

Informe estudio la revolución cultural de Curanilahue

un sueño

compartido

Estudio de percepción
de los integrantes de la
Orquesta Infantil y Juvenil
de Curanilahue sobre
los factores de éxito y de
mejora de la orquesta.

ARAUCO

Para citar este Informe:

Fundación Educacional Arauco (2021). Informe Estudio, La revolución cultural de Curanilahue: un sueño compartido.

Elaboración y redacción del Informe: Florencia Alonso Armanet, Percy Bedwell Rodríguez, María Gabriela Morales Malverde y Marcela Sáez De Cea

Edición: Carolina Vargas Pavez

Fotografías: Claudio Cánovas Segovia y Wildo Ríos Méndez

Registro de propiedad intelectual: 2021-A-2161

creemos
en los
profesores

índice

6	Introducción
8	1. Antecedentes
1.1	Movimiento de orquestas infantiles y juveniles en América Latina y Chile
1.2	Relevancia de las orquestas infantiles y juveniles para el desarrollo de niños, niñas y jóvenes y sus contextos sociales
1.3	Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue
22	2. Consideraciones teóricas
2.1	Tipologías de las orquestas infantiles y juveniles en Chile
2.2	Mejora escolar y factores que la favorecen
2.3	Prácticas claves para el liderazgo educativo
38	3. Objetivos
40	4. Diseño de la investigación
4.1	Enfoque metodológico
4.2	Selección y caracterización del caso
4.3	Recolección y análisis de la información
47	5. Resultados
5.1	Condiciones del contexto
5.2	Gestión institucional
5.3	Gestión técnico-musical
5.4	Cultura institucional
85	6. Conclusiones
89	7. Referencias bibliográficas

el compromiso de la Fundación por apoyar el desarrollo artístico y cultural de las orquestas y las habilidades de los jóvenes

El año 2020, la Orquesta Sinfónica de Curanilahue cumplió 25 años de trayectoria y en Fundación Educacional Arauco estamos orgullosos de poder ser parte de esta iniciativa que comenzó con 25 estudiantes y hoy ya cuenta con 300 integrantes.

El programa de Apoyo a Orquestas Juveniles de nuestra Fundación busca potenciar el trabajo en red entre las distintas orquestas que apoyamos, fortaleciendo la gestión y el trabajo colaborativo entre los líderes de cada proyecto, potenciando la calidad técnico musical de las orquestas por medio de instancias de aprendizaje y profundización conjunta. Este programa se ha implementado desde 1998 en las comunas de Talca, Constitución, Curanilahue, Arauco, Valdivia y Mariquina.

Con este programa reafirmamos el compromiso de la Fundación por apoyar el desarrollo artístico y cultural de las orquestas y las habilidades de los jóvenes que componen cada una de las agrupaciones, entendiendo que ésta es una instancia educativa que permite contribuir a dar mayores oportunidades de desarrollo a niñas, niños y jóvenes.

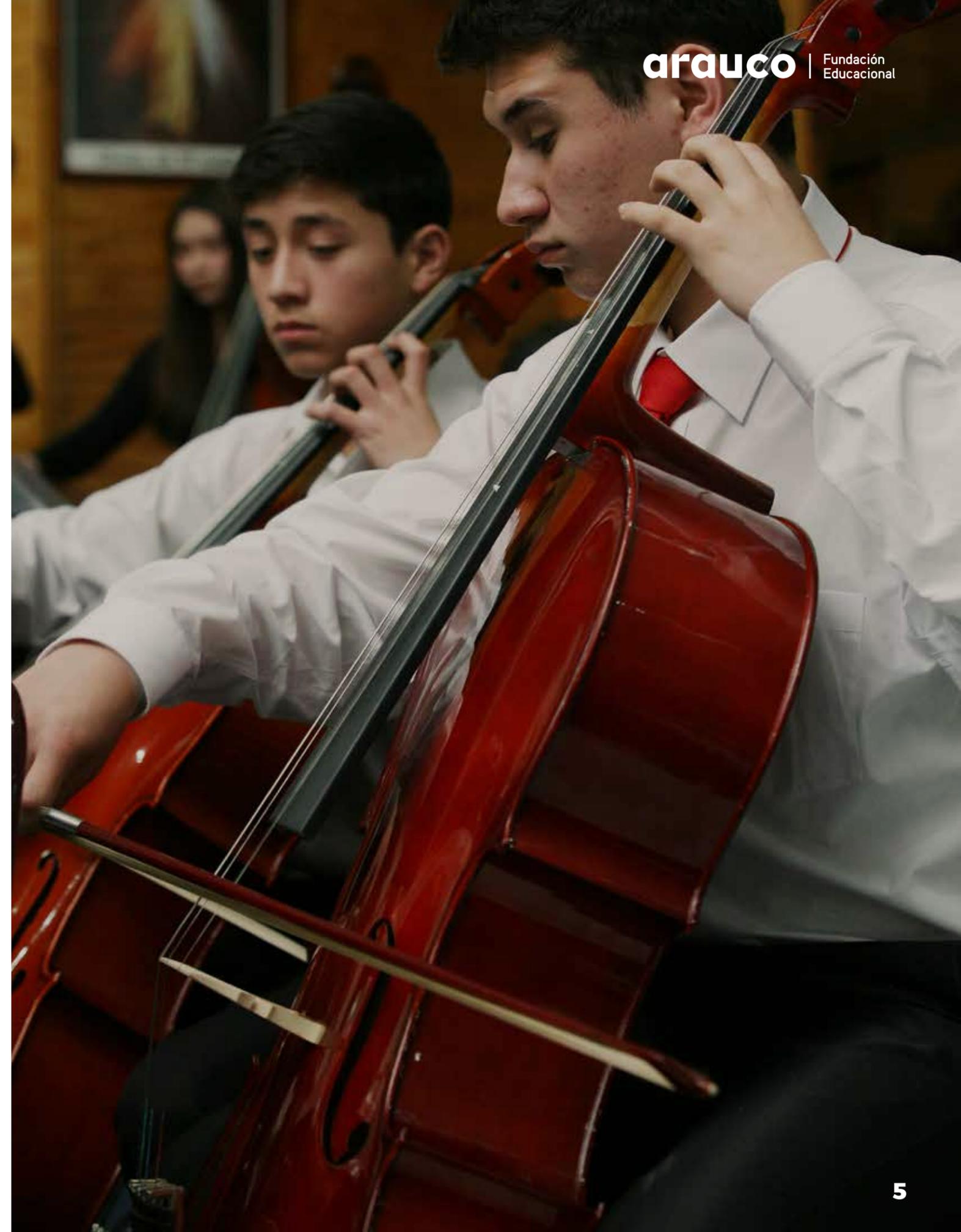
Creemos que la música puede abrir muchas posibilidades de desarrollo integral a los niños y niñas que participan de ella. En este sentido, una vez más confirmamos que el trabajo en alianza multiplica opciones y abre posibilidades de un mayor desarrollo para las comunidades.

El presente Informe da cuenta de un estudio de caso realizado para sistematizar la experiencia de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue, con el objetivo de determinar, desde la perspectiva de sus integrantes y personas vinculadas a ella, aquello que le ha permitido realizar un trabajo exitoso y de mejora sostenida.

Esperamos que los hallazgos y resultados sean un aporte para los distintos actores involucrados y para aquellas organizaciones que buscan la mejora constante. Nuestra intención es que sirvan como reconocimiento y como invitación a mantener el trabajo y el esfuerzo realizado; que permitan compartir la experiencia y los principales aprendizajes, como una manera de promover y fomentar estrategias y metodologías de trabajo, que nos permitan seguir aportando al desarrollo educativo de nuestro país.

Hoy más que nunca esperamos que la música siga siendo ese mundo transformador que permite que los niños, niñas y jóvenes alcancen sus sueños y metas.

Isidora Recart H.
Directora Ejecutiva Fundación Educacional Arauco



Introducción

La educación artístico-musical y su impacto positivo en el desarrollo de niños, niñas y jóvenes y en las comunidades expuestas a ella, ha presentado un auge sostenido en el último tiempo, manifestándose en el desarrollo de orquestas infantiles y juveniles a lo largo de Chile. Éstas tienen un efecto beneficioso en las oportunidades de vida, tanto de quienes forman parte activa de las agrupaciones musicales, como de los entornos sociales que se exponen de manera más pasiva, a este tipo de movimientos.

Debido a lo anterior, y con el fin de contribuir al desarrollo de las orquestas infantiles y juveniles en Chile, junto al propósito de contar con información que oriente y fortalezca el trabajo que Fundación Educacional Arauco realiza con las diferentes orquestas que apoya, se llevó a cabo un estudio para indagar en la experiencia de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue. Se consideró dicha orquesta principalmente por su experiencia y trayectoria, ya que corresponde a un proyecto de 25 años de vida, reconocido nacional e internacionalmente, sustentable, en permanente mejora y que destaca como una experiencia innovadora que logra conjugar el ámbito cultural, social y educativo.

Al conocer la trayectoria de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue y el efecto que ha

tenido en las oportunidades de desarrollo de quienes han formado parte de ella, surgen como interrogantes el saber ¿qué ha permitido que la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue haya desarrollado un trabajo exitoso? y ¿qué ha permitido mantener un proceso de mejora constante?

Guiado por esas preguntas, el estudio de caso de la Orquesta se realizó con un enfoque cualitativo a través de la realización de entrevistas y grupos focales, como una manera de recoger la percepción de los integrantes de la orquesta y de personas vinculadas a su quehacer. Este estudio permite reconocer que el éxito y mejora de esta Orquesta es multifactorial, destacando aspectos referidos a las condiciones del contexto en el cual se desarrolla la orquesta, a la gestión institucional, la gestión técnico musical y otros referidos a la cultura institucional.

Cabe destacar también que muchos de los aspectos identificados que han favorecido el trabajo de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue, son coincidentes con los factores que favorecen la mejora escolar en las instituciones educativas en Chile, así como también, con las prácticas de liderazgo efectivo que favorecen los aprendizajes de los alumnos en general.

