

**GESTIÓN HUMANA: ACTUALIDAD Y FUTURO EN LA RED DE ESCUELAS
DE MÚSICA DE MEDELLÍN**

**PRESENTADO POR
JESÚS ARGIRO ARIAS PÉREZ
C. C. 70.193.547**

**ASESOR METODOLÓGICO:
HAROLD LONDOÑO ARREDONDO
MAGISTER EN INVESTIGACIÓN**

**ASESOR TEMÁTICO
JUAN DAVID MUÑOZ ARIAS
MASTER EN ADMINISTRACIÓN**

**EESPECIALIZACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Y LA PRODUCTIVIDAD**

MEDELLÍN

2013

A Isabel y David
Mis cómplices en todo.

A los docentes
Por su paciencia y gran conocimiento

A mis compañeros de Especialización
Por su constante apoyo

AGRADEMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a la Red de Escuelas de Música de Medellín, compañeros y amigos del Equipo Coordinador, por haber permitido escudriñar en sus archivos, bases de datos e historia en general, las entrevistas, charlas y sus comentarios, para poder hacer acopio de lo aquí consignado

De igual manera agradece a los directivos de la Alcaldía de Medellín – Secretaria de Cultura Ciudadana, al Decano y Equipo de Trabajo de la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, quienes estuvieron atentos a las necesidades que se pudieran presentar en la realización de esta investigación.

Agradecimiento inmenso a la Universidad de Medellín, los docentes de cada módulo en la Especialización y a los asesores metodológico y temático por la oportunidad, su paciencia y apoyo en esta tarea.

Por último, un agradecimiento especial a los compañeros de estudio en la Especialización **Sebastián Villa Gónima y Harold Tavera Martínez**, quienes estuvieron todo el tiempo al tanto de las necesidades y avances en cada uno de los módulos trabajados, ayudaron a direccionar las expectativas y las metas en un tema tan fundamental como la Gestión del Talento Humano. A ellos, por brindar su amistad y conocimiento.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
LISTA DE IMÁGENES	7
LISTA DE TABLAS	8
INTRODUCCIÓN	9
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	17
5. OBJETIVOS	18
5.1. OBJETIVO GENERAL	18
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
6. DELIMITACIONES	19
7. VIABILIDAD	20
RESUMEN	21
ABSTRACT	23

8. MARCO TEÓRICO	24
8.1. ¿QUÉ ES LA RED DE ESCUELAS DE MÚSICA DE MEDELLÍN?	24
8.2. OBJETIVOS FUNDAMENTALES	25
8.3. ¿QUÉ LO RIGE?	25
8.4. DIMENSIONES DEL PROGRAMA	26
8.5. FASES DEL PROGRAMA	28
8.6. PROYECCIÓN COMUNITARIA	28
8.7. MODELO CURRICULAR	29
8.8. ORGANIGRAMA	31
8.9. ENTIDAD OPERADORA	33
8.10. LA RED EN CIFRAS	33
9. VARIABLES	46
10.HIPÓTESIS	48
11.INTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
11.1. ENTREVISTA	49
11.2. POBLACIÓN OBJETO	50
11.3. MUESTRA	50
12.TIPO DE ESTUDIO	51
13.ANÁLISIS DE DATOS	52
14.PROUESTA DE INTERVENCIÓN	60
14.1. PRIMERA ETAPA: SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO	60
14.2. SEGUNDA ETAPA: PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	61

14.3.	TERCERA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS INICIALES DE GESTIÓN HUMANA	62
14.4.	CUARTA ETAPA: EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ETAPAS ANTERIORES.	63
	ANEXOS	65
	RECOMENDACIONES	112
	CONCLUSIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	116
	CARTA DE DERECHOS DE AUTOR	118

INDICE
LISTA DE IMÁGENES

		Pág.
Imagen 1.1	Banda Escuela de Las Independencias	28
Imagen 1.2	Banda Escuela de San Cristóbal	29
Imagen 1.3	Organigrama Red de Escuelas de Música	32
Imagen 1.4	Mapa de ubicación de las escuelas	34
Imagen 1.5	Índice de las Escuelas de Música	34
Imagen 1.6	Amenazas Directores Secretarias 1	44
Imagen 1.7	Amenazas Directores Secretarias 2	44
Imagen 1.8	Amenazas Directores Secretarias 3	44
Imagen 1.9	A Futuro	45

INDICE
LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.1	Componentes Dimensiones Red	27
Tabla 1.2	Propuesta Estructura Curricular	30
Tabla 2.1	Fuentes de Poder de cada Organización	52
Tabla 2.2	Tipo de Decisiones que Toma cada Organización	53
Tabla 2.3	Intereses Organizacionales	55
Tabla 2.4	Estilo de cada Organización para Afrontar El Conflicto	57

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo ha sido desarrollado buscando entrelazar los conceptos teóricos estudiados en cada uno de los módulos del Programa de Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad de la Universidad de Medellín, con la realidad organizacional del Programa Red de Escuelas de Música de Medellín.

El objeto de estudio tiene que ver con la Gestión del Talento Humano al interior de la Red de Escuelas de Música de Medellín, debido a la complejidad en las dinámicas que se tejen en su accionar, por tratarse de una estructura conformada por tres organizaciones a saber: Alcaldía de Medellín, Universidad de Antioquia y Red de Escuelas de Música de Medellín.

Esta relación entre tres se ve afectada por las percepciones que cada organización tiene frente al papel que debe desempeñar dentro de la Red y cómo esto es aceptado o no por los otros integrantes del trío administrativo y operativo.

Las Alcaldía de Medellín es la entidad que financia el funcionamiento de la Red con recursos públicos, para lo cual tiene adscrita la estructura del Programa dentro de la Secretaría de Cultura Ciudadana, al tratarse de una entidad pública al servicio de la comunidad pero donde su manejo obedece a direccionamientos políticos que pueden cambiar con cada relevo de administración municipal, es así como la Red al igual que el resto de programas sociales carece de una visión estratégica a largo plazo, debido a que cada cuatro años su razón de ser, estructura de funcionamiento y presupuesto pueden ser modificados.

La Universidad de Antioquia a través de la Facultad de Artes tiene la tarea de recibir los recursos que la Alcaldía destina al Programa y los canaliza racionalmente a la estructura interna del mismo, en otras palabras, es el administrador del dinero de la Red, por lo cual debe vigilar que éste se use de manera eficiente rindiéndole cuentas periódicas a la Alcaldía.

Sin embargo adicionalmente debe cumplir un papel integrador de la estructura propia de la Red con la estructura física, operacional y logística de la Universidad, intentando crear sinergias que ayuden a mejorar el impacto del Programa.

Por último, la Red de Escuelas de Música, que aunque cuenta con una estructura propia de funcionamiento, no posee independencia administrativa y operacional para ejecutar sus actividades, por lo que debe estar en continua comunicación con las otras organizaciones intentando muchas veces hacerles entender que la operación crea necesidades que ellos no perciben sólo con proveer y administrar recursos desde el exterior de la estructura.

Esta disyuntiva de tres entidades en un solo cuerpo, genera obligatoriamente que los intereses de cada uno terminen originando conflictos y choques de poder, los cuales de no ser canalizados adecuadamente, pueden obstaculizar el normal funcionamiento de la Red perjudicando finalmente a las escuelas y sus estudiantes, esto es, en contravía de su fin social y limitando el impacto esperado en la comunidad.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Análisis del estado en que se encuentra el tema de la Gestión del Talento Humano en programas de carácter público, sin independencia financiera no administrativa, cuya oferta de productos, bienes o servicios es informal, con el ánimo de abrir posibilidades de implementación de los procesos más importantes a nivel de este importante tema y procurar un futuro más prometedor para empleados y programas que trabajan en dichas condiciones.

Ejemplo: Red de Escuelas de Música de Medellín.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Red de Escuelas de Música de Medellín es un programa que lleva en el medio alrededor de quince (15) años de funcionamiento. Como su nombre lo indica, su trabajo consiste en la constitución y manejo de escuelas que posibiliten el acceso de la población más vulnerable de la ciudad a su formación en el arte musical.

A lo largo de estos quince años se han ido depurando todos los procesos administrativos, pedagógicos y metodológicos que permitan mayor aprovechamiento de los recursos físicos, técnicos y humanos de que dispone el programa.

Siendo un programa de enseñanza musical, su misión y visión lo ubican como un programa social por su presencia en las comunidades más vulnerables y porque la mayoría de sus estudiantes y/o beneficiarios son de escasos recursos, razón por la cual, y por tratarse de un programa público, el programa es totalmente gratuito.

La Red de Escuelas de Música de Medellín cuenta con alrededor de 220 empleados entre los cuales se cuentan directores, secretarias, docentes y equipo administrativo y logístico, quienes están contratados así:

- Directores y Secretarias: Contratos Laborales a Término Fijo (o definido).
- Docentes: Contratados como Docentes de Cátedra de la Universidad de Antioquia.
- Equipo Administrativo y Logístico: Contratos de Prestación de Servicios.

En la historia del Programa, nunca ha habido procesos que hablen de la Gestión del Talento Humano: no hay reclutamiento y selección de personal, no hay beneficios extras para los empleados ni proyectos de formación o planes de beneficios para los empleados y sus familias, coherentes ni articulados con la misión y la visión.

El clima laboral es muy pesado pues la incertidumbre es el pan de cada día de todos los que laboran en dicho Programa, no se ve una verdadera comunión ni comunicación entre las tres entidades que lideran el proyecto, hay desconfianza y resentimiento entre los directivos y las personas que laboran en las escuelas.

Con este panorama, se hace urgente la intervención del área de Talento Humano, ya sea de la Alcaldía o de la Universidad de Antioquia, o que la Red haga un trabajo serio y consciente en este sentido, porque la situación viene dando visos de una próxima crisis por falta de atención en todos estos aspectos.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo anterior se plantean las siguientes preguntas investigativas:

¿Cuáles son las verdaderas posibilidades de implementar programas y/o procesos de Gestión Humana en programas que se salen del concepto organizacional de una empresa tradicional?

¿En qué forma puede un Programa informal de formación musical, estructurar procesos en Gestión del Talento Humano que le permitan brindar una mejor atención al principal recurso con que cuenta y garantizar de esta manera un trabajo sólido, dinámico, alegre y de mejores resultados por parte de todos sus empleados?

3. JUSTIFICACIÓN

Desde sus inicios, el Programa ha tenido un enfoque social orientado a sus beneficiarios directos: niños, niñas y jóvenes que oscilan entre los 7 y los 22 años de edad, ubicados en zonas vulnerables por sus condiciones socioeconómicas, lo cual - entre otros fenómenos - ha generado situaciones de violencia y pobreza entre sus habitantes.

Actualmente el Programa tiene presencia directa en 27 barrios y comunas de la ciudad manteniendo su enfoque, misión y visión social, atendiendo la población de todos los estratos y condiciones socioeconómicas.

La Red de Escuelas de Música de Medellín ha contribuido con la paz y el bienestar de la comunidad; dicha contribución se refleja en niños y familias felices, que se reúnen alrededor del que hacer musical – cultural de su escuela y, en muchos casos, han cambiado de forma de pensar frente al futuro de los jóvenes que abrazan un instrumento.

El Programa es una empresa en proceso de construcción, con un engranaje y organización que la hace diferente a cualquier otro desarrollo cultural del medio; se rige por las directrices de la Secretaria de Cultura Ciudadana, se nutre de la experiencia en lo técnico y pedagógico de la Universidad de Antioquia y su Facultad de Artes y su organigrama, en lo administrativo, cuenta con un Equipo Coordinador cuya cabeza es un Director (a) General. Hay un equipo humano calificado que trabaja para hacerla una empresa sólida, que continúe ofreciendo conocimiento y bienestar a todos sus usuarios, que transmita su mensaje a toda la comunidad ciudadana.

Los usuarios directos e indirectos reciben su parte: se les dicta las horas de clase correspondientes, se dan conciertos y presentaciones (entre las actividades generales representativas), lo que hace al programa un referente de gestión no solamente en Colombia sino a nivel mundial, y lo convierte en el programa más exitoso de la Alcaldía de Medellín, por su proyección en lo social y comunitario.

Este proyecto pretende activar más los equipos de trabajo en pro de la satisfacción y felicidad de todos los colaboradores del programa a través de la música; hacerlos más proactivos y brindarles herramientas que les permitan ser parte de un grupo que fomente de mejor manera el talento humano.

4. PREGUNTAS QUE DAN INICIO AL PROYECTO

- ¿Cuál es el papel de la Alcaldía de Medellín en la generación de bienestar para los empleados de este Programa?
- Si la Universidad de Antioquia posee un Área de Talento Humano, ¿Cuál es su injerencia en la administración del recurso humano del Programa?
- ¿Cuál es el papel de los empleados en el éxito del programa?
- ¿Qué se debe hacer para conseguir el compromiso de los empleados con el programa y con su población objetivo?

5. OBJETIVOS

5.1. General:

Introducir elementos que permitan una mejor valoración del Talento Humano presente en la Red de Escuelas de Música de Medellín y una mayor apropiación de todos alrededor de valores y realizaciones de la Red hacia la comunidad en general.

5.2. Específicos:

- Hacer un diagnóstico de la situación actual en cuanto al tema de los Recursos Humanos del Programa.
- Dar las pautas para poner en conversación los intereses de la Universidad de Antioquia y su Área de Talento Humano con la misión y visión del Programa.
- Dar orientaciones al Programa Red de Escuelas de Música de Medellín para la administración del Recurso Humano.
- Crear programas y espacios de bienestar para los empleados del Programa.

6. DELIMITACIONES

- Teórica:
 - Documentos:
Presente y futuro de la Red: Bases para el Redireccionamiento;
Arango Cuartas Martha Eugenia, 2006
Una Mirada al Proyecto Pedagógico de la Red de Escuelas de Música de Medellín; Valencia Rincón Victoriano Francisco, 2010
Investigación de otros documentos que soporten la elaboración del proyecto.
- Espacial:
 - El proyecto se llevará a cabo en la sede administrativa de la Red de Escuelas de Música de Medellín ubicado en el Edificio de Extensión de la Universidad de Antioquia, piso 3 oficina 304, Calle 70 N° 52-62
 - También y de manera importante, se realizará en las 27 escuelas que conforman el programa y, de manera especial, en Casa de la Música, sede de las Agrupaciones Integradas (AI) del programa.
- Temporal:
 - Tiempo de cobertura de los datos: 4 años
 - Duración de la Investigación: 7 meses.

7. VIABILIDAD

- Solicitado el permiso para la realización de la investigación y la posterior formulación del proyecto, El Equipo Coordinador del programa da su aval a la realización de este proyecto, lo ve posible y ofrece su cooperación y colaboración para que se lleve a buen término.
- Hay capacidad instalada para facilitar la investigación y formulación del proyecto.
- Se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para llevarlo a cabo.
- Existen insumos desde lo conceptual que servirán para la elaboración del proyecto.

**GESTIÓN HUMANA: ACTUALIDAD Y FUTURO EN LA RED DE ESCUELAS
DE MÚSICA DE MEDELLÍN**

**PRESENTADO POR
JESÚS ARGIRO ARIAS PÉREZ
C. C. 70.193.547**

**ASESOR METODOLÓGICO:
HAROLD LONDOÑO ARREDONDO
MAGISTER EN INVESTIGACIÓN**

**ASESOR TEMÁTICO
JUAN DAVID MUÑOZ ARIAS
MASTER EN ADMINISTRACIÓN**

**EESPECIALIZACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD**

MEDELLÍN

2013

RESUMEN

La Gestión del Talento Humano es un tema tan profundo y complejo, tal como su objeto de estudio que no es otra cosa que el ser humano. Por ello resulta tan atractivo pero desafiante el tratar de implementar sus procesos y/o programas en cualquier empresa u organización, que quiere dar un paso delante de sus competidores o, simplemente, cumplir con el objetivo de la Gestión del Talento Humano que tiene que ver con el aprovechamiento de las habilidades, a todo nivel, que tienen los seres humanos, y trabajar en los aspectos a mejorar por cada uno de ellos, ubicándolos en su respectivo lugar de trabajo según sus competencias, brindándoles la posibilidad de fortalecerse o de aprender nuevos oficios o técnicas para su mejor desempeño, evaluando objetivamente su labor y haciéndoles parte integral de la compañía.

El mundo está en constante cambio y ello exige estar a la vanguardia - o al menos al acecho - de todos los avances que permitan a nuestras empresas ser competitivas, productivas e innovadoras, objetivo que se alcanza trabajando con y por la gente, por nuestro Talento Humano.

Por lo anterior y en procura de seguir potenciando las bondades y ventajas del Programa Red de Escuelas de Música de Medellín, este proyecto tiene la misión de hacer un recuento del cómo se ve en la actualidad y de cómo podría subir el otro peldaño como programa y como referente cultural para la ciudad, el país y el mundo.

ABSTRACT

Human Resource Management is a subject as deep and complex as its object of study, which is nothing but human kind. That's why it is so attractive but challenging, trying to implement its processes and/or programs in any company or organization which wants to step ahead of their competitors or simply fulfill the objective of the Human Resource Management that deals with the use of skills at all levels, human beings have, and work areas for improvement for each one of them, placing them in their appropriate places of work according to their skills, giving them the opportunity to strengthen or learn new trades or techniques to improve their performance, objectively assessing their job and making them integral to the company.

The world is constantly changing and this demands being at the forefront - or at least lurking - of all the advances that enable our companies to be competitive, productive and innovative, objective achieved by working with and for the people, by our Human Talent.

For this reason and in an attempt to further enhance the benefits and advantages of Network Program Music School in Medellin, this project has the mission to make a count of how it looks now and how it could go up another step as a program and as a cultural landmark for the city, the country and the world.

8. MARCO TEÓRICO

El problema ha sido identificado como la carencia de sensibilidad de directivos y empleados de la Red de Escuelas de Música de Medellín, su dueño y operador, frente al tema de la Gestión del Talento Humano y, para poderlo comprender, es necesario saber de qué se trata este programa.

8.1. ¿Qué es de la Red de Escuelas de Música de Medellín?

Un programa de la Alcaldía de Medellín – Secretaría de Cultura Ciudadana, administrado por la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, con el propósito de:

- Generar y fortalecer procesos de convivencia y cultura ciudadana mediante la formación de niños, niñas, jóvenes y sus familias, a través del disfrute y aprendizaje de la música, que conduzcan a las transformaciones culturales necesarias para disminuir la violencia, la inseguridad, y promover la Convivencia pacífica.
- Fomentar actitudes de concertación y conciliación en la infancia y la juventud de la ciudad de Medellín y contribuir a su inclusión e integración social.
- Promover el conocimiento y estudio de la música, desde sus fundamentos técnicos, como vía regia para el desarrollo integral del ser humano.

8.2. Objetivos Fundamentales:

- Formar seres humanos íntegros para que, a través de la práctica colectiva, el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida, gocen plenamente de sus derechos, cumplan solidariamente con sus deberes y se proyecten a la comunidad.
- Acompañar la infancia y la juventud de la Red, a ser felices¹, a disfrutar de la vida, a conocerse y comprenderse, a respetarse en las diferencias, a ENREDARSE y construir vínculos de confianza y apoyo mutuo para reconocer sus cualidades, valorar sus capacidades y sus límites con espíritu de superación.

8.3. ¿Que lo Rige?

