Modelo de gestión académico-administrativa orientado al posicionamiento del programa de música de la Fundación Universitaria Bellas Artes en Medellín

Karol Julieth Forero Páez

Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

Facultad de Administración. Maestría en Administración.

Manizales, Colombia.

2013.

Modelo de gestión académico-administrativa orientado al posicionamiento del programa de música de la Fundación Universitaria Bellas Artes en Medellín.

Karol Julieth Forero Páez.

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración.

Director:

Ph.D. en Filosofía: Uriel Bustamante Lozano

Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

Facultad de Administración. Maestría en Administración.

Manizales, Colombia.

2013.

Dedicatoria.

Las personas son las que permiten dar vida a los sueños, son las encargadas de otorgarle sentido a procesos formales en el marco de una institución, son quienes materializan propuestas en realidades concretas y son las que día a día generan ideas para soñar y creer que es posible hacer las cosas de una manera diferente.

Por ello agradezco profundamente a todas aquellas personas con quienes formamos un bello equipo de trabajo durante los 4 años de crecimiento profesional en la Fundación Universitaria Bellas Artes: Gloria Patricia Pérez, Maryori Arias, Juan Fernando Giraldo, José Antonio García, Néstor Gómez, Juan David Manco, Juan David Osorio, Juan Esteban Echeverry, Gonzalo Rendón, Luis Vicente Mejía, José Tobon, Rodrigo Alvarado, Henry Borrero, Juan Esteban Echeverry, Juan Carlos Agudelo, Sandra Milena Arboleda, Juan Pablo Agudelo, Luis Alveiro Correa, Gustavo Zapata, Milton Rodríguez, Antonio Escamilla, Jose Gallardo, Edint Fernández, María Alejandra Escobar, Carlos García, Juliana Gutiérrez, Ana Isabel Becerra, Beatriz Gutiérrez, Natalia Henao, Gustavo Isaza, Carlos Mario Jaramillo, León Darío Marín, Luisa Fernanda Pérez, Luz Stella Sierra, Juan Rodrigo Velásquez, Víctor Hugo Zapata y Gustavo Zapata.

Fueron ustedes quienes día tras día desde su quehacer musical y docente me llevaron a pensar y repensar la naturaleza administrativa y de gestión de algo que pareciera ser abstracto, como lo es la música. Fueron ustedes los generadores de ideas y quienes siempre apoyaron los procesos que adelantamos, convencidos del ser y el hacer en la música aportando desde su experiencia y conocimiento a la consolidación de procesos administrativos tan complejos de realizar pero finalmente, tan gratificantes y generadores de experiencia: para ustedes es éste trabajo.

Agradecimientos.

Agradezco profundamente a Javier Mauricio Molina Molina, Ex-Rector de la Fundación Universitaria Bellas Artes y a Heriberto Cruz Nieto Ex-Decano de la Facultad de Música de la misma institución, por haber confiado en la inexperiencia y por haber creído en una Profesional en Gestión Cultural y Comunicativa que llegaba a una nueva ciudad, llena de miedos, angustias y deseos por encontrar cosas nuevas. Fueron ustedes los que delegaron sobre mí una gran responsabilidad que día a día agradezco, pues no es fácil asumir éste tipo retos, pero se siente la satisfacción cuando se ha respondido ante ellos.

Ser “Jefe” no es tarea fácil y es un rótulo necesario pero complejo (especialmente cuando se trata ser jefe de músicos). Prefiero --y siempre lo he preferido-- ser la compañera de trabajo que facilita las cosas para aquellos que de igual manera lo hacen conmigo. Estoy plenamente convencida de la necesidad de conocer a la persona antes que al profesional, y es por éste motivo que cada persona que se conozca, deja más enseñanzas para la vida que cada profesional que lo haga sólo bajo un rótulo: ingeniero, contador, MÚSICO.

Agradezco a quienes fueron mi mano derecha e izquierda, respectivamente, durante mi permanencia en la institución: José Antonio García y Juan Fernando Giraldo: su experiencia, conocimiento, confianza, apoyo y especialmente su sinceridad hicieron llevaderos los momentos de amplia complejidad, así como hicieron más felices los momentos plenos, me mostraron nuevas formas de ser y hacer de la música en Medellín, la rigurosidad y profundidad en la comprensión de la música de Jose y el goce y disfrute de “esa música que hace bailar” de Juan, son una extraña pero complementaria pareja que aportó a mi estructuración de lo que hoy comprendo desde y hacia la música.

Gracias a Juan David Manco, (mi Manquis) me enseñó la importancia de la rigurosidad y la disciplina en la música, pero especialmente en el trabajo docente, me mostró nuevas formas de hacer la música, rara para muchos, diferente para otros, pero que logró ampliar mi espectro para contemplar esas nuevas posibilidades.

Gracias a Juan David Osorio (Juanchito), quien a partir de la inocencia me mostró la naturalidad con la que la música simplemente puede fluir y ser, sin mayores pretensiones. Gracias a Gloria

Patricia Pérez, quien me convenció desde su compromiso, de la belleza de una pieza interpretada en piano por un pequeño de 3 años, que sin saberlo está descubriendo de la mano de una gran compañía el bello y mágico mundo de la música.

Gracias a Maryori Arias por su trabajo riguroso y comprometido, por sus llamados de atención, por sus alertas, por su pasión y entrega. Gracias a Néstor Gómez, quien me mostró los resultados de un camino hecho en la música a partir de la humildad y la sencillez.

Gracias a Catalina Ortiz quien fue mi gran compañía y apoyo, un ser cargado de alegría y sinceridad que siempre con un “que le hace” muy paisa lograba resolver todo.

Gracias a todos los estudiantes del Programa de Música de Bellas Artes, por creer y hacernos creer, por no dejar de soñar y por demostrar con la madurez y sensatez que se requiere, que la música es posible como opción de vida.

Uriel Bustamante fue y sigue siendo uno de mis principales mentores en la búsqueda profesional permanente y en mi interés por posicionar a la Gestión Cultural en contextos agitados que desconocen la naturaleza de una profesión para muchos extraña y para nosotros fundamental en la dinamización de realidades sociales. Gracias por sus comentarios directos, objetivos y francos, siempre han sido una gran motivación para hacer las cosas de una mejor manera pero especialmente para hacer " cosas que le sirvan a alguien". Gracias Uriel por todo y por tanto.

Gracias a Vicente y Edilma (mis padres), el regalo más hermoso de la vida, quienes siempre han estado presentes y me han apoyado en mi vida personal, profesional y académica. Gracias a ustedes por confiar ciegamente en mí, pero especialmente gracias por haber construido ésta bella familia que tantas sonrisas me brinda día tras día; gracias a mi familia por creer y hacer que yo crea en mi misma y gracias por hacer esta vida tan feliz y plena.

Gracias a la vida por las bellas personas que ha puesto y sigue poniendo en mi camino, que hacen que este viaje sea más bonito para caminar.

Resumen

El presente documento integra componentes complementarios en la gestión de procesos académicos-administrativos para programas de formación profesional en el campo de las artes, específicamente en la música. Hace visibles las interrelaciones y conexiones existentes entre dos campo de conocimientos que tradicionalmente han sido analizados y conceptuados de manera aislada.

Brinda un andamiaje conceptual relacionados con la gestión y administración de programas de formación profesional artística en Colombia. Estudia y presenta un detallado panorama de la realidad interna de la Fundación Universitaria Bellas Artes de Medellín, analizando cada uno de estos componentes para establecer finalmente, una propuesta de gestión académico-administrativa que tuvo factibilidad y ejecución en la institución.

Palabras clave: Gestión Cultural, Gestión académica, Gestión academico-administrativa, Gestión Musical.

Abstract

Model of academic and administrative management oriented positioning of the Music Program at “Fundación Universitaria Bellas Artes” in Medellín

This document integrates complementary components into the academic –administrative process management for the professional artistic programs, specifically music. It makes visible the cross- relations and connections between the two fields of knowledge that have been traditionally analyzed and conceptualized in isolation.

This paper gives a conceptual framework related to the administration and management of professional artistic programs in Colombia. It also studies and represents a detailed overview of the internal reality of the Bellas Artes University in Medellin, which analyzes each of the components established as an academic management proposal that was implemented in the institution.

Keywords: Cultural management, academic management, academic and administrative management, musical management.

Contenido

Resumen **2**

Índice de Ilustraciones **8**

Introducción. **9**

Justificación **11**

Capítulo 1. MARCO TEÓRICO. **12**

Lineamientos Ministerio de Educación Nacional. 12

Ley 30 de 1992 13

Decreto 2566 de 2003 y 1295 de 2010. 15

Concepto de Organización 22

La Organización 22

La Organización desde lo Sistémico. 23

Lo Rizomático 25

Modelo de Gestión 27

Capítulo 2. CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y DEL PROGRAMA. (Análisis Interno de la Organización). **29**

Contextualización Institucional: Fundación Universitaria Bellas Artes (Fuba). 29

Música, 100 años de Historia. 30

Referentes para análisis y estructuración de la propuesta 31

Estructura Organizacional de la Fuba. 32

Estructura académica general del Programa Académica. 33

Estructura organizacional en el Programa de Música. 36

Matriz de análisis de relación: Programa de Música – Áreas funcionales de la institución 37

Descripción de procesos 37

Descripción de áreas funcionales 38

Percepción del estado del programa por parte de estudiantes y docentes 45

Análisis de la Información Recopilada. 48

Sobre la estructura organizacional de la institución 49

Sobre la estructura académico-administrativa del programa 50

Capítulo 3. LINEAMIENTOS MODELO DE GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO, ORIENTADO AL POSICIONAMIENTO DEL PROGRAMA DE MÚSICA DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA BELLAS ARTES EN MEDELLÍN. 55

Diagrama General para la estructura administrativa del Programa de Música. 55

Diagrama General. 56

Descripción de las dimensiones. 56

Relación Programa-Agentes. 58

Elementos Comunes. 61

Diagrama Final Relación Programa-Agentes: 63

Relación Programa-Institución. 63

Programa-Áreas Funcionales Internas. 64

Programa-Áreas bajo la modalidad de Outsourcing. 64

Diagrama Final Programa-Institución. 66

Relación Programa-Contexto. 67

Diagrama Final Programa-Contexto. 69

Capítulo 4. ESTRATEGIAS PARA EL MODELO DE GESTIÓN DEL PROGRAMA DE MÚSICA DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA BELLAS ARTES EN MEDELLÍN. 70

Bibliografía 80

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Ilustración 1. Legislación Comparativa. Condiciones mínimas de calidad. 21

Ilustración 2. Estructura Organizacional en la Fundación Universitaria Bellas Artes. Fuente: PEP http://www.bellasartesmed.edu.co/dossier_institucional_pei.pdf. 33

Ilustración 4. Gráfico 2: Estructura académica del programa de Música 34

Ilustración 3. Estructura del programa según PEP 2007 34

Ilustración 5. Ciclos de Formación en l Programa de Música-Fuba. 35

Ilustración 6. Matriz de análisis de tipo de procesos vs áreas funcionales. 42

Ilustración 7. Mapa de relación Procesos programa de música vs Áreas funcionales 43

Ilustración 9. Mapa general de relaciones básicas del Programa de Música de la Fuba 56

Ilustración 10. Relación Agentes-Programa. 58

Ilustración 11. Diagrama Final Relación Programa- Agentes 63

Ilustración 12. Relación Programa- Institución. 63

Ilustración 17. Estrategia Programa-Docentes. 72

Ilustración 18. Estrategia Programa-Estudiantes. 74

Ilustración 19. Estrategia Programa-Egresados. 75

Ilustración 20. Estrategia Programa-Áreas Funcionales Internas. 76

Ilustración 21. Estrategia Programa-Áreas bajo la modalidad Outsourcing. 77

Ilustración 22. Estrategia Programa-Contexto. 79

Introducción.

> *Hacemos constar aquí muy claramente que el joven pragmatista no ama el dinero por instinto, de nacimiento, por decirlo así. Nosotros no admiramos ni predicamos a favor de los avarientos sin estética, sucios, innatos. No, aquí se trata de disciplina mental. El joven pragmatista pretende saber cómo se reúne una gran fortuna y cómo se vive una gran vida. El joven pragmatista admira lo único que hay admirable en este esferoide: EL MÉTODO; la capacidad de perfeccionarse que tiene el hombre; la LÓ-GI-CA.*
>
> *Fernando González ,2011,Viaje a pie.*

La articulación de áreas del saber ha sido más que necesaria dentro del dinamismo y la renovación del proceso de generación de conocimiento, el cual históricamente no ha sido estático ni limitado, se ha reconfigurado constantemente de acuerdo a diversos factores entre los que cabe destacar el desarrollo científico, el acceso a la información y a las respectivas tendencias ideológicas del momento específico, además de los procesos investigativos que formalmente reconocidos o no, se estructuran como soporte en el proceso de generación del mismo.

En éste sentido, la articulación de áreas del conocimiento se hace efectiva a partir del abordaje de la Música, comprendida desde las dinámicas propias de los procesos de formación profesional y su articulación con los procesos administrativos que los soportan. Se hace énfasis en las especificidades y particularidades que la componen y su relación con la institución y el contexto, con el fin de estructurar una propuesta de gestión acorde y pertinente a la naturaleza del programa.

El proceso de investigación se origina a partir de preguntas problematizadoras relacionadas con la naturaleza administrativa y de gestión de procesos aparentemente abstractos como los musicales (y artísticos en general) y se materializa desde el trabajo de campo, la sistematización de la experiencia y la revisión documental de un caso concreto: El Programa de Música de la Fundación Universitaria Bellas Artes (Fuba).

Introducción.

Las Instituciones de Educación Superior de carácter privado desde su perspectiva organizacional, constituyen el eje de desarrollo y contexto directo de la propuesta, y su articulación con la gestión de la cultura, el arte, el reconocimiento de los factores específicos y las particularidades de un programa de formación musical profesional, los factores diferenciadores dentro de la misma.

Articular áreas como la Administración, Gestión, Educación y Arte soportadas en la investigación, resulta complejo en la medida que su reflexión no puede darse en términos de unidades aisladas. Por el contrario, se hace necesario visualizar las múltiples interrelaciones que entre ellas se pueden generar, sin desconocer las dimensiones epistemológica y pragmática que las soportan, estructuran y otorgan sentido.

De esta manera se articula el texto pues, en el Capítulo 1 se estructura la fundamentación teórica que sustenta la propuesta; en el Capítulo 2 se presenta la recopilación y análisis de la información obtenida mediante el proceso de investigación; en el Capítulo 3 se plantean los lineamientos generales del modelo de gestión y finalmente en el Capítulo 4 se formulan unas estrategias iniciales que permitan dar comienzo a la materialización del modelo propuesto.

Justificación

La FUBA como institución de educación superior de carácter privado es el escenario desde el cual se desarrolla el análisis de un programa de formación musical desde una dimensión cualitativa, se aborda como cuerpo dinámico desde una dimensión sistémica, que se transforma, renueva, comunica, relaciona e interconecta y que permite visualizarlo como un organismo vivo que se compone de unidades “menores” con responsabilidades y tareas concretas que aportan a lograr el equilibrio, desarrollo o permanencia de la organización dentro de un sistema mayor.

Analizar desde una perspectiva administrativa y de gestión un programa de formación profesional en música permite generar nuevas percepciones, apreciaciones y comprensiones sobre el deber ser del mismo, posibilita ver desde lo concreto algo aparentemente abstracto y le otorga mayor rigurosidad a áreas del conocimiento que han sido comprendidas y desarrolladas desde lo estético y artístico pero no a profundidad desde lo conceptual y pragmático.

