuado de cada una de las interacciones, garantiza tanto el éxito individual de ellas como el fortalecimiento de la imagen institucional en el desarrollo sistemático de actividades de calidad.
3. Las herramientas de gestión implementadas en las escuelas de música y las bandas – escuela, facilitan la comprensión, control y desarrollo de la actividad artística desde tres perspectivas complementarias: a) la definición del horizonte estratégico define la actividad en términos de lo misional y le permite tener claridad frente a los desarrollos que se proponen de manera institucional, b) la implementación del Ciclo del Mejoramiento Continuo PHVA, favorece su operatividad y le ofrece mecanismos de control para las diversas etapas de cada ciclo de planeación y c) la herramienta más poderosa para reconocer el avance del proceso es un sistema de evaluación que contemple la valoración y el análisis, tanto de las iniciativas como de las personas que las llevan adelante, con el único fin de lograr enfocar todos los esfuerzos hacia la consecución de las metas institucionales en el corto, mediano y largo plazos.
4. Las escuelas de música y las bandas escuelas en Colombia, cada vez más requieren diversificar la naturaleza de las actividades que desarrollan como parte de los componentes de socialización y circulación que permiten visualizar su acción artística y formativa. El desarrollo de actividades de diferente naturaleza, favorecen dinámicas de creación y desarrollo de productos formativos y artísticos que permiten a la escuela de música o a la banda – escuela, impulsar procesos internos que activan vínculos con diferentes actores del entorno cercano de las escuelas o bandas, que de otra forma, sería más complejo dinamizar. Para la financiación de las iniciativas, es posible complementar el esquema desarrollado alrededor de la actividad formativa o artística propia de las escuelas o bandas, con emprendimientos comerciales, tal como se utiliza en entornos como España o Bélgica, donde las Sociedades Musicales cuentan con comercios conexos que generan ingresos para la financiación de la actividad cultural, formativa y musical. Aunque este tema no fue desarrollado en el presente trabajo, es materia de estudio para desarrollos académicos posteriores.
5. Se puede observar un incremento de la proyección internacional de las escuelas de música municipales colombianas y sus bandas asociadas, desarrollando procesos de circulación en

eventos de relevancia y con mayor frecuencia que en las décadas anteriores. Estos procesos suponen medidas de financiación que pueden incluir a) recursos provenientes de las administraciones municipales, b) recursos propios de los participantes, c) recursos de terceros interesados y d) recursos provenientes de proyectos de interacción con la comunidad. Los procesos cuyo diseño del financiamiento incluyen una mayor franja de los literales c y d, tienen una mayor probabilidad de ser sostenibles en el tiempo y de ser replicables para otro tipo de intervenciones, como por ejemplo, mejoramiento locativo para la operación de la escuela y la adquisición de instrumental o mobiliario necesario para el desarrollo de actividades artísticas o formativas.

6. Aunque la formación de un director en el contexto colombiano se centra en el desarrollo de las **competencias instrumentales** (como la reducción de partituras al piano, la gestualidad efectiva y la orquestación) y de las **competencias cognitivas** (como el análisis de la partitura y la comprensión estilística de la música en función de su interpretación), el fortalecimiento de la **competencia gerencial** del director en Colombia, es una necesidad que se percibe imprescindible para lograr la sostenibilidad y proyección de una escuela de música o una banda – escuela. Las capacidades organizacionales y de manera especial, el desarrollo del pensamiento proyectivo, son aspectos de altísima aplicabilidad en nuestro entorno, cuya necesidad de estructurar y llevar a cabo proyectos de alto impacto se manifiesta de manera explícita, como por ejemplo, el desarrollo de proyectos de circulación (nacional e internacional), la adquisición de instrumental para el proceso o el mejoramiento de las condiciones de operación en general.
7. El desarrollo de proyectos de gran escala en las escuelas de música o bandas – escuela, son motores de la economía a pequeña y mediana escala en las comunidades que acogen el proceso musical. Procesos que involucran movimientos significativos de recursos, motivan actividades de emprendimiento y empresarismo que pueden ser mejoradas, redimensionadas y perpetuadas para el favorecimiento económico de la escuela, la banda o sus integrantes, de manera permanente.
8. Como conclusión de la encuesta, se pudo establecer que existen factores de orden cultural que dificultan la implementación de iniciativas comunitarias que incluyan esfuerzos a largo plazo para el logro de un objetivo de naturaleza colectiva: escasos hábitos de ahorro, escasa cultura de trabajo en equipo y visiones de desarrollo individual que no contemplan un componente de conjunto, son algunos de los elementos claves a intervenir para alcanzar el éxito de este tipo de iniciativas.

8. ANEXOS

Anexo 1: propuesta de formulario de evaluación de desempeño 360° ponderada.

Fuentes primarias y ponderación: estudiantes (10%), integrantes (15%), docentes (15%), padres de familia (15%), director (20%), directivos administrativos (15%), partes interesadas (15%).

8.1 ENCUESTAS

8.1.1 Encuesta No. 1

Nombre de la encuesta: Gestión comunitaria de nuestras Bandas en Colombia.

Fin: Determinar el mapa de necesidades relacionadas con la gestión, de las bandas en el contexto colombiano.

Encargado de la encuesta: Rogelio Castro (personal) y a través de ASODIBANDAS.

Fechas de recolección de la información de campo: del 27 de julio de 2018 al 30 de mayo de 2019.

Marco muestral: base de datos ASODIBANDAS, determinada por el grupo de WhatsApp de afiliados de ASODIBANDAS, preferiblemente con banda a cargo para hacer parte del grupo objetivo del espacio muestral.

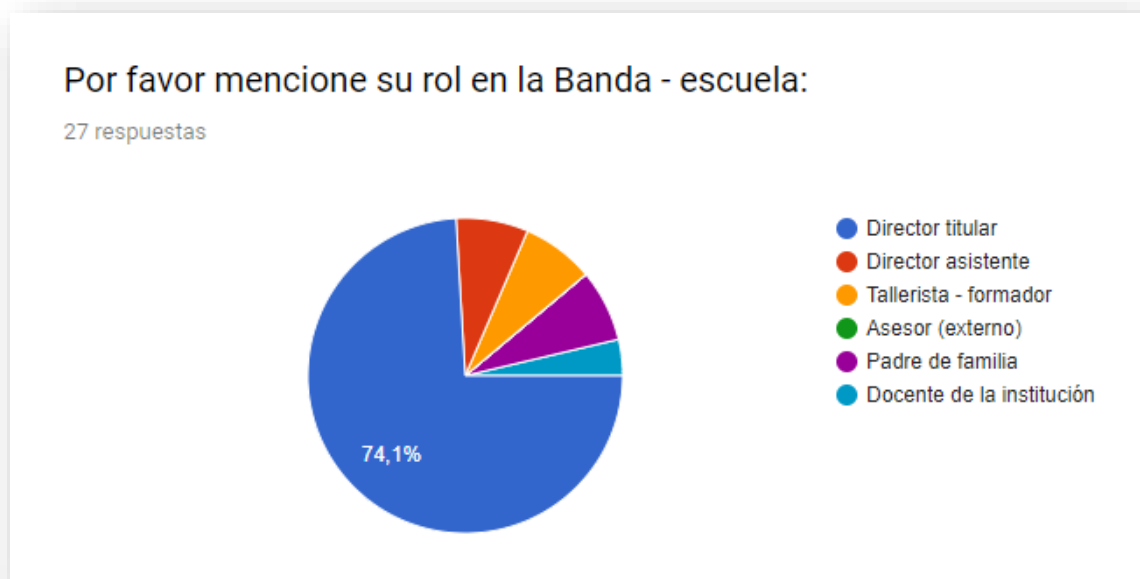
Ciudades donde se realizó: Bogotá, Villamaría, Sogamoso, Paipa, Útica, Tocancipá, Supatá, La Vega, Chía, Imués, Gachancipá, Cajicá, Zipaquirá, Bello, La Unión, Medellín, Bucaramanga, Pereira, Manizales, Apía, Cartagena, Ibagué, Pasto, Cúcuta, Tunja y Villavicencio, en Colombia. Lleida y Torrent en España.