01

Antecedentes



1.1

movimiento de orquestas infantiles & juveniles en américa latina y chile

El origen de los movimientos de orquestas infantiles y juveniles en América Latina y en consecuencia en Chile, se encuentra en Venezuela y, particularmente, en la visión de José Antonio Abreu. Abreu, como se indica en De Andraca y Morales (2017), concibió la creación de orquestas infantiles y juveniles en Venezuela como una oportunidad para construir un país más equitativo, donde los niños y niñas más desfavorecidos pudieran ampliar sus oportunidades de vida y desarrollarse tanto personal como socialmente. De esta manera, el movimiento de orquestas en Venezuela innovó en la manera de entender la música instrumental y orquestada, su enseñanza y el público objetivo, buscando, de manera original entrelazar la enseñanza técnico-musical con un propósito social.

Chile no quedó ajeno a lo que estaba sucediendo en Venezuela, siendo Jorge Peña Hen el precursor de las orquestas infantiles y juveniles en el país. De acuerdo con De Andraca y Morales (2017), en 1960 y bajo las ideas de Jorge Peña, se crea el Plan de Extensión Docente, el cual concreta en 1964, la creación de la Orquesta Sinfónica de Niños de La Serena, compuesta por niñas y niños de establecimientos públicos.

Esta iniciativa, y siguiendo lo dicho por las autoras señaladas, da inicio al movimiento de Orquestas Infantiles y Juveniles en Chile, extendiéndose a otras ciudades. En 1991, Fernando Rosas Pflingsthor, junto al Ministro de Educación de la época, deciden fortalecer y prolongar la propuesta de Jorge Peña Hen y viajan a Venezuela para conocer el sistema de orquestas de dicho país, permitiéndoles formarse una idea de cómo potenciar una iniciativa similar en Chile. Es así como, en 1992, se da inicio al Programa Nacional de Creación y Apoyo a las Orquestas Sinfónicas Juveniles, derivando finalmente en el año 2001, en la creación de la Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles (FOJI) de Chile.

En nuestro país existen alrededor de 500 Orquestas Infantiles y Juveniles comunales (Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile, 2018) y es de interés, privado y público potenciar este tipo de iniciativas debido al efecto que tienen en el desarrollo individual y social, tanto de los niños, niñas y jóvenes que en ellas participan, como en las comunidades en las que viven.



1.2

relevancia de las orquestas infantiles & juveniles en américa latina y chile

La manera en que se concibe el desarrollo humano, determina la forma en que se interpreta la evolución de éste y los factores que podrían estar involucrados en las posibilidades de crecimiento de una persona. De esta manera, destacar la relevancia de las orquestas en el desarrollo de quienes las conforman, implica reconocer que el aprendizaje humano se concibe como un proceso social e individual de alta complejidad que se produce en un contexto social específico, en el que se entrelazan diversos factores, afectando -por una parte-, el rumbo del desarrollo de una persona, en este caso, de los integrantes de las orquestas infantiles y juveniles y, por otra parte, el camino que siguen los contextos sociales en que interactúan los integrantes de una orquesta.

Dicho esto, y bajo la propuesta de la Teoría Ecológica del Desarrollo Humano (Bronfenbrenner, 2002), este estudio reconoce que las posibilidades de aprendizaje de un niño/a y joven dependen de los entornos sociales en que participa, contextos sociales que no sólo están determinados por las características de la actividad humana que ahí se produce, sino también, por otros marcos sociales que definen, en alguna medida, dicha actividad.

Así que, las posibilidades de desarrollo de los niños/as y jóvenes que forman parte de orquestas infantiles y juveniles están determinadas tanto, por la manera en que se produce la interacción social en las diferentes actividades de un conjunto musical, como por la forma que adquiere la interacción entre dicha actividad social-musical y los otros marcos sociales en que vive el niño/a y joven, y que contribuyen a determinar la actividad social-musical (por ejemplo: comunidad, familia, escuela, entre otras).

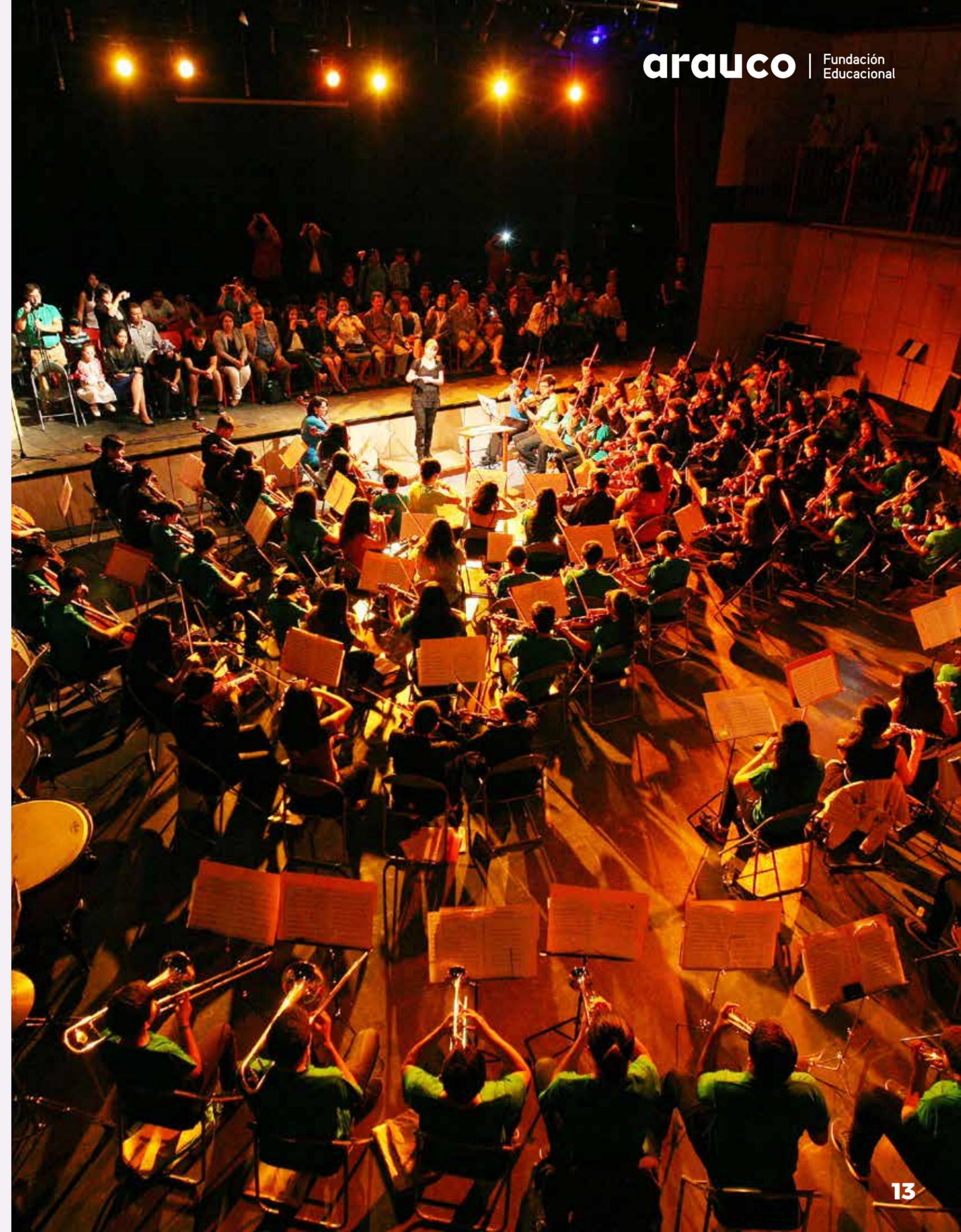
Para Bronfenbrenner (2002), el que existan rasgos compartidos entre quienes conforman un mismo subgrupo social, se debe a que las personas han adquirido conocimiento y han aprendido formas de actuar e interpretar sus entornos de manera similar, distinguiéndose de otros subgrupos sociales. Para el autor, las características comunes que tiene un mismo subgrupo social no sólo se tienden a perpetuar al interior de dicho grupo, sino que también tiñen y tienen la capacidad de transformar otros espacios sociales, de la misma manera que estos espacios sociales diferentes pueden afectar los rasgos de un subgrupo particular. A este proceso Bronfenbrenner (2002) le llamó reciprocidad.



Al llevar estas ideas al contexto de una orquesta, se puede suponer que los estudiantes que participan de conjuntos musicales, por el hecho de formar parte de un mismo subgrupo social, pueden adquirir rasgos similares, compartir aprendizajes, desarrollar habilidades comunes y, en definitiva, ver afectada de una manera parecida su desarrollo individual y social, distinguiéndose del desarrollo individual y social de niños/as que no participan de orquestas. A su vez, el hecho de que los estudiantes de un mismo subgrupo social -por ejemplo: una orquesta- interactúen con otros entornos sociales (familia, escuela, barrio, comuna, etc.) puede generar cambios en un doble sentido: (i) en esos entornos sociales diferentes a la orquesta y (ii) estos entornos sociales que no son la orquesta también afectarían la actividad musical y social de ésta.

Se indica lo anterior para poder establecer con claridad, que la relevancia de una orquesta en el desarrollo de una persona no solo se limita a impactar sus posibilidades individuales de aprendizaje y desarrollo. En otros términos, la orquesta, como subgrupo social, afecta: (i) el desarrollo del alumnado que forma parte de ella y (ii) a los contextos sociales con que se relacionan los estudiantes de la orquesta (familia, escuela, entre otros). A su vez, (iii) la orquesta se ve afectada por esos entornos sociales en que participa el alumnado del conjunto musical y, además, (iv) la orquesta y los contextos sociales que están vinculadas a ésta se ven afectados por marcos sociales superiores que envuelven la actividad musical y los contextos sociales diferentes a la orquesta, pero de los cuales forman parte los integrantes de la agrupación musical.

A continuación, se destacan algunas investigaciones que evidencian el efecto positivo de los conjuntos orquestales en el desarrollo de los ciudadanos más jóvenes y en los entornos sociales en que éstos viven, así como la manera en que el contexto familiar del alumnado influye en la actividad orquestal.