- Los principios básicos para la convivencia en Medellín.
- Manual de Convivencia, elaborado de manera participativa, garante de las buenas prácticas, que permite estimular logros, dirimir conflictos y tomar decisiones sobre asuntos de la vida diaria de la Red, y garantiza el desarrollo armónico de los diferentes procesos pedagógicos desde el respeto, la cordialidad y la tolerancia. (Jiménez, La Música ¿El Arte de los Afectos?, 2012)

¹ Argyle Michael, La Psicología de la Felicidad. Alianza, Madrid. 1987 p. 50

8.4. Dimensiones del Programa

La Red de Escuelas de Música de Medellín está sustentada en cinco dimensiones a saber:

- Pedagógica
- Estético Musical
- Sociocultural
- Administrativa
- Comunicacional

Cada una de las dimensiones hace parte de los procesos administrativos y formativos de la Red, por lo cual todos los planes y cronogramas de trabajo, en todas las instancias, está basado en cada una de ellas.

Los componentes de cada dimensión están expresados a continuación en la Tabla N° 1.1 (Cuartas, 2006)

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	DIMENSIÓN ESTÉTICA	DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	COMUNICACIONAL
Manejo de la siguientes Áreas de Formación:	Seguimiento a las Agrupaciones:	Apoyo de parte de la comunidad:	Manejo total de la Escuela:	Manejo de la información y la comunicación interna y externa
1) Iniciación	1) Semillero	1) Grupo de Apoyo	1) Seguimiento a los estudiantes: Manual de Convivencia, Carpetas de Matrícula, Seguimiento y evaluación, Asistencia, Deserción, Informes Periódicos, Acuerdos, Correctivos, Normas, Sanciones y Exaltaciones o Reconocimientos	Boletines
2) expresión Corporal	2) Prebanda	2) Reuniones: Asamblea de Padres Reuniones Interinstitucionales Atención Puntual a Padres	2) Funciones: Director, Secretaria, Docentes	Informes a Padres
3) Lenguaje I, II y III	3) Banda	3) Compromisos, Actas, Acuerdos	3) Horarios: Director, Docentes, Agrupaciones, Clases, Ensayos, Presentaciones	Volantes para conciertos
4) Instrumento	4) Coro General	4) Proyección Comunitaria	4) Archivos	Volantes para inscripción/matriculas
	5) Coro Principal	5) Trabajo con el Equipo sicosocial	5) Gestión	Formatos de llamadas recibidas/realizadas
		6) Relaciones con la Comunidad	6) Necesidades: Insumos de Aseo, Insumos para Instrumentos, Instrumentos, Necesidades en espacios Físicos.	Manual de manejo de la imagen institucional
		7) Resolución de Conflictos	7) Preparación de Clases: Diario de Campo	Comunicaciones internas
			8) Cobertura: Total, Discriminada por grupos.	Comunicaciones Institucionales

8.5. Fases del Programa

Primera Fase: 27 escuelas de música - 14 de vientos y percusión y 13 de cuerdas frotadas - ubicadas en distintos barrios y comunas de la ciudad, con una cobertura aproximada de 6.000 estudiantes.

Segunda Fase: en su recorrido por las agrupaciones y ciclos formativos de las escuelas de música, los estudiantes son promovidos a las agrupaciones integradas que hacen parte de la fase de proyección y fortalecimiento del programa para lo cual, la Red cuenta con agrupaciones integradas a saber: coro infantil, coro juvenil, coro de padres, orquesta infantil, orquesta intermedia, orquesta sinfónica juvenil, banda sinfónica juvenil, orquesta escuela de tango, semillero de músicas populares y agrupaciones de cámara, que constituyen un importante referente tanto para la formación en desempeños de alto nivel musical de los estudiantes, como para la formación de públicos, el disfrute colectivo y para la producción y circulación de imaginarios sonoros de tradición sinfónica, popular y nacional.

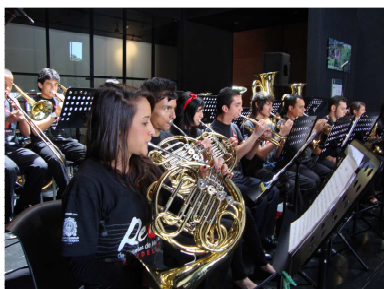
8.6. Proyección Comunitaria:

Imagen N° 1.1 Banda – Escuela La Independencia



Este punto, de gran importancia para el Programa, tiene que ver con la muestra en concierto, en actos protocolarios de la Alcaldía de Medellín, en eventos culturales, conferencias, visitas internacionales o actividades comunitarias, de las agrupaciones que son aptas para ello dentro de los procesos que gestan en las escuelas (primera fase) o las Agrupaciones Integradas (Segunda Fase).

Imagen N° 1.2 Banda – Escuela San Cristóbal



La proyección comunitaria de la Red de Escuelas de Música de Medellín está representada en la cantidad de conciertos que se programan anualmente para las agrupaciones principales de las escuelas en los parques y parques bibliotecas y lugares públicos de la ciudad con la Secretaria de Cultura Ciudadana, los conciertos de temporada que ofrecen las agrupaciones integradas y los convenios de formación de públicos que se tienen actualmente con la Universidad de Medellín y la Fundación EPM (Parque de los Deseos, Parque de los Pies Descalzos y Biblioteca EPM) así como una inmensa cantidad de solicitudes de las instituciones educativas y empresas de Medellín y sus municipios vecinos que buscan los servicios musicales que el Programa les brinda.

8.7. Modelo Curricular:

En la actualidad se trabaja en la renovación del modelo curricular del Programa, modelo que se ha venido elaborando con base en la experiencia de otros programas similares en el mundo, con la formación de todos los actores en cada una de sus facetas, con convenios de interacción con países como España, Estados Unidos y Costa Rica y con la asesoría de los músicos y pedagogos más reconocidos en el medio a nivel mundial. (Ver cuadro Propuesta Estructura Curricular).

Tabla N° 1. 2 (Arango W. J., 2011)

RED DE ESCUELAS DE MÚSICA DE MEDELLÍN - PROPUESTA ESTRUCTURA CURRICULAR (componente académico/formativo)

CICLOS	NIVELES	TIEMPO	DURACIÓN	COMPETENCIAS (del hacer, saber y ser)	EDAD MÍN.	UBICACIÓN	ÁREAS DE FORMACIÓN									
							MÚSICA Y CONTEXTO	EXPRESIÓN Y ESCENA	FORMACIÓN TEÓRICA	FORMACIÓN INSTRUMENTAL	INTEGRACIÓN Y DESEMPEÑO				GRADOS DE REPERTORIO	AGRUPACIONES INTEGRADAS (proyección y fortalecimiento)
											AGRUPACIONES DE LAS ESCUELAS					
											TRANSVER.	CUERDAS	VIENTOS	POPULAR		
CICLO 3	PREPARATORIO	2 años aprox.	SEMESTRE 4 SEMESTRE 3 SEMESTRE 2 SEMESTRE 1	Meta: Competencias de ingreso a la Ed. Superior en música	13 a 16 (y hasta 24)	CENTROS PILOTO	Apreciación musical e historia	Talleres de Expresión corporal 5	Armonía y arreglos Lenguaje 5	Música de cámara Instrumento 5	CORO PRINCIPAL	ORQUESTA	BANDA	ENSAMBLES TRADICIONALES Y POPULARES	3 EN ADELANTE	ORQUESTA SINFÓNICA JUVENIL ORQUESTA SINFÓNICA INTERMEDIA ORQUESTA SINFÓNICA INFANTIL (SEMILLERO DE CUERDAS) (SEMILLERO DE VIENTOS) BANDA SINFÓNICA CORO JUVENIL CORO INFANTIL CORO DE PADRES ORQUESTA ESCUELA DE TANGO BIG BAND AGRUPACIONES DE CÁMARA
	PROFUNDIZACIÓN	2 años aprox.	SEMESTRE 4 SEMESTRE 3 SEMESTRE 2 SEMESTRE 1			Literatura (integrada a la práctica de conjunto)	Talleres de Expresión corporal 4	Lenguaje 4	Instrumento 4							
CICLO 2	AVANZADO	2 años aprox.	SEMESTRE 4 SEMESTRE 3 SEMESTRE 2 SEMESTRE 1	Meta: Competencias Dimensión social del programa	10 a 13	27 ESCUELAS DE LA RED	Literatura (integrada a la práctica de conjunto)	Talleres de Expresión corporal 3	Lenguaje 3	Instrumento 3	TRANSICIÓN	PRE-ORQUESTA	PRE-BANDA	ENSAMBLE TRADICION. Y POPULAR	2-3	
	MEDIO	2 años aprox.	SEMESTRE 4 SEMESTRE 3 SEMESTRE 2 SEMESTRE 1					Talleres de Expresión corporal 2	Lenguaje 2	Instrumento 2						
	BÁSICO	2 años aprox.	SEMESTRE 4 SEMESTRE 3 SEMESTRE 2 SEMESTRE 1	Meta: Competencias básicas	7 a 10			Talleres de Expresión corporal 1	Lenguaje 1	Instrumento 1	CORO GENERAL	SEMILLERO CUERDAS SEMILLERO DE VIENTOS SEMILLEROS TRADICIONAL Y POPULAR	Ver iniciación instrumental (profesores de instrumento)	0-1		
CICLO 1	INICIACIÓN MUSICAL	1 año aprox.	SEMESTRE 2 SEMESTRE 1	Puntos de partida: No requisitos de ingreso (b)				Taller ritmo y movimiento y aprox. al lenguaje musical (c)		Exploración Instrument.	ENSAMBLE DE INICIACIÓN MUSICAL				Repertorio iniciación	

(a) Algunas asignaturas del Ciclo de preparatorio, tales como Armonía y Arreglos, Apreciación Musical e instrumento complementario es posible abordarlos en escuelas estratégicas de la ciudad.

(b) Aunque no existen requisitos de ingreso se contempla un sistema de clasificación, nivelación y promoción para responder a condiciones y procesos de aprendizaje individuales.

(c) Equipo docente con coordinador para trabajo articulado con el Ensamble de Iniciación Musical

(d) Antes de integrar el semillero, los niños deben tener por lo menos 4 meses de clases de instrumento

Para comprender la estructura del presente cuadro, se debe hacer su lectura de abajo hacia arriba.

El proyecto educativo de las escuelas se desarrolla en los ciclos de iniciación: básico, medio y profundización y en diversas áreas de formación musical y humana, entre ellas: integración y desempeño (agrupaciones de práctica musical colectiva), formación teórica, instrumental, coral, apreciación musical y expresión corporal.

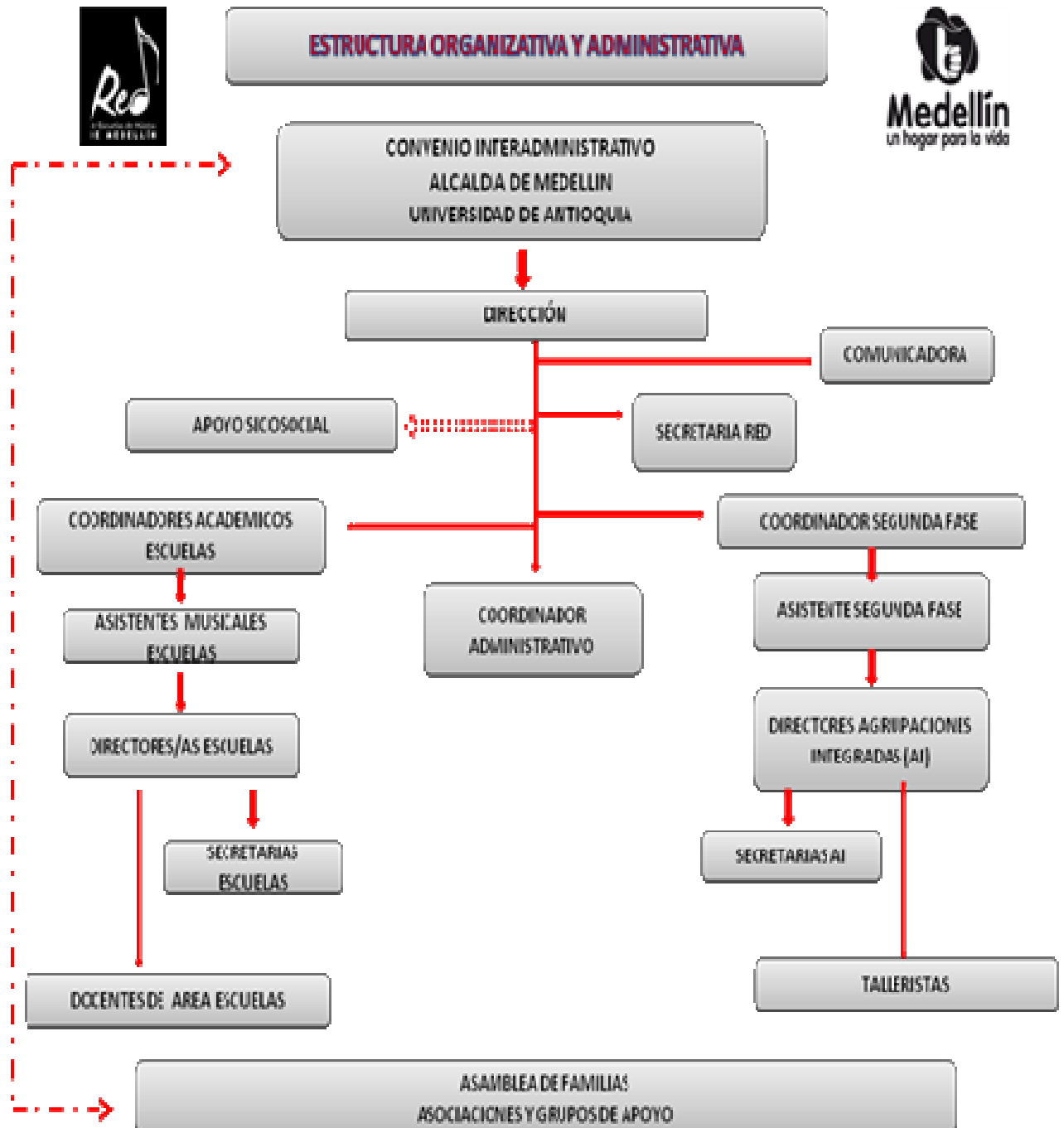
8.8. Organigrama de la Red de Escuelas de Música de Medellín:

La organización administrativa del Programa sigue siendo jerárquica, hasta hace cinco (5) meses, las decisiones, a pesar de tener un Equipo Coordinador, eran tomadas por la Directora General del Programa quien imponía sus criterios en casi todos los temas que maneja el programa.

A continuación la lista de estamentos de la Red responsable de la administración general del programa, llegando a la administración y funcionamiento de las escuelas de música (Ver imagen Organigrama Red de Escuelas de Música de Medellín):

- 1) Alcaldía de Medellín, Secretaria de Cultura Ciudadana.
- 2) Universidad de Antioquia, Facultad de Artes
- 3) Dirección General del Programa
- 4) Coordinación Administrativa
- 5) Equipo Psicosocial
- 6) Comunicaciones
- 7) Coordinación de Segunda Fase
- 8) Coordinación Académicos de Cuerdas y Vientos
- 9) Asistentes Musicales para Cuerdas y Vientos
- 10) Asistente Administrativo
- 11) Secretaría General
- 12) Directores Escuelas de Música
- 13) Secretarías Escuelas de Música
- 14) Docentes en las diferentes áreas instrumentales y teóricas.

Imagen N°1 3 ORGANIGRAMA DE LA RED DE ESCUELAS DE MÚSICA DE MEDELLÍN.



8.9. Entidad Operadora de la Red de Escuelas de Música de Medellín:

La Universidad de Antioquia es un ente autónomo sin ánimo de lucro, con régimen especial, cuyo objeto es el desarrollo del servicio público de la educación superior. Su creación fue determinada por la Ley 71 de 1878 y su personería jurídica deriva de la Ley 153 de 1887.

Cuenta con gran prestigio y reconocimiento en el medio, en materia de formación musical a nivel formal y no formal. Tiene una alta experiencia en programas con objetivos afines a los de la Red, como es el caso del acompañamiento y asesoría en los procesos de formación, promoción, difusión e investigación del Plan Departamental de Bandas de Música y los Planes Nacionales de Bandas y Coros, articulados al Plan Nacional de Música para la Convivencia. Desde mayo de 2005 opera la Red de Escuelas de Música de Medellín, por encargo de la Alcaldía.

La Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, creada por acuerdo No. 5 de 1980 del Consejo Superior, aporta el conocimiento y la experiencia de 29 años de trabajo consecutivo implementando técnicas de enseñanza y aprendizaje avanzado en los campos artísticos relacionados con el teatro, la música, la danza y las artes plásticas.

8.10. La Red de Escuelas de Música de Medellín en cifras:

- 27 escuelas de música.
- 6.000 estudiantes.
- 4.101 familias vinculadas en 23 barrios y 3 corregimientos de la ciudad.

- 27 directores, 27 secretarías y 130 docentes de los cuales un 48% son egresados de las escuelas.
- 9 Agrupaciones integradas que ofrecen más de cincuenta conciertos al año en diferentes teatros de la ciudad.
- 135 agrupaciones de proceso en las escuelas, que ofrecen más de 500 conciertos en diferentes puntos de la ciudad.
- 2 millones ochocientos mil dólares es la inversión anual.
- 55.000 horas de clase de música al año.
- 203 empleos directos al año.

Ubicación Geográfica de las Escuelas de Música de la Red

Imagen N° 1.4 Mapa de las Escuelas

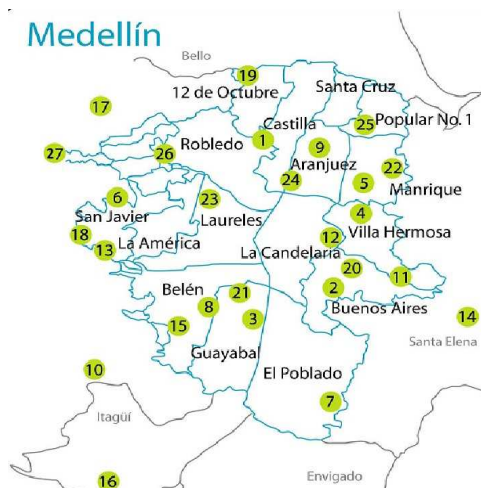


Imagen N° 1.5 Índice de las Escuelas de Música.

- | | |
|-------------------|---------------------------|
| 1 - Alfonso López | 14 - Santa Elena |
| 2 - La Milagrosa | 15 - Belén Rincón |
| 3 - Santa Fe | 16 - San Antonio de Prado |
| 4 - Villa Hermosa | 17 - San Cristobal |
| 5 - Las Nieves | 18 - La Independencia |
| 6 - San Javier | 19 - Doce de Octubre |
| 7 - Poblado | 20 - Miraflores |
| 8 - Las Playas | 21 - Benjamín Herrera |
| 9 - Aranjuez | 22 - Las Granjas |
| 10 - El Limonar | 23 - Marco Fidel Suárez |
| 11 - Villa Tina | 24 - Moravia |
| 12 - Boston | 25 - Popular |
| 13 - Villa Laura | 26 - Blanquizal |
| | 27 - La Loma |

En sus 15 años de funcionamiento, la Red de Escuelas de Música de Medellín no ha contado con un área de Gestión Humana ni mucho menos con procedimientos, tareas y/o funciones propias de ella. Por su condición de programa adscrito a la Alcaldía de Medellín y al ser administrado por una entidad pública de formación profesional, se podría suponer que las áreas de Talento Humano de dichos entes administrativos tendrían injerencia en los destinos del Programa pero, contrario a ello y de acuerdo a las entrevistas realizadas como sustento de este trabajo, no se ve ninguna participación de dichas áreas en el diario devenir de la Red.