Se propone la Gestión desde una dimensión sistémica a partir de principios de autoorganización, autonomía relativa y autoregulación en el marco de la organización desde la teoría de sistemas, comprendiendo que si bien el programa es autónomo en su esencia y cuenta con factores diferenciadores y particularidades, no está sólo y depende de un sistema mayor, del cual puede tomar aspectos generales en estructura y fondo.

La articulación efectiva de los procesos académicos, artísticos, administrativos y de gestión, se convierte en la estructura que fundamenta la actual propuesta respondiendo de manera crítico – propositiva al desarrollo de un programa de formación profesional en música, partiendo del qué se hace y el cómo se hace, con el fin de que tras un análisis documental y de campo riguroso, se planteen respuestas pertinentes, acordes a las necesidades y posibilidades identificadas.

En este sentido, la propuesta busca generar un punto de equilibrio que reconozca y recoja la esencia de lo artístico y estético en el desarrollo de procesos de formación musical en el marco de una institución de educación superior, articulada en un diálogo efectivo con una propuesta administrativa y de gestión comprendida como soporte de los primeros, siendo consciente de la interdependencia real y necesaria surgida entre dos campos aparentemente distantes.

Capítulo 1. MARCO TEÓRICO.

El marco teórico de la presente propuesta se estructura desde los siguientes componentes que articulados entre sí, constituyen el soporte para el planteamiento de un Modelo de Gestión Académico-Administrativo orientado al posicionamiento del programa de Música de la Fundación Universitaria Bellas Artes en la ciudad de Medellín.

La base para la propuesta, independiente de su orientación, la conforman los Lineamientos proporcionados por el Ministerio de Educación Nacional en lo relacionado con la reglamentación vigente para los programas de educación superior, en este sentido se hace necesario realizar una revisión detallada tanto de reglamentación anterior –especialmente Decreto 2566 de 2003, en cuyo marco nació el Programa de Música-- con el fin de dar sentido a diversos aspectos de la estructuración del programa, como de la legislación vigente – Decreto 1295 de 2010, para contar con una propuesta contextualizada en términos legales.

Lineamientos Ministerio de Educación Nacional.

El Ministerio de Educación Nacional como ente rector del servicio público de la educación en Colombia, cuenta con diversos actos legislativos desde los que se propone la regulación de la educación superior en el país, los cuales impactan y se relacionan de manera directa con la presente propuesta determinando los límites legales y alcances para el desarrollo de la misma.

Es importante aclarar que si bien en el marco de la legislación revisada son muchas las variables que surgen, se citan y analizan aquellas que se relacionan de manera directa con la propuesta.

Ley 30 de 1992

“por la cual se organiza el Servicio Público de la Educación en Colombia”

Artículo 1: Definición: Reconoce la educación superior como un “proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional”.

Artículo 3: Función del Estado: “Garantiza la autonomía universitaria y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación superior”.

Artículo 7: Definición de campos de acción “El de la técnica, el de la ciencia el de la tecnología, el de las humanidades, el del arte y el de la filosofía.”

Artículo 9: Clasificación programas a partir de su alcance: “Los programas de pregrado preparan para el desempeño de ocupaciones, para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada, de naturaleza tecnológica o científica o en el área de las humanidades, las artes y la filosofía.”

Artículos 16, 17, 18 y 19: Clasificación y definición de la naturaleza de las IES:

Instituciones Técnicas Profesionales: aquellas facultadas legalmente para ofrecer programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental y de especialización en su respectivo campo de acción, sin perjuicio de los aspectos humanísticos propios de este nivel.

Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas: facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, programas de formación académica en profesiones o disciplinas y programas de especialización.

Universidades: las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes actividades: La investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional.

Artículo 29: Definición de los límites de la Autonomía Universitaria y los clasifica en los siguientes aspectos: “a) Darse y modificar sus estatutos. b) Designar sus autoridades académicas y administrativas. c) Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos. d) Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión. e) Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus alumnos. f) Adoptar el régimen de alumnos y docentes. g) Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.”

Así pues, se plantea el contexto básico que determina la Ley de educación superior para la Fundación Universitaria Bellas Artes. Son los lineamientos proporcionados por dicha legislación los que rigen tanto el quehacer como la naturaleza misma de la institución con sus respectivos programas, siendo éstos factores determinantes para la estructuración de la presente propuesta en términos de alcance.

Decreto 2566 de 2003 y 1295 de 2010.

A continuación se presentan en detalle los lineamientos generales de los decretos que impactan de manera directa la estructuración de un Programa de Educación Superior y se plantean las diferencias sustanciales evidenciadas en los mismos.

	2566 de 2003	*1295 de 2010*
Descripción	Regula el registro calificado de programas de educación superior mediante la estructuración de las condiciones mínimas de calidad para el desarrollo de programas de pregrado	Reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior

Condición de Calidad	Decreto 2566 de 2003	Decreto 1295 de 2010	Observaciones
Denominación académica del programa	Debe responder a la naturaleza, modalidad de formación y metodología, además de ser acorde con el contenido curricular.	Título a expedir, nivel de formación al que aplica y correspondencia con los contenidos curriculares del programa.	No se observa ninguna diferencia sustancial
Justificación del	De acuerdo a la pertinencia en el	Que sustente contenido curricular,	Diferencias en la base para la

programa	contexto, posibilidades de desempeño profesional, estado de la formación en el área de conocimiento, particularidades y factores diferenciadores, valores agregados, coherencia con la misión y PEI.	perfiles pretendidos y metodología en la que pretende ofrecerse el programa con fundamento en un diagnóstico que contenga: estado de la educación en el área en los ámbitos nacional e internacional; necesidades del país o región de acuerdo al programa de formación y atributos o factores diferenciadores	justificación el 2566 es de detalle y el 1295 es de contexto
Aspectos curriculares:	Hace énfasis en la fundamentación teórica, metodológica y práctica del programa, principios y propósitos de formación, estructura y organización de contenidos curriculares, estrategias para el trabajo interdisciplinario y perfil de formación	Fundamentación teórica, propósitos de formación, competencias y perfiles, plan de estudios representado en créditos académicos, componente de interdisciplinariedad, lineamientos pedagógicos y didácticos de acuerdo a la metodología y modalidad del programa, contenido general de actividades académicas, estrategias pedagógicas que apunten al desarrollo de competencias comunicativas en un segundo idioma.	El 1295 da mayor relevancia y exige mayor profundidad en aspectos curriculares como eje de desarrollo de los programas.

Organización de las actividades académicas por créditos académicos	Tiempo estimado de actividad académica del estudiante en función de las competencias académicas que se espera que desarrolle (1 crédito = 48 horas de trabajo entre acompañamiento directo del docente y trabajo independiente).	Propuesta de organización que guarde coherencia con componentes y metodología	El 2566 detalla la manera de analizarlas, el 1295 propone manea de aplicación y coherencia
Formación investigativa	Forma como se desarrolla la cultura investigativa y el pensamiento crítico y autónomo de los estudiantes, con base en la investigación desarrollada por sus profesores de acuerdo con el nivel de formación, y cómo el programa incorpora nuevos desarrollos del conocimiento y la tecnología.	(Investigación) Formación investigativa en concordancia con nivel de formación y objetivos; descripción para incorporar uso de TIC's en la formación investigativa	El 1295 propone lo investigativo como formación paralelo al proceso de formación académica)
Proyección social	Estrategias que contribuyan a la formación y desarrollo en el estudiante de un compromiso social (hacer explícitos proyectos y mecanismos que favorezcan la	(Relación con el sector externo): Forma en que los programas esperan impactar en la sociedad con indicación de planes. Medios y	El 1295 trasciende el compromiso social y propone mayor impacto

	interacción con su entorno.)	objetivos	
Selección y evaluación de estudiantes	Criterios de selección, admisión, transferencia de estudiantes y homologación de estudios; definir criterios académicos para permanencia promoción y grado; dar a conocer y aplicar sistema de evaluación de aprendizajes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes.	Mecanismos de selección y evaluación, de estudiantes y de docentes. Política, estatuto y reglamento estudiantil y docente en los que se adoptan mecanismos y criterios para la selección, permanencia, promoción y evaluación de docentes y estudiantes.	El 1295 vincula el componente docente en términos de selección y evaluación
Personal académico:	Definición de número, dedicación y niveles de formación pedagógica y profesional de directivos y profesores, así como las formas de organización e interacción de su trabajo académico necesarios para desarrollar satisfactoriamente las actividades académicas en correspondencia con: naturaleza,	(Personal docente): Estructura y perfiles de planta docente de acuerdo a la metodología y naturaleza del programa, cifra de estudiantes matriculados. Núcleo de profesores de tiempo completo con experiencia en investigación y nivel de formación adecuado de acuerdo al programa; plan de vinculación docente	El 1295 recoge la figura de Docente tiempo completo y medio tiempo como cuerpo y base de la actividad académica y propone además planes de carrera con el fin de garantizar estabilidad en la planta profesoral, además de dar relevancia a los perfiles

	modalidad, metodología, estructura y complejidad del programa y con el número de estudiantes.	incluyendo perfiles, funciones y tipo de vinculación; plan de formación docente.	investigativos desde los docentes.
Medios educativos	Condiciones para el acceso permanente a la información, experimentación y práctica profesional necesarias para adelantar procesos de investigación, docencia y proyección social en correspondencia con: naturaleza, modalidad, metodología, estructura y complejidad del programa y con el número de estudiantes	Disponibilidad y capacitación para uso de por lo menos: recursos bibliográficos y de hemeroteca, bases de datos con licencia, equipos y aplicativos informáticos, sistemas de interconectividad, talleres con instrumentos, según el programa y la demanda estudiantil real.	El 1296 hace referencia a medios básicos para el desarrollo de la actividad académica tanto para estudiantes como para docentes.
Infraestructura:	Planta física adecuada teniendo en cuenta: número de estudiantes, metodologías, modalidades de formación, estrategias pedagógicas, actividades docentes, investigativas, administrativas y de proyección social destinadas para el programa.	(Infraestructura física: aulas, bibliotecas, auditorios, laboratorios, espacios para la enseñanza, el aprendizaje y el bienestar universitario de acuerdo con la naturaleza del programa y las condiciones reales del mismo.	No se encuentran diferencias significativas de fondo
Estructura	Estructuras organizativas, sistemas	Estructura administrativa y	No se encuentran diferencias

académico-administrativa	confiables de información y mecanismos de gestión que permitan ejecutar procesos de planeación, administración, evaluación y seguimiento de los currículos, las experiencias investigativas y los diferentes servicios y recursos	académica: estructura organizativa, sistemas de información y mecanismos de gestión que permitan ejecutar procesos de planeación, administración, evaluación y seguimiento, de contenidos curriculares, experiencias investigativas y de los diferentes servicios y recursos.	sustanciales
Autoevaluación	Forma mediante las cuales el programa se autoevalúa permanentemente, al igual que cómo realiza revisión periódica de su currículo y demás aspectos considerados para el mejoramiento y la actualización.	Cultura de autoevaluación que tenga en cuenta el diseño y aplicación de políticas que involucren a distintos miembros de la comunidad académica y pueda ser verificable a través de evidencias e indicadores.	El 1295 exige indicadores (verificables) para el diseño y ejecución de los planes de autoevaluación.
Políticas y estrategias de seguimiento a los egresados	Valorar el impacto social del programa frente al desempeño de los egresados de manera que se revise y reestructura cuando sea necesario; facilitar el intercambio de experiencias profesionales e	Estrategia de seguimiento de corto y largo plazo a egresados que permita conocer y valorar su desempeño e impacto social del programa, así como estimular el intercambio de experiencias académicas e	El 1295 propone seguimiento en el corto y largo plazo como diferencia sustancial.

	investigativas.	investigativas.	
Bienestar universitario	Reglamento y plan general de bienestar, que promueva y ejecute acciones tendientes a la creación de ambientes apropiados para el desarrollo del potencial individual y colectivo de estudiantes, profesores y personal administrativo del programa.	Modelo de bienestar universitario que planee y ejecute programas y actividades de bienestar en las que participe la comunidad educativa, además de espacios físicos que propicien el aprovechamiento del tiempo libre, además de atender áreas de saludo, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deporte.	El 1295 da gran importancia al Bienestar Universitario para la comunidad en general a partir de un Modelo y no planes o reglamentos.
Recursos financieros específicos para apoyar el programa	Disponibilidad de recursos financieros que garanticen el adecuado funcionamiento del programa, durante la vigencia del registro calificado y que claramente permitan la viabilidad del cumplimiento de las condiciones mínimas de calidad.	Viabilidad financiera para la oferta y desarrollo del programa de acuerdo con su metodología (plan de inversión de acuerdo al cumplimiento de las condiciones de calidad)	El 1295 pide viabilidad (más que disponibilidad) y requiere plan de inversión.

Ilustración 1. Ilustración 1. Legislación Comparativa. Condiciones mínimas de calidad.

Concepto de Organización

La propuesta se estructura teniendo como base los lineamientos planteados por el Ministerio de Educación Nacional como ente regulador, el análisis previamente realizado que permite articular diferentes dimensiones involucradas en la dinámica organizacional, pero además, se sustenta en la experiencia y en la inquietud académica desde la que se busca dar respuestas pertinentes desde lo teórico/conceptual a una problemática identificada en el marco de un contexto real; allí radica una de las dimensiones de la Gestión. Así pues, "la institución educativa es un sistema que para funcionar con eficacia requiere una estructura organizacional que propicie la armonía y adecuada sincronización de los procesos que integren la institución." (Münch, Galicia, Jiménez, & al., 2010; p. 102).

La Organización

La organización entendida en el sentido estricto es definida por Münch (2010) como "el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo" (p. 100), mientras que Lumpkin la concibe como "las pautas formalizadas de las interacciones que relacionan las tareas, las tecnologías y el personal de una empresa" (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011; p.341).

Si bien es fundamental comprender en el sentido amplio el concepto de organización, es importante delimitar desde qué dimensión se concibe del mismo y establecer el nivel de relación con la naturaleza de la propuesta en la estructuración de un modelo de gestión.

El concepto de organización burocrática-piramidal, planteada por Jhonson & Scholes (1997), donde la estrategia es elaborada en los "altos niveles" para ser materializada por el resto de la organización, si bien es la que prevalece dentro de la estructura organizacional de la Fuba, no es la óptima, si se trata de estructurar un modelo de gestión desde una perspectiva sistémica/rizomática en el marco de una organización de tipo artístico (cultural).

La estructura que soporta y materializa la organización debe ir más allá de la puesta en marcha de acciones establecidas en el marco de un organigrama que tiende a ser generalmente jerárquico y en gran medida estático. Se trata de estructurar una propuesta flexible, que reconozca la naturaleza tanto del programa específico, como de la organización y del contexto que permita facilitar el aprovechamiento de los recursos tanto tangibles como intangibles para la consolidación de procesos administrativos internos en pro de la consolidación del programa, trascendiendo la propuesta de parámetros rígidos para el desarrollo de acciones específicas que cumplan con unas condiciones formales, y estructuras estáticas poco adaptativas.

La Organización desde lo Sistémico.

El concepto de organización en su complejidad y desde una dimensión sistémica, como lo afirma Johansen (2004), ha sido definido por diferentes autores quienes la conciben como interacción y relaciones entre las partes componentes de una totalidad.

En tanto, Caplow (1964) lo define como sistema social que posee identidad colectiva inequívoca, mientras que Shein (1965) lo caracteriza como sistema abierto, con múltiples propósitos, compuesto por subsistemas interrelacionados entre sí, que existe como parte de un sistema mayor con el cual se relaciona y con el que se impactan mutuamente.