A.

rasgos compartidos en el desarrollo del alumnado que participa de una actividad musical común

Diversos autores destacan cómo la práctica instrumental sistemática, y sobre todo cuando es desde temprana edad, incide de manera positiva en el desarrollo auditivo, cognitivo y del lenguaje de quienes la llevan a cabo (Arts Educational Partnership, 2011; Hallam, 2010; Hodges y O'Connell, 2005; Hyde et al., 2009; Schellenberg, 2004; Schellenberg y Weiss, 2013), al igual que en el desarrollo de la perseverancia (Scott, 1992 citado en Arts Educational Partnership, 2011) y en el rendimiento escolar (Catterall et al., 2012; Lucchini et al., 2011; Schellenberg y Weiss, 2013).

En el caso del desarrollo auditivo, Schellenberg y Weiss (2013) concluyen que los niños/as que desarrollan una actividad musical potencian su capacidad para reconocer sonidos, dominio complejo para aquellas personas que no se han visto expuestas a este tipo de práctica. A su vez, Hyde et al. (2009) destacan que esta capacidad auditiva se ve incrementada cuando la actividad musical se inicia a temprana edad.

Respecto al desarrollo cognitivo, Hodges y O'Connell (2005) y Schellenberg (2004) determinaron que la práctica musical incide positiva y significativamente

en el desarrollo temporal-espacial del alumnado que ejerce esta actividad. A ello se suman los hallazgos de Arts Educational Partnership (2011), quienes mediante un estudio determinaron que el desarrollo activo de un instrumento o práctica musical contribuye de manera relevante a la capacidad de realizar con éxito tareas de alta complejidad, como resolver problemas y desarrollar un razonamiento abstracto.

Sobre el desarrollo del lenguaje, Arts Educational Partnership (2011), Hallam (2010) y Schellenberg y Weiss (2013), hacen hincapié en que la actividad musical contribuye a ampliar el vocabulario, a obtener una mayor conciencia fonológica y a potenciar la comprensión lectora, siendo todos factores -como se indica en De Andraca y Morales (2017)- predictores de éxito escolar.

Además de lo ya señalado, los niños/as y jóvenes que desarrollan una actividad musical se caracterizan por ser perseverantes, es decir están permanentemente intentando alcanzar sus objetivos, pese a los obstáculos que puedan reconocer (Scott, 1992, citado en Arts Educational Partnership, 2011).



Al centrar la atención en el contexto escolar formal y, específicamente, en su relación con el rendimiento escolar, el desarrollo de una actividad musical sistemática por parte del alumnado, afecta positiva y significativamente su desempeño educativo (Catterall et al., 2012; Schellenberg y Weiss, 2013). Los autores señalan que la actividad musical favorece el desarrollo de habilidades demandadas por los entornos escolares, permitiendo que los niños/as y jóvenes que llevan a cabo este tipo de actividad respondan con mayor éxito a las demandas escolares. Entre las habilidades que potencia la actividad musical y que son deseables en la educación formal destacan: la sistematicidad, la disciplina y el esfuerzo implicado en el desarrollo de tareas.

A lo expuesto, se suman los resultados del estudio de Lucchini et al. (2011), implementado con los estudiantes de la Orquesta de Curanilahue el que indica que los estudiantes vulnerables que asisten a la Orquesta y que tienen un desempeño escolar con nota entre 5 y 6, obtienen resultados académicos significativamente superiores a sus pares que no forman parte de la agrupación musical.





B.

efecto de la actividad musical de los alumnos en otros entornos sociales en los que participan

Como lo destacan De Andraca y Morales (2017), son escasas las investigaciones relativas al efecto de las orquestas en los entornos sociales en que viven sus estudiantes. Pese a ello, se hará referencia al efecto de la actividad musical en el clima escolar, en el contexto familiar de los estudiantes y en la comunidad en que están insertos.

Como primer efecto de la actividad musical en otros contextos sociales, destaca el hecho que el desarrollo musical permanente por parte de niños/as y jóvenes contribuye de manera importante a reintegrar al sistema escolar al alumnado que lo abandonó, funcionando como una actividad de protección social (Barry et al. 1990; Israel, 2009; Kinder y Harland, 2004) y que brinda al contexto escolar formal, apoyo en la retención del alumnado más vulnerable socialmente.

Con respecto al clima escolar, Bamford y Wimmer (2012) y Harland et al. (2000) mencionan que el alumnado que desarrolla una actividad musical sistemática exhibe un mayor compromiso con su establecimiento educativo, contribuyendo a fortalecer los vínculos entre pares y entre estudiantes y docentes. Además, los estudiantes conciben a la escuela como un lugar en el que les agrada estar.

En el caso del contexto familiar, Harland et al. (2000) enfatizan que la familia del alumnado que realiza una práctica musical sostenida, se caracteriza por tener una actitud positiva hacia la cultura y por apoyar e involucrarse más en las acciones de la escuela a la que asiste su hijo o hija, fortaleciendo, de esta manera, el rol educativo de la educación formal. Sin embargo, y como destaca Bamford (2007), no toda actividad musical contribuye al involucramiento de la familia con la escuela

y con la actividad musical de su hijo/a. Para que este apoyo se produzca, de acuerdo con el autor, es requisito que el proyecto musical sea de calidad.

Finalmente, la comunidad en que viven los niños/as y jóvenes que realizan una actividad musical también se ve afectada por esta práctica. Estos cambios dicen relación con un aumento en el aprecio de la cultura y, específicamente, asistencia a actividades musicales (Merriam, 1964 citado en Hargreaves y North, 1999). A estas conclusiones se suman los resultados de Lucchini et al. (2011) quienes determinaron que respecto a la Orquesta de Curanilahue, los ciudadanos de dicha localidad declaraban un sentimiento de orgullo hacia el conjunto musical, siendo la Orquesta una parte relevante de la identidad de la comuna.

Lo anterior adquiere especial valor al recordar los dichos de Uy (2012), quien indica que toda comunidad adquiere una forma y vida particular porque está compuesta por personas que desarrollan actividades sociales e interactúan en agrupaciones específicas, definiendo -en buena medida- tanto los rasgos de la comunidad, como los subgrupos sociales en que participan.

C.

efecto de la familia en la posibilidad del alumnado de desarrollar una actividad musical permanente

La familia también puede afectar el progreso de la actividad musical de un conjunto, si es que actúa como obstáculo para su avance o como facilitador. En ambos sentidos, la familia juega una función clave en la posibilidad de que su hijo o hija asista de manera regular a la práctica musical y desarrolle motivación, interés e involucramiento en su actividad instrumental (Borthwick y Davidson, 2002, citados en Welch y Adams, 2006). A lo dicho, se suma el estudio de O'Neill et al. (2002), quienes indican que el estudiante que realiza una actividad musical señala que el apoyo de su familia en dicha actividad es crucial para involucrarse, agregando -en un segundo plano-, que sus profesores y pares también ejercen influencia en su interés por la práctica musical.

De esta manera, contextos como la familia de los niños/as y jóvenes que participan de un conjunto musical y, en consecuencia, desarrollan una actividad musical, ejercen influencia en la posibilidad de crecimiento y mejora, tanto de la agrupación, como de cada uno/a de sus integrantes.

Finalmente, lo descrito hasta el momento revela la importancia que pueden llegar a tener las orquestas infantiles tanto en el desarrollo del alumnado que forma parte de ellas, como en los contextos adicionales a la orquesta en que se desenvuelven. De este modo, se aprecia lo ya mencionado por Bronfenbrenner (2002): que los subgrupos sociales, como el alumnado de una orquesta, no sólo pueden desarrollar rasgos comunes por el hecho de participar de una misma actividad, sino que también afectan otros entornos en los cuales participan: contexto familiar y escolar, entre otros.

1.3

orquesta infantil & juvenil de curanilahue

La Orquesta de Curanilahue nace en el año 1995 a partir del sueño de Francisco Ruiz B., entonces director del Liceo Mariano Latorre de la comuna, quien -con el interés de realizar actividades culturales-, invita a la Orquesta Sinfónica de la Universidad de Concepción a actuar en el establecimiento. En esta visita, establece contacto con Américo Giusti, profesor y músico de esta Orquesta, y juntos comienzan a idear la creación de una futura orquesta de estudiantes, que contribuyera a la formación integral de una juventud afectada por las limitaciones que imponía vivir en una de las comunas más pobres de Chile.

En los años de la creación de la Orquesta, Curanilahue agrava su situación de comuna más pobre del país con el cierre de su fuente de empleo más importante: el carbón. En ese contexto, la orquesta surge como un milagro dentro de la ya deprimida comuna carbonífera (Fernández, 2006; Velasco, 2009). Francisco Ruiz y Américo Giusti se propusieron, a través de la Orquesta -y junto con su coordinadora María Eugenia Muñoz-, poblar de optimismo

a la comuna. Optimismo orientado a construir la creencia de que la pobreza no es hereditaria y que, pese a ella, hay diversos caminos que permiten acceder a nuevas oportunidades educativas y culturales, siendo los niños/as y jóvenes el futuro de la comuna.

Los primeros apoyos fueron solicitados por el rector del Liceo Mariano Latorre al Concejo Municipal, al alcalde directamente y a los padres y apoderados. Luego, se presentó el proyecto a un Fondart, y al adjudicárselo pudieron comprar los primeros instrumentos. Los primeros 60 integrantes de la Orquesta, se eligieron a partir de una convocatoria que se definió realizar de manera abierta y transparente. Cabe señalar, que la deserción de este primer grupo fue mucho más baja de lo esperado. A poco andar, sumaron su colaboración Fundación Beethoven, Fundación Andes, la División de Cultura del Ministerio de Educación, Empresa ARAUCO y ENAGAS, configurándose una extensa red de apoyo que facilitó su desarrollo y sus buenos resultados.



En 1999, y en paralelo a la Orquesta Juvenil, nace la Orquesta Semillero la que estuvo a cargo de Humberto Águila. El año 2002, nace una tercera Orquesta en la comuna: la Orquesta Bicentenario de Curanilahue, la cual posteriormente, es fusionada con la Orquesta Semillero. La Orquesta Bicentenario forma parte de una política cultural nacional que dotó de una orquesta de características similares a cada región del país. La Orquesta Bicentenario cuenta con el compromiso de la Municipalidad de Curanilahue, la Empresa ARAUCO -a través de su Fundación Educacional-, la Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile (FOJI), el Fondo Nacional de Escuelas Artísticas y diversos organismos de gobierno.