De ahí la importancia de este proyecto cuyo principal objetivo tiene que ver con la introducción de elementos que permitan una mejor valoración de su Talento Humano y, por ende, una mayor apropiación de todos alrededor de valores y realizaciones de la Red hacia la comunidad en general.

Cuando la Gestión del Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001) sin embargo, para el caso de la Red de Escuelas de Música de Medellín, este es un proceso que se espera comience con este proyecto, ya que se cuenta con un personal altamente calificado que reúne todas las características del ser humano:

- Seres complejos que sólo pueden analizarse desde la óptica multidimensional.
- Seres racionales, con capacidad de generar, retener y modificar el conocimiento sobre si mismo y el mundo que lo rodea.
- Ser social.
- Ser actuante, se comporta, transforma la realidad, aprende y produce resultados.
- Es dimensión de su ser es la clave en el estudio de la gestión del desempeño ocupacional. (Álvarez, 2002)

Para adentrarnos en nuestro objeto de investigación, partiendo de un programa que no cuenta con un sistema de Recursos Humanos o mejor, de Talento Humano, nos acogemos a la definición que nos presenta el artículo llamado Sistemas de RH y Ventaja Competitiva Sostenible: Una Perspectiva Basada en las Competencias; la definición dice así: “Un sistema de Recursos Humanos es un conjunto diferente pero interrelacionado de actividades, funciones, y procesos que apuntan a atraer, desarrollar y mantener (o desechar) los RH de una firma” (Lado & Wilson, 1994), lo que nos permite pensar que Talento Humano tiene la función de cohesionar todos estos componentes para darles armonía y engrane para el mejor funcionamiento de una empresa, en este caso, de un programa que, aunque único en el medio de lo público, ofrecería ventajas competitivas sostenibles ante otras iniciativas del sector privado cuyo único objetivo es la captación de recursos económicos.

Con la definición anterior y de acuerdo al encuadre que hicimos del programa al comienzo de este capítulo, se advierte que el programa esta bajo la influencia de tres poderes: La Alcaldía de Medellín, dueña del programa, La Universidad de Antioquia, operadora y administradora, y la misma Red en cabeza del Equipo Coordinador, cuyos funcionarios (algunos con gran experiencia en el camino transcurrido por el Programa), sienten que las dos entidades superiores, no tienen el conocimiento adecuado para tomar las máximas desisiones en pro del mismo.

¿Cómo las relaciones de poder que convergen en la organización generan una estructura que limita el crecimiento de la Red de Escuelas de Música de Medellín?

Este es pues un primer análisis del funcionamiento de la Red de Escuelas de Medellín desde el enfoque de poder, con el que se espera generar interés en torno a futuros ejercicios de reflexión e investigación para su mejoramiento.

SISTEMAS DE GOBIERNO EN LA ORGANIZACIÓN

El análisis de una organización entendiéndola como un sistema político tal y como lo expresa Morgan (1998), es de gran ayuda para entender cómo se emplean las diversas clases de gobierno para mantener el orden entre sus miembros y cumplir con los objetivos que se proponen.

La sostenibilidad de las organizaciones depende, entre otras cosas, de los conocimientos y las habilidades de las personas que las conforman, pues ellas son, en definitiva, quienes marcan las diferencias competitivas y comparativas de una empresa respecto de otras. Para lograr estas ventajas se requiere que la organización desarrolle adecuadas estrategias, ya sea para proveerse del capital intelectual más idóneo, así como para mantenerlo motivado e involucrado en el tiempo (Ganga & Vera, 2008).

Sin embargo, pese a los esfuerzos de algunas empresas en estos temas, se percibe que uno de los ámbitos donde la asignación de los recursos transcurre con mucha dificultad es en el de los propietarios y la dirección (Salas, 2002). Por lo tanto, las organizaciones se encuentran frente al desafío de lograr construir un sistema de gobierno y de gestión de la empresa elevadamente eficiente con el manejo de los recursos y eficaz en alcanzar los resultados, pues de esta forma se estarían construyendo las bases sólidas para competir.

Esta situación no es nueva, se ha dado históricamente, pero en las últimas décadas se ha acrecentado, debido a que los manejos adecuados de las empresas se han convertido en un factor estratégico medular de su competitividad, progreso y viabilidad.

La volatilidad del actual entorno económico y social está afectando la manera como deben ser gestionadas las organizaciones, por lo que emerge la necesidad de implementar sistemas de gobierno y de dirección eficaces y eficientes (Ganga & Vera, 2008). Es fundamental que se examinen los elementos implicados en el sistema de gobierno de las organizaciones y prestarle importancia a la relación entre este y la teoría de la agencia², que parece cobrar vigencia en la complejidad de la organización contemporánea.

Con el modelo de análisis que incluye el estudio de la teoría de la agencia se resalta que el problema más evidente en el gobierno de una organización, es el diseño de normas e incentivos, contratos implícitos o explícitos, que alineen de manera efectiva el comportamiento de los agentes con los deseos del principal (Ganga, 2004). En la organización hay conflicto entre los accionistas y los directivos debido a que los intereses de ambos no convergen, mientras los directivos son personas que generalmente buscan prestigio, dinero y el poder de la empresa, y por lo anterior tratan de imponer en la empresa sus objetivos personales, por otro lado los accionistas sólo buscan los beneficios monetarios y la sostenibilidad de la organización (García, 2004).

Si bien la teoría de la agencia fue planteada desde las finanzas corporativas para entender en las empresas privadas como este conflicto de intereses se reflejaba en el capital, es de gran ayuda para entender que cualquier tipo de organización, incluyendo la Red de Escuelas de Música de Medellín, necesita un sistema de gobierno, complementado con una normatividad capaz de regular las diversas relaciones contractuales que se dan dentro de estas (Azofra & Santamaría, 2002).

² La Teoría de la Agencia o Enfoque Contractual plantea que en toda organización existe un accionista inversor (denominado Principal) que confía la administración a un gestor, gerente o administrador (denominado Agente), con el cual tendrá claras asimetrías de información, intereses divergentes y funciones de utilidad dispares (Ganga, 2004).

Para el caso de la Red de Escuelas de Música de Medellín se puede evidenciar la aplicabilidad de esta teoría en la relación entre la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia y la Alcaldía de Medellín, cumpliendo la Facultad el rol de Agente, a la cual se le confió la administración de los recursos y la Alcaldía el rol de Principal, quién asigna los recursos y que como ente público y democrático representa a la ciudadanía de Medellín, los propietarios del programa.

Según lo plantea Francisco Londoño³, decano de la Facultad de Artes, las decisiones que toma la facultad representan los intereses de la Alcaldía de Medellín, el deber ser como operadores es en sus propias palabras: “interpretar las políticas y tomar decisiones que las hagan más fáciles de operar, más expeditas y de mejor impacto”; al considerar este formato para analizar el gobierno de la Red de Escuelas de Música se evidencia que el mayor problema para la gestión del programa para todos los entes intervinientes ha sido el diseño de normas e incentivos, contratos tácitos o explícitos, que alineen efectivamente el comportamiento del operador, con las pretensiones de la Alcaldía.

Para lograr un mejor acercamiento al sistema de gobierno de la Red de Escuelas de Música se incluye en el análisis los planteamientos de Shleifer y Vishny (1997), quienes plantean que el gobierno de las organizaciones tiene que ver con los medios a través de los cuales aquellos quienes proporcionan los recursos financieros aseguran una retribución adecuada de sus inversiones, que para el caso de la Red de Escuelas de Música al ser un proyecto social y en palabras de Natalia Tamayo⁴, coordinadora de Redes de la secretaría de Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Medellín, en este programa confluyen: “intereses administrativos, a nivel social, un proyecto de ciudad, hay intereses formativos, de proyección, hay intereses económicos también porque hay que hacer distribuciones presupuestales acordes con las necesidades que existen”.

³ El Señor Londoño es uno de los entrevistados cuya transcripción aparecerá como anexo de este trabajo.

⁴ La Señora Tamayo es una de las entrevistadas, entrevista cuya transcripción aparecerá como anexo de este trabajo.

Estos medios para la Alcaldía de Medellín se han basado en confiar el gobierno a la Universidad de Antioquia generando unas condiciones que posibiliten un uso eficiente de los recursos aportados, estimular la confianza de los entes involucrados y además asegurar que se consideren los intereses las comunidades en las cuales opera la Red de Escuelas de Música, con lo cual se retribuye efectivamente en bienestar a la ciudadanía de Medellín como dueña del programa.

La Red de Escuelas de Música, al recibir recursos públicos que pertenecen a la ciudadanía de Medellín, debe contar con un sistema de gobierno que garantice buenas relaciones con la Alcaldía, la Universidad de Antioquia y la comunidad en general, por lo tanto es válido plantear la necesidad de que este sistema se conduzca bajo la observancia ineludible de la transparencia, la equidad y el cumplimiento de una serie de responsabilidades éticas dentro de la organización.

Como lo plantea Arias (2004), es importante materializar un buen gobierno que pueda impedir o solucionar los conflictos de intereses que surgen en este caso entre el operador, la Red de Escuelas de Música y la Alcaldía; pero para ello es básico plantear un modelo integral de dirección ética, donde el pilar fundamental sea una sólida cultura organizacional.

Para continuar el análisis del sistema de gobierno de la Red de Escuelas de Música se retoma nuevamente a Morgan (1998) con su analogía de acercarnos a la organización como un sistema político, en este apartado el autor plantea que las organizaciones emplean sistemas de “régimen” como medio para crear y mantener el orden entre sus miembros; además se plantean que las variables de régimen político que se pueden encontrar con más frecuencias en las organizaciones son la autocracia, la burocracia, la tecnocracia, la cogestión, la democracia representativa y la democracia directa.

Para la Red de Escuelas de Música, al ser un caso poco común de organización, no es tarea fácil identificar qué modelo de régimen es dominante ya que como postula el propio Morgan (1998) es común que en las organizaciones opere diversos modelos pero la tarea es: “descubrir que principios están demostrados, dónde, cuando, por qué y cómo”.

De la forma como el conflicto de los diversos intereses se presenta y de la manera como posteriormente se soluciona, se puede identificar que para el caso de la Red de Escuelas de Música de Medellín se presentan los modelos de régimen político como: la autocracia, por parte de la Alcaldía en el momento de asignar los recursos dejando de lado la participación de otros entes; la burocracia, ya que depende de entes públicos como la Alcaldía y la Universidad de Antioquia quienes tienen un sistema de gestión regulado estrictamente por la ley; y la tecnocracia, ya que de cierta forma dentro la Red para avanzar en su estructura es necesario contar con conocimientos y experiencia específica que es valorada y reconocida por los demás miembros.

La Red también es afectada por los procesos democráticos que rigen en la Alcaldía con la elección cada cuatro años del gobierno municipal a través del voto popular y en la Universidad de Antioquia en la cual el Consejo Superior Universitario elige cada tres años el Rector, estos procesos democráticos alteran el devenir de la Red ya que cada gobierno que llega prioriza de manera diferente los intereses de los programas lo que puede implicar mejoras o problemas para cumplir con los objetivos sociales y culturales para los que fue creado.

FUENTES DE PODER

Al ser la Red de Escuelas de Música de Medellín una organización donde la relación de poder media los intereses de tres grupos u organizaciones (Alcaldía de Medellín, Universidad de Antioquia y Equipo de trabajo de la Red), se quiere indagar cuáles fuentes de poder posee o cree poseer cada grupo, teniendo en cuenta que aquel con más fuentes de su lado debería ser quien ejerza la posición dominante frente a los demás (Morgan G. , 1998).

Como base para el trabajo se seleccionan las 14 fuentes de poder identificadas y analizadas por Morgan (1998) como aquellas más importantes o representativas en el ámbito organizacional, las cuales son:

- Autoridad formal
- Control de recursos escasos.
- Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos.
- Control de los procesos de decisión
- Control del conocimiento y la información.
- Control de límites
- Capacidad de tratar con la incertidumbre.
- Control de la tecnología
- Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la organización informal.
- Control de las contraorganizaciones.
- Simbolismo y manipulación de las ideas.
- Sexo y control de las relaciones de sexo.
- Factores estructurales que definen el escenario de acción.
- El poder que ya se tiene.

En las entrevistas realizadas (Ver anexo 1), se encontrará como cada uno de los participantes elige las fuentes de poder que se relacionan con su rol en el Programa, cuyo análisis da como resultado una distribución coherente de roles y funciones que apuntan a la buena elección de las respectivas fuentes. Es así como la Alcaldía, dueña del Programa, acapara para sí casi todas las fuentes de poder en contraposición con los funcionarios o empleados que le apuntan máximo a tres de las fuentes aquí presentadas.

Todo lo anterior nos da claridad frente a lo que se maneja actualmente en el Programa a nivel del Talento Humano y su gestión; los actores involucrados en el asunto, aquellos que deberían poner de su parte para facilitar prácticas de Gestión Humana, se hallan absortos por otras cuestiones que, sin dejar de ser importantes, no son, hoy por hoy, temas trascendentales como es la gestión de su recurso mas importante: el ser humano.

Siendo la Red de Escuelas de Música de Medellín un programa social, una de las áreas más importantes es la sicosocial, desde donde, a parte del cúmulo de actividades y acciones que se enfocan al bienestar del programa, se ha venido liderando hace varios años, la inclusión de temas de Gestión Humana (Jiménez, 2008) que no han tenido constancia en el tiempo o no han tenido el eco entre las demás áreas ya sea por desconocimiento, por falta de tiempo o por la prevalencia en los asuntos musicales.

El área sicosocial ha querido implementar temas como el refinamiento de los perfiles en cada cargo, el reclutamiento de hojas de vida, la realización de entrevistas, pruebas sicotécnicas, pruebas de campo, inducción y reinducción del personal, los planes de formación y capacitación, acompañamiento y seguimiento, integración del personal, planes de mejora, compensaciones, planeación estratégica y evaluación del desempeño, pero solo algunas de estas propuestas se aplican de manera parcial, de acuerdo al tiempo y a la disposición de los demás funcionarios.

Una de las últimas realizaciones del área sicosocial fue el proceso de selección para dos psicólogos que integraran el área, proceso en el que se dieron todos los pasos precisos y hubo participación de todos los miembros del Equipo Coordinador, dicho proceso culminó exitosamente con la vinculación de dos de los cinco aspirantes al cargo, un motivo más para pensar en la importancia de implementación y formalización de procesos de Gestión del Talento Humano en el Programa.

No es que los integrantes del Equipo Coordinador del Programa sean reacios a estos temas, como se dice en anteriores líneas, hay desconocimiento de los procesos pero, más que eso, no hay conocimiento de la Gestión del Talento Humano como área, como materia.

Este es pues el único intento de implementación de algún procesos que implique Gestión del Talento Humano en el Programa.

Pero el área sicosocial ha llevado a cabo muchos talleres donde salen a relucir las consideraciones de los empleados frente a sus necesidades; a continuación algunas imágenes (Jiménez, Reunión Equipo Coordinador - Area Sicosocial 2010, 2010) que transmiten la visión de los empleados donde dejan al descubierto la falta de procesos de Gestión Humana que, según su propio concepto, optimizaría su trabajo y los haría mejores en lo que piensan, dicen y hacen:

AMENAZAS DIRECTORES SECRETARIAS

Imagen N° 1.6 Amenazas Directores – Secretarias 1

- ⊗ (4) Las cosas súbitas, los cambios imprevistos que no tienen en cuenta situaciones y procesos internos de las escuelas y alteran la programación. Improvisación, falta de claridad en las prioridades ante lo cual es difícil programar y ejecutar, se vive armando planes de contingencia.
- ⊗ (4) Dificultades con y falta de instrumentos
- ⊗ (4) Condiciones del espacio- dificultades locativas de las sedes, no hay lugar para el estudio individual

Imagen N° 1.7 Amenazas Directores – Secretarias 2

- ⊗ (2) Conciertos “Muestras” de mitad de año, obligados, con agrupaciones incompletas sin todos los integrantes.
- ⊗ (2) Miedo a equivocarse, cualquier cosa que se diga puede ser utilizada en su contra
- ⊗ (2) Desmotivación de estudiantes, cansancio, no alcanzan a cumplir con todos los compromisos
- ⊗ (2) Malos hábitos: caprichos, indisciplina incumplimiento, irresponsabilidad.
- ⊗ Cruce e irrespeto de la autoridad de directores desde la fase II

1.8

Directores Secretarias 3

- ⊗ Falta de criterios y de coherencia desde arriba
- ⊗ Improvisación, falta de claridad en las prioridades ante lo cual es difícil programar y ejecutar, se vive armando planes de contingencia
- ⊗ Saturación de actividades de estudiantes y directores, horarios locos
- ⊗ Deficientes procesos de inducción
- ⊗ Trato brusco entre estudiantes, prevención, mala intención.
- ⊗ Deserción por cambio de sede
- ⊗ Ruido (salud ocupacional – diadema que no llega) Inasistencia, desorden, irrespeto, vienen a jugar

Imagen N°
Amenazas

En las imágenes anteriores tomadas de un informe del equipo sicosocial, los empleados tienen entre las amenazas a su trabajo más de 10 ítems cuyo fondo es evidencia de falta de procesos de Gestión Humana. Por ejemplo, cuando en uno de los ítems se menciona el miedo a equivocarse, denota la falta de acercamiento de los directivos del Programa a los trabajadores en tono conciliador y de cooperación lo que genera múltiples dificultades al interior del programa.

Como complemento del ejercicio anterior, en el informe muestra también las proyecciones o visión futura de los empleados y salen a la luz aspectos como los que revelamos a continuación:

Imagen N° 1.9 A Futuro

- **Realizar un Proceso de Planeación estratégica que priorice la filosofía y objetivos del Programa.**
- **Elaborar perfiles y formalizar procesos de selección, contratación y evaluación del personal de la Red coherente con requerimientos**
- **Capacitar coordinadores en gestión de talento humano y manejo adecuado de la información**
- **Establecer conductos regulares, delimitar y legitimar autoridad en cada escuela y dotarse de mecanismos de comunicación claros oportunos**
- **Fortalecer y construir el sentido de pertenencia de los trabajadores a la Red y de estos con la comunidad**
- **Realizar dos jornadas de integración o convivencia al año por escuela y agrupaciones.**

Se aprecia en la imagen que la mayoría de las recomendaciones tienen que ver con temas de la Gestión del Recurso Humano, lo que establece la necesidad de la implementación de procesos y programas que le apunten a este objetivo.

A través de este recorrido por la actualidad de la Red de Escuelas de Música de Medellín, hemos podido constatar la vocación musical de este programa

9. VARIABLES

Con el ánimo de llevar a cabo el presente trabajo, se han tenido en cuenta las siguientes variables:

VARIABLE DEPENDIENTE:

- Implementación de procesos de Gestión Humana en el Programa Red de Escuelas de Música de Medellín.