Las anteriores definiciones comprenden el concepto de organización como conjunto de componentes que se constituyen, no como estructuras rígidas compuestas por unidades aisladas, autónomas, autosuficientes, sino que se estructura a partir de un conjunto de elementos que se interrelacionan, comunican, conectan y son interdependientes entre sí, los que a su vez, condicionan y están condicionados por la dimensión *entorno*, que también entran a ser parte de la complejidad en la concepción de organización.

En este sentido, Johansen (2004) define 'organización' como totalidad compuesta por individuos que interaccionan entre sí para desarrollar el comportamiento global del sistema y que se estructura desde subsistemas interdependientes que se entienden como: social (interacciones surgidas entre los organismos que conforman la organización), formal (modelo de interacciones reguladas y planificadas, que relaciona los diferentes roles que ocupan los individuos del sistema social) e informal (modelos de interacciones entre partes que son una mezcla de individuos y de roles, y que tienden a desarrollarse como mecanismos que surgen de los sistemas formal y social).

Por ello es que esta propuesta tienen una perspectiva sistemática, puesto que ella y sus componentes no se conciben como unidades aisladas sino como totalidad conformada por unidades interdependientes donde cada componente es importante y determina la comprensión de la estructura general.

Así pues, es la dimensión sistémica la que le otorga sentido a los procesos culturales y para el caso específico, los procesos académico-administrativos de un programa de formación profesional en música, en el marco de una organización cultural. Es desde ésta dimensión (sistémica-rizomática) donde se concibe tanto lo cultural como lo organizacional, siendo necesario e imperante que el Modelo de Gestión como producto final, responda a tal naturaleza.

Existe un elemento esencial que se constituye en diferenciador de la dinámica académica y administrativa de la Institución con relación a posibles instituciones similares en su entorno y éste es el de ofrecer programas de formación profesional únicamente en el campo de las artes, lo cual constituye una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenida, con la particularidad de ser difícil de imitar; lo anterior de entrada presenta una necesidad relacionada con el quehacer de la institución que requiere una respuesta coherente desde el modelo de Gestión que se propone.

A nivel general, la propuesta de Gestión estará permeada por tres principios fundamentales de las organizaciones desde una perspectiva sistémica: Autorregulación, Autoorganización y Autonomía Relativa, entendidas como:

Autorregulación: “Un sistema social autorregulado se puede entender solo en el sentido que posee ciertas partes e interrelaciones entre las partes que tienen o poseen la capacidad potencial de responder en una forma adaptativa, o de tal manera que mantienen la individualidad y la identidad del sistema, cuando éste se ve enfrentado ante fuerzas externas, provenientes de su medio, o internas, provenientes de su propia dinámica”–Stakeholders (Johansen Bertoglio, 2004; p.78)

“Autoorganización como capacidad que poseen los sistemas dinámicos abiertos para modificar sus propias estructuras organizacionales, ya sea a través de un aumento de la interacción entre sus partes o de un incremento de sus partes a través de su creciente diferenciación. Lo primero conduce a una organización mas eficiente de las partes, sus funciones y sus comunicaciones, mientras que lo segundo (el aumento de las partes) conduce

al desarrollo de nuevas funciones o más eficientes, que tienden a aumentar sus posibilidades de viabilidad" (Johansen Bertoglio, 2004; p. 82).

"Autonomía Relativa: a partir del nivel de autonomía y de la asignación de responsabilidades y acciones coherentes con las capacidades y el perfil de los agentes involucrados, "significa que el componente del sistema posee cierto margen de libertad e independencia para conductas particulares, pero que en otros rangos de conducta es dependiente del sistema total o del sistema jerárquico superior. Es en este sentido como entendemos la libertad plena.

Las conductas independientes deben encontrarse en función de los recursos que posee el sistema para responder a esa libertad. En otras palabras, en la medida que el subsistema disponga de una capacidad propia para afrontar ciertos problemas, tomar ciertas decisiones y responsabilizarse de ellas y de la conducta seguida, en esa medida el subsistema debe poseer una libertad total de acción." (Johansen, 2004; p.89).

Lo Rizomático

El concepto de Rizoma, opera a manera de "conjunción" en la estructuración de la actual propuesta, se define desde una perspectiva biológica básica como un tallo horizontal y subterráneo que carece de clorofila, con yemas y raíces, perspectiva que responde a una concepción literal del concepto. Por su parte, Deleuze y Guattari retoman el término a partir del cual plantean una definición en la introducción de *Mil Mesetas* (2004), ampliando el concepto y permitiendo que mediante ello se le proporcione otro sentido:

> "a diferencia de los árboles o de sus raíces, el rizoma conecta cualquier punto con otro punto cualquiera, cada uno de sus rasgos no remite necesariamente a rasgos de la misma naturaleza; el rizoma pone en juego regímenes de signos muy distintos e incluso estados no-signos. El rizoma no se deja reducir ni a lo Uno ni a lo Múltiple. No es lo Uno que deviene dos, ni tampoco que devendría directamente tres, cuatro o cinco, etc. No es múltiple que deriva de lo Uno, o al que lo Uno se añadiría (n+1). No está hecho de unidades, sino de dimensiones, o mas bien de direcciones cambiantes. No tiene ni principio ni fin, siempre tiene un medio por el que crece y desborda. Constituye multiplicidades lineales de n dimensiones, sin sujeto ni objeto, distribuibles en un plan de consistencia del que siempre se sustrae lo Uno (n-1). Una multiplicidad de este tipo no varía sus

> dimensiones, sin cambiar su propia naturaleza y metamorfosearse." (2004; p.25).
>
> "Un rizoma no empieza ni acaba, siempre está en el medio, entre las cosas, inter-ser, *intermezzo*. El árbol es filiación, pero el rizoma tiene como tejido la conjunción, "y…y…y". En esta conjunción hay fuerza suficiente para sacudir y desenraizar el verbo ser ¿A dónde vais? ¿De dónde partís? ¿A dónde queréis llegar?" (2004; p. 29)

Así pues, desde esta perspectiva, el Rizoma se sustenta en los engranajes, estructura la trama, es constructo de conexiones de cuyas articulaciones surgen nuevos entramados distintos en su naturaleza y en su esencia, el rizoma permite la creación y la recreación, no responde a estructuras rígidas, condicionantes o condicionadas. En la estructura rizomática, al igual que en la teoría general de sistemas, el todo es más que la suma de las partes y es allí donde radica su diferencia y valor, el análisis sobre lo rizomático no puede ni debe hacerse de manera fraccionada, por unidades o componentes, pues su esencia radica en la relación y articulación de sus componentes.

Es la estructura de Rizoma desde donde se concibe de manera general, el desarrollo de un modelo de gestión para una organización de tipo cultural y para un programa de formación profesional en música.

Instituciones de Educación Superior.

Las Instituciones de Educación Superior han sido definidas por diversos pensadores pero para el caso concreto son definidas por (Münch, Galicia, Jiménez, & al., 2010) como "indispensables para el desarrollo económico y social de un país" (p. 34) debido a las múltiples dimensiones implicadas y a las responsabilidades implícitas en los procesos de formación profesional que trascienden la transmisión de conocimientos básicos --que en el contexto actual están al alcance de un click-- y que por el contrario, deben responder a la generación de espacios de reflexión, debate y proposición para los futuros profesionales.

(Münch, Galicia, Jiménez, & al., 2010) hace énfasis en la trascendencia de la administración en el marco de las instituciones educativas definiéndola como el "proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de

sus objetivos" (p. 15) en la medida que favorece la eficiencia y la eficacia, aporta al mejoramiento de las relaciones humanas incidiendo positivamente en la calidad académica y en la oferta de preparación.

Dichas entidades a pesar de ser de naturaleza académica, no distan en su naturaleza, para el caso concreto desde lo privado, de una empresa formal con una estructura organizacional, filosofía, objetivos, políticas de desarrollo, niveles de responsabilidades, procesos administrativos básicos como planeación, dirección o evaluación, lo cual permite dar al presente trabajo un enfoque desde la gestión de manera articulada con el componente académico-artístico.

Las instituciones de educación superior en el contexto colombiano, están regidas por lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación Nacional, lo cual no significa que dichos lineamientos desconozcan la naturaleza y especificidad de los programas de formación profesional, y que en este caso presenta la formación profesional en Música como campo específico del conocimiento dentro del área de las Artes que cuenta con particularidades en las dimensiones académica, investigativa, pedagógica, metodológica y didáctica, al igual que en la dimensión administrativa–de gestión, que soporta las anteriores.

Modelo de Gestión

Los Modelos de gestión implementados en las instituciones varían en su estructura, orientación, naturaleza, componentes, entre otros, y en teoría son acordes con la estructura, cultura organizacional, estrategias y objetivos propuestos por las mismas. Por lo tanto, para que realmente sean pertinentes, deben ser consecuentes en aspectos relacionados con la concepción de la institución, naturaleza, estructura, grado de complejidad, objetivos, recursos y capacidades, de manera que sea posible generar articulación desde los mismos y reflejar el mismo *ser* institucional específico, sin desconocer el papel jugado por el entorno y su impacto en la institución.

El modelo de Gestión según Tobar (s.f) hace referencia a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización (secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y

resueltas sus decisiones), de esta manera es claro que además de contar con una estructura o de definir las rutas de, el modelo de gestión permite evidenciar cómo opera la organización, lo que va necesariamente articulado con su filosofía, naturaleza y cultura organizacional – con sus respectivos sistemas de valores y creencias compartidos-.

Es importante tener en cuenta que el modelo de gestión en su estructura no responde sólo a condiciones internas de recursos o capacidades de la organización, por ejemplo, sino que por un lado, debe ser consecuente y estar articulado con la realidad y condiciones del entorno inmediato con el que se relaciona e impacta (sistémicamente) lo que se convierte en factor fundamental a la hora de optar por uno u otro modelo y reconocer la trascendencia del componente "informal" surgido de las interacciones naturales de los sujetos. Las estructuras rígidas, condicionadas o estáticas pueden ser una opción pertinente en otros contextos con otras características, pero para el caso específico se propone una estructura dinámica y readaptativa (flexibilidad relativa) tanto frente a sus condiciones y posibilidades internas como a las condiciones determinadas por el entorno, además de permitir ser el engranaje articulador entre teoría y práctica, es decir, entre objetivos, misión, visión y estrategias de las instituciones con el día a día de las mismas.

Así pues, un Modelo de Gestión debe hacer evidente en su estructura el ser, el hacer y la organización de una institución (en el programa específico), que para el caso concreto es de tipo cultural. El modelo de gestión no puede por tanto ser una propuesta teórica sin posibilidad de materialización; su estructura debe responder a una lectura consciente sobre el entorno y articularse con éste de manera efectiva, por tanto, debe trascender un constructo de ideales teóricos que articule lo probable e idealice lo imposible, debe ser real, pero para ello es importante recordar que la realidad se construye desde las personas que la componen, son los sujetos los encargados de su materialización, al igual que el factor fundamental en su definición.

Capítulo 2. CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y DEL PROGRAMA. (Análisis Interno de la Organización).

Contextualización Institucional: Fundación Universitaria Bellas Artes (Fuba).

La Fundación Universitaria Bellas Artes de Medellín (FUBA), nace en el año 2007 como Institución de Educación Superior, reconocida ante el Ministerio de Educación Nacional (código 9120, Fuente: SNIES Mineducación), como institución privada, que plantea como Misión generar, aplicar y difundir conocimientos en las áreas de las Artes, el Diseño y la Cultura, formando profesionales competentes y socialmente responsables, desde una experiencia de aprendizaje holística, que ha desarrollado su labor por cerca de siete años y de cuya historia y desarrollo es imposible hablar sin hacer referencia a la existencia del centenario Instituto de Bellas Artes (IBA), como entidad que dio origen a la FubaUBA, y en cuyo marco se estructuraron los lineamientos académico-administrativos que orientan a partir de 2007 el desarrollo de la institución.

El IBA fue fundado como 'Escuela de música, pintura y escultura', el 26 de septiembre de 1910 por la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín. Por sus aulas han pasado maestros de las diferentes áreas de gran reconocimiento e importancia en la vida artística de la ciudad y el país, entre los que se puede resaltar a Eladio Vélez, Pedro Nel Gómez y Débora Arango en las Artes Plásticas o Blanca Uribe, Blas Emilio Atehortúa, Harold Martina, Teresita Gómez, Sergio y Alejandro Posada en la Música.

A lo largo de sus 100 años de historia ha sido su filosofía no quedarse inerte en la tradición pero tampoco volatilizarse en lo actual, lo cual le ha permitido estar durante mucho tiempo vigente en

la dinámica artística y cultural de la ciudad, convirtiéndose además en una de las instituciones del departamento que más ha aportado a la historia cultural del mismo.

Por otra parte y de igual relevancia, es importante manifestar que esta institución ha sido de gran trascendencia histórica en la construcción y consolidación de la ciudad de Medellín ya que a lo largo de sus más de 100 años ha aportado de manera efectiva a que las Artes, la Cultura y el Medio Ambiente, entre otros aspectos, se inserten en las dinámicas sociales, económicas y políticas de momentos históricos fundamentales y trascendentales del municipio, gracias a sus acciones comprometidas con el civismo y el desarrollo social.

Así pues, es la Sociedad de Mejoras Públicas (SMP) la institución que dio origen al IBA en el año de 1910 y posteriormente a la Fuba, a las cuales ha apoyado en el desarrollo administrativo y ha sido la base para la consolidación de una estructura organizacional. Ésta es una entidad privada de carácter cívico, que propende por el desarrollo físico y cultural de la ciudad en la que "Son 113 años de trabajo ininterrumpido gestando ciudad y ciudadanía, actualmente con dos actividades fundamentales como son la recreación y la educación para la cultura y el trabajo." (SMP, 2012). Inicialmente las funciones fueron desarrolladas y gestionadas por la SMP pero a razón de centralización en la institucionalidad pública éstas han venido siendo asumidas por la municipalidad.

La Fuba, a lo largo de su desarrollo en el ámbito de la educación superior, ha adelantado acciones orientadas a alcanzar un posicionamiento, las cuales se encuentran delineadas en la Visión a 2015 en la que propone

> "consolidarse en los próximos 15 años como un referente de excelencia en el ámbito nacional en sus áreas disciplinares, a partir de la formación de profesionales creativos, generadores de procesos de trasformación social desde la ética, la estética y la ciencia."

En este sentido, es desde el Diseño Visual, las Artes Plásticas y la Música, las áreas a partir de las cuales se han ido y siguen efectuando acciones direccionadas al cumplimiento y alcance de metas propuestas en el largo plazo. Para el caso concreto, es el área de Música en la dimensión de formación profesional, desde donde se fundamenta la presente propuesta, que apunta a la conceptualización administrativa de procesos académicos y artísticos.

Música, 100 años de Historia.

El Programa de Música de la Fuba se ha caracterizado en Medellín por contar con picos altos y bajos en incidencia cultural de acuerdo a los procesos, referentes musicales, desempeño artístico de sus estudiantes y docentes, entre muchas otras variables. Se destacan musicalmente generaciones marcadas por un talento imposible de desconocer representadas en Blanca Uribe o Teresita Gómez, nombres que han construido la historia musical no sólo de la institución sino del País a nivel internacional, personajes de gran relevancia que aportaron a que la Fuba fuera reconocida como institución referente de formación y desarrollo musical.