Tamaño de la muestra: 27 encuestas.

Técnica de recolección: Cuestionario estructurado vía encuestas web en la plataforma Google forms, entrevista directa (Asodibandas).

Fecha del reporte: 21 de agosto de 2019.

Resultados:



Qué instituciones o colectivos están interesados en el trabajo de su Banda - escuela?

27 respuestas

Padres de familia y empresas culturales que realizan eventos del orden artístico.

Alcaldía municipal, instituto municipal de Cultura y Turismo, Universidad Autónoma de Bucaramanga, colegios públicos de la ciudad, padres de familia.

La propia institución. Las secretarías de educación y de cultura

Instituciones culturales y educativas

- Red de escuelas de Música de Envigado
- Casas musicales (Cedar, Tms, Yamaha, Casa Yayas)
- Teatros (Teatro metropolitano de Medellín, teatro la enseñanza)
- Instituto de cultura y turismo de Antioquia
- Asociación Medellín Cultural

Alcaldía, Idecut.

Alcaldía municipal de Nobsa

Los colegios locales

Municipio de Duitama

LA alcaldía

Comunidad de Málaga y San José de Miranda

alcaldia municipal..institucion educativa.

Colegio Abraham Lincoln

Colegios y municipalidades

Alcaldia municipal. Instituciones educativas y asociaciones privadas municipales.

Ayuntamiento

Alcaldía, algunos colegios de la ciudad

La Banda Sinfónica se articula directamente con la secretaría de educación Departamental, Alcaldía Municipal de Aguadas, Institución Marino Gomez Estrada y comunidad en general.

El colegio

Toda la población

Estudiantes

Instituciones educativas y el mismo gremio musical.

Municipio, padres de familia, juntas de acción comunal y parroquia.

Cultura Rionegro Antioquia

Obra Salesiana del Niño Jesús, Colegios, asociaciones gremiales, centros comerciales, organizadores de encuentros bandísticos.

Niños y jóvenes, instituciones distritales y nacionales de educación y cultura, sector privado

parroquia del 20 de julio

Qué instituciones o colectivos apoyan o financian el funcionamiento de su Banda - escuela?

27 respuestas

Alcaldía municipal

El municipio y la asociación de padres.

Instituto municipal de cultura y turismo de Bucaramanga.

La secretaria de educación. La ofb.

Comunidad religiosa de caracter privado y padres de familia

operamos bajo un modelo de auto gestión, desarrollando la consecución de los recursos a través de dos actividades principales; patrocinios, donaciones o convenios de contra prestación con las entidades anteriormente mencionadas, así como los recursos que prevee el estado a través de estímulos, becas y programas de financiamiento a emprendimientos culturales. en segundo lugar, se mercadean productos y servicios como conciertos, asesorías, operación de eventos y acompañamiento y asesoría pedagógica y administrativa en el sector cultural

Alcaldía municipal de Nobsa

La administración local

Alcaldía de Duitama y Culturama

La alcaldía y padres de familia

alcaldia municipal tibirita.. junta de padres de familia

Colegio Abraham Lincoln

La promotoria del colegio.

Alcaldia municipal.

Ayuntamiento

Alcaldía

secretaría de educación Departamental, Alcaldía Municipal de Aguadas, Institución Marino Gomez Estrada y comunidad en general.

El colegio

Ayuntamiento municipal y Comunidad autónoma

Contratistas de estado

Comunidad Salesiana y padres de familia.

Municipio de rionegro

Alcaldía de Rionegro Antioquia

Obra Salesiana del Niño Jesús

Obra Salesiana Niño Jesús (privado)

la parroquia del niño Jesús

Cuál es la principal fuente de ingresos de su Banda - escuela?

27 respuestas

Institución estatal (municipio)

Recursos públicos manejados por el instituto de cultura.

La secretaria de educación.

Institucionales

los anteriormente mencionados, en mayor proporción el primer item

Padres de familia

Recursos públicos del municipio

La alcaldía y actividades de padres de familia

Estampilla pro cultura

El presupuesto del municipio

Alcaldía, padres y actividades pro fondos

el municipio..presupuesto municipal

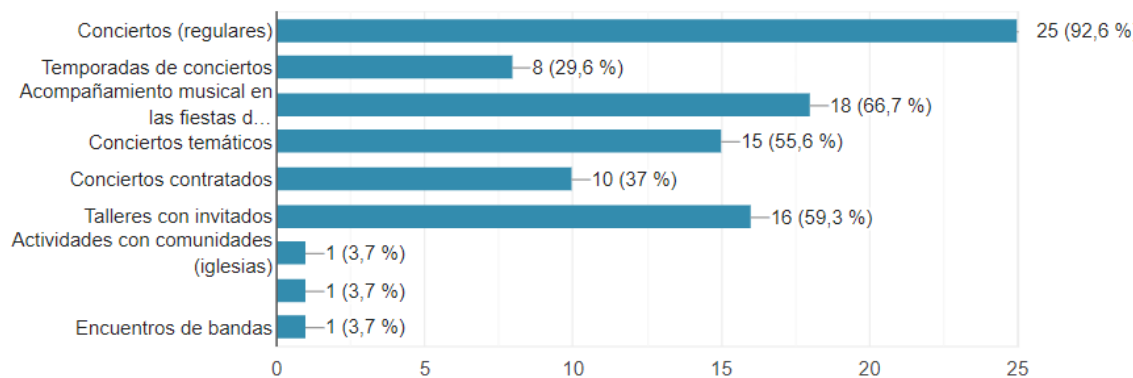
Presupuesto del colegio Abraham Lincoln

La pension de los alumnos del colegio.