El éxito de la Orquesta Bicentenario de Curanilahue y el impacto que causó en todo Chile, quedaron de manifiesto en el reconocimiento de la crítica especializada y del público de diferentes ciudades quienes vieron en ella, un ejemplo de trabajo y perseverancia. Su peso en el movimiento de orquestas en el país se expresa en los reconocimientos recibidos y en sus giras nacionales e internacionales. Así, en 2006 fue la Orquesta que recibió más becas a nivel país por parte de FOJI y algunos integrantes han destacado como solistas y han ganado competencias nacionales como el Concurso Nacional de Violín y el de Jóvenes Talentos organizados por FOJI.

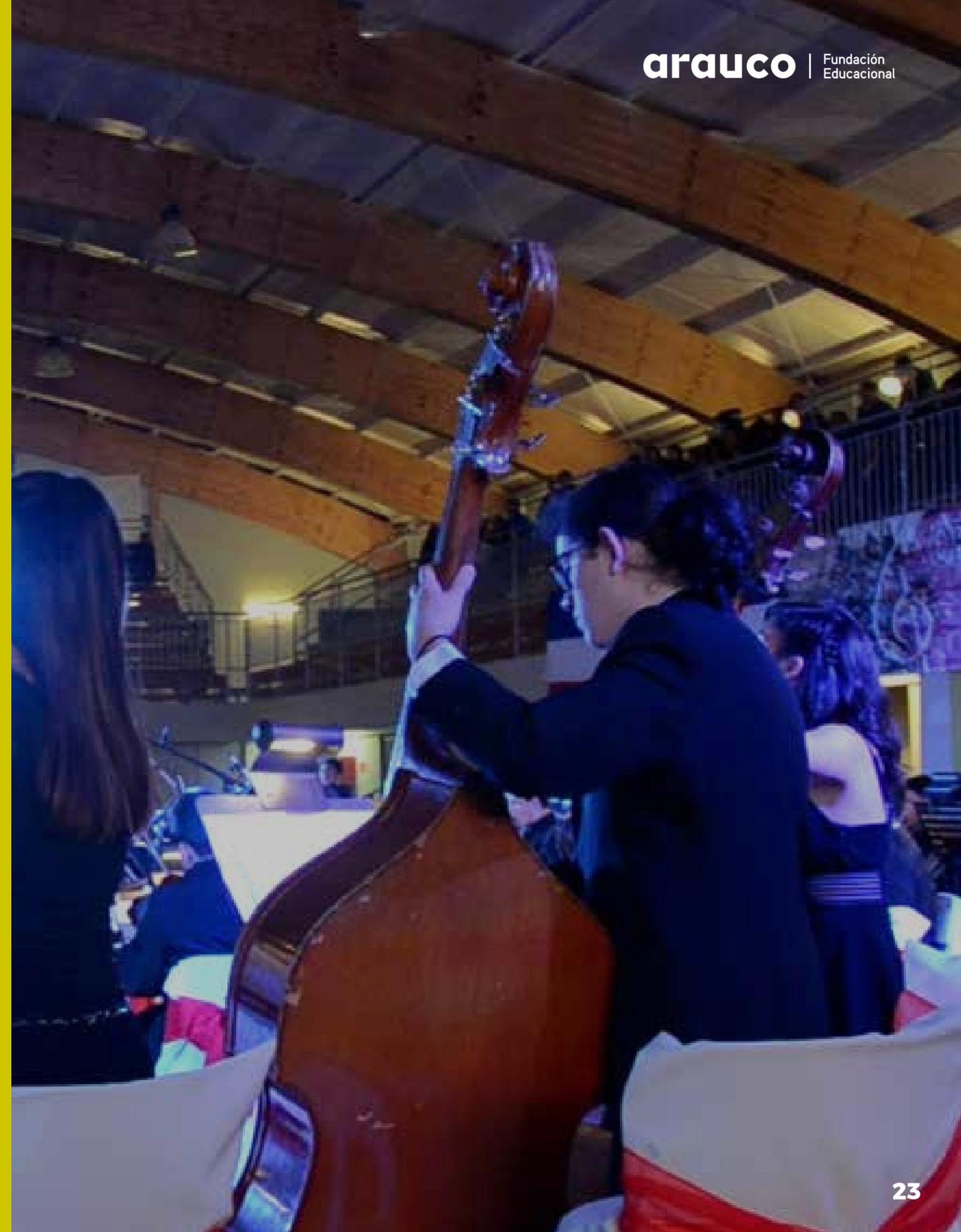
Actualmente, la Orquesta está compuesta por alumnos que estudian los distintos instrumentos de una orquesta sinfónica y que cuenta con 15 profesores de instrumento; violín, viola, cellos, contrabajo, oboe, fagot, flauta travesa, clarinete, trombón, trompeta, corno y percusión. Desde el año 2015 a la fecha, es dirigida por el violinista Jerson Mella quien formó parte de la primera generación de la Orquesta de la comuna, siendo un reflejo de que el sueño de Francisco Ruiz, Américo Giusti y María Eugenia Muñoz se ha transformado en realidad, cambiando la vida de las personas a través de la música.

Las presentaciones de la Orquesta son reconocidas a nivel comunal, provincial, regional y nacional. Un hito importante fue su participación en la inauguración del Mundial de Fútbol Sub 17 que se realizó en Santiago el año 2015, y que tuvo una cobertura televisiva de carácter mundial.



02

Consideraciones Teóricas



2.1

tipología de orquestas infantiles y juveniles en Chile



Este estudio considera tres aspectos para analizar la experiencia de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue. En primer lugar, se presenta una tipología de las orquestas infantiles y juveniles en Chile, la que nos permite conocer distintos modelos de gestión, como una manera de entender de mejor manera el sentido y la forma de funcionamiento de las orquestas. En segundo lugar, se presentan claves del mejoramiento escolar sostenido, resaltando los aspectos que tienen en común las escuelas de Chile que han presentado mejoras consistentes, rescatándose en particular, aquellos elementos que pueden vincularse al funcionamiento de orquestas. Finalmente, y en consideración a la relevancia que tiene el liderazgo en el funcionamiento y mejora constante de las organizaciones, se consideran las prácticas claves para el liderazgo efectivo.

Es importante destacar que el primero de los tres aspectos está plenamente centrado en el ámbito musical y los otros dos son tomados desde experiencias del ámbito educativo, las que están muy vinculadas con el quehacer de las orquestas infantiles y juveniles, tanto en su rol en el logro de aprendizajes de los alumnos, como en lo referido a la gestión institucional.



Espinosa y Pavez (2016) proponen una tipología de orquestas describiendo, para cada una de ellas, sus características en torno al funcionamiento, financiamiento, formato y repertorio. De esta manera, concluyen que existen cinco tipos de orquestas: artísticas, sociales, educacionales, recreacionales y de carácter simbólico. Es importante señalar que esta tipología da cuenta de las orientaciones y el énfasis de cada una de las orquestas. En otros términos, las orquestas suelen contar con uno o más rasgos asociados a los diferentes tipos de orquestas, predominando -en algunos casos- una tipología por sobre otra/s.



A. orquestas de carácter artístico

Su objetivo central es el desarrollo artístico-musical. Lo promueve por medio de la aplicación de metodologías formales, considerando aspectos como el estudio planificado y enmarcado en un currículum de formación, y la enseñanza técnica de la ejecución instrumental, entre otros.

Este tipo de orquesta se preocupa de contar y mejorar, de manera permanente, aspectos como infraestructura,

calidad y mantenimiento de los instrumentos, al igual que con profesionales de alta calidad, siendo especialistas en su instrumento y con espacios que les permitan ensayar de manera adecuada.

Las orquestas con orientación artística y, en consecuencia, sus integrantes, usualmente destacan por la calidad técnico-musical, es decir, por su profesionalismo, ejecución e interpretación musical.

B. orquestas de carácter social

El principal propósito de este tipo de agrupación es proveer a sus integrantes de herramientas que les permitan la movilidad social, desarrollar un mayor capital cultural y superar la pobreza producto del entorno social en que viven.

De este modo, las orquestas sociales reciben a niños/as y jóvenes de entornos sociales vulnerables, estando -habitualmente-, al alero de un establecimiento educacional y/o municipalidad, aunque también existen agrupaciones que son apoyadas, total o parcialmente, por particulares. A su vez, este tipo de orquestas suele

contar con adultos altamente vinculados con su rol social, contribuyendo a la construcción de un sello e identidad distintiva.

En este tipo de orquesta, la calidad técnico-musical -si bien es una preocupación-, es un elemento menos definido ya que funcionan con aquello de lo cual disponen, es decir, principalmente instrumentos de cuerda, dado el menor costo que estos tienen en comparación con otros.



C.

orquestas de carácter educacional



Las orquestas educacionales tienen como fin contribuir al desarrollo integral del alumnado. Usualmente están bajo la tutela de un establecimiento educacional, y en ella participan estudiantes entre los 8 y 19 años. De este modo, la orquesta adquiere el rasgo de actividad extraprogramática dentro de la escuela.

Otras de sus características, son que su actividad suele realizarse entre los meses de marzo/abril a diciembre, tienen un horario de ensayo fijo y éste generalmente es una vez por semana. Este tipo de orquestas funcionan, normalmente, dentro de la Jornada Escolar Completa (JEC).

En lo técnico-musical, suelen contar con diversos tipos de instrumentos, situación que está directamente relacionada con el financiamiento que tienen. Exhiben un repertorio variado y que se caracteriza por ser arreglos, de manera de adaptarse a la diversidad de estilos e instrumentos con los que cuentan.

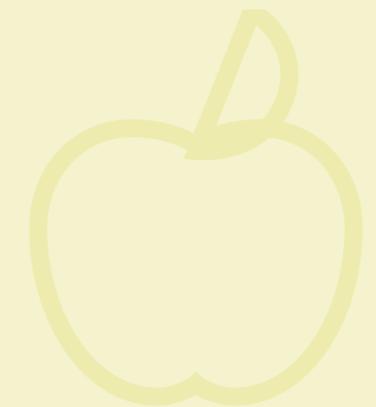
D.

orquestas de carácter recreacional



Son orquestas destinadas a universitarios que, en ciclos educativos previos, habían participado en orquestas. Su propósito es dar un espacio recreativo en el que puedan poner en práctica -y de manera colectiva-, su habilidad instrumental, siendo una iniciativa complementaria a la vida académica universitaria.

