

**Articulación de las escuelas de música con
vocación sinfónica en Santiago de Cali: una
valoración desde la gestión de stakeholders en sus
cadenas de valor**

Título en inglés:

**Articulation of music schools with a symphonic vocation in
Santiago de Cali: an assessment from the management of
stakeholders in their value chains**

AMANDA ORTIZ ESCOBAR

Universidad Nacional de Colombia
Departamento de Ciencias Humanas
Manizales, Colombia
2023

**Articulación de las escuelas de música con vocación
sinfónica en Santiago de Cali: una valoración desde la
gestión de stakeholders en sus cadenas de valor**

AMANDA ORTÍZ ESCOBAR

CC. 1113665772

amortizes@unal.edu.co

Trabajo final presentado para optar el título de
Magister en Gestión Cultural

Director:

David Esteban Molina Castaño

PhD en Historia

Línea de Investigación:

Gestión del patrimonio y de las artes

Grupo de Investigación:

Gestión de las expresiones artísticas, memoria y creación

Universidad Nacional de Colombia
Departamento de Ciencias Humanas
Manizales, Colombia
2023

Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por _____ la _____ universidad.



Nombre: **Amanda Ortiz Escobar**

Fecha DD/08/2023

Dedicatoria

Con profundo amor y gratitud, dedico este logro a quienes han sido mi inspiración y sostén a lo largo de esta travesía académica en el fascinante mundo de la gestión cultural.

A mis padres, Amanda Ortiz y Joel Roja, cuyos valores y apoyo incondicional han sido la fuerza propulsora que me impulsó a alcanzar este sueño. A mi hermana Stefania Ortiz y a mi hermano Cristian García, cuyas risas y complicidades han iluminado mi camino en cada desafío.

A mi amado Juan Sebastián Torres López, compañero de vida y cómplice en cada nota de este pentagrama, gracias por ser mi fuente de inspiración y por entender cada armonía y desafío que esta travesía implicó.

A mi director de tesis, David Molina, a quien agradezco por su guía sabia y dedicación, por haberme desafiado a explorar nuevas melodías en la gestión cultural.

A los profesores que han sido faros en mi formación de Magister, agradezco su sabiduría y compromiso, que han enriquecido mi comprensión del arte y la música como vehículos de expresión cultural.

Este trabajo es un tributo a la magia del arte y la música, que han sido mi brújula y refugio en este viaje. Que estas notas resuenen con el mismo amor y pasión que he depositado en cada palabra, dedicando este logro a quienes han sido mi sinfonía de apoyo y amor.

Con profundo reconocimiento, extiendo mi dedicatoria a destacados profesionales que han sido fundamentales en mi formación y cuya influencia ha tejido la trama de mi crecimiento académico y profesional.

Al maestro Ricardo Cabrera, agradezco su guía magistral que ha iluminado el camino de la gestión cultural. Su sabiduría y visión han sido un faro que me ha inspirado y guiado a lo largo de esta travesía. Hoy, al entregar mi tesis de maestría, es también su legado el que celebro.

A Sveltana y Angela Triana, quienes han dejado una huella imborrable en mi desarrollo profesional. Su ejemplo ha sido como un lienzo en constante evolución que me ha inspirado a crecer y alcanzar nuevas alturas. A través de sus enseñanzas, he cultivado las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos con gracia y determinación.

Agradezco a estos maestros por ser la fuerza detrás de mi crecimiento, por ser la melodía que ha resonado en mi formación como profesional. En este logro, veo reflejada la guía y la inspiración que cada uno de ustedes ha brindado, y les dedico este paso significativo como expresión de gratitud y respeto

Agradecimientos

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a los directores y escuelas de música que participaron en este proyecto. Su compromiso y dedicación fueron fundamentales para el éxito de esta iniciativa, y estoy realmente agradecido por su invaluable contribución.

Mi familia ha sido el pilar más importante en mi formación como profesional y ser humano. Les agradezco sinceramente por su apoyo incondicional y por ser mi fuente constante de inspiración.

Agradezco también a mi pareja por su continuo respaldo y comprensión. Su apoyo ha sido fundamental en mi camino hacia el logro de mis metas y sueños.

A mis amigos y colegas, les agradezco por la fortuna de coincidir en esta vida y por los maravillosos recuerdos que hemos creado juntos. Su amistad ha sido un regalo invaluable.

Un agradecimiento especial a la Banda Sinfónica de la Universidad del Valle, dirigida por el maestro Ricardo Cabrera. Su confianza en mí durante los procesos culturales que hemos logrado juntos ha sido inspiradora y motivadora.

La música ha sido el motivo central de este proyecto, y agradezco a esta expresión artística por ser la fuente de inspiración que impulsó mi trabajo.

A la gestión cultural, gracias por aparecer en el momento preciso y por ser un elemento clave en el desarrollo de este proyecto.

A la Universidad Nacional de Colombia, mi profundo agradecimiento por permitirme avanzar en mi formación y convertirme en magíster. Es un honor ser parte de esta institución.

A mi director de tesis, David Molina, quiero expresar mi agradecimiento por ser no solo un excelente guía académico, sino también por ser una gran persona. Su apoyo constante y orientación han sido fundamentales en este proceso.

A todos quienes han contribuido a mi crecimiento personal y profesional, les estoy enormemente agradecido. Este logro no hubiera sido posible sin su apoyo y colaboración.

RESUMEN

La presente tesis de maestría se enfoca en las escuelas municipales de música con orientación sinfónica ubicadas en el municipio de Santiago de Cali. En este contexto, se ha llevado a cabo la identificación de los grupos de interés (stakeholders) vinculados a los diversos eslabones de la cadena de valor, abarcando la formación, creación, circulación, exhibición y consumo de productos culturales. Dichos productos incluyen tanto servicios educativos como la ejecución de espectáculos musicales, ambos generados por estas escuelas.

El propósito central de este proyecto es evaluar la posibilidad de crear escenarios de articulación, permitiendo la construcción de lazos institucionales no solo entre las propias escuelas de música participantes, sino también con entidades culturales y académicas del municipio. De esta manera, se busca fomentar una colaboración integral que beneficie a todas las partes involucradas y contribuya al desarrollo y promoción de la música sinfónica en la comunidad de Santiago de Cali.

Este proyecto da cuenta de la importancia que tiene las escuelas de música con vocación sinfónica, en la cadena de valor del sector cultural local. Así como de la necesidad de que estas sean incluidas y reconocidas como entidades de valor tanto en la formación como músicos, como en la formación de públicos.

En términos metodológicos la investigación se realizó mediante entrevistas semi estructuradas con los directivos de las escuelas de música, con el objetivo de realizar una caracterización profunda y así mismo poder crear las cadenas de valor de cada escuela e ir las articulando con las demás, este proyecto de investigación se llevó a cabo en el municipio de Santiago de Cali y se realizó con 6 escuelas que cuenta con la formación sinfónica estas son: Escuela de Música Decepas, Escuela de Música Notas de Paz, Escuela de Música “Somo

Pacíficos y Fundación Batuta”, Escuela de Música Orquesta Sinfónica de Siloé, Escuela de Música Mensajeros de Paz- Fundación Arboleda, Semillero de Música Clásica del Inem.

Adelantando dicho proceso a partir de un diseño de trabajo con cinco componentes:

1. Diagnóstico de los modelos organizativos y de gestión cultural de las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali.
2. Identificación de stakeholders que estuvieran asociados a la cadena de valor en las escuelas de música con vocación sinfónica de Santiago de Cali.
3. Sistematización de conocimientos sobre stakeholders.
4. Análisis de la cadena de valor y modelos de gestión para articulación de Stakeholders y Escuelas.
5. Formulación de proyecto colectivo de naturaleza artística, con el objetivo de integrar a las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali.

La propuesta de establecer una valoración desde la gestión de stakeholders se implementó mediante un enfoque participativo, el cual implicó la recopilación y sistematización de las perspectivas y visiones de coordinadores, directores, docentes y estudiantes de las escuelas de música. A través de esta metodología, se llevaron a cabo reflexiones y talleres con los responsables de cada institución musical.

Durante estos encuentros, se exploraron en detalle los procesos formativos tanto para los docentes como para los participantes de cada escuela. Asimismo, se abordaron aspectos relacionados con la formación de administradores y se promovió la iniciativa de establecer redes de colaboración. Este enfoque permitió obtener una visión integral de los intereses y necesidades de los diversos actores involucrados en el ámbito musical, facilitando así la creación de estrategias y acciones que promuevan la articulación y fortalecimiento de las escuelas de música sinfónica en el municipio de Santiago de Cali.

En tal sentido, cabe señalar que el objetivo del modelo metodológico fue brindar a diversas comunidades y actores, como directores, docentes, gestores, servidores públicos, gestores culturales municipales, así como administraciones y entidades municipales y departamentales, una herramienta para proponer proyectos colaborativos entre las escuelas de música con orientación sinfónica.

Este modelo se presenta como un lineamiento para la creación de nuevos movimientos musicales en el municipio, como la conformación de una red musical. El propósito no es sólo crear más espacios de integración musical, sino también brindar mayores oportunidades a músicos, artistas y gestores de la ciudad. Esto busca establecer nuevos modelos organizativos que no solo contribuyan al fortalecimiento de los procesos artísticos en las zonas vulnerables de la ciudad, sino que también sirvan como punto de entrada para que cientos de niños y jóvenes accedan al ámbito académico de la música sinfónica.

PALABRAS CLAVES: Cadena de Valor, Organizaciones Culturales, Escuelas de Música, Gestión Cultural, Stakeholder.

ABSTRACT

The present master's thesis focuses on municipal schools of symphonic-oriented music located in the municipality of Santiago de Cali. In this context, the identification of stakeholders linked to various links in the value chain has been carried out, encompassing the training, creation, circulation, exhibition, and consumption of cultural products. These products include both educational services and the performance of musical shows, both generated by these schools.

The central purpose of this project is to assess the possibility of creating articulation scenarios, allowing the construction of institutional ties not only among the participating music schools but also with cultural and academic entities in the municipality. In this way, the aim is to promote comprehensive collaboration that benefits all parties involved and contributes to the development and promotion of symphonic music in the community of Santiago de Cali.

This project highlights the importance of symphonic-oriented music schools in the local cultural sector's value chain. It emphasizes the need for these schools to be included and recognized as valuable entities in both musician training and audience development.

Methodologically, the research was conducted through semi-structured interviews with the directors of music schools, aiming to provide a deep characterization and create the value chains of each school, subsequently linking them with others. This research project was carried out in the municipality of Santiago de Cali and involved six schools specializing in symphonic training: Decepas School of Music, Notes of Peace School of Music, "Somo Pacíficos y Fundación Batuta" School of Music, Siloé Symphonic Orchestra School of Music, Messengers of Peace School of Music - Arboleda Foundation, and the Classical Music Seedbed of Inem.

This process was advanced through a work design with five components:

1. Diagnosis of organizational and cultural management models of symphonic-oriented music schools in Cali.
2. Identification of stakeholders associated with the value chain in symphonic-oriented music schools in Santiago de Cali.
3. Systematization of knowledge about stakeholders.
4. Analysis of the value chain and management models for stakeholder and school articulation.
5. Formulation of a collective artistic project with the aim of integrating symphonic-oriented music schools in Cali.

The proposal to establish an assessment from the stakeholder management perspective was implemented through a participatory approach, involving the collection and systematization of perspectives and visions from coordinators, directors, teachers, and students of the music schools. Through this methodology, reflections and workshops were conducted with the responsible individuals of each musical institution.

During these meetings, the training processes for both teachers and participants of each school were explored in detail. Additionally, aspects related to the training of administrators were addressed, and the initiative to establish collaboration networks was promoted. This approach allowed for a comprehensive understanding of the interests and needs of various stakeholders in the musical field, facilitating the creation of strategies and actions that promote the articulation and strengthening of symphonic music schools in the municipality of Santiago de Cali.

In this sense, it should be noted that the objective of the methodological model was to provide various communities and stakeholders, such as directors, teachers, managers, public servants, municipal cultural managers, as well as municipal and departmental

administrations and entities, with a tool to propose collaborative projects among symphonic-oriented music schools.

This model is presented as a guideline for the creation of new musical movements in the municipality, such as the formation of a musical network. The purpose is not only to create more spaces for musical integration but also to provide greater opportunities for musicians, artists, and managers in the city. This aims to establish new organizational models that not only contribute to the strengthening of artistic processes in vulnerable areas of the city but also serve as an entry point for hundreds of children and young people to access the academic field of symphonic music.

KEYWORDS: Value Chain, Cultural Organizations, Music Schools, Cultural Management, Stakeholder.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 20 |
| Planteamiento del Problema | 20 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 23 |
| OBJETIVOS..... | 25 |
| Objetivo General: | 25 |
| Objetivos Específicos: | 25 |
| CAPÍTULO 1 | 26 |
| MARCO TEÓRICO..... | 26 |
| 1. Escuela de Música..... | 26 |
| 1.1 Formación Musical..... | 31 |
| 1.2 Formación musical en Colombia..... | 32 |
| 2. Políticas culturales..... | 35 |
| 2.1.1 Leyes, planes y programas culturales en Colombia..... | 41 |
| 2.1.2 Plan Decenal Departamento del Valle del Cauca: | 43 |
| 2.1.3 Plan Decenal de Cultura Santiago de Cali: | 44 |
| 3. Organizaciones..... | 45 |
| 3.1 Organizaciones Culturales..... | 48 |
| 3.1.1 Tipos de Organizaciones Culturales: | 53 |
| 3.1.2 Industrias Creativas: | 54 |
| 3.1.3 Fundación Batuta: | 54 |
| 3.1.4 Red de escuelas de música de Medellín: | 56 |
| 4. Cultura Organizacional | 57 |
| 5. Modelos de Gestión | 60 |
| 6. Stakeholdes | 66 |
| 6.1 La teoría de los Stakeholdes o Grupos de interés. | 66 |
| 7. Cadena de Valor | 72 |
| CAPÍTULO 2 | 76 |
| METODOLOGÍA..... | 76 |
| 2.1 Enfoque metodológico..... | 77 |
| 2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información – (definir técnicas)..... | 81 |

| | |
|--|------------|
| 2.4 Población y muestra | 82 |
| 2.5 Descripción de actividades:..... | 82 |
| 2.5.1 Revisión documental..... | 82 |
| 2.5.2 Entrevista y encuestas..... | 83 |
| 2.5.3 Análisis descriptivo | 89 |
| 2.5.4 Validación | 90 |
| CAPÍTULO 3 | 92 |
| DIAGNOSTICO..... | 92 |
| 3.1 Mensajeros de Esperanza / Fundación Arboleda | 93 |
| 3.2 Escuela de música INMEN | 94 |
| | 96 |
| 3.4 La Orquesta Sinfónica de Siloe / Fundación Sidoc..... | 96 |
| 3.5 Escuela de Música de Decepaz | 97 |
| 3.6 Tecnocentro Cultural Somos Pacífico | 98 |
| CAPÍTULO 4 | 99 |
| IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS | 99 |
| 4.1 Escuela de Música de Decepaz | 99 |
| 4.2 Escuela de Música de Tecno - Centro Cultural Somos Pacífico – Batuta | 102 |
| 4.3 Fundación Notas de paz | 104 |
| 4.4 Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé: “Tocando Sueños, tocando corazones” | 107 |
| | 107 |
| 4.5 INEM - Semillero de Música Clásica..... | 110 |
| 4.6 Mensajeros de Esperanza / FUNDARBOLEDA | 112 |
| CAPÍTULO 5 | 114 |
| ESTRATEGIA | 114 |
| 5.1 Estrategia para la integración de las escuelas de música con vocación sinfónica | 114 |
| 5.1.1 Identificación de Stakeholders:..... | 114 |
| 5.1.2 Desarrollo de Proyectos de Gestión Conjunta:..... | 114 |
| 5.1.3 Articulación de Procesos Artísticos, Académicos y Administrativos: | 115 |
| 5.1.4 Evaluación y Mejora Continua: | 116 |
| 5.2 Modelo de Gestión Escuela de Música con Vocación Sinfónica de la ciudad de Cali..... | 116 |
| 5.2.1 Cadena de Valor | 119 |
| 5.2.2 Líneas Estratégicas..... | 122 |
| 5.2.3 Recursos y Financiación..... | 124 |
| 5.2.4 Stakeholders Escuelas de Música Cali | 130 |
| 5.2.4 El diseño organizacional Académico y Administrativo | 132 |
| Capítulo 6 – Formulación de Proyecto..... | 133 |

| | |
|---|------------|
| 6.1 Armonía Sinfónica Cali | 134 |
| 6.2 Estructura del proyecto "Armonía Sinfónica Cali". | 135 |
| 6.3 Logo del Proyecto Armonía Sinfónica. | 138 |
| <i>Capítulo 7 – Resultados</i> | <i>138</i> |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 143 |
| <i>Bibliografía</i> | <i>148</i> |
| ANEXOS | 151 |

Lista de Figuras

| | |
|---|--------------------------------------|
| Figura 1 Cultura Organizacional Fuente: Elaboración propia..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 2 Cultural Organizacional En escuelas de Música con Vocación Sinfónica Fuente: Elaboración propia..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 3 Modelo de Gestión. Fuente: Elaboración propia..... | 60 |
| Figura 4 Modelo de Gestión Fuente: Elaboración propia..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 5 Modelo de Gestión Fuente: Elaboración propia..... | 60 |
| Figura 6 Modelo de Gestión Fuente: Elaboración propia..... | 62 |
| Figura 7 Modelo Gestión Cultural Fuente Elaboración propia. | 65 |
| Figura 8 Modelos de Stackholders - Adaptado de “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications” (p. 69), por T. Donaldson y L. Preston, 1995, Academy of Management Review, 20(1). Elaboración propia. | 69 |
| Figura 9 Estructura Cadena de Valor Fuente: Elaboración propia. | 76 |
| Figura 10 Cronograma de la Investigación Fuente: Elaboración propia. | 79 |
| Figura 11 Fases de la Investigación Fuente: Elaboración propia. | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 12 Técnicas e Instrumentos Desarrollados - Análisis Documental Fuente Elaboración propia..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 13 Técnicas e Instrumentos Desarrollados – Entrevistas Fuente: Elaboración propia. | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 14 Técnicas e instrumentos desarrollados - Juicio de Experto Fuente: Elaboración propia..... | 90 |
| Figura 15 Mapa de la Ciudad de Cali Fuente: Tomado de la página web Tecno centro Somos Pacífico (https://somospacifico.org/comunidad/)..... | 92 |
| Figura 16 Mapa de la Comuna 1 fuente: Elaboración propia..... | 93 |
| Figura 17 Mapa de la Comuna 4 Fuente: Elaboración propia..... | 94 |
| Figura 18 Mapa de la Comuna 19 Fuente: Elaboración propia..... | 95 |
| Figura 19 Mapa Comuna 20 Fuente: Elaboración propia..... | 96 |
| Figura 20 Mapa Comuna 21 Fuente: Elaboración propia..... | 97 |
| Figura 21 Mapa Comuna 21 Fuente: Elaboración propia..... | 98 |
| Figura 22 Cadena de Valor - Escuela de Música Decepaz Fuente: Elaboración propia. | 99 |
| Figura 23 Stakeholders - Escuela de Música Decepaz Fuente: Elaboración propia..... | 100 |
| Figura 24 Cadena de Valor Tecnocentro Cultural Somos Pacífico / Batuta | 102 |
| Figura 25 Stakeholders Tecnocentro Cultural Somos Pacífico / Batuta | 102 |
| Figura 26 Cadena de Valor Fundación Notas de paz Fuente: Elaboración propia. | 104 |
| Figura 27 Stakeholders Fundación Notas de paz Fuente: Elaboración propia. | 105 |
| Figura 28 Stakeholders Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé: “Tocando Sueños, tocando corazones” Fuente: Elaboración propia. | 107 |
| Figura 29 Cadena de Valor Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé: “Tocando Sueños, tocando corazones” Fuente: Elaboración propia..... | 107 |
| Figura 30 Cadena de Valor INEM - Semillero de Música Clásica Fuente: Elaboración propia..... | 110 |
| Figura 31 Stakeholders INEM - Semillero de Música Clásica | 110 |

| | |
|---|--------------------------------------|
| Figura 32 Cadena de Valor Mensajeros de Esperanza / FUNDARBOLEDA Fuente: Elaboración propia..... | 112 |
| Figura 33 Stakeholders Mensajeros de Esperanza / FUNDARBOLEDA Elaboración propia. | 112 |
| Figura 34 Modelo de Gestión de Escuelas de Música con Vocación Sinfónica Fuente: Elaboración propia..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 35 Cadena de Valor Escuelas de Música con Vocación Sinfónica Fuente: Elaboración propia..... | 119 |
| Figura 36 Cadena de Valor y Stakeholders de las Escuelas de Música con Vocación Sinfónica – Elaboración propia. | 122 |
| Figura 37 Línea Estratégica para las escuelas de Música con Vocación Sinfónica Elaboración propia tomando como referencia (Restrepo, Modelo integrado de gestión para las escuelas municipales de música de Caldas: hacia la valoración como bien y servicio sistémico cultural. Universidad Nacional de Colombia, 2022) | 124 |
| Figura 38 Recursos Financiero-Públicos y Privados Fuente: Elaboración propia | 126 |
| Figura 39 Recursos Financiero Donaciones Fuente: Elaboración propia..... | 127 |
| Figura 40 Recursos Financiero Mecenazgo Cultural Fuente: Elaboración propia. | 129 |
| Figura 41 Recursos Financiero Institucionalización Elaboración propia..... | 129 |
| Figura 42 Stakeholders Fuente: Elaboración propia. | 130 |
| Figura 43 Stakeholders Fuente: Elaboración propia..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 44 Organigrama Académico y Administrativo | 132 |
| Figura 45 Organigrama Escuela de Música <i>Fuente: Elaboración propia basada en Guía para la organización y el funcionamiento de las escuelas de música de (Cultura, 2015).</i> | 133 |
| Figura 46 Armonía Sinfónica - Propuesta Logo Elaboración Propia..... | 138 |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Histórico Políticas Culturales Fuente: Elaboración propia. | 36 |
| Tabla 2 Estrategias de Intervención Sociocultural. Fuente: Elaboración propia, tomada del libro Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural de José Luis Mariscal Orozco | 38 |
| Tabla 3 Intervención Sociocultural- : Elaboración propia, tomada del libro Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural de José Luis Mariscal Orozco..... | 39 |
| Tabla 4 Elaboración propia tomado de Organizaciones culturales y creativas: Gerencia e implicaciones prácticas. | 50 |
| Tabla 5 Tipos de Organizaciones Culturales Fuente Elaboración propia tomada de libro Las organizaciones culturales en el contexto local de Manizales capítulo 2 En busca de modelos e instrumentos de la praxis de gestión cultural local: caracterización Winston M. Licono Calpe..... | 53 |
| Tabla 6 Mensajeros de Esperanza / Fundación Arboleda Fuente: Elaboración propia. | 94 |
| Tabla 7 Escuela de música INMEN Fuente: Elaboración propia. | 94 |
| Tabla 8 Fundación Notas de Paz Fuente: Elaboración propia..... | 95 |
| Tabla 9 La Orquesta Sinfónica de Siloe / Fundación Sidoc Fuente: Elaboración propia. .. | 96 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 10 Escuela de Música de Decepaz Fuente: Elaboración propia | 97 |
| Tabla 11 Tecnocentro Cultural Somos Pacífico Fuente: Elaboración propia. | 98 |
| Tabla 12 Análisis de la Entrevista - Escuela de Música de Decepaz Fuente: Elaboración propia..... | 101 |
| Tabla 13 Análisis de la Entrevista - Escuela de Música de Tecno - Centro Cultural Somos Pacífico | 103 |
| Tabla 14 Análisis de la Entrevista - Fundación Notas de paz | 105 |
| Tabla 15 Análisis de la Entrevista - Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé: “Tocando Sueños, tocando corazones” Fuente: Elaboración propia..... | 109 |
| Tabla 16 Análisis de la Entrevista - INEM - Semillero de Música Clásica Fuente: Elaboración propia..... | 111 |
| Tabla 17 Análisis de la Entrevista - Mensajeros de Esperanza / FUNDARBOLEDA Fuente: Elaboración propia..... | 113 |

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

La pregunta de este proyecto de investigación nace de la premisa de que, aunque no podemos negar que Santiago de Cali es conocida por su gran trayectoria en la salsa y música tradicional del pacífico también es una tierra rica en procesos culturales sinfónicos; que rescatan no solo la música clásica y tradicional, sino que generan nuevas visiones de vida y futuro para decenas de habitantes. Procesos que son promovidos por las múltiples escuelas de música con vocación sinfónica que hay en la ciudad, las cuales se organizan como bandas y orquestas infantiles y juveniles. Organizaciones que no sólo aportan al fortalecimiento de procesos artísticos en las zonas vulnerables de la ciudad; si no que también constituyen la puerta de entrada para cientos de niños y jóvenes al mundo académico de la música sinfónica.

Sin embargo, también se debe reconocer que estos grupos sinfónicos no cuentan con estrategias de articulación y al no tenerla se pierden procesos importantes para la ciudad de Cali y para beneficiar a sus estudiantes. Limitando, así mismo, la circulación de sus obras no sólo en la ciudad, sino también en el departamento y en el ámbito nacional; e impidiendo con ello vincular la formación musical, con una formación más integral en donde los estudiantes, además de aprender la formación musical básica aprenden a crear lazos de gestión y producción, que serán de gran ayuda cuando terminen sus procesos académicos.

En ese sentido este proyecto tiene como propósito identificar los grupos de interés (stakeholders) asociados a los diferentes eslabones de la cadena de valor (formación, creación, circulación, exhibición y consumo) de los productos culturales -tanto de servicios educativos como de ejecución de espectáculos musicales- que estas escuelas producen. Permitiendo desde allí concebir escenarios de articulación que permitan crear lazos institucionales no solo con las escuelas de música participantes sino con entidades

culturales del municipio y entidades académicas. La idea es realizar alianzas estratégicas con universidades públicas y privadas, que pueden brindar un apoyo económico y académico a las escuelas de música con vocación sinfónica de la ciudad de Cali. Generando una cultura organizacional compartida; donde todos los integrantes de las escuelas de música aporten a la cultura y las artes en esta ciudad.

Propendiendo, por último, promover desde estos escenarios de articulación la creación de nuevos espacios artísticos para estas agrupaciones; crear festivales y promocionar espacios de circulación e integración entre las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali y las de otras zonas del país, crear momentos donde los estudiantes puedan participar y aprender de las demás experiencias artísticas de la región y del país.

En este proceso de planteamiento en el que se llegó a ver que hay una desarticulación entre las escuelas de música con vocación sinfónica, que están adscritas a la secretaria de cultural del municipio de Cali - Valle del Cauca. Se llega a las preguntas de:

- ¿Cuáles son las principales causas de desarticulación entre las escuelas de música con vocación sinfónica, de la ciudad de Cali Valle del Cauca, adscritas a la Secretaria de Cultura?
- ¿Cómo crear una red de trabajo colaborativo entre las administraciones de las escuelas de música con vocación sinfónica de la ciudad de Cali?
- ¿Qué entidades pueden participar en esta red, cuáles serían sus intereses particulares a la hora de articularse a la propuesta?

De tal manera que, en resumen, este proyecto se plantea como problema de investigación la identificación de stakeholders de las escuelas de música de Santiago de Cali y se plantea el reto de encontrar escenarios de articulación entre ellos que redunden en el desarrollo no sólo musical sino de gestión administrativa de estas escuelas

En el entorno educativo de las escuelas de música en Santiago de Cali, se encuentra una necesidad apremiante de establecer un modelo sólido de articulación entre los distintos stakeholders involucrados. Aunque el objetivo de estas instituciones es fomentar el desarrollo musical de sus estudiantes, se observa una falta de colaboración eficiente entre los actores clave, lo que limita el potencial tanto en el ámbito artístico como en la gestión administrativa.

La falta de una estructura de colaboración efectiva entre los diversos stakeholders, como docentes, estudiantes, padres de familia, directivos, artistas locales y autoridades gubernamentales, obstaculiza la maximización de los recursos disponibles y las oportunidades de crecimiento. Esto se traduce en problemas tales como la duplicación de esfuerzos, la dispersión de recursos financieros y materiales, la carencia de una visión unificada y la subutilización de redes y conexiones profesionales.

Además, la ausencia de un marco de comunicación y cooperación adecuado también influye en la gestión administrativa de estas escuelas de música. La falta de un intercambio fluido de ideas y mejores prácticas limita la implementación de innovaciones en la enseñanza musical y en la gestión de recursos humanos y financieros. Esto se refleja en la dificultad para ofrecer programas de formación actualizados, así como en la falta de capacidad para afrontar desafíos administrativos en un entorno educativo en constante evolución.

En este contexto, es esencial abordar la problemática de la falta de articulación entre los stakeholders en las escuelas de música de Santiago de Cali. Un modelo de colaboración adecuadamente diseñado podría no solo potenciar el desarrollo musical de los estudiantes, sino también mejorar la eficiencia en la gestión administrativa. Esto, a su vez, permitiría aprovechar de manera más efectiva los recursos disponibles, optimizar la formación musical ofrecida y fortalecer la reputación y el impacto de estas instituciones en la comunidad educativa y artística de la ciudad.

JUSTIFICACIÓN

Partiendo de las intencionalidades planteadas en el apartado introductorio, cabe resaltar - a modo de justificación- el hecho de que las escuelas de música, más allá de ofrecer un proceso académico-artístico, tienen la responsabilidad de proporcionar espacios para la producción cultural, como la circulación y la participación en proyectos culturales. De esta manera, desde la gestión cultural y administrativa, se promueven nuevos modelos para la creación de espacios integrados en la comunidad.

Así mismo, que estas fundaciones y escuelas reciben apoyo de entidades culturales como la Secretaría de Cultura de Cali, el Ministerio de Cultura, la Fundación Batuta y el sector privado local. Pero, a pesar de estos apoyos orientados a procesos de formación musical diseñados específicamente para cada escuela, no existe una articulación que permita crear procesos de formación integrales, capaces de enriquecer la educación estudiantil.

En el pasado, hubo un intento en Cali de lograr esta articulación entre las escuelas de música con enfoque sinfónico, se realizó un concierto por la recién red de orquesta infantiles y juveniles de Cali¹, pero la falta de gestión, apoyo institucional y financiero detuvo el proceso, llevando a una ausencia de espacios de integración entre estas instituciones. La aspiración es que estas escuelas colaboren para crear espacios de formación artística integral, permitiendo que los estudiantes participen y circulen no solo a nivel local, sino

¹ El concierto estuvo a cargo de la red de Orquestas Infantiles y Juveniles de Música Sinfónica, compuesta por seis agrupaciones entre las que se cuentan 'Notas de Paz Juvenil', 'Mensajeros de Esperanza', 'Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé', 'Tambores de Siloé', 'Fundación Nacional Batuta-Centro Musical Somos Pacífico', 'Semilleros de Música Clásica Institución Educativa Inem Jorge Isaacs Cali' y la Escuela de Música Desepez, que además de ir con la Orquesta Sinfónica, lleva el coro, se realizó el 7 de Diciembre 2017.

Organizado por: Proartes, con el respaldo de la Alcaldía de Santiago de Cali a través de la Secretaría de Cultura de Cali.

Número de Participantes: 185 niños y niñas de la Orquesta Red de Escuelas Sinfónicas y Coros de Cali.

Director Musical: Juan Pablo Valencia

Solista Invitada: Francia Elena Barrera de la Orquesta D' Caché

Asistente de Dirección: Hardinson Castrillón

Directora Coral: Sandra Inés Barney

incluso a nivel nacional, aprovechando las redes existentes en ciudades como Medellín, Pasto, Envigado y otras en formación.

Se debe mencionar, por último, que las escuelas de música, además de ser espacios de formación, constituyen puntos de convergencia, intercambio y enriquecimiento de procesos de formación, creación y circulación artística. Facilitan el encuentro comunitario al permitir la interacción de diversas expresiones, dinámicas sociales y culturales con el entorno, y la diversidad de sonidos del mundo. Adicionalmente, la música comunitaria persigue objetivos como el desarrollo social mediante el acceso libre y participativo a la cultura y las artes, con un enfoque en la diversidad y la inclusión.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Perfilar un modelo articulación entre stakeholders de las escuelas de música de Santiago de Cali que redunden en el desarrollo no sólo musical sino de gestión administrativa de estas escuelas.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar los modelos organizativos y de gestión cultural de las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali, para la creación de estrategias de gestión y formación.
2. Identificar stakeholders los asociados a la cadena de valor en las escuelas de música con vocación sinfónica de Santiago de Cali.
3. Esbozar estrategias de integración a las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali de los stakeholder identificados que propicien el desarrollo de proyectos de gestión conjunta, con el fin de implementar una articulación entre los diferentes procesos artísticos y académicos con los administrativos de las escuelas participantes.
4. Formular un proyecto colectivo de naturaleza artística, con el objetivo de integrar a las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali, en la que se proponga realizar una actividad cultural en común.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1. Escuela de Música

La formación de escuelas de música ha sido un proceso dinámico desde la antigüedad la primera escuela de música se atribuye a la Antigua Grecia, en Crotona -al sur de la actual Italia-se estableció una institución conocida como “La Escuela de Pitágoras” alrededor del siglo VI a.C, esta escuela fue fundada por Pitágoras, quien no solo fue un matemático y filósofo destacado si no también un músico y teórico musical. (Curt Sachs, 1927)

En esta escuela se enseñaba música como parte integral de la educación, y se consideraba que tenía un papel fundamental en el desarrollo intelectual y moral de los estudiantes, Pitágoras creía en la importancia de la música en la armonía del universo y su capacidad para influir en las emociones y el carácter de las personas. Los estudiantes que participaban de esta escuela recibían conocimientos sobre teoría musical, interpretación instrumental y vocal. En esta práctica, los estudiantes aprendían los diferentes modos musicales y a entender las proporciones matemáticas implicadas en la música.