Actividades como bazares, rifas y proyectos ante departamento y el estado.
Ayuntamiento
Alcaldía, rubro secretaría de cultura
El recurso proveniente del presupuesto publico.
El colegio
Escuela de música
Toques populares
Aportes de los padres de familia.
Recursos gubernamentales
Conciertos
Ingresos producto de conciertos, ahorros de los padres
Obra Salesiana Niño Jesús
mensualidades de los cursos

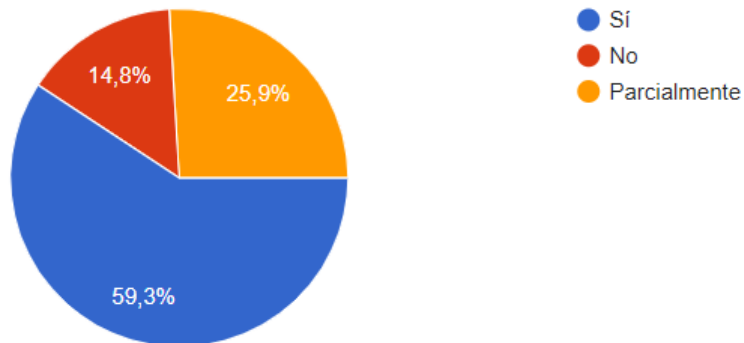
Qué tipo de proyectos desarrolla la Banda - escuela, aparte de los espacios musicales formativos que permiten el desarrollo musical de sus integrantes:

27 respuestas



Desde su conocimiento de las necesidades de su comunidad, tiene usted alguna agenda de actividades que anualmente desarrolla para instituciones o colectivos específicos?

27 respuestas



Puede mencionar brevemente las actividades que se repiten periódicamente y para qué institución o colectivo las desarrolla?

27 respuestas

-Todas las actividades dese el orden institucional del municipio.
-Celebración de día de la familia (Colanta, ramo) y despedida de año.

Conciertos de fin de semestre, participación en la feria de Bucaramanga, actividades del instituto de cultura como: Cultura a la calle, parkearte, ciento cinco.

No aplica.

Concierto sinfónico institucional mensual, apoyo a actividades culturales institucionales, acompañamiento musical a las celebraciones liturgicas

en promedio:

4 conciertos de temporada al año, dos de ellos con invitados internacionales
4 retretas
4 conciertos contratados
2 participaciones en eventos locales y 1 participación en eventos nacionales

Muestras y conciertos de carácter municipal, generalmente para la comunidad allegada a la banda.

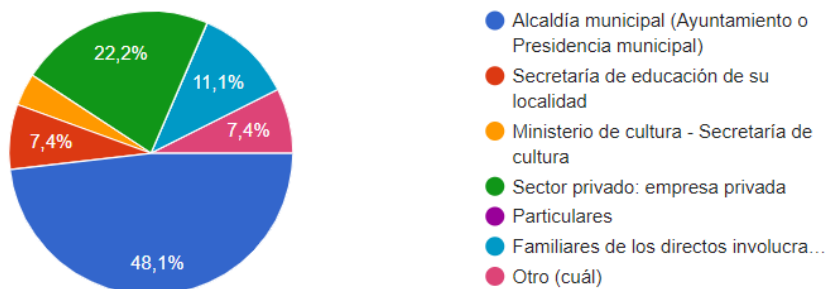
Cumpleaños del municipio, fiestas patronales, eventos culturales del municipio, actos protocolarios

Para 2 instituciones educativas

Ferias y fiestas de Duitama, semana de Música sacra en Semana Santa, participacion en la Semana de la Cultura Bolivariana
Festivales
San José de Miranda, festividades patronales, conciertos de Semana Santa, desfiles,, aguinaldos, ferias y fiestas del pueblo
Día de la Madre, fiestas patrias, semana de Artes, festival Adca y concurso Nueva Acropolis.
A nivel de colegios para la municipalidad en ceremonias cívicas y para otras escuelas que nos solicitan presentaciones en sus festividades.
Días institucionales y conmemoración de fechas como día de la madre, de l familia, etc.
Audiciones para escolares y conciertos con coros de gente mayor
Conciertos para comunidad y algunas instituciones educativas
Actividades de acercamiento a la comunidad, conciertos, verbenas, desfiles etc.
Festividad de la semana cultural
Concierto de santa cecilia, concierto de primavera y concierto de fiestas
Alborada
Concierto anual con un cantate de género popular. Encuentro de bandas Salesianas.
Conciertos para festividades en la parroquia
Retretas, conciertos en iglesias, fiestas patronales
La Banda realiza retretas cada 8 o 15 días los domingos, fiestas religiosas importantes para la Parroquia, Fast Festival,
Fiesta patronal, semana Santa (barrio 20 de julio)
conciertos dominicales para la comunidad de la Iglesia del 20 de julio

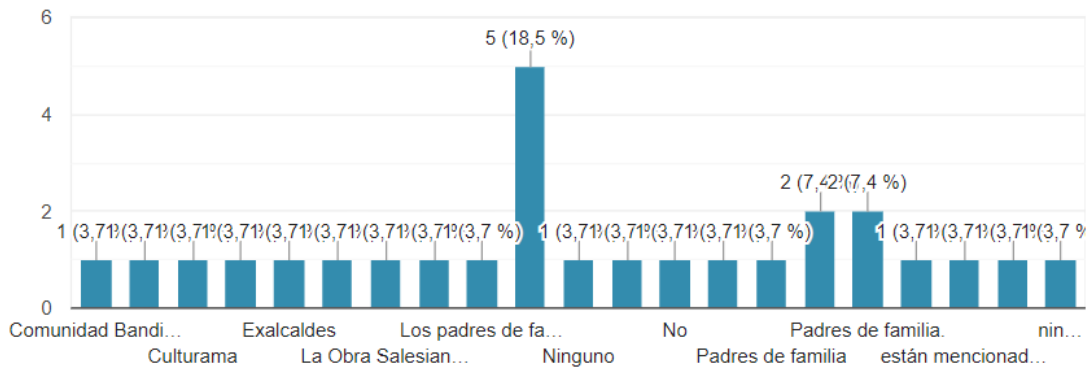
De los posibles interesados en la actividad de la Banda - escuela, cuál es el que más aporta en el desarrollo de sus proyectos en términos financieros?

27 respuestas



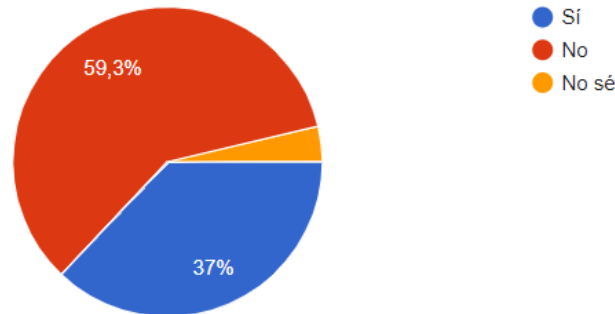
Qué otro miembro de su comunidad apoya financieramente su proceso?

27 respuestas



En el último año, ha tenido actividades canjeadas por beneficios en especie? (es decir, por ejemplo realización de un concierto canjeado por el uso de un auditorio, etc.)

27 respuestas



Cuando ha tenido la necesidad de un volumen importante de recursos para inversión (por ejemplo en instrumental), cómo ha resuelto dicha necesidad?

27 respuestas

Presupuesto municipal

Gestionando recursos públicos de la alcaldía y gobernación para dotación instrumental.

Vía gestión ante JAL.

