



EL SISTEMA

MÚSICA PARA TODOS

Perspectivas de Éxito

en el Modelo de Gestión de El Sistema.
Una Aproximación desde las Gerencias Estadales

Las Personas que persiguen el éxito, dejan muy poco al azar. Descubrir qué piensa una persona sobre el éxito ayuda a comprender mejor la calidad de su actuación; de allí la utilidad de una escala para medir de forma práctica la autopercepción del éxito con propósitos de desarrollo.

Alfredo C. Ángel.

Revista Debates IESA 2024



CENTRO DE INVESTIGACIÓN
Y DOCUMENTACIÓN
DE EL SISTEMA

Mayra León

cides@elsistema.org.ve
Asistentes de Investigación:
Luis E. Gómez
Vanessa Valbuena

Línea de Investigación: Estudios sobre modelos de gestión cultural

El Núcleo

Espacio Constructivo de Gestión



A lo largo de los 49 años de El Sistema, el Núcleo ha sido el sustrato de *la acción social por la música*. Cada uno de los 12 programas académicos y escuelas, orquestas, coros, ensambles, agrupaciones regionales y profesionales es expresión innata de la dinámica socioeducativa y cultural del núcleo: “una metodología segura para salvar y rescatar a millones de niños, niñas y jóvenes del mundo” PNUD (pág. 10, 2015).

EL Núcleo es una estructura organizacional central y primordial de El Sistema con el propósito de sistematizar la práctica colectiva de la música como modelo formativo, humanista y de inclusión social, en el cual se desarrollan los Programas y las Escuelas. (WEB Oficial de El Sistema).

Como consecuencia del crecimiento exponencial de El Sistema en éstas últimas décadas, la estructura organizacional se ha transformado con el fin de brindar respuestas oportunas y pertinentes a cada uno de los núcleos de las distintas regiones del país. Es así como surgen las *Gerencias Estadales* cuyo objetivo es: “gestionar el funcionamiento, desarrollo académico y administrativo de los núcleos y módulos de cada estado siguiendo los lineamientos emanados por la Dirección de Núcleos”. (Página oficial EL Sistema).

Las acciones de gestión que realizan las *gerencias estadales* incluyen los procesos de funcionamiento administrativos, contrataciones, renuncias y suspensiones en concordancia con los lineamientos de la *Dirección de Talento Humano*; así como lo relacionado con los aspectos de orden *jurídico y de bienes patrimoniales* (*Consultoría Jurídica y Dirección de Bienes*) como datos de instrumentos, resguardo y seguridad de infraestructura, de niños y personal desde la perspectiva de *seguridad integral*, además, genera los contenidos para difusión y promoción en articulación con la *Dirección de Comunicaciones*.

De acuerdo con Tejada (2003), el desarrollo de los procesos gerenciales se relaciona con la búsqueda de nuevas perspectivas organizacionales que garanticen una buena gestión. A su vez, caracterizar una buena gestión, necesariamente nos lleva a considerar criterios de calidad, productividad, eficacia, eficiencia, coherencia y congruencia, compromiso e idoneidad social.

El Sistema como un modelo de gestión del conocimiento suscribe como misión social, la

integración e ingreso de más niños, niñas y jóvenes. Es de esta forma, que la transformación positiva del estudiante, sus familias y la comunidad (en las 3 esferas individual, comunitaria y nacional) ha logrado consolidar la noción de lo colectivo como premisa de *inclusión e integración*.

Es en el *Núcleo* donde el formador tiene la oportunidad de construir sus conocimientos musicales, docentes y también su liderazgo. El estilo de liderazgo se construye cada día en el seno de la interacción con todos los actores sociales en el marco del modelo formativo de El Sistema. De acuerdo con Peraza (2021), “*el liderazgo transformacional correlaciona positivamente la cohesión grupal, el humor y el afecto positivo del grupo, los cuales deben ser compartidos por todos los miembros de la organización*” (P.141).

Ahora bien, partiendo de los núcleos y las gerencias estadales como contextos en los que se moviliza el modelo de gestión de El Sistema, resulta importante mencionar brevemente algunas caracterizaciones de la estructura y estilo gerencial que se han realizado desde los estudios de investigación. Sánchez (2007), estudió las claves del éxito observado en El Sistema como modelo de educación musical. Para ello, analizó variables como el liderazgo, enfoques filosófico, psicológico y sociológico subyacentes en el modelo, el currículo y el financiamiento.

“Hoy en día los núcleos están a cargo de hombres y mujeres formados en “El Sistema” en funciones administrativas, como músico o como docente, conocen la esencia del proceso educativo, tienen cualidades de líder y resuelven problemas del núcleo con libertad” (Igor Lanz en entrevista con Borzacchini, 2004. p. 81 Citado por Sánchez 2007).

Para Rojas (2010), la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e infantiles de Venezuela FESNOJIV: Caso de estudio Estado Lara, es una estructura departamentalizada con jerarquías verticales y dirección centralizada, con mezcla de estilos gerenciales que incluye el democrático, permisivo y empático con matices autocráticos y que, desde la perspectiva del aprendizaje organizacional de Senge (2002-2005), la organización (núcleo) tiene como premisa el desarrollo social de las comunidades y un estilo de gestión inteligente sustentado en el cambio continuo y abierto al conocimiento multisistémico.

Siguiendo a Canelones (2015), la alta demanda de ingreso, propició la autogestión de muchos núcleos de la mano de emprendedores, la sociedad civil y otras organizaciones. De manera que la Fundación Musical Simón Bolívar, la fundación de cada una de las gerencias estatales y las gobernaciones, en una alianza estratégica, posibilitaron la creación de nuevos núcleos: *“las autoridades regionales requieren ejecutar soluciones, planes culturales y educativos, y nosotros, como es nuestro objetivo, seguimos expandiendo las virtudes de El Sistema para que llegue a todos los niños y jóvenes del país”* (Entrevista Autoridades de Fundamusical, 2013) (p.46).

En un estudio realizado por el PNUD (2015), en Cuadernos de Desarrollo Humano. *Prácticas ejemplares de inclusión social y cultura de paz*, podemos conocer el planteamiento de una estructura organizativa descentralizada alrededor de 423 núcleos y 1300 módulos a objeto de integrar a más niños, niñas y jóvenes de cada uno de los Estados, ciudades y comunidades de todo el país. A la vez, se reconocen, los retos de la creación de núcleos en términos de su administración y gestión (Entrevista a Eduardo Méndez, director ejecutivo de Fundamusical).

Según Fernández, R. (2022), el modelo gerencial de El Sistema, específicamente en los núcleos del estado Zulia, es centralizado, sigue lineamientos y directrices desde la Sede en Caracas; sin embargo, también responde a las situaciones del contexto, necesidades y requerimientos de cada núcleo. Al mismo tiempo, la gestión se caracteriza por su flexibilidad, empatía y altos valores ciudadanos. Del mismo modo, el poder de decisión está determinado por el sentido de pertenencia y la concepción filosófica (filosofía de El Sistema) con la que cada líder admite identificarse y seguir; razones por las que, según Fernández (op. Cit.), el modelo gerencial ha tenido éxito.