Es importante tener en cuenta que, si bien la escuela de Pitágoras es considerada una de las primeras instituciones de educación musical, es posible que existieran formas de enseñanza musicales en otras culturas antiguas que no hayan sido documentadas o preservadas en registros históricos. (Martínez, 2013)

Las escuelas de música son instituciones educativas especializadas en la enseñanza y formación musical. Su objetivo principal es proporcionar a los estudiantes una educación integral en diversos aspectos de la música, incluyendo teoría musical, interpretación instrumental o vocal, composición, improvisación, historia de la música y otras disciplinas relacionadas.

En una escuela de música, los estudiantes tienen la oportunidad de recibir instrucción de profesores capacitados y experimentados, así como de interactuar con otros estudiantes interesados en la música. Estas suelen ofrecer programas de educación formal, desde niveles básicos hasta programas de licenciatura y posgrado, y pueden abarcar una amplia gama de géneros musicales, desde música clásica hasta jazz, música popular y tradicional.

Además de la formación académica, muchas escuelas de música también brindan oportunidades para que los estudiantes se presenten en conciertos y actuaciones, participen en conjuntos musicales y se conecten con profesionales de la industria musical. Algunas de estas también ofrecen programas de educación musical para niños y jóvenes, fomentando su desarrollo musical desde edades tempranas.

Las Escuelas de Música con vocación sinfónica son instituciones educativas que ofrecen una formación especializada en música clásica y orquestal. Estas escuelas se enfocan en la formación de músicos y directores de orquesta para trabajar en el campo de la música sinfónica.

La formación en estas escuelas incluye el estudio de instrumentos orquestales como violín, viola, violonchelo, contrabajo, oboe, clarinete, fagot, trompeta, trombón, tuba, percusión entre otros. También se enfocan en la formación en dirección de orquesta, arreglos y composición para música sinfónica.

Las escuelas de música con vocación sinfónica suelen contar con orquestas y grupos de música de cámara, donde los estudiantes pueden aplicar los conocimientos adquiridos en clase y desarrollar su técnica y habilidades interpretativas. Además, pueden participar en ensayos y conciertos con orquestas profesionales, lo que les permite ganar experiencia y mejorar su desempeño.

Estas escuelas pueden tener diversos proyectos para complementar la educación musical de sus estudiantes. Estos son algunos ejemplos de proyectos:

- **Conciertos y presentaciones:** Las escuelas de música suelen organizar conciertos y presentaciones regulares donde los estudiantes tienen la oportunidad de mostrar sus habilidades musicales. Estos eventos pueden ser abiertos al público o dirigidos a la comunidad escolar.
- **Bandas y orquestas escolares:** Las escuelas de música a menudo forman bandas o orquestas escolares donde los estudiantes pueden aprender a tocar en grupo. Estos proyectos les permiten desarrollar habilidades de colaboración y mejorar su técnica musical.
- **Programas de música comunitarios:** Algunas escuelas de música trabajan en colaboración con organizaciones comunitarias para ofrecer programas de música gratuitos o de bajo costo a niños y jóvenes en la comunidad. Estos proyectos buscan promover el acceso a la educación musical y fomentar la participación en actividades artísticas.
- **Talleres y clases magistrales:** Las escuelas de música pueden organizar talleres y clases magistrales con músicos profesionales invitados. Estas actividades brindan a los estudiantes la oportunidad de recibir instrucción especializada y consejos de expertos en diferentes áreas musicales.
- **Grabaciones y producciones musicales:** Algunas escuelas de música cuentan con estudios de grabación y equipos de producción musical. Estos recursos permiten a los estudiantes aprender sobre la grabación de música, mezcla de audio y

producción musical, y pueden llevar a cabo proyectos de grabación y producción propios.

- Festivales y competiciones: Las escuelas de música pueden participar en festivales y competiciones musicales a nivel local, regional o nacional. Estos eventos ofrecen a los estudiantes la oportunidad de mostrar sus habilidades ante un público más amplio y recibir retroalimentación de jueces y profesionales de la música.

En el marco de esta misión, el área de música comprende la supervisión y el control del funcionamiento de las Escuela Municipales de Música, las cuales se consideran como espacios donde se comparten y enriquecen los procesos de formación, creación y circulación artística (Ministerio, Plan Nacional de Música para la Convivencia, 2008). El objetivo principal de las escuelas de música es proporcionar a la ciudadanía la posibilidad de desarrollar sus capacidades creativas, y, garantizar el acceso a los derechos culturales. Con estas se pretende generar un proceso de enseñanza con un componente comunitario, participativo y creativo, todo mediante una metodología de aprendizaje adaptada lo mejor posible a las necesidades de los estudiantes y las realidades del entorno.

En el contexto colombiano, el Ministerio de Cultura desempeña un papel fundamental en la supervisión y regulación de las Escuelas Municipales de Música. Estas instituciones se consideran espacios dedicados a compartir y enriquecer los procesos de formación, creación y circulación artística. El objetivo primordial de estas escuelas es brindar a la ciudadanía la oportunidad de desarrollar sus capacidades creativas y acceder a sus derechos culturales. Este propósito se logra a través de un proceso de enseñanza comunitario, participativo y creativo, adaptado a las necesidades específicas de los estudiantes y su entorno.

En este contexto, las Escuelas Municipales de Música se erigen como facilitadoras para que la comunidad explore y cultive sus habilidades artísticas. La enseñanza se concibe como un proceso inclusivo, donde se fomenta la participación de los estudiantes, permitiéndoles no solo adquirir conocimientos musicales, sino también experimentar con su creatividad.

El enfoque adaptado a las necesidades locales y individuales garantiza que la formación musical sea relevante y significativa para los estudiantes, conectándolos de manera más estrecha con su entorno cultural. Asimismo, se promueve una visión participativa que fortalece el tejido social, contribuyendo al desarrollo integral de la comunidad. (Ministerio, Plan Nacional de Música para la Convivencia, 2008)

En el panorama educativo y cultural de Colombia, la supervisión y regulación de las Escuelas Municipales de Música por parte del Ministerio de Cultura refleja un compromiso significativo con el fomento de la creatividad y la garantía de acceso a los derechos culturales. En este contexto, es esencial destacar que la formación musical, a lo largo de la historia, ha evolucionado desde las antiguas civilizaciones hasta el siglo XXI. Este proceso educativo, que ha atravesado diferentes épocas y contextos, ha ampliado sus horizontes, incorporando enfoques pedagógicos innovadores y aprovechando la tecnología para diversificar las oportunidades de estudio. En la actualidad, la formación musical abarca una amplia gama de estilos y disciplinas, desde la música clásica hasta géneros contemporáneos, y se beneficia de recursos en línea que facilitan el acceso a la educación musical. Este dinamismo en la formación musical se conecta de manera intrínseca con la labor de las Escuelas Municipales de Música en Colombia, donde la adaptabilidad y diversidad son clave para ofrecer a la comunidad una experiencia educativa enriquecedora y relevante.

1.1 Formación Musical

La formación musical es un proceso educativo que implica el desarrollo de habilidades musicales, conocimientos teóricos y prácticos, así como la apreciación y comprensión de la música. La historia de la humanidad es de hace miles de años.

En las antiguas civilizaciones, como la egipcia, mesopotámica y griega, ya existían sistemas de educación musical. La música tenía un papel importante en la sociedad y se enseñaba tanto en contextos religiosos como seculares. Los músicos y cantantes eran entrenados en habilidades técnicas y teóricas, y se valoraba su capacidad para interpretar y componer música.

En la Edad Media, la educación musical se ligaba sobre todo a la Iglesia y a los monasterios. Los monjes y clérigos recibían formación musical para desempeñar sus funciones litúrgicas. Se desarrollaron sistemas de notación musical, como el neumático y el gregoriano, que facilitaban la transmisión de la música de generación en generación.

Durante el Renacimiento y el Barroco, se produjo un florecimiento de la educación musical. Surgieron conservatorios y escuelas de música en varias ciudades europeas, como Venecia, Roma y Viena. Compositores y músicos destacados, como Johann Sebastián Bach y Wolfgang Amadeus Mozart, recibieron una sólida formación musical desde temprana edad y se convirtieron en maestros de renombre. (Grout, 2001)

En el siglo XIX, la formación musical se extendió a un público más amplio. Se fundaron conservatorios y academias de música en muchas ciudades, y se establecieron programas de educación musical en escuelas públicas. La música se convirtió en una disciplina académica con enfoques en teoría musical, composición, interpretación y musicología.

En el siglo XX, la formación musical se diversificó aún más. Surgieron nuevos enfoques pedagógicos, como el método Suzuki, que se centra en el aprendizaje temprano y la educación musical basada en el oído. Además, la incorporación de la tecnología en la música y la aparición de géneros musicales contemporáneos ampliaron las posibilidades de formación musical. (Labuta, 1997)

La formación musical es a su vez un recurso pedagógico que nutre de manera significativa la formación integral del ser humano, en su aspecto formativo y además el sano desarrollo de su personalidad. Así mismo, James Hanshumacher 1980 citado por Jensen afirmo que, entre las ventajas más importantes de la música está el desarrollo del aspecto intelectual, socio afectivo, psicomotor, de crecimiento personal y formación de hábitos. (Camilo Herán Ávila Saldaña, 2014).

1.2 Formación musical en Colombia

La formación musical en Colombia tiene antecedentes que se remontan a la época colonial, cuando los españoles introdujeron la música sacra y europea en el territorio. Durante este periodo, las instituciones religiosas jugaron un papel importante en la enseñanza y promoción de la música. (Martínez, 2013)

En el siglo XIX, con la independencia de Colombia, surgieron las primeras escuelas y academias de música. En 1827 se fundó el Colegio de Música de Bogotá, que fue precursor de la actual Facultad de Artes de la Universidad Nacional de Colombia. Durante esta época, la formación musical se centraba en la música clásica y la música sacra.

A mediados del siglo XX, se establecieron conservatorios en diferentes ciudades del país, como el Conservatorio del Tolima, el Conservatorio del Atlántico y el Conservatorio de Cali. Estas instituciones ofrecían programas de formación musical más amplios y diversificados, abarcando diversos géneros y estilos musicales.

En las últimas décadas, la formación musical en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo. Se han establecido más conservatorios y escuelas de música en todo el país, tanto en el ámbito público como privado. Además, se han creado programas de educación musical en las universidades, brindando oportunidades de formación académica en música a nivel profesional.

Actualmente, la formación musical en Colombia abarca una amplia gama de áreas y disciplinas, incluyendo la música clásica, la música tradicional colombiana, el jazz, la música popular y la música electrónica, entre otros. Se ofrecen programas de pregrado y posgrado en música, así como diplomados y cursos de formación continua para músicos y educadores.

La formación musical en Colombia también ha experimentado un enfoque más inclusivo y diverso, promoviendo la participación de comunidades étnicas y culturales, así como el reconocimiento y valoración de la diversidad musical del país.

También se relaciona dentro de la formación musical, las actividades de la música comunitaria que estas incluyen educación musical, no formal; es decir, que no conllevan a un título académico. A propósito, (Florez, 2015) menciona que la música comunitaria se caracteriza por los siguientes principios: “descentralización, accesibilidad e igualdad de oportunidades y participación en la práctica musical. Estos principios son sociales y políticos, por lo que no cabe duda de que la actividad musical comunitaria va más allá de la mera actividad musical”. (Olseng, 1990)

Lo anterior permite enmarcar a las Escuelas de Música Comunitaria en el campo de la gestión cultural pues esta se entiende como la actividad que promueve expresiones artísticas e incluye la cadena de valor de los productos y servicios culturales. También vincula el trabajo en instituciones públicas, el desarrollo comunitario, la planeación de eventos, la formación, investigación y la difusión de colectivos artísticos. Por eso la gestión

cultural es uno de los ejes más importantes para el desarrollo humano y la transformación social. La gestión está directamente asociada a la toma de decisiones, por eso, relacionar la gestión es vincular hechos, situaciones y circunstancias que entrañan una doble complejidad; la de los sujetos involucrados, y la del contexto sociocultural en el que están inmersos.

En el contexto de la educación musical comunitaria, se enfatiza la importancia de la participación en la práctica musical, promoviendo la descentralización y la igualdad de oportunidades. Este enfoque más inclusivo y socialmente comprometido permite el acceso a la educación musical a comunidades que de otra manera podrían no tener acceso a este tipo de formación.

La formación musical ha experimentado una evolución continua a lo largo de los siglos, adaptándose a los cambios sociales, culturales y tecnológicos. En Colombia, la formación musical ha desempeñado un papel vital en la preservación y promoción de la diversidad cultural, así como en el fomento del desarrollo humano y la inclusión social. La educación musical comunitaria y la gestión cultural han contribuido significativamente a la difusión y valoración de la música en todas sus expresiones, fortaleciendo los lazos entre la música y la sociedad.

En Colombia, donde las Escuelas de Música son cruciales en la promoción de la creatividad y el acceso a los derechos culturales, es fundamental abordar la conexión intrínseca entre la formación musical y las políticas culturales del país. La evolución histórica de la educación musical, que ha transitado desde las antiguas civilizaciones hasta el siglo XXI, establece un sólido fundamento para comprender su importancia en el enriquecimiento y preservación del patrimonio cultural. Así, antes de adentrarnos en las políticas culturales, es esencial reconocer cómo la formación musical ha experimentado cambios significativos a lo largo del tiempo, adaptándose a diferentes épocas y aprovechando la tecnología para diversificar las oportunidades de estudio. Este dinamismo en la educación musical establece el contexto propicio para explorar el papel crucial que las políticas culturales desempeñan en el

fortalecimiento de programas de educación musical a nivel nacional y en la promoción de la música como elemento integral de la identidad cultural.

2. Políticas culturales

Una política cultural es un conjunto de medidas y estrategias que un gobierno o una institución establecen para promover y proteger el patrimonio cultural de una sociedad. Estas políticas se enfocan en la creación, producción, promoción y difusión de actividades culturales, como la música, la literatura, las artes visuales, la cinematografía y la danza, entre otras. (UNESCO, 2005)

Las políticas culturales son esenciales para promover y proteger la diversidad cultural de una sociedad, así como para estimular la creatividad y la participación de las personas en actividades artísticas y culturales. Estas políticas varían según el contexto histórico y social de cada país, y suelen abordar áreas como el fomento de la producción cultural, la protección del patrimonio, la educación artística, la promoción de la diversidad y la cooperación internacional. (Orozco, 2007)

Las políticas culturales pueden variar según el país y el periodo histórico que se esté considerando algunas pueden ser:

| Periodos Políticas Culturales | Definición |
|--|---|
| Políticas culturales en la antigüedad | En civilizaciones como la antigua Grecia y Roma, se establecieron políticas que fomentaban el desarrollo de las artes y la cultura. Estas políticas incluían el patrocinio de artistas y la promoción de eventos culturales, como festivales y competiciones. |
| Políticas culturales en el Renacimiento | Durante el Renacimiento en Europa, las cortes y los gobiernos locales impulsaron la protección y promoción de las artes. Los mecenas y los gobernantes patrocinaban a artistas y escritores, y se establecieron |

| | |
|---|--|
| | academias y escuelas para el estudio y la difusión de la cultura. |
| Políticas culturales en el siglo XIX | Durante este periodo, en muchos países se establecieron instituciones y leyes destinadas a la protección del patrimonio cultural. Se crearon museos, bibliotecas y archivos para preservar y difundir la herencia cultural, y se promovió la educación artística y la formación de artistas. |
| Políticas culturales en el siglo XX | En el siglo XX, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, surgieron políticas culturales más amplias y abarcadoras. Se crearon ministerios de cultura y se establecieron políticas de diversidad cultural, protección del patrimonio, apoyo a las industrias culturales y promoción del acceso a la cultura para todos los ciudadanos. |

Tabla 1 Histórico Políticas Culturales Fuente: Elaboración propia.

Mariscal Orozco en su libro *“Políticas culturales Una revisión desde la gestión cultural”*, describe la política cultural en 4 aspectos importantes, este autor crea una breve guía para instrumentalizar las políticas culturales, en los siguientes aspectos de intervención.

- a) La delimitación espacio-temporal.
- b) Los ámbitos del proceso sociocultural a los que se dirigen las acciones.
- c) Las estrategias de intervención.
- d) La visión filosófica y el sentido de la intervención.

Este indica, que el primer aspecto es como se delimita el espacio y el tiempo en el que se desarrollan las políticas culturales. Relaciona el espacio como un espacio geográfico si este está relacionado con límites geopolíticos (país, departamento, ciudad), o por el contrario como un espacio social delimitado a partir de las redes sociales y no están relacionados con una administración pública.

En cuanto al tiempo él lo divide en un dos uno puede ser un proceso histórico que se basa en un criterio de seguimiento o en un tiempo administrativo, basados en una administración pública.

En el segundo aspecto, el identifica los ámbitos del proceso sociocultural que interviene una política cultural que el describe en los siguientes:

- a) El de la producción cultural, relacionado con la generación de practica-cas, bienes o servicios culturales.
- b) El ámbito de la circulación, relacionado con la distribución social de los bienes y los servicios culturales.
- c) El del consumo cultural, relacionado con el consumo de los bienes y servicios y sus sentidos.
- d) El ámbito de la reproducción cultural, relacionado con las prácticas y sentidos que permiten la regeneración de la cultura.

El tercer aspecto lo describe como una selección de las estrategias de intervención sociocultural, que él define como:

| Tipo de Acción | Descripción |
|---------------------------------|--|
| Creación | Acciones para generar y reproducir productos, servicios y actividades culturales, con el objetivo de aumentar la cantidad y mejorar la calidad de estos. |
| Preservación | Acciones dirigidas a la preservación y conservación del patrimonio cultural tangible e intangible. |
| Rescate | Acciones con el propósito de documentar y restaurar el patrimonio cultural tangible e intangible. |
| Estrategias de formación | Acciones encaminadas a la capacitación, inducción, sensibilización, especialización y/o profesionalización de los agentes culturales en disciplinas específicas. |

| | |
|-------------------|---|
| Promoción | Acciones para dar a conocer las cualidades y características de bienes, servicios y prácticas culturales, buscando que puedan ser identificados y apropiados. |
| Difusión | Acciones destinadas a divulgar un bien, servicio o práctica cultural para que sea conocido por amplios y diversos públicos. |
| Recreación | Acciones dirigidas a diversos públicos con fines lúdicos y de esparcimiento, ya sea contemplativas o activas, individuales o grupales. |

Tabla 2 Estrategias de Intervención Sociocultural. Fuente: Elaboración propia, tomada del libro Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural de José Luis Mariscal Orozco

En cuanto al cuarto aspecto, que define la visión filosófica de la intervención, Mariscal la divide en dos una la materialista, y la otra la idealista², ambas juegan una importante posición epistemológica y en el desarrollo metodológico de la implementación de la intervención.

Según William³ la visión idealista de la cultura se basa en la identificación es decir las expresiones culturales sobre todo las que se conciben como artistas. La visión, la noción y determinación de lo que se considera cultural es la misma en todo tiempo y lugar, pues lo que importa es el objeto. Una política cultural, en este sentido, centra sus estrategias en los bienes y servicios culturales artísticos. (Orozco, 2007)

Según Mariscal, el materialismo cultural implica ver a la cultura no sólo como un objeto, sino como un proceso de producción de prácticas y sentidos que son construidos social e históricamente.

² Mariscal Orozco denomina el idealismo y el materialismo como una concepción filosófica y la explica a partir de dos elementos la conciencia determinada a partir del pensamiento o el espíritu y el "ser" que puede ser la materia, y describe el idealismo como la idea que determina la materia, el materialismo centra sus ideas en la materia y ésta determina la idea. (Orozco, 2007)

³ Williams, Raymond (1994), *Sociología de la cultura*, Barcelona: Paidós. (2000), *Palabras clave. Un vocabulario de la cultura y la sociedad*, Buenos Aires: Nueva visión.

Esta posición conlleva una visión dinámica, compleja y dialéctica de la cultura, ya que los bienes, servicios y prácticas deben ser entendidos y promovidos a partir de su organización social, que les da un sentido particular.

El último aspecto que considera Mariscal en su libro y que aporta a este contexto, es el propósito de la intervención sociocultural, es decir, el motivo detrás de la acción cultural, estrechamente vinculado con el concepto de cultura que respalda la política cultural, para Orozco estos son:

| Aspectos | Definición |
|-----------------------------------|--|
| Refinamiento | Acciones dirigidas a lograr una aculturación en la población objetivo, conforme a un tipo ideal de persona con conocimientos, habilidades, actitudes y valores determinados por la ideología del modelo. |
| Desarrollo cultural | Acciones con el objetivo de modificar cualitativa y cuantitativamente indicadores considerados importantes en la constitución y dinámica de una organización social. La cultura se convierte en un elemento estratégico para influir en el cambio deseado, medido por criterios establecidos por organismos internacionales. |
| Democratización cultural | Acciones cuyo fin es permitir que diversos públicos accedan a los bienes y servicios culturales, buscando la equidad en la distribución y disfrute de la cultura en la sociedad. |
| Ejercicio de la ciudadanía | Acciones orientadas a generar una participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre el uso, apropiación y destino de bienes, servicios y prácticas culturales, desde y para la comunidad a la que pertenecen. |

Tabla 3 Intervención Sociocultural- : Elaboración propia, tomada del libro Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural de José Luis Mariscal Orozco

En el contexto de las políticas culturales, la formación musical adquiere un papel relevante como un componente fundamental para el enriquecimiento y la preservación del patrimonio cultural de una nación. Las políticas culturales deben reconocer la importancia de la educación musical y promover el acceso equitativo a la formación en música, fomentando así la diversidad y la inclusión cultural.

La implementación de políticas culturales efectivas puede garantizar el desarrollo sostenible de programas de educación musical a nivel nacional, así como la promoción de

la música como un elemento integral de la identidad cultural. La inversión en infraestructuras adecuadas y recursos educativos, así como el apoyo a iniciativas comunitarias de educación musical, son aspectos esenciales para el fortalecimiento del tejido cultural de una sociedad. Además, las políticas culturales deben impulsar la colaboración entre instituciones educativas, organismos gubernamentales y actores culturales para facilitar la integración de la música en la vida cotidiana de la comunidad. El fomento de la música en todas sus manifestaciones, desde lo clásico hasta lo contemporáneo, y tradicional puede contribuir a la promoción de la diversidad cultural y al enriquecimiento del diálogo intercultural.

Asimismo, la promoción de la música como una herramienta de cohesión social y expresión artística puede fortalecer la identidad cultural y fomentar un sentido de pertenencia entre las comunidades. Las políticas culturales deben, por lo tanto, reconocer el valor intrínseco de la formación musical y su contribución al desarrollo integral de una sociedad, promoviendo así la inclusión y la participación de todos los sectores de la población en la vida cultural y artística del país.

Estas tienen como objetivo principal garantizar el acceso y la participación equitativa de todas las personas a las expresiones culturales, preservar el patrimonio cultural, estimular la creatividad y la innovación, y promover la diversidad cultural y el diálogo intercultural.

2.1 Políticas Culturales Colombianas

En las últimas décadas del siglo XX, el Estado colombiano ha experimentado una evolución significativa en la formulación e implementación de políticas y programas nacionales sobre música. Inicialmente liderados por Colcultura, adscrito al Ministerio de Educación Nacional desde su creación en 1968, se enfocaron en el fortalecimiento de agrupaciones sinfónicas y la divulgación de manifestaciones eruditas. Colcultura también promovió expresiones

populares mediante programas nacionales de bandas, coros y músicas populares, destacando el Programa Crea.

Con la creación del Ministerio de Cultura en 1997, se diversificaron los programas musicales, incorporando un diseño educativo no formal para actualizar a músicos y docentes. Se estableció una política integral que abarcaba formación, proyectos de gestión, asesoría local y edición de materiales. Simultáneamente, la Ley General de Cultura consolidó el fomento de la creación, investigación y actividad cultural en su conjunto, formalizando procesos de organización y gestión cultural en las capitales de departamento.

En el período comprendido entre 1997 y 2002, se formularon políticas parciales específicas para impulsar la música, centrándose en bandas de viento y música sinfónica a través de documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes). En 2003, el Ministerio de Cultura, alineándose con el Plan Decenal de Cultura 2001-2010 y el Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006, formuló un Plan Nacional de Música. Este plan consideró desarrollos y necesidades territoriales prioritarios, así como programas nacionales antecedentes, consolidando una política de Estado para el campo musical.

2.1.1 Leyes, planes y programas culturales en Colombia

- **Ley General de Cultura:** Esta ley, promulgada en 1997, establece los principios y disposiciones generales para el desarrollo cultural en Colombia. Busca proteger y promover el patrimonio cultural, fomentar la participación ciudadana en actividades culturales y garantizar el acceso equitativo a la cultura.
- **La Ley Naranja (o Ley 1834):** La economía naranja es un modelo de desarrollo enfocado en la diversidad cultural y la creatividad, para incentivar la creación, producción y distribución de bienes y servicios culturales y creativos, que se pueden proteger por los derechos de propiedad intelectual.

- **Programa Nacional de Concertación Cultural:** Este programa busca apoyar proyectos culturales a nivel local y regional a través de financiamiento público. Está dirigido a instituciones culturales, grupos y artistas que presenten proyectos que contribuyan al desarrollo cultural en diferentes regiones.
- **Plan Nacional de Música para la Convivencia:** Este plan busca fortalecer el desarrollo musical en Colombia a través de la formación musical, la promoción de la diversidad musical y la creación de espacios para la música en comunidades locales.
- **El Plan Nacional para la Música Sinfónica:** encuentra su marco general de políticas en lo establecido en la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997), los documentos Conpes 3.162 de 2002, “Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010: hacia una ciudadanía democrática cultural”, y 3.409 de 2006, “Lineamientos para el fortalecimiento del Plan Nacional de Música para la Convivencia”.
- **Plan decenal de Cultura:** El plan decenal de cultura es un instrumento de política pública que contribuye a la planificación del sector cultural, mediante un conjunto de acciones pedagógicas, técnicas, administrativas y financieras, orientadas a fomentar el reconocimiento, protección y disfrute del patrimonio cultural y de las artes, este contribuye a establecer una hoja de ruta por un periodo de diez años para la promoción y acceso a los derechos culturales, mediante el desarrollo y la gestión del sector Cultural.

El Plan Nacional de Música en Colombia, coordinado por el Ministerio de Cultura, se posiciona como una política de Estado al enfocarse en el interés público de fomentar la educación y práctica musical a nivel nacional. Se destaca por articular la acción de diversas instancias gubernamentales con instituciones y comunidades, manteniendo coherencia y continuidad a lo largo de diferentes períodos de gobierno.

La política musical colombiana aborda la riqueza intrínseca de la música en la sociedad, promoviendo su práctica como un derecho universal desde la infancia y reconociendo su papel en la construcción de identidades y sentidos de existencia alternativos. La visión va

más allá de destacar talentos excepcionales, considerando a todos como "cuerpos sonoros" necesarios para la sociedad. Se enfatiza la apertura a la diversidad musical, promoviendo la proyección internacional de la música colombiana, fortaleciendo la industria y generando nuevas estrellas, todo enmarcado en el entendimiento de la música como un lenguaje universal que contribuye al desarrollo integral.

Estas políticas no solo fomentan el desarrollo artístico, sino que también crean un entorno propicio para el florecimiento de la música en términos de su impacto social. La diversidad musical es promovida para valorar y compartir expresiones culturales y artísticas, mientras que el apoyo a los artistas, la inversión en infraestructura musical y la educación musical en comunidades marginadas contribuyen al crecimiento sostenible de la industria y a la creación de empleo. Además, se reconoce la necesidad de una nueva institucionalidad alineada con la identidad multicultural del país, destacándose la formulación de lineamientos para proyectos orquestales como el Sistema Nacional de Orquestas, subrayando la importancia de la cohesión en la operación de partes individuales para lograr un impacto musical significativo.

2.1.2 Plan Decenal Departamento del Valle del Cauca:

El Plan Decenal para el Reconocimiento, la Justicia y el Desarrollo de la Población Negra, Afrocolombiana, Raizal y Palenquera del Departamento del Valle del Cauca (2018-2028) establece objetivos específicos y actividades dirigidas a promover y fortalecer la cultura afro en la región. El primer objetivo busca generar espacios de encuentro para la transmisión cultural, sensibilizando sobre la diversidad étnica y cultural y destacando el aporte afro a la construcción del país. Por otro lado, se propone realizar un acompañamiento permanente a las diversas celebraciones y expresiones culturales afro para fortalecer la industria cultural. (Cauca, Plan Decenal Departamento del Valle del Cauca, 2018)

Para alcanzar estos objetivos, se han delineado actividades específicas. Entre ellas, se destaca la incorporación de una sección de literatura afrocolombiana en bibliotecas públicas y privadas, la creación y preservación de lugares, espacios y expresiones culturales que protejan la memoria e identidad afro, la generación de alianzas estratégicas para el

reconocimiento de líderes afro, y la creación de un programa gastronómico para fortalecer la cultura afro. Además, se contempla el fortalecimiento de organizaciones y expresiones culturales afro, así como el acompañamiento a festivales y celebraciones afro en el departamento.

Las metas establecidas incluyen la incorporación de una sección de literatura afrocolombiana en bibliotecas por municipio, la preservación y creación de lugares y expresiones culturales afro durante el decenio. Estas acciones se proponen tanto a corto, mediano como largo plazo, con el objetivo de promover el reconocimiento y el fortalecimiento de la cultura afro en el Valle del Cauca.

2.1.3 Plan Decenal de Cultura Santiago de Cali:

El Plan Decenal de Cultura "Cali, hacia un territorio intercultural" se gestó durante el periodo 2012-2015 mediante un proceso participativo que involucró a diversos actores y fue finalmente aprobado en 2018 mediante el acuerdo 0457. Estructurado en cinco campos, el plan aborda áreas como el patrimonio cultural, identidades y memoria; creación, prácticas y expresiones artísticas y culturales; emprendimientos culturales, comunitarios y alternativos; acceso a la información y conocimiento a través de servicios bibliotecarios; e infraestructura cultural. (Cali, 2023)

Sin embargo, los años 2020 y 2021 fueron testigos de la pandemia del COVID-19 y el estallido social, revelando situaciones críticas que afectaron diversos sectores sociales, incluido el cultural. Estas circunstancias han llevado a reconocer una crisis en la cultura, al tiempo que se destaca que la cultura fue instrumental en visibilizar las dificultades. En respuesta a estos desafíos, se plantea la necesidad de ajustar el Plan Decenal de Cultura para que responda de manera efectiva a las realidades y retos surgidos entre 2020 y 2021, considerando también la nueva división administrativa de Cali Distrito Especial, con Vocación Cultural.

La propuesta para el ajuste del plan en 2023 contempla una ruta de 5 pasos, comenzando por la formulación de un diagnóstico técnico. Este proceso se traduce en la caracterización cultural de cada comuna y corregimiento, proporcionando una aproximación a la realidad cultural de cada territorio y sirviendo como base para la construcción de un documento que refleje las necesidades y desafíos específicos de la comunidad. Este ajuste busca adaptar la política cultural a las nuevas circunstancias, asegurando que responda de manera efectiva a las dinámicas culturales y a los desafíos contemporáneos.

- Campo 01 “Patrimonio cultural, identidades y memoria.
- Campo 02 “Creación, prácticas y expresiones artísticas y culturales”.
- Campo 03: “Emprendimientos culturales, comunitarios y alternativos”.
- Campo 04: “Acceso a la información y al conocimiento a través de los servicios bibliotecarios”.
- Campo 05: “Infraestructura cultural”.

3. Organizaciones.

En la sociedad contemporánea, las organizaciones desempeñan un papel fundamental en una amplia gama de contextos, desde empresas y gobiernos hasta organizaciones sin fines de lucro y grupos comunitarios. Este análisis bibliográfico se adentra en la literatura existente para examinar cómo las organizaciones influyen en diversos aspectos de la sociedad y cómo su estructura, funcionamiento y objetivos afectan tanto a los individuos como a la comunidad en general.