Habitualmente estas orquestas han sido creadas por los propios estudiantes que tienen interés en mantener la práctica musical y, por lo tanto, se constituyen a través de organizaciones informales, con el apoyo de algunas instituciones que les aportan financiamiento y realizan temporadas regulares con ensayos y conciertos fijos. Además, los ensayos y presentaciones tienen el carácter de autogestión, mientras que su repertorio se caracteriza por ser de piezas originales, como en el caso de las orquestas artísticas.



E.

orquestas de carácter simbólico

Buscan generar un beneficio social en las comunidades donde han nacido y se han desarrollado. Esto implica aportes a los participantes en aspectos como: sentido de pertenencia, identidad o participación ciudadana.

Debido a la gran repercusión y los diversos beneficios que tienen las orquestas infantiles y juveniles, se busca que ejerzan influencia positiva en la comunidad y en

el entorno donde han sido creadas, para lo cual es importante utilizar su imagen para beneficiar también a los benefactores de las mismas, quienes están apoyando y posibilitando su desarrollo.

2.2

mejora escolar y factores que la favorecen: mirada desde las orquestas infantiles y juveniles

Las claves del mejoramiento escolar sostenido (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2014), dan cuenta de elementos comunes que han sido identificados a partir del análisis de las trayectorias de establecimientos educacionales que mostraron una mejora sostenida en los aprendizajes de los alumnos entre los años 2002 y 2010. Lo que se busca es comprender a qué se debió que las escuelas mejoraran, para lo cual se agrupan

los elementos identificados en distintos aspectos: el contexto en el cual se genera la mejora, la gestión institucional de las escuelas, aspectos culturales y la gestión técnico-pedagógica. A continuación, se explicitan aquellos componentes que más conexión tienen con el funcionamiento de una orquesta.



A.**el contexto: rol de las familias y contexto social**

Existen dos elementos relevantes a considerar en el contexto en el cual se desarrollan los procesos de mejoramiento escolar: las familias de los alumnos y las dinámicas de la comunidad local.

Respecto de las familias, se evidencia una situación de reconocimiento a la escuela y de participación por parte de éstas, lo cual se da en un contexto de estabilidad ya que no se presentan situaciones de conflicto manifiesto.

Existen distintos niveles a partir de los cuales las escuelas buscan movilizar el apoyo de las familias. En un primer nivel, se busca generar un sentido de comunidad, donde las familias se sientan parte del proyecto de la escuela y se comprometan con ella. En un segundo nivel, se busca mantener una comunicación fluida con las familias para informar de los progresos y de la experiencia formativa, favoreciendo la convivencia

y disposición positiva hacia las actividades que se realizan. Y el tercer nivel, se refiere al involucramiento de las familias que logran las escuelas, donde éstas se identifican con las escuelas, colaborando en aspectos como el mantenimiento o mejoramiento, destacando la confianza y la colaboración y el apoyo al proyecto educativo.

Del contexto social entre las escuelas públicas, algunas se han constituido como un espacio comunitario, potenciando el trabajo en red con otras organizaciones de la comunidad. Otras se destacan por ser reconocidas por sus comunidades como de calidad o de excelencia académica. En otros casos, se genera una mística social, centrándose en la misión pública que cumplen, siendo vistas como un espacio de protección y desarrollo para los alumnos que asisten a ellas.

**B.****desafíos institucionales del mejoramiento**

De los aspectos institucionales que favorecen la mejora escolar en las escuelas, se relevan el cómo se ejerce el liderazgo directivo y la innovación institucional.

Del liderazgo directivo, se destaca que: a) transmiten a la comunidad escolar el propósito que da cuenta del trabajo que desarrollan, manifestando altas expectativas en sus estudiantes y docentes y comprometiendo a la comunidad educativa; b) ponen el foco en la enseñanza y el aprendizaje, siendo reconocidos como líderes pedagógicos; c) la capacidad para coordinar los distintos ámbitos y demandas de las escuelas, seleccionando iniciativas que son coherentes con el proyecto de la escuela; d) la orientación al logro, el alto compromiso con estudiantes y docentes, así como la pasión por lo que hacen; e) que promueven una cultura colaborativa y de trabajo en equipo; y por último, f) la estabilidad de los directivos o la existencia de un proceso de sucesión

adecuado que permite dar continuidad y profundizar los procesos de mejora de las escuelas.

En cuanto a la innovación, la mayoría de las escuelas implementaron variadas estrategias de cambio para resolver problemas o abordar debilidades. En ellas se identifica a una comunidad inquieta en cuanto a la búsqueda de nuevas ideas, apertura al cambio, a ensayar distintas maneras de hacer las cosas e incorporar las prácticas de las que han podido evaluar resultados. En estas organizaciones se da una cultura de confianza mutua y de altas expectativas; han introducido diversas innovaciones y no han seguido un solo programa, sino que han incorporado elementos de diferentes propuestas.



C.

cultura y motivación

En los distintos casos de escuelas que mejoran, destacan la existencia de una cultura compartida, las prácticas que permiten actualizar la cultura y las manifestaciones de dicha cultura.

Las escuelas que mejoran tienen en común una cultura compartida, que da cuenta de un relato colectivo sobre lo que son y lo que quieren ser, y que se refiere a una forma específica de trabajar con foco en la calidad y la excelencia, que buscan el desarrollo integral de sus alumnos y no se centran solamente en el desarrollo cognitivo asumiendo un compromiso social a través de su labor educativa.

Destaca también, la realización de trabajo en equipo por parte de los docentes para solucionar los problemas que tienen que enfrentar, las altas expectativas en los estudiantes por lo cual es reconocido su nivel de exigencia, y el hecho de que constituyen comunidades de trabajo con docentes, estudiantes y sus familias. Estas escuelas presentan una experiencia común entre los actores que la componen, relevando el sentido de pertenencia, el orgullo y el compromiso con el establecimiento.

Respecto de las prácticas que refuerzan la cultura escolar, se destacan: la claridad de los propósitos; la existencia de “directivos en terreno” que cumplen un rol importante en cuanto a su presencia y cercanía; el contar con ritos a través de espacios regulares para celebrar, reconocer y simbolizar la vida de la escuela. Por otra parte, la profesionalización docente se materializa en aprovechar el tiempo al máximo, que no pierden clases y las inician puntualmente. Todos estos aspectos tienen como efecto potenciar la motivación de los docentes.

A su vez, la cultura escolar tiene distintas expresiones, destacando el buen nivel de autoestima que han desarrollado los alumnos y profesores, quienes logran una percepción de autoeficacia y una visión positiva de sí mismos. Asimismo, destacan la buena convivencia y el buen clima que se genera entre los docentes y los alumnos y también entre los propios alumnos lo que permite potenciar trabajos colaborativos en la escuela.

D.

 el núcleo de mejoramiento escolar:
la gestión técnico-pedagógica


La conformación de una comunidad de aprendizaje profesional es un elemento central en la gestión técnico-pedagógica de las escuelas que mejoran, ya que considera la formación en las escuelas de los nuevos profesores, asegurando la transmisión de la identidad y el compromiso con los aprendizajes, trabajo que realizan los docentes más antiguos y del equipo directivo.

Es central también la reflexión pedagógica al interior del establecimiento, lo que se da a través de una cultura institucional de mejoramiento basada en el desarrollo colectivo, destacando la disposición positiva al cambio, el asumir responsabilidades colectivas, el reconocimiento de las necesidades de apoyo y la existencia de un clima de confianza.

2.3

prácticas clave para un liderazgo efectivo

A partir de un meta-análisis realizado por Leithwood en el año 2006 (en CEPPE, 2009), donde se analizaron diversos estudios referidos al liderazgo, se relevan 11 prácticas directivas que son claves para el logro de los aprendizajes en los alumnos, las que se agrupan en tres categorías y se presentan a continuación:

Tabla n°1: Prácticas claves para un liderazgo efectivo (CEPPE, 2009, p.25)

Categorías	Prácticas
<p>Establecer direcciones. Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del equipo y que lo incentive a perseguir sus propias metas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión (construcción de una visión compartida) • Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales) • Altas expectativas
<p>Rediseñar la organización. Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una cultura colaborativa • Estructurar una organización que facilite el trabajo • Crear una relación productiva con la familia y comunidad • Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)
<p>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en ella.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de personal • Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación) • Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes) • Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo

Fuente: elaboración CEPPE (2009) en base a Leithwood et al. (2006).



Las prácticas referidas a establecer direcciones tienen un contenido transformacional; se busca alcanzar, en el largo plazo, una comprensión compartida de la visión y objetivos de la organización, los que deben interpelar al profesor a nivel personal, ser desafiantes y alcanzables, entregando un mayor significado a su trabajo y logrando a su vez la identificación con ellos.

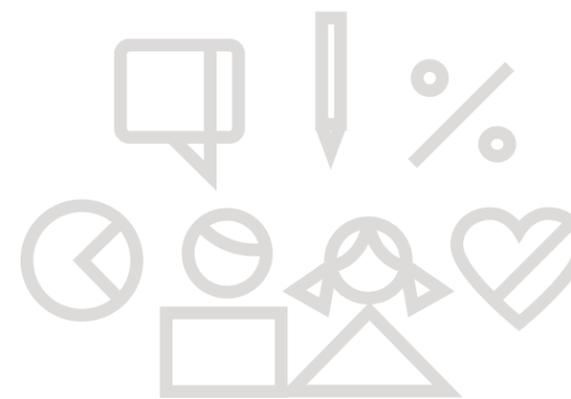
El rediseño de la organización implica que se debe apoyar el desempeño de quienes la componen, adaptándose al entorno cambiante en el cual se encuentra. Las prácticas, además de la reestructuración que debe facilitar el trabajo, se deben enfocar también en la creación de una relación productiva con la familia y la comunidad, en establecer contactos con el entorno y en construir una cultura colaborativa, en un ambiente ordenado y apoyador. Finalmente, las prácticas relacionadas con la gestión de la instrucción se enfocan en poder alinear los recursos con los cuales cuentan las organizaciones, tanto humanos como materiales, para apoyar el trabajo de enseñanza, entendiendo que el trabajo que realizan los docentes es el que tiene un mayor impacto. Por lo tanto, es necesario considerar los aspectos que lo favorecen, como son sus motivaciones, sus habilidades, y también las condiciones en las cuales se desempeñan. Todos, elementos que cumplen una función mediadora entre las prácticas de liderazgo y los resultados de los aprendizajes.