Entre los resultados más relevantes mencionados por Fernández (2022), tenemos que los directores poseen competencias gerenciales evidenciadas en torno a las relaciones interpersonales, resolución de problemas, liderazgo, planificación, trabajo en equipo y organización de procesos, a pesar de que la mayoría de los directores no poseen formación en el campo de la gerencia educativa.

Finalmente, Fonseca y otros (2020) afirman que

toda estructura organizacional precisa estar integrada y reponder a su contexto; consecuentemente los objetivos estarán definidos de manera pertinente, reflejados en los planes y programas institucionales, y con ello, los recursos requeridos y las tomas de decisiones. De esta manera, *“la estructura organizacional no puede estar desligada del proceso estratégico, pues ambas están relacionadas con la realización de acciones secuenciales en el tiempo, para el logro de los objetivos organizacionales”* (Pág. 3).

El Sistema, como una organización que aprende, concibe los factores de cambio como oportunidades de crecimiento, expansión y evolución. Esto se evidencia a lo largo de estos 49 años a través de los cambios estructurales, el crecimiento administrativo e innovaciones académicas y artísticas musicales.

En una entrevista realizada a Eduardo Méndez (Director Ejecutivo de Fundamusical Bolívar) para la revista Debates del IESA (agosto, 2024) podemos observar el crecimiento como un indicador de éxito en la gestión gerencial de El Sistema:

¿Y ahora cuántas personas integran la nómina administrativa de El Sistema, los empleados que no son músicos?

En todo el país, 1.132 personas. Estamos hablando de una red de 444 núcleos y de 2.112 escuelas públicas. Desde coordinadores hasta vigilantes, personal de limpieza... Hoy hay 7.812 profesores de música. Cuando yo empecé a crear la nómina nacional, había 300 profesores; miren por dónde va. Hemos ido creando, por un lado, empleos; pero, por otro lado, personas que se pueden encargar del crecimiento del proyecto. Aparte están los músicos profesionales, alrededor de 800 en las cuatro orquestas profesionales.

¿Qué otros cambios en la estructura de El Sistema te tocó hacer aparte de crear la nómina de los docentes?

Desde hace diez o doce años hemos venido modernizando los procesos y reestructurando la Fundación. Cuando yo llegué había cuatro oficinas: una oficina de administración, una de recursos humanos, la Dirección Ejecutiva (donde estaba Igor Lanz) y una dirección de servicios generales. Eso era todo.

Para Chiavenato (2009), las estructuras organizativas rudimentarias o elementales en general se caracterizan por una autoridad centralizada, estructura jerárquica, procesos sencillos y escaso grados de departamentalización.



Debido a que la toma de decisión depende por completo de la máxima autoridad, como el director general, el crecimiento organizacional suele ser lento o estancado, por lo que constituye una de las limitaciones más importante de este tipo de organización. Es por ello, que las instituciones han optado por nuevos modelos organizacionales como la estructura de equipos, organización virtual y la organización sin fronteras. Por otra parte, la nueva lógica de las organizaciones enfrentan los desafíos de la globalización y la velocidad de los cambios, obligando a hacer adaptaciones de forma urgente que repondan a las necesidades contextuales.

Otro de los aspectos mencionados por Méndez en la entrevista tiene que ver con los obstáculos que ha enfrentado El Sistema a lo largo de estos 49 años, entre los que podemos mencionar la resistencia al cambio, sobre todo al cambio generacional; por otra parte, el éxito de El Sistema ha generado constantemente una crítica sobre el supuesto eurocentrismo que se ha relacionado más asiduamente con la asignación de recursos.

“Yo creo que cuando el Estado venezolano financia a El Sistema no financia la música académica. Financia un proyecto educativo” (Eduardo Méndez, entrevista IESA, 2024)

El éxito como categoría analítica se asocia generalmente a un conjunto de logros, resultados favorables, alcance o impacto sobre determinado contexto u objetivos. Las bases del éxito en la estructura del pensamiento administrativo, según López (2013), se fundamentan en la naturaleza institucional y, en consecuencia, en su cultura

organizacional; el enfoque y los procesos de ejecución en las dimensiones de tareas, personas y entorno.

Para Ángel (2024), “conocer lo que piensa una persona sobre el éxito, es una forma de descubrir si prefiere o no la zona de confort”.

Desde la perspectiva de crecimiento, expansión y excelencia académica de El Sistema, resulta importante abordar los factores de éxito como una expresión del modelo de formación musical y proyecto social del estado venezolano. Conocer las percepciones de los gerentes estatales y algunos directores de núcleo, permitirá analizar la relaciones entre el modelo organizacional, la planificación y los resultados de logro de cada gestión.

“...aunque el liderazgo no se muestre muy claramente, las estructuras se encuentran muy consolidadas” (Eduardo Méndez, entrevista IESA, 2024)

El propósito de esta investigación consistió en el estudio de la variable éxito en el contexto de un modelo de gestión integral y sostenible de los Núcleos de El Sistema. Para ello, resultó importante (a) conocer las experiencias de éxito en la gestión de proyectos y puntos de vista existentes acerca de los modelos de gestión, en el Núcleo de El Sistema; (b) determinar los factores de éxito desde la perspectiva del director del Núcleo de El Sistema; y (c) realizar una aproximación reflexiva sobre la naturaleza de las dinámicas de interacción en el Núcleo de El Sistema como un ámbito de aprendizaje.

Los Gerentes Estadales y el Itinerario Metodológico



Se desarrolló una investigación de campo de nivel descriptivo con todos los gerentes estatales de El Sistema; de las 27 gerencias, 22 respondieron a los instrumentos (cuestionarios) que se diseñaron en torno a las temáticas abordadas por ellos en entrevistas realizadas en el año 2023. Se integraron a este estudio a 3 directores de los Centros Académicos Regionales San Agustín, Montalbán y Yaracuy, 3 directores de núcleos de la gerencia Anzotegui, Falcón y Lara, quienes por sus trayectorias y sugerencias de los gerentes estatales, conformaban informantes clave y significativos para el estudio.

En cada una de las conversaciones (entrevistas a profundidad) se abordaron temas como la motivación, la formación académica, los canales de comunicación, la interacción social y laboral en la cotidianidad del núcleo, las situaciones familiares de los niños, las inconsistencias entre los lineamientos y las realidades contextuales, la espiritualidad, la gratitud, la belleza, el sentido de pertenencia, la resolución de problemas, y la sensibilidad social como base para una buena gestión, la planificación estratégica, entre muchos otros temas.

Se realizó un proceso de categorización preliminar a partir de la entrevista a profundidad que se llevó a cabo con los gerentes estatales y directores de los CAR y núcleos; lo cual dio origen a una consulta más precisa sobre los factores de éxito en la gestión de núcleos. Además, se tomó como referencia a los *Modelos de gestión y comportamiento organizacional* de Chiavenato (2019) y Tejada (2003); la Cultura organizacional y la variable éxito de López María T. (2013), Nápoles y Moreno (2017); y Liderazgo Transformacional de Peraza (2021), así como los Proyectos de Desarrollo Estratégico de las Gerencias Estadales del 2022.

La consulta se realizó mediante la técnica de la encuesta a través de un formulario de google cuyo objetivo fue determinar los factores de éxito desde la perspectiva del director del núcleo y gerente estatal.