Uno de los temas recurrentes en la bibliografía es la relación entre la estructura organizativa y la eficiencia operativa. En "Modelo Burocrático" de Max Weber (1922)⁴, se explora la idea

⁴El sociólogo Max Weber (1864 – 1920) nació en Erfurt, Alemania recibió preparación en derecho y economía, se distinguió por sus estudios sociológicos, que están impregnados de un esfuerzo por identificar las interrelaciones de todos los órdenes institucionales que constituyen una estructura social.

de que las organizaciones burocráticas, a pesar de sus posibles limitaciones, son esenciales para la eficiencia en grandes instituciones. Sin embargo, autores como Mintzberg en "Modelo de Mintzberg " (1983) Dicho enfoque considera cinco estructuras de organización que se crean a partir de la transformación de cuatro factores contingentes: la edad de la organización y su tamaño; las características de su sistema técnico; su medio ambiente; y el poder.

Según Henry Mintzberg⁵, la organización puede ser dividida en cinco partes que interactúan de acuerdo con los diferentes grados de incertidumbre que son la esencia de los procesos administrativos complejos, estas son:

- Grupo estratégico
- Línea media
- Tecnoestructura
- Núcleo de operaciones
- Personal de apoyo

La organización de nuestros tiempos busca dominar la incertidumbre que se ha convertido en su naturaleza misma y por ello ha creado estrategias como los precios mixtos, los carteles o la integración vertical.

Las organizaciones también tienen un impacto significativo en la sociedad y en la comunidad en la que operan. En "Responsabilidad Social Corporativa" de Carroll (1979)⁶, se discuten las diferentes dimensiones de la responsabilidad de las empresas hacia la sociedad, incluyendo aspectos económicos, legales, éticos y filantrópicos. Por otro lado,

⁵ Henry Mintzberg (nacido en Montreal, 26 de agosto de 1939) es un profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. En la actualidad, es profesor de la cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad McGill en Canadá, donde enseña desde 1968, tras obtener su graduación en Gerencia y el Ph.D. de la MIT Sloan School of Management en 1965 y 1968 respectivamente. También recibió premios de honor en 1968 durante su graduación.

⁶ CARROLL, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of Management Review, no 4, 1979, p. 497-505.

"Organizaciones No Gubernamentales y Cambio Social" de Anheier, H. K. (2005).⁷ analiza cómo las ONGs influyen en la transformación de la sociedad a través de sus esfuerzos en áreas como derechos humanos, medio ambiente y desarrollo, organizaciones pertenecientes al tercer sector.

La cultura organizativa y el liderazgo también han sido temas centrales en la literatura. En "Liderazgo Transformacional" de Bass y Riggio (2006)⁸, se explora cómo los líderes pueden inspirar y motivar a los empleados para lograr un rendimiento excepcional y un cambio positivo en la organización. Schein, E. H., en "Cultura Organizacional y Liderazgo" (1985)⁹, destaca cómo los valores, creencias y prácticas compartidas dentro de una organización influyen en su funcionamiento y en la percepción de los empleados.

La capacidad de adaptación e innovación es crucial para el éxito a largo plazo de una organización. "La Paradoja de la Innovación" de Tushman y O'Reilly (1997)¹⁰ explora cómo las empresas pueden equilibrar la gestión de su operación actual con la búsqueda de nuevas oportunidades. Christensen, en "El Dilema de la Innovación" (1997)¹¹, introduce el concepto de "innovación disruptiva" y cómo las organizaciones establecidas a menudo luchan por adaptarse a los cambios radicales en el mercado.

Este análisis bibliográfico destaca la complejidad y la importancia de las organizaciones en la sociedad moderna. A través de la exploración de la eficiencia, el impacto social, la cultura organizativa, el liderazgo, la innovación y la adaptación, se revela la multifacética influencia que estas entidades ejercen en los individuos y en la comunidad en general.

⁷ Anheier, H. K. (2005). «¿Qué clase del Tercer Sector? ¿Qué tipo de sociedad? Efectos de las políticas gubernamentales en las organizaciones sin fines de lucro», en J. L. García Delgado (coord.). La Economía Social en España. Madrid: Fundación ONCE.

⁸ Bass, B.M. y Riggio, R. (2006). Transformational leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

⁹ Schein, E. H. (1985). La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janés.

¹⁰ O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. Research in Organizational Behavior, 28, p. 185-206.

¹¹ Clayton Christensen está considerado como el creador del concepto "innovación disruptiva". La disrupción fue la idea central de su libro más conocido: "El dilema de la innovación" (1997).

3.1 Organizaciones Culturales

Desde la perspectiva de la organización como un componente esencial y ordenado intencionalmente dentro del sistema social, se reconoce su carácter dinámico, cambiante, conflictivo y complejo, con una cultura propia y una estructura de sistema abierto (Tello-Castrillón, 2018). En este contexto, el término "organización" se amplía para abarcar tanto a las empresas con ánimo de lucro como a las organizaciones sin ánimo de lucro, incluyendo las ONGs.

Las organizaciones culturales buscan ligar las relaciones históricas y sociopolíticas entre el Estado y la cultura, aporta una estructura organizacional y administrativa que fortalece los sistemas de gestión cultural, y permite generar propuestas de desarrollo alternativo que trascienda los manejos tradicionales de la cultura. (Lozano, 2018)

Considerando esta conceptualización de organización, se define a la organización cultural como aquella cuya actividad principal se centra en el desarrollo de la cultura mediante procesos de creación, distribución y divulgación cultural en diferentes niveles geográficos. Este enfoque se implementa a través de la creación, circulación, divulgación y distribución de contenido cultural, así como la preservación de tradiciones, manifestaciones y expresiones sociales y artísticas en diversas poblaciones (Ministerio, Manual para la implementación de procesos de emprendimiento y creación de industrias culturales. Bogotá, Colombia: La Silueta ediciones., 2015a)

Es importante destacar que las organizaciones culturales no son sinónimas de las Organizaciones de Interés Cultural (OIC). En Colombia, las políticas culturales han evolucionado significativamente para abordar la diversidad cultural y promover el acceso equitativo a la educación artística.

Según Jaime Ruiz Gutiérrez en su libro Organizaciones culturales y creativas: Gerencia e implicaciones prácticas en el segundo capítulo denominado organizaciones artísticas y culturales¹², clasifica a las organizaciones culturales en medias y pequeñas empresas, este relaciona las actividades de las organizaciones por polaridades, entendiéndose como dificultades que tienen estas organizaciones en el sector. De acuerdo con la bibliografía estudiada por Gutiérrez este logra identificar cinco polaridades las cuales son:

- Valor Artístico o entretenimiento: que tiene que ver con la relación del creador y del consumidor.
- Diferenciación de producto e innovación: se relaciona con los productos y servicios culturales que representan por un lado una novedad para el público deben generar una familiaridad y afinidad a su consumo habitual.
- Estudio de la demanda o construcción del mercado: se tienen dos perspectivas que se pueden establecer en el proceso de producción artística y cultural, una es si se tiene como objeto satisfacer el mercado que existe o dos buscar de qué forma se presenta su propuesta al mercado.
- Integración vertical o especialización flexible: toca aspectos internos de la especialización y corresponde a una visión más administrativa o gerencial.
- Inspiración individual o ambientes de creación: se relaciona con el proceso creativo el cual puede considerarse reflejo de un talento innato o una actividad plural creadora de sinergia.

Como reflexión Gutiérrez plantea que estas cinco polaridades que son elementos del entorno de las organizaciones moldean la estructura que van construyendo en ellas una flexibilidad notable para afrontar los desafíos que con ellas se enfrenta. (Alonso, 2019)

¹² Alonso, J. C., Alonso C, J. C., Estrada, D., Hernández Acosta, J. J., Arredondo López, A., Ojeda, J. L., Cabrera, M., Ruiz Razura, A., Ceballos Novelo, A. I. (2019). Organizaciones culturales y creativas: gerencia e implicaciones prácticas. Colombia: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes.

Siguiendo con Gutiérrez, este identifica siete servicios de bienes y cultura que se diferencian a las organizaciones culturales de otras empresas, teoría tomada de D.Thorsby ¹³.

| Servicios y Bienes Culturales | Descripción |
|--|---|
| Bienes de Experiencias | Son bienes que se puede emitir un juicio después de su consumo ejemplo (un libro, obra de teatro un concierto de música). |
| No generan saturación en el consumidor | En la medida que se incrementa su consumo se incrementa su disfrute y esto da un fenómeno de adicción racional o positiva; puede ser ver una película nuevamente, escuchar un concierto, el consumidor encuentra nuevas experiencias. |
| Fruto de procesos de Innovación | Es en los que la creatividad es su factor clave de éxito. |
| Bienes Públicos | Aquellos que forman parte del patrimonio artístico y cultural cumplen las condiciones de ser colectivos, y de consumo no excluyente y no viral. |
| Contenido Simbólico | No son bienes neutros, por lo contrario, comunican y por lo tanto inducen valores, comportamientos, creencias. Etc. |
| Genera valor de compleja cuantificación | Difícilmente expresable en términos monetario |
| Propiedad Intelectual | Contiene elementos dentro de su proceso de generación que los hace sujetos de derechos de propiedad intelectual. (Thorsby 2008). |

Tabla 4 Elaboración propia tomado de Organizaciones culturales y creativas: Gerencia e implicaciones prácticas.

Es importante enmarcar estos productos y servicios artísticos dentro de los objetivos organizacionales, los cuales pueden ser diferentes y a veces entrar en conflicto.

Se han mencionado hasta el momento los procesos de producción de bienes y servicios culturales y se demuestran que son diversos y de difícil generalidad sin embargo es

¹³ THORSBY, D. (2008), economía y cultura, México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA).

importante saber cómo se producen, según Gutiérrez existen cinco aspectos para entender el contexto de organizaciones los cuales son:

- a) **La estructura de las Organizaciones:** Esta permite saber cuál es su jerarquía, cómo son las relaciones en su interior, y de qué manera fluye la información que circula por aquella. La función primordial de una estructura organizacional corresponde a la coordinación y control de sus actividades transnacionales.
- b) **Las diferentes temporalidades de estas organizaciones y sus proyectos culturales:** Un elemento importante que permite diferenciar estas organizaciones corresponde a su ciclo de vida, esta temporalidad genera impacto en su proceso de gestión, y permite clasificarlas en permanentes, cíclicas y efímeras.
- c) **Sus proceso de creación de valor:** La cadena de valor se define como conjunto de todas las actividades que se requieren para lograr que un producto o servicio se lleve a cabo desde su diseño o concepción inicial por medio de las diferentes fases de producción. Es por tanto que el trabajo creativo resulta de una organización que interrelaciona recursos, personas y organizaciones, es decir, los resultados de la intervención de los componente en red.
- d) **Sus grupos de interés (Stackholders):** son muchos los grupos de interés que participan en el proceso de creación de valor de la actividad cultural, y cada uno de ellos busca satisfacer su interés.(Wills,2006,p.17)¹⁴ sugiere que es importante tener una planificación cuidadosa sujeta a los indicadores de gestión que permitan establecer si se logran los objetivos y las metas propuestas al inicio del proceso creativo, estos indicadores deben estar presentes a lo largo de la cadena de valor de estas industrias (creación, producción, distribución, recomendación), pues es la única manera de logara una adecuada medición y comprender sus fortalezas y debilidades.

¹⁴ Wills, Eduardo (2006). Artistas e Industrias Creativas y su Organización, En Ministerio de Cultura, Cámara de Comercio de Bogotá, & British Council (Comp.), Arte y Parte Manual para el emprendimiento en artes e industrias creativas (pp. 16 - 29). Bogotá, Colombia: Panamericana.

- e) **Su sistema de evaluación:** Evaluar la eficiencia de una empresa u organización culturales, no es nada sencillo ya que estas no buscan rentabilidad, su objetivo principal son diferentes de los valores económicos, para estos lo importante es la creación.

Para quien produce estas organizaciones culturales, Gutiérrez considera que toda organización consiste en satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. (Stackholders), en el caso de las organizaciones, en el caso de las organizaciones culturales y artísticas, donde existen numerosos y diversos conflictos entre sus grupos de interés se crea y consolida lo que ese podría llamar grupos de interés inherentes a sus funcionamiento. El servicio o producto, tangible o simbólico, de las organizaciones artísticas con sus “públicos” o “audiencia”. Este importante desafío corresponde a la creación de públicos o gestión de audiencias, compleja estrategia que debe garantizar la sostenibilidad de esta empresa. (Alonso, 2019)

El papel fundamental de las organizaciones culturales en la sociedad contemporánea radica en fomentar y preservar la cultura mediante la creación, distribución y divulgación de contenidos culturales. Además, se dedican a salvaguardar tradiciones, manifestaciones y expresiones en diversas comunidades, generando impacto a nivel local, regional, nacional e internacional. La relación entre las políticas culturales y estas organizaciones es esencial, ya que proporcionan el marco y los recursos necesarios para llevar a cabo su labor de promoción cultural de manera efectiva.

En este contexto, el reconocimiento y apoyo continuo a las organizaciones culturales en Colombia juegan un papel crucial en la promoción de la diversidad cultural, la preservación del patrimonio y la facilitación del acceso equitativo a la cultura en todas sus formas. La colaboración entre el gobierno, las instituciones y las organizaciones culturales es indispensable para garantizar un entorno propicio para el desarrollo cultural sostenible y la participación de la sociedad en la vida cultural y artística del país.

3.1.1 Tipos de Organizaciones Culturales:

Es la categoría en la que se fundamenta la razón social, por la cual se definen las acciones y prácticas orientadoras de la organización cultural.

| Tipo de Organización | Descripción |
|--|--|
| Gubernamentales | Organizaciones oficiales municipales o seccionales enfocadas a generar desarrollo cultural en diversos campos y sectores socioculturales. |
| Fundaciones (voluntariados) | Organizaciones que centran su accionar en prácticas comunitarias mediante trabajo voluntario y libre, sin retribución económica, de las personas promotoras de la organización cultural. |
| Sin ánimo de lucro (ONG) | Organizaciones no gubernamentales que trabajan en el campo cultural sin fines de lucro. |
| Dependencias de una institución educativa pública o privada | Áreas de servicios culturales para estudiantes y funcionarios, con invitación a los públicos interesados de la ciudad. |
| Medios de comunicación | Organizaciones de medios que regularmente ofrecen actividades culturales promocionales. |
| S.A.S. | Organizaciones de tipo privado unipersonales con ánimo de lucro. |
| Compañías audiovisuales | Organizaciones con ánimo de lucro en el ámbito audiovisual. |
| Plataformas web | Organizaciones virtuales con sentido altruista. |
| Privadas | Organizaciones con fines de lucro. |
| Entidades binacionales culturales | Organizaciones con estructura binacional que pueden generar lucro o no. |
| ONG | Organizaciones de carácter pastoral-eclesiástico fundamentadas en el credo de la religión cristiana, buscando la promoción y difusión sin fines de lucro. |
| Colectivos artísticos | Organizaciones de carácter marginal con sentido de ocio, conformadas por personas de la sociedad civil con intereses culturales comunes. |
| Escuelas de música | Organizaciones educativas especializadas en la enseñanza y promoción de la música. |

Tabla 5 Tipos de Organizaciones Culturales Fuente Elaboración propia tomada de libro *Las organizaciones culturales en el contexto local de Manizales capítulo 2 En busca de modelos e instrumentos de la praxis de gestión cultural local: caracterización* Winston M. Licona Calpe.

3.1.2 Industrias Creativas:

En las últimas décadas, las ideas de un cambio trascendental en las estructuras productivas y formas de producción han acuñado la expresión nuevas economías, la cual denomina la transición de una economía global predominante basada en una estructura tradicionalmente industrial a una basada en la creatividad en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), según Daniela Estrada¹⁵ esta es una estructura económica en la que cada vez toman más importancia los bienes y servicios de base cultural y frutos de la creatividad. Este creciente fenómeno requiere medir nuevos aspectos del quehacer económico. De hecho, diferentes organizaciones han promovido el uso de tres conceptos relacionados (industrias creativas, industrias culturales e industrias protegidas por el derecho de autor), con el fin de delimitar el estudio del nivel de actividad económica de las unidades económicas basadas en la cultura y la creatividad.

La Unesco y otras organizaciones multilaterales, como el Banco Interamericano de Desarrollo BID, promueve el desarrollo de las industrias culturales y reconoce en estas el potencial para la generación de crecimiento económico.

3.1.3 Fundación Batuta:

La Fundación Nacional de Orquestas Sinfónicas Juveniles e Infantiles "Batuta" de Colombia, establecida en julio de 1991, surge como respuesta a la iniciativa de Ana Milena Muñoz, entonces primera dama de la Nación, y el director orquestal Manuel Cubidez "Pikis". Inspirada por la experiencia del venezolano José Antonio Abreu,¹⁶ la fundación tiene como

¹⁵ Alonso, J. C., Alonso C, J. C., Estrada, D., Hernández Acosta, J. J., Arredondo López, A., Ojeda, J. L., Cabrera, M., Ruiz Razura, A., Ceballos Novelo, A. I. (2019). Organizaciones culturales y creativas: gerencia e implicaciones prácticas. Colombia: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes.

¹⁶ José Antonio Abreu Anselmi (Valera, 7 de mayo de 1939-Caracas, 24 de marzo de 2018),¹² fue un músico, economista, político, activista y educador venezolano. Fundó la Orquesta Nacional Juvenil de Venezuela y el Sistema Nacional de Orquestas Sinfónicas Juveniles, Infantiles y Pre-Infantiles de Venezuela. Tenía los títulos de profesor ejecutante, Maestro Compositor y Director Orquestal obtenidos en la Escuela Superior de Música José Ángel Lamas de Caracas.

objetivo no solo fomentar el desarrollo musical en el país, enseñando a niños y jóvenes a tocar instrumentos y formar grupos orquestales, sino también crear un espacio donde los jóvenes aprendan a vivir en comunidad, respetar y tolerar, contribuyendo así a la formación de mejores ciudadanos.

Batuta nace como una idea para buscar actividades que les diera a los jóvenes de todos los estratos sociales una herramienta de desarrollo personal, social y económico. En principio eso fue lo que hicimos: buscar un instrumento-la música- con el que pudiéramos llevar crecimiento individual, social para cada uno. Quería además democratizar la música, que la gente tuviera oportunidades y acceso a ella en general. La música en Colombia has ido más bien elitista, porque se estudia en la academia o en el conservatorio. (Muñoz, 2007)

En un contexto donde la conciencia cultural en Colombia se hace más notable, la Fundación Batuta surge como un medio para orientar esfuerzos hacia la creación de una sociedad más cohesionada y enfocada en el bien común. Se destaca la importancia de los derechos culturales en la constitución de 1991 y la Ley General de Cultura, que respaldan iniciativas como Batuta como una alternativa eficiente para la implementación de políticas públicas. La fundación se posiciona como un mecanismo para garantizar el acceso a la cultura, especialmente en zonas marginales, cumpliendo con los derechos culturales y el derecho a la cultura establecidos en la normativa.

Inicialmente, la estrategia de Batuta consistía en establecer alianzas con academias musicales y talleres existentes en diversas ciudades, buscando credibilidad en la comunidad. Sin embargo, en sus inicios, la fundación experimentó un crecimiento descontrolado con la apertura de numerosos centros, incluso algunos denominados "Batutas de Garaje". Esta situación generó opiniones divididas, aunque algunos veían beneficios en la obtención de instrumentos y capacitaciones, otros cuestionaban la falta de profesionalismo. Con el tiempo, se produjo una reorganización que redujo el número de

centros y buscó un equilibrio entre contar con espacios propios y mantener el contacto cercano con la comunidad.

3.1.4 Red de escuelas de música de Medellín:

La Red de Músicas de Medellín (RMM) es una iniciativa significativa que contribuye al fortalecimiento de la cultura ciudadana mediante la formación musical de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la ciudad. Con 27 Escuelas de Música distribuidas en cuerdas frotadas, vientos y percusión, así como una dedicada a músicas colombianas, la RMM involucra a 5900 participantes con edades comprendidas entre los 3 y 24 años.

La RMM, integrada a la Red de Prácticas Artísticas y Culturales de la Secretaría de Cultura Ciudadana y operada por la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, se propone formar seres humanos integrales a través de la práctica artística de la música. Su enfoque busca generar y fortalecer procesos de convivencia y cultura ciudadana, utilizando la música como vehículo para el disfrute y aprendizaje en la sociedad de Medellín.

La estructura formativa de la RMM se basa en el desarrollo de competencias en el ser, saber y hacer, con énfasis en lo socioafectivo y la complejidad del repertorio musical. Implementando el Aprendizaje Basado en Proyectos, la RMM integra la música en contextos territoriales, fomentando la diversidad y el diálogo participativo. Su modelo pedagógico se fundamenta en la pedagogía social, la pedagogía crítica y las pedagogías afectivas.

La REMM opera a través de procesos de formación colectivos, abarcando diversos aspectos desde la iniciación musical hasta la conformación de agrupaciones que enriquecen la vida cultural y artística de la ciudad. Con componentes de formación, investigación, comunicaciones, administrativo, interinstitucional, y proyección y circulación, la RMM se posiciona como un patrimonio cultural de Medellín, contribuyendo al desarrollo integral de sus habitantes y siendo reconocida internacionalmente con el Premio Internacional 'CGLU

– Ciudad de México – Cultura 21' en la categoría "Ciudades / Gobiernos Locales y Regionales". La RMM se alinea con el Plan de Desarrollo Municipal "Medellín Futuro 2020 – 2023" y respalda los lineamientos del Plan de Desarrollo Cultural de Medellín.

4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a las normas, valores, creencias, y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura influye en cómo se toman decisiones, cómo se interactúa entre los miembros del equipo y cómo se abordan los problemas dentro de la empresa. A lo largo del tiempo, varios autores han contribuido a la comprensión y definición de la cultura organizacional:

Edgar Schein:¹⁷Schein es uno de los principales expertos en cultura organizacional. Él define la cultura como "un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo a medida que aprende a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas".

Según Schein (1988), en la esencia de la cultura de las organizaciones se encuentra reservado el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3). Estas presunciones básicas permiten a los individuos expresar y experimentar sus acontecimientos diarios, así como abordar sus problemas de subsistencia tanto interna como externamente. Estas presunciones básicas representan la esencia misma de lo que constituye la cultura organizacional. Schein sostiene que la cultura organizacional es un modelo desarrollado por un grupo para aprender a enfrentarse con sus problemas de

¹⁷ Edgar Schein, teórico de la cultura organizacional, explicaba que existen tres niveles de cultura no estáticos, ni independientes, que se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional.

adaptación. Los valores y conductas que se observan en las producciones y creaciones de la organización son, de hecho, manifestaciones derivadas de esta esencia cultural.

El nivel 1 en el que cabe observar el espacio físico y social, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros. El nivel 2, valores que reflejan la manera en la que deben relacionarse los individuos, ejercer su poder y que pueden ser validados si se demuestra que reducen la incertidumbre y la ansiedad. El nivel 3, presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando se ha dado repetidamente y quedar a la larga asentada.

Geert Hofstede¹⁸: Hofstede se enfocó en la cultura organizacional desde una perspectiva cultural más amplia. Su modelo de dimensiones culturales incluye aspectos como la distancia al poder, la aversión a la incertidumbre, la individualidad frente a la colectividad y la orientación a largo plazo frente a corto plazo.

La cultura organizacional en una escuela de música con vocación sinfónica es un vibrante mosaico de compromiso con la excelencia musical, respeto por la tradición, colaboración y trabajo en equipo, disciplina y rigor, formación integral, innovación y creatividad, mentoría y apoyo, y, sobre todo, una pasión desbordante por la música sinfónica. En este entorno, estudiantes, maestros y personal se unen en una sinfonía de aprendizaje y expresión artística, donde la búsqueda constante de la perfección musical se combina con el respeto por las raíces clásicas y la libertad para explorar nuevas fronteras sonoras. Cada nota, cada ensayo, y cada interpretación se tejen en el tapiz de una cultura que nutre el alma musical y guía a todos hacia la maestría y el amor inquebrantable por la música sinfónica.

¹⁸ Gerard Hendrik Hofstede (Haarlem, 3 de octubre de 1928-Velp, 12 de febrero de 2020)1 fue un influyente psicólogo social, profesor de antropología organizacional y gestión internacional en el Departamento de Economía y Administración de Negocios, en la Universidad de Limburg, en Holanda. Poseyó el título de Director del Instituto de Investigación para la Cooperación Intercultural en la universidad. Las seis dimensiones de Hofstede.

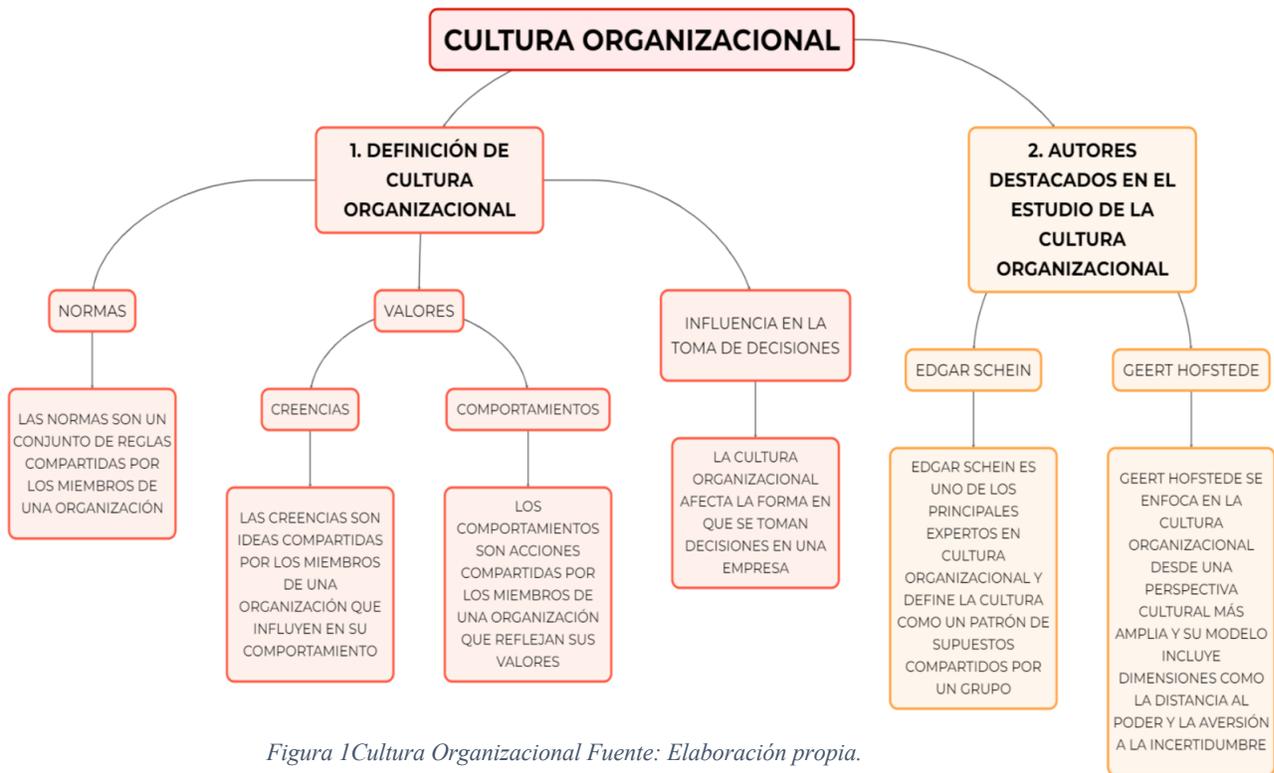


Figura 1 Cultura Organizacional Fuente: Elaboración propia.



Figura 2 Cultural Organizacional En escuelas de Música con Vocación Sinfónica Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, para poder generar dicha cultura organizacional, debemos implementar adecuados modelos de gestión.

5. Modelos de Gestión

Los modelos de gestión son enfoques, estructuras o sistemas que las organizaciones utilizan para planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos. Estos modelos pueden variar ampliamente según el tipo de organización y su industria.

Con el objetivo de obtener una comprensión más completa de todas las actividades, realidades y perspectivas identificadas en las escuelas municipales de música en Cali durante los diversos momentos metodológicos, resulta esencial diseñar estructuras lógicas capaces de abarcar las diversas áreas de acción e influencia posibles en estos proyectos.

Figura 3 Modelo de Gestión Fuente: Elaboración propia.

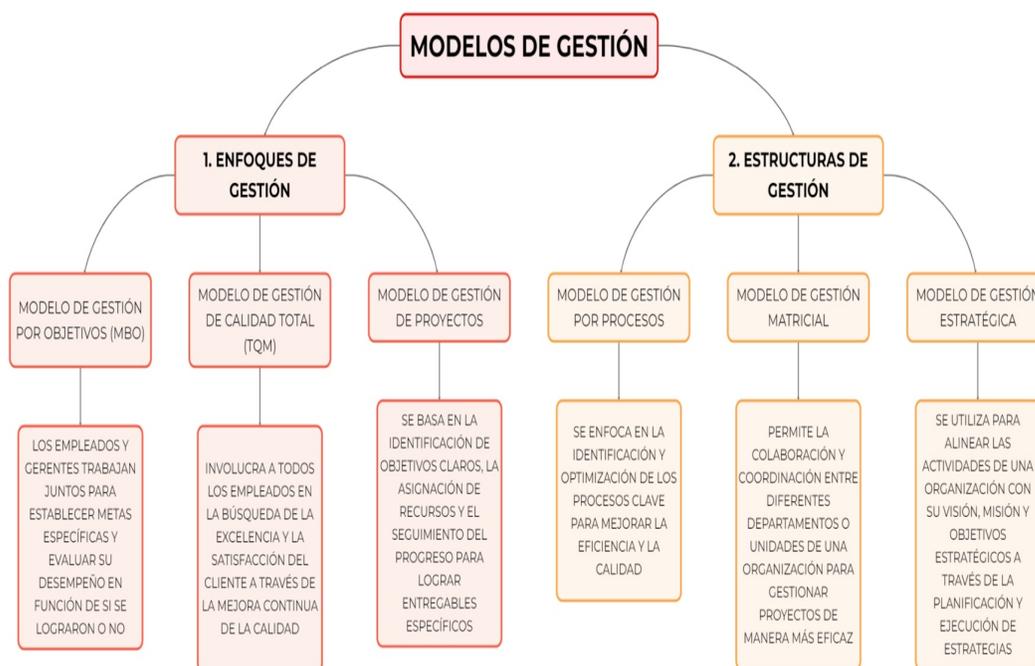
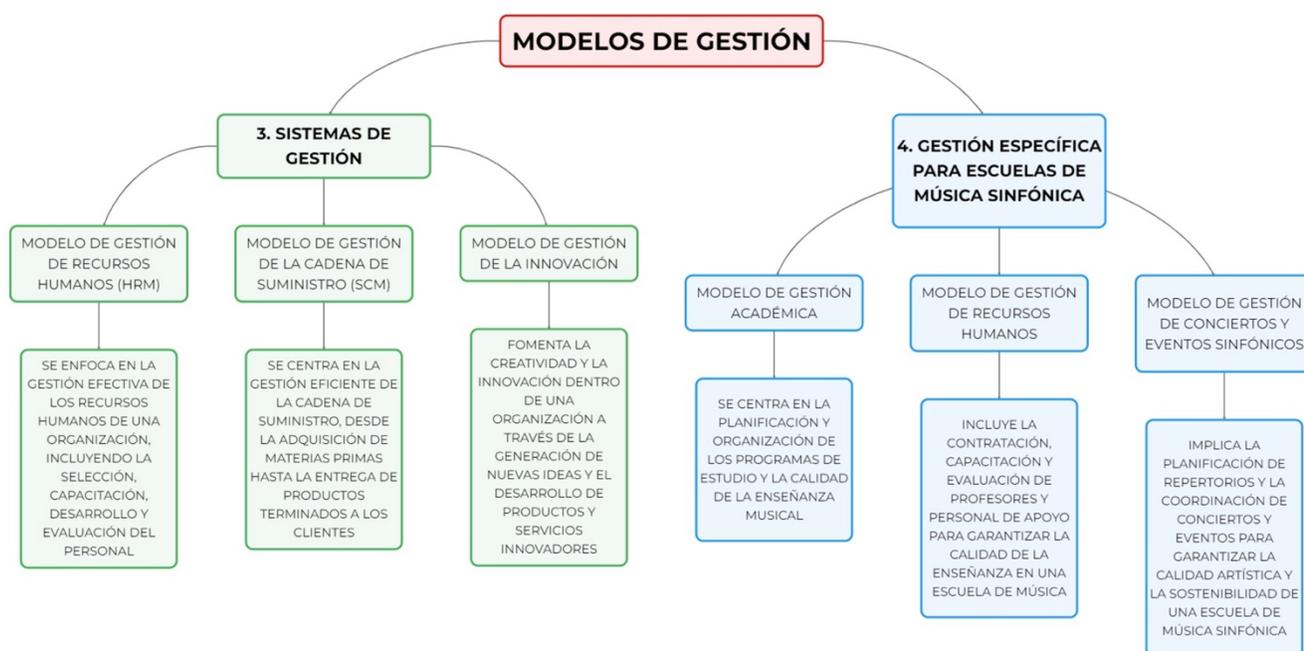


Figura 4 Modelo de Gestión. Fuente: Elaboración propia.