03

Objetivos

objetivo general:

El objetivo general de este estudio fue sistematizar la experiencia de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue, para determinar -desde la perspectiva de sus integrantes y personas vinculadas a ella-, aquello que le ha permitido realizar un trabajo exitoso y de mejora sostenida.



objetivos específicos:

1. Identificar los aspectos que, para los integrantes y personas vinculadas a la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue, han permitido realizar un trabajo exitoso y de mejora.
2. Describir cómo los aspectos identificados han permitido que la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue desarrolle un trabajo exitoso y de mejora.

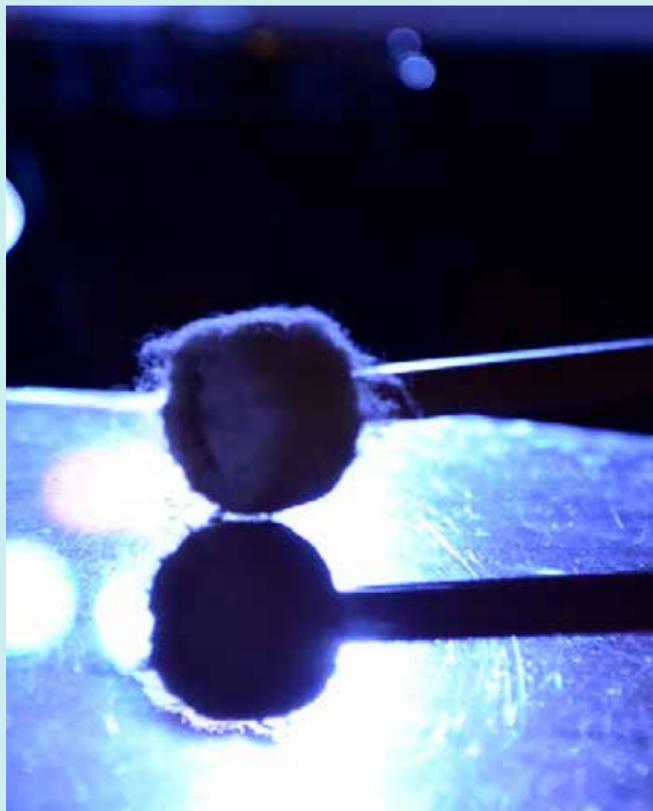
04

Diseño de la investigación



4.1

enfoque metodológico



Se utilizó un enfoque metodológico cualitativo, particularmente el estudio de caso único. Éste, según Stake (2010), permite comprender en profundidad, a una persona, un programa o un proyecto específico en su complejidad y funcionamiento. De esta manera, se busca comprender cómo la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue ha logrado mantener un proceso de mejora sostenido en el tiempo.

La sistematización de casos como la Orquesta de Curanilahue, permite entender cómo y de qué manera se ha desarrollado, cómo se obtuvieron los resultados alcanzados y cuáles son los aspectos importantes de tener en consideración, otorgando la posibilidad de reconocer los procesos y factores que le han permitido mejorar de manera permanente (Luna y Rodríguez, 2011). Dicho lo anterior, la sistematización del proceso de mejora de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue permite identificar, analizar y describir los factores claves que le han permitido mejorar de manera permanente, en estos más de 20 años, revelando los diferentes elementos que se han vuelto cruciales para el funcionamiento y la trayectoria de esta experiencia.

4.2

selección y caracterización del caso



El caso de estudio corresponde a la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue. Para alcanzar una mayor comprensión del caso, se seleccionó a los participantes conforme a su relevancia para el logro del objetivo del estudio. De este modo, se consideran los siguientes criterios de selección, los que son compartidos por Stake (2010):

- Las personas que forman parte del caso, deberán permitir la máxima rentabilidad de aquello que se quiere lograr.
 - El acceso a las personas que componen el caso, debe permitir desarrollar el estudio en los tiempos previstos para su desarrollo.
 - Quienes formen parte del caso, deben ser reflejo de la diversidad de perspectivas que ahí se encuentran, para así ampliar y profundizar -a la vez- la comprensión de éste.
- A partir de lo anterior, los participantes del estudio se definieron en función del rol que cumplían en la Orquesta, diferenciando entre fundadores, coordinadora, directores, alumnos, profesores, apoderados, director del liceo donde funciona la orquesta, exalumno y profesional FOJI.

Si bien este último no participó directamente de la orquesta, por contar con conocimientos respecto de su trayectoria y funcionamiento, aporta una mirada externa de la misma.

En total, participaron 28 personas en el estudio, lo que se detalla en la siguiente tabla, describiendo las características de la elección de cada una de ellas.



4.3

recolección y análisis de la información

Tabla n°2: Participantes del estudio

Nombre	Características
Américo Giusti	Primer director de la Orquesta y fundador.
Francisco Ruiz	Director Liceo Mariano Latorre en el momento de su creación y fundador de la Orquesta.
María Eugenia Muñoz	Coordinadora de la orquesta, ha estado durante toda la trayectoria de la Orquesta.
Oscar García	Director del Liceo Mariano Latorre al momento de realizar el estudio, y ha estado en el liceo durante toda la trayectoria de la Orquesta.
Jerson Mella	Director de la Orquesta al momento de realizar el estudio y exalumno.
Alejandra Urrutia	Ex directora de la Orquesta.
Humberto Águila Javier Santa María Patricia Iribarren René Ulloa Victor Caamaño	Docentes de instrumentos: chelo, viola, fagot, tuba y clarinete. Tienen entre 8 y 20 años de permanencia en la orquesta. Algunos de ellos han estado desde su creación y fueron impulsores de la misma.
Joaquín Mella Amanda Aburto Rafael Jara Benjamín Méndez Sara Cárcamo Yojan Cayulao Keneth Medina	Estudiantes de 9 a 16 años. Tienen entre 1 año y medio y 6 años de permanencia en la Orquesta. Instrumentos que tocan: trompeta, tuba, trombón, percusión, oboe, violín.
Ruth Aguayo Rubén Jara Lorena Navarro Ninfa Garcé Magdalena Garcés Irene Gutiérrez Mariana Hernández Rocío Urra	Apoderadas y apoderado de la Orquesta con hijos/as entre 1 y 10 años de permanencia.
Pablo Vergara	Exalumno y profesor de la Orquesta con 7 años de permanencia. Instrumento: flauta.
Claudio Pavez	Profesional de la FOJI al momento de realizar el estudio, con conocimiento del trabajo y trayectoria de la Orquesta de Curanilahue.

Levantamiento de la información

El estudio de metodología cualitativa se llevó a cabo mediante la realización de entrevistas individuales y grupos focales que se desarrollaron entre octubre y noviembre de 2017.

En total, se realizaron 8 entrevistas. Todas en forma presencial, a excepción de la entrevista realizada a Pablo Vergara (exalumno de la Orquesta), que se realizó por teléfono.

Se formaron 4 grupos focales: uno con profesores, uno con apoderados y dos con alumnos. Para rescatar sus experiencias, en el caso de los alumnos se optó por trabajar en dos grupos según su edad (9 a 13 y 14 a 16 años).

Instrumentos para la recolección de información

Para la realización de este estudio se realizaron entrevistas semiestructuradas. En este tipo de entrevistas, se define con antelación el tipo de información que se quiere obtener, y exige al entrevistador una actitud de escucha que le permita captar otros aspectos relevantes que podrían no estar previamente considerados (Massot, Dorio y Sabariego, 2012).

Los grupos focales, por su parte, son una técnica de investigación cualitativa que consiste en la realización de entrevistas grupales o colectivas y permite conocer las percepciones y opiniones de los sujetos de estudio, las cuales son enriquecidas a través de la interacción grupal. La información que se obtiene de la discusión grupal es producto de lo que los participantes opinan (Unesco, 2002).

A continuación, se presenta una tabla con las técnicas de investigación utilizadas según participantes.

Tabla n°3: Técnicas de investigación

Técnica de investigación	Participantes
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Fundadores • Coordinadora • Directores • Director del Liceo • Exalumno • Profesional FOJI
Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos • Profesores • Apoderados



Proceso de análisis de la información

Las distintas etapas que se consideraron para el análisis de los datos fueron las siguientes:

1. Transcripción de todas las entrevistas y los grupos focales realizados.
2. Realización de una codificación abierta que contempló el análisis, identificando en cada uno de los párrafos transcritos, los conceptos que fueron emergiendo.
3. Realización de un análisis de integración de códigos en temáticas específicas, respondiendo a la asociación de conceptos y categorías que están explicando, en distintos aspectos, un mismo fenómeno.

La codificación de las entrevistas se realizó a través del programa NVivo, que permitió organizar la información en relación a categorías temáticas, códigos y subcódigos.

05

Resultados

5.1

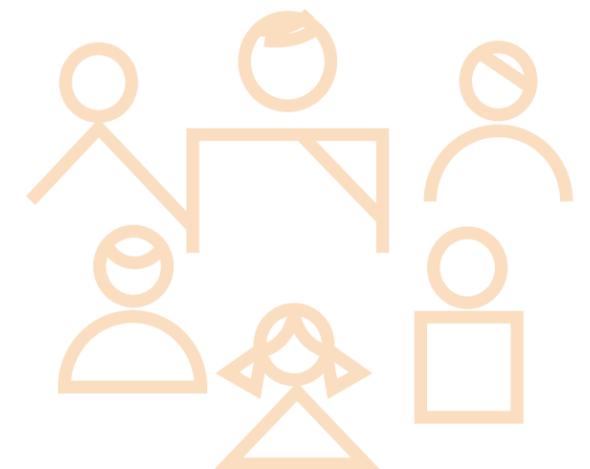
condiciones del contexto

Para poder entender por qué la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue ha podido desarrollar un trabajo exitoso y ha implementado mejoras sostenidas a lo largo de su historia, se identificaron, -a partir de las percepciones de los participantes del estudio-, diversos aspectos que contribuyeron positivamente a alcanzar estos logros.