Luego del análisis de los resultados, es posible realizar una aproximación reflexiva sobre la naturaleza de las dinámicas de interacción en el Núcleo de El Sistema como un ámbito de aprendizaje y desarrollo organizacional, por lo cual los factores de éxito ilustran estas dinámicas y perspectivas de gestión desde la mirada de los gerentes estatales y directores de núcleo.

Factores de Éxito: Perspectivas desde las Gerencias Estadales



Gerencias Estadales y Directores de Núcleo participantes en el estudio:

1. Apure
2. Anzoátegui
3. Anzoátegui, Núcleo San Tomé
4. Anzoátegui, Núcleo Tinaco
5. Aragua
6. Amazonas
7. Barinas
8. Bolívar
9. Carabobo
10. Delta Amacuro
11. Distrito Capital
12. Distrito Capital, CAR San Agustín
13. Falcón
14. Falcón, Núcleo Coro
15. Guárico
16. Lara
17. Lara, Núcleo Barquisimeto
18. Mérida
19. Miranda, Eje Altos Mirandinos
20. Miranda, Eje Barlovento
21. Miranda, Eje Guarenas-Guatire
22. Monagas
23. Nueva Esparta
24. Portuguesa
25. Táchira
26. Trujillo
27. Yaracuy
28. Yaracuy: CAR San Felipe

No se obtuvieron respuestas de las gerencias de los estados Cojedes, Zulia, Miranda Eje Valles del Tuy, Sucre y La Guaira.

Categorías de Análisis relacionadas con Factores de Éxito:

Cuadro N° 1: Subcategorías: Diseño de Proyectos; Objetivos Estratégicos. León (2024)

SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	INDICADORES/ DIMENSIONES
Diseño y ejecución de Proyectos	<p>La definición de los proyectos depende de los objetivos organizacionales. Implica la organización a corto, mediano y largo plazo y define el plan de acción institucional.</p> <p>Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos</p>	<p>Diagnóstico institucional</p> <p>Diagnóstico académico</p> <p>Identificación de necesidades</p> <p>Elaboración de proyectos</p> <p>Indicadores de resultados</p> <p>Indicadores de desempeño clave</p>
Objetivos Estratégicos	<p>Metas que se propone alcanzar. Se definen según la misión y visión y responden a una necesidad contextual, organizacional o académica.</p> <p>Deben ser alcanzables.</p> <p>No tienen por qué ser cuantificable ni estar expresados en cifras.</p> <p>Pertinentes</p> <p>Alcanzables</p> <p>Delimitados en el tiempo.</p> <p>Se derivan de las estrategias, la misión y la visión.</p>	<p>Definición de meta organizacional</p> <p>Diseño de objetivos generales y específicos en consonancia con el proyecto.</p>

Subcategoría: Diseño y ejecución de proyectos

El diseño y la ejecución de proyecto se relaciona con el plan estratégico institucional propuesto desde la gerencia estatal, integra las metas y objetivos organizacionales, ya que éstos describen los resultados y logros esperados en la implementación. Implica la organización a corto, mediano y largo plazo de programas y planes de acción concretos constituyéndose en la base para la toma de decisiones concernientes con las prioridades de recursos materiales, personal especializado, implementos y otros. El diseño y la ejecución de proyectos se basa en las necesidades contextuales de la institución y de sus integrantes, en este caso: los núcleos adscritos a la gerencia estatal por lo que el diagnóstico institucional es clave en el proceso del análisis y determinación de las metas.

Importancia del Diseño del proyecto o plan estratégico institucional:

Para conocer el nivel de importancia que otorgan los participantes del estudio al diseño del proyecto académico anual se realizó la siguiente pregunta:

1. *Considera que el diseño del proyecto académico (planificación) anual es necesario para el logro de las metas institucionales.*

- Muy importante
- Importante
- No tan importante

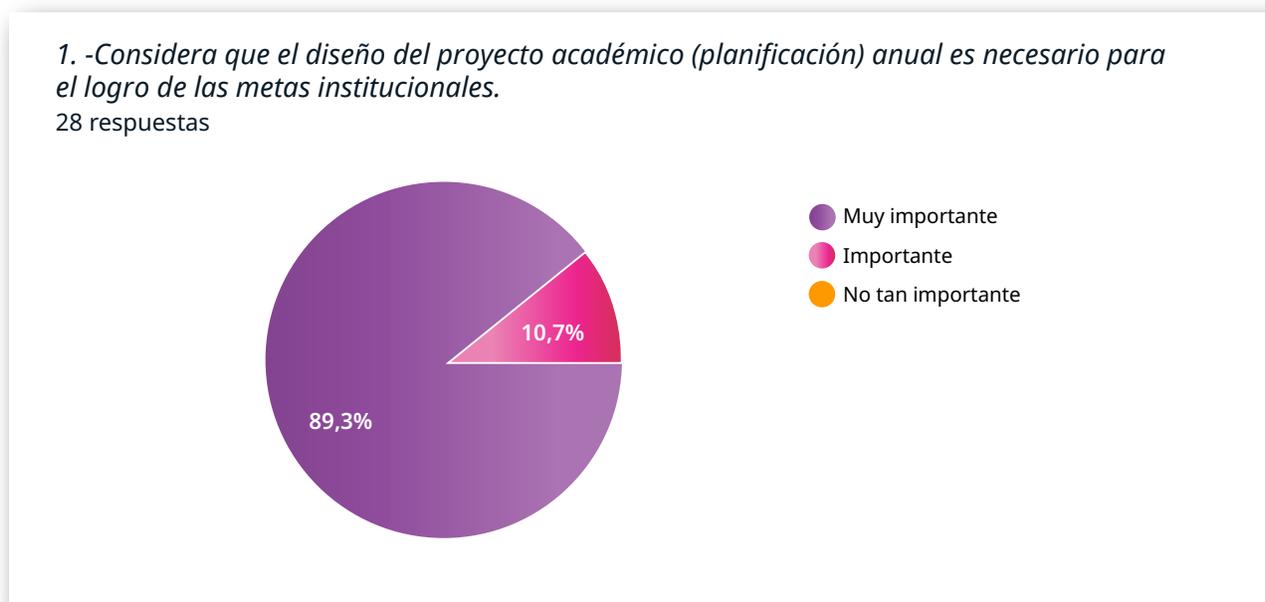


Gráfico N° 1. Diseño del proyecto académico anual

El 89,3% de los participantes consideran *muy importante* el diseño del proyecto académico (planificación estratégica) anual, mientras que el otro 10,7% lo considera *importante*. Como se observa, no hubo ninguna respuesta indicando *no tan importante*.

En tal sentido, es posible afirmar que, para los gerentes y directores de núcleos, el proyecto académico resulta un eje primordial para la proyección estatal en términos musicales, artísticos, académicos y alianzas. Además, permite asumir los desafíos contextuales a favor de acciones pertinentes a las realidades cambiantes. Asimismo, permite identificar las posibles dificultades como espacios de oportunidad y resolución de problemas. De acuerdo con lo expresado por la mayoría de los gerentes, la planificación estratégica y los proyectos asociados permite la alineación de los equipos según los objetivos institucionales, la asignación de roles de manera clara, tanto como la distribución de tareas y responsabilidades.

Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional como su nombre lo indica describe la situación o estado actual en la que se encuentra una organización o una comunidad de aprendizaje, evalúa el nivel de desarrollo e identifica problemas o necesidades institucionales en diferentes niveles: organizacionales, académicos, musicales o comunitarios e intenta descubrir las posibles causas. Existen técnicas para realizar estos diagnósticos como la matriz FODA: *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*.

De tal manera que un diagnóstico implica registrar, recopilar y analizar información relevante que permitan generar estrategias a favor del bienestar y mejores estándares de desempeño.

Para conocer si los participantes realizan, orientan e inducen a la realización del diagnóstico institucional, estratégico, pedagógico, musical o integral, se realizó la siguiente pregunta:

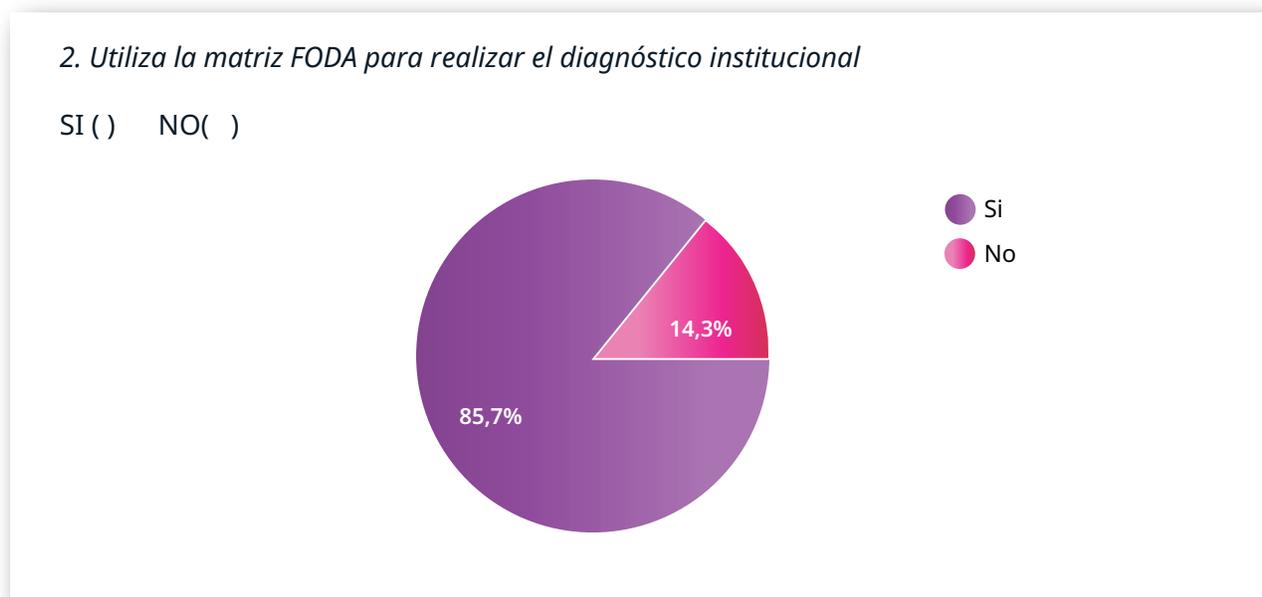


Gráfico. N° 2. Uso de la Matriz FODA para el diagnóstico institucional

El 85,7%, de los participantes utilizan la matriz FODA para establecer el diagnóstico institucional, mientras que el 14,3% no lo utiliza. El diagnóstico institucional permite identificar áreas que demandan cambios a favor de mejoras académicas, musicales en términos de calidad, excelencia o eficacia. Proporciona información valiosa para los líderes académicos, estatales, musicales, gerenciales y, además, permite replantear el uso de recursos y estrategias de manera efectiva y la toma de decisiones. Por último, la importancia del diagnóstico radica en conocer el *estado* de las cosas y hacerse consciente de las áreas de oportunidades al hacer seguimiento del progreso y adaptarse a los cambios del entorno.

3.-Favorece que el personal académico FIAM realice el diagnóstico inicial pedagógico al inicio del año escolar

SI () NO ()

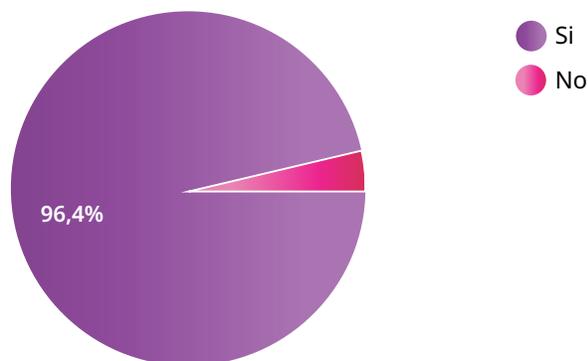


Gráfico N° 3. Uso de la matriz FODA por el personal para el diagnóstico pedagógico

Los Formadores Integrales Académicos Musicales (FIAM) son músicos docentes en ejercicio, quienes desarrollan experiencias de aprendizaje dirigidas a niños, niñas y jóvenes, y a la vez, favorecen la motivación al logro y a la excelencia académica. Este grupo de profesores se reúne en sus núcleos de adscripción para realizar el diagnóstico inicial pedagógico para cada año académico. Respecto a la pregunta sobre si se favorece la realización del diagnóstico pedagógico al inicio del año escolar, las respuestas se inclinan por el Si en un 96,4%, mientras que una minoría se inclina por el No en un 3.6%.

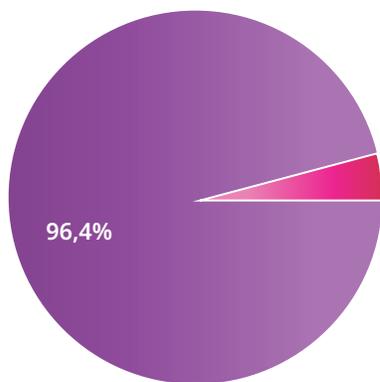
Planes de acción

Para el logro de éxito de una gestión en un período de tiempo, los planes de acción son fundamentales. Estos brindan sentido a la acción, a la ejecución de actividades y los procesos. De esta manera, nos interesó conocer el grado de importancia en cuatro niveles o grados (muy Importante, importante, mínima importancia, no es importante) que los gerentes estatales y directores de núcleos, participantes en el estudio, otorgaron al plan de acción, en relación con las siguientes categorías de enfoque:

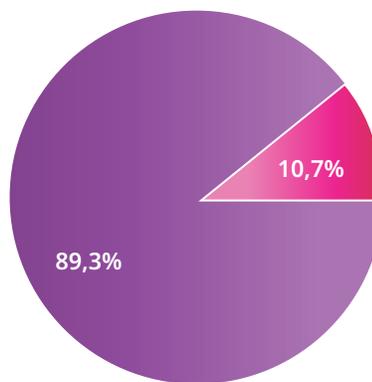
4. Enfoque de elaboración del Plan de acción