VARIABLES INDEPENDIENTES:

- Acercamiento entre Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia.
- Programa, Empresa u Organización
- Procesos de Gestión Humana
- Talento Humano

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR
V1 Implementación de procesos de Gestión Humana en el Programa Red de Escuelas de Música de Medellín.	Puesta en común y posterior aplicación de los Procesos sugeridos en el Área de Gestión Humana a quienes ingresan y a quienes ya son funcionarios del Programa	Nº de Procesos formalizados y en aplicación
V2 Acercamiento entre Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia.	Agenda común de reuniones de planeación y seguimiento de los procesos que se gestan en el Programa	Nº de reuniones semestrales
V3 Programa, Empresa u Organización	Institución que toma las decisiones respecto al camino que debe llevar la empresa para la obtención de resultados ya sean económicos o sociales.	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia o independencia administrativa y financiera - Presencia en el mercado. - Número de empleados. - Cuenta con Área de Gestión Humana
V4 Procesos de Gestión	Todos aquellos procesos que	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos a ejecutar.

Humana	intervienen en el desarrollo y potencialización del Talento Humano en cualquier empresa u organización: selección, inducción, programas y planes de mejora, compensación, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de ejecución. - Evaluación y seguimiento de la ejecución. - Balances antes y después de la ejecución. - Importancia de cada proceso.
V5 Talento Humano	Es el capital más importante de las empresas u organizaciones toda vez que son los responsables de la ejecución de todos los procesos y del éxito en cualquier operación a la que se dedique la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Perfiles - Selección - Ingreso - Rotación - Formación

10.HIPÓTESIS

H1: V1, V4, V5

1. La implementación de procesos de Gestión Humana en el Programa Red de Escuelas de Música de Medellín, ayudará en la consolidación de un equipo de trabajo idóneo y con una vocación de servicio acorde a las necesidades de los beneficiarios y del Programa en sí.

H2: V2, V3

2. La voluntad de las partes socias del Programa está representada en la elaboración de planes en conjunto, que le den coherencia a todos los procesos y le brinden a los empleados seguridad y confort para llevar a cabo sus tareas.

H3: V4, V5

3. El Programa Red de Escuelas de Música de Medellín posee dificultades en los procesos de Gestión y Talento Humano.

H4: V1, V2, V5

4. Las áreas de Gestión Humana de la Alcaldía de Medellín y/o la Universidad de Antioquia deben tener injerencia en los Procesos de Talento Humano en la Red de Escuelas de Música de Medellín.

11. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

11.1. ENTREVISTA

Se elaboró un cuestionario con preguntas pertinentes y puntuales, cuya puesta en práctica consistió en llamar inicialmente a cuatro personas, funcionarios de la Alcaldía de Medellín, la Universidad de Antioquia y la Red de Escuelas de Música de Medellín, a saber:

- Alcaldía de Medellín: Natalia Tamayo Bernal, Coordinadora de las Redes Artísticas de la Secretaría de Cultura Ciudadana.
- Universidad de Antioquia: Francisco Londoño Osorno, Decano de la Facultad de Artes.
- Red de Escuelas de Música de Medellín: Wilson Berrío Arango, Coordinador Curricular y de Segunda Fase.
Wilson Mario Ferrer Pretel Director de la Escuela de Música Estadio.

Para la recolección de las respuestas, se envió el cuestionario vía email a las cuatro personas de la lista para que lo estudiaran, se concertó una cita con cada uno para hacer la entrevista cuyas transcripciones hacen parte de los anexos de este trabajo.

Se hizo un análisis de las respuestas dadas por las personas entrevistadas y se elaboraron los estudios e interpretaciones de acuerdo a las respuestas presentadas.

La misma encuesta fue reenviada a otras seis (6) personas funcionarios de la Red de Escuelas de Música de Medellín, cuyas repuestas se dieron por escrito y se anexan al proyecto.

11.2 POBLACIÓN OBJETO

Nueve (9) personas, como una muestra de los intereses de todas las partes en el asunto que nos convoca.

11.3 MUESTRA

Se tomaron como muestra las entrevistas realizadas a las cuatro primeras personas por tratarse de las voces oficiales de cada una de las entidades involucradas directas en este proyecto.

12. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es Tipo II, con Metodología Exploratorio-Descriptiva y Método Analítico-Explicativo., ya que se da con base en un problema que no se ha abordado al interior del Programa Red de Escuelas de Música de Medellín, ni por las entidades que tienen su administración.

De acuerdo con lo expresado en el Libro Metodología de la Investigación, los estudios exploratorios son como cuando viajamos a un lugar que no conocemos, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro (a pesar de que hemos buscado información al respecto) (Fernández, 2006), es precisamente el panorama que nos encontramos en el Programa objeto de estudio, al parecer nadie se ha detenido a pensar por un minuto, que sería tener e funcionamiento procesos de Gestión del Talento Humano y cuál sería su impacto en el desempeño de todos y cada uno de los colaboradores desde sus puestos de trabajo; por ello el interés de explorar y conocer mejor la historia para afrontar de mejor manera el hoy y el futuro.

13. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A partir de las repuestas entregadas por los cuatro funcionarios entrevistados, se elaboraron tablas de cotejo de la información (Análisis Cualitativo), donde nos podemos dar cuenta de los intereses de cada actor frente al programa y al tema de la Gestión y del Talento Humano que se plantea desde el comienzo.

Tabla No. 2.1 Fuentes de Poder de cada organización. (Natalia Tamayo, 2012)

FUENTE	ALCALDÍA DE MEDELLÍN	U. DE A.	RED DE ESCUELAS
Autoridad formal.	X	X	X
Control de recursos escasos.	X	X	
Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos.	X	X	
Control de los procesos de decisión.	X		
Control del conocimiento y la información.	X	X	
Control de límites	X		
Capacidad de tratar con la incertidumbre.	X	X	
Control de la tecnología.			
Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la organización informal.	X		X
Control de las contraorganizaciones.			
Simbolismo y manipulación de las ideas.	X		
Sexo y control de las relaciones de sexo.			
Factores estructurales que definen el escenario de acción.	X		
El poder que ya se tiene.	X		
TOTAL	11	5	2

Tabla No. 2.2 Tipos de Decisiones que toma cada organización (Natalia Tamayo, 2012)

ALCALDÍA DE MEDELLÍN	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	RED DE ESCUELAS
Visualizar el panorama en el cual se están moviendo las redes en la ciudad, coordinar el equipo que trabaja en cada una de ellas, para articularlo con todo el plan de desarrollo que tenga la administración del momento.	Las decisiones son fundamentalmente operativas y administrativas encaminadas a apoyar o interpretar las políticas de la Alcaldía de Medellín que es la dueña del programa.	Decisiones de coordinación, musicales, de organización y manejo de los recursos asignados y de carácter académico y disciplinario.

Se aprecia en este caso una relación directa entre tamaño de la organización y fuentes de poder. Adicionalmente se comprueba la relación entre organización-recursos escasos que explica la escala de poder dentro de la Red, es decir, la organización con más poder es aquella que obra como fuente de los recursos, luego le sigue aquella que los administra y por último la que los ejecuta.

Así mismo, relacionando la información de las Tablas 2.1 y 2.2, se presenta el fenómeno de la auto percepción como poderoso o no poderoso desde su rol, esto es, la Alcaldía de Medellín se siente poderosa y así lo demuestra al aplicarse a sí misma 11 de las 14 fuentes de poder, mientras que los integrantes de la Red, se siente poco poderosos por lo que sólo se asignan dos fuentes, en el medio se ubica la Universidad con 5 fuentes reportadas. Esta distancia frente a la sensación de poder también se refleja en las decisiones que cada uno toma frente al funcionamiento de la Red, mientras la Alcaldía centra sus decisiones en asuntos estratégicos, la Universidad y la Red se limitan a asuntos operativos y logísticos, autoexcluyendo su aporte para el direccionamiento global de la estrategia.

Esto puede explicarse con resultados reportados en la literatura frente a cómo los que se sienten menos poderosos pueden auto limitar sus aportes o rol en una organización, debido a la percepción de que su punto de vista no tendrá el impacto deseado, por lo que terminan delegando las decisiones más importantes a aquellos que ven como poderosos (Martínez, Rodríguez, & Moya, 2009).

Si la Alcaldía aprovechando su situación de poder, propiciara un efecto integrador de las actividades realizadas por el personal de la Red y la Universidad frente a su impacto con el direccionamiento estratégico de la misma se podría dar un efecto positivo en el desempeño de estas personas, debido al efecto de contribución, el cual se da cuando las personas perciben que sus tareas impactan directamente el desempeño global de la organización (Toro, 2002).

Es un reto para la Alcaldía entender el como una fuerza neutral a la que el individuo o grupo que la posea le da con su uso un sentido positivo o negativo (Rubin & Berlew, 1984), por lo que con voluntad política podría incluir a las otras partes dentro de los procesos de planeación estratégica de la Red, y así realizar un proceso más incluyente y posiblemente más efectivo.

MANEJO DEL CONFLICTO

La Red de Escuelas de Música de Medellín es un programa en el cual se suscitan los diferentes conflictos que se pueden establecer en una organización, debido, seguramente, a la cantidad de personas que laboran en él y los diferentes roles que se cumplen (Morgan G. , 1998)

Frente a esto Morgan (1998, pág. 20) explica:

El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos o coaliciones rivales. Puede construirse dentro de las estructuras, funciones, actitudes y estereotipos de la organización o surgir a partir de recursos poco frecuentes. Puede ser explícito o encubierto. Cualquiera que sea la razón y la forma que tome, el origen reside en una divergencia de intereses percibida o real.

Tabla No. 2.3 Intereses organizacionales (Natalia Tamayo, 2012)

ALCALDÍA DE MEDELLÍN	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	RED DE ESCUELAS
El interés está en brindar a la sociedad un programa de formación con calidad en el área musical. Tienen intereses económicos en torno a la distribución del presupuesto en los diferentes programas de la Alcaldía.	No expresan un interés particular como institución. Su interés está en cumplir con las responsabilidades asignadas por la Alcaldía.	Intereses de tipo académicos enfocados a brindar programas de calidad que le sirvan a la comunidad.

Analizando la Tabla No. 2.3 se puede ver cómo los intereses de la Alcaldía y la Red giran en torno al beneficio de la comunidad, sin embargo la Universidad quien tiene el papel de ser fuente el intermediario entre estos intereses sólo reconoce como válidos los de la Alcaldía, por la relación de poder que hay entre ellos.

Esto podría indicar una invisibilización de la Red, ya que por la información recolectada la Universidad evita entrar en conflicto con la Alcaldía para no perder el ingreso que le supone ser operadora del Programa.

Y la Red al compartir esencialmente los mismos intereses de la Alcaldía y al encontrarse en una situación de bajo poder evita entrar en discusiones, previendo que en todo caso su punto de vista no sería atendido, situación analizada previamente.

Cabe anotar que los intereses entre Alcaldía y Red aparentemente similares, se distinguen en el alcance, esto es, la Alcaldía busca generar una serie de programas que ayuden a la comunidad y cuenta con un presupuesto limitado para hacerlo, en tanto la Red busca impactar a la comunidad con su programa y depende de la Alcaldía para funcionar.

En este sentido entre las tres organizaciones los intereses económicos juegan un papel muy importante y refuerzan las posiciones de poder de cada una.

Sin embargo, la Red por su operación es una fuente cotidiana de conflictos, debido al constante relacionamiento de distintos públicos, sobre esto Arango (2005) afirma:

Directrices para el tratamiento de los conflictos cotidianos generados en la interacción: alumnos-docentes; docentes –docentes; director-docentes; alumnos-directores; directores-secretarias; secretarias –padres de familia; padres de familia-docentes; padres de familia-directores; directores-entidad operadora; entidad operadora-docentes-secretaria-padres de familia; Municipio de Medellín – entidad operadora; Municipio de Medellín – Red de Escuelas de Música.

A parte de los descrito por Arango (2005) y la información recolectada con las entrevistas, existen intereses no manifestados que están generando conflictos, los cuales en su mayoría partes de la falta de canales institucionales para interponer inquietudes o dar respuesta oportuna a las necesidades que parten desde los funcionarios de la Red y no encuentran eco ni en la Universidad, ni en la Alcaldía.

Para contrarrestar esta fuente de conflicto, en el año 2011 se construyó el Manual de Acuerdos para la Convivencia, documento resultante de un ejercicio que duró 3 años en el que intervinieron estudiantes, padres de familia, docentes, directores, secretarias, Equipo Coordinador, Universidad y Secretaria de Cultura Ciudadana, el cual comenzó a operar a comienzos de año 2012 y cuyos efectos podrán empezar a analizarse a partir del año 2013.

Tabla No. 2.4 Estilo de cada organización para afrontar el conflicto.
(Natalia Tamayo, 2012)

ALCALDÍA DE MEDELLÍN	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	RED DE ESCUELAS
A través del diálogo directo, en el que intervengan las partes en conflicto más un tercero que ayude a conciliar las posturas.	Establecer procesos de diálogo preferiblemente en escenarios diferentes a los que originan el conflicto.	A través del dialogo entre las partes en conflicto, de no llegar a un acuerdo se acude a una figura con poder para encontrar la mejor solución.

Al analizar la información de la Tabla No. 2.4, se ve un escenario alentador para generar espacios de debate al interior de la Red, debido a que las tres instancias privilegian el dialogo como forma de llegar a acuerdos.

Este escenario puede ser aprovechado por las personas de la Red para generar discusiones en torno a temas que consideren estratégicos para su operación, para lo cual deben asumir el reto de preparar a conciencia estas reuniones de tal forma que cuenten con bases sólidas para asentar sus posturas. Se destaca a la Red debido a que es la que más bajo se encuentra en la relación de poder en la estructura de la organización.

Según lo planteado en el Marco Teórico y de acuerdo a las preguntas que dan inicio a este proyecto, una de las respuestas al papel de cada entidad responsable del manejo del Programa Red de Escuelas de Música de Medellín, ha de ser una integración para el trabajo entre directivos representantes de las tres partes; tener agendas comunes para encuentros periódicos en cuyo objetivo este la evaluación y la planificación constante del programa, el análisis de la situación laboral de los empleados y los planes de mejora de sus condiciones contractuales, técnicas y pedagógicas que incentiven una participación más decidida en los destinos del Programa.

Conseguir el compromiso del personal en defensa de los intereses del Programa, debe convertirse en un objetivo especial pues, dada la desmotivación actual, muy pocos de los empleados aportan para que el program se mantenga firme en el diario transcurrir de su historia.

De igual manera, la Alcaldía de Medellín le debe inyectar más confianza a la relación que sostiene con la Universidad de Antioquia; está demostrado que la Universidad le ha dado un plus novedoso al Programa y que gracias a ello se ve una gestión honesta y transparente con el Programa, sus beneficiarios y colaboradores además de innovación y adaptación a los cambios ocurridos luego que la Universidad se hiciera cargo del programa.

El trabajo de Rodríguez y Herrera (2006), hace énfasis en que:

Si la meta de toda organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, ya que este es el que te permite adaptar las nuevas tecnologías según las características que posea la organización, entonces trabajemos sobre la causa y no sobre el efecto, para que veamos que de esta manera se generan los resultados por la naturaleza misma de la dinámica empresarial. (Pérez, 2006, p. 4)

14. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN - 2013

14.1 PRIMERA ETAPA: SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO

1. Objetivo: Dar a conocer el proyecto y sus alcances a todas las partes que administran y/o lideran el Programa.

2. Actividades:

- Reuniones con los equipos directivos de la Alcaldía de Medellín, Universidad de Antioquia y Red de Escuelas de Música.
- Reuniones con los empleados del Programa.
- Constitución de un equipo interdisciplinario para la revisión e implementación de procesos de Gestión del Talento Humano; el equipo debe:
 - Hacer una lista consciente de todos los procesos que se llevan a cabo en la Gestión del Talento Humano para su validación en el Programa y posterior puesta en práctica.
 - Trabajar en la Planeación Estratégica y Diseño Organizacional.
 - Diagnosticar el Talento Humano que posee el Programa para lo cual deberá recoger todos los datos posibles de cada uno de los empleados, tales como: identificación, datos familiares, puesto actual, formación, experiencia profesional, estudios de post grado, conocimientos complementarios, habilidades desarrolladas, capacidades, nivel motivacional, actitud ante el trabajo, preferencias laborales y expectativas de desarrollo profesional (Pérez, 2006).
 - Identificar el talento que se requiere para cada área estructural o funcional del Programa, así como para cada puesto de trabajo.

- Ubicar el Talento en correspondencia con los requerimientos para que generen impactos.
- Estimular el desarrollo y la retención del talento.
- Reclutamiento y selección de nuevos talentos.
- Identificar los valores que posee cada empleado.
- Llevar registro diario de las actividades o programas que se proponen y que se implementan para que al final sirvan de prueba en las evaluaciones.

14.2 SEGUNDA ETAPA: PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

1. Objetivo: Estimular el desarrollo y la permanencia del Talento Humano, así como el ánimo de los directivos en la implementación de procesos de Gestión del Talento Humano en el Programa.

2. Actividades:

- Reuniones de seguimiento y evaluación de la etapa anterior.
- Retomar las informaciones obtenidas en la primera Etapa.
- Poner en práctica protocolos de selección de personal.
- Elaborar un Plan de Capacitación que responda a las necesidades de los trabajadores y del programa.
- Diseñar Sistemas de Pago que potencien el talento de las personas.
- Diseñar los parámetros y formatos para las evaluaciones de desempeño.
- Aplicar la estimulación moral a los trabajadores destacados por su labor.
- Realizar estudios de Clima laboral en el Programa y potenciar los indicadores que presenten dificultades.
- Crear condiciones de trabajo adecuadas. (Pérez, 2006)

14.3 TERCERA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS INICIALES DE GESTIÓN HUMANA

1. Objetivo: Poner en práctica los procesos de Gestión del Talento Humano posibles en esta etapa del proyecto.

2. Actividades:

- Reuniones de seguimiento y evaluación de las etapas anteriores.
- Hacer inducción y reinducción del personal.
- Poner en marcha el plan de capacitación de los empleados del Programa.
- Poner en práctica programas de bienestar para los empleados y sus familias: jornadas de integración, charlas dirigidas, talleres de formación en diferentes ámbitos de la vida familiar, etc.
- Hacer reconocimiento a los empleados destacados por su labor, en las reuniones periódicas de los empleados.
- Reubicación de los empleados de acuerdo a:
 - Sus necesidades y conveniencias.
 - Su desempeño en el trabajo.
 - Solicitudes puntuales
 - Evaluaciones de Desempeño.
 - Solicitar ayuda de otras entidades en temas de salud ocupacional.

14.4 CUARTA ETAPA: EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ETAPAS ANTERIORES.

1. Objetivo: Analizar el impacto de la implementación de los procesos iniciales de Gestión del Talento Humano en el Programa para recomendar su formalización dentro de los planes, proyectos y programas de la Red de Escuelas de Música de Medellín.