Financiamiento compartido entre la comunidad religiosa, institucion educativa y padres de familia

el instrumental es aportado por la Red de Escuelas de Música de Envigado en contraprestacion por acompañamiento, asesoría y desarrollo de actividades culturales
Hasta el momento todo ha corrido por cuenta de la administración municipal
Por medio de gestión de la coordinación hacia la administración municipal
En algunas bien en otras no
Compra tripartita Ministerio de Cultura , gobernacion de Boyscamunicipio de Duitama
Instrumentos
Todo el tiempos
rifas..bingos .bono pro banda
Proyecto a largo plazo
A travez de la promotoria del colegio.
Proyectos y convocatorias.
Escrito oficial a Ayuntamiento
Todo es aporte gubernamental
Actividades para recolección de fondos, proyectos empresas privadas
Solicitando al director del colegio
NO, ya se dispone de todo lo necesario
La resuelve Cultura local
Concierto pro-fondos.
Con recursos del municipio
Rifas, y eventos con la banda
Desconozco ese proceso
Obra Salesiana Niño Jesús (sector privado)
la parroquia provee de dichos recursos

Cuál de los grupos que ha identificado usted como actores importantes del proceso de su Banda - escuela, cree que ha aportado en menor medida a sus proyectos y por qué?

27 respuestas

Estudiantes, son beneficios del proyecto su aporte es únicamente artístico (son el eje de todo el proyecto) pero entiendo que la encuesta se encamina a lo económico. Ellos no pagan nada.

Hasta el momento la Universidad Autónoma de Bucaramanga es la que menos ha aportado debido a que hace poco tiempo se empezó a entablar un convenio, con el ánimo de tener mayores beneficios mutuos, que se logrará con tiempo.

No aplica

Todos han aportando

La gobernación de Antioquia, dado que no tienen como prioridad el desarrollo, fortalecimiento y mucho menos el acompañamiento a procesos bandísticos, sus líneas de trabajo tienden hacia lo popular y lo andino

A pesar de que la administración municipal paga mi salario como director, es necesario que crean en la necesidad de tener talleristas para que el proceso genere mejores resultados, es necesario garantizar espacios adecuados para ensayos y presentaciones dentro del municipio, el apoyo no es sólo monetario, también es una cuestión de querer.

Todo ha sido financiado por parte de la administración municipal, por el interés del bien social

La alcaldía en los cambios de mandatario local.

Gobernación de Boyacá por que infortunadamente no se apoya el programa departamental de Bandas

Los padres de familia

El sector privado

Junta de padres.

No comprendo la pregunta

La promotora porque ha brindado los recursos económicos y ha apoyado la planificación del proceso del trabajo con los estudiantes.

Ministerio de cultura. Porque todo lo realizan mediante convocatorias y pocos son los beneficiados.

No

Ninguno

Institución Educativa Marino Gomez por el bajo presupuesto con el que se cuenta

En el colegio la dirección toma las decisiones

Ayuntamiento por convenios municipales

Juntas y cultura municipal

El mismo programa inspectorial de bandas sinfónicas.

Cuál cree usted que es el factor clave para tener una gestión comunitaria efectiva que beneficie de manera significativa a su Banda - escuela?

27 respuestas

Cubrir las expectativas en formación y en la parte artística de la comunidad.

Involucrar a la comunidad en los procesos de formación a través de conciertos didácticos, charlas, creación de comités de padres de familia, etc.

La vinculación emotiva de estudiantes y padres más allá de la obligatoriedad curricular.

El trabajar con base a proyectos que motiven la participación de toda la comunidad y que sean significativos en el tiempo

Comunicación, reciprocidad, divulgación y sentido de pertenencia

Que la banda se convierta en una necesidad y no en un simple adorno que pueden quitar y poner

Acercar a los niños y jóvenes a los programas de formación cultural

Mas inversión social y apoyo administrativo constante

Que figure como política publica en los planes de desarrollo, que participe directamente en la distribución de recursos estampillas pro cultura, sistema general de participación, en convenios con entidades del estado y privadas al igual la gestión activa de Director, padres de Familia y estudiantes.

Apoyado todos los eventos de la comunidad y fiestas

La perseverancia

tener buen equipo de trabajo..y mucha comunicacion con los padres

La valoración de la música como un medio que promueve el desarrollo de habilidades sociales necesarias para una sana convivencia y calidad de vida.

Trabajo coordinado entre directivos, padres de familia, estudiantes y maestros.

Un director líder capacitado en formulación de proyectos con la capacidad de convocar y unir la comunidad en pro de la escuela. No todo radica en lo musical

Depender unica y exclusivamente de una administración pública

Proyectos con amplia cobertura e impacto social

Posicionar la agrupación dentro de la comunidad hace que cada persona se comprometa y sienta la Banda propia.

El desenvolvimiento artístico musical

Ayudas a las sociedades musicales conforme a sus necesidades anuales y no de forma aproximada.

Presentar proyectos

La acertada comunicación con todos los actores.

Lo primero es que la comunidad se apropie del proyecto y se vean realmente representados por este.

Sensibilizar a los padres de familia para mostrar la importancia de la formación musical

Que haya apoyo económico para circulación de la Banda en eventos y que las entidades del gobierno local financien estos procesos de formación tan beneficiosos para la niñez y juventud

Crear la necesidad de la banda - escuela en la comunidad

recursos financieros que permitan el desarrollo de los proyectos

Cuál factor contempla desde su experiencia como la principal dificultad al momento de gestionar a su comunidad en pro de las iniciativas de su Banda - escuela?

27 respuestas

Que el proyecto no les incida directamente.

La falta de conocimiento para redactar un proyecto, un plan estratégico, un plan de acción.

Desligue colegios - entorno

Comprometerlas y concientizarlas de los sacrificios y compromisos que se adquieren al momento de pertenecer a una agrupación de esta naturaleza

pesimismo y escepticismo de ambas partes

felicitaciones maestro, gracias por tenernos en cuenta.

éxitos en el proyecto y siempre a sus ordenes

Que las administraciones municipales no le den la importancia, apoyo y el valor necesario que esté tipo de agrupaciones requieren.

Recursos económicos

Una de las dificultades es el poco aprecio la poca atención a las actividades artísticas por falta de educación cultural en nuestra comunidad local

Apatía y negligencia de actores de la Sociedad

El transporte es complicado cuando el municipio no tiene

La falta de conocimiento de la comunidad sobre la importancia de este bello arte

proceso continuo..a veces los papas con el pasar del tiempo presentan desinterés

La desinformación y desidia.

Como en otros países de Latinoamérica es difícil la gestión en la cultura por ende en la música bandística. Solo depende de el objetivo de los directivos de la institución educativa a la que perteneces.

La diferencia de horarios y actividades que desarrollan cada uno de ellos.

Es un problema que haya más de una formación musical estable dependiente de la misma administración. Las comparaciones son odiosas.

Los medios de comunicación para dar a conocer nuestra actividad

Los pocos recursos que se asignan a los diferentes presupuestos de cultura a nivel municipal, departamental y nacional.

Los medios de comunicación para dar a conocer nuestra actividad

Los pocos recursos que se asignan a los diferentes presupuestos de cultura a nivel municipal, departamental y nacional.

El no valorar el arte

Dificultades económicas y de espacios.

Clases políticas recalcitrantes

Pocos recursos económicos.

La comunidad es dispersa y creo que tiene sobre oferta de actividades.

La mayor dificultad es la falta de pertenencia de la comunidad en la escuela de música.

La falta de recursos económicos en la actualidad para apoyar los eventos que realiza la Banda y que haya masiva asistencia a los mismos !

Factor económico

compromiso y apoyo desde el ámbito familiar.