- Muy importante
- Importante
- Mínima importancia
- No es importante

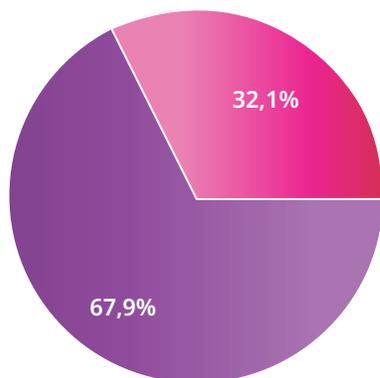
Necesidades formativas de los estudiantes



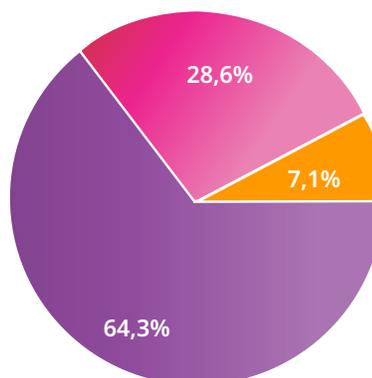
Necesidades artísticas y musicales



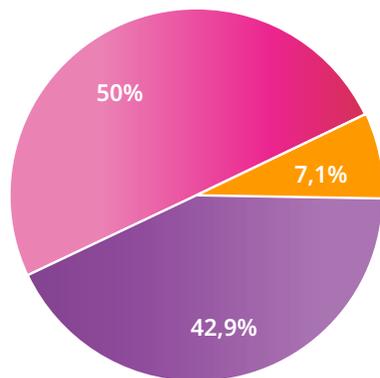
Necesidades formativas del personal académico



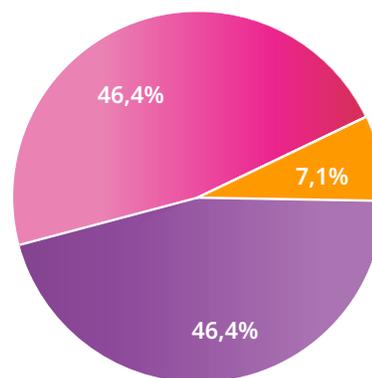
Necesidades formativas del personal administrativo



Necesidades de recursos



Necesidades logísticas



El 96,4% de los participantes conceden mayor importancia *hacia las necesidades formativas de los estudiantes*, eligiendo la opción de *muy importante*; en segundo lugar, las necesidades musicales y artísticas, con un total de 89,3% de los participantes. Estas respuestas reflejan coherencia con los valores de El Sistema al establecer en primer lugar, las necesidades formativas del estudiante (el joven, el niño) a través de la música, siendo estos los beneficiarios directos; y el desarrollo de todo su potencial artístico, la razón social de EL Sistema.

Por otro lado, las necesidades formativas del personal académico ocupan un tercer puesto de prioridad, aunque es considerado *muy importante* dentro del diseño de los planes de acción, para un 67,9% de los participantes; y en un cuarto lugar, las necesidades formativas del personal administrativo, en los que el 64,3% de los participantes optaron por la opción muy importante. Es significativo acotar que un sector porcentual de opiniones con un 7.1% de los participantes lo considera de *mínima importancia*. Las necesidades logísticas y las necesidades de recursos tienen un 40,7% y 44,4% de tendencia, respectivamente.

Entre tanto, 50% de los participantes consideran *importante* el enfoque de las necesidades de recursos, mientras que el 46,4% de los participantes consideran *muy importantes* los aspectos logísticos para la operatividad y gestión de Núcleos; y el otro 46,4% como *importante* a los mismos aspectos logísticos para la operatividad y gestión de Núcleos. Por último, las opiniones de *mínima importancia* fueron sobre las necesidades formativas del personal administrativo, necesidades de recursos y logísticas, en un 7,1%, respectivamente.

De acuerdo con ello, los planes de acción se enfocan en:

- Necesidades formativas de los estudiantes
- Necesidades musicales y artísticas
- Necesidades formativas del personal académico
- Necesidades formativas del personal administrativo
- Necesidades de recursos
- Necesidades logísticas

Sobre los indicadores de resultados

5. *Cuáles de los siguientes indicadores de resultados puede identificar que alcanzó en su gestión 2023-2024:*

- Incremento de matrícula
- Implementación de nuevos programas
- Dotación de instrumentos
- Ampliación del equipo de FIAM
- Nuevo ingreso de personal administrativo
- Desarrollo de equipos de gestión de alto desempeño
- Consolidación de alianzas institucionales
- Sostenibilidad y autogestión

Estas categorías son comunes en el establecimiento de metas organizacionales dentro de los Núcleos de El Sistema y por ende, se convierten más adelante en posibles logros. Cada participante identificó varios indicadores de resultados en primer, segundo y tercer lugar. Al respecto, según la opinión de los participantes, los logros principales se sitúan en el *incremento de matrícula*, (23 respuestas) y a la *ampliación del equipo de FIAM* (22 respuestas). Otro resultado a destacar se refiere al *desarrollo de equipos de gestión de alto desempeño* (17 respuestas), *sostenibilidad y autogestión* (16 respuestas), y *consolidación de alianzas institucionales* (15 respuestas), como parte de los logros principales.

Respecto a los logros secundarios, podemos mencionar que destacaron *la implementación de nuevos programas*, en 12 de los participantes, aunque coincide con otros 13 participantes como logro primario; de manera que este ítem se encuentra compartido en proporción casi de 50/50. Del mismo modo, podemos mencionar al *ingreso de personal administrativo* como un logro secundario, con 11 respuestas y *consolidaciones de alianzas institucionales* con 10 de respuestas también compartidas por 15 participantes de logro primario. Como tercer logro se posiciona *la dotación de instrumento* con 17 respuestas del total de participantes.

Como síntesis podemos ubicar el incremento de matrícula, la ampliación del equipo FIAM, la dotación de instrumentos y el desarrollo de los equipos, como los *indicadores de resultados más importantes en la gestión 2023-2024*.

5. Cuáles de los siguientes indicadores de resultados puede identificar que alcanzó en su gestión 2023-2024

Indicadores	Logro principal	Logro secundario	Logro terciario
Incremento de matrícula	23	5	0
Implementación de nuevos programas	13	12	3
Dotación de Instrumentos	5	6	17
Ampliación del equipo de FIAM	22	5	1
Nuevo ingreso de personal administrativo	12	11	5
Desarrollo de equipos de gestión de alto desempeño	17	8	3
Consolidación de alianzas institucionales	15	10	3
Sostenibilidad y Autogestión	16	9	3

Objetivos Estratégicos

6. Según su experiencia, los objetivos institucionales se basan en el desarrollo:

- Formativo
- Organizacional
- Social (Comunidad)
- Musical (programas y escuelas)
- Artístico (agrupaciones)
- Económicos
- Expansión (matrícula)
- Laborales
- Inclusión e Integración
- Recursos
- Infraestructura y Sede
- Dotación
- Seguridad y protección al niño, Niña y adolescente

6. Según su experiencia, los objetivos institucionales se basan en el desarrollo: (asigne relevancia, una por cada fila):

Dimensiones de desarrollo	Máxima relevancia	Relevancia moderada	No tan relevante
Formativo	27	1	0
Organizacional	25	3	0
Social (Comunidad)	25	3	0
Musical (programas y escuelas)	27	1	0
Artístico (agrupaciones)	25	3	0
Económicos	9	13	6
Expansión (matricula)	23	5	0
Laborales	15	11	2
Inclusión e integración	25	3	0
Recursos	14	12	2
Infraestructura y sede	15	10	2
Dotación	18	9	1
Seguridad y protección al niño, niña y adolescente	28	0	0

Para las gerencias estatales y directores de núcleos, *los objetivos institucionales* marcan la pauta de la organización y sus enfoques asociados. En tal sentido, el total de los participantes coincidieron (28 respuestas) con que el objetivo más importante de la institución es la *seguridad y protección al niño, niña y adolescente*. Lo formativo (programas y escuelas) y lo musical obtuvieron también *mayor relevancia* en 27 respuestas. A su vez, 25 participantes comparten esta relevancia con lo social (comunitario), organizacional, lo artístico (agrupaciones) y la inclusión e integración. Todos estos objetivos están alineados con la razón social de El Sistema y su misión al rescate pedagógico a través de la música de cada niño, niña y adolescente del país.