2. Actividades:

- Recolección de pruebas de los resultados obtenidos con la puesta en marcha de programas en Gestión del Talento Humano entre personal directivo y empleados del Programa.
- Reuniones del equipo interdisciplinario conformado en la primera etapa para el análisis y evaluación de las pruebas.
- Socialización de los resultados con las directivas de la Alcaldía de Medellín, la Universidad de Antioquia y el Equipo Coordinador de la Red de Escuelas de Música de Medellín.
- Reuniones de retroalimentación con los empleados del Programa.
- Si es el caso, realización de un Plan Estratégico con la inclusión de prácticas o programas de Gestión del Talento Humano como formalización de un área o la participación directa del Área de Talento Humano de la Alcaldía de Medellín o la Universidad de Antioquia

Recursos:

- Humanos:
 - Líder del proyecto
 - Equipo Coordinador del Programa
 - Directivos de la Universidad de Antioquia y Alcaldía de Medellín
 - Empleados de la Red de Escuelas de Música de Medellín

- Físicos:
 - Espacios adecuados para las reuniones de los equipos de trabajo.
 - Sedes de las escuelas de música del Programa.

- Tecnológicos:
 - Computadores
 - Impresora
 - Acceso a Internet
 - Video Beam

- Financieros:
 - Los requeridos para la puesta en marcha de programas y actividades propias del proyecto.

ANEXOS

1. ENTREVISTAS:

Nota Importante: para la realización de las entrevistas se procedió de la siguiente manera:

- Se elaboró un cuestionario con preguntas sencillas que determinarían el grado de injerencia de las personas de acuerdo a su rol, en los destinos del Programa Red de Escuelas de Música de Medellín, además se indagó por su conocimiento de la Gestión del Talento Humano.
- Se contactó a cuatro personas dirigentes o integrantes de las entidades que hacen parte del Programa y se concertó cita para la realización de la entrevista. Las cuatro personas entrevistadas fueron:
 - Natalia Tamayo Bernal – Alcaldía de Medellín – Secretaría de Cultura Ciudadana.
 - Francisco Londoño Osorno – Universidad de Antioquia – Decano de la Facultad de Artes.
 - Wilson Berrío Arango – Coordinador Segunda Fase y de Currículo de la Red de Escuelas de Música de Medellín.
 - Wilson Mario Ferrer Pretel – Director Escuela de Música Estadio de la Red de Escuelas de Música de Medellín.
- Se envió por correo electrónico el cuestionario a seis (6) funcionarios de la Red de Escuelas de Música para que lo diligenciaran por escrito. Lo diligenciaron cinco personas.

NATALIA TAMAYO BERNAL - COORDINADORA DE LAS REDES ARTÍSTICAS DE LA SECRETARIA DE CULTURA CIUDADANA, DELEGADA POR EL SUBSECRETARIO DE METROCULTURA.

Muchas gracias por atender esta entrevista. ¿Cuál es el rol que cumples dentro de la estructura organizacional del programa Red de Escuelas de Música de Medellín?

Yo articulo la Red de Escuelas de Música de Medellín con el resto de Redes que existen en este momento en la administración desde la Secretaría de Cultura Ciudadana que son la Red de Danzas, la Red de artes visuales, la red de artes escénicas y la red de escritores.

¿Desde tu rol qué tipo de decisiones te corresponde tomar?

Digamos que desde mi posición tengo la tarea y la labor de visualizar el panorama en el cual se están moviendo las redes en la ciudad, coordinar el equipo que trabaja en cada una de las redes, que son los consultores de cada una de las redes, coordinar ese trabajo, para articularlo con todo el plan de desarrollo que tenga la administración que hay en ese momento.

¿Qué intereses representan esas decisiones dentro del rol que manejas ahí?

Yo creo que casi en todos los aspectos que requiere la gestión de un proyecto a nivel administrativo, a nivel social, un proyecto de ciudad, hay intereses formativos, de proyección, hay intereses económicos también porque hay que hacer distribuciones presupuestales acordes con las necesidades que existen y con lo que hay, el recurso que nos dan para trabajar.

¿Qué entiendes por gestión del talento humano?

Yo entiendo que es la capacidad que se tiene de fortalecer los aspectos positivos que tiene cada persona, hacerlos trabajar en grupo y nivelar y de pronto las debilidades o las dificultades que cada uno tenga pues suplirlas, que seamos un equipo que nos podamos complementar, sacando nuestras fortalezas, sacándolas y valorándolas y tratando de disminuir aquellas dificultades que tengamos a nivel personal frente a la actitud con el trabajo.

¿Consideras importante tener dentro de programa Red de Escuelas de Música de Medellín un área de gestión del talento humano?

Sí, yo creo que si porque a veces la premura del trabajo diario, la inmediatez no permiten mirar como cada persona en su contexto y realmente identificar todos aquellos aspectos que podrían hacer... o sea, sacar lo mejor de esa persona para su trabajo diario y eso requiere de un trabajo, requiere de observación, requiere de recursos y eso mejoraría muchísimo, claro porque uno sabría dónde poder ubicar a cada persona de acuerdo a sus posibilidades, sabría uno qué mecanismos coger para que el trabajo en equipo funcione mejor o si no es un trabajo en equipo porque a veces tampoco es que todo es en equipo pero que la persona pueda y tenga las herramientas necesarias para dar lo mejor de sí en el trabajo, claro que eso yo creo que tiene que partir también de que a uno le guste mucho lo que esté haciendo (risas) porque si no es muy difícil, usted puede gestionar lo que sea pero si hay una persona que no está contenta..., pero yo creo que para eso también serviría ese trabajo, para detectar ese tipo de situaciones.

¿Qué crees que ha impedido que exista esa área en el programa actualmente?

Primero un interés digamos particular de alguien en el tema porque a veces no es ni siquiera por falta de interés sino desconocimiento, pienso yo que las organizaciones empiezan a tener ese sentido de que el talento que hay, hay que gestionarlo, que hay que hacerle gestión, entonces yo creo que ese desconocimiento, de pronto el desconocimiento de lo positivo o a favor que estaría un trabajo de estos para mejorar cualquier situación laboral y el desempeño y las relaciones laborales en sí.

Y bueno, de todas maneras no se puede negar que todo implica un recurso económico y eso también implicaría una inversión que a veces hay otras cosas más apremiantes, inmediatas que no permiten decir bueno, asignémosle tanto recurso para que pueda haber un equipo trabajando alrededor de la gestión del talento humano.

En la lista que conoces como fuentes de poder, ¿cuáles crees que están asociadas al rol que tú manejas dentro de la administración?

Yo creo que hay varias, autoridad formal porque tengo jefes inmediatos y directos y de todas maneras hago parte de una administración pública.

Control de recursos escasos también porque (risas) hay una asignación presupuestal anual que es con la que uno tiene que trabajar, uno la tiene que repartir, la tiene que... de todas maneras eso es una decisión que se toma de acuerdo a muchos puntos de vista, muchos intereses también de cómo se han evaluado los procesos durante determinado tiempo, entonces ahí es donde se decide. Además porque no es el único proyecto tampoco, entonces te imaginarás lo que es darle a cada uno supuestamente lo justo (risas) a cada programa.

Utilización de estructura organizacional, los reglamentos efectivamente, esto es administración pública, o sea que nosotros nos regimos por leyes, acuerdos, planes de desarrollo, planes culturales, todos los acuerdos que salen del concejo, todas las leyes a nivel nacional, todo eso influye en nuestro trabajo y todo eso hay que tenerlo en cuenta.

Control del conocimiento y la información, efectivamente porque nosotros tenemos aquí un montón de información que hay que manejar sobre los actores del sector cultural de la ciudad, sobre cómo se están moviendo los intereses de la ciudadanía frente al sector cultural, cómo podemos mediar entre esos intereses y de pronto lo que nosotros medio intuimos porque (risas) la verdad no alcanzamos tampoco a visionarlo todo pero si, cómo mediar entre eso y entre los intereses mismos del sector público como tal, y el sector cultural y artístico como tal.

Control de límites, también (risas) es una tarea, un ejercicio diario, si, empezando solamente porque manejamos un recurso público, eso ya de por si nos pone unos limitantes éticos, morales, que son complejos y que uno tiene que aprender a manejarlos.

Capacidad de tratar con la incertidumbre (risas) en este sector otra vez vuelvo y reitero es una constante porque hay muchos cambios inesperados, hay muchas decisiones inesperadas que uno no controla, con las cuales uno tiene que aprender a jugar, tratando de tomar lo más positivo de esta situación, de ese cambio que se ve o de esa no decisión o ese no camino muy despejado, entonces uno tiene que todos los días que luchar con eso, ni siquiera luchar, es como asumirlo y tratar de tener una actitud muy consciente de que eso ... si muchas cosas de la vida yo creo que también eso va a estar siempre presente, entonces saber manejar la situación lo mejor posible.

Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la organización informal. también, nos toca hacerlo, a mí me toca conversar con muchas personas, con muchas instituciones, incluso de organizaciones no formales, porque hay que escuchar lo mejor y atender lo mejor que se pueda todas las opiniones y todas necesidades que haya, así el solo hecho de escucharlo porque a veces uno no tiene el poder ni la forma de tomar una decisión concreta o incidir en esa necesidad en particular, pero por lo menos uno lleva y tiene esas inquietudes frente a los diferentes escenarios en los que uno se mueve, eso también es una manera de crear alianzas, de comunicarse.

Y bueno, control de la organización informal, eso yo creo que no, de todas maneras digamos que el medio va exigiendo que esa organización informal de alguna manera se vaya teniendo que formalizar en algunos aspectos, yo no sé, yo creo que para muchas cosas, sobre todo a nivel de administración y de contratación pública, esa formalidad es necesaria, pero también una vez se le ventajas a un cierto tipo de informalidad, porque es más fresca, porque es más

activa, porque no depende tanto del apoyo, su accionar depende de muchas cosas, entonces también es valorarla pero no tanto como control.

Control de las contra organizaciones (risas) no, yo sé que están pero hacen parte del panorama y se convive con ello también.

Simbolismos y manipulación de las ideas, totalmente (risas), cultura es el mundo simbólico, imaginario de todos nosotros. Y obviamente cada uno tiene sus posiciones, viene de mundos muy puntuales y tiene uno sus ideas, pues claro, uno no se puede salir de eso, la idea es como poder mirar de dónde vienen cada uno de estos pensamientos, el manejo simbólico si lo queremos llamar, el manejo cultural que hay en la ciudad, pero uno sabe que de todas maneras uno habla desde un punto de vista, a ver cómo juega con los otros y cómo se interrelaciona pero si uno sabe que uno parte de un punto y parte incluso de la institucionalidad que uno representa quiéralo o no pero siempre va a partir de ahí, en este caso pues.

Sexo y control de las relaciones de sexo (risas) creo que no me compete mucho. Factores estructurales que definen el escenario de acción, si, hay definitivamente estructuras de todo tipo: administrativas, políticas, mentales incluso que definen claro el escenario en el que yo me estoy moviendo, el escenario cultural y artístico de la ciudad, tiene sus actores, yo diría que muy definidos, otros no tan definidos, hay algunos sectores con mucha más fuerza y representación a nivel político, en el buen sentido de la palabra, de participación, de incidencia, hay otros que no tanto, pero uno tiene que jugar con todos estos factores.

Y el poder que ya se tiene, pues si (risas) ese sería otra fuente de poder, claro, definitivamente, yo represento en este caso una institución que tiene mucho poder en la ciudad porque es el poder, además legítimo que se ha elegido democráticamente y que es el que se eligió para regir muchos aspectos de la vida de la ciudad de Medellín.

Generalmente ¿cuál es el camino para la resolución de conflictos dentro de los programas que nos toca manejar?

Yo me he dado cuenta que la mejor manera de solucionar un conflicto es conversándolo con las diferentes personas que estén involucradas en él y con personas externas también, otros grupos o sectores que tengan una visión de pronto que no esté tan involucrada en el momento de la situación o en el problema en sí que le permita ver a uno caminos y posibilidades para solucionar, entonces yo creo más que todo poder contar con diferentes, acertadas obviamente porque tampoco se trata de poner a opinar a todo el mundo frente a cómo resolver, no, sino que de acuerdo al problema buscar quiénes son las personas que han tratado con ese tipo de problemas en otros contextos para uno saber qué herramientas le pueden servir a uno de ahí para solucionar el conflicto en el que uno está en ese momento. Por lo general creo que lo mejor es guardar una cierta seguridad en la medida de lo posible ante la situación del conflicto y buscarle diferentes salidas para solucionarlo, ojalá de manera inmediata, no es pertinente dejar que un problema o un conflicto no tenga solución porque eso va generando ambientes muy difíciles de manejar en todo sentido.

¿Tienes algún caso reciente, algún conflicto que hayas tenido que resolver?

El más reciente fue que una de las redes artísticas la entidad operadora tomó la decisión de cancelar algunos de los talleres en zonas de alta... donde hay altos problemas de seguridad. Eso obviamente fue una decisión que no se consultó con el socio, el mayoritario en todo sentido del proyecto y que no se supo manejar desde la entidad porque simplemente se comunicaron con los coordinadores de estos espacios donde se dictaban estos talleres y se les informó que se iban a cancelar por problemas de seguridad, entonces claro, inmediatamente... nosotros no nos podemos dar el lujo de decir que nos vamos a ir porque hay problemas, es más, nosotros tenemos que estar donde están los problemas y tratar de ayudar a que esa situación se mejore con nuestro trabajo, entonces me di cuenta que hubo falta de comunicación, que hubo falta de mecanismos que nos permitan tomar frente a ciertas situaciones cómo actuar, o sea, tener unos derroteros muy claros, a veces a ambas partes les puede parecer obvio pero resulta que no es tan obvio, entonces hay que reforzar ese tipo de respuestas ante determinadas situaciones, es primero conversar con nosotros, nosotros mirar qué se hace, entonces lo que se hizo es conversar con diferentes instituciones que estén trabajando en estos territorios para que nos ayudaran a legitimar nuestra presencia allí, para que toda la comunidad tanto padres de familia como los mismos niños y como las personas que están involucradas directamente en el conflicto nos reconocieran y nos respetaran para poder seguir haciendo ese trabajo, entonces se determinaron, después de ver ese conflicto porque las entidades que iban a ser canceladas, claro, pusieron la queja, las comunidades se manifestaron con toda razón, de que tampoco, entonces que cómo es el protocolo, cómo se debe hacer y ya se hicieron algunas actividades correctivas que permitieron tener a la entidad con toda razón también de tener toda la tranquilidad de poder seguir trabajando en el territorio y a

nosotros poder garantizarle a la gente que no está sola, que a pesar de las dificultades vamos a hacer lo posible y es nuestro deber también porque no es simplemente porque nos lo estén pidiendo sino que ese es el objetivo de la alcaldía y de la Secretaría de Cultura Ciudadana, más allá del arte, de artistas, de todo eso que es tan valioso y tan necesario, está es esa presencia.

De parte de la cohorte 28 en Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Medellín le agradezco mucho esta entrevista y la generosidad en las respuestas.

Con mucho, mucho gusto y a la orden.

FRANCISCO LONDOÑO OSORNO - DECANO DE LA FACULTAD DE ARTES DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Buenos días, estamos con el maestro Francisco Londoño, decano de la facultad de artes de la Universidad de Antioquia, muy buenos días Francisco, ¿cómo está usted?

Bien, muchas gracias.

Antes que nada le agradezco la deferencia de atenderme en su oficina hoy para hacerle esta entrevista que tiene que ver con nuestro trabajo de grado en la universidad de Medellín. Lo primero que le voy a preguntar Francisco es ¿cuál es el rol que cumple dentro de la estructura organizacional del programa Red de Escuelas de Música de Medellín?

En mi condición de Decano de la facultad de Artes, la Facultad de Artes es operador del programa, entonces yo cumpla el cargo administrativo de coordinar el equipo que hace la operación del programa desde la Facultad de Artes.

Y desde este Rol Francisco, ¿qué decisiones le toca tomar a usted?

Las decisiones son fundamentalmente operativas y administrativas, las decisiones están encaminadas a apoyar o interpretar las políticas de la Alcaldía de Medellín que es la dueña del programa, la generadora del programa. La tarea mía es interpretar las políticas de la Alcaldía y llevarlas a cabo de la mejor manera a través del equipo administrador y del equipo académico que tiene destinada la Red para ese propósito.

¿Qué intereses representan las decisiones que se toman desde su rol?

Tangencialmente esas decisiones representan los intereses de la alcaldía porque una de las obligaciones o de las tareas fundamentales que tiene la Universidad como operadores, interpretar las políticas, no tendría ningún sentido que la Universidad tomara decisiones en contravía de las políticas de la alcaldía, sería pues una operación equivocada del programa, lo que debe hacer la universidad y en este caso la facultad es interpretar las políticas de la alcaldía y tomar

decisiones que las hagan más fáciles de operar, más expeditas y de mejor impacto.

Otro aspecto que tiene que ver con esa misma función es hacer que los recursos financieros que se destinan al programa se utilicen de la mejor manera posible, o sea, con criterios de austeridad a cumplir con las políticas de la alcaldía en relación con el uso de todas las herramientas financieras que se ponen a disposición de la universidad para que el programa funcione, o sea, hacer que de la mejor manera el dinero se invierta para lograr los objetivos de las políticas, esos son yo creo que dos aspectos fundamentales.

Hay otro que podría ser también muy importante y es tomar decisiones de tipo académico, pedagógico para que esas políticas realmente sean efectivas porque la alcaldía traza una política pero la universidad tiene la pedagogía suficiente o suficiente conocimiento pedagógico para poner en marcha esa política, ¿cómo se hace? la Universidad es el cómo se hace del programa.

Vamos a cambiar rápidamente y a entrarnos al tema que nos toca en este día que tiene que ver con el talento humano. ¿Qué entiende usted por gerencia del talento humano?

La gerencia del talento humano como yo la entiendo es la buena administración de los recursos humanos puestos al servicio de una causa, de una institución o de un programa como en este caso. Un programa se puede atender con un número pequeño de personas que tengan una gran capacidad o ese mismo programa se puede atender con un número muy grande de personas que no tengan la misma capacidad, entonces, la cualificación del tema que tiene que atender la dirección de talento humano o las dependencias que manejan el talento humano, es tratar de lograr la mayor eficiencia posible en los proyectos y programas con el personal

que está adscrito a ellos, eso implica la selección de los perfiles para poder cumplir con los cargos, uno no podría poner en un cargo a una persona que no conoce, no tiene la experticia en ese cargo porque entonces el resultado será desastroso, la persona, por más que uno ponga para la ejecución de un cargo tres, cuatro, cinco, seis o más personas, si esas personas no están cualificadas para el cargo, no podrán hacerlo, mientras por el otro lado, en lo contrario, una buena selección del talento humano, una buena coordinación del talento humano podría permitir que con una persona muy cualificada se pueda cumplir una tarea de una manera muy fácil, esa es la tarea del talento humano que es seleccionar las personas indicadas con la experticia indicada, con el perfil adecuado para que cumplan las tareas de un propósito, de una organización o de un programa.

¿Considera usted importante tener un área de gestión del talento humano al interior del programa Red de Escuelas de Música de Medellín?

Pues yo creo que ya de hecho el programa la Red lo tiene porque tiene un equipo coordinador académico, como la acción fundamental que hace la red es de tipo académico, los coordinadores académicos son quienes saben que para ejecutar una tarea se necesita una persona que tiene unas cualidades o que tiene una experticia específica. Yo creo que ahí en los coordinadores es donde reside la tarea de selección de las personas, de interpretación y diseño de los perfiles para poder garantizar que las personas seleccionadas son las adecuadas para cumplir con una tarea, una dependencia de talento humano por fuera de esas coordinaciones sin el conocimiento que tienen los coordinadores no podría cumplir la misma tarea porque esa dependencia tendría que dotarse de personas que sean tan expertas en la música y en la pedagogía musical como ya no lo son los coordinadores, en el caso de lo cual estaríamos duplicando recursos o ir a

preguntar para las decisiones fundamentales de la selección del personal de los docentes, de los directores no podría hacerlo autónomamente, porque no tiene conocimiento, tendría que entonces apoyarse en los coordinadores, lo cual lo lleva a uno pensar que los coordinadores realmente hacen muy bien esa tarea de selección del talento humano.