Esta referencia histórica da cuenta, de la excelencia lograda por referentes puntuales y el efecto positivo que generó el desarrollo de su actividad en la percepción externa sobre la institución, pero por otra parte, invita a reflexionar sobre la necesidad imperante de fortalecer los procesos que sean básicos y fundamentales para potenciar y proyectar en el tiempo, un programa en el marco de una institución, de manera que sea posible hablar de una dinamización de la historia musical, donde se haga mención a otros referentes que den cuenta de la contextualización y actualización de una institución que día a día pueda seguir aportando en el fortalecimiento y la consolidación de procesos de formación en el nivel universitario, sin que su historia siga dependiendo de lo que fue en lo que podría denominarse “edad de oro”.

Referentes para análisis y estructuración de la propuesta

La presente propuesta se estructura a partir de la revisión y análisis de información documental soportada en material oficial de la institución tanto general como del programa, resultados consolidados de procesos de autoevaluación, experiencia sistematizada, recolección de procesos y procedimientos, resultados de acciones de proyección social y observación participante. Los documentos institucionales usados para el efecto se relacionan a continuación:

- Plan Estratégico Fuba 2010 - 2015
- PEI (actualizado a abril de 2013)
- Estatutos generales de la organización
- PEP (del programa de música vigente a abril de 2013)
- Reglamento docente
- Reglamento estudiantil

- Costeo 2011 programa de formación profesional en música
- Informe de requerimientos de la Fundación Universitaria Bellas Artes a la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín frente a los servicios prestados bajo la figura de outsourcing
- Resultados autoevaluación institucional 2012
- Plan operativo 2013 área académica
- Informe histórico de matrículas y deserción
- Planta docente del programa y perfiles

Dicha información se constituye como el insumo que posterior a procesos de análisis, permite estructurar el modelo de gestión.

Estructura Organizacional de la Fuba.

La Estructura organizacional de la Fuba se caracteriza por su orientación jerárquica con grados, niveles y funciones claramente establecidas de acuerdo a las necesidades de una Institución de Educación Superior, de su naturaleza y tamaño.

Dentro de la estructura jerárquica es importante resaltar dos componentes centrales: el académico y el administrativo. El componente académico se caracteriza por contar con objetivos, lineamientos y orientaciones las cuales están dadas desde la dirección de la misma institución. Por su parte el componente administrativo que soporta los procesos académicos inherentes a la naturaleza de la institución, es prestado mediante la figura de *Outsourcing* (Tercerización de Servicios) por la Sociedad de Mejoras Públicas como se expresa en la Ilustración 2.

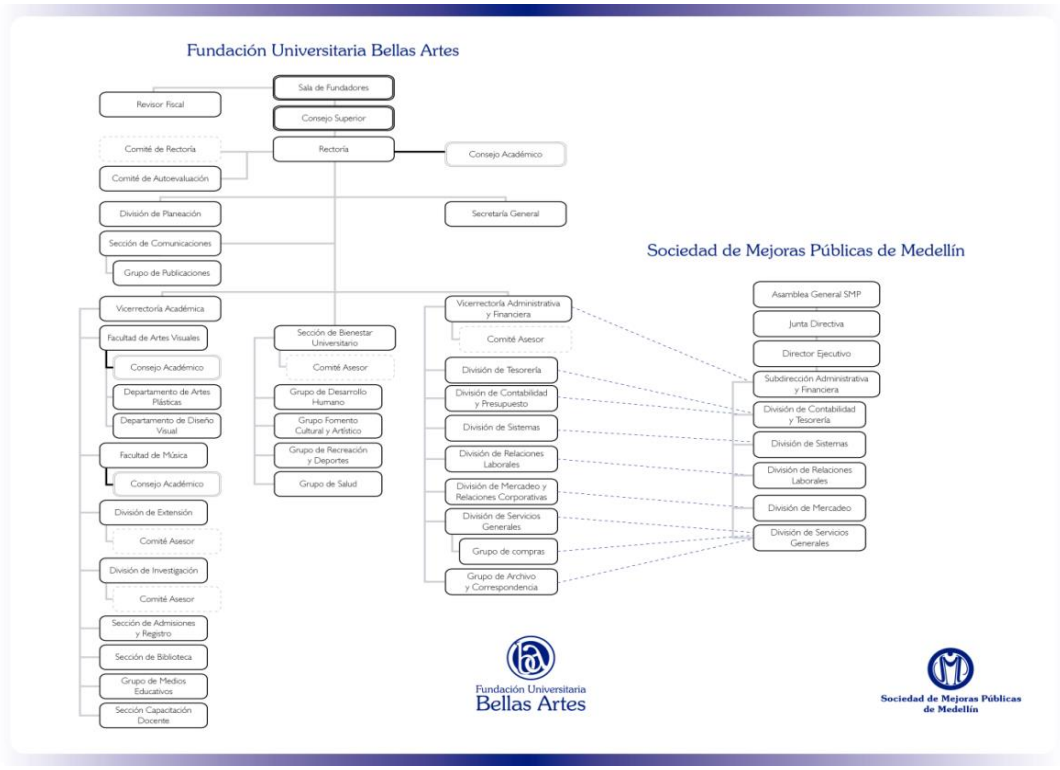

Ilustración 2. Estructura Organizacional en la Fundación Universitaria Bellas Artes. Fuente: PEP http://www.bellasartesmed.edu.co/dossier_institucional_pei.pdf.

Estructura académica general del Programa Académica.

Actualmente el programa de Música se estructura de la siguiente manera:

Ilustración 3. Estructura del programa según PEP 2007

Ilustración 4. Gráfico 2: Estructura académica del programa de Música

CICLOS DE FORMACIÓN – PROGRAMA DE MÚSICA, FUNDACIÓN UNIVERSITARIA BELLAS ARTES	
	OBJETIVO GENERAL
Ciclo Preparatorio	Proporcionar las herramientas técnicas, teóricas y conceptuales necesarias para el inicio de un programa de formación profesional, respondiendo a las falencias presentadas en la educación básica y media que no ofrece formación musical. Duración: 3 semestres
PREGRADO	
Ciclo Básico	Brindar al estudiante los elementos fundamentales sobre la teoría musical y la técnica instrumental. Duración 4 semestres
Ciclo Avanzado	Consolidar los procesos iniciados en el ciclo básico, mediante el uso de herramientas de mayor profundidad teórica, metodológica y técnica. Duración de 4 semestres.
Ciclo de Profundización	Acorde con el proceso establecido en los ciclos anteriores, el estudiante elige una línea de trabajo instrumental con fundamentos teóricos, en la que desarrolla una propuesta rigurosamente sustentada a nivel interpretativo e investigativo. Duración de 2 semestres.

Ilustración 5. Ciclos de Formación en l Programa de Música-Fuba.

De igual manera el plan de estudios cuenta con cinco componentes básicos de formación: Fundamentación técnica y expresión, Fundamentación conceptual, Humanísticas, Complementarias y Electivas.

Es a partir de la articulación efectiva entre ciclos, componentes, objetivos de formación y perfiles, desde donde se estructura académicamente el programa.

Estructura organizacional en el Programa de Música.

Estructura general del programa de música de acuerdo al PEP vigente desde el año 2007:

> El programa de Música es desarrollado por la Facultad de Música de la Fundación Universitaria de Bellas Artes cuenta con una decanatura que depende funcionalmente de la Vicerrectoría Académica, la cual es asesorada por el Consejo Académico de la Facultad, en el que participan los directores de Departamento adscritos, un representante de los estudiantes, un representante de los profesores y un representante de los egresados.
>
> La Facultad recibe apoyo de las Divisiones de Planeación, especialmente en cuanto a la autoevaluación se refiere, de la de Investigación en cuanto a los asuntos relacionados con ésta. El control de calificaciones y resultados, se encuentra centralizado en la Sección de Admisiones y Registro. También se relaciona con las diferentes dependencias administrativas en los campos concernientes a cada una de ellas (Contabilidad y Presupuesto, Tesorería, Recursos Humanos, Mercadeo y Relaciones Corporativas, Informática y Sistemas, Servicios Generales, etc.)
>
> A su vez la Facultad desarrolla tareas propias de extensión del programa y otras en coordinación con la División de Extensión. De igual forma establece propuestas para las comunicaciones internas y desarrolla actividades para la formación integral del estudiante trabajando conjuntamente en la coordinación de la programación general de Bienestar Universitario. Y hace parte de los procesos definidos por la biblioteca para la adquisición, consulta y el acompañamiento de la gestión que esta desarrolla en procura del acebo cultural.
>
> En la Institución se ha diseñado un esquema administrativo centralizado, que permite y facilita un mejor control, al integrar la información y archivos, por un lado, y las tareas administrativas por otro, en dependencias especializadas.
>
> El Decano es miembro de las siguientes instancias: Consejo Académico del Instituto, Consejo Académico de la Facultad, Comité asesor de la Rectoría, Comité de Autoevaluación, Comité asesor de Bienestar, Comité asesor de Extensión y Comité de Investigación. Eventualmente podrá ser designado por el Consejo Académico como su representante al Consejo Superior.

La anterior descripción, al igual que la presentación gráfica del mismo, presenta coherencia y articulación si se realiza el análisis de acuerdo a la estructura institucional planteada desde una perspectiva jerárquica, pero, sólo plantea relaciones básicas con áreas funcionales de la institución como por ejemplo Planeación o Admisiones, las cuales no se hacen explícitas ni se aclara los niveles, alcances y acciones de relación con las mismas (entre otros aspectos).

Matriz de análisis de relación: Programa de Música – Áreas funcionales de la institución

La Matriz de análisis que se presenta a continuación, se elabora a partir de la revisión en detalle de Procesos estructurados para el Área Académica, los cuales permiten identificar de los puntos de encuentro con las demás áreas funcionales de la institución, presentando por separado las propias o las prestadas bajo la modalidad de outsourcing.

Descripción de procesos

- Atención a usuarios: Determinar las acciones a seguir para la correcta atención del usuario.
- Ejecución del currículo: Definir los lineamientos para la ejecución de las estrategias curriculares a implementar para los programas de Diseño Visual, Artes Plásticas y Música.
- Evaluación y seguimiento del currículo: Establecer los lineamientos generales de seguimiento, evaluación y retroalimentación de las estrategias curriculares implementadas para los programas de Diseño Visual, Artes Plásticas y Música.
- Proyección académica: Establecer los lineamientos generales de la gestión, en cuanto a proyección académica de los programas de Diseño Visual, Artes Plásticas y Música.

- Planeación del currículo: Establecer los lineamientos generales de planeación de las estrategias curriculares a implementar para los programas de Diseño Visual, Artes Plásticas y Música.
- Sistematización: Establecer los lineamientos generales de sistematización del proceso de ejecución, seguimiento y retroalimentación de las estrategias curriculares implementadas para los programas de Diseño Visual, Artes Plásticas y Música.
- Trabajos conjuntos: Propiciar la realización de proyectos que articulen algunos contenidos de diferentes asignaturas, logrando enunciados y evaluaciones conjuntas que permitan el desarrollo de aprendizajes desde la conexión de los conocimientos construidos en cada una de las diferentes clases.
- Capacitación: Capacitar los docentes de las Facultades de Artes Visuales y Música.
- Desarrollo de proyectos de investigación en el aula: Propiciar la realización de proyectos de investigación-creación que desde el aula y vinculándose con la oficina de investigación, permitan la proyección al medio del saber-hacer de la institución.
- Gestión: Establecer convenios inter-institucionales y desarrollar proyectos a través de la gestión.
- Recursos físicos: Tramitar ante el comité de compras los requerimientos de los recursos físicos necesarios para el funcionamiento de las facultades.

Descripción de áreas funcionales

De acuerdo a lo planteado en el Manual de Funciones de la institución:

- Comité de autoevaluación: organismo adscrito a la Rectoría. Orienta las actividades de autoevaluación y revisa sus resultados.
- División de planeación: Planea, ejecuta, evalúa y controla las actividades tendientes a la elaboración de los planes, programas y proyectos de desarrollo de la Institución y de todas y cada una de las dependencias académicas y administrativas.
- Sección de comunicaciones: Planea, ejecuta, evalúa y controla la gestión comunicacional, con miras a consolidar la imagen de la Institución y a asegurar la difusión de su buen nombre, su misión y visión en el entorno, en la región, en el país e internacionalmente.

- Vicerrectoría académica: Administra la docencia en orden a lograr los más altos estándares de calidad. En desarrollo de esta función, planea, ejecuta, evalúa y controla las actividades de las unidades académicas y las de soporte y apoyo a la docencia, y recomienda nuevos programas y las acciones pertenecientes al área bajo su control.
- Facultad de artes: (Facultades): Administra la docencia bajo la dirección del Decano y participa con las unidades correspondientes, en la administración de la investigación y la extensión, en el ámbito de la Facultad. En desarrollo de esta función básica, planea, ejecuta, evalúa y controla las actividades inherentes al estudio, la investigación y la divulgación de las disciplinas científicas que conforman los programas que administra.
- División de extensión: Planea, ejecuta, controla y evalua la gestión dirigida a la realización de programas educativos no curriculares
- División de investigación: Planea, ejecuta, controla y evalúa las actividades relacionadas con la investigación en la Institución.
- Sección de admisiones y registro: Planea, ejecuta, controla y evalúa los procesos de admisiones, de asesoría de matrículas y de registro académico de los estudiantes, y verifica la información que se genera en dichos procesos.
- Sección de medios educativos: Planea, ejecuta, controla y evalúa las actividades orientadas a la racional adquisición, mantenimiento, conservación y utilización de los recursos educativos.
- Sección de bienestar universitario: Planea, ejecuta, controla y evalúa las actividades tendientes a elevar la calidad de vida del personal administrativo, docente y estudiantil, y a desarrollar una cultura que entrañe valores éticos y de trabajo comunitario, solidaridad humana y sentido de pertenencia a la Institución, proporcionando las oportunidades para lograrlo. Igualmente es responsable del manejo y conservación de la Colección de obras de Arte de la Fundación.
- Vicerrectoría administrativa y financiera: Administra los recursos económicos, humanos, físicos y financieros de la Institución. En desarrollo de esta función, planea, ejecuta, controla y evalúa las gestiones laborales, de sistematización, económicas y financieras, y de servicios generales; administra eficientemente los recursos tecnológicos, económicos y financieros que posee la Institución; dirige la gestión administrativa de los funcionarios bajo su dependencia, y propone a la Rectoría los planes, programas y acciones con miras al logro y desarrollo de los objetivos institucionales
- División de tesorería: Planea, ejecuta, controla y evalúa las actividades tendientes al recaudo de los dineros y valores que ingresan al tesoro universitario, y a la cancelación

de las cuentas por pagar de acuerdo con los planes de pago establecido por la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

- División de contabilidad y presupuesto: Planea, ejecuta, controla y evalúa los procesos de registro contable, de determinación de costos y de elaboración, ejecución y control del presupuesto.
- División de sistemas: Planea, ejecuta, controla y evalúa las actividades de los sistemas de información y su almacenamiento, conservación, procesamiento y divulgación.
- División de relaciones laborales: Planea, ejecuta, controla y evalúa las actividades necesarias para el manejo de las relaciones laborales en la Fundación y asesora a las distintas unidades en materia laboral.
- División de mercadeo y relaciones corporativas: Planea, ejecuta, controla y evalúa la gestión dirigida a la proyección de la Institución fuera del claustro, y a la implantación y desarrollo de las relaciones interinstitucionales.
- División de servicios generales: Planea, ejecuta, controla y evalúa las actividades de apoyo administrativo en las áreas de: Manejo de la planta física de la Institución (Mantenimiento, Aseo y Vigilancia), Compras, e Inventarios o almacenes de insumos.