La relevancia moderada fue otorgada a los factores económicos, de recursos y laborales con 13, 12 y 11 respuestas, respectivamente. Con relación a la *menor relevancia*, la dimensión más destacable fue también el desarrollo de los factores económicos.

7. ¿Cuáles de los siguientes indicadores de resultados de tipo estratégico puede identificar que alcanzó en su gestión en 2023-2024?

Respecto a los indicadores de resultado de tipo estratégico identificados en la gestión 2023-2024, 25 de los participantes consultados indicaron la *excelencia musical* como parte de sus logros primarios; entre tanto, 24 de los participantes coinciden en que la *inclusión e integración* y la *calidad de servicio* constituyen resultados alcanzados en 1er grado, junto a la excelencia musical; todas estas dimensiones están estrechamente relacionadas entre ellas y en función a la misión y visión de El Sistema. Asimismo, 20 participantes, declararon la expansión de matrícula como parte de sus logros primarios. En la revisión de los logros colocados en 3er nivel, podemos mencionar los indicadores económicos (con 10 respuestas) y la dotación de instrumentos (con 15 respuestas) como logro de 3er grado y de 2do grado; entre tanto sólo 3 participantes afirmaron a la dotación de instrumentos como un logro primario en su gestión.

7. ¿Cuáles de los siguientes indicadores de resultados de tipo estratégico puede identificar que alcanzó en su gestión en 2023-2024?
(Asigne según el grado de relevancia: una respuesta por cada fila)

Indicadores	Logro principal 1er grado	Logro secundario 2do grado	Logro terciario 3er grado
Implementación de programas de formación	13	12	3
Gestión organizacional	20	8	0
Objetivos sociales y comunitarios	17	11	0
Musical: implementación de nuevos programas	15	11	2
Artístico (nuevas agrupaciones)	18	9	1
Económicos	3	15	10
Expansión de matrícula	22	5	1
Mejoras laborales	12	13	3
Inclusión e integración	24	4	0
Adquisición de recursos por autogestión	16	9	3
Mejora de infraestructura	12	12	4
Dotación de instrumentos	3	10	15
Calidad de servicio	24	3	1
Excelencia musical	25	3	0

Cuadro N° 2: Sucategorías: Planificación Estratégica; Estrategias y Recursos. León (2024)

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	INDICADORES/ DIMENSIONES
Planificación Estratégica	Es un proceso consciente, sistemático y constante que intenta responder a necesidades contextuales, formativas, socioculturales o económicas, producto de un análisis, orientado a la toma de decisiones y al logro de objetivos establecido.	Planificación estratégica anual Gerencia estatal Planificación por Núcleo Planificación por programa académico (según lineamientos) Planificación por Núcleos (Trimestral, semestral, anual) Planificación por agrupación (programa artístico)
Estrategias y recursos	Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las técnicas y acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto a los cursos de acción propuestos sobre: resultados, contextos donde se lograrán los objetivos, factores y objetivos de logro.	Definición de mecanismos y lineamientos de seguimiento Estrategias de reclutamiento, incorporación de personal académico, administrativo Estrategia de ingreso, integración e inclusión de beneficiarios Estrategias de comunicación Estrategias de resolución de conflictos

8.- ¿Cuáles de las siguientes estrategias considera más relevante en la gestión institucional?

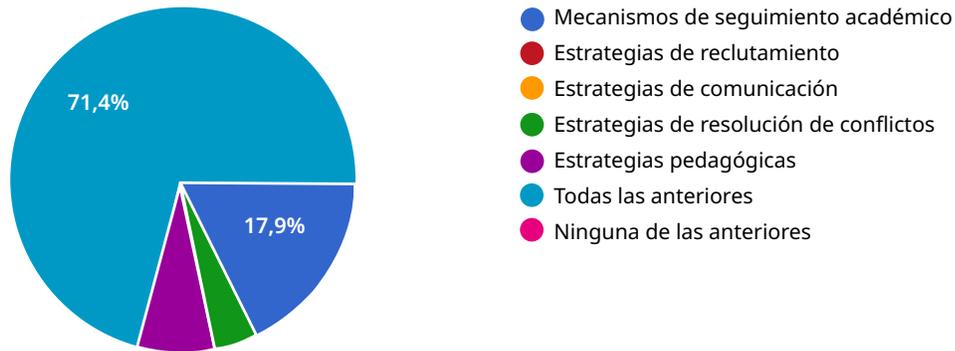


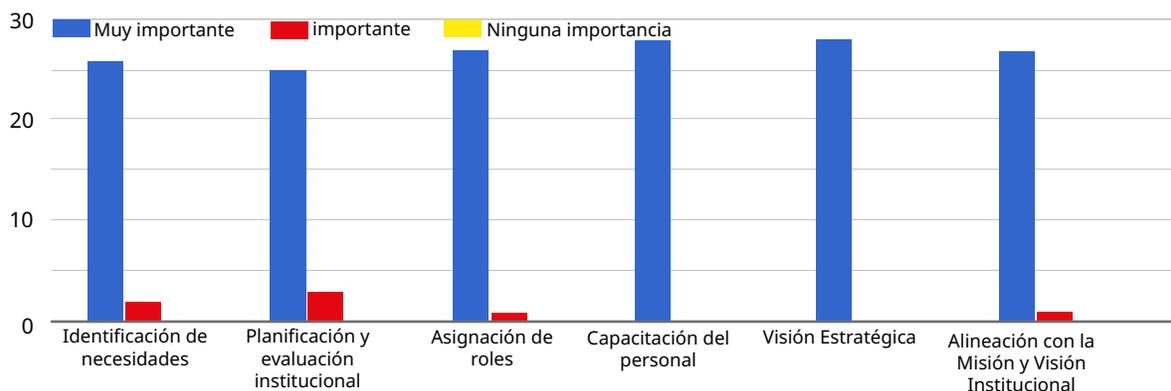
Gráfico 4. Gestión institucional

El 17,9% de los participantes considera que la estrategia más relevante para la gestión institucional se relaciona con los *mecanismos de seguimiento académico*, mientras tanto el 7,1% considera a las *estrategias pedagógicas* como las más relevantes, y solo un 3,6% opta por la resolución de conflictos. La mayoría de los participantes, con el 71,4%, opina que la integración de todos los ítems es relevante para la gestión institucional.