Este enfoque aborda el fenómeno desde la perspectiva de un modelo concebido como una representación que condensa y simplifica los componentes complejos de la realidad en esquemas prácticos para su interpretación (Oliveira, 2007) En este contexto, se sugiere que "un modelo puede adoptar la forma de un diagrama, un gráfico o una ecuación", de acuerdo con Caeiro (2001, citado en Oliveira, 2007, p. 97). Un modelo de gestión, según Zarategui¹⁹ (1999 citado en Díaz²⁰, 2019), se concibe como una guía que define los pasos a seguir en la acción de una organización o proyecto, unificando esfuerzos hacia objetivos comunes. Estos modelos facilitan la planificación y ejecución de recursos humanos, técnicos, financieros, ambientales y de planificación. Además, no solo ayudan a comprender fenómenos, sino que también permiten intervenir en ellos y prever eventos futuros.



¹⁹ José Ramón Zarategui Libro - La gestión por procesos su papel e importancia en la empresa.

²⁰ Camila Andrea Rodríguez Díaz Modelos de sistemas integrados de gestión para pequeñas, medianas y grandes empresas

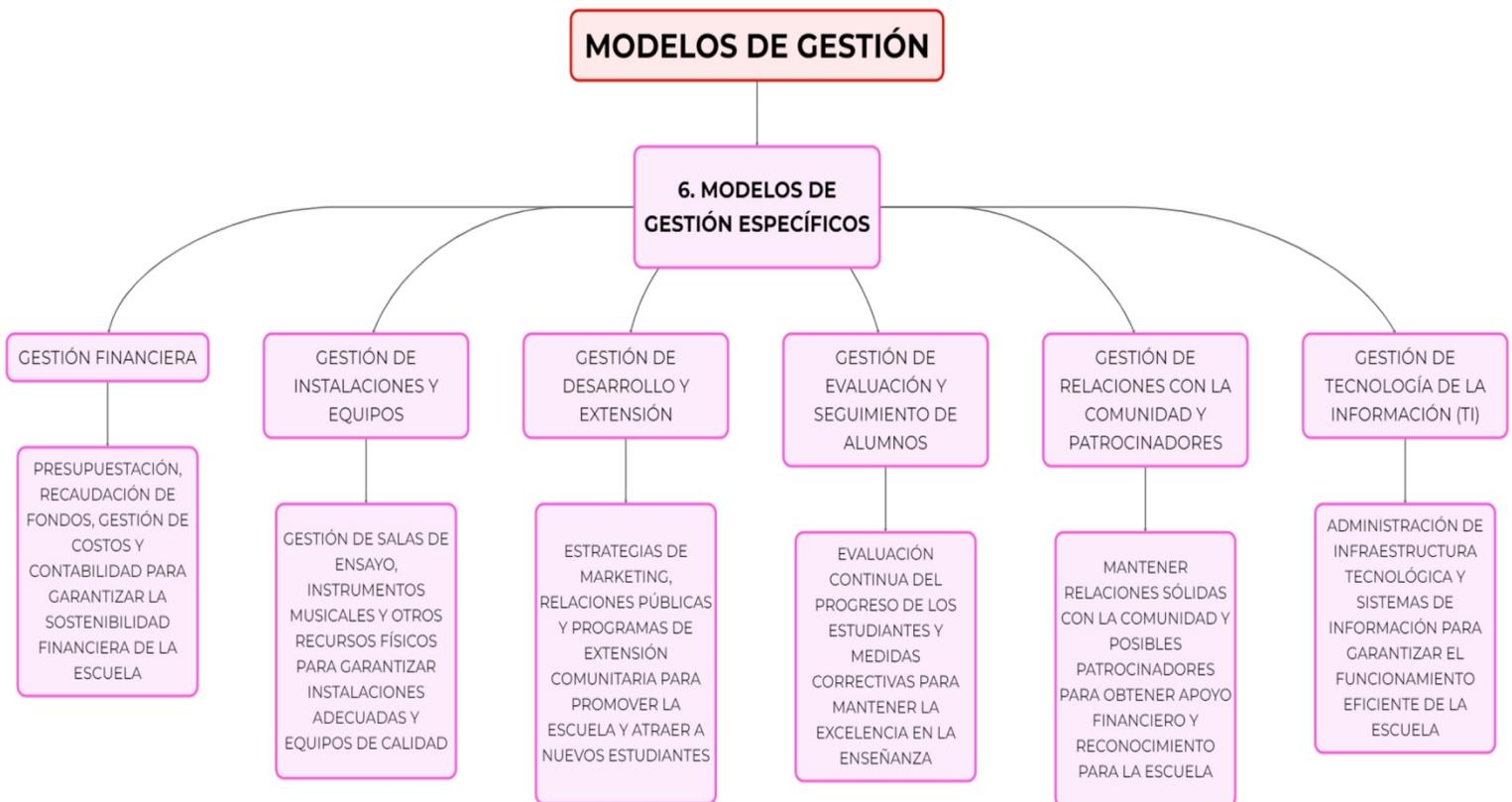
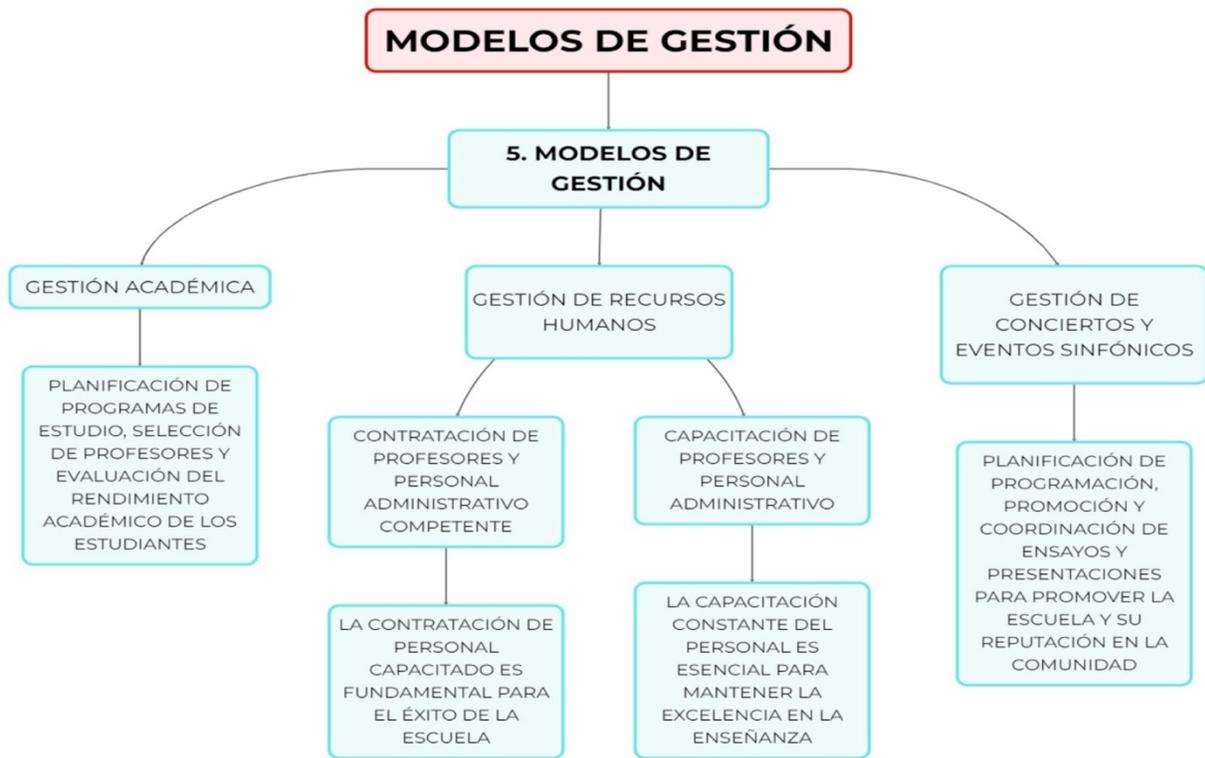


Figura 5 Modelo de Gestión Fuente: Elaboración propia.

Así pues, aunque las escuelas de música con enfoque sinfónico en el municipio de Cali han desempeñado un papel fundamental en la formación musical y el desarrollo artístico de jóvenes talentos; la gestión efectiva de estas instituciones se ha convertido en un desafío en medio de un entorno musical en constante cambio y crecimiento. Esto implica la necesidad de establecer un modelo de gestión diseñado para abordar las necesidades y aspiraciones de estas escuelas, para mejorar su eficiencia operativa, su calidad artística y su sostenibilidad a largo plazo.

La gestión de una escuela de música con vocación sinfónica implica aspectos específicos relacionados con la enseñanza musical, la formación de músicos y la producción de conciertos,

Es evidente que las escuelas de música con orientación sinfónica en Cali han contribuido significativamente al desarrollo cultural y artístico en la región, y como tal, su gestión efectiva es crucial para su sostenibilidad y éxito continuo. La implementación de modelos de gestión específicos puede proporcionar un marco sólido para abordar los desafíos únicos que enfrentan estas instituciones educativas y artísticas.

El Modelo de Gestión Académica es esencial para garantizar la calidad de la enseñanza musical y el desarrollo de los estudiantes. Esto implica una cuidadosa planificación de los programas de estudio, la selección de profesores capacitados y la evaluación regular del rendimiento académico de los alumnos. Al mismo tiempo, el Modelo de Gestión de Recursos Humanos debe centrarse en la contratación y capacitación de profesores y personal administrativo competente, ya que su contribución es fundamental para el éxito general de la escuela.

La gestión eficaz de los conciertos y eventos sinfónicos es vital para promover la escuela y su reputación en la comunidad. Un Modelo de Gestión de Conciertos y Eventos Sinfónicos bien diseñado puede garantizar una programación atractiva, una promoción efectiva y la coordinación de ensayos y presentaciones sin problemas. Además, el Modelo de Gestión Financiera debe abordar la planificación presupuestaria, la recaudación de fondos y la gestión de costos para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la escuela.

La disponibilidad y el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos son esenciales para el éxito de la escuela. El Modelo de Gestión de Instalaciones y Equipos debe garantizar la disponibilidad de salas de ensayo bien equipadas y instrumentos de calidad para los estudiantes. Además, un Modelo de Gestión de Desarrollo y Extensión efectivo puede contribuir a la promoción de la escuela y la atracción de nuevos estudiantes a través de estrategias de marketing, relaciones públicas y programas de extensión comunitaria bien planificados.

Es importante reconocer que la evaluación continua del progreso de los estudiantes y la implementación de medidas correctivas son fundamentales para mantener la excelencia en la enseñanza musical.

Por lo tanto, un Modelo de Gestión de Evaluación y Seguimiento de Alumnos debería ser una prioridad. Asimismo, la gestión de relaciones con la comunidad y los patrocinadores es crucial para obtener el apoyo y el reconocimiento necesarios, por lo que un Modelo de Gestión de Relaciones con la Comunidad y Patrocinadores sólido puede fortalecer la base de apoyo de la escuela.

Por último, pero no menos importante, la gestión efectiva de la tecnología de la información (TI) es vital en la era digital actual. Un Modelo de Gestión de Tecnología de la Información (TI) bien desarrollado puede garantizar el funcionamiento eficiente de los sistemas de

información, la comunicación interna y externa, y la administración de los datos de los estudiantes.

La implementación de modelos de gestión específicos y adaptados a las necesidades de las escuelas de música con enfoque sinfónico en Cali puede contribuir significativamente a su desarrollo sostenible y al logro de sus objetivos educativos y artísticos.

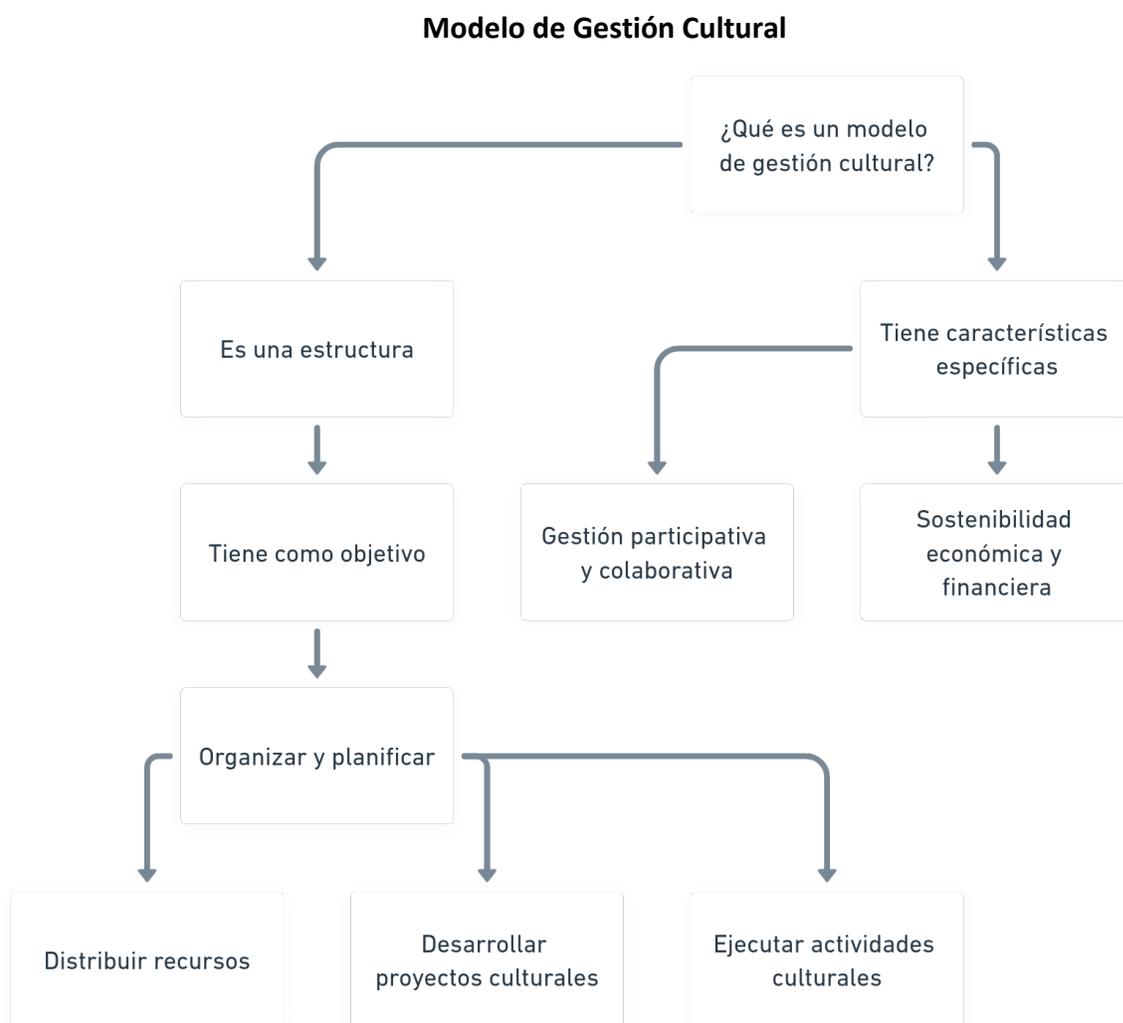


Figura 6 Modelo Gestión Cultural Fuente Elaboración propia.

Pero todo modelo de gestión requiere ejecutores y aliados para hacerlo funcional, lo que implica hablar del concepto de stakeholders; temática que abordo a continuación.

6. Stakeholders

6.1 La teoría de los Stakeholders o Grupos de interés.

En las últimas décadas, se ha observado un cambio significativo en la perspectiva de muchos teóricos de management y académicos, alejándose de concepciones tradicionales de empresa hacia el enfoque stakeholder o de base ampliada. Liderado por Edward Freeman en 1984²¹, este enfoque busca conceptualizar de manera más precisa las complejas interacciones entre empresas, organizaciones y el entorno sociopolítico.

El concepto de stakeholder, aunque utilizado en los años sesenta y setenta, fue sistematizado por Freeman, quien propuso una teoría que podría dar lugar a un nuevo paradigma empresarial en el siglo XXI. La teoría del stakeholder considera a aquellos que tienen interés o están involucrados en las actividades de una empresa, y Freeman sugiere que esta perspectiva puede contribuir a configurar una realidad más justa y beneficiosa para todos.

La literatura sobre stakeholder ha experimentado un crecimiento exponencial en casi un cuarto de siglo, con diversas publicaciones recientes que exploran su relevancia y evolución. Se destaca un diálogo entre expertos en Business Ethics Quarterly en 2008²², así como compilaciones de artículos destacados sobre el tema. La teoría del stakeholder no solo

²¹ R. Edward Freeman (nacido el 18 de diciembre de 1951) es un filósofo americano y profesor de administración empresarial en el "Darden School" de la Universidad de Virginia, particularmente conocido por su trabajo en la teoría de stakeholder (1984) y en trabajos empresariales.

²² Shao R, Aquino K, Freeman D. Beyond Moral Reasoning: A Review of Moral Identity Research and Its Implications for Business Ethics. Business Ethics Quarterly. 2008;18(4).

describe la naturaleza de las operaciones empresariales (aspecto descriptivo) sino que también defiende su superioridad en términos de gestión y logro de objetivos (aspecto instrumental), además de proporcionar orientación ética y filosófica para la toma de decisiones (aspecto normativo).

El término "stakeholder" se define como una parte interesada o un grupo de interés, según Flak y Rose (2005)²³. Por otro lado, Clarkson (1995)²⁴ amplía esta definición al referirse a individuos o grupos que poseen o reclaman activos, derechos o intereses en una organización, abarcando su pasado, presente o futuro. Estos derechos e intereses surgen por las acciones de la organización, pudiendo ser legales y éticas, individual o colectivamente. Clarkson también destaca la posibilidad de asignar estos beneficios, reclamos o derechos a grupos específicos, como empleados, accionistas o clientes.

Rodríguez (2018)²⁵ ofrece una introducción al concepto de stakeholder, destacando la diversidad de definiciones y enfoques existentes. Se señala que el origen del término se encuentra en el libro "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984) de Edward Freeman, quien se basó en la definición de este concepto por el Stanford Research Institute en 1963.

Clarke (1997) aporta una perspectiva etimológica al señalar que "stakeholder" proviene de "stakeholding," que significa tener un interés en algo. En el contexto empresarial, los stakeholders se definen como personas o grupos que tienen algún tipo de interés en la empresa. Este concepto de interés, según Rodríguez (2018), ha sido recurrente en la literatura de relaciones públicas y marketing, donde se entiende que los stakeholders poseen derechos, reclamaciones o influencia en la empresa. Con el tiempo, la perspectiva

²³ Flak, L., & Rose, J. (2005). Stakeholder Governance: Adapting Stakeholder Theory to E-Government. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, pp-pp.

²⁴ Max B. E. Clarkson. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

²⁵ Rodríguez, H. Montilla, A. Quijije, P. (2018). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Quevedo, Ecuador: Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 2, 130-149.

del stakeholder ha evolucionado y continúa siendo objeto de debate y exploración tanto en la literatura académica como en el ámbito empresarial.

Los stakeholders o grupos de interés son individuos, grupos, organizaciones o entidades que tienen un interés o están involucrados de alguna manera en una empresa, proyecto, organización o iniciativa. Los stakeholders pueden tener diferentes niveles de influencia y pueden incluir a:

- **Accionistas o propietarios:** Aquellos que poseen acciones o participación en la propiedad de una empresa y tienen un interés financiero en su éxito.
- **Empleados:** Los trabajadores de la empresa que dependen de ella para su sustento y pueden estar preocupados por cuestiones como empleo seguro, salarios y condiciones laborales.
- **Clientes:** Las personas o entidades que compran productos o servicios de la empresa y desean recibir productos de calidad y un buen servicio al cliente.
- **Proveedores:** Las empresas o individuos que suministran materias primas, productos o servicios a la empresa y desean que esta tenga éxito para seguir haciendo negocios con ella.
- **Socios comerciales:** Otras empresas con las que la empresa en cuestión tiene acuerdos comerciales, alianzas estratégicas o relaciones contractuales.
- **Gobierno y reguladores:** Entidades gubernamentales y organismos reguladores que pueden tener un interés en garantizar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones aplicables.
- **Comunidad local:** Los residentes y organizaciones cercanas a la ubicación de la empresa que pueden verse afectados por sus operaciones y desean que estas sean sostenibles y responsables.

- **Organizaciones sin fines de lucro y grupos de interés:** Organizaciones o grupos que abogan por causas específicas y pueden tener interés en el comportamiento y las políticas de la empresa en relación con esas causas.

Modelos de Stakeholders o Grupos de Interés

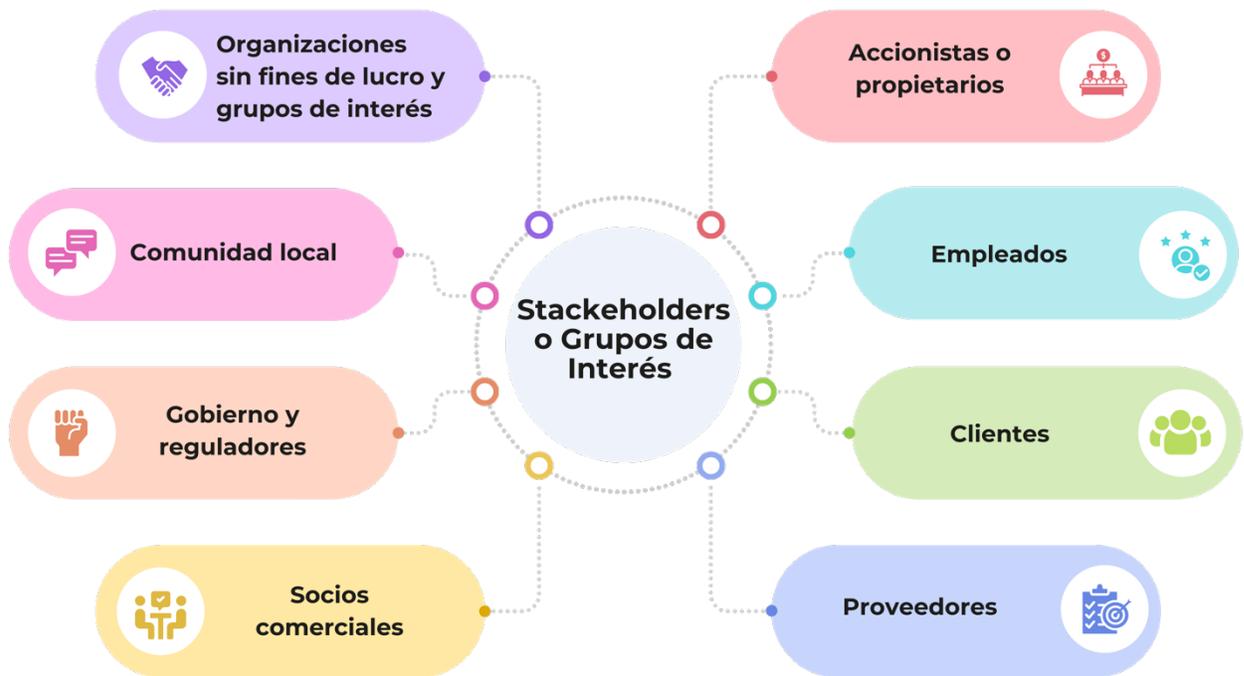


Figura 7 Modelos de Stackholders -. Adaptado de "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications" (p. 69), por T. Donaldson y L. Preston, 1995, *Academy of Management Review*, 20(1). Elaboración propia.

En la Figura, se identifican diversos stakeholders, clasificados en dos categorías: primarios y secundarios. La distinción entre estos radica en que "los stakeholders primarios mantienen una relación de intercambio recíproco y directo con la corporación, mientras que los stakeholders secundarios buscan influir en estas relaciones de manera más indirecta" (Van der Laan, 2009)

Siguiendo la perspectiva de Clarkson (1995), se establece que los stakeholders primarios son aquellos indispensables para la subsistencia de la empresa. Este grupo incluye accionistas, inversionistas, empleados, clientes, proveedores, Gobiernos, comunidades y mercados. Clarkson destaca la importancia de evitar insatisfacciones entre los stakeholders primarios, ya que esto podría generar obstáculos o problemas para la empresa.

La sociedad en su conjunto también se considera como parte de los stakeholders primarios, dado que su comportamiento influye significativamente en las organizaciones. Todos estos stakeholders, con sus respectivos derechos, metas, expectativas y responsabilidades, afectan a la empresa. El líder empresarial debe generar suficiente riqueza, valor y satisfacción para cada grupo clave para alcanzar el éxito organizacional. Cabe resaltar que descuidar o no reconocer a un grupo primario de interesados podría llevar al fracaso de la organización (González-Masip, 2018)

La gestión de stakeholders implica identificar quiénes son estos grupos, comprender sus intereses y preocupaciones, y tomar decisiones y acciones que equilibren sus necesidades y expectativas. Esto es fundamental para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de una empresa u organización, ya que una gestión eficaz de stakeholders puede ayudar a construir relaciones positivas y a evitar conflictos y problemas potenciales.

Los stakeholders de una escuela de música con vocación sinfónica pueden variar según la ubicación y el alcance de la institución.

- **Estudiantes:** Los estudiantes son una parte fundamental de cualquier escuela de música. Su éxito y satisfacción son esenciales para la reputación y el crecimiento de la escuela.

- **Profesores y Personal Académico:** El cuerpo docente y el personal académico de la escuela tienen un papel fundamental en la calidad de la educación que se ofrece y en la reputación de la institución.
- **Padres y Familias de los Estudiantes:** Los padres y familias de los estudiantes son importantes stakeholders, ya que pueden influir en las decisiones de sus hijos y apoyar económicamente a la escuela.
- **Directores y Coordinadores de Orquestas y Grupos Sinfónicos:** Si la escuela se enfoca en música sinfónica, los directores y coordinadores de orquestas y grupos sinfónicos son stakeholders clave que pueden colaborar en programas y eventos.
- **Patrocinadores y Donantes:** Las escuelas de música a menudo dependen de patrocinadores y donantes para financiar instrumentos, becas y programas especiales.
- **Autoridades Educativas Locales:** Dependiendo de la regulación educativa del área, las autoridades educativas locales pueden ser stakeholders importantes para el cumplimiento de requisitos y normativas.
- **Comunidad Local:** La comunidad local puede beneficiarse de eventos y actuaciones musicales de la escuela, y su apoyo puede ser importante para el éxito continuo de la institución.
- **Instituciones Musicales Locales:** Las orquestas locales, teatros y otras instituciones musicales pueden colaborar con la escuela y proporcionar oportunidades de actuación y aprendizaje para los estudiantes.
- **Organizaciones Musicales Sin Fines de Lucro:** Grupos o organizaciones musicales sin fines de lucro pueden ser colaboradores o aliados estratégicos de la escuela.

- **Exalumnos:** Los exalumnos de la escuela pueden seguir siendo stakeholders, ya que su éxito posterior puede reflejar la calidad de la educación que recibieron.
- **Medios de Comunicación:** Los medios de comunicación locales pueden ayudar a promocionar eventos y logros de la escuela, lo que puede ser beneficioso para la visibilidad y reputación de la institución.
- **Empresas Locales:** Las empresas locales pueden ser patrocinadores o colaboradores en eventos y programas de la escuela.

Es importante gestionar de manera efectiva las relaciones con estos stakeholders para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la escuela de música con vocación sinfónica y promover una comunidad musical vibrante.

7. Cadena de Valor

Una cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter en su libro "Competitive Advantage" (Ventaja Competitiva) en 1985. Se usa para analizar y descomponer las actividades y procesos de una empresa en diferentes etapas o actividades, para comprender cómo agrega valor a sus productos o servicios. Estas etapas se dividen en dos categorías principales: 1. Actividades Primarias: Estas actividades están directamente relacionadas con la creación, entrega y soporte del producto o servicio. Se divide en cinco áreas clave: a. Logística de entrada: Incluye la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas. b. Operaciones: Son las actividades de producción o prestación de servicios. c. Logística de salida: Incluye el almacenamiento y distribución del producto final. d. Marketing y ventas: Comprende las actividades de promoción, publicidad, ventas y gestión de clientes. e. Servicio: Se refiere a la atención al cliente, el soporte técnico y la gestión de garantías.

El concepto de cadena de valor proviene de la propuesta de Michael Porter²⁶ sobre los clusters como estrategia para el mejoramiento de la competitividad. No existe una regla estandarizada para la definición de los actores que deben hacer parte de uno, pero las particularidades de cada sector son determinantes para definir los integrantes de estos. Según Porter, un cluster, al proveer un espacio eficiente y constructivo para el diálogo de todos los interesados (productores, proveedores, formadores, entidades de gobierno, etc.), permite la identificación de necesidades, oportunidades, restricciones y obstáculos comunes para competir.

Los resultados esperados de un cluster son los incrementos de la productividad y la competitividad y la formación de nuevos negocios soportados en la innovación. Tal como lo señala este autor, el éxito de un cluster y el aprovechamiento de sus ventajas depende, en un alto grado, del sentido de dependencia mutua establecido entre los actores. Lo anterior debe verse reflejado en la libre circulación de información, la disposición para construir y desarrollar agendas comunes y la presencia de un marcado interés en cooperar. Entre las principales ventajas identificadas por Porter, cabe señalar: Produce información sobre oportunidades de negocio que pueden aprovechar las empresas del sector. Disminuye las barreras de entrada al sector, dado que existen insumos de calidad, información, capacidades y activos para desarrollar actividades productivas.

Genera una menor percepción de riesgo en las entidades financieras, lo que puede generar un mayor acceso al crédito. Permite tener un mayor conocimiento de la demanda local, lo cual puede revelar segmentos de mercado en los cuales las firmas pueden diferenciarse. Promueve la generación de una demanda exigente y sofisticada que presiona a las firmas a crecer y responder a las demandas de los consumidores locales.

²⁶ Michael Eugene Porter (Ann Arbor, Michigan; 23 de mayo de 1947) es un académico americano, conocido por sus teorías económicas. Ostenta la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard (HBS) y dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la misma escuela de negocios. Es globalmente reconocido en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Desde una orientación inicial a temas de competitividad, con innovaciones tan importantes como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clusters, los grupos estratégicos o los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia, Porter ha ido poniendo cada vez más el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva. Fruto de ello son sus aportaciones relativas a responsabilidad social y valor compartido.

Permite el acceso a insumos especializados, lo que genera ventajas en términos de calidad y costos. La información sectorial acumulada de diferentes actores, puede permitir información de calidad a un menor costo, especialmente la relacionada con los consumidores y sus necesidades. Genera el acceso a toda una serie de bienes y servicios que pueden ser considerados como un bien público o cuasi-público (información, infraestructura, programas de formación, spillovers¹⁶ de las inversiones de los privados).

Las escuelas de música con vocación sinfónica son, de hecho, una parte esencial de la cadena de valor del sector musical sinfónico en Cali y en cualquier otra región. Estas instituciones desempeñan un papel crucial al formar a músicos, compositores y profesionales relacionados con la música sinfónica. Al proporcionar educación y formación en música clásica, estas escuelas contribuyen directamente al abastecimiento de talento humano para las orquestas sinfónicas y otros componentes de la cadena de valor.

Las escuelas de música sinfónica pueden ofrecer programas de estudio que abarquen instrumentos orquestales, teoría musical, historia de la música, técnicas de interpretación y más. Los músicos formados en estas instituciones pueden luego unirse a orquestas locales, nacionales o internacionales, contribuyendo al enriquecimiento del repertorio sinfónico y la promoción de la música clásica en la región.

Por lo tanto, las escuelas de música con vocación sinfónica son una parte fundamental de la cadena de valor del sector musical sinfónico, ya que nutren y preparan a los artistas y profesionales que participan en la interpretación, producción y promoción de la música clásica y sinfónica. La importancia de los stakeholders en la cadena de valor de las escuelas de música sinfónica no puede ser subestimada.

Estos grupos de interés juegan un papel crítico en el éxito y sostenibilidad de las instituciones educativas y artísticas, y en el sector musical sinfónico en general. Una comprensión profunda de las necesidades y expectativas de los stakeholders es

fundamental para garantizar la alineación de los objetivos y estrategias de la escuela de música con las demandas y preocupaciones de estas partes interesadas clave.

Las escuelas de música con enfoque sinfónico dependen de sus estudiantes para mantener su reputación y su calidad educativa. Los profesores y el personal académico son responsables de la entrega de una educación de alta calidad, lo que los convierte en pilares fundamentales de la cadena de valor. Además, la participación de los padres y las familias de los estudiantes, así como de las autoridades educativas locales, es crucial para garantizar un entorno de aprendizaje propicio y favorable.

Los directores y coordinadores de orquestas y grupos sinfónicos, junto con los patrocinadores y donantes, juegan un papel esencial en el apoyo a los programas y eventos de la escuela, lo que contribuye significativamente a su éxito. La colaboración con las instituciones musicales locales y las organizaciones musicales sin fines de lucro también es vital para fomentar un entorno musical vibrante y próspero en la comunidad local.