8.2 ENTREVISTAS

8.2.1 ENTREVISTA 1

1. *Entrevista por medio de soporte electrónico al maestro Carlos Fernando López Naranjo, fundador de la Corporación "Comarca"³⁴ del municipio risaraldense de Apía (09/09/2019).*

"Respetado Rogelio,

De acuerdo con su cuestionario le aporto con mucho gusto para su investigación los testimonios desde mi recuerdo de las experiencias musicales vividas.

Circulación por España con la banda integrada Jardín-Ciudad Bolívar (Antioquia)

En la década de los 90's se promovieron acercamientos desde el Ministerio de Cultura y la Federación de Sociedades Musicales de Valencia España a través de visitas en nuestro territorio del señor Ángel Asunción, en ese entonces, presidente de dicha federación, que aglutinaba para la época a más de 500 sociedades musicales de la provincia de Valencia con un énfasis muy marcado hacia las Bandas de Música, un verdadero fenómeno mundial de talento, organización y arte musical.

Surge un convenio entre las partes por el cual son invitados 4 directores de banda colombianos a realizar pasantía en las 2 sociedades musicales de Llíria. El Ministerio convoca a los interesados pertenecientes a los programas de bandas de los departamentos Antioquia y Caldas que presentaban los proyectos mejor organizados del país y son seleccionados dos directores de cada departamento con la fortuna de ser yo uno de los elegidos por mi proyecto integracionista Jardín-Ciudad Bolívar. la pasantía se desarrolla en julio de 1997 durante un mes en dicha ciudad (Llíria).

Con las escuelas de música se había realizado el montaje, puesta en escena y grabación audiovisual de la canta indigenista "El Ocaso de un Pueblo" con libreto de mi hermano Francisco Javier y música propia. Dicho video hizo parte del equipaje que llevé a esta pasantía. En la sociedad "la primitiva" entré en contacto con el director de Zarzuela y posteriormente gran amigo, el maestro Vicente Barona quien conoció la obra y con elogios se la presentó al maestro Vicente Masquiles, presidente del Certamen Internacional de Bandas de Valencia, evento con más de 100 años de existencia, quienes no dudaron en calificarla favorablemente e invitarnos oficialmente para el evento del año siguiente (1998) a la banda integrada como invitada especial en la sección tercera del concurso. desde el año 1995 la banda integrada venía cosechando importantes triunfos en los concursos nacionales de Paipa, Anapoima y San Pedro y gracias a ello y la consolidación de corporaciones alrededor de la estructura banda escuela por lo que dicha invitación fue muy bien acogida en el departamento de Antioquia.

a) El domingo 5 de julio de 1998, la banda integrada Jardín Ciudad Bolívar con una delegación de 40 personas que incluía a la primera dama del departamento de Antioquia doña Teresita de Builes

³⁴ "Comarca" como corporación nace en la misma inquietud que motiva el presente trabajo: la necesidad de financiar los proyectos asociados a mejorar las condiciones operativas y mantener la continuidad de las escuelas municipales de música o bandas – escuelas, específicamente en Risaralda. Desde su creación, ha sido abanderada del movimiento bandístico del departamento de Risaralda, manteniendo un liderazgo materializado en que es tenida en cuenta como organización gestora del Encuentro departamental de bandas de Risaralda, el cual se desarrolla anualmente con recursos de la Gobernación del mismo departamento. <http://acordemus.com/subportal/corporacion-musical-para-el-arte-y-la-cultura-de-apia-rubo-marin-pulgarin/etiquetas/retretas>

su asistente, también el maestro Marco Aurelio Toro coordinador del Plan Departamental de Bandas de Antioquia, el maestro Rubo Marín, fundador de la banda de Apía, el médico Bertulfo Agudelo además presentador y dos padres de familia, viajó en la ruta Medellín-Bogotá-Madrid, Valencia.

El repertorio escogido consistió en obras emblemáticas del folclor colombiano y sus cuatro principales regiones. "El tatameño" (bambuco), "El cucarrón" (pasillo), "Prende la vela" (mapalé), "Mi buenaventura" (currulao), "Alma llanera" (joropo), "Navidad negra" (cumbia), "Edelma" (pasillo), fantasía sobre motivos colombianos, Colombia tierra querida (cumbia) y una versión de la feria de Manizales, entre otras. este material fue una estrategia que dio sus resultados artísticos toda vez que se trataba de músicas desconocidas por el público español y que impactaron favorablemente con aplausos y comentarios positivos de esta embajada colombiana. se debe resaltar que hasta entonces no se tenía registro de ninguna banda colombiana en Europa cumpliendo una agenda tan nutrida. fuimos precursores, abrimos las puertas de la música de bandas para Europa.

En la provincia de Valencia se realizó la presentación oficial en el Palau de la Música en el marco del certamen internacional y por invitación de los respectivos ayuntamientos se hizo una pequeña gira por algunas poblaciones de dicha provincia: Quart de Poble, Alfara del Patriarca, La Eliana, Benimodo y Llíria, en esta última ciudad se realizó integración con el grupo coral de esa escuela con una puesta en escena del primer acto del "Ocaso de un Pueblo". El éxito artístico fue total.

Posteriormente viajamos a Madrid y el 20 de julio celebramos musicalmente con la colonia colombiana el día nacional, organizado por el consulado y alternando con Totó la Momposina. Continuamos al país vasco realizando conciertos en Bilbao, Portugalete y Baracaldo, localidades cercanas a la capital. Después el grupo se transportó a Barcelona y durante cinco días y en asocio con la colonia colombiana se disfrutó de la ciudad y se dio un concierto-retreta en la plaza de Cataluña, todas estas presentaciones con mucha acogida por el público. Se regresó a Colombia el sábado 1 de agosto.

b) El proyecto se financió en un 90% con recursos de la gobernación de Antioquia, gracias a la gestión del doctor Francisco Zapata, secretario de gobierno departamental y admirador del proceso Jardín Ciudad Bolívar, quien convocó a todas las secretarías y consiguió con ellas \$90'000.000 (noventa millones de pesos COP) que costaban los tiquetes aéreos. se llevó un capital de \$10'000.000 (diez millones) conseguidos con actividades por las corporaciones de ambas sedes, para cubrir los gastos de viaje.

Como dificultad habría que decir que inicialmente se pensaba llevar un grupo de 60 personas, pero los gastos del viaje limitaron a 40 lo que ocasionó desmotivación en los que no pudieron ir. los transportes internos en España y la manutención general del grupo se financiaron con los organizadores del evento, los ayuntamientos respectivos y los contactos que tenía la señora Teresita de Builes en España.

c) La conformación de corporaciones alrededor de las escuelas de música permitió configurar una estructura organizacional con una asamblea general, una junta directiva, un gerente y un director musical que, en alianza con el ente departamental, pudieron desarrollar una agenda de reuniones de planeación para realizar todos los contactos, la gira, la financiación y demás aspectos. En realidad, fue una labor en grupo que permitió tomar las decisiones pertinentes donde cada cual aportó desde sus funciones y perfiles lo mejor de su gestión, para el logro exitoso de esta embajada cultural.

d) Este proyecto representó como ya se dijo, la activación del intercambio cultural a nivel de las bandas entre Colombia y España (Europa), que incluye el conocimiento de las sociedades musicales y sus objetivos, también la promoción muy positiva de los valores nacionales. A nivel de cada uno de los beneficiarios de la circulación se amplió su panorama artístico y personal, en tanto que se palpó la experiencia internacional con gentes, costumbres y tradiciones diferentes a las nuestras, pero compartiendo raíces comunes que se pudieron identificar a través de la misma experiencia artística y humana que se vivió.

e) La verdad es que después de esta "proeza" o "quijotada" se fortalecieron los nexos con los procesos no solo de España sino de Europa, a nivel de la música en general y de las bandas en particular, por lo que una embajada de este tipo actualmente, se podría realizar mediante la utilización de los medios informáticos y la contactación con los certámenes o festivales de la agenda europea, opcionando los proyectos por los programas de concertación, estímulos y la empresa privada, también en el marco de la "economía naranja" y el emprendimiento cultural. La verdad es que la realización de esta embajada fue más la realización afortunada de un sueño.