En este sentido, podemos inferir que para los participantes, las diferentes estrategias son dispositivos que articulan el logro de un clima organizacional hacia un modelo de gestión global que incluye lo formativo, lo social, lo disciplinar y lo gerencial como parte de la dinámica de Núcleos.

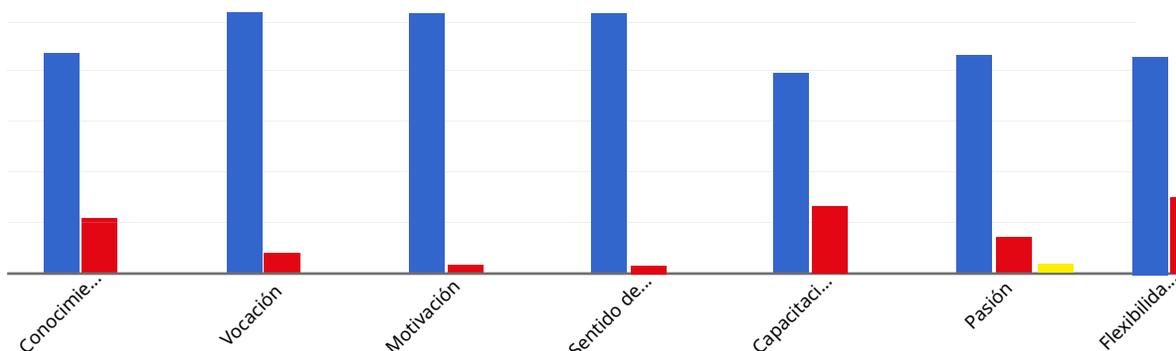
9. Dentro de los siguientes elementos de la planificación estratégica, indique:

¿Cuáles considera que favorecen el éxito de una institución?



Para el total de los participantes (100%), la *visión estratégica* y la *capacitación del personal* son los elementos de la planificación que garantizan el éxito de la gestión institucional. Entre tanto, el 99% otorgó a la *alineación con la misión y visión*, la *asignación de roles*, la *comunicación efectiva*, el *liderazgo* y el *seguimiento académico* rasgos de elementos *muy importantes* para el éxito de la gestión. La *identificación de necesidades*, la *planificación y evaluación institucional*, fueron consideradas por el 85% de los participantes como *importantes*.

10. Dentro de los siguientes factores indique ¿Cuáles han favorecido el éxito de su gestión 2023-2024?



De acuerdo con los resultados, 27 de los participantes declararon que *la motivación y el sentido de pertenencia, la sensibilidad, empatía y sinergia con el equipo* fueron los factores de éxito de su gestión, para el período 2022-2023. Entre tanto, *el liderazgo, la toma de decisiones oportunas, la perseverancia y la vocación* son factores en un segundo grado de tendencia (26 de los participantes); y para 25 de los participantes los conocimientos, habilidades y destrezas del personal académico y administrativo constituyeron una fracción de los factores de éxito en su gestión.



Reflexiones finales

El modelo de gestión actual de El Sistema es el resultado de un proceso de cambio constante determinado por las condiciones contextuales, sociales, comunitarias y de expansión musical que florecen bajo la firme convicción de transformación como parte de la filosofía de El Sistema, y el crecimiento del modelo formativo materializado en *la acción social por la música*.

El éxito es caracterizado por los participantes no sólo en término de resultados, por ejemplo *incremento de la matrícula (mayor logro reportado por los participantes en los cuestionarios)*, sino como un proceso dinámico en el cual, el crecimiento (entendido como implementación de programas y agrupaciones) y la calidad de servicio son mutuamente influyentes. Por calidad de servicio se entiende las dinámicas propias de funcionamiento organizacional (aspectos logísticos y de recursos, interacción, idiosincrasia, amor, agradecimiento, desarrollo técnico instrumental y resultados musicales, entre otros) que se desarrollan en la cotidianidad del Núcleo. Términos como fraternidad, cercanía, confianza, oportunidad y reconocimiento son adjetivos asociados a la caracterización de la dinámica en el Núcleo; al tiempo que los participantes describen cómo las problemáticas de comunicación, dificultades en los procesos administrativos para el ingreso de personal, temas organizacionales, orientaciones de proceso, e infraestructura son las dificultades que requieren mayor atención estratégica e innovación para la mejora del ámbito gerencial y que les han permitido el desarrollo del liderazgo regional.

Los criterios que permitieron calificar los ítems como *importantes, relevantes o resultados de logro* en sus diversos niveles, fueron la criticidad y la experiencia de cada uno de los gerentes y directores. Es importante acotar que la mayoría de los gerentes se ha formado en el seno del Núcleo, por lo que su gestión está determinada por su experiencia, la cultura organizacional, lineamientos institucionales y su profundo amor por el proyecto social que representa El Sistema y orienta la acción social por la música. Sin duda, existe un alto sentido de pertenencia y motivación personal en cada uno de los participantes.

De acuerdo con cada uno de las subcategorías estudiadas, es significativo afirmar que aunque los participantes declararon que la visión estratégica; la capacitación del personal; la alineación con la misión y visión; la asignación de roles; la comunicación efectiva; el liderazgo y el seguimiento académico son los elementos que garantizan el éxito de la gestión institucional, la mayoría de los participantes declararon que *la motivación y el sentido de pertenencia, la sensibilidad, empatía y sinergia con el equipo fueron los factores de éxito de su gestión* para el período 2023-2024; expresando el grado de implicación personal de cada uno de los integrantes del equipo para el logro de los objetivos.

En tal sentido, gestionar las relaciones del entorno pudiera ser parte del perfil del líder que ha favorecido la cohesión entre los objetivos institucionales y la misión y visión de El Sistema. En consecuencia, los resultados plantean la necesidad de profundizar sobre el análisis de las relaciones humanas y de los complejos procesos psicológicos y organizacionales.

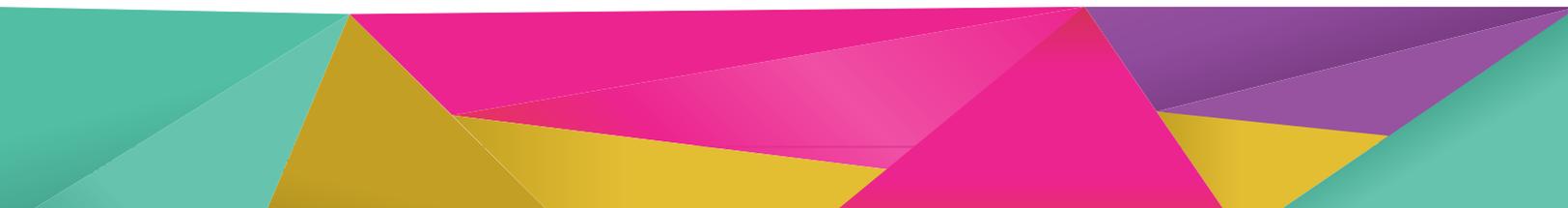
En otro orden de ideas, es posible inferir que la importancia que atribuyen los gerentes a la capacitación académica y administrativa, así como el seguimiento académico se debe a que es una de las necesidades prioritarias, ya que la formación es cónsona con la metodología de El Sistema; cada generación cumple con el rol de formar a las generaciones posteriores en una red de interacciones constantes y dinámicas; además, los objetivos organizacionales están basados en la formación musical y artística de los beneficiarios.