Además, mantener una relación sólida con la comunidad local, los exalumnos, los medios de comunicación y las empresas locales puede ser beneficioso para promover el reconocimiento y la reputación de la escuela de música sinfónica. Al gestionar de manera efectiva estas relaciones con los stakeholders, las escuelas de música pueden fortalecer su posición en la cadena de valor del sector musical sinfónico y contribuir al enriquecimiento continuo de la cultura musical en la región.

El entendimiento y la gestión efectiva de los stakeholders son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de las escuelas de música con vocación sinfónica, y su participación en la cadena de valor del sector musical sinfónico desempeña un papel vital en el desarrollo y la promoción de la música clásica y sinfónica en la sociedad.

Estructura de Cadena de Valor



Figura 8 Estructura Cadena de Valor Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

La metodología IAP (Investigación-Acción-Participación) es un enfoque de investigación social cuyo objetivo es la transformación social mediante la participación de los sujetos implicados. Se basa en la idea de que los individuos y las comunidades pueden analizar críticamente su situación y realizar acciones colectivas para mejorarla.

La metodología IAP (Investigación-Acción-Participación) se empleará para desarrollar el modelo de gestión, centrando el análisis en la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali. Esta metodología se selecciona por su capacidad para integrar a los actores clave, permitiendo una comprensión profunda de las dinámicas interrelacionadas y facilitando la implementación de mejoras concretas. Se utilizarán

técnicas como entrevistas, encuestas y grupos focales para obtener una comprensión más profunda de las experiencias y conocimientos locales.

La investigación busca analizar críticamente la gestión de stakeholders en las cadenas de valor de las escuelas de música sinfónica, identificando causas subyacentes de posibles problemas y evaluando soluciones. La relevancia de este estudio radica en su contribución al desarrollo cultural y artístico de Cali, así como en la optimización de las operaciones de las escuelas de música. La IAP, al fomentar la participación de los directores se presenta como un enfoque adecuado para abordar las complejidades de la gestión de estas instituciones. La metodología propuesta no solo busca comprender la realidad de las escuelas de música sinfónica, sino también involucrar activamente a los actores clave en la creación de soluciones concretas y sostenibles, enriqueciendo el panorama cultural y educativo de la región.

2.1 Enfoque metodológico

Para el diagnóstico inicial, se llevó a cabo una investigación bibliográfica exhaustiva. Basándonos en el impacto del proyecto, se seleccionaron seis escuelas de música con las cuales trabajaríamos. Para esta elección, se establecieron tres criterios fundamentales:

Enfoque en la enseñanza musical sinfónica y la presencia de grupos instrumentales: Se priorizó la selección de escuelas de música que ofrecieran enseñanza en música sinfónica y que incluyeran en su currículo grupos orquestales, bandísticos o de cámara, así como grupos dedicados a la música tradicional. Este criterio asegura que las instituciones seleccionadas estén equipadas para abordar la dimensión práctica y teórica de la música, abarcando una amplia gama de géneros y estilos.

La Secretaría de Cultura recibió apoyo económico y estatus sin fines de lucro: las escuelas de música elegidas serían beneficiarias de apoyo financiero por parte de la Secretaría de

Cultura y que operaran como organizaciones sin fines de lucro. Esto garantiza un respaldo institucional sólido y un compromiso con la promoción cultural y educativa, en lugar de objetivos comerciales.

Dedicación a la enseñanza musical como impacto social comunitario: Un tercer criterio crucial fue que las escuelas seleccionadas estuvieran comprometidas con la enseñanza de la música como un medio para generar impacto social en la comunidad. Esto implica que la educación musical no solo se conciba como una disciplina artística, sino también como una herramienta para el desarrollo personal y comunitario, promoviendo la inclusión, la cohesión social y el acceso equitativo a la cultura.

Al considerar estos tres puntos clave, se garantiza que las escuelas de música seleccionadas estén alineadas con los objetivos y valores del proyecto, asegurando una colaboración efectiva y significativa para todas las partes involucradas.

Fases de la investigación y Cronograma general

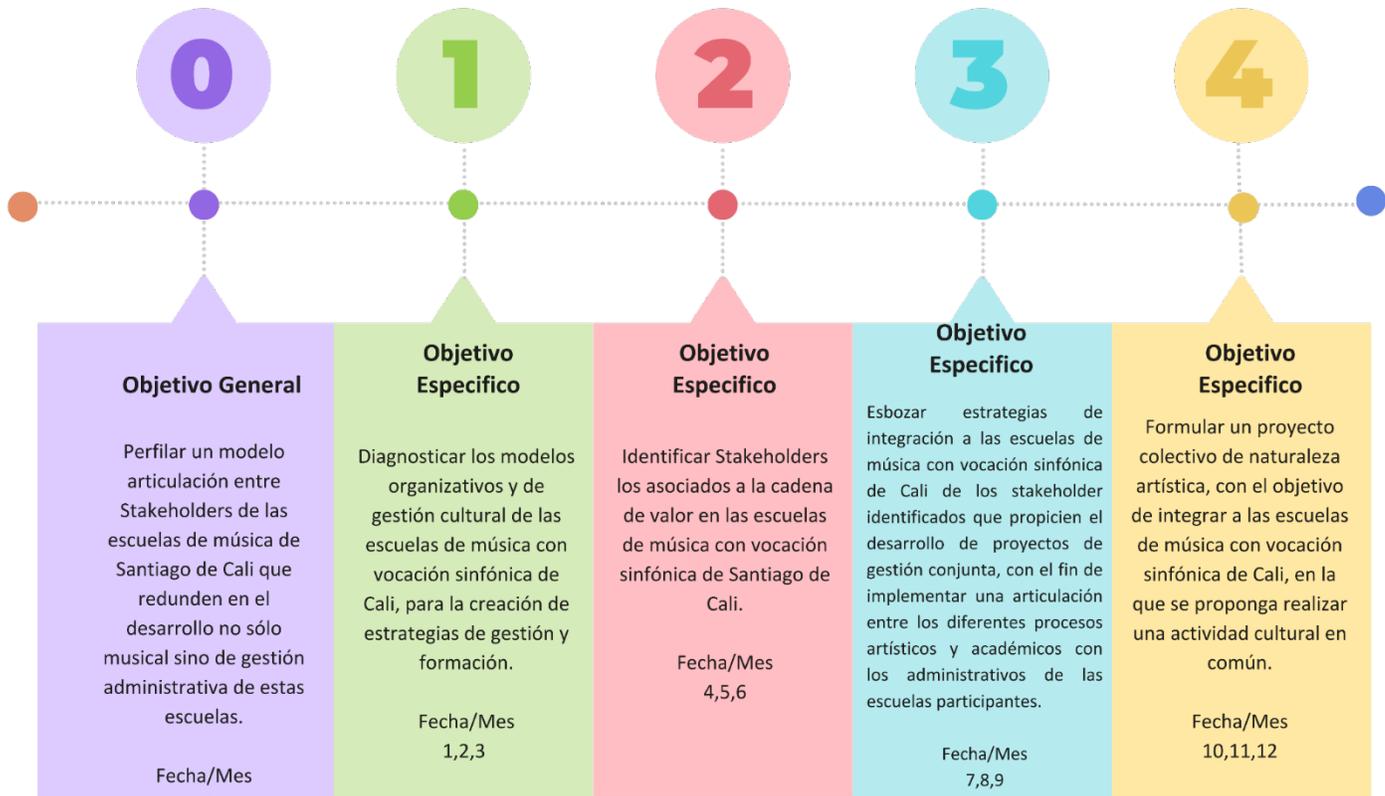


Figura 9 Cronograma de la Investigación Fuente: Elaboración propia.

Diagnosticar los modelos organizativos y de gestión cultural de las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali, para la creación de estrategias de gestión y formación

01

Metodología

Revisión documental sobre la operación de tratamiento de textos en relación con los elementos subjetivos y objetivos planteados por diversos autores, que inciden en su comprensión.

- Reestructuración de las conexiones entre las escuelas de música con orientación sinfónica en Santiago de Cali: un análisis centrado en la gestión de los stakeholders en sus cadenas de valor.

Acciones

- Realizar la caracterización de las escuelas de música.
- Búsqueda y selección de artículos científicos.
- Revisión documental y estructuración de los referentes bibliográficos.
- Identificación de áreas clave de estudio y formulación de preguntas de investigación.

Fecha / Meses

1,2,3 Meses

Esbozar estrategias de integración a las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali de los stakeholder identificados que propicien el desarrollo de proyectos de gestión conjunta, con el fin de implementar una articulación entre los diferentes procesos artísticos y académicos con los administrativos de las escuelas participantes.

03

Fecha / Meses

7,8,9- Meses

Metodología

Desarrollando estrategias para integrar las escuelas de música sinfónica de Cali identificando las partes interesadas, buscaremos implementar proyectos de gestión conjunta para crear una conexión entre los procesos artísticos, académicos y administrativos de cada escuela. El objetivo es fomentar el desarrollo de una visión compartida y una gestión más eficiente para las escuelas de música sinfónica en Cali.

Acciones

- Identificación de dimensiones y requisitos estructurales.
- Selección de expertos y muestra de estudio.
- Aplicación de instrumentos de validación (juicio de expertos).
- Análisis de datos e información obtenidos.
- Realización de ajustes finales con base en los resultados obtenidos.
- Organización de talleres participativos con el objetivo de identificar y mapear la cadena de valor.
- Dinámicas para visualizar las interacciones y relaciones entre las escuelas de música y sus stakeholders.
- Aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar los datos recopilados.
- Identificación de patrones, tendencias y áreas críticas que requieren atención.

Identificar Stakeholders los asociados a la cadena de valor en las escuelas de música con vocación sinfónica de Santiago de Cali.

02

Metodología

Recopilación de datos (mediante entrevistas semiestructuradas de tipo descriptivo). Luego, se debe realizar un análisis descriptivo y correlacionar la información recolectada. Esto se puede hacer mediante una hoja de datos.

Acciones

- Reuniones con representantes de las escuelas de música y otros stakeholders para planificar el enfoque y las etapas de la investigación.
- Establecimiento de acuerdos y compromisos para garantizar la participación activa.
- Entrevistas semi-estructuradas con directores, profesores, estudiantes y otros actores relevantes.
- Encuestas a una muestra representativa de la comunidad educativa y artística.

Fecha / Meses

4,5,6 Meses

Formular un proyecto colectivo de naturaleza artística, con el objetivo de integrar a las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali, en la que se proponga realizar una actividad cultural en común.

04

Metodología

El proyecto "Armonía Sinfónica Cali" (propuesta) promoverá la integración entre escuelas de música sinfónica mediante la formación de un comité representativo. Se desarrollarán reuniones para establecer objetivos y seleccionar un repertorio diverso. Se llevarán a cabo ensayos conjuntos y talleres, facilitando el aprendizaje mutuo y fortaleciendo lazos sociales. El proyecto culminará con un concierto sinfónico colectivo, abierto a la comunidad, que reflejará la colaboración artística y cultural entre las escuelas participantes.

Acciones

- Constitución del Comité Representativo
- Reuniones Estratégicas
- Ensayos Conjuntos y Talleres Formativos.
- Actividades de Intercambio y Aprendizaje Mutuo.
- Concierto Sinfónico Colectivo

Fecha / Meses

10,11,12 Meses

2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información –

En el marco de la metodología seleccionada, se han identificado herramientas participativas destinadas a recopilar información de los actores involucrados en las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali. El objetivo también era identificar prácticas de gestión efectivas que ayudaran a caracterizar, visibilizar y analizar los desafíos existentes, dada su importancia evidenciada en diversas experiencias.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos incluyeron entrevistas semi-estructuradas, encuestas dirigidas a los 6 directores de las Escuelas de Música, así como reuniones presenciales y virtuales para socializar el proyecto.

Estas técnicas permitieron profundizar en los modelos o prácticas de gestión implementadas en las escuelas de música con orientación sinfónica, aspectos que no se habían examinado antes. Esto se debe en gran medida a que los responsables de estas actividades suelen ser artistas, músicos y docentes, cuya experiencia y enfoque laboral se

centran en las artes y la formación musical. A menudo, estos actores descuidan aspectos operativos fundamentales dentro de la gestión de proyectos de esta índole, dejando a cargo de las instancias municipales e institucionales encargadas de los elementos culturales.

En este contexto, la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali se abordó desde una perspectiva de gestión de stakeholders en sus cadenas de valor. Este enfoque permitió comprender las dinámicas interrelacionadas entre los actores involucrados, identificar sinergias y buenas prácticas y analizar los desafíos en la gestión de estas instituciones culturales.

2.4 Población y muestra

Población: Escuelas municipales de música con vocación sinfónica de la ciudad de Cali Grupo de interés (directores y/o docentes)

Muestra: Muestreo intencional: 6 directores de las escuelas de Música con Vocación Sinfónica y juicios de experto.

2.5 Descripción de actividades:

2.5.1 Revisión documental

Se llevaron a cabo diversas etapas metodológicas para fundamentar el proyecto de escuelas municipales de música, abordando aspectos clave:

Analizar y construir un marco teórico que sirva de base para el proyecto, considerando las normativas globales y las nacionales, departamentales y municipales. Esto implicó una revisión detallada de leyes, reglamentos y disposiciones relacionadas con la educación musical y la gestión cultural.

Revisión de documentos y herramientas: Se realizó una exhaustiva revisión de documentos, como cartillas, proyectos, actas, planes estratégicos, planes de acción, políticas y leyes. Este

proceso permitió obtener una comprensión integral de las iniciativas previas, así como identificar buenas prácticas y áreas de mejora.

Estudio de temáticas específicas: Se realizó un estudio detallado sobre temáticas clave relacionadas con la gestión en el ámbito musical y cultural. Esto incluyó el análisis de la gestión de proyectos, la formulación de modelos de gestión cultural y aspectos generales de la formación musical. Este conocimiento especializado proporcionó una base sólida para el diseño y la implementación efectiva del proyecto de escuelas municipales de música.

En conjunto, esta etapa metodológica garantizó una base sólida y bien informada para el desarrollo y la implementación del proyecto, abarcando desde el marco teórico hasta las herramientas prácticas y el conocimiento especializado necesario para la gestión cultural y musical efectiva.

2.5.2 Entrevista y encuestas

Luego se detallan los componentes metodológicos generales considerados para entrevistar con directores y docentes de escuelas de música con vocación sinfónica en Cali. El objetivo principal de estas entrevistas fue identificar las necesidades, capacidades y limitaciones de los modelos de gestión implementados en estas instituciones. Esta información se utilizó como insumo esencial para la construcción de un modelo integrado de gestión y la implementación de planes de mejoramiento adecuados. El propósito final era lograr una articulación efectiva de los diversos actores involucrados y contribuir a la generación de valor en el contexto de las escuelas de música con vocación sinfónica.

Tipo de técnica: Entrevista semiestructurada con preguntas de enfoque descriptivo, guiada por preguntas específicas y previamente planificadas que podían ajustarse según las características de los entrevistados. Esta metodología se utilizó como herramienta para llevar a cabo un análisis organizacional y la implementación de un

proceso inicial de comparativa interna, entre las escuelas de música con vocación sinfónica participantes en el estudio.

Aspectos generales de análisis: En el diseño del instrumento se orientó a identificar los componentes presentes en la cadena de valor de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali, abarcando áreas como formación, producción, circulación, promoción e investigación. Se enfocó en aspectos cruciales que impactan en la sostenibilidad, considerando dimensiones social, cultural, organizativa y económica.

Público objetivo: Se entrevistaron 6 directores de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali, con observación continua de punto de saturación (censo). El estudio incluyó a 5 escuelas de música y una inscrita en el colegio INEM creadas en Santiago de Cali. El objetivo de este enfoque fue obtener percepciones valiosas sobre la viabilidad y eficacia del modelo desde la perspectiva de los stakeholders en sus cadenas de valor en el contexto específico de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali.

Escuelas de Música

1. Escuela de Música Decepaz
2. Fundación Notas de Paz.
3. Escuela de Música Somo Pacifico.
4. Escuela de Música INEM.
5. Escuela de Música Orquestas de Vientos de Siloé.
6. Mensajero de Esperanza

Tiempo y canal utilizado para la realización de cada entrevista: 120 minutos en promedio, a través de video llamada.

Pregunta motivadora la entrevista:

¿Cuáles son las principales necesidades, capacidades y limitaciones de los modelos de gestión implementados en la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali? Se busca obtener percepciones valiosas sobre la viabilidad y eficacia del modelo desde la perspectiva de los stakeholders en sus cadenas de valor.?

En el diseño de la entrevista aplicada para la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali, se definieron 5 categorías generales de análisis que determinaron las preguntas. Estas interrogantes se generaron a partir de insumos recopilados en la fase inicial de análisis documental, que sirvieron para conformar la propuesta integrada de gestión. El objetivo es obtener percepciones valiosas sobre la viabilidad y eficacia del modelo desde la perspectiva de los stakeholders en sus cadenas de valor.

Datos generales. Al inicio se indagaron por datos generales del entrevistado y de la trayectoria de la escuela.

Categoría 1. Productos y servicios en la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali.

Esta categoría se enfoca en los productos y servicios resultantes de la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali. Se formulan preguntas destinadas a identificar y determinar:

- i) La oferta artístico-cultural en las distintas áreas y sus necesidades específicas.
- ii) Los productos y servicios artísticos y formativos ofrecidos.
- iii) Los resultados educativos, musicales, culturales y sociales generados por la articulación.

El objetivo es conocer los elementos clave relacionados con los productos y servicios derivados de esta colaboración, considerando aspectos como la gestión de nuevos

públicos, características específicas de los productos terminados y las líneas de trabajo establecidas en la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali.

Categoría 2. Procesos de trabajo en la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali.

Esta categoría se centra en los procesos de trabajo relacionados con la producción o apoyo de los productos y servicios de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali. Se formularon preguntas específicas para explorar:

- Los procesos de articulación con la administración y las entidades culturales municipales y departamentales, incluyendo antecedentes, estado actual y proyecciones futuras.
- La colaboración con otras organizaciones, como la participación en redes de apoyo, ejes de cooperatividad y alianzas público-privadas.
- La presencia de organizaciones sociales y culturales con potencial de articulación con la escuela.
- Componentes internos de los procesos de gestión institucional, como sistemas de matrículas, planes de cobertura, proyecto educativo musical y planes de estudio.

El objetivo es obtener una visión integral de cómo se llevan a cabo los procesos de trabajo en el contexto de la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali, con el fin de evaluar la viabilidad y eficacia del modelo desde la perspectiva de los stakeholders en sus cadenas de valor.

Categoría 3. Funciones de apoyo en las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali.

Esta categoría se enfoca en las funciones de apoyo que no están directamente asociadas con el proceso de producción de servicios, abordando elementos internos cruciales. Las preguntas en esta categoría exploran:

- El financiamiento y sus fuentes.
- Los recursos humanos, incluyendo la estructura de equipos de trabajo y organigramas.
- Procesos de asociatividad y acuerdos de creación, revisión y modificación.
- Los sistemas de comunicación interna.

Redes o circuitos de circulación y prestación de productos o servicios culturales.

El propósito es obtener una comprensión detallada de las funciones de apoyo que respaldan la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali. Este análisis contribuirá a evaluar la viabilidad y eficacia del modelo desde la perspectiva de los stakeholders en sus cadenas de valor.

Categoría 4. Desempeño organizacional de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali.

Esta categoría se orienta a identificar elementos cruciales relacionados con el desempeño y funcionamiento del proyecto de escuela de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali. Las preguntas exploran:

- La contratación de docentes y formadores, analizando el perfil y la participación de personal docente vinculado y voluntario.
- La infraestructura, dotación instrumental, registro e inventarios, con un análisis detallado de la infraestructura y otros recursos disponibles, incluyendo sus características físicas y modos de uso.

- Procesos de evaluación de calidad, ya sea académica u organizacional.

El objetivo es obtener percepciones valiosas sobre la viabilidad y eficacia del modelo desde la perspectiva de los stakeholders en sus cadenas de valor, evaluando cómo estos elementos contribuyen al desempeño organizacional y al logro de los objetivos en el contexto de la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali.

Categoría 5. Planeación estratégica de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali.

Enfoca en evaluar los procesos de planeación a corto, mediano o largo plazo, y el proceso general de planificación en la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali. Las preguntas incluyen:

- La evaluación de los procesos de planeación estratégica a diferentes plazos.
- Los métodos y enfoques utilizados en el proceso de planificación.
- La identificación de propuestas y sugerencias por parte de los participantes para fortalecer la planeación estratégica.

El propósito es obtener percepciones valiosas sobre la viabilidad y eficacia del modelo desde la perspectiva de los stakeholders en sus cadenas de valor, especialmente en lo que respecta a los procesos de planeación estratégica en la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali.

2.5.3 Análisis descriptivo

Para la sistematización y análisis de la información recopilada mediante las entrevistas aplicadas en la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali, se diseñó una hoja de cálculo que permitió establecer líneas comparativas. El objetivo principal fue hacer un análisis correlacional de tipo descriptivo en cada pregunta y categorías planteadas. A través de estas observaciones, se identificaron elementos comunes y diferenciadores entre las prácticas y modelos de gestión implementados en las escuelas. Este análisis se abordó de manera cualitativa y cuantitativa, permitiendo una evaluación integral.

Como la entrevista buscaba identificar las necesidades, capacidades y limitaciones de los modelos de gestión en las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali, se usó este análisis como insumo clave para construir una propuesta de modelo integrado de gestión. Además, se consideró esencial para la implementación de planes de mejoramiento adaptados a las realidades específicas identificadas en cada proyecto. Este proceso incorporó las recomendaciones formuladas por los actores involucrados, incluyendo docentes y directores, para asegurar la pertinencia y efectividad de las acciones propuestas.

2.5.4 Validación

Técnicas e instrumentos desarrollados

JUICIO DE EXPERTOS



Figura 10 Técnicas e instrumentos desarrollados - Juicio de Experto Fuente: Elaboración propia

En diversas mesas de trabajo y encuentros con docentes y directores de escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali, se socializó y expuso las propuestas integradas dentro del modelo de gestión. Se implementó un instrumento tipo encuesta para validar el modelo, que consistía en diez preguntas abiertas construidas secuencial, alineadas con las dimensiones del modelo. El propósito era obtener información detallada sobre la percepción de los directivos en cuanto a la pertinencia y el nivel de aplicación del modelo, así como la incorporación de las propuestas formuladas por ellos en etapas anteriores, durante las entrevistas.

Además de las mesas de trabajo, la propuesta fue socializada en diversos escenarios como Encuentros, concursos y reuniones artísticas. Estos espacios proporcionaron oportunidades para depurar, compartir y confrontar las diferentes dimensiones del modelo con otras

experiencias y perspectivas. Finalmente, se realizaron ajustes finales y complementos al modelo basados en los datos obtenidos durante estos momentos de validación. En el contexto de la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica en Santiago de Cali, el objetivo fue obtener percepciones valiosas sobre la viabilidad y eficacia del modelo desde la perspectiva de los stakeholders en sus cadenas de valor.

CAPÍTULO 3

DIAGNOSTICO

Para iniciar con el proceso de trabajo con las EMCVC se debe diagnosticar los modelos organizativos y de gestión cultural que poseen, tanto en términos administrativos, como de formación y de escenarios de difusión. Pero para ello deben comprenderse en relación con el entorno urbano y comunitario de Cali. Encuadrando desde allí sus posibles impactos. Veamos pues cuáles son sus entornos de actuación:

Mapa de Santiago de Cali

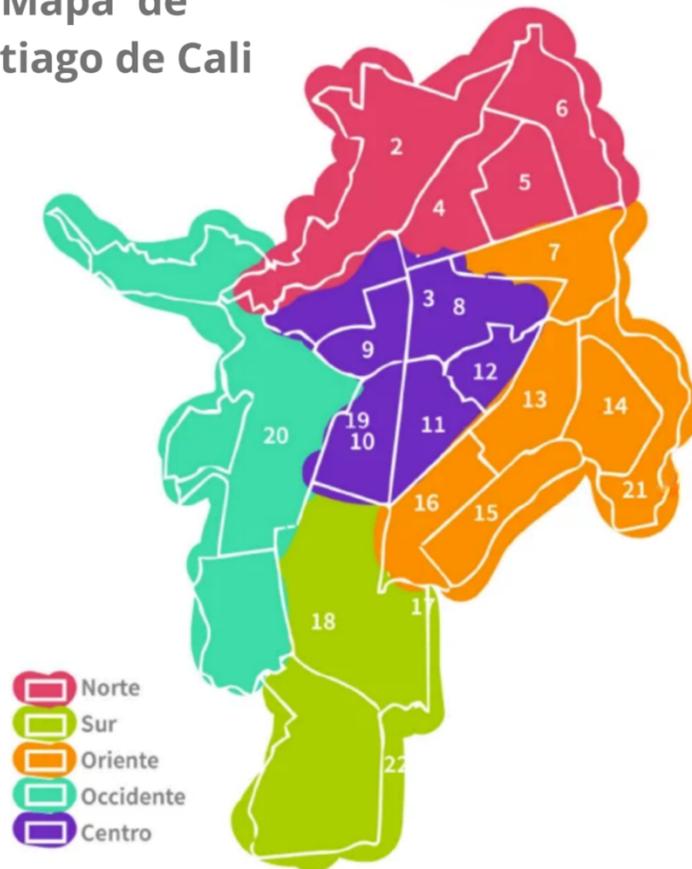


Figura 11 Mapa de la Ciudad de Cali Fuente: Tomado de la página web Tecno centro Somos Pacífico (<https://sospacifico.org/comunidad/>)

3.1 Mensajeros de Esperanza / Fundación Arboleda

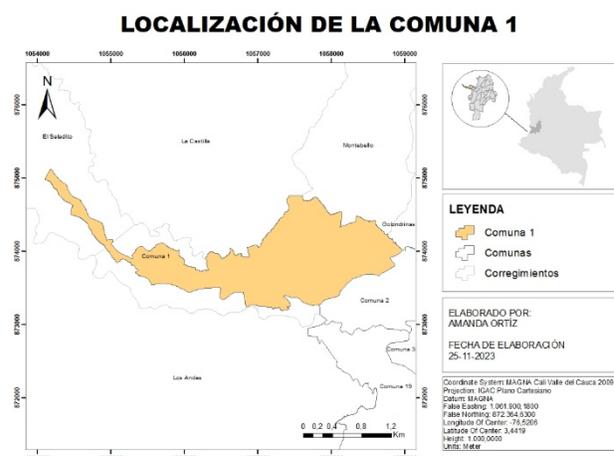


Figura 12 Mapa de la Comuna 1 fuente: Elaboración propia.

| Aspecto | Detalles |
|-----------------------------|---|
| Nombre | Mensajeros de Esperanza / Fundación Arboleda |
| Fecha de Fundación | 13 de junio 2003 |
| Tipo de Organización | Organización cultural sin animo de lucro. |
| Ubicación | La Comuna 1, ubicada al occidente de Santiago de Cali y delimitada por los ríos Cali y Aguacatal, presenta una extensión de 384.2 hectáreas, representando el 3.2% del área total de la ciudad y situándose por debajo del promedio comunal de 550 hectáreas. Conformada por dos barrios y dos urbanizaciones, esta comuna destaca por tener el 0.8% de los barrios totales de la ciudad y el 2.3% de las urbanizaciones y sectores. Con límites al sur con la Comuna 19, al norte con los corregimientos de El Saladito, La Castilla, Montebello y Golondrinas, al nororiente con la Comuna 2, y al occidente con el corregimiento de El Saladito, la Comuna 1 se caracteriza por sus 261 manzanas, lo que equivale al 1.9% del total de manzanas en la ciudad ((Julio César Alonso C. Mauricio Alejandro Arcos, 2007) |
| Dirección | Calle 5 No. 62C-53 Edificio El Mayorazgo I |
| Teléfono | 315 565 08 15 |
| Logo | |
| Pagina Web | https://fundacionmensajerosdeesperanza.org/ |
| Correo electrónico | mensajerosdeesperanzacali@gmail.com |
| Redes Sociales | Instagram: https://www.instagram.com/fundacionmensajerosdeesperanza/ Facebook : https://www.facebook.com/profile.php?id=100081283612769 Youtube: https://www.youtube.com/channel/UCXYNI26X6uow9nM41FOVsYw |

LOCALIZACIÓN DE LA COMUNA 4

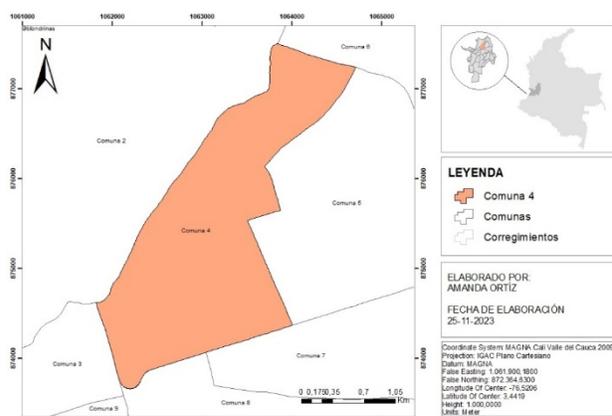


Figura 13 Mapa de la Comuna 4 Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 Mensajeros de Esperanza / Fundación Arboleda Fuente: Elaboración propia.

3.2 Escuela de música INMEN

| Aspecto | Detalles |
|-----------------------------|--|
| Nombre | Mensajeros de Esperanza / Fundación Arboleda |
| Fecha de Fundación | Año 2000 |
| Tipo de Organización | Institución Educativa de carácter público. |
| Ubicación | La Comuna 4 está en el noroeste de Santiago de Cali, al oeste, el centro de la ciudad y la zona industrial de San Nicolás, al norte, la Comuna 2, al este, con las comunas 5 y 6, y al sur, con las comunas 7 y 8. Con el 3.7% del área del municipio con 452.5 hectáreas, esta comuna se compone de veinte barrios y dos urbanizaciones y sectores, representando el 8.1% y el 2.3% respectivamente. Con 518 manzanas, equivalente al 3.7% del total de manzanas en Cali, la Comuna 4 juega un papel significativo en el desarrollo urbano de la ciudad ((Julio César Alonso C. Mauricio Alejandro Arcos, 2007) |
| Dirección | Carrera 5N No 61N-126 B/ Floraindustrial |
| Teléfono | 602 4470128 |
| Logo | |
| Pagina Web | inem.oficinaderegistro@cali.edu.co |
| Correo electrónico | inem.oficinaderegistro@cali.edu.co |
| Redes Sociales | Instagram: https://www.instagram.com/inemjorgeisaacscali/ Facebook : https://www.facebook.com/InemJorgeIsaacsCaliOficial Youtube: https://www.youtube.com/channel/UCUyl_UKvmchHCOJuslh7wxw |

Tabla 7 Escuela de música INMEN Fuente: Elaboración propia.



3.3 Fundación Notas de Paz

Figura 14 Mapa de la Comuna 19 Fuente: Elaboración propia

| Aspecto | Detalles |
|-----------------------------|--|
| Nombre | Fundación Notas de Paz |
| Fecha de Fundación | Marzo 2007 |
| Tipo de Organización | Organización cultural sin ánimo de lucro. |
| Ubicación | La Comuna 4 está en el noroeste de Santiago de Cali, al oeste, el centro de la ciudad y la zona industrial de San Nicolás, al norte, la Comuna 2, al este, con las comunas 5 y 6, y al sur, con las comunas 7 y 8. Con el 3.7% del área del municipio con 452.5 hectáreas, esta comuna se compone de veinte barrios y dos urbanizaciones y sectores, representando el 8.1% y el 2.3% respectivamente. Con 518 manzanas, equivalente al 3.7% del total de manzanas en Cali, la Comuna 4 juega un papel significativo en el desarrollo urbano de la ciudad ((Julio César Alonso C. Mauricio Alejandro Arcos, 2007) |
| Dirección | Carrera 4 No 12 A OE16, Barrio Bellavista |
| Teléfono | (602) 3450130 |
| Logo |  |
| Pagina Web | https://notasdepaz.com |
| Correo electrónico | admon@notasdepaz.org |
| Redes Sociales | Instagram: https://www.instagram.com/notasdepaz/ Facebook : https://www.facebook.com/fundacionnotasdepaz/ Youtube: https://www.youtube.com/channel/UCDGX0Kli8h2B3UHQJDGFaag |

Tabla 8 Fundación Notas de Paz Fuente: Elaboración propia



Figura 15 Mapa Comuna 20 Fuente: Elaboración propia

3.4 La Orquesta Sinfónica de Siloe / Fundación Sidoc

| Aspecto | Detalles |
|-----------------------------|---|
| Nombre | La Orquesta Sinfónica de Siloe / Fundación Sidoc |
| Fecha de Fundación | Año 2005 |
| Tipo de Organización | Organización cultural sin ánimo de lucro. |
| Ubicación | Ubicada en la porción occidental de Santiago de Cali, la Comuna 20 comprende ocho barrios y dos urbanizaciones notables, incluyendo Belisario Caicedo, Siloé, Lleras Camargo, Belén, Brisas de Mayo, Pueblo Joven, Venezuela - Urbanización Cañaveralejo y La Sultana (Cali Como Vamos, 2019). Según el censo del DANE en 2018, la comuna alberga a 47,325 habitantes, representando el 2.74% de la población total de la ciudad, con una composición demográfica que se inclina hacia un 48% de hombres y un 52% de mujeres (Julio César Alonso C., Mauricio Alejandro Arcos, 2007). |
| Dirección | Calle 12a # 37 – 15, Acopi-Yumbo. |
| Teléfono | 3167276049 |
| Logo | |
| Pagina Web | https://www.fundacionsidoc.org |
| Correo electrónico | fundación@sidocsa.com |
| Redes Sociales | https://www.facebook.com/FundaSidoc https://www.instagram.com/fundacionsidoc/ https://www.youtube.com/@fundacionsidoc7406 |

Tabla 9 La Orquesta Sinfónica de Siloe / Fundación Sidoc Fuente: Elaboración propia.