Proceso / Componente	Atención a usuarios	Ejecución del currículo	Evaluación y seguimiento del	Planeación de plan	Proyección académica	Sistematización de plan	Trabajos conjuntos	Capacitación	Proyectos de investigación en el aula	Gestión	Recursos
INSTITUCIONAL											
1. Comité de autoevaluación			■			■		■			
2. División Planeación				■	■					■	
3. Sección Comunicaciones	■				■	■				■	
4. Vice-rectoría académica		■	■	■			■	■	■		
5. Facultad Artes							■	■	■		
6. División Extensión					■		■			■	
7. División Investigación					■		■		■		
8. Sección Admisiones y Registro		■			■						
9. Sección Medios educativos (biblioteca):											■
10. Sección Bienestar Universitario											■
OUTSOURCING											

1. Vicerrectoría administrativa y financiera											
2. División de tesorería											
3. División de contabilidad y presupuesto											
4. División de sistemas											
5. División de relaciones laborales											
6. División de mercadeo y relaciones corporativas											
7. División de servicios generales											

Ilustración 6. Matriz de análisis de tipo de procesos vs áreas funcionales.

PROCESO	IDENTIFICACIÓN
Atención a usuarios	
Ejecución del currículo	
Evaluación y seguimiento del currículo	
Planeación plan de estudios	
Proyección académica	
Sistematización plan de estudios	
Trabajos conjuntos	
Capacitación	
Proyectos de investigación en el aula	
Gestión	
Recursos	

Ilustración 7. Mapa de relación Procesos programa de música vs Áreas funcionales

PROCESO	IDENTIFICACIÓN
Atención a usuarios	
Ejecución del currículo	
Evaluación y seguimiento del currículo	
Planeación plan de estudios	
Proyección académica	
Sistematización plan de estudios	
Trabajos conjuntos	
Capacitación	
Proyectos de investigación en el aula	
Gestión	
Recursos	

Ilustración 8. Gráfico Nº4 Mapa de relación Procesos área académica vs Áreas funcionales (outsourcing)

Percepción del estado del programa por parte de estudiantes y docentes

Estudiantes y docentes se convierten en actores esenciales a la hora de materializar en el plano real, propuestas académicas formuladas a partir de unos objetivos misionales, condiciones espacio-termporales y capacidades institucionales que permitan que ellas se lleven a cabo.

La percepción sobre el estado actual de un programa, no sólo es el resultado de grandes inversiones económicas, estrategias publicitarias o planes de mercado, es el reconocimiento de las potencialidades internas y la gestión de recursos y capacidades, pero especialmente de capital humano (gestión de intangibles) lo que puede marcar la diferencia. Si los sujetos integrantes de una organización tienen claridad en los objetivos misionales de la misma y están en la capacidad de materializarlos, los podrán transmitir de manera asertiva al público externo generando de así, una dinámica de intercambio puede resultar benéfica o perjudicial para la organización, su imagen y la percepción que sobre ella se tenga en el entorno.

Para el caso concreto, se presentan los resultados obtenidos a partir de sesiones de trabajo con grupos focales (docentes y estudiantes del programa) en los cuales fueron analizados aspectos específicos con relación a la estructura y desarrollo del programa (condiciones internas) y a aspectos institucionales que inciden en el mismo (condiciones externas).

Al momento de la realización de las sesiones se contaba con 39 docentes activos y 140 estudiantes (incluyendo programa preparatorio de música)

Docentes

Dimensiones para la discusión: Percepción sobre el currículo, Aspectos metodológicos y didácticos, condiciones contractuales (Escalafón, estímulos), Infraestructura y equipamientos y Procesos de administración y gestión del programa.

Teniendo en cuenta la intención de la presente propuesta se toman como referentes de análisis los últimos 3 aspectos, sin desconocer la importancia de los resultados de percepción sobre la conceptualización del programa.

- *Condiciones contractuales (Escalafón y estímulos):* Persiste una marcada insatisfacción por las condiciones contractuales ofrecidas por la institución, dónde el 93% de los docentes del programa[1] cuentan con contratación por hora cátedra lo cual, frente al grupo de docentes genera sensación de inestabilidad al estar sujetos a la cantidad de estudiantes y número de grupos abiertos de acuerdo a políticas institucionales. A pesar de ser una Institución de Educación Superior, aún a la fecha no se contaba con la definición ni implementación de escalafón docente, que planteara claridades en términos de deberes, derechos y responsabilidades de los docentes, al igual que condiciones de formación y capacitación frente a la remuneración. Por otra parte, se desconoce en términos de tiempos y pagos el trabajo intelectual y tiempo complementario implicado en el desarrollo de la función sustancial “Docencia”, la cual no finaliza cuando se sale del aula de clase o cuando se cumple el tiempo establecido para el desarrollo de la actividad académica.
- *Infraestructura y equipamientos:* percepción de ausencia de compromiso e inversiones efectivas en componentes fundamentales para el desarrollo de cualquier programa académico como lo es la Biblioteca. De igual forma se considera que las inversiones en mobiliario e infraestructura deben responder a la naturaleza del programa con el fin de brindar espacios adecuados que permitan desarrollar la totalidad de actividades académicas y artísticas en condiciones de calidad y pertinencia. Específicamente se considera necesario contar con una política de inversiones, uso, cuidado y mantenimiento de instrumentos musicales que estén al nivel de un programa de formación profesional. De igual manera existe una marcada debilidad en términos de bibliografía y material de apoyo para cada uno de los instrumentos ofertados, razón por la cual los participantes del grupo focal plantean la posibilidad de vinculación a redes internacionales o acceso a bases de datos especializadas que según su conocimiento podrían aportar en la falencia identificada a costos razonables..

[1] De 39 docentes con contrato activo a 2012–B sólo 3 contaban con contrato a término fijo (2 tiempo completo y 1 medio tiempo)

- *Procesos de administración y gestión del programa:* La percepción gira en torno a una ausencia de liderazgo efectivo que respalde la labor del docente como articulador de los procesos de formación. La generalización de procesos que son específicos para áreas de formación artística sólo puede traer inconvenientes pues cada una de ellas cuenta con particularidades que deben ser reconocidas y respetadas.

Consideran que hay una marcada ausencia de estrategias de articulación incluso al interior del programa, de manera que sea posible trabajar conjuntamente. La labor administrativa se siente como inmediatista respondiendo a tareas del día a día y no estratégica, que permita pensar y proyectar al programa en el mediano y largo plazo. El colectivo de docentes considera necesario que exista autonomía por parte del programa para la toma de decisiones académico-administrativas específicas.

Estudiantes

Dimensiones para la discusión: Contenidos curriculares, Estrategias de evaluación, Calidad de los docentes, Infraestructura y equipamientos, Procesos de administración y gestión del programa.

Teniendo en cuenta la intención de la presente propuesta se toman como referentes de análisis los últimos 3 aspectos, sin desconocer la importancia de los resultados de percepción sobre la conceptualización del programa.

- *Calidad de los docentes:* percepción de docentes con altas calidades académicas y musicales. Sin embargo se hace énfasis en una mayor rigurosidad en la asignación de cursos que sean pertinentes con el perfil de los mismos, no por ser excelentes en un área específica deben serlo en todas. Se valora el hecho que gracias a la gestión realizada de manera independiente por los docentes se ha contado con la posibilidad de abrir espacios de proyección del programa y sus agrupaciones, pero se requiere de mayor respaldo institucional. Sugieren diversos mecanismos de seguimiento a la actividad docente más allá de la tradicional evaluación docente que a pesar de evaluar

algunos aspectos generales se queda corta en detalles puntuales. Perciben un alto compromiso por parte de los docentes para adelantar procesos de refuerzo en espacios extra-clase en los que disponen de su tiempo, espacio e incluso recursos para el desarrollo de actividades académicas.

- *Infraestructura y equipamientos:* Ausencia en inversiones tanto en equipamientos como en bibliografía específica para el programa. Ocasionalmente es necesario hacer uso de equipos personales para el desarrollo de actividades académicas institucionales, pues las ofertadas por la institución no dan respuesta en términos de calidad. Los espacios proporcionados por la institución no cuentan en su mayoría con las condiciones técnicas requeridas para el adecuado y eficaz desarrollo del programa.
- *Procesos de administración y gestión del programa:* La ausencia de una cabeza visible (Decanatura de la Facultad) durante más de un año, a pesar de las dificultades presentadas, no representó inconvenientes para la continuidad del programa. Plantean una necesidad de procedimientos al interior del programa, que además la gestión del mismo cuente con una orientación hacia el relacionamiento con el sector externo que finalmente será el que se verá impactado por los futuros profesionales en proceso de formación. Por otra parte consideran que la nueva dirección del programa debe tener en cuenta los logros alcanzados y las acciones adelantadas previamente desde el interior del mismo.

Análisis de la Información Recopilada.

Particularidades de formación y relación con los procesos administrativos.

Los procesos de formación musical instrumental, se caracterizan entre muchos otros aspectos, por contar con un elemento que lo constituye como diferenciador frente a diferentes áreas del conocimiento: la formación individual y personalizada, fundamentada en procesos de interiorización no sólo del saber sino del saber-hacer (ejecución instrumental) que requiere además de capacidades cognitivas, capacidades relacionadas con el desarrollo motriz kinestésico, que complejiza de manera considerable no sólo la estructuración académica y de contenidos, sino los procesos administrativos que soportan los anteriores. A partir de ello, las variables de gestión se amplían en cantidad y dimensiones, requiriendo de procesos-soporte que sean sólidos pero no rígidos en su estructura, flexibles en concepción y aplicación sin que

sean etéreos, pero además es importante que encuentren un equilibrio y sean comprensibles en definición y aplicación para perfiles tan diferentes como el artístico y el administrativo.

Sobre la estructura organizacional de la institución

La Organización, que puede ser entendida como una micro-sociedad en la que se desarrollan procesos entre sujetos que les permite transformar y transformarse, renovar y renovarse, comunicar y comunicarse, relacionar y relacionarse, puede concebirse como un espacio micro-cultural. Los anteriores procesos son generados en gran medida a partir de la definición de una estructura organizacional y de unos procesos claros de la operación de la organización.

Así pues, la estructura que se defina, los canales de relación que se articulen entre sí y las dinámicas formales e informales que surjan entre ellos aportarán a la construcción de una cultura organizacional, entendida en este caso como "conjunto complejo de valores, creencias, supuestos y símbolos, que puede ser considerado como ventaja competitiva inusual y ser percibida de manera totalmente diferente frente a sus consumidores" (Barney, 1986).

La Estructura organizacional de la institución permite evidenciar que una buena parte del soporte administrativo de los procesos académicos está condicionado por una institución "externa" (SMP) que si bien es cercana al quehacer de la institución, limita alguna medida el desarrollo administrativo de la Fuba al ser prestados por una entidad de diferente naturaleza.

Es importante que en este contexto y bajo la modalidad de outsourcing se tengan en cuenta las particularidades y la naturaleza de organización a la cual se le prestan los servicios, perfil del público objetivo interno (estudiantes, docentes, cuerpo administrativo) y externo (entidades pares, proveedores, estudiantes potenciales), características del tipo de servicio (educación), entre otros aspectos, de manera que dicha información se articule de manera efectiva y sea insumo claro en la definición de estrategias de prestación del servicio por parte de la SMP.

No se trata entonces de una prestación de servicios administrativos simple; se trata de una prestación de servicios diferenciados y contextualizados, que respondan de manera efectiva a la naturaleza institucional y que comprenda las dinámicas y lógicas propias de programas de formación profesional en el campo de las artes.

Sobre la estructura académico-administrativa del programa

La estructura que se plantea y la cual se encuentra consignada en el PEP, plantea una estructura básica y no profundiza en aspectos relacionados con la relación académico-administrativa del programa. Por esta razón se hace necesario que se realice tanto una descripción más profunda y detallada de las áreas de relación, al igual que una representación gráfica de las mismas de manera específica, que permita evidenciar claramente los tipos y nivel de conexión existente entre el programa de música y las demás áreas funcionales de la organización (incluyendo las que se encuentran bajo la modalidad de outsourcing).

Por otra parte, la estructura jerárquica propuesta para el programa no hace explícita la relación y las formas de articulación y diálogo con los agentes internos (stakeholders) del área, los cuales son fundamentales para la materialización de los propósitos de la misma, siendo ellos docentes, estudiantes, egresados y cuerpo académico administrativo, como dimensiones del programa que deben ser más que básicos ejecutores del hacer propuesto para el programa.

Los sujetos como factores dinámicos en el marco de los procesos organizacionales y en la estructuración de la cultura corporativa, son factores clave, que más allá de cumplir una función determinada, desarrollar labores en un horario específico o dar vida a unos estatutos, son los encargados de generar, dinamizar, retroalimentar o modificar la cultura organizacional y a su vez se constituyen en stakeholders, que pueden aportar en la estructuración y mejoramiento constante de la organización desde su interior y aportar de esta manera al posicionamiento de la misma en un contexto determinado.

Frente a lo anterior se plantea que

> "El empleado es el dueño de sus procesos, como si de una pequeña empresa se tratara. Este sentimiento de propiedad contribuye decisivamente a su motivación…Sin embargo, las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido (orientadas al producto y comprometidas con su calidad) aceptan obligaciones mutuas y responsabilidades compartidas para trabajar más eficazmente y conseguir objetivos comunes" (Pérez, 2010; p.60).

Análisis de relación Procesos Área académica Vs Áreas Funcionales

Los diagramas resultados del análisis de los procesos por áreas, permiten plantear las relaciones iniciales del estado actual en el cual se conciben las funciones específicas para el Área Académica frente a las demás Áreas Funcionales. Ante ello es importante hacer énfasis en que más allá de contar con documentos que den cuenta de las funciones, procesos y operaciones del área, es fundamental contar con claridad en la manera de articulación efectiva, orientada desde los diversos frentes hacia un mismo fin común.

Las áreas funcionales que se encuentran bajo la modalidad de outsourcing presentan en cuanto a cantidad de acciones una limitación en las procesos de articulación, lo cual puede tener efectos negativos en el desarrollo de los procesos conjuntos al contemplar dichas áreas como básicamente "áreas de servicio", trayendo efectos negativos y generando no sólo un limitado sentido de pertenencia sino posiblemente una ausencia en la claridad del objetivo de la institución, donde el desarrollo de cada una de las áreas es fundamental.

Con relación a la coordinación entre las áreas (Münch, Galicia, Jiménez, & al., 2010) consideran que es necesario que siempre se encuentren articuladas y en armonía, pues

> "De nada servirá contar con un departamento de control escolar muy eficiente, si los departamentos académicos son ineficientes y los profesores poco competentes. En otras palabras, el directivo debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la institución, ya que la falta de coordinación puede ocasionar problemas y baja productividad."

Así pues, es necesario que más allá que la institución tome como opción la tercerización de servicios administrativos para el soporte de la actividad académica, conozca además de los aspectos favorables, los riesgos, implicaciones y posibles efectos negativos que ello pueda traer. Así pues, se hace necesario que desde la Institución se plantee como una posibilidad, el desarrollo de acciones que permitan alinear efectivamente los objetivos académicos y misionales de la educación en arte, determinados por ella misma, con los objetivos relacionados con la prestación del servicio por parte del tercero (SMP) de manera que, sin entrar a chocar puedan encontrarse puntos comunes que faciliten una efectiva prestación de servicios administrativos que sean el soporte de la prestación de servicios académicos con calidad, como eje de desarrollo institucional.