¿El área de talento humano de la universidad de Antioquia no debería tener ninguna injerencia en el programa Red de Escuelas de Música de Medellín como tal?

No creo que debería tener, porque la selección de talento humano de la Universidad no tiene el conocimiento específico que tiene el equipo coordinador de la Red, muy por el contrario el equipo coordinador de la Red tiene toda la experticia y todo el conocimiento necesario para poder seleccionar quién puede ser docente de la Red, la Red tiene directores, secretarías y docentes, pero el equipo fundamental es docente, entonces el equipo coordinador de la red tiene la capacidad de decidir quién puede ser docente en la red, en qué área puede ser docente en la red y hasta qué nivel puede ser docente en la red porque es también muy claro que en el proceso de formación disciplinar de la música hay distintos niveles, hay docentes que pueden enseñar una cosa, hay otros docentes que pueden enseñar otro nivel más alto y hay otros docentes de alta calidad que pueden enseñar otras cosas y es el equipo coordinador el único que es capaz de saber quién es el docente y qué capacidad tiene porque tiene que empezar por eso, por conocer al docente en el detalle suficiente para poder decir este docente puede hacernos este servicio, aquel docente puede dirigir una escuela, este docente puede enseñar cuerdas, el otro puede enseñar vientos, pero es por el conocimiento que tiene, no puede hacerse básicamente con una hoja de vida, sino

que es muy importante para los temas artísticos ir más allá de lo que está depositado en la hoja de vida que es lo que puede manejar una dependencia de talento humano, si no tiene el conocimiento musical suficiente, no manejaría sino hojas de vida y algunas referencias, pero de ahí para allá la selección de un docente en la música o de un director tiene que ver con una trayectoria, con saber si toca, hasta dónde toca, todo lo que tiene que ver con la selección de docentes que aquí en la facultad también lo vivimos mucho, para la selección de docentes no nos limitamos exclusivamente a lo que está puesto en la hoja de vida sino que el docente tiene que hacer una ejecución que nos demuestre que es un intérprete de alta calidad, tiene que ser una clase maestra para ver cómo es que enseña porque incluso un docente de alta calidad puede ser un mal docente.

De las fuentes de poder que vimos en la lista previa ¿cuáles cree usted que están asociadas a su rol o al rol que tiene la universidad con el programa?

Yo creo que de estas hay varias, me llama mucho la atención el quinto punto que dice control del conocimiento en información que me parece que es una de las tareas que más engloba la actividad de lo que hacemos realmente como fuentes de poder, no sé si sería el tema de escoger varias o una sola...

Podrían ser varias...

Bueno, hay una autoridad formal, obviamente depositada en la decanatura que le permite tomar decisiones de manera formal, hay una autoridad formal muy clara. También hay un tema de control de recursos que ya lo habíamos mencionado ahora, no es lo mismo, una buena administración tiene que manejar temas de austeridad y de eficiencia en la utilización de los recursos, siempre sabemos que

para todo programa los recursos son limitados y si los utilizamos mejor la administración va a estar mejor y también pasa por la decanatura mucho la utilización de la estructura organizacional y de la normativa, cómo se hacen las cosas, cómo se manejan los profesores de cátedra, qué hay que saber, a qué normatividad están sujetos para su vinculación, para su ejercicio profesional, lo que tiene que ver con permisos, autorizaciones, cómo es la vida normativa de un profesor vinculado por cátedra a la Universidad de Antioquia, capacidad de tratar la incertidumbre, en casos en que ha sido necesario también ha sido un tema que se ha tratado desde la decanatura, cómo solucionar conflictos que van más allá, los cuales se pueda aportar para lograr una mejor solución que va más allá de los coordinadores, que va más allá de un director, sobre todo en temas de atención a padres de familia, en temas de las comunidades, es una cosa que se ha dado, ha sido importante.

Ante una situación de conflicto ¿cuál es el camino de resolución que ha posibilitado la decanatura en el programa?

El que más nos ha funcionado es escuchar a las partes y escucharlas por fuera del contexto usual de las escuelas, aquí en una época anterior tratamos unos conflictos muy delicados con algunas comunidades de escuelas de música de la ciudad, pero entonces lo primero que hicimos fue no tratar el conflicto en el escenario donde se produjo, o sea, no ir a la escuela.

Lo otro que utilizamos mucho aquí es no hablar con todos los padres a la vez, sino pedirles que nombren una comisión y aquí los atendimos en la decanatura en varias oportunidades. Recuerdo escuelas como la de Santa Elena que tuvieron conflictos enormes y bueno, otras en las cuales se juntaron varias, pero entonces lo que les pedimos a estas personas y lo que hicimos fue escuchar a las partes, en

unos escenarios muy distensionados que fueron aquí en mesas de trabajo en la decanatura, se les pidió a las comunidades que nombraran delegados, o sea, no hablar con todo el mundo al mismo tiempo, se les pedía que nombraran tres, cuatro, cinco delegados, luego se les escuchaba y luego se hacía una evaluación en el terreno para ver qué de lo que estaban diciendo era cierto y tenían razón, poder separar lo que eran rabias o lo que eran intenciones muy personalistas de señalar a un profesor o a un docente o a un director y tratar los temas estructurales de la red en forma más amplia, o sea, separando primero lo que era verdad de lo que no era verdad y lo que era realmente una queja válida y atendiéndolas inmediatamente, eso es otra cosa que nos dio muy buenos resultados y es no dilatando la solución del problema sino atendiéndolas inmediatamente para que la comunidad se diera cuenta que efectivamente si valía la pena poner la queja, eso fue más o menos el esquema que utilizamos.

JUAN FELIPE PÉREZ - COORDINADOR ADMINISTRATIVO

¿Cuál es el rol que cumple dentro de la estructura organizacional del Programa?

Coordinador administrativo, mis funciones se centran en dar soporte a la dirección y a las demás coordinaciones en temas administrativos, logísticos, de contratación, disciplinarios, etc.

¿Desde este rol que tipo de decisiones toma?

Decisiones de contratación, de asignación de presupuesto, de sanciones o recompensas cuando hay lugar a ello.

¿Qué intereses representan las decisiones que se toman desde su roll?

Los intereses del programa, definidos así por la dirección del mismo.

¿Qué entiende por Gestión Humana?

Es la búsqueda de la maximización del aporte de las personas para el logro de los objetivos de la organización.

¿Considera importante contar con un área de gestión humana?

Sí.

¿Desde su punto de vista, que ha impedido que esta área este dentro de la estructura?

El esquema de contratación (corto plazo)

El estilo de dirección

De las siguientes fuentes de poder, ¿cuáles cree que están asociadas a su roll?:

1. Autoridad formal
2. Control de recursos escasos.
3. Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos.
4. Control de los procesos de decisión.
5. Control del conocimiento y la información.
6. Control de límites.
7. Capacidad de tratar con la incertidumbre

8. Control de la tecnología
9. Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”
10. Control de las contra organizaciones
11. Simbolismo y manipulación de las ideas
12. Sexo y control de las relaciones de sexo
13. Factores estructurales que definen el escenario de acción.
14. El poder que ya se tiene.

¿Cuál ha sido el camino para resolver los conflictos que se presentan en el programa?

De acuerdo con el estilo de dirección que había tenido el programa durante los últimos 5 años, el camino para resolver cualquier conflicto había sido esperar la decisión unilateral de la dirección del programa en cabeza de una sola persona. Eso se está intentando cambiar en un periodo de transición que lleva 6 meses en los cuales el programa no ha contado con esa persona y hemos intentado establecer algunos mecanismos de acuerdos para superar los conflictos.

Indique un caso de conflicto, su seguimiento y su posterior resolución.

Se presentó un caso durante la evaluación de los profesionales de las áreas, en donde la persona encargada del área sicosocial no estaba satisfecha con el resultado de sus profesionales de apoyo, pero había parte del equipo que consideraba que ellos (uno de ellos) habían hecho un trabajo bueno y que se estaba haciendo una evaluación muy dura por parte de esta coordinación (sicosocial). La coordinación sicosocial expuso sus argumentos y el equipo acepto la decisión de esta coordinación de no continuar con estos profesionales dándole respaldo a su decisión y apoyando su autoridad en el campo de definición del personal de apoyo.

NATALY GÓMEZ – COMUNICADORA RED DE ESCUELAS DE MÚSICA DE MEDELLÍN

¿Cuál es el rol que cumple dentro de la estructura organizacional del Programa?

El rol que cumplo dentro de la estructura organizacional de la Red de Escuelas de Música de Medellín, es el de comunicadora.

¿Desde este rol que tipo de decisiones toma?

Dentro del rol de comunicadora tomo diariamente diferentes tipos de decisiones que tienen que ver, tanto con el recurso humano, como técnico y logístico:

Las decisiones relacionadas con el recurso humano se dan cuando es necesario contar con proveedores externos de algún producto o servicio y que de acuerdo a ciertos parámetros se seleccionan; también cuando se requiere de algún tipo de apoyo de parte del personal humano que labora en el programa y cuándo se considera que hay que realizar algún tipo de llamado de atención por faltas relacionadas con el área.

Las decisiones relacionadas con los aspectos técnicos se dan cuando en las actividades o eventos, éstos son prioritarios para su desarrollo satisfactorio; y las de tipo logístico, cuándo en determinado momento es necesario actuar de manera estratégica para lograr el cometido, ya sea desde el equipo de trabajo o a modo personal.

¿Qué intereses representan las decisiones que se toman desde su rol?

Las decisiones que se toman desde el área de comunicaciones representan intereses desde todas las dimensiones desde las cuales funciona el Programa.

¿Qué entiende por Gestión Humana?

Entiendo por Gestión Humana, todas aquellas relaciones interpersonales que se manejan dentro de una organización.

¿Considera importante contar con un área de gestión humana?

Sí considero importante que en las diferentes organizaciones se cuente con un área de Gestión Humana, ya que es a través de la cual se proyecta el talento del personal, se cuidan las relaciones interpersonales y se manejan de forma adecuada las diferentes situaciones que se llegan a presentar.

¿Desde su punto de vista, que ha impedido que esta área este dentro de la estructura?

Considero que lo que ha impedido que exista un área de Gestión Humana dentro del Programa, es precisamente que su estructura está creada para ejecutar acciones muy precisas por tratarse precisamente de un proyecto, un programa socio-cultural que se desarrolla con recursos públicos y en el que su sostenibilidad y continuidad, de cierto modo, depende de la voluntad política de la administración municipal de turno.

De las siguientes fuentes de poder, ¿cuáles cree que están asociadas a su roll?

1. Autoridad formal
2. Control de recursos escasos.
3. Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos.
4. Control de los procesos de decisión.
5. Control del conocimiento y la información.
6. Control de límites.
7. Capacidad de tratar con la incertidumbre
8. Control de la tecnología
9. Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”
10. Control de las contra organizaciones
11. Simbolismo y manipulación de las ideas
12. Sexo y control de las relaciones de sexo
13. Factores estructurales que definen el escenario de acción.
14. El poder que ya se tiene.

¿Cuál ha sido el camino para resolver los conflictos que se presentan en el programa?

En la mayoría de las situaciones presentadas, los conflictos han sido resueltos mediante diálogos y posteriores llamados de atención generalizados, con instrucciones precisas, estableciendo plazos y fuentes de verificación.

Indique un caso de conflicto, su seguimiento y su posterior resolución.

El más reciente caso de conflicto relacionado con el área de comunicaciones, se dio cuando en una de las escuelas del Programa, el Grupo de Apoyo con aval del director, realizó solicitudes de donación a nombre del Programa a empresas privadas, incurriendo en suplantación y mal manejo de la imagen.

Durante el seguimiento nos percatamos de que era la tercera vez en la que dicha escuela incurría en un mal manejo de la imagen del programa, por lo que el caso fue llevado al Equipo Coordinador del Programa, y con un seguimiento minucioso del coordinador administrativo y académico se decidió llamar a los implicados para sus respectivas explicaciones. De acuerdo a los puntos de vista de cada uno, se decide elaborar un manual de imagen y a partir de su divulgación incrementar los llamados de atención ante su mal uso.

WILSON BERRÍO ARANGO - COORDINADOR DE CURRÍCULO Y DE AGRUPACIONES INTEGRADAS

La intención es que le dé respuesta a las siguientes preguntas que son alusivas al cargo que usted desempeña en la red.

Yo iniciaría preguntándole ¿cuál es el rol que cumple dentro de la estructura organizacional del programa Red de Escuelas de Música de Medellín?

Mi rol es administrativo, tengo dos funciones específicas, una como coordinador de la segunda fase del programa, que corresponde a las agrupaciones integradas que salen de las mismas escuelas que tenemos nosotros, es una selección de los chicos más destacados de los cuales conformamos lo que llamamos agrupaciones

integradas, que tenemos 9 y otra función fuerte dentro de este perfil administrativo es coordinar toda la parte curricular del programa, que ahorita lo que estamos haciendo es una renovación donde empezamos a diseñar con un equipo de trabajo que tenemos estos programas académicos que se dan en las diferentes escuelas de la Red escuelas de Música.

Desde este rol ¿qué tipo de decisiones toma usted?

Como el nombre mismo lo indica, la parte de la coordinación, me toca de alguna manera influir bastante en el equipo de trabajo, en este segundo caso en la segunda fase que son agrupaciones integradas, hay un director y unos asistentes que me toca coordinar de alguna manera, dar directrices claras de su trabajo, tanto en la parte estético musical como en la parte pedagógica, administrativa y también desde lo social porque este programa es social y de alguna manera tiene que devolverle todos estos conocimientos que le damos a los niños en los barrios a la ciudad misma también y a su entorno natural.

Y en la parte de la coordinación curricular también porque de alguna manera hay un equipo de trabajo consolidado, coordinadores de las subáreas del programa que de alguna manera también compete que ellos sigan un lineamiento claro de cómo reestructurar toda la parte curricular del programa, en este caso estamos haciendo la sistematización de la experiencia y de alguna manera también toca tener determinaciones en cuanto a modelos pedagógicos claros para que tengamos un buen enfoque en la parte curricular.

Desde ese punto de vista qué intereses representan las decisiones que se toman desde su rol?

Son fuertes y son bien aceptadas, primero gracias a la experiencia de estos 15 años de trabajo de alguna manera al recoger toda esta experiencia y sistematizarla es fuerte las decisiones porque hay un equipo coordinador en el programa que escucha estas decisiones que se van tomando y de alguna manera las aprueban, siempre pensando en el bienestar de los niños que manejamos y obviamente en que nuestra propuesta sea muy clara, muy sólida y muy acorde a los principios filosóficos que maneja el programa.

¿Qué entiende usted por gestión del talento humano?

Una muy buena pregunta y más en este programa que siendo un programa social, que nuestro medio es la parte musical porque se llama Red de Escuelas de Música de Medellín sí que hace falta un área o un campo que desarrollara bien lo que es el talento humano. No me voy a meter muy a fondo sobre este tema porque considero que no es mi línea pero sé que en la red existe un equipo psicosocial que de alguna manera al ser un programa social empiezan a trabajar un poco lo que son con los niños, la parte psicosocial, con padres de familia, con toda la comunidad educativa, etc., que de alguna manera permite que siendo la música un vehículo para que los niños se formen en otros ámbitos o en la parte humana y social, de alguna manera este equipo lo que hace es que no solamente se de música por dar música sino que encuentren en la música un espacio donde puedan convivir un poco mejor.

¿Considera importante contar con un área de gestión humana al interior del programa Red de Escuelas de Música de Medellín?

Es fundamental, en esta renovación curricular que estamos haciendo se contempla un trabajo fuerte desde lo social y si de alguna manera la parte de talento humano puede estructurarse dentro de esa nueva propuesta sería lo ideal porque sé que la necesitamos.

¿Qué ha impedido que esa área no funcione actualmente dentro del programa?

Yo pienso que no es tanto que haya algo que le impide sino que de alguna manera como estamos estructurando esta experiencia, la estamos sistematizando, apenas nos estamos dando cuenta de la necesidad, o no es que apenas nos estamos dando cuenta seguramente ya la hemos notado pero hay que empezarle a dar forma porque obviamente eso requiere también de algo económico que se necesita para poder crear esta nueva área.

Ante una situación de conflicto ¿cuál ha sido el camino para su resolución?

La parte social, en este caso los directores de escuela o de las agrupaciones es como la instancia primera a la que el niño se dirige o sus docentes, pero también existe este equipo psicosocial donde de alguna manera se remiten estos casos fuertes para que les den el tratamiento adecuado.

¿Podría indicar algún ejemplo de un conflicto con la resolución que se le ha dado, con el tratamiento que se le ha dado?

¿Desde lo pedagógico o desde lo humano, desde las relaciones de los muchachos?

Puede ser desde las relaciones de los muchachos mejor.

Pienso yo que conflictos internos se presentan a diario en todas las escuelas o en cualquier agrupación, el caso práctico es que se identifica este problema, se habla con el joven, de alguna manera si no hay una salida positiva ante esto se habla con los papás o con los padres de los muchachos y casi siempre lo que hacemos nosotros es remitirlo a la psicóloga en este caso del programa en donde ella se encarga de darle un tratamiento un poco más adecuado porque es claro que los directores tienen un poco de herramientas pero no son suficientes para tratar este tipo de problemas que se presentan.

Para terminar la entrevista, de la lista previa de las fuentes de poder de las cuales estuvimos hablando, ¿cuáles cree usted que están asociadas a su rol?

Yo pienso que una de ellas pueden ser alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la organización

GABRIEL JAIME ARANGO RODRÍGUEZ – COORDINADOR ACADÉMICO DE LAS ESCUELAS DE CUERDA

¿Cuál es el rol que cumple dentro de la estructura organizacional del Programa?

R/Coordinador académico escuelas de cuerda de la Red

¿Desde este rol que tipo de decisiones toma?

R/hay cuatro líneas claras que debemos atender desde el cargo: La Dimensión Pedagógica, la Dimensión Estética, la Dimensión Social y la Dimensión Administrativa. En cada una de las líneas tomamos decisiones importantes que impactan toda la organización, por ejemplo: en la parte de Pedagógica el tipo de capacitaciones anuales para todo el personal, en la Dimensión estética la asignación de eventos de proyección ó conciertos que deben realizar durante el año.

En la Dimensión administrativa, corresponde la búsqueda y selección del personal idóneo y necesario para ocupar los distintos cargos en las escuelas (directores de escuela, docentes para todas las áreas de formación, y selección de secretarias de escuelas).

¿Qué intereses representan las decisiones que se toman desde su rol?

R/ en la línea Pedagógica representa la búsqueda continua en el mejoramiento de procesos de enseñanza, en la línea Estética representa el mejoramiento en la calidad musical de las agrupaciones, en la línea Social representa el conocimiento

y aplicación del manual de convivencia, la proyección comunitaria y la relación de las escuelas de música con su entorno, y en la línea administrativa representa la gestión y organización interna de cada una de las escuelas.