3.5 Escuela de Música de Decepaz

Figura 16 Mapa Comuna 21 Fuente: Elaboración propia.

| Aspecto | Detalles |
|-----------------------------|---|
| Nombre | Escuela de Música de Decepaz |
| Fecha de Fundación | Año 2005 |
| Tipo de Organización | Organización cultural sin ánimo de lucro. |
| Ubicación | Se encuentra ubicada al oriente de la ciudad, cuenta con 8 barrios y 6 urbanizaciones dentro de los que se destacan Pizamos I, Pizamos II, Calimio Desepaz, El Remanso, Los Líderes, Desepaz Invicali, Compartir, Ciudad Talanga, Villa Mercedes I - Villa Luz - Las Garzas, Potrero (Julio César Alonso C. Mauricio Alejandro Arcos, 2007) |
| Dirección | Calle 120 # 23 – 53, Puerta del sol |
| Teléfono | (602) 420 1343 |
| Logo |  Escuela de Música Desepaz Cali |
| Pagina Web | https://escuelademusicadesepaz.org/ |
| Correo electrónico | proartes@proartescali.com |
| Redes Sociales | https://www.facebook.com/EscuelaMusicaDesepaz/ https://www.instagram.com/escuelademusicadesepaz/ https://www.youtube.com/channel/UCagdE-GaBJxGwYUFvqsHQ2w |

Tabla 10 Escuela de Música de Decepaz Fuente: Elaboración propia.



3.6 Tecnocentro Cultural Somos Pacífico

Figura 17 Mapa Comuna 21 Fuente: Elaboración propia.

| Aspecto | Detalles |
|-----------------------------|---|
| Nombre | Tecnocentro Cultural Somos Pacífico |
| Fecha de Fundación | Año 2009 |
| Tipo de Organización | Organización cultural sin ánimo de lucro. |
| Ubicación | Se encuentra ubicada al oriente de la ciudad, cuenta con 8 barrios y 6 urbanizaciones dentro de los que se destacan Pizamos I, Pizamos II, Calimio Desepaz, El Remanso, Los Líderes, Desepaz Invicali, Compartir, Ciudad Talanga, Villa Mercedes I - Villa Luz - Las Garzas, Potrero (Julio César Alonso C. Mauricio Alejandro Arcos, 2007) |
| Dirección | Carrera 28B No. 121B – 55 Barrio Potrero Grande |
| Teléfono | 3176380186 |
| Logo | |
| Pagina Web | https://sospacifico.org |
| Correo electrónico | info@sospacifico.org |
| Redes Sociales | https://www.facebook.com/tcsospacifico https://www.instagram.com/sospacificotc/ https://www.youtube.com/user/TCSospacifico |

Tabla 11 Tecnocentro Cultural Somos Pacífico Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4

IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS

Procedamos entonces a identificar los Stakeholders los asociados a la cadena de valor de las escuelas de música con vocación sinfónica de Santiago de Cali previamente referidas.

4.1 Escuela de Música de Decepaz

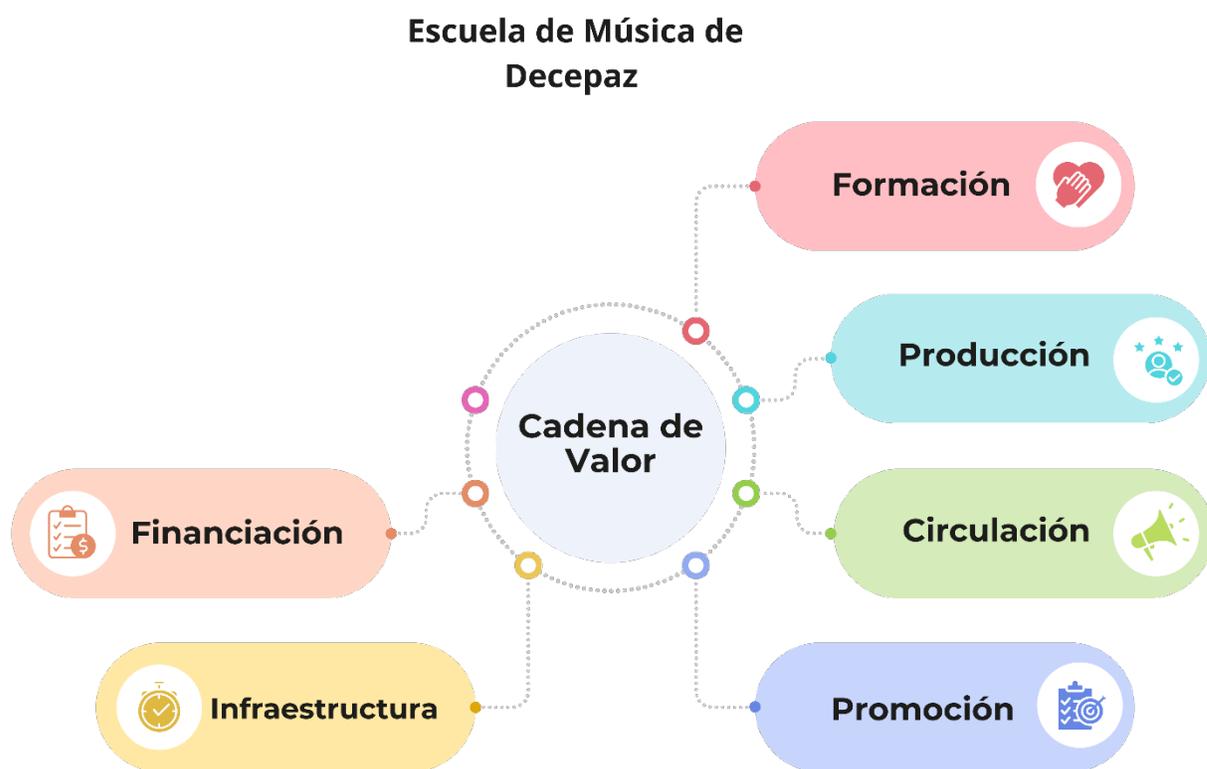


Figura 18 Cadena de Valor - Escuela de Música Decepaz Fuente: Elaboración propia.

Stakeholder - Escuela de Música Decepaz



Figura 19 Stakeholders - Escuela de Música Decepaz Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la Entrevista

| Tema | Contenido Principal |
|--|--|
| Quienes son | 2005: Nace el Proyecto Coro y Orquesta Infantil y Juvenil Decepaz. - 2011: Inicia la construcción de una sede propia. - 2012: El Proyecto se convierte en Escuela de Música Decepaz, ampliando su cobertura y programas académicos. - 2013: Inauguración de la moderna edificación con el apoyo del expresidente Juan Manuel Santos y la exministra de Cultura Mariana Garcés. - 2018: Consolidación del Proyecto "Escuela de Música Decepaz" con la colaboración de la comunidad, la Junta Administradora local de la comuna y padres de familia. |
| Misión de la Escuela de Música | La Escuela de Música Decepaz tiene como misión brindar a niños, niñas y jóvenes de la Comuna 21 de Cali la oportunidad de acercarse y apreciar la música clásica, mejorando su calidad de vida y promoviendo la convivencia pacífica. |
| Visión de la Escuela de Música. | La visión es ser un espacio educativo integral que contribuya al desarrollo integral de niños y jóvenes a través de la música. |

| | |
|---|---|
| <p>Estructura Organizativa de la Escuela de Música</p> | <p>La escuela cuenta con 29 profesores formados profesionalmente en diversas instituciones universitarias. Entre ellos, dos directores de coro, uno de orquesta, uno de banda, tres de lenguaje musical, uno de historia de la música, dos de guitarra, dos de expresión corporal, cinco de cuerdas frotadas, uno de canto lírico, uno de técnica vocal y nueve de instrumentos de viento. Además, cuenta con el apoyo de 8 monitores, egresados de la escuela, director académico pedagógico, un coordinador de convivencia (Psicólogo), coordinadora y una auxiliar administrativa.</p> |
| <p>Recursos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Universidad del Valle • Ministerio de Cultura • Secretaria de Cultura Cali • Secretaria de Cultura Gobernación |
| <p>Eje de Intervención</p> | <p>La propuesta académica incluye programas formativos proyectados a once años en tres niveles: cuatro años de iniciación, cuatro más de nivel medio y tres de nivel superior, paralelamente con su formación de educación básica.</p> |
| <p>Infraestructura y Recursos Físicos</p> | <p>La escuela cuenta con una moderna edificación de tres pisos inaugurada en 2013. Cumple con especificaciones técnicas y acústicas, con dotación de instrumentos musicales para banda y orquesta sinfónicas. Incluye un aula múltiple, seis salas de música independientes, un depósito para instrumentos y una terraza para formación musical.</p> |

Tabla 12 Análisis de la Entrevista - Escuela de Música de Decepaz Fuente: Elaboración propia

4.2 Escuela de Música de Tecno - Centro Cultural Somos Pacífico – Batuta

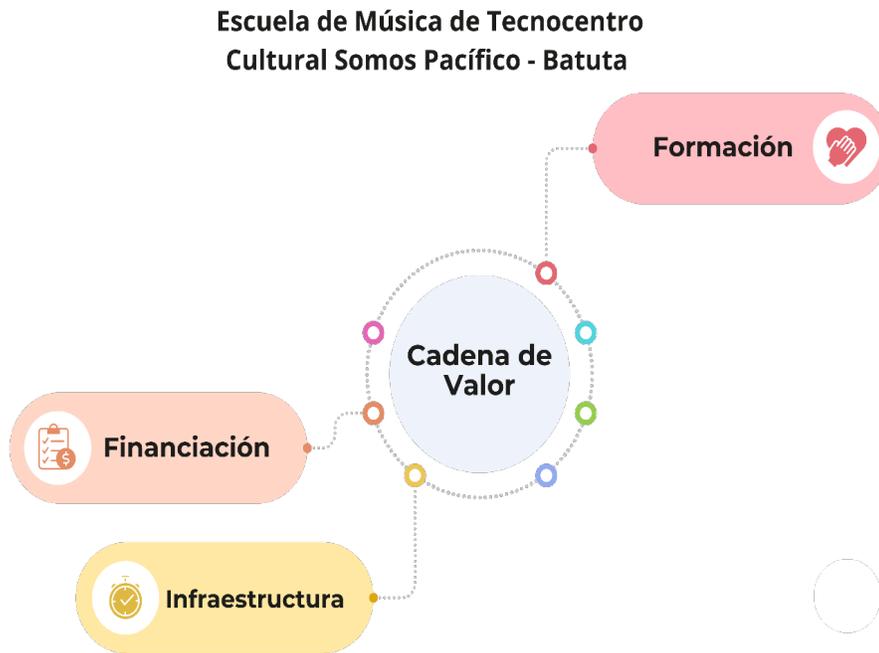


Figura 20 Cadena de Valor Tecnocentro Cultural Somos Pacífico / Batuta

Stakeholders -Escuela de Música de Tecnocentro Cultural Somos Pacífico - Batuta



Figura 21 Stakeholders Tecnocentro Cultural Somos Pacífico / Batuta

Análisis de Entrevista

Tabla 13 Análisis de la Entrevista - Escuela de Música de Tecno - Centro Cultural Somos Pacífico

| Tema | Contenido Principal |
|--|---|
| Quienes son | 2009: Nace la iniciativa por la Hermana Alba Stella Barreto. - 2011: Creación de la alianza público-privada y acto de colocación de la 'primera piedra'. - 2013: Inauguración oficial de Somos Pacífico. - 2014: Creación del Club de Amigos. - 2018: Cumplimos 5 años transformando vidas. |
| Misión de la Escuela de Música | La misión es generar oportunidades de transformación en las condiciones de vida de la comunidad, contribuyendo a la generación de ingresos y a la construcción de paz y convivencia |
| Visión de la Escuela de Música. | La visión es ser un referente en la creación de entornos dignos y adecuados para el aprendizaje y el buen uso del tiempo libre, desarrollando competencias y capacidades para la construcción de proyectos significativos de vida. |
| Estructura Organizativa de la Escuela de Música | Somos Pacífico, es un modelo innovador de intervención social que, mediante alianzas público-privadas, ofrece oportunidades y capacidades centradas en la cultura, la tecnología y la generación de ingresos. Buscamos contribuir a la construcción de convivencia y paz. El modelo de intervención se basa en cinco pilares fundamentales: Gobierno Corporativo, Modelo de Intervención Social, Sostenibilidad, Comunidad y Comunicación. La estructura incluye la Corporación, el Proceso de Transformación, la participación de ONGs, el gobierno y el sector privado. |
| Recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Cultura y Turismo de Cali • Departamento para la Prosperidad Social –DPS • Ministerio de Cultura • Alcaldía de Santiago de Cali • Ministerio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones • Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia – APC • Ecopetrol • Emcali |

| | |
|---|---|
| Eje de Intervención | Ofrecemos programas de formación en música sinfónica, coro, danza, arte, inglés, cocina y jardinería. También se desarrollan eventos anuales como 'Abre que Voy, El Viaje del Tambor' y 'Noches Somos Pacífico'. En 2020, se implementó la virtualidad debido a la pandemia de COVID-19. A lo largo de 8 años, hemos formado a más de 6.000 estudiantes en el barrio Potrero Grande en áreas de danza, arte, música y tecnologías innovadoras. Durante la virtualidad en 2020, participaron 384 personas. |
| Infraestructura y Recursos Físicos | El Tecnocentro Cultural Somos Pacífico se inauguró en 2013, con bibliotecas comunitarias, Punto Vive Digital, programas de inglés y áreas para música y danza. Se resalta la finalización de fases de construcción en diferentes años. |

4.3 Fundación Notas de paz

Escuela de Música de Notas de Paz

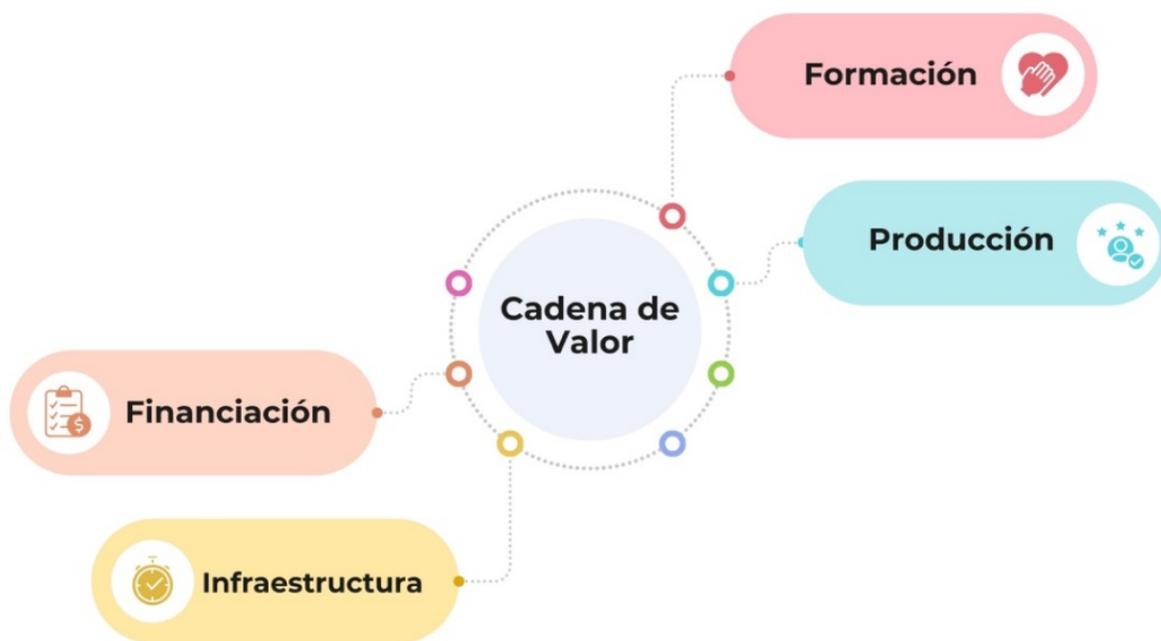


Figura 22 Cadena de Valor Fundación Notas de paz Fuente: Elaboración propia.

Stakeholders - Fundación Notas de Paz



Figura 23 Stakeholders Fundación Notas de paz Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Entrevista

Tabla 14 Análisis de la Entrevista - Fundación Notas de paz

| Tema | Contenido Principal |
|--|---|
| Quienes son | La Fundación Notas de Paz inició sus actividades en marzo de 2007, basándose en la experiencia acreditada de la Fundación Fesnojiv de Venezuela. Es una organización sin ánimo de lucro que, a través de la enseñanza de la música y la formación de su Orquesta Sinfónica Juvenil, promueve una cultura de convivencia pacífica en los barrios Bellavista y alrededores de Cali. |
| Misión de la Escuela de Música | La Fundación Notas de Paz busca construir espacios de paz mediante la educación y formación musical en niños, niñas y jóvenes con condiciones de vida poco favorecidas en los barrios de la ladera de Cali. |
| Visión de la Escuela de Música. | Ser reconocidos agentes de transformación social, utilizando la música para inspirar y empoderar a la comunidad, generando un impacto positivo local y nacional, La Estrategia Visión Futuro tiene 3 componentes: Sostenibilidad, Impacto y Proyección. |

| | |
|---|--|
| <p>Estructura Organizativa de la Escuela de Música</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La escuela cuenta con 5 Docentes, 10 practicantes (voluntarios) • Director Académico • Coordinador de área música • Coordinadora Gestión Social y Formación • Coordinador Programa Rumbo Joven. |
| <p>Recursos</p> | <p>Financiación Empresa Privada Sostenibilidad Financiera entre Entidades Convocatorias por medio de STEAM Ministerio de Cultura Banco de Bogotá Fundación Promigas</p> |
| <p>Eje de Intervención</p> | <p>Programa Pedagógico Orquestal. - Estimulación Musical para la Primera Infancia. - Proyecto de Orquesta de Cuerdas en el barrio Alto Nápoles en alianza con la Secretaría de Cultura y la Fundación Carvajal.</p> <p>Basado en El Sistema de Orquestas de Venezuela. Enfoque: Formación musical a través de una Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil.</p> <p>Metodología: Práctica orquestal para aprender instrumentos musicales.</p> <p>Clases de solfeo. - Clases grupales de instrumento. Prácticas individuales.</p> <p>Ensayos parciales seccionales y ensayos de orquesta. - Provisión de instrumentos musicales por la fundación.</p> |
| <p>Infraestructura y Recursos Físicos</p> | <p>La fundación nota de paz cuenta con un edificio creado para dictar clases, es una infraestructura que cuenta con salones poco acústicamente y tiene un teatro dentro de la escuela donde se dictan las clases grupales.</p> <p>Salones de música para dictar las clases instrumentales y un teatrino para los ensambles.</p> |

4.4 Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé: “Tocando Sueños, tocando corazones”

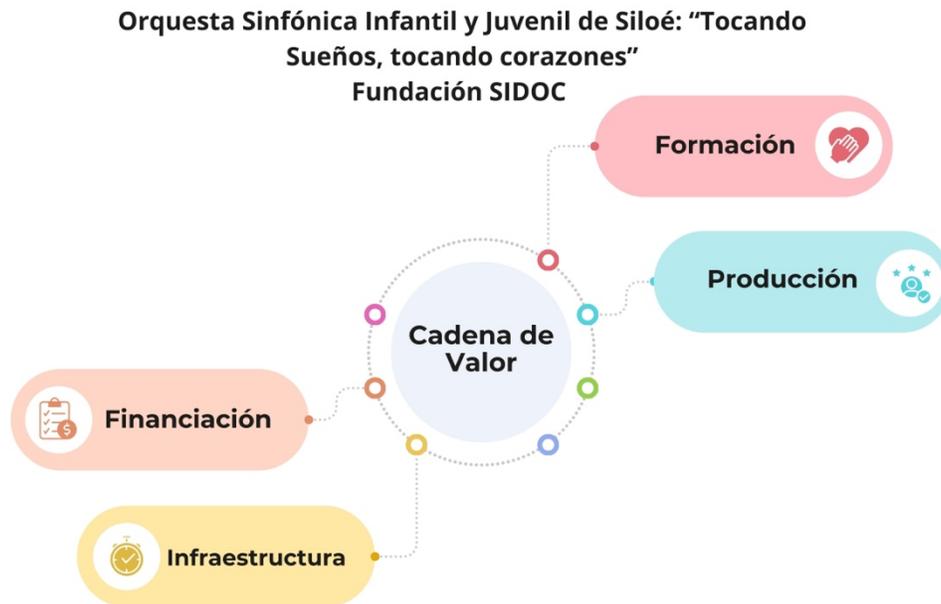


Figura 25 Cadena de Valor Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé: “Tocando Sueños, tocando corazones”
Fuente: Elaboración propia.

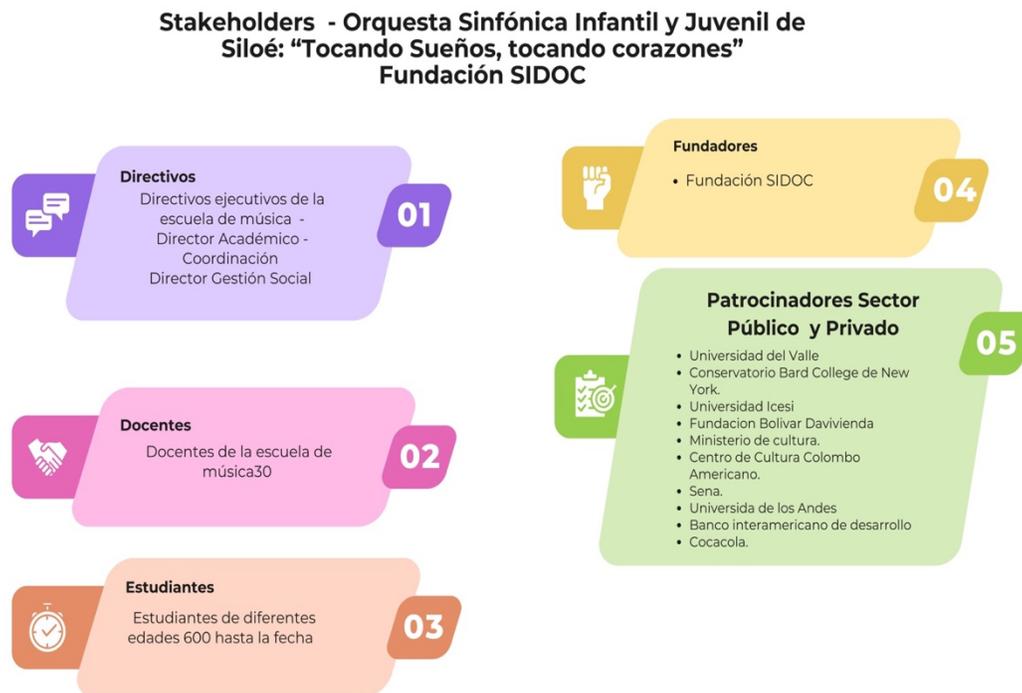


Figura 24 Stakeholders Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé: “Tocando Sueños, tocando corazones” Fuente: Elaboración

| Tema | Contenido Principal |
|--|--|
| Quienes son | Fecha de Inicio: 2006. Objetivo: Desarrollar a niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la Comuna 20 de Cali mediante la formación musical, fomentando la inclusión y mejorando su calidad de vida. |
| Misión de la Escuela de Música | Contribuir a la protección de niños y jóvenes de comunidades en alto riesgo, fortaleciéndolos en valores y formándolos como ciudadanos de bien mediante la enseñanza musical. |
| Visión de la Escuela de Música. | Ser reconocidos como agentes de transformación social, utilizando la música para crear un mundo mejor y formar individuos solidarios, respetuosos y tolerantes. |
| Estructura Organizativa de la Escuela de Música | La Escuela cuenta con 20 profesores a prestación de servicio 8 practicantes (voluntarios) Director de la Escuela Coordinadora del área de Música |
| Recursos | La escuela cuenta con el patrocinio de Secretaría de Cultura y Turismo de Cali <ul style="list-style-type: none"> • Departamento para la Prosperidad Social –DPS • Ministerio de Cultura • Alcaldía de Santiago de Cali • Ministerio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones • Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia – APC • Ecopetrol • Emcali |
| Eje de Intervención | La Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé, es una apuesta que surge en el año 2006 y busca articular a la formación musical el desarrollo psicosocial de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de los sectores en situación de exclusión en la Comuna 20 de Cali. Fortalecer el desarrollo técnico en la interpretación musical y el desarrollo de habilidades sociales, emocionales y cognitivas en los participantes. |

| | |
|---|---|
| Infraestructura y Recursos Físicos | La infraestructura está diseñada con algunos salones no acondicionados para la enseñanza de la música, cuenta con un lugar donde dictar las clases grupales, cuenta con una dotación de instrumentos y atriles cuenta con salones para dictar las clases de instrumento y teorías |
|---|---|

Tabla 15 Análisis de la Entrevista - Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé: "Tocando Sueños, tocando corazones" Fuente: Elaboración prop

4.5 INEM - Semillero de Música Clásica

INEM - Semillero de Música Clásica

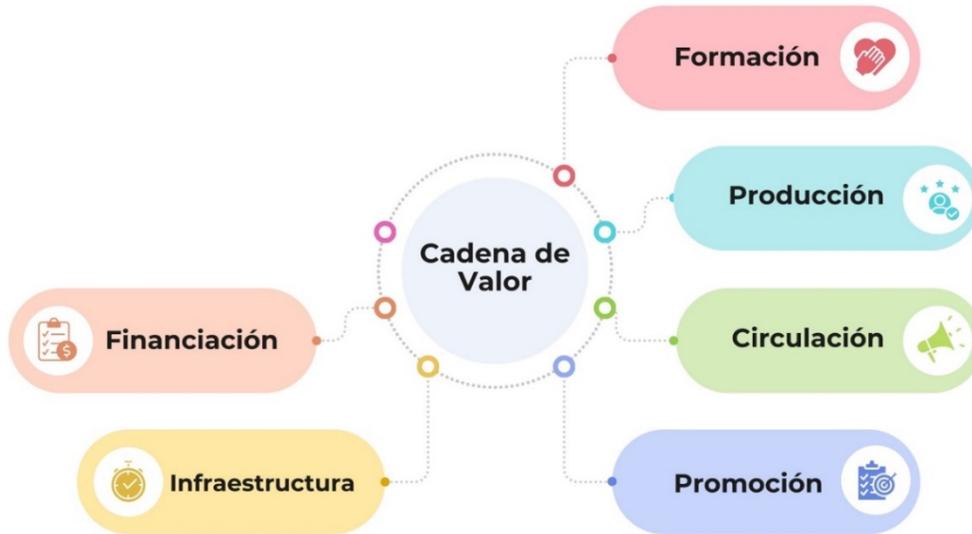


Figura 26 Cadena de Valor INEM - Semillero de Música Clásica Fuente: Elaboración propia.

INEM - Semillero de Música Clásica



| Tema | Contenido Principal |
|--|---|
| Quiénes son | Escuela de Música del INEM (Instituto Nacional de Educación Musical) Fecha de Inicio: 2000. |
| Misión de la Escuela de Música | Formar músicos competentes y autónomos, promoviendo la integralidad de los estudiantes. |
| Visión de la Escuela de Música. | Ser referente en la formación musical, fomentando la colaboración para fortalecer la escena musical local y superar desafíos. |
| Estructura Organizativa de la Escuela de Música | La escuela cuenta con 3 profesores a prestación de servicios 5 practicantes (voluntarios) Rector del Colegio Coordinador del Área de Música |
| Recursos | Ministerio de Educación Recursos del Colegio INEM Recursos Propios como Bingos, venta de tamales. |
| Eje de Intervención | Enfoca en la formación de músicos competentes y autónomos. - Se destaca la importancia de la formación integral de los estudiantes. Instrumentos de Cuerdas Instrumento de Viento Instrumento de Percusión Interpretación vocal Música tradicional Clases: Clases Teóricas Clases de instrumentos Clases Grupales Orquesta Clases Música Tradicional |
| Infraestructura y Recursos Físicos | La infraestructura está en el interior del colegio INEM y cuenta con salones no acondicionados acústicamente y el colegio tiene alguna dotación de instrumentos en mal estado. el colegio cuenta con dos salones para dar las clases y un teatrino para dar las clases de ensamble Cuenta con una dotación de instrumentos y atriles |

Tabla 16 Análisis de la Entrevista - INEM - Semillero de Música Clásica Fuente: Elaboración propia.

4.6 Mensajeros de Esperanza / FUNDARBOLEDA

Mensajeros de Esperanza / FUNDARBOLEDA

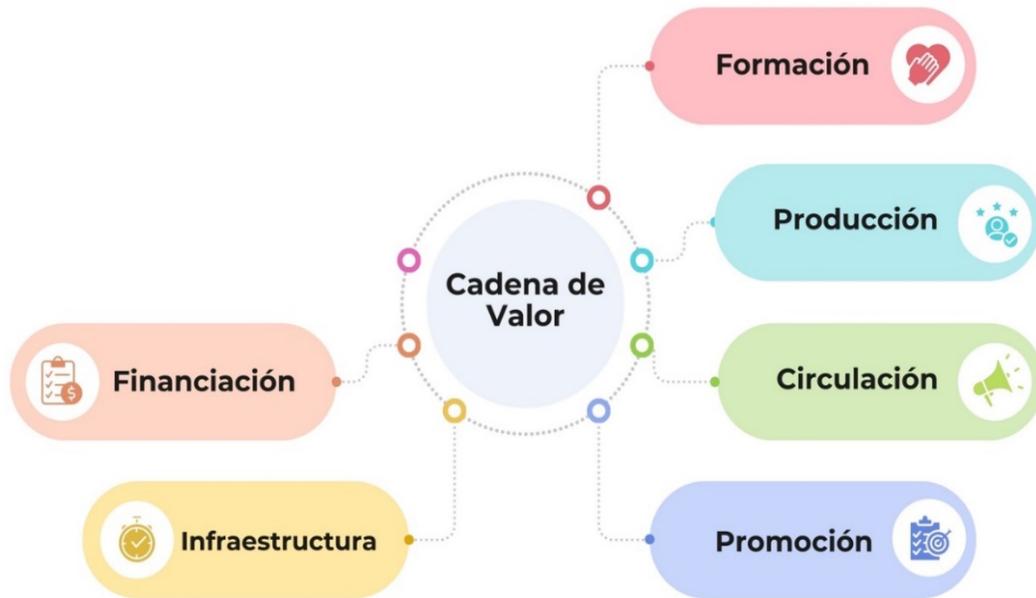


Figura 28 Cadena de Valor Mensajeros de Esperanza / FUNDARBOLEDA Fuente: Elaboración propia

Stakeholders Mensajeros de Esperanza / FUNDARBOLEDA



Figura 29 Stakeholders Mensajeros de Esperanza / FUNDARBOLEDA Elaboración propia.

Análisis de Entrevista

| | |
|--|--|
| Quienes son | Fundación sin ánimo de lucro, creada el 13 de junio de 2003 (anteriormente FUNDARBOLEDAS). Pionera en Cali en el uso de la música sinfónica para concienciar. Inspira convivencia armónica sin distinción de estratos, etnias ni religiones, fomentando la cultura de la no violencia. La única institución que reúne niños de diferentes barrios y colegios para conformar su orquesta. |
| Misión de la Escuela de Música | Contribuir a la protección de niños y jóvenes de comunidades en alto riesgo, fortaleciéndolos en valores y formándolos como ciudadanos de bien. No busca solo formar músicos profesionales, sino crear un mundo mejor a través de la música, educando a la persona y promoviendo la solidaridad, el respeto y la tolerancia. |
| Visión de la Escuela de Música. | Formar una orquesta sinfónica completa, activa desde primaria y durante el bachillerato, para asegurar la permanencia de los estudiantes durante mucho tiempo. |
| Estructura Organizativa de la Escuela de Música | |
| Recursos | Empresas privadas Particulares (Se otorgará certificado de donación) Conciertos en empresas y teatros. Actividades como Bingos, pulgueros, cenas, desfiles, entre otras. Ministerio de Cultura Secretaria de Cultura de Cali Impadoc Club Cali Rotaty |
| Eje de Intervención | La escuela cuenta con 15 profesores a prestación de servicio 10 practicantes (voluntarios) director de la Orquesta Coordinador de Música |
| Infraestructura y Recursos Físicos | La escuela cuenta con varias sedes y tiene infraestructura no apta para la enseñanza de música no están acondicionadas y cuenta con una dotación de instrumentos en mal estado. |

Tabla 17 Análisis de la Entrevista - Mensajeros de Esperanza / FUNDARBOLEDA Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIA

Esbozar estrategias de integración a las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali implica que los stakeholder identificados propicien el desarrollo de proyectos de gestión conjunta, con el fin de implementar una articulación entre los diferentes procesos artísticos y académicos con los administrativos de las escuelas participantes. Modelo de trabajo que se delineará en el presente capítulo.