> "La tercerización de actividades es una condición que se ha generalizado en la empresa de hoy. Sin embargo, son frecuentes las fallas en estos procesos, bien porque no se hacen los estudios previos requeridos para determinar qué externalizar, o bien porque no se hace el adecuado seguimiento. Quizás los problemas más frecuentes son ocasionados por percepciones de discriminación, por falta de identificación con la filosofía de la empresa y por lo tanto con la

> manera de hacer negocios, o por el surgimiento de subculturas no deseadas, consecuencia de tener personas vinculadas mediante diversas formas de contratación" (Calderón G., 2006; p.18)

Análisis de la percepción por parte de Docentes y Estudiantes

El colectivo de agentes involucrados en el desarrollo del Programa de Música de la Fundación Universitaria Bellas Artes puede ser considerado como un grupo altamente comprometido con las acciones orientadas a adelantar procesos de formación con calidad y responsabilidad, en este sentido y sustentado en su elevado nivel de compromiso y sentido de pertenencia, las observaciones realizadas son pertinentes y su intención es la de fortalecer y aportar a la consolidación de un programa en crecimiento y consolidación.

Las *condiciones contractuales* concebidas de manera aislada sin duda alguna se constituyen como un elemento clave para el desarrollo de un programa, si bien, son una característica institucional es importante que desde el programa se planteen posiciones frente a la necesidad de contar con las condiciones adecuadas, atractivas en el mercado laboral, que permitan vincular docentes con un perfil específico que puedan dar respuesta a las especificidades del programa en términos de docencia, investigación y proyección social (como funciones sustantivas de la educación superior), de manera que sea posible en alguna medida garantizar a nivel interno continuidad y coherencia en los procesos, y para los docentes la posibilidad de algún tipo de estabilidad laboral y posibles planes de carrera, fortaleciendo de ésta manera el sentido de pertenencia y el compromiso por la labor docente que no se convierta en un deber, sino en un querer hacer.

Así pues, la orientación podría ser como lo plantea Gregorio Calderón (2006)

> "Construir las bases de un nuevo contrato psicológico que al parecer se está edificando sobre la relación lealtad vs. potenciación de la persona, es decir, que si no puede garantizar estabilidad, la empresa debe ofrecerle a la persona la posibilidad de desarrollar sus capacidades que le garanticen empleabilidad, pues la carrera profesional que antes se fundamentaba en la posibilidad de crecimiento en el interior de la empresa, ahora la hace el individuo en el mercado laboral. Esto ha dado pie a la denominada caza y mantenimiento de talentos." (Calderón G. y., 2006; p. 236)

La *calidad de los docentes*, su compromiso, capital relacional y características, exige del Programa respuestas en términos de claridad en los alcances de la función docente de manera que sea posible pensar en una alineación de los intereses individuales con los propuestos para el Programa y no se convierta la variable financiera, en la excusa para el aprovechamiento de las capacidades docentes por parte del programa sin un básico reconocimiento y remuneración por las actividades adicionales/complementarias desarrolladas en función de la actividad académica.

Frente a este tema polémico, Calderón (2006) plantea que

> "El mejoramiento del compromiso parte de lo estratégico para que el empleado se identifique con los valores y la visión de la organización, el apoyo para que pueda integrar su proyecto de vida con el proyecto institucional, el desarrollo de los jefes para que ofrezcan mejor calidad de gerencia y la formulación de programas de motivación y empoderamiento que garanticen su crecimiento personal y profesional." (p. 16).

Por otra parte, contar con *espacios e instrumentos* adecuados, es prioritario para el desarrollo de la actividad académica pues éstos pueden determinar el éxito o fracaso de la misma, pues es una variable que de no ser tenida en cuenta entra a contar dentro de las debilidades de la institución y en la manera como es percibida por los agentes directos con los que se relaciona e incluso por la misma competencia.

Con relación a *Infraestructura y equipamientos* las posibilidades ofrecidas por el mercado son amplias y no están supeditadas necesariamente a la disponibilidad de recursos financieros por parte de la institución. Existen opciones a partir del relacionamiento estratégico con marcas especializadas de instrumentos (LP, Buffet) o almacenes especializados (Cedar, The music Company) con quienes se podrían establecer planes negociación que permitan a la institución acceder a los bienes requeridos y a las instituciones abrir una ventana de comercialización con un público específico.

En la *Gestión y Administración del Programa*, es fundamental dejar puestas las bases sobre las particularidades de formación que lo caracterizan, dichos aspectos deben ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones, ser considerados en su esencia.

El hecho de que la Música se encuentre en el marco de las artes en general, no significa que opere igual que éstas, la naturaleza de cada uno de los programas exige respuestas diferenciadas, contextualizadas, pertinentes y coherentes desde lo administrativo de manera

que para que ello suceda se requiere de un conocimiento cuidadoso y respetuoso por la especificidad, en donde

> "El directivo escolar debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas de acuerdo con el tipo de decisión que se trate, considerando los costos, riesgos, información, nivel en que se origine, repercusiones e importancia" (Münch, Galicia, Jiménez, & al., 2010).

Conclusión general del análisis interno del programa de Música

El Programa de Música de la Fundación Universitaria Bellas Artes cuenta con un número considerable de potencialidades que le podrían permitir ser líder en el desarrollo de procesos de formación soportados en una estructura académico administrativa sólida. Sin embargo, el Programa hace parte de un entramado organizacional por lo que debe articularse efectivamente a los lineamientos que desde allí se determinan.

No se trata de plantear propuestas que sólo respondan a las necesidades del programa; se trata de proponer estrategias articuladoras sin perder la orientación financiera que permita generar una estabilidad en el mediano y largo plazo.

los procesos de formación y las personas involucradas en la materialización son lo que se podría denominar la "esencia del negocio", pero el entorno altamente cambiante y voraz, deja poco espacio para lo sensible y hace pensar que la verdadera esencia del negocio está en la rentabilidad. Las finanzas son importantes, más no son lo esencial, y así lo plantea en su dura crítica Fernando Gonzalez (2011)

> "…El billete es la finalidad. La cantidad de dinero sirve de metro para saber el valor del hombre. La pobreza es signo inequívoco de inferioridad. La pobreza es indicadora de toda clase de inferioridad. En realidad el pobre, fuera de ser peligroso es un ser que disgusta. Está lleno de odios y envidias; es un ser torcido y frustrado; sus cualidades se han marchitado".

Aplicado a las empresas, éstas se miden fundamentalmente por sus estados financieros y las que no tienen tanta solvencia económica simplemente no son; ello es importante pero desde el punto de vista de la gestión, no necesariamente es lo esencial.

Capítulo 3. LINEAMIENTOS MODELO DE GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO, ORIENTADO AL POSICIONAMIENTO DEL PROGRAMA DE MÚSICA DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA BELLAS ARTES EN MEDELLÍN.

Diagrama General para la estructura administrativa del Programa de Música.

A continuación se plantea un mapa general de relaciones básicas del Programa de Música de la Fuba, el cual se estructura teniendo como referente las dimensiones que fueron abordadas desde el análisis previo que se constituyen como el eje de desarrollo de la presente propuesta. Cada una de las dimensiones se descompone posteriormente para estructurar lineamientos generales del Modelo de Gestión.

Las tres dimensiones que se describen son básicas, en la medida que determinan el marco de desarrollo del Programa y con las cuales se presenta una relación de interdependencia y mutua afectación, por lo que deben ser comprendidas de manera articulada.

De ésta manera se da respuesta a la estructura sistémica en la que se fundamenta la actual propuesta, que para el caso concreto es *abierta* en la medida que está impactado por las condiciones proporcionadas por el entorno y se espera que sea éste el que de igual forma se vea impactado, de allí que,

> "Como sistema, significa que es un conjunto de individuos y grupos de individuos que interactúan entre sí. Su característica de "abierto" significa que el sistema, como una totalidad también interactúan con otros sistemas que se encuentran en lo que denominamos "medio" o su "entorno". Por lo tanto, existen dos tipos de interacciones: a) la interna, entre las partes del sistema y b) la externa entre el sistema y su medio" (Johansen, Año; p.35)

Cada una de las dimensiones (subsistemas) de análisis cuenta con particularidades en términos de relaciones, impacto y orientaciones que serán desarrolladas en detalle a partir del planteamiento de las estrategias.

Diagrama General.

Ilustración 9. Mapa general de relaciones básicas del Programa de Música de la Fuba

Descripción de las dimensiones.

- *Institucionalidad:* Como afrima Munch (Año)

> "Toda institución requiere de un modelo de gestión administrativa que sea el más eficiente para poner en operación el plan estratégico operativo: en estos programas habrán de establecerse las formas y los tiempos en que se realizarán las diversas actividades administrativas de la institución" (Münch, Galicia, Jiménez, & al., 2010; p.78)

Este modelo de gestión administrativa, se encuentra compuesto por el "sistema informal", entendido como modelos de interacciones entre partes que son una mezcla de individuos y roles, que tienden a desarrollarse como mecanismos que surgen por problemas de ajuste entre el sistema social y el formal; que nace de las interacciones de los sujetos y hace que se convierta en una fuente de ventaja competitiva sostenida. También por un "sistema formal", el cual se entiende como el modelo de interacciones reguladas y planificadas, que relaciona los diferentes roles que ocupan los individuos del sistema social en el desarrollo de la organización.

- *Sujetos–Perfiles:* Docentes, estudiantes y egresados se constituyen en agentes fundamentales, altamente involucrados en el desarrollo del programa, quienes se ven impactados tanto positiva como negativamente por éste, y que además es importante que se visualicen como stakeholders que pueden impactar a su vez en el mismo.

  Son las sujetos los encargados de dar vida a cualquier proceso; por tal motivo la relación con estos debe trascender los procesos establecidos en manuales de procesos o estatutos (estudiantil o docente), para para que la gestión se oriente a potencializar las capacidades de las personas para generar valor al interior del programa.

  Esto permitirá reconocer y adelantar acciones que permitan comprender a las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, sin desconocer su calidad de ser humano. Particularmente para el campo del conocimiento en la música, dadas sus particularidades y tomando como referencia planteamientos de Gregorio Calderón (Año), la Gestión del Talento Humano debe procurar orientarse a atraer, retener y desarrollar talentos, en el marco de una cultura organizacional adecuada que permita articular (alinear) los intereses de la persona con la organización (o del programa).

- *Condiciones espacio-temporales:* El contexto se constituye como componente fundamental en los procesos de Gestión del Programa, pues hace referencia a las posibilidades ofrecidas por el entorno que pueden impactarlo positiva o negativamente y entre las cuales se instituciones pares que puedan convertirse en engranaje o punto de apoyo conjunto para el desarrollo de procesos para el área.

El contexto debe proporcionar insumos para la planeación, pues la ejecución o puesta en marcha del programa se da en términos de un espacio y un tiempo específico y no es el mismo en el que se concibió originalmente al que se presenta hoy en día.

Relación Programa-Agentes.

Ilustración 10. Relación Agentes-Programa.

Las relaciones administrativas del programa con sus stakeholder, se constituyen como la base para el desarrollo de los lineamientos generales de la propuesta de gestión en la dimensión Programa–Agentes, mientras que las establecidas entre los stakeholders, solamente son enunciadas, pero en ellas no se da profundidad debido a que el interés de la propuesta radica en el desarrollo que desde el interior pueda generarse.[2]

[2] Las relaciones son planteadas teniendo como uno de los pilares fundamentales los planteamientos del Decreto 1295 de 2010 “Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior.”

Programa- Docente:

Docente como mediador entre institución–estudiante–contexto. Las relaciones que se proponen se estructuran desde tres dimensiones básicas, las cuales son descritas y caracterizadas a continuación:

Académica: ésta dimensión cuenta con varias orientaciones, las cuales convergen en un principio de calidad que da cuenta de la responsabilidad docente en el desarrollo de programas de formación profesional. Así pues, la función docente en un sentido básico se orienta a la materialización de contenidos curriculares a través de la puesta en marcha de estrategias pedagógicas, metodológicas y didácticas de acuerdo con la naturaleza del programa. De igual manera, la dimensión académica de los docentes se articula con los procesos que dan cuenta del quehacer del programa en la generación de conocimiento como finalidad de la investigación.

Se propone ampliar la comprensión de la función docente, que trascienda lo básico y que este agente se convierta además de factor articulador, en mediador tanto entre el conocimiento y el estudiante, como entre el campo de desarrollo profesional y él mismo.

Laboral: hace referencia a las condiciones básicas que deben establecerse desde la institución como fundamento para el desarrollo de la actividad docente. Resulta compleja en la medida que gran parte de las condiciones son establecidas de manera institucional y externa; sin embargo es importante dar cuenta de las particularidades en términos de perfiles, competencias, responsabilidades, planes de vinculación y capacitación, producción vs. remuneración, que son propias de la naturaleza del programa.

Por otra parte, además de las condiciones básicas, esta relación contractual hace referencia a las posibilidades ofertadas desde la institución (programa) para su proyección profesional y de las condiciones básicas para el desarrollo de la actividad docente (en términos de recursos físicos y bibliográficos) que puedan estar alineados con las propuestas del programa y las competencias docentes.

Artística: es este un factor diferenciador, pues es una dimensión que hace referencia a los canales y mecanismos propuestos por el programa para potenciar y proyectar docentes en los ámbitos local, regional nacional e internacional; en este sentido tiene que ver con la activación o creación de plataformas para la proyección artística que permitan el establecimiento de lazos y mecanismos para el intercambio con programas pares a todo nivel, favoreciendo de ésta manera el intercambio y retroalimentación permanente de saberes que permita activar la dinámica académica propia.

Programa- Estudiante:

Estudiantes como el centro y eje de desarrollo prioritario de los programas de formación (en cualquier nivel). Las relaciones que se proponen entre ellos se estructuran desde tres dimensiones básicas, las cuales son descritas y caracterizadas a continuación:

Académica: hace referencia a la materialización y puesta en marcha del proceso de formación a partir de contenidos curriculares y la implementación pertinente de estrategias metodológicas, pedagógicas y didácticas que respondan tanto a los perfiles de ingreso, formación y egreso, (los cuales están determinados por políticas institucionales), como a la naturaleza y particularidades del programa[3].

De igual manera la dimensión académica se articula a los procesos de investigación en la medida que éstos deben ir de la mano de los procesos curriculares de formación básica. Es importante ser enfáticos en las especificidades a las que responde un proceso de formación profesional en música (además de las académicas), pues se involucran dimensiones fisiológicas, kinestésicas, sicológicas (entre otras) que deben estar implícitas en el desarrollo del proceso de formación.

[3] Se presenta una relación entre la dimensión académica del docente la cual debe estar en constante diálogo con la dimensión estudiante

Infraestructural y capacidad instalada: hace referencia a los escenarios y elementos propicios para el aprendizaje que para el caso concreto, se materializa en instalaciones que cumplan con los requerimientos técnicos específicos aptos para el desarrollo de procesos de aprendizaje desde lo teórico y lo práctico: instrumentos musicales idóneos para el nivel de formación profesional, y soporte bibliográfico físico o digital que responda a las necesidades de formación (biblioteca, musicoteca, entre otros).

Proyección artística y profesional: hace referencia a las posibilidades de inserción en el campo laboral y en la dinámica musical y artística del contexto, que para el caso concreto se constituye como uno de los principales retos, por lo que contar con una plataforma que desde la institucionalidad posibilite la apertura de espacios para el ejercicio profesional y para el quehacer específico del da mayor validez a los procesos adelantados desde los estudiantes.

Programa- Egresado:

Egresados como el alcance y producto de los programas de formación profesional quienes dan cuenta de la pertinencia real y calidad de los mismos. Las relaciones que se proponen se estructuran desde una dimensión la cual se caracteriza a continuación:

Proyección artística y profesional como respaldo del proceso de formación:. Hace referencia además al seguimiento permanente necesario de realizarse con el fin de conocer el desempeño, producción personal y colectiva, impacto o articulación de los egresados de la Fuba con el sector productivo local e internacional.