A su vez, los diversos aspectos identificados se agruparon en cuatro factores: condiciones del contexto en el cual se desarrolló el trabajo realizado por la Orquesta, la gestión institucional, la gestión técnico-musical y la cultura institucional, los que se fueron construyendo a medida que se fue implementando el proyecto Orquesta.



La creación y desarrollo de la Orquesta, se da en medio de un contexto particular donde es posible distinguir diversos aspectos que favorecieron y potenciaron su trabajo. Entre estos aspectos podemos destacar: el cumplir con una misión trascendente; el compromiso de los participantes con el proyecto; la necesidad de superación de la comuna y la sensibilidad con la música. Estos aspectos, que se describen a continuación, dan cuenta de situaciones específicas en las que se encontraba o a las que se vio enfrentada la orquesta para poder realizar su trabajo.



A. misión trascendente

Desde el inicio del proyecto, las expectativas fueron altas. Tanto Francisco Ruiz como Américo Giusti, desde las primeras conversaciones, así como María Eugenia Muñoz y los profesores y profesoras que iniciaron la Orquesta, fueron visualizando un proyecto que podría tener un gran impacto en la vida de los alumnos, así como también en toda la comunidad.

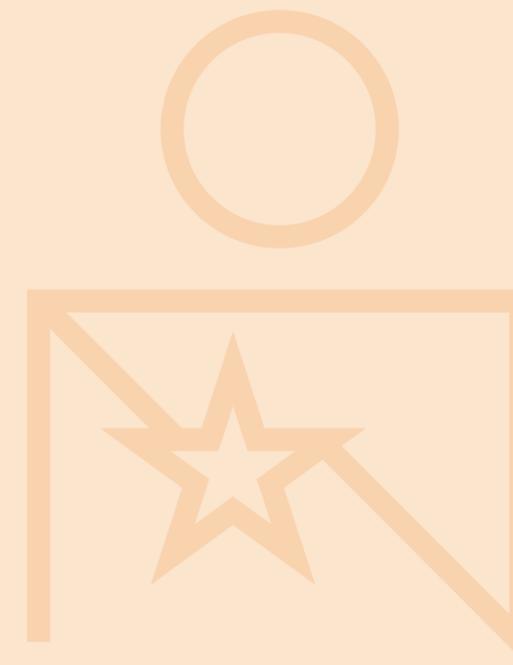
Cuando nace la Orquesta y a medida que va tomando fuerza la idea de cómo ir materializándola, siempre se tuvo en perspectiva hacer algo de excelencia y de alta calidad musical. Esto se consolidó al poder conjugar las experiencias previas que había desarrollado Américo Giusti en la conformación de otras orquestas, permitiéndole tener claridades respecto de qué hacer. Por su lado, Francisco Ruiz aportaba en términos de gestión de recursos, dada su experiencia como director del Liceo Mariano Latorre. Y se sumaban otros valiosos aportes de la coordinadora y los docentes, cada uno desde sus respectivos ámbitos de trabajo.

Disponiendo de los recursos descritos previamente, comienza a desarrollarse un proyecto de alto nivel, con la expectativa de tener un gran impacto. Junto al deseo

inicial de que los alumnos pudieran aprender música y, a través de ésta, tener mayores oportunidades en la vida, lo que se va cristalizando es el deseo y la necesidad de que este proyecto signifique una “revolución cultural” para toda la comunidad de Curanilahue y cuyo alcance fuera más allá de los alumnos, quienes son los principales beneficiarios.

Esto se manifiesta principalmente en la idea de que el proyecto va a transformar la vida de las personas a través de la música, pero impactando poderosamente también, a nivel social.

“...siempre en la idea de que nosotros deberíamos ser, yo me acuerdo, como un polo de desarrollo, como que el Liceo se **transformara** en un polo de desarrollo para la comuna, nosotros íbamos a hacer una revolución cultural”. (Coordinadora)



“...compartíamos visiones de lo que queríamos de Curanilahue... cumplía lo que yo había soñado, cual es el rol de la educación que a mí me había correspondido en la vida por lo que yo había tomado la decisión de ser educadora... como que era mi lugar natural ése y creer en esta revolución que queríamos hacer en Curanilahue, desde el ámbito de la **educación** y la cultura, pero en formación con niños”. (Coordinadora)

B.

compromiso con el proyecto



El compromiso que logra el proyecto con sus participantes, es uno de los elementos centrales del contexto que destacan los participantes de la Orquesta desde un inicio. Principalmente, señalan que la misión que buscaba cumplir el proyecto, así como también las situaciones que tenían que enfrentar en el lugar para desarrollarlo, como el poder de convencimiento y encantamiento de los gestores del mismo, implicó que se articularan distintas situaciones para favorecer el compromiso de los participantes.

Este compromiso que se manifiesta a través de la entrega, dedicación y disponibilidad de los participantes para ser parte activa del proyecto, da cuenta de un alto nivel de identificación con la Orquesta. Compromiso que parte por los creadores del proyecto, la coordinadora, los profesores y profesoras, y se transmite a estudiantes y también a apoderadas/os, quienes dan soporte y apoyo para su funcionamiento. Así, quienes participan en la Orquesta lo hacen por el interés genuino de querer aportar y por la convicción de que el proyecto es de todos.



“... no tenía ninguna experiencia enseñando, pero me enamoré del proyecto. Cuando tú ves a esos niñitos así... era una cuestión tan linda para uno saber que le estabas transformando la vida a ellos de alguna manera sin saber, muy lindo y a mí eso me atrapó totalmente...”
(Director Orquesta)



C.

necesidad de superación

La precaria situación social que vivía la comuna de Curanilahue, enfrentada al desempleo y a altos niveles de pobreza y marginalidad, implicaba una situación compleja y de pocas oportunidades para sus habitantes. Además de la difícil situación a la que se veían enfrentados, desde los medios de comunicación -a través de reportajes y de notas periodísticas-, se producía una estigmatización de la comuna asociándola principalmente con aspectos negativos como la delincuencia y el alcoholismo, lo cual impactaba profundamente a sus habitantes. Dicho aspecto fue señalado por distintos entrevistados.

De esta manera, se va generando una necesidad colectiva de poder cambiar la situación, de poder identificar a la comunidad con aspectos positivos. En este contexto, la Orquesta era una gran oportunidad para poder canalizar y manifestar los buenos deseos existentes. Esa necesidad de superación es lo que se proyecta en el trabajo de la Orquesta, al despertar entusiasmo, favoreciendo la identificación que paulatinamente se va logrando con la comuna de Curanilahue.

“...éramos una generación que no queríamos ver a nuestra ciudad triste, no queríamos crecer viendo a nuestra ciudad deprimida porque justo ese año 95’, 96’, se cerró la mina de Enacar y Curanilahue era un antro de alcoholismo, de ver borrachos en la calle, de ver gente pidiendo plata en la calle, muy pobre. Entonces, nosotros como niños teníamos la ilusión de no crecer en eso... se pillaron con nuestro ímpetu...” (Exalumno)

D.

sensibilidad musical



El cuarto aspecto que los participantes del estudio destacan como uno de los elementos del contexto que ha favorecido el trabajo de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue, es la composición religiosa de la comuna. Se señala que Curanilahue tiene una alta población evangélica, lo cual contribuye a crear un vínculo entre la comunidad y la música, debido a que la música es utilizada como un medio para poder expresar la religiosidad.

En este sentido, se considera que, en alguna medida, el alto número de población evangélica favoreció la vinculación de la comunidad con la música, a través de una predisposición positiva con el trabajo que posteriormente comienza a realizar la Orquesta.

“...Curanilahue es una ciudad muy musical... tenía potencial musical, porque en Curanilahue más del 60% de las personas son evangélicas. Y eso tiene que ver porque la religión evangélica tiene mucha tendencia a la parte musical... Lo principal es la adoración, pero a través de la música”. (Exalumno)

5.2

gestión institucional



Los aspectos relacionados con la gestión institucional y que explican el éxito de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue, están referidos principalmente a los ámbitos organizacionales y financieros, dando cuenta de diversas prácticas específicas que, de acuerdo con la percepción manifestada por los participantes del estudio, han favorecido el trabajo.



A.

estructura organizacional

La estructura de la Orquesta está compuesta por diversos actores que cumplen distintas funciones, aportando desde diferentes espacios y en distinta medida.

De acuerdo a las palabras de uno de los profesores integrantes de la Orquesta, uno de los aspectos que explica su buen trabajo es el hecho de que es una institución integrada por distintos actores que aportan diferentes elementos, como “una mesa con distintas patas”, en que cada una de éstas le brinda soporte al trabajo de la organización.

Siguiendo la analogía anterior, podemos señalar que las distintas “patas de la mesa” que dan soporte a la Orquesta corresponden a estudiantes, profesoras/es, director/a de orquesta, coordinador/a, director del Liceo Mariano Latorre, y apoderadas/os.

Se valora así la constitución de una “comunidad” integrada por los distintos participantes, la cual da un sentido grupal y permite a su vez, poder desarrollar un trabajo en equipo. Se destaca de esta manera, el valor que tiene el proyecto colectivo para los participantes por sobre los intereses particulares. El poner lo colectivo por sobre lo individual es un elemento central para constituir la “comunidad” y poder trabajar en función del objetivo común, que tiene que ver con el éxito de la Orquesta.

“Entonces, en el equipo, como yo lo he visto en Curanilahue, o como yo trato de ponerlo, porque cada uno tiene un mundo interno, no ambiciones personales, trabajo y éxito grupal”. (Profesor)

El sentido de comunidad percibido por los integrantes de la Orquesta se manifiesta en el hecho de que todos señalan sentirse con la capacidad y la responsabilidad de aportar al proyecto colectivo. Son escuchadas las opiniones o sugerencias que entregan los apoderados, los estudiantes y los distintos integrantes que componen la organización.

Desde el ámbito musical, en mayor o menor medida y de acuerdo con las distintas etapas por las que ha pasado la Orquesta, como cambios de directores y/o profesores, ya sea en forma directa o a través de la coordinadora, pueden manifestar sus reparos al repertorio elegido o a la exigencia que éste representa para el trabajo que tienen que realizar, considerando siempre la capacidad de los alumnos.