5.1 Estrategia para la integración de las escuelas de música con vocación sinfónica

5.1.1 Identificación de Stakeholders:

a. Directores de Escuelas de Música:

- Entrevistas y reuniones para comprender sus objetivos y desafíos. – Ver anexos
- Encuestas para recoger sus opiniones sobre posibles áreas de colaboración.

b. Instituciones Artísticas y Culturales Locales:

- Reuniones con directivos para explorar posibles colaboraciones y apoyos.
- Participación en eventos culturales locales para fortalecer la red de contactos.

5.1.2 Desarrollo de Proyectos de Gestión Conjunta:

a. Creación de Comités de Proyectos:

- Establecimiento de grupos de trabajo con representantes de todas las escuelas y grupos de interés clave.

b. Definición de Objetivos Comunes:

- Identificación de metas específicas que beneficien a todas las escuelas.

- Desarrollo de un plan estratégico a corto y largo plazo.

c. Planificación de Eventos y Programas Conjuntos:

- Organización de conciertos, festivales, o actividades educativas compartidas.
- Creación de programas de intercambio entre estudiantes y profesores.

d. Implementación de Plataformas de Comunicación:

- Creación de un portal en línea para compartir recursos, noticias y eventos.
- Establecimiento de reuniones regulares para la actualización y coordinación.

5.1.3 Articulación de Procesos Artísticos, Académicos y Administrativos:

a. Desarrollo de Currículos Integrados:

- Colaboración entre profesores para diseñar programas académicos que integren aspectos artísticos y administrativos.
- Implementación de evaluaciones conjuntas que abarquen ambas dimensiones.

b. Capacitación y Desarrollo Profesional:

- Talleres y cursos para el desarrollo de habilidades administrativas y artísticas.
- Intercambio de experiencias y mejores prácticas entre profesionales.

c. Evaluación Continua y Ajustes:

- Establecimiento de indicadores de rendimiento y evaluación constante de los proyectos.
- Flexibilidad para ajustar las estrategias según las necesidades y resultados obtenidos.

5.1.4 Evaluación y Mejora Continua:

a. Retroalimentación de Stakeholders:

- Encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los participantes.
- Reuniones de revisión con los stakeholders para identificar áreas de mejora.

b. Análisis de Resultados:

- Seguimiento constante de los indicadores de rendimiento establecidos.
- Informes regulares para medir el impacto y eficacia de las estrategias implementadas.

Dentro de la estrategia para el desarrollo de un modelo de gestión que articule las escuelas de música con vocación sinfónica de la ciudad de Cali es importante conocer cuáles serán los principales escenarios de acción para la creación del siguiente modelo.

5.2 Propuesta Modelo de Gestión Escuela de Música con Vocación Sinfónica de la ciudad de Cali.

En el dinámico paisaje cultural de la ciudad de Cali, la música sinfónica se erige como un pilar fundamental en la formación artística y el enriquecimiento cultural de sus habitantes. En este contexto, la Escuela de Música con Vocación Sinfónica se presenta como un faro de excelencia y desarrollo en la educación musical de la región. Con el firme propósito de impulsar y potenciar el talento local, así como de fomentar el aprecio por la música clásica en todas sus expresiones, se propone un modelo de gestión que asegure la sostenibilidad, la calidad y la proyección de esta institución en la comunidad. Este modelo se fundamenta en principios de innovación, inclusión, participación y compromiso con el arte y la educación, con miras a consolidar a la Escuela como un referente indiscutible en el panorama musical no solo de Cali, sino de toda Colombia y más allá.

Las principales escenarios o dimensiones que se tomaran para el desarrollo del modelo son

Cadena de Valor: con la finalidad de analizar y organizar los diversos componentes inherentes a la cadena de valor en las escuelas de música con vocación sinfónica de la ciudad de Cali. El propósito central consiste en ampliar su alcance, orientándolas como centros integrales de desarrollo musical, mediante la detallada descripción de productos y servicios potenciales en consonancia con la mencionada cadena de valor.

Líneas Estratégicas: estrategias transversales conformadas por acciones específicas se han diseñado para impulsar el desarrollo de seis líneas que abarcan aspectos operativos en la proyección y desarrollo de las escuelas.

Stackeholders: reconocer cuales son los grupos de interés con más impacto en las escuelas de música con vocación sinfónica, cuál de ellos está en las 6 escuelas transversalmente y categorizar los grupos por internos y externos.

Recursos: Reconocer los diferentes medios de financiación, publicada, privadas, donaciones, patrocinadores.

Diseño Organizacional: Reconocer la estructura organizacional de las escuelas de música y realizar propuesta para la articulación de las escuelas de música con vocación sinfónica de la ciudad de Cali.



Figura 30 Modelo de Gestión de Escuelas de Música con Vocación Sinfónica Fuente: Elaboración propia

Este modelo de gestión se centra en las particularidades de las escuelas de música con vocación sinfónica, buscando optimizar su funcionamiento y potenciar su impacto artístico y educativo. La línea estratégica se construye en torno a la excelencia musical, abarcando objetivos a largo plazo que fusionen la formación de talento musical excepcional con la promoción y difusión de la música sinfónica en la comunidad.

Los stakeholders se identifican como un grupo diverso, incluyendo estudiantes, profesores, padres de familia, músicos de la comunidad y patrocinadores. Se propone un enfoque participativo que involucre a estos actores en el diseño curricular, eventos artísticos y decisiones estratégicas, promoviendo así un sentido de pertenencia y colaboración que enriquezca la experiencia educativa.

La cadena de valor se estructura desde la selección y formación de estudiantes talentosos hasta su integración en ensambles sinfónicos de alto rendimiento y su participación en conciertos y eventos. La gestión de recursos abarca desde la dotación de instrumentos y espacios adecuados hasta la capacitación continua del cuerpo docente, asegurando que la calidad musical y pedagógica esté siempre en constante evolución.

El diseño organizacional se orienta hacia la flexibilidad y la interdisciplinariedad. Se proponen estructuras que fomenten la colaboración entre departamentos, integrando la teoría musical, la práctica instrumental y la apreciación artística. La incorporación de tecnologías educativas y métodos innovadores se considera esencial para mantenerse al tanto de las tendencias educativas y tecnológicas contemporáneas.

Este modelo integral para escuelas de música con vocación sinfónica busca no solo formar músicos excepcionales sino también contribuir al enriquecimiento cultural de la comunidad.

La gestión estratégica y participativa, la optimización de la cadena de valor, el compromiso con los stakeholders y la adaptabilidad organizacional son los pilares que impulsarán el éxito

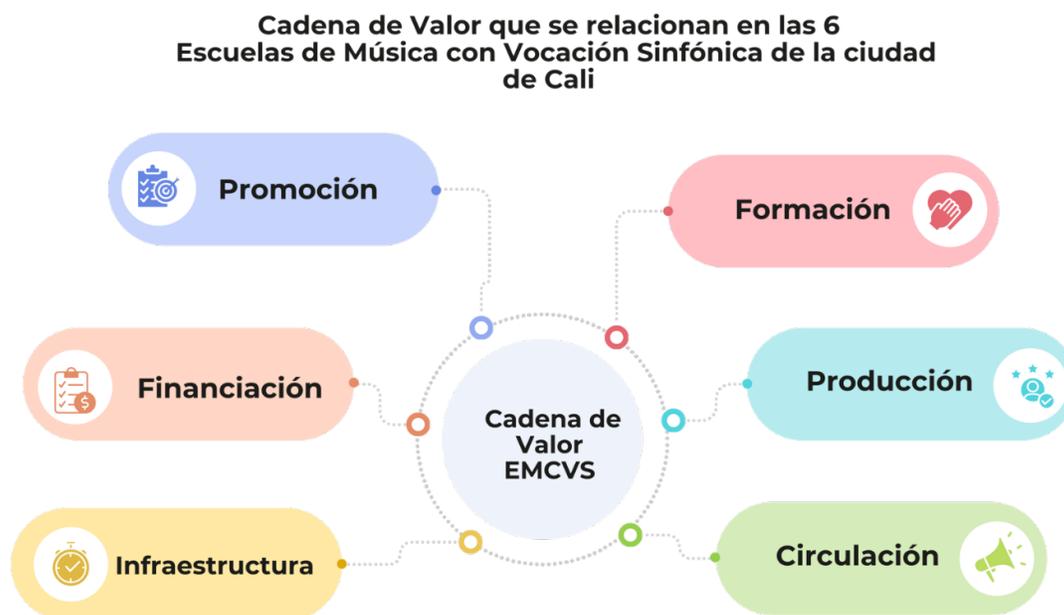


Figura 31 Cadena de Valor Escuelas de Música con Vocación Sinfónica Fuente: Elaboración propia.

5.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de una escuela de música con vocación sinfónica se configura como un proceso dinámico que abarca diversas etapas esenciales para la formación integral y el impacto cultural en la comunidad.

La formación inicia con la identificación y reclutamiento de talento musical potencial, seguido por una rigurosa formación que integra la teoría musical, la práctica instrumental y la apreciación artística.

La etapa de investigación se enfoca en el desarrollo continuo de métodos pedagógicos innovadores y en la exploración de repertorios sinfónicos contemporáneos, asegurando una enseñanza actualizada y en sintonía con las tendencias musicales globales. La producción

se materializa en la preparación y ejecución de conciertos, donde los estudiantes aplican lo aprendido, consolidando así su experiencia y destrezas.

La circulación se refiere a la participación de la escuela en eventos musicales regionales, nacionales e internacionales, promoviendo la visibilidad y reputación de la institución. La promoción se centra en estrategias de difusión y marketing que resalten los logros artísticos y educativos, atrayendo nuevos talentos y generando interés en la comunidad.

La infraestructura abarca la adecuación y mantenimiento de espacios, salas de ensayo y auditorios, proporcionando un entorno propicio para la enseñanza y presentaciones artísticas de calidad. La financiación se gestiona a través de fuentes diversificadas, incluyendo matrículas, donaciones, patrocinios y colaboraciones estratégicas, garantizando la viabilidad económica y el acceso equitativo a oportunidades educativas.

La gestión eficiente coordina todos los elementos de la cadena, desde la programación académica hasta la logística de eventos, asegurando una operación sinérgica. Finalmente, el consumo se refiere a la apreciación activa de la música sinfónica por parte de la comunidad, fomentando una cultura musical arraigada y un público comprometido.

Esta cadena de valor busca articular de manera integral la formación, investigación, producción, circulación, promoción, infraestructura, financiación, gestión y consumo, consolidando así la posición de las escuelas de música con vocación sinfónica como centros educativos y culturales de referencia. La interconexión eficaz de estas etapas propicia un ambiente propicio para la excelencia artística y académica, contribuyendo al enriquecimiento cultural de la sociedad.

Todo resulta en un modelo de la cadena de valor para la articulación de las Escuelas de Música con Vocación Sinfónica en Santiago de Cali. Tal y como se sistematiza a continuación:

Propuesta de la Cadena de Valor EMCVS

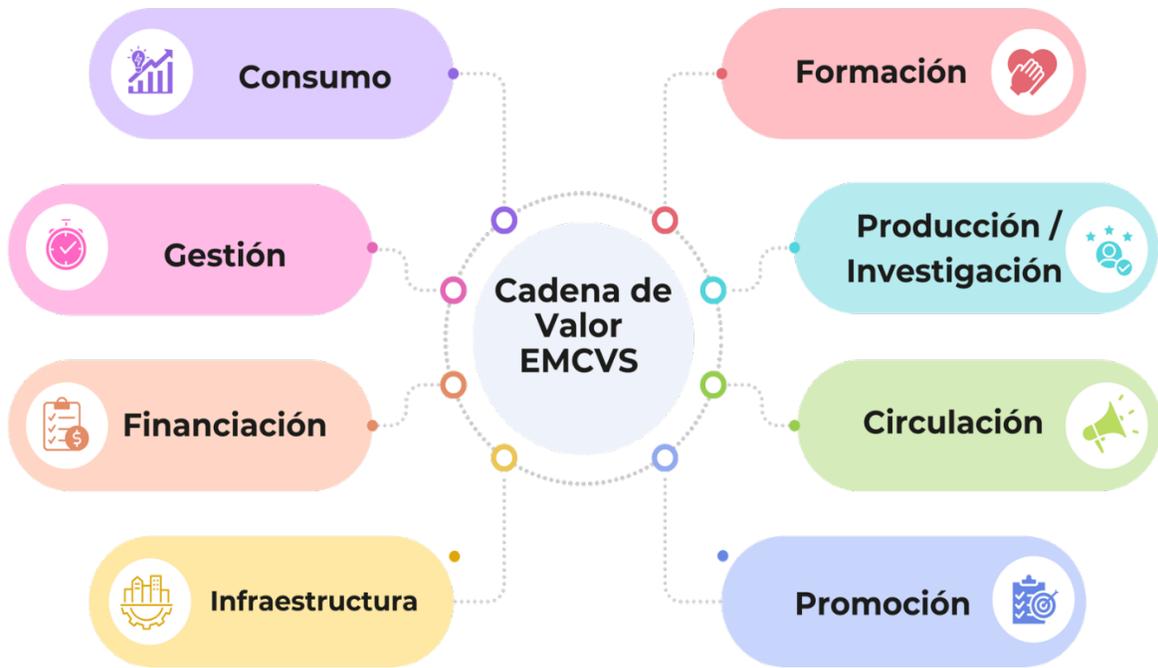


Figura 39 Propuesta Cadena de Valor EMCVS Fuente: Elaboración propia.

Cadena de Valor de las Escuelas de Música con Vocación Sinfónica de la ciudad de Cali



Figura 40 Cadena de Valor y Stakeholders de las Escuelas de Música con Vocación Sinfónica

Cadena de Valor de las Escuelas de Música con Vocación Sinfónica de la ciudad de Cali

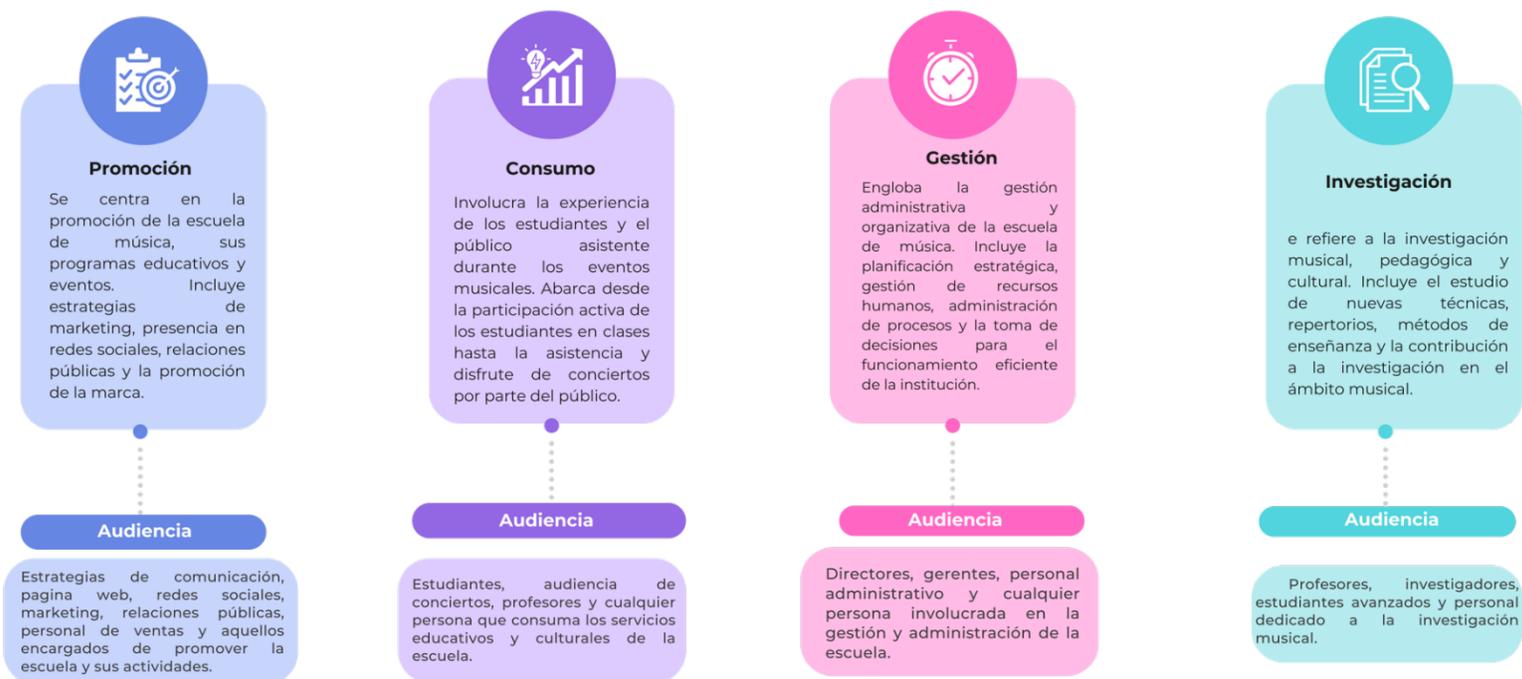


Figura 32 Cadena de Valor y Stakeholders de las Escuelas de Música con Vocación Sinfónica – Elaboración propia.

5.2.2 Líneas Estratégicas

Para optimizar el funcionamiento y consolidar la sostenibilidad cultural, organizativa, social y económica de las Escuelas Municipales de Música con Vocación Sinfónica de Cali, se ha diseñado un modelo integrado de gestión que abarca seis líneas estratégicas. Siguiendo la perspectiva de Delano (2009) estas estrategias representan "cursos de acción" en términos de política cultural, brindando gobernabilidad y sostenibilidad a los proyectos.

Las seis líneas estratégicas se han desarrollado a partir de procesos de planificación, evaluación, y las perspectivas de directores y docentes. Estas categorías se resumen de la siguiente manera:

1. **Desarrollo Administrativo:** Acciones enfocadas en el diseño e implementación de medidas administrativas que aseguren la planificación estratégica para el óptimo funcionamiento y desarrollo de las escuelas.
2. **Institucionalidad:** Incluye acciones legales, políticas y sociales destinadas al reconocimiento, legitimidad y respaldo que deben recibir las Escuelas de Música con Vocación Sinfónica de Cali por parte de instituciones y la comunidad.
3. **Estructuración Académica:** Propuestas para fortalecer y cualificar los procesos académicos y musicales, incluyendo el diseño e implementación de un proyecto educativo musical articulado entre las diferentes escuelas.
4. **Redes de Cooperación:** Propuestas que buscan establecer vínculos y alianzas para lograr una mayor integración entre los actores vinculados, instituciones, stakeholders y la articulación con otros sectores económicos presentes en los territorios.
5. **Proyección y Sostenibilidad:** Considera propuestas observadas que plantean buenas prácticas en la generación de recursos económicos para garantizar la sustentabilidad de las escuelas.

Lineas Estratégicas para las Escuelas de Música con Vocación Sinfónica de la ciudad de Cali.

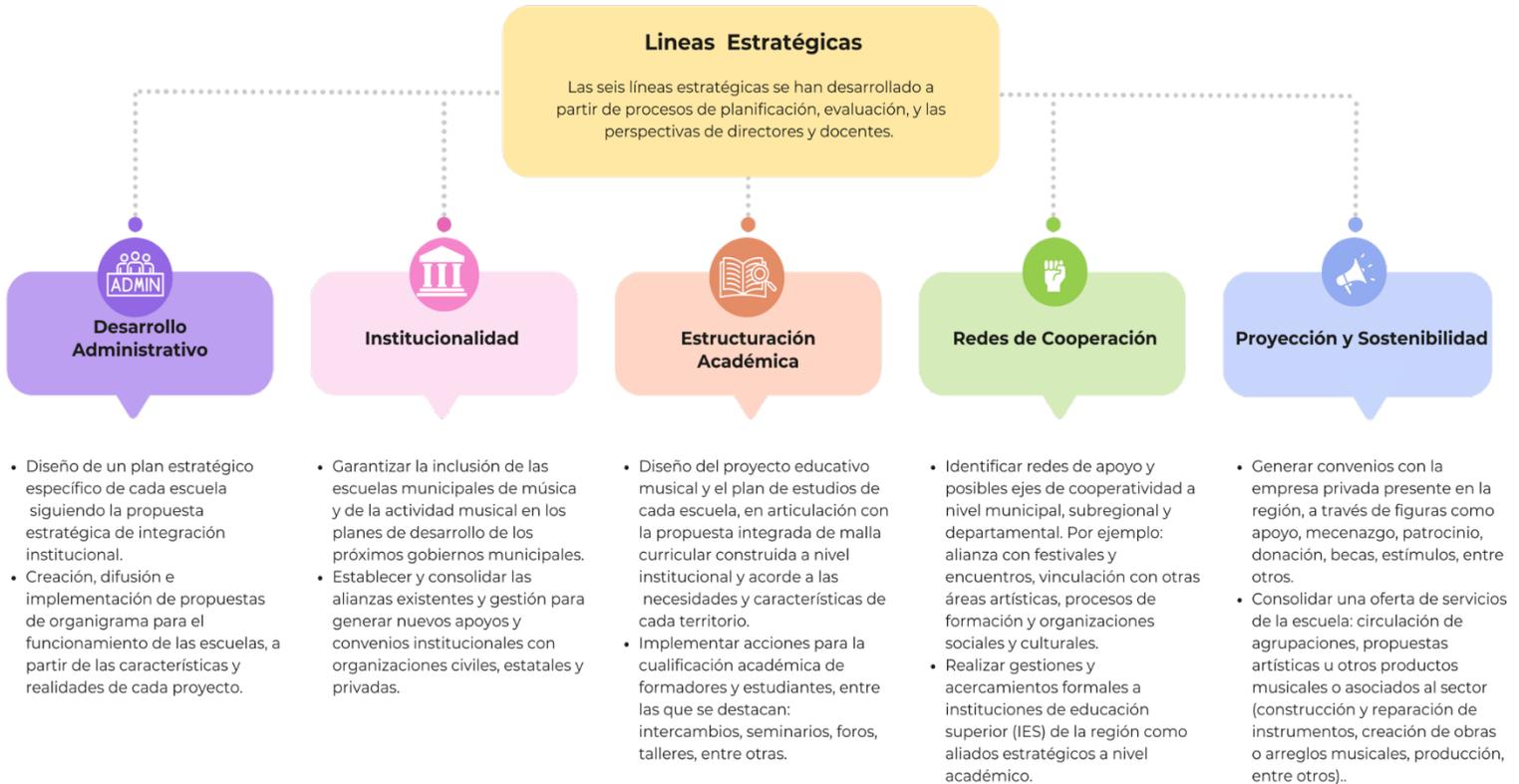


Figura 33 Línea Estratégica para las escuelas de Música con Vocación Sinfónica Elaboración propia tomando como referencia (Restrepo, Modelo integrado de gestión para las escuelas municipales de música de Caldas: hacia la valoración como bien y servicio sistémico cultural. Universidad Nacional de Colombia, 2022)

Cabe mencionar que las acciones específicas propuestas para cada línea estratégica deben ser adaptadas a las realidades y necesidades particulares de las Escuelas de Música con Vocación Sinfónica de Cali, con el objetivo de mejorar y fortalecer continuamente las instituciones, priorizando la calidad, eficiencia y eficacia en sus procesos internos y externos.

5.2.3 Recursos y Financiación

La preservación y desarrollo de la educación musical, especialmente en el ámbito de las escuelas con vocación sinfónica, requiere un enfoque financiero multifacético. Este estudio se propone analizar y proponer estrategias efectivas de financiamiento que involucren

recursos público-privados, donaciones, mecenazgo e institucionalización para garantizar la viabilidad y excelencia de estas instituciones.

Recursos Público-Privados: La colaboración entre entidades gubernamentales y privadas es esencial para fortalecer la infraestructura y los programas educativos de las escuelas de música sinfónica (Smith, (2019).) Este enfoque no solo diversifica las fuentes de financiamiento, sino que también promueve la participación de la comunidad en el respaldo a la educación musical.

Donaciones y su Impacto en Escuelas de Música: Las donaciones, tanto individuales como corporativas, desempeñan un papel crucial en el respaldo financiero de las escuelas de música sinfónica. La generosidad filantrópica no solo aporta recursos económicos sino que también fortalece los lazos entre la institución y la comunidad (Brown, (2021).)Este estudio analizará las mejores prácticas para la captación de donaciones y su gestión efectiva.

Mecenazgo Cultural en el Contexto Musical: El mecenazgo cultural se erige como una fuente vital de financiamiento para las escuelas de música sinfónica. Exploraremos cómo establecer programas de mecenazgo exitosos, involucrando a individuos y organizaciones comprometidas con la promoción y preservación de la música clásica.

Institucionalización de la Financiación: La institucionalización financiera garantiza una estabilidad a largo plazo. Analizaremos estrategias para la creación y gestión de fondos patrimoniales o donaciones asegurando recursos consistentes para las escuelas de música

sinfónica. Este enfoque busca construir una base financiera sólida para mantener la calidad educativa a lo largo del tiempo.

Recursos y Financiación

Donaciones y su Impacto en Escuelas de Música

Campañas de Sensibilización

01

Desarrollar campañas de sensibilización efectivas es crucial para comunicar la importancia de la educación musical y el impacto positivo de las donaciones. Estas campañas pueden utilizar diversos medios, como redes sociales, eventos comunitarios y comunicados de prensa, para llegar a un público amplio y diverso.

Enfoque Personalizado

02

Adoptar un enfoque personalizado en la solicitud de donaciones puede ser más efectivo. Conocer los intereses y valores de los posibles donantes permite adaptar la solicitud a sus preferencias y establecer conexiones más significativas. La personalización puede incluir cartas de agradecimiento personalizadas, actualizaciones regulares sobre el impacto de las donaciones y la inclusión en eventos exclusivos.

Programas de Reconocimiento

03

Establecer programas de reconocimiento para donantes que destaquen su contribución. Esto puede incluir la creación de placas conmemorativas, la inclusión de sus nombres en programas de conciertos, o la organización de eventos exclusivos para donantes. El reconocimiento público refuerza el sentido de pertenencia y gratitud.

Alianzas Estratégicas

04

Colaborar con empresas y fundaciones para establecer alianzas estratégicas puede ser una forma efectiva de obtener donaciones corporativas. Estas alianzas pueden involucrar patrocinios específicos, la creación de programas conjuntos o la participación de empleados en actividades de voluntariado.

Promoción del Arte y la Cultura

04

Esta colaboración contribuye al enriquecimiento del entorno cultural al fomentar la apreciación y participación en la música sinfónica. La combinación de recursos facilita la organización de conciertos, festivales y eventos culturales que benefician tanto a los estudiantes como a la comunidad en general.

Participación Activa de la Comunidad

05

La colaboración público-privada impulsa la participación activa de la comunidad en el respaldo a la educación musical. A través de eventos, programas de divulgación y actividades conjuntas, se promueve un sentido de pertenencia y orgullo en la comunidad local, generando un apoyo sostenible a largo plazo.

Sostenibilidad a Largo Plazo

06

Al diversificar las fuentes de financiamiento y promover la participación activa de la comunidad, el enfoque público-privado contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de las escuelas de música sinfónica. Esta colaboración crea una red de apoyo estable que trasciende los cambios políticos y económicos.

Figura 34 Recursos Financiero-Públicos y Privados Fuente: Elaboración propia

La colaboración entre entidades gubernamentales y privadas, como propone Smith (2019), se configura como un modelo integral que va más allá de la mera asignación de recursos financieros. Se trata de una alianza estratégica que potencia el impacto positivo de las escuelas de música sinfónica en la sociedad. Este estudio, inspirado en las ideas de Brown (2021), se enfocará en analizar y adaptar estas mejores prácticas para maximizar la captación de donaciones y garantizar una gestión efectiva que beneficie tanto a las escuelas de música sinfónica como a sus valiosos benefactores.

Recursos y Financiación

Público-Privados

Diversificación de Fuentes de Financiamiento

01

La cooperación entre el gobierno y entidades privadas permite diversificar las fuentes de financiamiento de las escuelas de música sinfónica. Esto reduce la dependencia exclusiva de fondos públicos y proporciona una base financiera más sólida y resistente a las fluctuaciones económicas.

Mejora de Infraestructura

02

La combinación de recursos públicos y privados facilita la inversión en infraestructuras modernas y actualizadas. Esto incluye la adquisición de instrumentos de alta calidad, la renovación de espacios educativos y la implementación de tecnologías avanzadas para la enseñanza musical.

Programas Educativos Enriquecidos

03

La colaboración público-privada impulsa la participación activa de la comunidad en el respaldo a la educación musical. A través de eventos, programas de divulgación y actividades conjuntas, se promueve un sentido de pertenencia y orgullo en la comunidad local, generando un apoyo sostenible a largo plazo.

Transparencia y Rendición de Cuentas

05

Mantener la transparencia en el uso de los fondos y proporcionar informes regulares sobre el impacto de las donaciones contribuye a generar confianza entre los donantes. La rendición de cuentas refuerza la credibilidad de la institución y fomenta una relación a largo plazo con los benefactores.

Eventos de Recaudación de Fondos Creativos

06

Organizar eventos de recaudación de fondos creativos y atractivos, como conciertos benéficos, subastas de arte, o programas educativos especiales, puede atraer la atención de nuevos donantes. Estos eventos no solo generan fondos, sino que también sirven como plataformas para mostrar el talento y la excelencia de la escuela de música sinfónica.

Círculos de Donantes y Programas de Membresía

07

Crear círculos de donantes o programas de membresía con beneficios exclusivos para los contribuyentes puede incentivar donaciones regulares. Ofrecer privilegios como acceso preferencial a eventos, clases magistrales o material exclusivo refuerza el sentido de pertenencia a una comunidad comprometida con la educación musical.

Recursos y Financiación

Mecenazgo Cultural en el Contexto Musical

Identificación de Potenciales Mecenas

01

Realizar una investigación exhaustiva para identificar individuos y organizaciones con un interés particular en la música clásica y la educación musical. Esto puede incluir amantes de la música, empresarios, fundaciones culturales y empresas comprometidas con el apoyo a las artes.

Definición Clara de Objetivos y Necesidades

02

Establecer objetivos específicos y claros para los programas de mecenazgo, detallando las áreas específicas que necesitan apoyo. Puede ser la financiación de becas, la adquisición de instrumentos, la renovación de instalaciones o el respaldo a programas educativos especiales.

Creación de Niveles de Mecenazgo

03

Desarrollar niveles de mecenazgo que se adapten a diferentes tipos de donantes, desde contribuciones más modestas hasta donaciones significativas. Cada nivel puede ofrecer beneficios exclusivos, como acceso a eventos, reconocimiento público o participación en actividades educativas.

Personalización de Propuestas

04

Adaptar las propuestas de mecenazgo a las características e intereses específicos de cada posible mecenat, destacando cómo su contribución impactará directamente en la misión y metas de la escuela de música sinfónica. La personalización aumenta la relevancia y la probabilidad de compromiso.

Eventos Exclusivos para Mecenas

05

Organizar eventos exclusivos para los mecenas, como conciertos privados, encuentros con músicos destacados o visitas detrás de escena. Estas experiencias exclusivas refuerzan la conexión emocional de los mecenas con la institución y sus actividades.

Reconocimiento y Agradecimiento Público

06

Reconocer públicamente la contribución de los mecenas a través de medios como programas de conciertos, sitios web, publicaciones y carteles en las instalaciones de la escuela. Un reconocimiento público muestra gratitud y demuestra la importancia de su apoyo.

Informes de Impacto

07

Proporcionar informes regulares sobre el impacto directo de las contribuciones de los mecenas. Esto puede incluir actualizaciones sobre el progreso de proyectos financiados, testimonios de estudiantes beneficiarios y resultados tangibles de su inversión.

Cultivar Relaciones a Largo Plazo

08

Cultivar relaciones a largo plazo con los mecenas, involucrándolos en la vida continua de la escuela de música sinfónica. La comunicación regular, la participación en decisiones estratégicas y la invitación a eventos especiales fortalecen la conexión a lo largo del tiempo.