2) desde la iniciación misma del proceso integracionista de Jardín y Ciudad Bolívar, que se dio por la necesidad de potenciar el tiempo del director, entendiéndolo que en el año 1987 en el programa de bandas en Antioquia, un director atendía dos municipios, ocho días en cada uno, tuvo la oportunidad de relacionar a los padres de familia de ambos municipios para conseguir los alojamientos y alimentación de las continuas integraciones que se hacían alternativamente en cada municipio, muchas veces realizando transportes cada ocho días de cuenta de mi propio presupuesto pero fomentando la ilusión en el poder de la música para disfrutar y acercarnos. Esta dinámica propició el desarrollo de una propuesta de trabajo en grupo con continuos logros que le dieron fuerza al proceso hasta encontrar en la asociatividad una alternativa sólida para consolidar estos proyectos de escuela de música. La autonomía administrativa, la cofinanciación con el ente oficial y la gestión con los privados desde la misma comunidad beneficiaria y/o doliente, hasta las alianzas estratégicas con el sector comercial.

Realmente es en este contexto que hemos podido avanzar en la sostenibilidad de las escuelas, constituyendo capitales semilla y grupos de trabajo, donde el director se baja de ese pedestal vertical y se armonice horizontalmente con un equipo y entre todos pensarse y repensarse a través de la organización y la planeación el norte que cada escuela de música debe emprender y como constituir una red entre los procesos que aumenten la solidez de la estructura. En Risaralda el Plan Departamental de Música es una iniciativa del propio sector donde se tienen ya varias corporaciones que autogestionan sus propios recursos y con ellos cofinancian con el estado los recursos que por la misma ley se deben obtener. Actualmente existe una organización de segundo nivel ACORDEMUS (asociación colombiana de corporaciones escuelas de música) que se muestra como una evidencia de los logros asociativos para permitir la sostenibilidad futura.

3) Aunque las escuelas de música municipales desde la óptica acertada del Plan Nacional de Música para la Convivencia del Mincultura, pertenecen a la educación no formal y teniendo en cuenta su filosofía de construir escuelas, como lugar de encuentro cultural, plural, diverso, incluyente, especializado, general y creativo, con unos ejes de formación, circulación, producción, divulgación, investigación y gestión. La implementación de mallas curriculares se convierte en la base para fundamentar estas escuelas y acercarlas hacia la educación formal, en todo caso el contexto en la elaboración de estas mallas debe ser a partir de lo endógeno, desde lo local deben salir las iniciativas para estructurar planes de estudio que respondan a las necesidades de cada comunidad, pero teniendo en cuenta a la academia en cuanto a los diseños, materiales y metodologías que se puedan incorporar. En cuanto a las estructuras curriculares que se manejan desde las universidades habría que decir que no pareciera muy acertadas en el tema de la gestión y/o la organización de escuelas de música municipales, parece que se queda en teorías sin aplicación, faltaría investigar el contexto de cada región y encontrar en sus comunidades las respuestas para consolidar procesos educativos musicales donde por ejemplo la brecha entre lo empírico y lo académico se analice y se constituya un trabajo de campo "in situ" que también profundice en los aspectos presupuestales y los distintos canales que se deben y pueden explorar para desarrollar procesos educativos musicales estables donde seguramente la oferta laboral va a beneficiar a las muchas promesas de estudiantes que actualmente realizan su formación profesional en música y donde definitivamente el aspecto pedagógico y la música en grupo se constituyen en elementos esenciales de nuevos emprendimientos artísticos, culturales y promocionales.

Espero que estas apreciaciones que no dejan de ser personales, le ayuden en sus objetivos investigativos, por acá a la orden, para que conozca cómo es que trabajamos asociativamente el tema de las escuelas de música.

Saludo fraterno

Carlos Fernando López Naranjo.
Apía, Risaralda. Septiembre 9 de 2019.

8.2.2 ENTREVISTA 2

2. *Entrevista por medio de soporte electrónico al maestro Edward Jhony Vélez Ceballos, Director Banda Sinfónica Municipio de Santa Rosa de Osos, Antioquia. (25/11/2019).*

Cuestionario

1. *Por favor, puede compartir conmigo una pequeña crónica acerca de su actividad de circulación a República Dominicana y a Argentina con la Banda Sinfónica de Santa Rosa de Osos de Antioquia, donde se resalten los siguientes aspectos:*

a) *los detalles generales de la actividad: año de realización, ciudades visitadas, eventos en los que se participó, repertorios presentados y número de personas que viajaron (músicos y acompañantes).*

R/

Argentina: Nuestro viaje a Argentina se realizó en el mes de octubre del año 2015 con 36 integrantes y 6 acompañantes. Las presentaciones oficiales se realizaron la Ciudad de Villa Carlos Paz en donde se brindaron Conciertos en el Teatro de la Ciudad al lado de Bandas de Argentina y Brasil además de un desfile por las calles céntricas. También se brindó un Concierto en la Ciudad de Córdoba. Nuestro repertorio utilizado para las presentaciones de Gala fue casi en su totalidad del repertorio colombiano para poder exponer nuestra riqueza musical, y en el desfile mostramos lo mejor del repertorio de la región caribe.

República Dominicana: Este viaje lo realizamos en el mes de mayo de 2017 en donde el evento en que se participó fue Festiband, siendo primera vez que se realizaba la invitación a este evento a una Banda Internacional y logrando ese año el primer puesto en la categoría juvenil. En dicha gira participamos con 40 Músicos y 6 acompañantes. Durante las actividades realizadas en esta gira estuvo la presentación oficial ante el jurado calificador y un concierto de gala, además de unir la Orquesta Dominicana de Vientos con la Banda de Santa Rosa de Osos y brindar un concierto al público con repertorio dominicano y colombiano. También se brindó un concierto de esas dos agrupaciones en el Centro Histórico de la Ciudad de Santo Domingo. El repertorio en las presentaciones oficiales de la Banda de Santa Rosa de Osos fue en su totalidad colombiano.

b) *los detalles administrativos del proyecto: costo total, fuentes de financiación de la actividad en porcentajes (pueden ser aproximados), principales dificultades en términos administrativos y de recursos que haya afrontado el proyecto.*

Los costos totales aproximados de los viajes de proyección fueron:

Argentina: \$124.000.000

República Dominicana: \$134.000.000

Para dicho proyectos las fuentes de financiación fueron aproximadamente entre 15 y 20% Alcaldía Municipal y el porcentaje restante fue de recursos propios de gestión (Empresas y actividades de recolección de fondos).