¿Qué entiende por Gestión Humana?

R/Gestión humana son todas aquellas acciones que permiten estimular el personal para generar procesos rápidos y de alta calidad a través de la actitud positiva de las personas que laboran, alcanzando así todas las metas planeadas y propuestas por una organización.

¿Considera importante contar con un área de gestión humana?

R/es importante, necesaria y obligatoria el departamento de gestión humana.

¿Desde su punto de vista, que ha impedido que esta área este dentro de la estructura?

R/ El proyecto Red de Escuelas no cuenta con la autonomía necesaria en todos los frentes (administrativo, económico y financiero, etc.) que permita libertad o independencia en todas las decisiones, hecho que impide contar con un departamento de gestión debidamente organizado que pueda entablar todas las acciones de bienestar. El proyecto es dependiente del Municipio como entidad dueña del proyecto, entidad que pone la totalidad de los recursos para la operación; y dependiente también de la Universidad de Antioquia que es la entidad que administra el proyecto.

¿De las siguientes fuentes de poder, ¿cuáles cree que están asociadas a su rol?

1. Autoridad formal
2. Control de recursos escasos.
3. Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos.
4. Control de los procesos de decisión.
5. Control del conocimiento y la información.
6. Control de límites.
7. Capacidad de tratar con la incertidumbre
8. Control de la tecnología
9. Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”
10. Control de las contra organizaciones
11. Simbolismo y manipulación de las ideas
12. Sexo y control de las relaciones de sexo
13. Factores estructurales que definen el escenario de acción.
14. El poder que ya se tiene.

R/ Los numerales que más se acercan al Rol que desempeño son: 1, 3, 4 y 14. Los cuatro numerales apuntan a formalizar y a homologar el diseño y el desarrollo de tareas, evitando que los distintos brazos del programa Red que son las escuelas, se alejen de los objetivos comunes y caigan en lo que llamo “repúblicas independientes,” aspecto nada favorable para lograr los objetivos conjuntos trazados desde el Programa Red de Escuelas de Música de Medellín.

¿Cuál ha sido el camino para resolver los conflictos que se presentan en el programa?

R/La resolución de conflictos o dificultades en nuestro programa sigue algunos pasos:

Uno: recolección de la información, DOS: confirmación de la información, TRES: Conversación con el implicado o los implicados para llegar a acuerdos o aplicar correctivos, CUATRO: aplicación de correctivos, CINCO: Acompañamiento, seguimiento y verificación al cumplimiento de los compromisos establecidos durante los correctivos.

Indique un caso de conflicto, su seguimiento y su posterior resolución.

R/ estoy anexando el caso de un director de la Red, al que le realicé seguimiento y evaluación finalizando el año 2009, evaluación en la que no le fue bien. Éste director para ser contratado en el año 2010 debió asumir una serie de compromisos, a los que se les hizo el debido acompañamiento y seguimiento y con los que se midió la capacidad del director para resolver todas las dificultades que venía presentando tanto a nivel personal como laboral.

Efectivamente el director asumió la responsabilidad y el reto frente a los compromisos pactados y logró resolver una serie de dificultades que venía presentando tanto a nivel de comportamiento como en el desarrollo de sus funciones, que de haber mantenido como están descritos en el acta, hubiese desembocado en el posterior retiro del trabajador. (Ver copia del acta en los anexos).

ANDRÉS FELIPE HERNANDEZ GÓMEZ – DEIRECTOR ESCUELA DE MÚSICA DE BELÉN RINCÓN

¿Cuál es el rol que cumple dentro de la estructura organizacional del Programa?

En el programa Red de Escuelas de Música de Medellín, mi rol principal es dirigir musical y administrativamente una de las 27 escuelas que funcionan en las diferentes comunas de la ciudad. En mi responsabilidad como director, es importante gestionar y acompañar las funciones de los profesores, así mismo, al desempeño integral (Musical y personal) de todos los estudiantes, toda vez que de ello depende el buen funcionamiento dentro de la estructura general de la Red.

¿Desde este rol que tipo de decisiones toma?

Como director de la Escuela de música Belén Rincón, se toman decisiones de tipo administrativo y musical; específicamente en lo administrativo se trata de resolver conflictos o validar iniciativas entre la comunidad académica-musical, tomando como punto de partida los recursos organizacionales propuestos en el manual de convivencia de la Red, así mismo, se canaliza y se gestionan convenios interinstitucionales a través del equipo coordinador, además de todo lo que tiene que ver con correctivos y estímulos para estudiantes, padres y profesores de la escuela, siempre pensando en obtener los mejores resultados para un bien colectivo y la optimización de recursos para la comunidad.

¿Qué intereses representan las decisiones que se toman desde su rol?

La misión principal de la estructura general de la Red de Escuelas de Música de Medellín, es brindar a la comunidad espacios de sana convivencia, por lo cual desde mi función como director es procurar que toda decisión tomada esté representada en una buena educación conforme a lo estipulado en los lineamientos curriculares del programa.

¿Qué entiende por Gestión Humana?

Según entiendo, es el área encargada de potenciar los recursos y talento humano del personal que trabaja en determinada organización, a través de los acompañamientos que permitan identificar las necesidades de los empleados que allí laboran, consolidando entonces la creación de programas de capacitación idóneos para cada situación personal o colectiva, lo cual se traduce en bienestar general para la empresa.

¿Considera importante contar con un área de gestión humana?

En consecuencia con lo anterior, pienso que no solo es importante sino también necesario contar con el área de gestión humana, puesto que lograría optimizar los talentos y capacidades del personal, máxime cuando el objetivo principal de la organización es trabajar para la comunidad en torno a un bienestar social.

¿Desde su punto de vista, que ha impedido que esta área este dentro de la estructura?

Creo que la falta de sensibilización y el desconocimiento de la importancia de esta área frente a las directivas del programa impiden que se incluya dentro de la estructura. Para cambiar esto, es necesario visualizar la necesidad de un área de Gestión Humana y profundizar el conocimiento por parte de personal capacitado profesionalmente que presente un plan de acción y mejoramiento desde todos los ángulos que cobija esta área y que con seguridad se verá reflejado en un mejor ambiente laboral para toda la organización.

De las siguientes fuentes de poder, ¿cuáles cree que están asociadas a su roll?

1. Autoridad formal
2. Control de recursos escasos.
3. Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos.
4. Control de los procesos de decisión.
5. Control del conocimiento y la información.
6. Control de límites.
7. Capacidad de tratar con la incertidumbre
8. Control de la tecnología
9. Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”
10. Control de las contra organizaciones
11. Simbolismo y manipulación de las ideas
12. Sexo y control de las relaciones de sexo
13. Factores estructurales que definen el escenario de acción.
14. El poder que ya se tiene.

En mi rol de Director, creo que necesariamente se tienen que ver casi todas las fuentes de poder anteriormente mencionadas, el trabajo con la comunidad desde una entidad pública requiere un control administrativo que permita gestionar, mediar, resolver e intervenir en los diferentes casos que se presenten. No obstante hay algunos con los cuales está más asociada mi función, por ejemplo el control de los procesos de decisión, el control de límites, alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la Organización Informal, son fuentes de poder que ayudan a encaminar de la mejor manera el proceso, procurando una óptima gestión en el quehacer de la Red.

¿Cuál ha sido el camino para resolver los conflictos que se presentan en el programa?

En nuestro programa contamos con varios caminos para la resolución de conflictos, en primera instancia y de acuerdo al problema, se trata de resolver desde los mismos implicados tomando como guía principal el manual de convivencia, de no ser posible por esta vía, se convoca a reunión con el Coordinador encargado del área correspondiente; posterior a esto y si en definitiva no se logra un acuerdo, se lleva el caso al Equipo Coordinador quien tomará decisiones definitivas frente al caso apelando a los preceptos consignados en el manual de convivencia.

Indique un caso de conflicto, su seguimiento y su posterior resolución.

Son múltiples los casos de conflicto que se presentan en el devenir de la Red, algunos de estos son con los estudiantes, otros con sus padres o acudientes y en ocasiones se presentan dificultades de tipo administrativo con los docentes de la

escuela; Un caso particular sucedió a mediados de 2012 con el profesor de Oboe de la Escuela, quien en varias oportunidades no llegó a dictar la clase en el día y la hora propuesta para ello, así mismo la solicitud de permisos constantes para salir antes de terminar su obligación e incluso para cambiar periódicamente los horarios; todo esto se fue convirtiendo en un problema algo delicado puesto que sus alumnos se sentían desubicados e irrespetados con este asunto; al convertirse esta situación repetitiva y molesta para la organización de actividades en la escuela, me senté varias veces con el profesor y le solicité verbalmente un alto a este comportamiento, varias veces pasó lo mismo y poca fue la atención prestada frente a estos llamados; el paso siguiente a esto, fue el reporte ante el Coordinador del Área de Vientos, quien tomó cartas en el asunto y mediante comunicado oficial notificó al implicado la oposición a este comportamiento, teniendo como consecuencia las últimas clases del año, un proceder responsable y acorde con la visión del programa por parte del docente.

WILSON MARIO FERRER PRETEL - DIRECTOR ESCUELA DE MÚSICA DEL ESTADIO.

¿Cuál es el rol que usted cumple dentro de la estructura organizacional Red de Escuelas de Música de Medellín?

El rol que desempeño es el rol del director de la Escuela de Música, el cual es el último de la cadena administrativa de la red dentro del organigrama, el rol tiene objetivo dirigir las agrupaciones de la escuela de música en la parte de dictar las clases de teoría, dirigir toda la parte académica y la parte institucional dentro de la escuela de música.

¿Desde este rol qué tipo de decisiones le corresponde tomar?

Las decisiones musicales, o sea, lo que tiene que ver con la parte estética musical de cada agrupación, decisiones de tipo administrativo en cuanto a la organización y al manejo de recursos que se nos dan y decisiones de carácter académico y disciplinario, el manejo del comportamiento y del estudiantado.

¿Qué intereses representan las decisiones que se toman desde su rol?

Estas decisiones más que decisiones vienen siendo como la ejecución de las órdenes que tiene la línea de mando de toda la estructura a nivel interno. Nosotros somos quienes al final ejecutamos las decisiones que toma la administración de la red. Pero también podemos tener decisiones aisladas que vayan en beneficio de la Escuela de música o más bien directamente a los alumnos que son los beneficiarios del programa, esas decisiones obviamente también son del mismo tipo, académico, del tipo administrativo, disciplinario y que siempre tienen que ir encaminadas al buen desarrollo y al bienestar de la comunidad.

¿Qué entiende usted por gestión del talento humano?

Creo que es la manera como se administran los recursos humanos en una institución y cómo se escoge el personal y para qué se destina

¿Considera usted importante tener un área de talento humano al interior del programa Red de escuela de Música de Medellín?

Si, aunque creo que esa parte existe pero no está estipulada como tal sino que hay unas personas encargadas de desarrollar ese papel, aunque ni siquiera ellas mismas saben que lo están haciendo, no hay un ente que diga que ese es el equipo de gestión humana la que organiza el recurso humano, simplemente el trabajo se hace pero no se hace conscientemente.

¿Qué cree usted que ha impedido que esa área se formalice como área dentro del programa?

Creo que lo principal es que no se ha visto una necesidad, simplemente el trabajo se hace pero no se ha visto que realmente es un área que ayudaría a fortalecer la estructura organizativa de la institución.

¿De todas estas fuentes de poder cuáles piensa que tiene usted?

La autoridad formal porque como director de la escuela de música es una figura que ya tiene autoridad y que esa autoridad le es dada desde la misma institución a través de la facultad de artes y de la alcaldía. También hay otra cosa que tiene que ver con la autoridad y es el poder ganarse esa autoridad dentro de la comunidad, una vez que el director asume su rol y la comunidad lo asume y lo respeta como tal se ejerce esa autoridad formalmente.

¿Cómo se resuelven los conflictos al interior, no solamente de su escuela sino de la Red de Escuelas de Música de Medellín?

En primera instancia se hace de manera dialogada, se hace una conciliación entre las partes que están afectadas, digamos, si es un alumno o entre un alumno y un profesor, primero se investiga qué es lo que está pasando desde el punto de vista del alumno, luego desde el punto de vista del profesor y se pone en común acuerdo para ver cómo se soluciona. Si no se puede solucionar por medio del diálogo se entra a una segunda instancia que es la ayuda de la psicóloga, un tercer punto neutro y al final si no puede llegarse a ningún acuerdo informalmente se acude al estamento del manual de convivencia.

¿Usted tiene algún ejemplo puntual de algún conflicto que se haya suscitado y del cual nos pueda comentar esa trayectoria de resolución?

Sí, tenemos el caso de un chico que tenía varias faltas a clases, a conciertos y todo su historial siempre ha sido de faltas, a eso se le sumó que tenía problemas en la casa y terminó con violencia intrafamiliar y actualmente primero se habló con él, se habló con la mamá y después pasamos a una segunda instancia donde actúa la psicóloga y también se ha aplicado el manual de convivencia para que las condiciones mejoren para él y para su familia, en este momento estamos en ese proceso.

ELIZABEHT CALLE MONTOYA – SECRETARIA ESCUELA DE MÚSICA DE MIRAFLORES

¿Cuál es el rol que cumple dentro de la estructura organizacional del Programa?

Cumplo el rol de secretaria brindando un apoyo incondicional a todas las personas con quienes trabajo (Equipo coordinador, director de la Escuela, docentes, estudiantes y padres de familia) además realizo un acompañamiento a algunos procesos dentro de la escuela.

¿Desde este rol que tipo de decisiones toma?

Desde mi rol de secretaria estoy sujeta a que otras personas tomen las decisiones, pues existen personas con un cargo superior al mío y son estas personas quienes deciden, yo solo hago sugerencias y acompañamientos en algunos procesos de manejo secretarial. Las únicas decisiones que tomo con autonomía, es cuando me siento con mi compañero de trabajo y le recuerdo algunas actividades por realizar, procesos por darle continuidad, manejo y aplicación del manual de convivencia.

¿Qué intereses representan las decisiones que se toman desde su rol?

Es fundamental para mí decidir sentarme con mi compañero de trabajo o con el coordinador de mi área ya que me libera de muchas cargas al poder expresar mis sentimientos e inquietudes.

¿Qué entiende por Gestión Humana?

Es lo que permite dimensionar correctamente el talento de las personas incluyendo aspectos como una buena contratación de personas idóneas para las labores a realizar, puede identificar las diferentes necesidades en las personas y brindar las soluciones adecuadas para una mayor productividad.

¿Considera importante contar con un área de gestión humana?

Demasiado importante pues es en esta área donde se analiza las necesidades específicas de cada empleado y se pueden dar soluciones al tiempo apropiado, como capacitaciones y programas que incrementaran el bienestar de toda la organización.

¿Desde su punto de vista, que ha impedido que esta área este dentro de la estructura?

La manera como siempre se estructuro el programa y se requiere de una persona con gran Gestión Humana que sea capaz de visualizar la necesidad de contar con esta área.

De las siguientes fuentes de poder, ¿cuáles cree que están asociadas a su rol?:

1. Autoridad formal
2. Control de recursos escasos.
3. Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos.
4. Control de los procesos de decisión.

5. Control del conocimiento y la información.
6. Control de límites.
7. Capacidad de tratar con la incertidumbre
8. Control de la tecnología
9. Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”
10. Control de las contra organizaciones
11. Simbolismo y manipulación de las ideas
12. Sexo y control de las relaciones de sexo
13. Factores estructurales que definen el escenario de acción.
14. El poder que ya se tiene.

¿Cuál ha sido el camino para resolver los conflictos que se presentan en el programa?

Siento que el dialogo ha sido el camino para solucionar los conflictos, pues es importante escuchar lo que las dos partes en conflicto tienen por decir y no escuchar solo una parte, además dejar las cosas por escrito hace que nos apeguemos más a decir siempre la verdad.

Indique un caso de conflicto, su seguimiento y su posterior resolución.

Cuando he sentido que el director no está haciendo las cosas correctamente como en la aplicación del manual de convivencia ya que con unos estudiantes se aplica y con otros no, he acudido al coordinador para recibir la ayuda que requiero y el escucha lo que tengo por decir, luego cita a reunión las dos partes en conflicto, hablamos, dejamos todo por escrito y en una próxima cita se vuelve hablar del tema.

Yo se que el coordinador tiene que atender todas las escuelas a cargo y resolver otra cantidad de conflictos y dificultades que se presentan, pero si siento que hace falta poderle hacer un buen seguimiento a estas dificultades para poder erradicarlas totalmente, el departamento de Gestión Humana seria de gran ayuda, ya que allí estarían personas que puedan ocuparse de esto.

2. ACTA DE SEGUIMIENTO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. (Según Entrevista del Maestro Gabriel Jaime Arango, Coordinador Académico de las Escuelas de Cuerda)



CONVENIO INTERADMINISTRATIVO ALCALDÍA DE MEDELLÍN-UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA ACTA DE ACUERDOS Y COMPROMISOS CON EL DIRECTOR DE LA ESCUELA LAS NIEVES DAVID ALZATE

FECHA: Febrero 18 de 2010

ESCUELA: Las Nieves

DIRECTOR: David Alzate

ASUNTO: Entrega de acuerdos y compromisos por parte de la Coordinación Académica de las cuerdas al Director actual de la escuela Manrique las Nieves David Alzate

ASISTENTES: Gabriel Jaime Arango coordinador Académico de las Escuelas de Cuerda de la Red
David Alzate Director escuela de Música de Manrique las Nieves

ANTECEDENTES

El seguimiento realizado el año anterior, por la Coordinación y la asistencia musical, a la escuela de música de Manrique las Nieves, corroboró que las dificultades económicas y de seguridad (factores que rodean la escuela), son circunstancias desfavorables que no facilitan el normal desarrollo de las actividades musicales de la escuela, pero que sumado a las dificultades personales de su Director David Alzate durante el segundo semestre del 2010, sumó fuerzas para que la misma escuela pasara de ser una escuela modelo, a una de las escuelas de más bajo rendimiento de las 26 escuelas de la Red. Las dificultades se observaron en todas las dimensiones durante el año 2010, pero se acentuaron con la llegada de David Alzate. Constantes como la deserción, y baja asistencia a clases de los estudiantes y dificultades relacionales con su propia secretaria, me llevaron a pedirle realizar algunas acciones para el mejoramiento. Una de las solicitudes expresas para enfrentar la situación, fue la de volverse muy creativo ante las circunstancias vividas por el entorno: (*....."El panorama nos invita a ser más creativos en estrategias, espero que conjuntamente busquemos nuevas alternativas de trabajo, estrategias que permitan el crecimiento y la continuidad de los niños y jóvenes en el estudio de su instrumento y práctica de conjunto instrumental....."*)

Mencionaré algunos puntos, Dimensión por Dimensión, que fueron manifestaciones de que algunas de las funciones delegadas al director, no se atendieron a cabalidad, y con la energía y el gusto que deben caracterizar a un director de la Red:

Dimensión Pedagógica:

- Baja asistencia a clases de los estudiantes, impidiendo avances en cada una de las áreas de formación. varios de los docentes de las áreas de Iniciación, Lenguaje y coro, asignados a la escuela de las Nieves manifestaron dificultades para desarrollar su trabajo por la razón mencionada, revelaron que en ocasiones solo les asistió un solo estudiante a sus clases.
- Alta deserción en todas las áreas grupales (Iniciación, Lenguaje, Expresión Corporal, coro)
- Baja asistencia a clases de instrumento por parte de los estudiantes.
- Bajo acompañamiento a docentes durante el desarrollo de las clases
- Descuido en el diseño de estrategias para enfrentar los momentos difíciles del barrio, para dar continuidad a los procesos desde la casa.