Elementos Comunes.

Ante las anteriores relaciones evidenciadas y teniendo como elemento común entre los stakeholders la “proyección artística y profesional”, es importante tener en cuenta que gran parte del posicionamiento de los programas de formación musical en determinados contextos responden al “status” o nivel de reconocimiento de los agentes mencionados, en este sentido cobra relevancia y adquiere una posición privilegiada el programa que cuente con una mayor

cantidad de docentes, estudiantes y egresados que sean referentes en el contexto por sus cualidades y desempeño musical y artístico.

De igual manera existen aspectos que son comunes a los stakeholders los cuales se describen a continuación:

Mecanismos de participación y espacios de diálogo: los cuales están establecidos desde la legislación nacional, propuestos en estatutos institucionales (general, docente y estudiantil) y materializados en los espacios dispuestos para ello (comité curricular, consejos de facultad, académico y superior), como ventana para la discusión objetiva en el curso natural de los procesos académicos, que surgen del desarrollo de programas de formación profesional en el marco de la institucionalidad privada.

Autoevaluación: Como proceso de obligatorio cumplimiento que requiere de la participación activa de todos los actores involucrados en el desarrollo de programas de formación profesional, su realización es fundamental para la continuidad de los mismos en términos de procesos formales, pero que se constituye en la herramienta clave para la definición de los cambios que sean necesarios para el mejoramiento de las falencias identificadas.

Bienestar universitario: como proceso transversal que impacta a todos los agentes involucrados en el desarrollo de procesos académicos, requiere de la estructuración de políticas claras que sean materializadas mediante acciones concretas, pertinentes y consecuentes con las necesidades evidenciadas, pero que además den cuenta del compromiso real asumido por la institución en términos de responsabilidad.

Diagrama Final Relación Programa-Agentes:

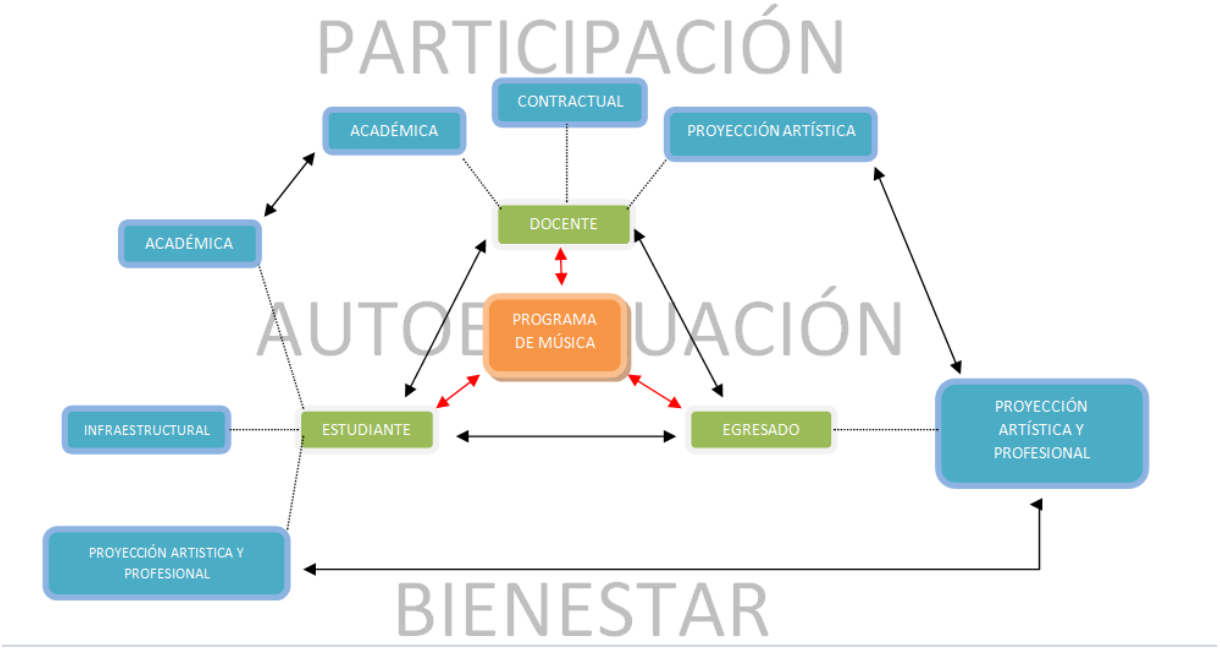

Ilustración 11. Diagrama Final Relación Programa- Agentes

Relación Programa-Institución.

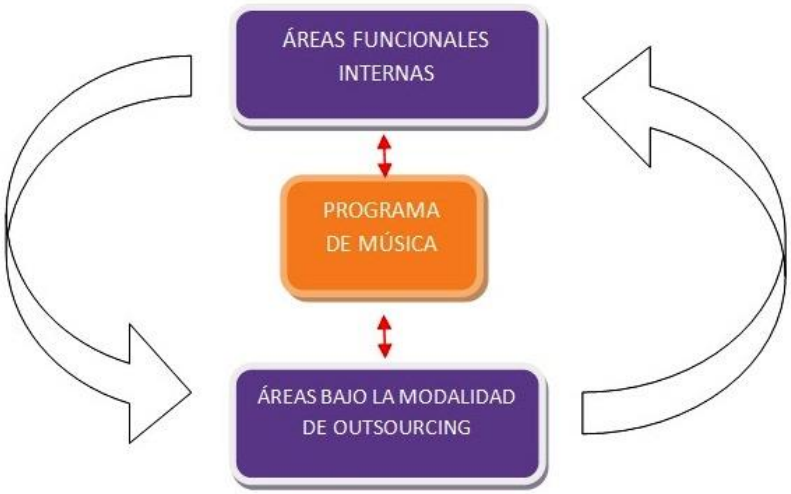

Ilustración 12. Relación Programa- Institución.

Como se plantea en la fase diagnóstica, la institución cuenta con la particularidad de tener en su estructura administrativa la figura de áreas funcionales propias y áreas administrativas bajo la modalidad de outsourcing, las cuales impactan de manera directa el programa y a su vez se

ven impactadas por el mismo. También se impactan entre sí a partir del diálogo necesario que existe entre éstas.

Programa-Áreas Funcionales Internas.

Si bien las áreas funcionales descritas son amplias en su naturaleza y alcances, tienen como elemento común la orientación académica que las transversaliza. Se plantea la siguiente categorización de acuerdo a los objetivos y quehacer específico de cada una de las áreas:

Áreas de producción académica: aquellas relacionadas directamente con el desarrollo de procesos académicos en cualquiera de sus dimensiones (profesional, educación continua, generación de conocimiento). Se hace referencia al Departamento de extensión, las Facultades, el Departamento de Investigación y como ente articulador la Vicerrectoría Académica.

En este sentido el programa debe generar procesos de articulación efectiva a partir de los lineamientos generados desde la Vicerrectoría Académica, pasando por la relación con su par (Facultad de Artes Visuales) y dar soporte a los procesos investigativos y de educación continua, de manera que si bien, éstos no dependan directamente del programa, si sea necesario que los mismos cuenten con un sustento académico que debe ser brindado por el área de conocimiento específica, para el caso concreto, el Programa de Música.

Áreas de apoyo: aquellas relacionadas con brindar desde la especificidad de su quehacer, el soporte y sustento necesario para el buen desarrollo de los procesos académicos. Se hace referencia a la División de Planeación, Sección de Admisiones y Registro, Sección de Comunicaciones y Grupo de Medios educativos. En este sentido el Programa debe articularse con estas áreas, teniendo como base las características y particularidades de los procesos de formación para el campo de la música instrumental y estructurar de manera clara los puntos de articulación concretos que optimicen en doble vía tanto la gestión de las áreas de apoyo como los alcances y el desarrollo del programa.

Programa-Áreas bajo la modalidad de Outsourcing.

Las áreas que recoge este acápite, responden a los servicios prestados por la SMP y todas ellas cuentan con la particularidad de ser administrativamente estratégicas. Se plantea la siguiente categorización, la cual se estructura de acuerdo a los objetivos comunes y que hacer específico:

Área de soporte financiero: Brinda soporte para el desarrollo de procesos académicos y para los adelantados por las áreas de apoyo. Se hace referencia a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, la División de Tesorería, y la División de Contabilidad y Presupuesto. Su quehacer debe ser articulador, trascender lo financiero (operativo) y brindar un diálogo permanente con el Programa (y en general con el área académica) que permita identificar las dinámicas propias de cada área y los puntos de encuentro que soportan su gestión, de manera que sea posible plantear alternativas para las áreas involucradas, garantizando una viabilidad financiera sin poner en riesgo la calidad de los servicios ofertados por la academia.

Área de soporte operativo: Brinda apoyo al Programa (y en general a todas las áreas funcionales) a partir de la satisfacción de necesidades operativas. Se hace referencia a la División de Sistemas y a la División de Servicios Generales. La relación de dicha área con el Programa debe darse de manera permanente, pues las necesidades de operación pueden estar determinadas en el mediano plazo, pero hay aspectos específicos que surgen de la cotidianidad y de las particularidades del proceso de formación que es necesario que sean tenidas en cuenta como variables puntuales del día a día.

Área de soporte estratégico: En ella se recogen aspectos relacionados con la Gestión del Talento Humano (que institucionalmente es denominada División de Relaciones Laborales) y División de Mercadeo y Relaciones Corporativas. Con relación a la gestión adelantada desde éstas, el Programa debe tener una estrecha relación que procuré desarrollar otra serie de posibilidades y acciones que complementen los procesos básicos establecidos y adelantados hasta el momento, tales como el reporte de información para pagos o insumos para una actividad con clientes potenciales.

El diálogo entre las áreas debe materializarse en políticas que den cuenta de la solidez institucional en el campo artístico, recogiendo y dando respuesta efectiva a las particularidades que de manera intrínseca posee el Programa de Música.

Diagrama Final Programa-Institución.

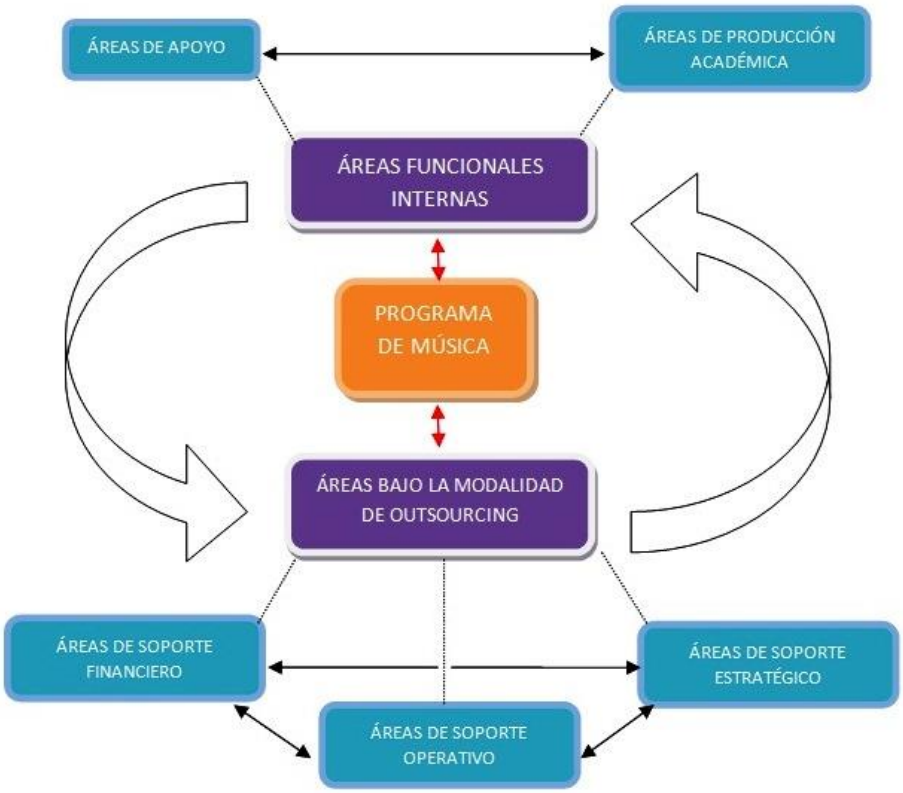

Ilustración 13. Diagrama Final Relación Programa-Institución.

Relación Programa-Contexto.

Ilustración 14. Relación Programa- Contexto.

La relación del programa con el Contexto aunque no se hace explícita en la fase de diagnóstico, debido a que el levantamiento de la información se realizó de manera interna en la organización, si constituye una componente prioritario pues la finalidad de la actual propuesta es justamente generar un impacto positivo en el contexto a partir de acciones orientadas al posicionamiento del Programa.

Para el caso concreto se describen tres componentes específicos que determinan la dinámica propia del contexto:

Programas Insumo (Base): corresponde a las instituciones en las que se brindan los conocimientos esenciales que son la base para el posterior desarrollo de procesos de formación profesional. Dadas las particularidades del contexto de la educación básica en Colombia, la formación musical no constituye un área básica del saber sino complementaria, razón por la cual la formación se oferta por instituciones generalmente de educación no formal.

Las instituciones que se relacionan son las más relevantes en la ciudad de Medellín, con ello no se desconoce la labor adelantada por instituciones de menor tamaño que en menor proporción aportan a la estructuración de una base que tiene como resultado la formación esencial de futuros profesionales en el área de la música. El Programa de Música debe contar con unos canales de comunicación claros y adelantar trabajos articulados con dichas instituciones en la medida que de manera conjunta sean visualizados los puntos comunes de encuentro

generando beneficio conjunto para el área de la Música en la ciudad, orientado a la cualificación y mejora permanente de los procesos de formación desde la base.

*Programas pares***:** Hace referencia a los programas de naturaleza similar existentes en la ciudad. Para el caso concreto, responde a programas de dos instituciones de tipo público y privado. Si bien dichos programas pueden ser considerados desde un punto de vista como competencias directas, la naturaleza, origen y orientación de los tres son distintos permitiendo concebirlos como programas de apoyo con los que de manera articulada pueden ser alcanzados objetivos amplios que beneficien el campo de formación profesional a nivel general. En este sentido, el Programa de Música debe contar con unos canales de comunicación y trabajos conjuntos que permitan adelantar trabajos articulados con dichas instituciones y particularmente con los agentes involucrados en la gestión de éstas (directores de programa, docentes de áreas específicas); de manera que para casos específicos pueda plantearse la posibilidad de trabajos colaborativos que generen beneficio conjunto para el área de la Música en el nivel de formación profesional.

Espacios de desempeño profesional: Hace referencia a los espacios existentes inicialmente en la ciudad para el desempeño profesional de los egresados que culminan el proceso de formación. La categorización que se plantea a continuación es genérica y recoge tres grandes campos de desempeño profesional. Dichos campos además de ser identificados, deben ser analizados, de manera permanente para reorientar en la medida de las necesidades, las competencias y contenidos del programa sin condicionar al profesional únicamente a las necesidades del contexto; preparándolo de una manera efectiva enmarcada en las condiciones del contexto real, para que posea argumentación y habilidades desde lo teórico y lo práctico.

Diagrama Final Programa-Contexto.