Las principales dificultades que se afrontaron fue el no haber recibido apoyo directo de Entidades Gubernamentales.

c) la estructura del equipo que lideró el proyecto: director del proyecto, asesores, auxiliares y una breve descripción de sus roles.

El equipo de trabajo del proyecto se dividió en 3 papeles fundamentales como fueron: Coordinador del proyecto , que lo asumí directamente como director de la Escuela de Música y fui la persona encargada de realizar el proyecto, los contactos y planeación de actividades de recolección de fondos, además de encargar funciones específicas de ayudas. Estuvo el grupo de estudiantes y el grupo de Junta de padres de familia quienes fueron las personas encargadas de fortalecer las actividades de recolección de fondos y de poner de recursos propios también sus aportes para las giras.

d) la evaluación cualitativa de la actividad, desde su perspectiva como líder general del proyecto.

A modo personal pienso que es una experiencia maravillosa para la Escuela de Música como tal, ya que no solamente es un viaje de proyección y una imagen que se genera afuera de la Banda Sinfónica, sino es el tejido social que se genera en la comunidad en torno a las actividades de recolección de fondos y actividades previas a los viajes, ya que la comunidad empieza a mirar la escuela de música como una entidad con organización, proyección, gestión y fortalecida.

e) Si hoy usted decidiera emprender de nuevo un proyecto como este, qué aspectos priorizaría, que decisiones cambiaría con respecto a sus primeras experiencias?

Priorizaría más el aspecto de tener más anterioridad a la hora de comenzar el proyecto para la recolección de fondos para así a última hora no tener inconvenientes financieros. Cambiaría en el componente financiero no esperar mucho de las entidades Gubernamentales ya que es poco o nada lo que destinan para Circulación de las Bandas Sinfónicas.

2. Siendo usted reconocido por el medio bandístico colombiano como uno de los directores - gestores con mayor visión y cuyas iniciativas organizativas han marcado un derrotero importante a nivel regional y nacional, cuál cree usted que es el papel de la gestión organizacional para una banda - escuela municipal de música y cuáles reconoce usted desde su experiencia como los aspectos más importantes en la organización administrativa para alcanzar la sostenibilidad este tipo de proyectos de índole cultural?

Estoy convencido que para que una Escuela de Música tenga sostenibilidad en el tiempo debe de tener una estructura organizativa y de gestión con suficiente planeación para ser eficiente en lo que se requiere lograr. No es para nadie desconocido que la inversión para cultura por parte de los gobiernos municipales, Departamentales y Nacionales tienen un muy bajo presupuesto para las artes, por tal motivo debemos generar conciencia en las comunidades en apropiarse de las Escuela para ser en gran medida auto sostenibles en muchos aspectos y no quedarnos esperando todo por parte del Gobierno. En nuestro caso creo que el aspecto más importante de la organización administrativa es el tener muy consolidado el grupo de estudiantes de apoyo y la Junta de padres de familia, lo anterior se logra teniendo un diálogo personal y grupal con cada uno de ellos para permitir constantemente que estén enterados de lo que se está y piensa realizar, para esto es de vital importancia que se evidencien a ellos los logros continuos, y no solamente en concursos sino en proyecciones constantes para que ellos de primera mano logren mirar cómo van los procesos, como se han fortalecido, y que necesidades se van teniendo a medida que el proyecto crece.

3. *Cuál cree usted que es el aporte que las actuales estructuras curriculares de las universidades colombianas hacen a los estudiantes de carreras en música en materia de gestión y organización? desde su experiencia y conocimiento, de qué manera logran los líderes de estos procesos, el éxito en la gestión organizacional de sus bandas - escuelas de música? qué procesos deben desarrollar para alcanzar la competencia en labores de la gestión de sus proyectos?*

Lastimosamente pienso que la academia forma únicamente en lo académico y artístico, casi nunca en la parte de gestión; pero una vez los directores se enfrentan a una Banda de un Municipio tienden a encontrarse con una realidad diferente que es la falta de recursos tanto económicos como humanos para poder hacer su proyecto pensado. En la mayoría de los municipios a veces ni contamos con monitores especializados para todos los instrumentos y los directores nos toca hacer un papel multifunción para lograr al menos hacer sonar su banda como quiere, de ahí que muchos directores deciden optar por no dedicarse sino a su proceso artístico pero no al social que es el del gestor. A mi modo de ver en Colombia ese rol toca desempeñarlo de una u otra manera para que así como lo dije anteriormente el proceso perdure, de ahí la necesidad de salir de esa zona de confort y de una vez mirar que en nuestro medio para ser Director es obligatorio asumir esa posición también de gestor cultural para que nuestras escuelas tomen un rumbo diferente y no esperar que todos los recursos son de obligatoriedad del Gobierno, así nuestras comunidades tendrán un sentido de pertenencia más arraigado de las escuelas y bandas.

*Edward Jhony Vélez Ceballos.
Santa Rosa de Osos, Antioquia.
25 de noviembre de 2019.*

9. BIBLIOGRAFÍA

1. Lotero Botero, Amparo: "El porro pelayero: de las gaitas y tambores a las bandas de viento" Volumen 29, No. 19. Pág. 42, Boletín cultural y bibliográfico del Banco de la República – Colombia. 1989.
2. Pierru, Emmanuel, Méon, Jean-Matthieu y Dubois, Vincent: "The Sociology of Wind Bands: Amateur Music Between Cultural Domination and Autonomy", págs. 45 -60. Ed. Ashgate. Miami – Florida – Estados Unidos.
3. Honey, Edward Albert: "The history, organization and training of wind bands", págs. 253. Rhodes University, 1972. Ciudad del Cabo, Sur Africa.
4. Nelson, Daniel Craig: "The Purpose, Design and Function of Wind Band Programs of the Schools in the Coalition for Christian Colleges and Universities", págs. 254. University of Minnesota, 1999. Minnesota – Estados Unidos.
5. Bermúdez, Egberto: "Gnecco Rangel Pava. Aires Guamalenses" 149 págs. (texto original - 1948), Ensayos, historia y teoría del arte No. 10 pág. 268, Universidad Nacional de Colombia, diciembre, 2005.
6. Martínez Miura, Enrique: "Berlioz: romántico a su pesar" págs. 113 a 118, Semanario cultural "Caras y caretas", Argentina, 2003.
7. Kalenathic, Dusco: "Investigación de operaciones." Pág. 121. Ed. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. 1991.
8. Whitwell, David: "The Renaissance wind band and wind ensemble", págs. 270. Estudio independiente, 1983. Indiana – Estados Unidos.
9. Causse Cathcart, Mercedes: "El concepto de comunidad desde el punto de vista socio - histórico-cultural y lingüístico" pág. 3. Universidad de La Plata, Argentina.
10. Bogotá, A. M. (2019). *Caracterización Industrias Culturales y Creativas de Bogotá*. Recuperado el 28 de 5 de 2019. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/23124>
11. Contreras Sierra, Emigdio Rafael: "El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica." Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, págs. 156-161 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
12. Fontalvo Herrera, Tomás José y Vergara Schmalbach, Juan Carlos: "Gestión de la calidad en los servicios" Segunda edición, julio de 2010. Editorial de la Universidad del Atlántico, Colombia.
13. Clark, Louise: "Manual para el mapeo de redes como una herramienta de diagnóstico". Primera edición marzo 2006. Editorial del Centro Internacional de Agricultura Tropical, La Paz, Bolivia.
14. Clow, Kenneth E. y Baack, Donald: "Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. Cuarta edición, págs. 118, 2010. Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México.