Nota:

El año anterior la escuela contó con apoyos muy importantes, (unos solicitados por el director, como fue el apoyo en Iniciación, área en la que se asignaron 4 horas adicionales a la docente Diana Gómez, para que fortaleciera el trabajo de la iniciación en la escuela de las Nieves y otras horas adicionales, concedidas tiempo atrás, por la alta cobertura y los logros alcanzados por la escuela en años anteriores) a nivel docente en las áreas de Lenguaje e Iniciación Musical y en lo administrativo, contó con una monitora o auxiliar de bodega (Ana Cristina Upegui), así como el auxilio de dos días de transporte para

los ensayos de orquesta. **Beneficios que le fueron retirados a la escuela para el presente año, por considerar el Equipo Coordinador que los avances de la escuela no corresponden a la inversión realizada.**

Dimensión Estética:

- ♦ Desarticulación de todas las agrupaciones por la baja asistencia. A los ensayos generales asistía un 25% del total de integrantes de las agrupaciones.
- ♦ Bajo rendimiento en los montajes de las obras
- ♦ Casi nula presencia o proyección de las agrupaciones en la comunidad y en la ciudad.
- ♦ Desmotivación del personal por los resultados obtenidos, debido al desganado observado por los mismos estudiantes en su director.
- ♦ Las Iniciativas de convocatoria realizadas por el Director no generaron los resultados esperados.

Dimensión Social:

- ♦ Lentitud en el empoderamiento y liderazgo en la conformación de un nuevo grupo de apoyo, ante la ausencia y/o retro de la asociación anterior.
- ♦ Baja información a los directores de las agrupaciones integradas de 2da Fase, sobre la participación de estudiantes que no asistían regularmente a la escuela de música.
- ♦ Baja atención a padres de familia, que ante el panorama de deserción e inasistencia de estudiantes, debieron ser llamados directamente por el director para informarles sobre el seguimiento llevado a cada uno.
- ♦ Deterioro en la relación con la Secretaria de la Escuela Jéssica Rodas y baja iniciativa para mejorarla, lo que está dificultando también el mejoramiento de los procesos de la escuela.

Dimensión Administrativa:

- ♦ Las cifras reportadas en cobertura a través de los informes del director, nunca coincidieron con el reporte realizado por su secretaria y por los docentes, tampoco coincidió con la asistencia plasmada en las planillas de asistencia a clases, que fueron revisadas por la coordinación y por la asistencia musical.
- ♦ Desatención a algunas sugerencias dejadas desde la coordinación académica en los informes periódicos, que posiblemente hubiesen mejorado algunas condiciones de su trabajo:
- ♦ *"... Periódicamente, hacer seguimiento a las carpetas de los docentes, para llamar a aquellos estudiantes que no asisten, y a quienes no se van a retirar por ahora de la bases de datos hasta que no mejore la situación del barrio, momento en el que se podrá evaluar si el niño asiste o no."*
- ♦ *Hay que acompañar los procesos corales, con el fin de seguir aprendiendo del docente del área, la disciplina y la asistencia de los niños, depende mucho de la motivación que brinde su director.*
- ♦ *Celebrar formalmente reunión semanal con secretaria, a la que le deben quedar tareas muy puntuales en cada una de las dimensiones. También para evaluar la efectividad de las estrategias de trabajo implementadas.*
- ♦ *Acudir a la creatividad para seguir buscando salida a todas las dificultades presentadas; cada uno de los componentes de las dimensiones son una oportunidad para reflexionar día a día que hacer para que el trabajo del director sea efectivo y genere impacto en los niños y en la comunidad que atiende...."*
- ♦ Procedimientos innecesarios finalizando el año con el inventario, en el que cual quedaron dudas con la relación escrita en una planilla presentada al señor César González, la planilla de préstamo, y su posterior desaparición (la hoja de la planilla desapareció a mediados de enero después de haber iniciado labores la escuela, sin que hoy tengamos claridad frente a su desaparición), dejando un manto de duda frente al proceder del director
- ♦ Entrega a la Coordinación del PLAN DE TRABAJO 2011, **que copia** buena parte de un PLAN ajeno realizado en el año 2009 por el anterior director de la escuela de las Nieves Alexander Valencia sin dar los créditos respectivos a su autor,

Es importante anotar que el director siempre ha puesto las dificultades de su trabajo, en circunstancias ajenas a la escuela, como son la situación de seguridad del barrio, o la supuesta, baja atención brindada desde las secretarías de la Alcaldía o la administración de la Red, pero nunca ha reconocido abiertamente que gran parte de las condiciones en las que está sumida hoy la escuela, obedecen al desganado por el trabajo y al poco empeño en la atención de cada uno de los componentes de las Dimensiones. La actitud del director ha sido observada por todo los que estamos a su alrededor, (sus mismos compañeros de trabajo, directores y docentes), pero también por otras personas que han visitado la escuela, y que le han hecho la observación al Equipo Coordinador.

Estoy completamente convencido como Coordinador, que un cambio radical en la actitud del director actual de las Nieves DAVID ALZATE, propiciará en la escuela la superación

de todas las dificultades y posicionándose nuevamente como una escuela modelo de la

<p>PREORQUESTA: Con la promoción de los niños que terminaron en la agrupación semillero, se podrá conformar la nueva Preorquesta de la escuela, fueron 26 niños reportados al finalizar el año que potencialmente iniciarán el proceso en la preorquesta.</p>	<p>Esta agrupación hay que trabajarla con mucho constancia para poder acercar el nivel al de la orquesta</p>	<p>El 28 de febrero debe estar bien conformada y seleccionada la Preorquesta, con repertorios muy claros</p>
<p>Orquesta: Fusionar la Preorquesta con los pocos estudiantes de la orquesta, que finalizaron en el 2010. En el reporte de final de 2010, la Preorquesta aparece con 30 estudiantes, y la orquesta con 16 estudiantes. Si se fusionan los dos procesos tendremos 46 personas para iniciar la nueva orquesta de la escuela</p>	<p>Adaptar todas las obras a montar con la Orquesta, de manera multinivel, para que los avanzados toquen las partes originales, y aquellos estudiantes, partes que se ajusten a su nivel.</p>	<p>Un mes a partir de la firma de los presentes acuerdos</p>

DIMENSIÓN SOCIAL

COMPROMISOS	OBSERVACIONES	TIEMPO LIMITE DE EJECUCIÓN PARA EL LOGRO DEL ACUERDO
<p>GRUPO DE APOYO: Consolidar grupo de apoyo. Realizar una reunión mensual para revisar el Plan de Trabajo diseñado. Presentarlo a la asamblea general.</p>	<p>Elaborar conjuntamente con éstos padres, el Plan de trabajo para el semestre.</p> <p>Cada mes celebrar una reunión de seguimiento. Levantar y enviar actas de los encuentros sostenidos con éstos padres.</p> <p>Presentar el grupo a la asamblea general.</p>	<p>Antes de terminar el mes de febrero debe estar conformado.</p> <p>Aplica desde febrero.</p> <p>Segunda semana de Marzo, presentación a la asamblea general.</p>
<p>PADRES DE FAMILIA: Realizar dos reuniones en el semestre, una la segunda semana de marzo y otra empezando el mes de junio. La primera para presentar informe de cómo inició la escuela, y la otra para entrega de informes de los estudiantes con muestra pedagógica. Programar reunión con padres de familia de los estudiantes nuevos. Comprometer a los padres de familia desde la entrevista del aspirante nuevos.</p>	<p>Debe aparecer claramente el espacio de atención a padres de familia en el horario del Director. Y organizar una carpeta que de fe de los estudiantes atendidos, con fecha, asunto, asistentes, y firmas.</p>	<p>7 al 11 de marzo primera reunión. 2 y 3 de junio entrega de informes y muestra pedagógica de todas las agrupaciones.</p>
<p>ESTUDIANTES: Todas los acuerdos celebrados con estudiantes, que tienen dificultades para asistir cumplidamente a las áreas de formación, bien sea por estudios universitarios o trabajo deben tener anexo al contrato pedagógico, la copia de los soportes que validan las inasistencias</p>	<p>Las áreas de formación no son opcionales, ni electivas, todo el personal esta obligado a asistir a todas las clases que le corresponden según el nivel, pero aquellos estudiantes que realmente tienen dificultades por otras ocupaciones válidas, deben asistir a por lo menos lenguaje musical y una agrupación, para mantener el vínculo con la escuela. A aquellos estudiantes que no asisten, sino a la orquesta deben ser retirados de la escuela.</p>	<p>Terminando el mes de febrero deben quedar en la secretaría de la escuela, todos los contratos pedagógicos de los estudiantes de Orquesta y Preorquesta.</p>
<p>PROYECCIÓN COMUNITARIA: Realizar un concierto mensual para la comunidad.</p>	<p>Realizar convenio con los colegios, para que trasladen a alguno de sus grupos hasta la escuela de música, sitio en el que debe realizarse el concierto, siempre en la modalidad de concierto didáctico. Éste debe hacerse con las obras que viene trabajando cada agrupación.</p>	<p>1er concierto se debe ofrecer finalizando el mes marzo.</p>

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

COMPROMISOS	OBSERVACIONES	TIEMPO DE EJECUCIÓN PARA EL LOGRO DEL ACUERDO
<p>CONFORMACIÓN DE AGRUPACIONES: Mantener conformadas todas las agrupaciones corales e instrumentales.</p> <p>Proponer estrategias, para los ensayos generales de la orquesta, la Preorquesta, y el coro principal y presentarlo al Equipo Coordinador</p>	<p>Elaborar las estrategias necesarias para mantener todas las agrupaciones conformadas, estrategias que deben apuntar a bajar los índices de inasistencia y deserción de los estudiantes.</p> <p>La propuesta sobre los ensayos generales debe enviarse antes del 21 de febrero</p>	<p>1 junio de 2010</p> <p>1 al 21 de febrero</p>
<p>DESARROLLO DE CLASES: Preparar todas las clases de Iniciación musical y Lenguaje, Asumir con responsabilidad todas las áreas de formación que le corresponden (Iniciación y Lenguaje Musical son del resorte del Director)</p>	<p>La formación que tiene el director y las capacitaciones recibidas, más las capacitaciones que se recibirán durante el año en Pedagoga Willems, le permitirá hacer un buen desarrollo de clases. Importante la investigación y la lectura de distintos modelos pedagógicos que contribuyan al buen desempeño en el área.</p> <p>Acompañar el desarrollo de todas las clases de los docentes, haciendo seguimiento a la planeación de las clases y al desarrollo de las mismas</p>	<p>Aplica todo el semestre</p>
<p>COBERTURA: Mantener por lo menos el mínimo de estudiantes pedidos, que es de 150 estudiantes en la escuela.</p>	<p>La cobertura reportada en los informes debe estar acompañada de observaciones sobre la asistencia o no de los estudiantes durante el mes (estudiantes activos-estudiantes inactivos), y las razones manifestadas por los estudiantes que no asisten.</p> <p>Realizar las convocatorias necesarias para alcanzar el número mínimo pedido de estudiantes en la escuela, sin éste número es imposible darle sostenibilidad a todas las agrupaciones de la escuela.</p>	<p>Aplica todo el semestre</p>
<p>HORARIO: Organizar los horarios que permitan la atención de la escuela de manera diurna, solo en casos excepcionales hacer ensayos nocturnos, salvaguardando la vida de los estudiantes y la propia. Los horarios deben estar publicados en la cartelera, para que los padres y visitantes puedan observar las actividades que se realizan en la escuela.</p>	<p>La propuesta sobre los ensayos generales debe enviarse antes del 21 de febrero</p>	<p>28 de febrero</p>
<p>CON SECRETARIA Mejorar la relación con la secretaria, fracturada por la desconfianza generada en el desarrollo del trabajo. Celebrar una reunión formal semanalmente, que permita la revisión, ajuste y programación de tareas individuales, que ayuden a la fluidéz del trabajo en la escuela.</p>	<p>Fijar un horario de reuniones, que debe cumplirse a cabalidad. De cada reunión levantar un acta, en la que queden consignados los compromisos establecidos, y archivar en una carpeta, que debe reposar en la oficina de secretaria.</p>	<p>El cronograma debe enviarse a la Coordinación la última semana de febrero.</p>
<p>INFORMES: Ajustar el PLAN ANUAL, de tal manera que lo que se escriba se ajuste realmente a la realidad de la escuela.</p>	<p>Solicitar las adiciones tiempo necesario para la elaboración real de un informe pensado para aplicar a la realidad de la escuela. Cuando se copien o peguen contenido o datos elaborados por otros, argumentar el por qué aplica copiar el pensamiento de otros en el contexto de la escuela, y dar los respectivos créditos a quien corresponde.</p>	

RECOMENDACIONES

- Hacer una buena sensibilización respecto a la importancia de la Gestión del Talento Humano para el Programa Red de Escuelas de Música de Medellín.
- Aprovechar el capital humano existente en el Programa, para implementar procesos de Gestión a este nivel.
- Valorar en gran medida lo construido hasta ahora por el Programa desde el punto de vista técnico y pedagógico, para que dicha construcción sirva de base para la implementación de programas y procesos de Gestión del Talento Humano.
- Valerse de la experiencia obtenida por empresas y programas del medio en el tema de la Gestión del Talento, así como de la experticia de docentes y altos ejecutivos que han llevado a sus empresas hasta lo más alto gracias a su excelente tratamiento del tema.
- Continuar en el estudio y la investigación de este importante asunto, pues cada día surgen en el mundo nuevas perspectivas, teorías, procedimientos, técnicas y recomendaciones, que pueden contribuir a una excelente aplicación de la Gestión del Talento Humano en el Programa.
- No dudar en la implementación de procesos y procedimientos de Gestión del Talento Humano, según lo consultado, la experiencia que se tiene y la proyección que se busca, es la mejor alternativa para hacer de este Programa un verdadero éxito dentro y fuera.

CONCLUSIONES

- Estructuralmente la Red de Escuelas de Música de Medellín depende de la Alcaldía de Medellín, cuya naturaleza política y democrática implica un cambio de gobierno cada 4 años, lo que afecta la proyección a largo plazo de las estrategias y continuidad en las personas que la conforman.
- La distribución de las responsabilidades refleja una relación aparentemente armónica y ordenada, sin embargo no se observa una aportación de valor de las diferentes perspectivas institucionales para el mejoramiento de la Red.
- En términos de relacionamiento y manejo de conflictos se nota un escenario abierto al diálogo, en donde los representantes de las tres organizaciones aceptan como interlocutores válidos a los otros.
- Aunque el conflicto es inherente a las organizaciones (Morgan G., 1998), y en la Red de Escuelas de Música de Medellín este asunto hace parte de la cotidianidad, se observa un alto grado de interés de las partes por enfocar sus esfuerzos hacia la comunidad, lo que constituye un buen punto de partida para llegar a acuerdos.
- Partiendo de la información recolectada se puede afirmar que la relación de poder en la Red de Escuelas de Música de Medellín limita el crecimiento del Programa, debido a que éste depende de la voluntad política y disponibilidad presupuestal de la Alcaldía de Medellín. Una posible solución sería que la Red se configurara como Entidad sin Ánimo de Lucro u Organización No Gubernamental, de tal forma que la Alcaldía pasara a ser una fuente de financiación con lo cual contar pero

gestionar otras fuentes y poder potencializar el programa más allá de los deseos del mandatario de turno.

- No hay evaluación del desempeño más que una valoración numérica del cumplimiento de las responsabilidades más importantes de los trabajadores, pero que no trascienden ni aportan al progreso de los colaboradores en el Programa.
- A pesar de la inestabilidad que posee el programa desde la parte administrativa, hay razones para creer en la posibilidad de contar con un área de Talento Humano el interior del programa o, en su defecto, la injerencia del Área de Talento Humano de la Universidad de Antioquia o la Alcaldía de Medellín.
- La Red de Escuelas de Música de Medellín posee un alto índice de rotación, no por su “inestabilidad” administrativa sino, más bien, por su falta de consideración con el talento humano.
- No hay lealtad por el Programa, muchos empleados dicen estar ahí solo por necesidad.
- Se tiene la necesidad de contar con procesos, programas y actividades que denoten la importancia del Talento Humano.
- No hay tiempos para la aplicación de ninguna de las fases pues se debe contar con las limitaciones de tiempo y dinero que puede sufrir el Programa sobre todo en su comienzo de año.

- No es arriesgado afirmar que con la inclusión de algunos temas de Gestión Humana en el Programa, se podría contar con un personal motivado, con vocación de servicio y dispuesto a poner su talento al servicio del mismo; tampoco es atrevido decir que contar con el Área de Talento Humano le daría a la Red el Plus que le hace falta para ser el mejor lugar de trabajo para músicos y administradores de la ciudad.

BIBLIOGRAFIA

- Arango, M. (2005). *Presente y Futuro de la Red, Bases para el Redireccionamiento*. Medellín.
- Arango, W. J. (2011). *El Currículo en la Red: Búsquedas y Avances*. Medellín.
- Arias, M. (2004). La cultura organizativa y el buen gobierno empresarial. *Harvard Deusto Business Review*(123), 60-61.
- Azofra, V., & Santamaría, M. (2002). *Gobierno y eficiencia de las cajas de ahorro españolas*. Universidad de Valladolid, Departamento de Economía y Administración de Empresas. Documentos de trabajo Nuevas Tendencias en Dirección de Empresa.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (s.f.). Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*.
- Fernández, H. y. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw - Hill.
- Ganga, F. (2004). Gobierno Corporativo y Teoría de Agencia: El caso de Universidades Regionales Chilenas. *II Coloquio Predoctoral Latinoamericano* (págs. 11-43). Puerto Plata, Santo Domingo: XXXXIX Asamblea Anual CLADEA.
- Ganga, F. A., & Vera, J. R. (enero-junio de 2008). El Gobierno Corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos. *Cuaderno de Administración*, 21(35), 93-126.
- García, B. (2004). El Gobierno corporativo en las empresas españolas cotizadas: el cumplimiento de las recomendaciones del Código Olivencia. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 10, 127-160.
- Jiménez, R. (2008). *Informe Fase Diagnóstica Febrero - Abril*. Medellín.
- Jiménez, R. (2010). *Reunión Equipo Coordinador - Area Sicosocial 2010*. Medellín.
- Lado, A. A., & Wilson., M. C. (s.f.). Sistemas de RH y ventaja Competitiva Sostenible: Una Perspectiva Basada en las Competencias. *Academy of Management Review*.

- Martínez, R., Rodríguez, R., & Moya, M. (2009). ¿Por qué tienen éxito y fracasan las personas con poder y sin poder?. Poder y atribuciones de control. *Universitas Psychologia*, 9 (1), 57-66.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Natalia Tamayo, F. L. (Octubre de 2012). Entrevistas Red. (A. A. Pérez, Entrevistador)
- Rubin, I., & Berlew, D. (1984). The power failure in organizations. *Training an Development Journal*, 34-38.
- Salas, V. (2002). *El gobierno de la empresa*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones La Caixa.
- Shleifer, A., & Vishy, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52 (3), 737-783.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín: Cincel.