Apoyo Profesional en Desarrollo de Mecenazgo

09

Considerar la contratación de profesionales o consultores especializados en el desarrollo de mecenazgo. Estos expertos pueden aportar conocimientos especializados, estrategias probadas y redes de contactos valiosas para fortalecer el programa de mecenazgo.

Recursos y Financiación

Institucionalización de la Financiación

Desarrollo de una Política de Endowment

01

Establecer una política clara y específica para el fondo endowment que defina sus objetivos, restricciones y las condiciones bajo las cuales se pueden utilizar los fondos. Esta política sirve como un marco de referencia para la gestión y distribución de los recursos a lo largo del tiempo.

Campañas de Captación de Fondos

02

Llevar a cabo campañas específicas para la captación de fondos destinados al endowment. Estas campañas pueden centrarse en la comunidad de exalumnos, empresas, fundaciones y amantes de la música que busquen contribuir al crecimiento y sostenibilidad a largo plazo de la institución.

Enfoque en Donantes a Largo Plazo

03

Priorizar la identificación y compromiso de donantes a largo plazo que estén dispuestos a realizar contribuciones significativas y sostenidas al fondo endowment. Establecer relaciones a largo plazo con donantes comprometidos es esencial para el éxito de esta estrategia.

Diversificación de Activos

04

Diversificar los activos del fondo endowment para mitigar riesgos y maximizar el potencial de rendimiento a largo plazo. La diversificación puede incluir inversiones en acciones, bonos, bienes raíces u otras clases de activos, de acuerdo con la política de inversión definida.

Gestión Profesional del Endowment

05

Considerar la contratación de profesionales de gestión de inversiones o consultores financieros para administrar el fondo endowment. La gestión profesional puede optimizar las inversiones y asegurar un rendimiento consistente, garantizando la sostenibilidad financiera.

Uso Prudente de los Ingresos

06

Establecer políticas claras sobre el uso de los ingresos generados por el fondo endowment. La utilización de los rendimientos debe equilibrar las necesidades actuales de la institución con la preservación del capital principal para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Recursos y Financiación

Comunicación Transparente

07

Mantener una comunicación transparente con la comunidad educativa y los donantes sobre la gestión y el rendimiento del fondo endowment. La transparencia fortalece la confianza y demuestra el compromiso de la institución con la administración responsable de los recursos.

Estrategias de Continuidad

08

Desarrollar estrategias para garantizar la continuidad del fondo endowment, como la implementación de programas de fomento de donantes y la inclusión de disposiciones claras en la política de endowment para sucesión y su continuidad a lo largo del tiempo.

Adaptación a Cambios Económicos

09

Establecer estrategias para adaptarse a cambios económicos y mantener la resiliencia del fondo endowment frente a condiciones financieras cambiantes. La flexibilidad y la revisión periódica de la política de inversión son clave en este aspecto.

Figura 36 Recursos Financiero Mecenazgo Cultural Fuente: Elaboración propia.

Al explorar estas prácticas, el estudio se enfocará en la creación de un marco integral que permita a las escuelas de música sinfónica establecer programas de mecenazgo cultural

Al adoptar estas estrategias, el análisis de la institucionalización financiera se centrará en proporcionar una guía práctica para las escuelas de música sinfónica, asegurando que los fondo patrimoniales contribuyan de manera efectiva a la sostenibilidad y calidad educativa a largo plazo.

5.2.4 Stakeholders Escuelas de Música Cali

La Escuela de Música con Vocación Sinfónica se erige como un espacio de formación artística integral, donde diversos actores convergen para impulsar la excelencia musical y cultivar el amor por la música sinfónica. Los stakeholders de esta institución son fundamentales para su éxito y desarrollo sostenible.

Stakeholders - EMCVS



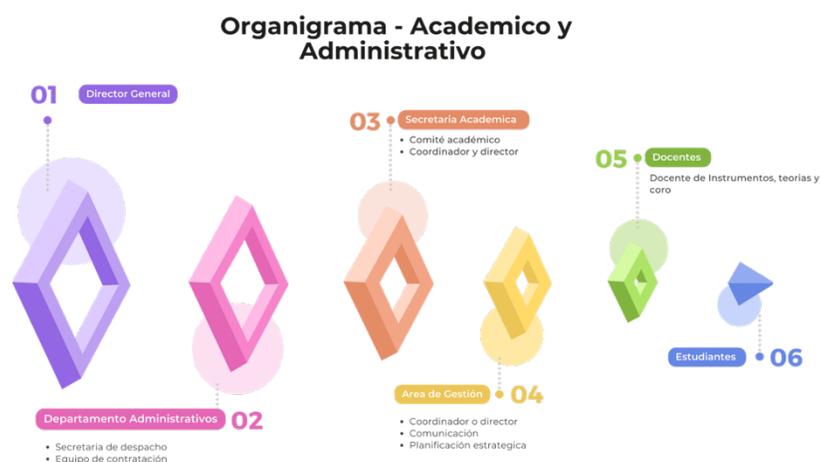
Figura 38 Stakeholders
Fuente: Elaboración propia.

1. **Estudiantes:** Los alumnos son el núcleo de la escuela, buscando adquirir habilidades musicales sólidas y una comprensión profunda de la música sinfónica. Su participación y motivación son esenciales para el florecimiento de la institución.
2. **Profesores y directores:** El cuerpo docente, compuesto por músicos y maestros experimentados, desempeña un papel crucial en la transmisión de conocimientos y en la orientación artística. Los directores, además, lideran la visión artística y educativa de la escuela.
3. **Padres de Familia:** Los padres son parte vital de la comunidad educativa, apoyando el desarrollo de sus hijos en la música sinfónica. Su respaldo financiero, emocional y logístico contribuye al éxito y bienestar de los estudiantes.
4. **Patrocinadores y Donantes:** Empresas y particulares comprometidos con la educación musical pueden ser clave para garantizar recursos financieros y materiales. Su apoyo puede traducirse en becas, instrumentos y otras necesidades esenciales.
5. **Audiencia y Comunidad Local:** La escuela no solo impacta a sus estudiantes, sino que también enriquece la vida cultural de la comunidad local. La audiencia que asiste a conciertos y eventos sinfónicos se convierte en parte activa del tejido cultural de la región.
6. **Autoridades Educativas:** Colaborar con las autoridades educativas locales y nacionales es crucial para mantener los estándares académicos y asegurar el reconocimiento oficial de la institución. Esto puede abrir puertas a subvenciones y otros recursos gubernamentales.

7. **Exalumnos (Antiguos Alumnos):** Los graduados de la escuela son embajadores de su excelencia artística. Su éxito en la industria musical y su conexión con la institución pueden atraer más estudiantes y recursos.
8. **Organizaciones Culturales y Artísticas:** Colaborar con otras instituciones culturales y artísticas amplía las oportunidades de exposición y colaboración para la escuela. Participar en eventos conjuntos puede enriquecer la experiencia musical de los estudiantes.
9. **Medios de Comunicación:** La presencia en medios de comunicación locales y especializados puede aumentar la visibilidad de la escuela, atrayendo a nuevos estudiantes, profesores y patrocinadores.
10. **Organizaciones de la Sociedad Civil:** Colaborar con organizaciones que promueven la educación artística y la música sinfónica puede abrir puertas a recursos y programas especiales.

La sinergia entre estos stakeholders forma un tejido sólido que sustenta la Escuela de Música con Vocación Sinfónica, permitiendo la creación de futuros músicos excepcionales y contribuyendo al enriquecimiento cultural de la comunidad.

5.2.4 El diseño organizacional Académico y Administrativo



Organigrama Escuelas de Música



Figura 40 Organigrama Escuela de Música Fuente: *Elaboración propia basada en Guía para la organización y el funcionamiento de las escuelas de música de (Cultura, 2015)*

Capítulo 6 – Formulación de Proyecto

- Formular un proyecto colectivo de naturaleza artística, con el objetivo de integrar a las escuelas de música con vocación sinfónica de Cali, en la que se proponga realizar una actividad cultural en común. (Armonía Sinfónica Cali).

6.1 Armonía Sinfónica Cali

El proyecto "Armonía Sinfónica Cali" se mira como una iniciativa emocionante y valiosa que busca fomentar la colaboración y el desarrollo artístico entre varias escuelas de música sinfónica. Aquí se detallan algunas sugerencias para cada etapa del proyecto:

Para la Constitución del Comité Representativo, es fundamental invitar a representantes de cada escuela participante y establecer roles y responsabilidades dentro del comité, como coordinador, tesorero, secretario, etc. Además, es necesario crear un plan de trabajo y un cronograma para el proyecto.

En cuanto a las Reuniones Estratégicas, se sugiere definir los objetivos a corto y largo plazo del proyecto, discutir la visión y misión compartida entre las escuelas, planificar actividades y eventos, así como establecer canales efectivos de comunicación entre las escuelas.

En la etapa de Ensayos Conjuntos y Talleres Formativos, es importante seleccionar un repertorio diverso que resalte la riqueza cultural y artística de cada escuela, planificar sesiones de ensayos regulares y organizar talleres formativos impartidos por profesionales para mejorar las habilidades musicales y técnicas de los participantes.

Para las Actividades de Intercambio y Aprendizaje Mutuo, se propone fomentar eventos de intercambio cultural, como visitas a las instalaciones de otras escuelas, crear oportunidades para que estudiantes y profesores compartan experiencias y conocimientos, así como establecer programas de mentoría entre las escuelas para promover un aprendizaje continuo.

Finalmente, en el Concierto Sinfónico Colectivo, se sugiere publicitar el evento de manera efectiva para atraer a la comunidad local, garantizar la representación equitativa de todas las escuelas en el repertorio del concierto, considerar la posibilidad de invitar a artistas

destacados o personalidades relevantes para aumentar la visibilidad del evento, y grabar y documentar el concierto para su difusión posterior y como recuerdo del logro colectivo.

Al implementar estas sugerencias de manera coherente, "Armonía Sinfónica Cali" puede fortalecer la colaboración entre las escuelas de música sinfónica, enriquecer las experiencias de los participantes y contribuir al crecimiento cultural y artístico de la comunidad.

6.2 Estructura del proyecto "Armonía Sinfónica Cali".

I. Introducción:

La música sinfónica tiene el poder de unir a las comunidades a través del arte y la cultura. En este contexto, surge el proyecto "Armonía Sinfónica Cali", una iniciativa dedicada a promover la integración entre escuelas de música sinfónica en la región. El objetivo de este proyecto es fomentar la colaboración artística y cultural, fortaleciendo lazos sociales y creando un impacto positivo en la comunidad.

II. Objetivos:

1. Establecer un Comité Representativo que sirva como motor de coordinación entre las escuelas participantes.
2. Facilitar reuniones estratégicas para definir metas y planificar actividades a lo largo del proyecto.
3. Realizar ensayos conjuntos y talleres formativos para enriquecer las habilidades musicales y técnicas de los participantes.
4. Desarrollar actividades de intercambio y aprendizaje mutuo entre las escuelas, promoviendo una comprensión más profunda de las distintas culturas musicales.
5. Culminar el proyecto con un Concierto Sinfónico Colectivo, abierto a la comunidad, que refleje la colaboración artística y cultural entre las escuelas participantes.

III. Metodología:

1. *Constitución del Comité Representativo:*

- Invitación a representantes de cada escuela para formar un comité diverso y representativo.
- Definición de roles y responsabilidades dentro del comité.
- Creación de un plan de trabajo y cronograma para el proyecto.

2. *Reuniones Estratégicas:*

- Establecimiento de objetivos a corto y largo plazo.
- Definición de la visión y misión compartida del proyecto.
- Planificación detallada de actividades a desarrollar durante el proyecto.
- Establecimiento de canales efectivos de comunicación entre las escuelas

3. *Ensayos Conjuntos y Talleres Formativos:*

- Selección de un repertorio diverso que destaque la riqueza cultural y artística de cada escuela.
- Programación de ensayos regulares, asegurando la participación equitativa de todas las escuelas.
- Organización de talleres formativos impartidos por profesionales para mejorar las habilidades musicales y técnicas.

4. *Actividades de Intercambio y Aprendizaje Mutuo:*

- Planificación de eventos de intercambio cultural, como visitas a las instalaciones de otras escuelas.
- Creación de oportunidades para que estudiantes y profesores compartan experiencias y conocimientos.

- Establecimiento de programas de mentoría entre las escuelas para promover un aprendizaje continuo.

5. *Concierto Sinfónico Colectivo:*

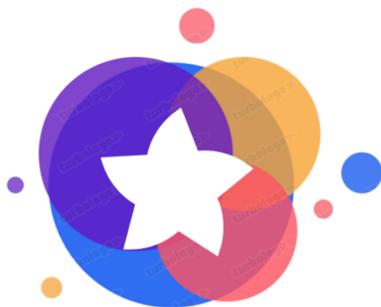
- Estrategias efectivas de publicidad para atraer a la comunidad local al evento.
- Garantía de una representación equitativa de todas las escuelas en el repertorio del concierto.
- Consideración de la posibilidad de invitar a artistas destacados para aumentar la visibilidad del evento.
- Grabación y documentación del concierto para su difusión posterior y como recuerdo del logro colectivo.

IV. Resultados Esperados:

1. Fortalecimiento de la colaboración entre las escuelas de música sinfónica.
2. Enriquecimiento de las habilidades musicales y técnicas de los participantes.
3. Promoción de la diversidad cultural y artística a través del intercambio y aprendizaje mutuo.
4. Creación de un evento comunitario significativo con el Concierto Sinfónico Colectivo.

V. Conclusiones:

"Armonía Sinfónica Cali" busca crear un legado duradero de colaboración y crecimiento artístico en la región. A través de la música, aspiramos a fortalecer los lazos entre las escuelas y contribuir al enriquecimiento cultural de nuestra comunidad. Este proyecto refleja nuestro compromiso con la armonía, la diversidad y el poder transformador de la música sinfónica.



"Armonía Sinfónica Cali"

"Armonía Sinfónica Cali: Notas que se entrelazan en un crescendo de colaboración, donde cada instrumento es clave en la sinfonía de nuestro éxito compartido."

*Figura 41 Armonía Sinfónica -
Propuesta Logo Elaboración Propia.*

6.3 Logo del Proyecto Armonía Sinfónica.

Capítulo 7 – Resultados

El estudio se realizó de junio a noviembre del 2023, las organizaciones elegidas pertenecen al municipio de Santiago de Cali en el departamento del Valle del Cauca, se hicieron una selección de seis escuelas de música y se realizaron entrevistas y encuestas a directores y dos personas especializadas en el tema.

La investigación sustento como objetivo, perfilar un modelo articulación entre stakeholders de las escuelas de música de Santiago de Cali que redunden en el desarrollo no sólo musical sino de gestión administrativa de estas escuelas, identificando características relativas y aspectos de orden organizacional administrativo y la tendencia de la visión de cultura que respaldan los modelos de gestión empleados por organizaciones del sector cultural sin ánimo de lucro.

La selección de los sujetos a de estudio se realizó con base en la participación de las organizaciones del sector cultural no lucrativo en este caso las organizaciones son las

escuelas de música, para esto se seleccionó una muestra exploratoria de aquellas que se avocan exclusivamente en la enseñanza de la música sinfónica, por lo que se descartaron las organizaciones o escuelas que no tuvieran este enfoque.

Para la caracterización de las organizaciones, se empleó un enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo), este permitió la identificación de la estructura organizacional de las escuelas de música.

Se diseñó un instrumento para entrevistarse con otras entidades a los 6 directores de las escuelas de música, donde se analiza la organización de esta, pero también la visión y misión de los directores sobre el tema de articularse con otras entidades.

La entrevista comprendió los datos generales de las escuelas de música, y 5 categorías. En los datos generales, se realiza una breve descripción de la historia de las escuelas de música (creación, años de funcionamiento), cuantos docentes, voluntarios, monitores y estudiantes.

- En la primera categoría, se dedica a levantar la información de los productos y servicios que ofrecen y sobre los procesos de organización de la escuela, la forma en la que se implementa los procedimientos de la institución.
- La segunda categoría, se relacionan las funciones de apoyo financiero, cuáles son sus grupos de interés, recurso humano.
- La tercera categoría es el desempeño organizacional de docentes y formadores (análisis del personal vinculado, infraestructura y dotación).
- La cuarta categoría son las estrategias que tiene como escuela de música en proceso de planificación a corto, mediano y largo plazo, y como aborda la acción conjunta.
- La quinta categoría son los aspectos fundamentales que ellos consideran para un modelo de gestión.

Esta entrevista también tuvo como objetivo saber si las escuelas de música tenían un grado de vinculación con otros programas o proyectos del sector y explorar en cuanto a la participación de las organizaciones en el diseño de políticas culturales, y sobre la incidencia de los procesos socioculturales en relación a la circulación, producción, consumo y bienes culturales.

Los resultados de la entrevista:

Información general

En general las organizaciones entrevistadas parte de una misma función. Basadas en necesidades y problemáticas de sus experiencias en el sector cultural se valida o no a través de las acciones que generan, solo 3 de las escuelas de música realizaron un diagnóstico sociocultural para sustentar su misión y su visión a partir de la cual basa sus procesos de planeación. Estas organizaciones están concentradas en su mayoría en los sectores más vulnerables de la ciudad donde se puede dar un mayor impacto social y cultural.

Las organizaciones tiene una trayectoria muy homogénea ya que iniciaron a principios del año 2000, estas muestran claridad en su misión, visión y propósitos los cuales evidencian que fueron creadas desde una perspectiva ideológica y con un énfasis en coayudador en el sector de sus acciones culturales.

Cinco de las organizaciones se encuentran constituidas legalmente como personas jurídicas sin ánimo de lucro, solo una no pertenece a este campo, una de ella pertenece al campo institucional ya que es una institución educativa.

Los miembros de las organizaciones tienden a ser reducidos. En las organizaciones legalmente constituidas los miembros son los integrantes de la mesa directiva (presidente, secretario, directivos), en el caso de los grupos sin ánimo de lucro, su estructura organizativa está estructurada por un director y distintas coordinaciones, de manera que sea la necesidad de cada organización, cabe destacar que su mayoría, tiene aporte de

integrantes voluntarios. Por otra parte las organizaciones están con otros agentes, los prestadores de servicio (docentes, artistas), y también los padres de familia que están vinculados directa e indirectamente con la organización y por supuesto los estudiantes que son la clave fundamental de estas organizaciones.

Además estas organizaciones cuentan con el aporte de empresa privada y de las instituciones públicas como la secretaria de cultural del municipio. Una de las escuelas de música participantes se encuentra en redes gremiales (tecno cetno y Sidoc) .

En las escuelas de música, aunque se promueve la horizontalidad en la estructura organizativa, es común que un líder y su equipo se encarguen de la planificación y evaluación. No obstante, hay dos excepciones: una que alterna jerarquías y otra que depende de un líder único como eje central. Estas escuelas siguen modelos administrativos tradicionales, con una jerarquía explícita y divisiones de trabajo basadas en roles específicos, lo que refleja un enfoque más hacia el control administrativo que hacia una gestión efectiva.

Las escuelas de música obtienen financiamiento de diversas fuentes, que incluyen apoyo gubernamental y privado, ingresos generados por la venta de bienes y servicios, así como donaciones y respaldo de patrocinadores.

Gestión Organizacional

Las organizaciones, especialmente las menos antiguas, tienden a planificar a corto plazo debido a la fluctuación en los esquemas de financiamiento. Las escuelas de música prefieren establecer objetivos próximos, mientras que las de mayor antigüedad pueden ejecutar planes a mediano plazo, sin embargo, ninguna prospecta a largo plazo. Se destaca la improvisación y búsqueda constante de asesoramiento, así como procedimientos flexibles sistematizados según la práctica. Los directores poseen diversas competencias

administrativas, pero la mayoría carece de formación en gestión cultural. Se reconoce la importancia de este conocimiento y se busca personal capacitado para fortalecer el equipo, especialmente en gestión cultural y financiación de actividades culturales. Existe interés en capacitar al personal en este ámbito.

Las instituciones no cuentan con procesos formales para evaluar sus programas; por lo general, evalúan de forma cuantitativa a través de números de estudiantes, eventos organizados y la participación de la comunidad. Se da poco peso a los análisis cualitativos y de gestión, prevaleciendo el uso de las redes sociales y correos electrónicos como medio de comunicación y divulgación.

La mayoría de las escuelas no tienen claridad sobre su cadena de valor, y en las dos entrevistas, la encuesta y los encuentros presenciales realizados se evidenció que pensaban que no aportaban nada a la sociedad y al aspecto cultural. Tras las entrevistas, se clarificó la importancia de estas en la cadena de valor de la ciudad y en la cerrazón de su propia cadena de valor.

Además, no tenían una gran visión de la importancia de sus grupos de interés, desconociendo el término y la relación tan importante que hay entre ellos y la organización, tanto los internos como los externos.

Se destaca en todas las escuelas de música la importancia del sector cultural de la ciudad, a pesar de que es uno de sus financiadores. Estas escuelas no pertenecen a ningún consejo cultural de la ciudad ni participan activamente como organización. Este es uno de los stakeholders más importantes, ya que es uno de sus financiadores, pero no están estrechamente relacionados con lo que sucede en la escuela y menos con las necesidades que esta tiene. Además, no son invitados a participar activamente en los planes y proyectos culturales que realiza esta instancia, en este caso, la secretaría de cultura del municipio.

No se observa una vinculación real y sistémica de trabajo colaborativo con ninguno de los niveles del gobierno ni intereses empresariales y con las instituciones. La incidencia en lo cultural es baja; en la entrevista se pudo evidenciar que solo una cuenta con el apoyo de la política cultural.

Se realizó el ejercicio de graficar la cadena de valor con cada una de las escuelas de música y se encontró que la incidencia más alta es la formación y sus procesos, mientras que los menos incidentes son la circulación, producción e investigación. Además, en la revisión bibliográfica se notó que el municipio de Cali no cuenta con una cadena de valor en el sector musical definida; en las consultas relacionadas, no se habla de la importancia de estas escuelas en la cadena de valor del sector musical, a pesar de que son una de las vértebras más importantes en el campo de la formación en lo musical sinfónico.

La visión de la gestión cultural latinoamericana busca un impacto marcado en la vida de las comunidades. De ahí la importancia de que organizaciones como las escuelas de música, que pertenecen a la sociedad civil, se traten de esfuerzos dirigidos a atender las necesidades de la misma comunidad, y estas se realizan desde lo musical sinfónico y cultural.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este proyecto de investigación, surge la pregunta acerca de la desarticulación evidente entre las escuelas de música con vocación sinfónica en la ciudad de Cali, a pesar de su destacada contribución al ámbito cultural y educativo. Aunque Cali es conocida por su rica tradición en salsa y música tradicional del Pacífico, las escuelas de música sinfónica enfrentan una falta de estrategias de integración, lo que impide la creación de sinergias y la optimización de recursos.

La investigación identifico, como punto central de análisis, la falta de una red de trabajo colaborativo entre las escuelas de música con vocación sinfónica en Cali. Esta

desarticulación, detectada en diversos niveles, desde la planificación de procesos culturales hasta la gestión administrativa, limita la maximización de oportunidades para los estudiantes, la eficiencia en el uso de recursos y la proyección de estas instituciones a nivel local y nacional.

En este escenario, los stakeholders, actores clave en la cadena de valor de estas escuelas, abarcan desde docentes, estudiantes, padres de familia y directivos hasta artistas locales, autoridades gubernamentales y entidades culturales. La falta de una red colaborativa efectiva impide la consolidación de un enfoque unificado y la implementación de una formación musical integral, dispersando esfuerzos y recursos.

En respuesta a esta problemática, la propuesta de crear una articulación de trabajo colaborativo entre las administraciones de las escuelas de música con vocación sinfónica busca establecer canales efectivos de comunicación y coordinación. Esta iniciativa pretende involucrar no solo a las propias escuelas, sino también a entidades culturales, académicas y gubernamentales, reconociendo la importancia de la colaboración interinstitucional para potenciar el impacto positivo en la educación musical y la gestión administrativa.

Se recomienda la implementación de un modelo de gestión que facilite la colaboración y el intercambio de ideas entre las escuelas. Estrategias de integración que promuevan la participación de la comunidad educativa y artistas locales son esenciales para superar la falta de sinergia identificada. Además, se sugiere establecer alianzas estratégicas con universidades y entidades culturales, aprovechando su apoyo económico y académico para fortalecer estas instituciones.

La creación de nuevos espacios artísticos mediante festivales y eventos culturales se presenta como una oportunidad para fomentar la integración entre las escuelas de música de Cali y otras regiones del país. Este enfoque no solo enriquecería la formación musical de

los estudiantes, sino que también fortalecería la reputación y el impacto de estas instituciones en la comunidad educativa y artística.

En conclusión, este proyecto busco perfilar un modelo de articulación entre los stakeholders de las escuelas de música de Cali, con el objetivo de fortalecer no solo el desarrollo musical, sino también la gestión administrativa de estas instituciones. La creación de una cultura organizacional compartida y la promoción de la colaboración son elementos fundamentales para potenciar el impacto de estas escuelas en el ámbito local y nacional. En este camino, la integración de todas las partes interesadas emerge como un factor clave para superar los desafíos actuales y abrir nuevas oportunidades para el desarrollo cultural y educativo en la ciudad.

1. La investigación ha permitido confirmar que existe una falta de articulación entre las escuelas de música con enfoque sinfónico en la ciudad de Cali, a pesar de su relevancia en el ámbito cultural y educativo. Esta desarticulación se traduce en la limitación de oportunidades para los estudiantes y la subutilización de recursos disponibles.
2. Las principales causas de esta desarticulación se centran en la falta de estrategias de integración y coordinación entre las escuelas, así como la ausencia de una articulación y de trabajo colaborativo. La falta de intercambio de ideas y buenas prácticas contribuye a la duplicación de esfuerzos y a la dispersión de recursos financieros y materiales.
3. Se identificaron a los stakeholders clave en el proceso, incluyendo docentes, estudiantes, padres de familia, directivos, artistas locales, autoridades gubernamentales y entidades culturales. La falta de una red efectiva limita la maximización de estos recursos y la capacidad de ofrecer una formación musical integral.

4. La propuesta de crear una articulación y trabajo colaborativo entre las administraciones de las escuelas de música con vocación sinfónica busca abordar la desarticulación identificada. La participación de entidades culturales, académicas y gubernamentales es crucial para fortalecer la gestión administrativa y artística de estas instituciones.
5. La formulación de un proyecto colectivo de naturaleza artística se presenta como una estrategia para integrar a las escuelas de música, promoviendo la creación de espacios culturales compartidos y fomentando la participación en actividades conjuntas.

Recomendaciones:

1. Implementar un modelo de gestión que fomente la colaboración entre las escuelas de música con enfoque sinfónico, estableciendo canales efectivos de comunicación y coordinación.
2. Desarrollar estrategias de integración que involucren a todos los stakeholders identificados, promoviendo la participación de docentes, estudiantes, padres de familia y entidades externas.
3. Establecer alianzas estratégicas con universidades públicas y privadas, así como con entidades culturales y gubernamentales, para brindar apoyo económico y académico a las escuelas de música.
4. Promover la creación de nuevos espacios artísticos mediante la realización de festivales y eventos culturales que permitan la circulación e integración entre las escuelas de música de Cali y de otras regiones del país.

5. Fomentar una cultura organizacional compartida, donde todas las escuelas de música contribuyan al desarrollo cultural y artístico de la ciudad, reconociendo el valor de su labor en el ámbito local y nacional.

Bibliografía

- Grout, D. J. (2001). *A History of Western Music*. New York: Norton.
- Labuta, J. y. (1997). *Music education. Historical contexts and perspectives*.
- UNESCO. (2005). *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*.
- Restrepo, J. D. (2022). *Modelo integrado de gestión para las escuelas municipales de música de Caldas: hacia la valoración como bien y servicios sistémicos cultural*. Manizales.
- Julio César Alonso C. Mauricio Alejandro Arcos, J. A. (2007). Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/cienfi/libros/mirada_descriptiva_comunas_Cali.pdf. Retrieved from repository.icesi.edu: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/65186/1/comuna_veinte.pdf
- Restrepo, J. D. (2022). *Modelo integrado de gestión para las escuelas municipales de música de Caldas: hacia la valoración como bien y servicio sistémico cultural*. Universidad Nacional de Colombia.
- Délano, M. ((2009).). *Modelos de gestión para centros culturales*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Gobierno de Chile.
- Smith, P. ((2019).). "Public-Private Partnerships in Arts Education: A Global Perspective."
- Brown, A. ((2021).). "Strategic Philanthropy in Music Education."
- (Julio César Alonso C. Mauricio Alejandro Arcos, 2. (2007). Retrieved from https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/94109/1/TG03528.pdf
- Tello-Castrillón, C. (. (2018). El concepto de organización, tan cerca y tan lejos. En C. Tello-Castrillón & E. F. Pineda-Henao, *Conjeturas organizacionales: fundamentos para el estudio de la organización* (Primera Edición, pp. 79-102). Bogotá: Editor.

- Dávila, C. (. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico (Segunda Edición)*. Bogotá, Colombia: Editorial Presencia LTDA.
- Howkins, J. (. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas (First ed.)*. London: Penguin.
- Hernández Madroñero, I. O.-C.-C. (2018). *Economía naranja o economía creativa. Una discusión conceptual respecto a la ley 1834 de 2017*. Presentado en Encuentro Internacional de Investigadores.
- Ministerio, C. ((2015a).). *Manual para la implementación de procesos de emprendimiento y creación de industrias culturales*. Bogotá, Colombia: La Silueta ediciones.
- Ministerio, C. ((2015a).). *Manual para la implementación de procesos de emprendimiento y creación de industrias culturales*. Bogotá, Colombia: La Silueta ediciones.
- Ministerio, C. (2008). *Plan Nacional de Música para la Convivencia*.
- <https://sospacifico.org/comunidad/>. (n.d.). *Mapa de Cali* .
- Cultura, M. d. (2015). *Guía para la organización y el funcionamiento de escuelas de música*. In *Colombia, Ministerio de Cultura. (2015). Guía para la organización y el funcionamiento de escuelas de música. Colombia. MinCultura.* .
- Curt Sachs, J. E. (1927). *La música en la antigüedad*. España: Labor.
- Martínez, L. G. (2013). *Hacia una reconstrucción del concepto de 'músico profesional' en Colombia: antecedentes de la educación musical e institucionalización de la musicología*. Granada.
- Camilo Herán Ávila Saldaña, O. A. (2014). *Tesis de Maestría Musical Como Alternativa Para El Aprovechamiento Del Tiempo Libre En La Upz Castilla*. Bogotá: Universidad Libre Maestría en Educación con Énfasis en Gestión .
- Olseng, I. (1990). *Concluding Statement of the 1990 Seminar of the ISME Commission on Community Music Activity*. International Journal of Music Education.
- Florez, G. M. (2015). *La música comunitaria como una forma de intervención del tejido social que contribuye a la paz: Un estudio de caso en el departamento del Cauca*. Medellín : Tesis Maestría en Música Escuela de Humanidades .

- Orozco, J. L. (2007). *Políticas culturales Una revisión desde la gestión cultural*. Mexico : Universidad de Guadalajara.
- Cauca, G. d. (2018). *Plan Decenal Departamento del Valle del Cauca*. Cali .
- Cauca, G. d. (2018). *Plan Decenal Departamento del Valle del Cauca*. Santiago de Cali.
- Cali, S. d. (2023). *Secretaria de Cultura.- Pagina Web Municipio de Santiago de Cali* . Retrieved from <https://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/145592/plan-decenal-de-cultura-de-santiago-de-cali/#:~:text=El%20plan%20decenal%20de%20cultura%20es%20un%20instrumento%20de%20política,cultural%20y%20de%20las%20artes>.
- Lozano, U. B. (2018). *Las organizaciones culturales en el contexto local de Manizales*. Manizales: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Alonso, J. C. (2019). *Organizaciones culturales y creativas: gerencia e implicaciones prácticas*. Bogotá - Colombia : Univerisdad de los Andes .
- Muñoz, A. M. (2007, abril 19). *Fundación Batuta* . Retrieved from Fundación Batuta - Imagino a Colombia unida por la música: www.fundacionbatuta.org
- Van der Laan, G. V. (2009). "*Corporate Social and Financial Performance: An Extended Stakeholder Theory, and Empirical Test with Accounting Measures*", *Journal of Business Ethics*, vol. 79, pp. 299-310.
- González-Masip, J. (2018). *Los Grupos de Interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas*. *Boletín Económico de ICE*. 3096.
- (n.d.). Retrieved from https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/94109/1/TG03528.pdf

ANEXOS²⁷

- Análisis descriptivo y correlacional de entrevistas.
- Encuesta Escuela de Música Cali.
- Guía entrevista semiestructurada.
- Propuesta Estrategia para la integración de las escuelas de música con vocación sinfónica.
- Audios de Entrevista
- Encuesta
- Caracterización de las Escuelas de Música

²⁷ La lista de archivos puede encontrarse en la siguiente carpeta Google Drive:
https://drive.google.com/drive/u/3/folders/1JGtmJBJ5SO5Q8_Shht1_FGhf5iZ8hW13