En ese mismo sentido, el diagnóstico institucional y pedagógico fue considerado *relevante* para el diseño del plan estratégico, ya que éste supone el reconocimiento de las necesidades sobre las cuales se plantean las metas a mediano y largo plazo. No obstante, la identificación de necesidades, la planificación y evaluación institucional, así como la ejecución de planes y programas, no fueron considerados por todos los participantes como importantes en un primer nivel.

Es interesante observar que *el liderazgo, la toma de decisiones oportunas, la perseverancia y la vocación* fueron nodos importantes, declarados en las entrevistas, para cada uno de los participantes. La diversidad de roles y dimensiones de atención gerencial (recursos, dotación, personal, capacitación, formación, resultados musicales e incremento de matrícula, relaciones interinstitucionales) supone que la actuación de los gerentes y directores dentro de El Sistema, está orientada a gestionar las demandas y presiones que impone el entorno inmediato de sus regiones. De esta manera, podemos señalar la especificidad de conocimientos (como músico) hacia el desarrollo de competencias más amplias y diversas en el sentido de un perfil que implica otros conocimientos como: manejo de equipos, presupuesto, habilidades de negociación, liderazgo, entre otros.

Los resultados sobre las perspectivas de los gerentes en torno a los factores de éxito nos muestran que la visión de cambio expone un paradigma que reflexiona la heterogeneidad, enfatizando las dimensiones cognitivas y la madurez de los miembros de la institución, la distribución consciente en la toma de decisiones y el reconocimiento de potencialidades hacia la formación de nuevos liderazgos.

Por último, es primordial señalar que los factores de éxito se relacionan directamente con las expectativas de logro de los *gerentes estatales* en términos de: (a) *excelencia* como eje transversal de formación y cultura organizacional de El sistema; (b) coherencia en la acción según la *misión, visión y filosofía* de El Sistema; (c) los valores institucionales de inclusión e integración y seguridad social de los niños y jóvenes, que se convierten en los motivadores de cambio y transformación social sobre los que el Núcleo ejerce influencia en el entorno. De manera que, estas unidades se relacionan proporcionalmente con los resultados de logro en mayor o menor medida de acuerdo con sus dinámicas.



REFERENCIAS

Ángel, A. (2024). *Revista Debates IESA*. Volumen XXVIII. Número 3. Documento en línea: https://issuu.com/-debatesiesa/docs/la_industria_del_liderazgo-_debates_iesa_xxviii-3_

Canelones (2015). La educomunicación en el sistema de orquestas y coros Juveniles de venezuela. Núcleo la rinconada. UCV. Maestría en comunicación social.

Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. McGRAW-HILL. México.

Fernández, R. (2022) Perfil de los gerentes educativos en los del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. Universidad del Zulia. ISSN: 1856-9331. Vol. 30. 20. (2022): Abril 2022 – Septiembre 2022. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1032-7854?lang=es>

Fonseca y otros (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. Universidad de la Costa CUC. Documento en línea: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/article/view>

López, M. (2013). La Cultura Organizativa como Herramienta de Gestión Intena y de Adaptación al Entorno. Un estudio de caso en múltiples empresas Murcianas. Universidad de Murcia.

Nápoles y Moreno (2017). Análisis de los factores que determinan el éxito en el proyecto "TRASVASES". Documento en línea: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181553376001/html/>

Peraza (2021). El liderazgo transformacional como elemento de cambio en el contexto gerencial. Un atisbo al sistema de orquestas y coros juveniles e infantiles. Universidad Fermín Toro. Doctorado en Gerencia Avanzada. Tesis Doctoral.

PNUD. (2015). Cuadernos de Desarrollo Humano. *Prácticas ejemplares en inclusión social y cultura de Paz*. Sistema Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Venezuela.

Rojas (2010) Estilo Gerencial de la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. Caso de Estudio: Estado Lara. UCLA. TEG Maestría en Gerencia Empresarial.

Sánchez (2007). El Sistema Nacional para las Orquestas Juveniles e Infantiles. La nueva educación musical de Venezuela. Instituto Universitario de Estudios Musicales (IUDEM), Caracas, Venezuela. https://www.academia.edu/81031728/El_Sistema_Nacional_para_las_Orquestas_Juveniles_e_Infantiles_La_nueva_educaci%C3%B3n_musical_de_Venezuela

Senge, P. (2002). La Quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos lo que se interesen. Bogotá: Norma.

Senge, P. (2005). La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2da. Ed. Buenos Aires: Granica

Tejada (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestion del conocimiento y por competencias. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. Red de Revistas de Latina, el Caribe, y Portugal

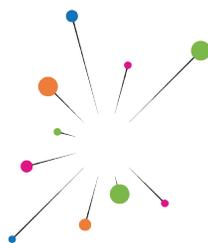
WEB Oficial de El Sistema. Fundación Musical Simón Bolívar. <https://elsistema.org.ve/>

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a las Gerencias Estadales, Directores de CAR y Núcleos quienes de alguna u otra forma participaron activamente en el desarrollo de este estudio.

1. Apure: Yorly Jaspe
2. Anzoátegui: Rosa Banus
3. Anzoátegui Núcleo San Tomé: Lucía Ramirez
4. Anzoátegui. Núcleo Anaco. Alejandro Duerto
5. Aragua: Carlos Caldera
6. Aragua: Manuel Izaguirre
7. Aragua: Yenny Noguera
8. Amazonas: Nailleth Castro
9. Barinas: Wilmer Quintero
10. Bolívar: Francisco Ces
11. Carabobo : Iván Sánchez Pitre
12. Delta Amacuro : Deilyn Pérez
13. Distrito Capital: Alexandra Pineda
14. Distrito Capital CAR San Agustín: Tupac Amaru Rivas
15. Distrito Capital CAR Montalbán: Borgan Ascanio
16. Falcón: Marlon Molina
17. Falcón Núcleo Coro: Alexis Guanipa
18. Guárico: Ana María Landaeta Guerrero
19. Lara: Alfredo D'Addona
20. Lara Núcleo Barquisimeto: Anderson Peraza
21. Mérida: José Alejandro Gutiérrez Mendoza
22. Miranda Eje Altos Mirandinos: Damaris Gonzalez Gonzalez
23. Miranda Eje Barlovento: Josmarly Retortillo
24. Miranda Eje Guarenas-Guatire: Sonia Urbina
25. Monagas: José Gregorio Vivenes
27. Portuguesa: Raquel Castillo
28. Táchira: Jorge Guillermo Ostos Almeira
30. Trujillo: Luis Coronado
31. Yaracuy: Rosa Rovero de Rodríguez
33. Yaracuy: CAR San Felipe: Marcos Caldera

Al maestro Luis Velásquez. Director de Núcleos



EL SISTEMA

MÚSICA PARA TODOS



CENTRO DE INVESTIGACIÓN
Y DOCUMENTACIÓN
DE EL SISTEMA