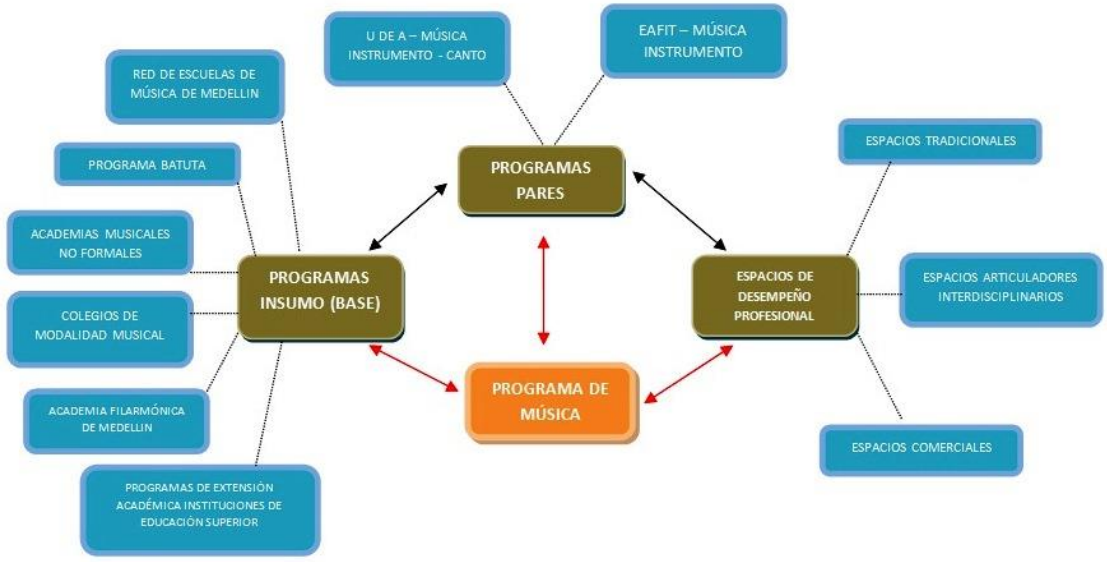

Ilustración 15. Diagrama final Programa- Contexto.

Es importante tener en cuenta que si bien gran parte de la Gestión de un programa de formación profesional está condicionada y determinada por disposiciones institucionales, se deben reconocer las diferencias, particularidades y especificidades de éste, lo cual requiere de procesos de análisis y decisión concretos que no pueden ser genéricos para todos los campos del saber de la institución a la que corresponda.

Particularmente la Música (instrumento) requiere de procesos administrativos respetuosos por el saber específico del campo del conocimiento y dichos procesos deben articularse de manera efectiva con los institucionales, así pues, los procesos de gestión que sean adelantados deberán tener en cuenta las múltiples variables de relación del programa (las cuales fueron desarrolladas en detalle) y las variables internas que, si bien no tienen que ser manejadas a profundidad, por lo menos si reconocidas y comprendidas.

Capítulo 4. ESTRATEGIAS PARA EL MODELO DE GESTIÓN DEL PROGRAMA DE MÚSICA DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA BELLAS ARTES EN MEDELLÍN.

Las estrategias que a continuación se proponen responden a la estructura de gestión, de manera que integra las diferentes dimensiones propuestas de manera efectiva. Además se fundamentan en los resultados obtenidos en el proceso de levantamiento de la información a partir de la relación con los diferentes agentes de la institución y los documentos específicos que fueron tomados como referentes.

Se formulan en el corto y mediano plazo en la medida que están condicionadas tanto por la planeación propia de la institución como por los cambios que se generan en el contexto, los cuales impactan e inciden de manera directa en el desarrollo del programa.

Se hace la claridad que las estrategias que a continuación se presentan son formuladas en el marco de un proceso académico, pero se espera su materialización a partir de la entrega del presente documento a la Fuba y a las personas encargadas de orientar los procesos académico - administrativos del programa.

Las estrategias se formulan a partir de cada una de las dimensiones propuestas para el modelo de gestión académico-administrativa, no se lleva al nivel de detalle de acciones, con responsables, tiempos y presupuesto debido a que ya no se ejerce inscidencia directa en los lineamientos de la institución, debido a la cancelación unilateral del contrato laboral que sustentaba tal incidencia.

RELACIÓN AGENTES PROGRAMA		
Programa – Docentes		
Dimensión	**Estrategia**	Observaciones
ACADÉMICA	Estructurar de manera coherente, a partir de los principios, misión y visión del programa, las áreas de formación, que permitan establecer sub-grupos al interior del programa, definiendo formas de articulación, canales y alcances del componente académico con el componente administrativo.	La categorización de las áreas es responsabilidad del Programa de Música.
	Revisar y evaluar las estrategias metodológicas, pedagógicas y didácticas de acuerdo a la naturaleza del programa (música –instrumento) y sus respectivas áreas de formación.	Proceso continuo y constante.
	Revisar de manera permanente las dinámicas y realidades de contexto frente a las áreas de formación académica ofertadas, como insumo parar los posibles ajustes de tipo curricular que sean coherentes y pertinentes.	Mediante espacios de reflexión periódicos estableciendo categorías de análisis (mercado, oferta académica, espacios de desarrollo profesional).

LABORAL	Actualizar políticas y planes de vinculación, permanencia laboral y remuneración, que tengan en cuenta variables propias del campo del conocimiento tales como producción investigativa, composición, interpretación, producción fonográfica, participación en eventos internacionales, (entre otros) que sean coherentes con la naturaleza del programa.	En el marco de las disposiciones institucionales generales.
ARTISTICO	Estructurar programas de estímulos que dinamicen la creación y producción académica y artística.	Estableciendo parámetros claros y tiempos (de manera semestral o anual).
	Estructurar programas de financiación que soporten la proyección docente en ámbitos nacionales e internacionales mediante la participación en eventos de corte investigativo, académico o artístico.	De acuerdo a los alcances y pertinencia.

Ilustración 16. Estrategia Programa-Docentes.

RELACIÓN AGENTES PROGRAMA		
Programa – Estudiantes		
Dimensión	**Estrategia**	**Observaciones**
ACADÉMICA	Estructurar programas permanentes de formación complementaria y de procesos investigativos a partir del relacionamiento con entidades del sector, que permita cualificar y dar valor agregado al perfil de formación profesional.	Entidades que se vinculen efectivamente al desarrollo de procesos académicos.
	Estructurar estrategias complementarias al desarrollo académico que permita hacer seguimiento en términos kinestésicos y sicológicos al proceso formativo de los estudiantes.	Puede darse mediante trabajos con grupos focales o de acuerdo a las necesidades surgidas.
INFRAESTRUCTU Y CAPACIDAD INSTALADA	Establecer convenios con la empresa privada del sector de manera que sea posible acceder de manera permanente a instrumentos nuevos, mantenimiento y en general, equipos y espacios que faciliten los procesos de enseñanza-aprendizaje con calidad.	Empresas que mediante la modalidad de patrocinio apoyan programas de formación profesional.
	Adelantar procesos permanentes de mantenimiento y mejora de los espacios de desarrollo del programa de manera que se responda de manera efectiva a las	Espacios adecuados, insonorizados, con condiciones acústicas en favor de la formación

	necesidades de formación.	profesional.
PROYECCIÓN ARTÍSTICA Y PROFESIONAL	Establecer convenios para la movilidad estudiantil y la proyección profesional en el ámbito local, regional, nacional e internacional, con instituciones académicas o del sector productivo que aporten a la consolidación del perfil de formación y egreso.	
	Generar procesos de proyección artística con valores agregados desde el diálogo de saberes en el campo de las artes a partir del aprovechamiento de las condiciones singulares de la Fuba.	A partir del diálogo de saberes y la integración de campos del conocimiento en artes.

Ilustración 17. Estrategia Programa-Estudiantes.

RELACIÓN AGENTES PROGRAMA		
Programa – Egresados		
Dimensión	**Estrategia**	**Observaciones**
PROYECCIÓN ARTÍSTICA Y PROFESIONAL	Establecer canales de comunicación y relacionamiento tanto con los egresados del programa como con las instituciones o agrupaciones en las que se desempeñan profesionalmente para evidenciar el impacto que genera la formación en la Fuba, en términos de pertinencia teórica, conceptual e interpretativa	Mecanismos que trasciendan lo explícitamente formal.
	Estructurar canales de diálogo entre los egresados y instituciones para el desempeño profesional	A manera de respaldo y sustento de los procesos de formación.

Ilustración 18. Estrategia Programa-Egresados.

RELACIÓN PROGRAMA – INSTITUCIÒN		
Programa – Áreas funcionales internas		
Dimensión	**Estrategia**	**Observaciones**
ÁREAS DE PPRODUCCIÓN ACADÉMICA	Estructurar lineamientos desde el programa para la generación de conocimiento en el campo musical y el alcance de procesos de investigación y académicos formativos en el marco de la educación continua para los diferentes tipos de públicos.	Debe darse diálogo permanente y no trabajo disperso y aislado.
	Desarrollar procesos de producción académica conjunta a partir de los límites y alcances establecidos desde la institución.	
ÁREAS DE APOYO	Generar procesos de “alfabetización” permanente sobre la naturaleza, particularidades y especificidades del programa de música que aporten a la claridad en la comprensión y soporte de las áreas de apoyo.	Las áreas funcionales deben conocer la esencia del programa para dar mayor claridad a los procesos.
	Estructurar procesos de retroalimentación y evaluación de procedimientos en las que se aporte al mejoramiento permanente del programa desde la especificidad de las áreas que lo soportan y apoyan.	Como actividades que apoyen el proceso de autoevaluación e insumo para los planes de mejoramiento

Ilustración 19. Estrategia Programa-Áreas Funcionales Internas.

RELACIÓN PROGRAMA – INSTITUCIÒN		
Programa – Áreas bajo la modalidad de outsorcing		
Dimensión	**Estrategia**	**Observaciones**

ÁREA DE SOPORTE FINANNCIERO	Proporcionar insumos para la estructuración de un plan de manejo financiero del programa a partir de la actualización permanente del costeo del programa, que tenga en cuenta costos variables y además las particularidades y especificidades del mismo.	En el marco de los lineamientos generados desde la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.
	Estructurar un plan de inversión financiera a mediano plazo que dé cuenta de la respuesta a las necesidades reales del programa en términos de infraestructura física, dotación instrumental general, mantenimiento de equipamiento, acceso a recursos bibliográficos (entre otros aspectos).	A partir de la disponibilidad presupuestal y los ingresos efectivos percibidos en un periodo determinado (semestral).
ÁREA DE SOPORTE OPERATIVO	Estructurar y apoyar procesos de capacitación en necesidades, naturaleza, mantenimiento y conservación espacios, software, instrumentos y equipamientos propios para la formación musical.	Velando por una extensión de la vida útil de los mismos.
ÁREA DE SOPORTE ESTRATÉGICO	Proporcionar los insumos para la definición de los límites y alcances de las políticas y planes de vinculación y permanencia docente que tengan en cuenta las especificidades de los perfiles docentes y las dinámicas propias del área.	
	Apoyar efectivamente el diseño y ejecución de estrategias de mercadeo experiencial con públicos segmentados y caracterizados.	Con diferentes estrategias para los distintos públicos

Ilustración 20. Estrategia Programa-Áreas bajo la modalidad Outsourcing.

RELACIÓN PROGRAMA – CONTEXTO		
Dimensión	**Estrategia**	**Observaciones**
PROGRAMAS IN SUMO (BASE)	Generar espacios de socialización sobre los alcances de los procesos de formación adelantados desde las instituciones, como estrategia para el diálogo de saberes y reflexión conjunta desde el sector.	Pueden darse de manera periódica, cada sesión a cargo de una institución invitada.
	Propiciar espacios conjuntos para la muestra y difusión de los resultados concretos alcanzados institucionalmente en términos de formación no formal.	Como estrategia de dinamización de las actividades del sector y fortalecimiento del mismo.
PROGRAMAS PARES	Estructurar procesos artísticos e investigativos conjuntos que permitan potenciar los aspectos en los que cada programa presenta fortalezas.	El trabajo conjunto permite generar impacto en el medio de manera más amplia.
	Generar espacios críticos-propositivos de reflexión académica que involucren a los diferentes actores desde cada una de las instituciones	Se deben definir conjuntamente las temáticas de reflexión
	Generar acciones de movilidad interinstitucional para docentes y estudiantes en términos académicos, investigativos y artísticos.	Cursos cortos, charlas, conversatorios, coloquios, conferencias, conciertos, recitales.
ESPACIOS DE DESEMPEÑO		

	Desarrollar espacios conjuntos de diálogo y reflexión que permitan identificar los posibles alcances de un programa de formación profesional frente a las necesidades específicas del sector.	Pueden darse por categorías de instituciones.

Ilustración 21. Estrategia Programa-Contexto.

Es importante precisar que las actuales estrategias se proponen para ser desarrolladas en el corto y mediano plazo y a partir de su resultado generar unas nuevas que den continuidad a las establecidas o bien, redireccionen los procesos en la medida de las necesidades.

Bibliografía

Barona, F. (1999). *Gestión Cultural una actitud de-bida.* Cali: Cámara de comercio de Cali.

Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Revista INNOVAR Journal* , Vol. 16 No. 27. Enero – Junio.

Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia* , 157-172.

Calderón, G. y. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT Vol. 42 No.* , 143.

Civera, A. (Noviembre de 2010). *La promoción de la música contemporánea desde la institucionalidad pública, aproximación al estudio de una política cultural.* Recuperado el 07 de Agosto de 2012, de Universidad de Valencia: http://www.uv.es/econcult/pdf/MusicacontemporaneaAmparoCivera.pdf

Decreto 1295 (Ministerio de Educación Nacional 20 de Abril de 2010).

Deleuze, G., & Guattari, F. (2004). *Mil Mesetas: Capitalismo y Esquizofrenia.* Valencia: Pre-textos.

Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: textos y casos.* México: Mc Graw Hill.

Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). Formas Tradicionales de Estructura Organizacional. En G. Dess, T. Lumpkin, & A. Eisner, *Administración Estratégica* (págs. 341-352). Ciudad de México: Mc Graw Hill.

E- Learning-Colombia 2.0. (2007). *Evaluación de las condiciones mínimas de calidad.* Bogotá: Ministerio de Educación Nacional .

Fayol, H. (2003). *Administración industrial y general.* Bogotá, D.C.: Edigrama.

Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa.* Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Gerry, J., & Shcoles, K. (1997). *Dirección estratégica.* Madrid: Prentice Hall.

Instituto internacional de planeamiento de la educación. (2000). *Gestión educativa estratégica.* Recuperado el 11 de Octubre de 2012, de Universidad Pedagógica Nacional de México: http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf

Johansen Bertoglio, O. (2004). *Anatomía de la empresa, una teoría general de las organizaciones sociales.* Balderas: Limusa.

Martinez, C. (2005). *El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos.* Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de Instituto universitario de educación a distancia: http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/08-02.pdf

Matthey, G. (Enero de 1999). *La gestión y administración cultural: un arma de doble filo.* Recuperado el 07 de Agosto de 2012, de Revista musical chilena: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0716-27901999019100004

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., & al., e. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas.* México: Trillas.

Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos.* Madrid: Alfaomega.

Saloner, G. (2008). *Administración estratégica.* México: Limusa Wiley.

Taylor, F. W. (2003). *Principios de la administración científica.* Bogotá, D.C.: Edigrama.

Tobar, F. (s.f.). *Modelos de Gestión.* Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de Facultad de ciencias médicas, Universidad Nacional de Comahue: http://www.esmed.com.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf

Weik, K. (Julio de 2009). *Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados.* Recuperado el 21 de Septiembre de 2012 , de Universidad Autónoma Metropolitana de México: http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv36/rev36trd01.pdf