15. Jiménez Galán, Yasmín Ivette; González Ramírez, Marko Alfonso; Hernández Jaime, Josefina: "Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje)". *Innovación Educativa*, vol. 10, núm. 53, octubre-diciembre, págs. 43-53, 2010, Instituto Politécnico Nacional Distrito Federal, México.
16. Mejía C., Carlos Alberto: "Indicadores de efectividad y eficacia". *Documentos Planning – publicación periódica coleccionable*, marzo 2012, págs. 1 – 4 Planning S.A., Medellín, Colombia.
17. García P, Manuel; Quispe A., Carlos; Ráez G., Luis: "Mejora continua de la calidad en los procesos Industrial", vol. 6, núm. 1, agosto, págs. 89-94, 2003, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú.
18. Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE: "Cuenta satélite de cultura y economía naranja", Ed. Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2018). Bogotá - Colombia.
19. Ministerio de la cultura de Colombia: "Manual para la gestión de las bandas - escuelas de música" Ed. Ministerio de la Cultura de Colombia (2012). Bogotá - Colombia.
20. Vásquez Camacho, Carmen (2019), "Programa nacional de estímulos 2019: segunda fase". Ministerio de la Cultura de Colombia. Págs. 734 (1era fase) y 912 (2da fase). Bogotá – Colombia.
21. International Standardization Organization - ISO: "Norma Técnica Colombiana - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos", Ed. ICONTEC (2015). Bogotá - Colombia.
22. Bogotá, Alcaldía Mayor de: "Caracterización Industrias Culturales y Creativas de Bogotá", Recuperado el 28/05/2019, de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/23124>
23. Cano Arteaga, César Augusto: "Cómo formar una banda: método colectivo", Págs. 65-92. Imprenta Salesiana del Niño Jesús, Bogotá - Colombia. Obtenido de <https://celebralamusica.mincultura.gov.co/Paginas/Partituras.aspx>
24. Causse Cathcar, Mercedes: "EL CONCEPTO DE COMUNIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIO - HISTÓRICO-CULTURAL", (2009). Recuperado de la revista digital *Ciencia en su pc*, núm. 3, 2009. Págs. 12-21. Buenos Aires - Argentina.
25. Bermúdez, Egberto: "La música campesina y popular en Colombia", *Gaceta: Colcultura*, 32-33, (1996), pp. 113-120. Bogotá – Colombia.
26. Clares López, José: "La expresión y comunicación de las emociones como base de la creatividad." Ed. Universidad de Sevilla (2018), Sevilla - España.
27. Clow, Kenneth E. y Baack Donald: "Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. Cuarta edición." Ed. Pearson educación (2010). Pág. 472. México D.F. - México.
28. Cruz Cruz, Mario: "Aproximación al diseño de redes de vínculos para el análisis del comercio desde una perspectiva compleja.", Ed. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de ciencias administrativas. *Boletín científico*. Volumen 2. (2014) Págs. 16-22. Hidalgo - México.

29. Kotler, Philip y Armstrong, Gary: "Guía para elaborar correctamente la misión y la visión de la empresa" (2013), Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/> del 07/09/2013. Argentina.
30. Krause Jacob, M.: "Hacia una redefinición del concepto de comunidad - cuatro ejes para un análisis crítico y una propuesta.", Ed. Novartis (2001), Págs. 49-60. Revista de psicología 10. México D.F. – México.
31. López Toro, Rubmarth Gabriel: "Aprender un instrumento sin profesor: la práctica musical colectiva como estrategia metodológica para la formación musical de niños y jóvenes en Colombia a través de las bandas sinfónicas." Recuperado del Repositorio Universidad EAFIT (Medellín), Pág. 21, (2016). Medellín - Colombia.
32. Morales Zuñiga, Walter; Cardona Moncada, Diana: "VIDA Y OBRA DEL MAESTRO CARLOS FERNANDO LÓPEZ NARANJO A TRAVÉS DE SUS INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO CULTURAL", Ed. Universidad Tecnológica de Pereira (2010), Pereira - Colombia.
33. Ávila Olaya, Mary Alexandra y Morales, Miguel Alfonso: "Innovación de proceso y de gestión en un sistema de gestión de la calidad para una industria de servicios", Revista Chilena de Economía y Sociedad, vol. 13, No. 1, julio 2019. Santiago, Chile.
34. Flores Jiménez, I., Vázquez Alamilla, M., Rodríguez Moreno, R., y Lugo Marino, J. J. A. (2013). "PHVA como un proceso: aprovechar al máximo un buen plan". XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan, 1(2). Vol. 1, No. 2, julio 2013. Tlahuelilpan, México.
35. Gutierrez, Mario: "Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad". Editorial Limusa. 2004, págs. 88 - 95. Ciudad de México – México.
36. Sánchez Albavera, Fernando: "Planificación estratégica y gestión pública por objetivos". ILPES – CEPAL, págs. 43 – 61. Santiago – Chile.
37. Ribes Iñesta, Emilio: "The concept of competence: its relevance to psychological development and education", Revista Bordón 63, No. 33. págs. 33 - 45, 2011. Universidad Veracruzana, Veracruz – México.

10. CIBERGRAFÍA

1. Ibarra, Edwin (noviembre 5 de 2016). Diario del sur. Ipiales, Nariño.
www.diariodelsur.com.co Url: <https://diariodelsur.com.co/noticias/vida-moderna/cultura/banda-municipal-de-ipiales-cumple-110-anos-250028>
2. https://www.researchgate.net/profile/Enrique_Martinez_Miura/publication/331465644_Berlioz_romantico_a_su_pesar/links/5c7a3fc8458515831f7b6648/Berlioz-romantico-a-su-pesar.pdf
3. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia/cuenta-satelite-de-cultura-y-economia-naranja-cscen>
4. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179420770003.pdf>
5. <https://revistascientificas.us.es/index.php/anduli/article/view/3728>
6. <https://www.comunidadbaratz.com/blog/los-10-beneficios-de-la-gestion-documental-en-las-organizaciones/>
7. <http://biblioteca.sena.edu.co/images/PDF/InstructivoAPA.pdf>
8. <http://www.bdigital.unal.edu.co/50813/>
9. <https://doi.org/10.29057/xikua.v1i2.1210>
10. <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/>
11. <https://se-gestiona.radical-management.com/2011/09/el-ciclo-de-la-calidad-que-tonteriamas.html>
12. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RQ8XHfFKY_oC&oi=fnd&pg=PA1&dq=gesti%C3%B3n+por+objetivos&ots=ileW7_ZUd4&sig=WR0lgnJBypbujXHck4s1YyAhp00#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20objetivos&f=false
13. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/partes-interesadas>
14. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=concepto+de+competencia+y+tipos+de+competencias&btnG=
15. <https://bandasdeneira.blogspot.com/2009/08/para-dar-comienzo-una-resena-historica.html>
16. <http://paisabajos.embajada.gov.co/node/news/12270/cuatro-bandas-colombianas-entre-las-mejores-del-mundo-world-music-contest-paises>