“Porque entre la coordinación y la dirección de la Orquesta, los apoderados, la directiva, todos los apoderados cuando hay que presentarse, a todos les ha tocado que andan ahí dando vuelta, entonces yo creo por eso es que la Orquesta no decae, porque hay hartas hormiguitas detrás levantándola”. (Apoderado)

Destaca también que, a partir de la estructura institucional con la cual cuenta la Orquesta, se favorece el poder trabajar en redes con otros actores cercanos que dan soporte, como la I. Municipalidad de Curanilahue, a través de su alcalde y jefaturas como el Daem y Dideco. Así también destacan otras instituciones públicas y privadas interesadas en desarrollar la música, y amigos o conocidos de los participantes de la Orquesta, quienes entregan apoyo y dan soporte para la realización de sus actividades habituales.

Esta idea de red se sustenta en que, al existir distintos integrantes, cada uno de ellos conforma también un punto de partida y de conexión con otras personas e instituciones dispuestas a colaborar con el proyecto, generando un segundo círculo de colaboradores.

B. prácticas organizacionales

Entre las prácticas organizacionales que han favorecido el trabajo desarrollado por la Orquesta, se destacan principalmente la claridad de roles que cumplen cada uno de sus integrantes y las buenas relaciones interpersonales que se han generado entre los distintos participantes. Ambos aspectos son fundamentales, a juicio de los entrevistados, para obtener éxito y generar constantes procesos de mejora.

En primer lugar, la distinción y precisión de los roles que cumple cada uno de los integrantes de la Orquesta ha sido un aspecto fundamental debido a que delimita el accionar de cada cual y permite tener claridad en cuanto a los campos de acción del trabajo que cada uno realiza. En segundo lugar, el hecho que no todos los integrantes de la Orquesta estén abordando los mismos temas, hace más eficiente el trabajo que se realiza y potencia las habilidades de los participantes, aprovechando de mejor manera las posibilidades que se tienen.

Por otra parte, es importante destacar que, a juicio de los entrevistados, la claridad de roles favorece un buen clima de trabajo, pues si existe claridad respecto a las tareas de cada uno y de lo que se puede y de lo que no se puede hacer, se generan menos confusiones y se evita la duplicidad de actividades. En este sentido, un aspecto que ha sido muy valorado es el que existan personas específicas que se dediquen a la gestión administrativa y a la gestión del proyecto, a la gestión musical y a la gestión de recursos, entendiendo que, dependiendo de cada uno de los ámbitos, van variando los responsables.

“...él [Francisco Ruiz] tenía que preocuparse de dónde sacar los fondos, de hablar con el alcalde, de hablar con el Jefe del Departamento de Educación y yo era la persona que tenía que ejecutar las ideas que a los dos se les ocurrían, con la parte técnica [Américo Giusti] hacer todo el trabajo musical y Francisco se relacionaba más conmigo porque lo que bajaba de las reuniones, lo recibía yo y yo hacía la ejecución del proyecto”. (Coordinadora)

Entre las principales temáticas que son abordadas por los participantes de la Orquesta, destacan los aspectos técnico-musical, administrativo-financiero y organizacional. Si bien pueden existir variaciones de acuerdo a las situaciones específicas que se deban enfrentar, a continuación se presenta una tabla con las principales temáticas abordadas, según lo manifestado por los participantes del estudio.

Tabla n°4: Principales temáticas abordadas según participantes de la Orquesta

Participantes Orquesta	Principales Temáticas abordadas		
	Técnico/Musical	Administrativo/ Financiero	Organizacional
Coordinadora	✓	✓	✓
Director del Liceo	—	✓	✓
Director de la orquesta	✓	—	✓
Profesores	✓	—	✓
Alumnos	✓	—	—
Apoderados	—	✓	✓

Según la tabla anterior, resulta relevante el rol que cumplen todos los participantes de la Orquesta, pues cada uno aporta desde diferentes ámbitos y en distinta medida. Por lo tanto, el mayor potencial se centra en el trabajo en equipo. Sin embargo, existe un rol que los participantes del estudio relevan -en mayor medida-, para explicar el trabajo exitoso de la Orquesta a lo largo de su trayectoria: el rol de coordinación.

Este rol es visto como fundamental por los y las integrantes de la Orquesta, quienes destacan su función articuladora. La coordinadora es la encargada de vincularse y trabajar con todos los miembros de la Orquesta, abordando distintos temas según cada uno de estos actores y, por lo tanto, es también la responsable de abarcar todos los temas (técnico/musical, administrativo/financiero y organizativo). La diferencia de la coordinadora con los otros participantes es que éstos abordan solo algunos aspectos; el punto de encuentro de todos ellos está centrado en la coordinación.

En ese sentido, además de interactuar y facilitar el trabajo de quienes forman parte de la Orquesta, la coordinadora

tiene que vincularse también con agentes externos que dan soporte al funcionamiento, como, por ejemplo, las autoridades municipales.

Entre los aspectos positivos, destaca también el hecho de que el director de orquesta no asuma las tareas de coordinación como, por ejemplo, gestionar aspectos organizacionales o de recursos, liberando así de estas responsabilidades a la dirección y permitiendo que ésta se concentre plenamente en el ámbito técnico/musical. Finalmente, es importante destacar que el hecho que la coordinación tenga responsabilidades y vinculación con todos los participantes de la Orquesta le permite tener una visión completa de las distintas situaciones y requerimientos, haciendo muchas veces de puente, lo que favorece el trabajo coordinado y que responde al sentido del rol que debe cumplir.

“...ya habíamos creado la [Orquesta] Bach, habíamos creado la [Orquesta] Vivaldi, las dos tuvieron un **excelente resultado** y le dije a Francisco que la **persona más importante es la que va a estar a cargo, la coordinadora. Porque la persona que se haga cargo de la coordinación entre los padres, los estudiantes,**

las autoridades y los profesores va a tener que estar al **centro de ellos, y si esto [la Orquesta] funciona, entonces tienes que buscarte a una persona que esté en la coordinación y que sea buena...” (Director Orquesta)**

La segunda práctica organizacional que se destaca en el trabajo realizado por la Orquesta, se refiere a favorecer y cuidar las buenas relaciones interpersonales que se han establecido entre sus participantes.

Es importante considerar que las prácticas organizacionales implican distintas formas de relacionarse entre las personas y áreas que integran una organización y que, en el caso de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue, el compromiso y la confianza entre los participantes es lo que -en la opinión de los entrevistados-, ha permitido que el proyecto se haya desarrollado con éxito, superando dificultades y favoreciendo la mejora constante.

El compromiso se refiere al nivel de involucramiento que se genera con el proyecto, donde todos son parte de un objetivo compartido: lograr un alto nivel de desarrollo musical, y donde todos están dispuestos a poner su interés, ganas, energías y recursos disponibles para que efectivamente esto suceda. Ser parte de la Orquesta es mucho más que cumplir con una responsabilidad específica; tiene que ver con la idea y el convencimiento

de trabajar y aportar para que ésta se desarrolle y se cumpla el objetivo colectivo, el cual es compartido por sus integrantes.

Para los alumnos, es mucho más que aprender a tocar música. Para los profesores y el director de la Orquesta, es mucho más que un trabajo, y así también para todos los demás participantes. El proyecto refleja en parte los sueños individuales de cada uno de ellos y, al transformarse en un proyecto colectivo, facilita y potencia el trabajo colaborativo entre los distintos miembros. Asimismo, es importante destacar que el compromiso se manifiesta a través del cumplimiento de las exigencias que implica participar en la Orquesta. En el caso de los alumnos, éste es mucho más que asistir a las clases de instrumentos o de los ensayos. En definitiva, se les pide a los participantes que den mucho de sí, que pongan su corazón y disposición, lo cual es solamente posible en la medida en que se encuentren comprometidos con el proyecto.

**“...los profesores llegaban temprano, tenían que salir como a las 6 de la mañana de Concepción, en sus propios vehículos para llegar. Traían no sólo sus violines, traían 2 o 3 que se habían conseguido porque los cabros no tenían, los prestaban, y un día nos dimos cuenta, ¿qué comen estos profesores si estaban todo el día ahí? No traían comida ni nada...”
(Director del Liceo)**





C.
prácticas
financieras

La confianza es el segundo aspecto que los participantes del estudio identifican como esencial en el trabajo que realiza la Orquesta, y que ha favorecido el desarrollo de relaciones interpersonales y de un clima de trabajo positivo, donde es posible apreciar una relación cercana entre los distintos integrantes.

Es importante destacar que el principal aspecto que se manifiesta a través de la confianza, es la alta expectativa que existe entre los participantes.

Así, por ejemplo, el director del Liceo y la coordinadora tienen confianza absoluta en la dirección musical que ejerce el director o directora de la orquesta, quien confía plenamente en la gestión financiera del director del Liceo y en la gestión organizacional y administrativa de la coordinadora. A su vez, el director de orquesta confía

plenamente en el trabajo que realizan los profesores y profesoras con los alumnos y alumnas, y está convencido de que entregarán lo mejor de sí para desarrollar sus capacidades. A su vez, los alumnos y alumnas confían en las indicaciones y en el trabajo que realizan sus profesores y profesoras, el director o directora de la orquesta y en el apoyo que recibirán de parte de sus apoderadas y apoderados.

En definitiva, la confianza que se genera pasa por creer en las capacidades del otro y por sentir que lo que el otro me indica o me solicita, es lo correcto. Esto permite a cada uno mejorar constantemente y desarrollar un trabajo de calidad. Todo es parte de un proceso, que se va construyendo en el tiempo y que se va generando poco a poco.

“Yo creo que es muy importante la confianza. Cuando nosotros tenemos estructurada la idea de que estos sistemas funcionan, porque es igual que un atril: un atril son 3 patitas: que funcione la administración (la que sea), en este caso los proyectos que son las municipalidades, que haya un interés por tener una orquesta y que la organización funcione, la casa, el niño con sus padres y el profesor”.
(Profesor)

La Orquesta se caracteriza por tener diversas prácticas financieras, así como también que, en la gestión de éstas, varios son los actores involucrados. En ésta participan tanto integrantes de la agrupación, como algunos agentes externos, siendo los principales responsables de la gestión financiera el director del Liceo y la coordinadora. En primer lugar, es importante destacar que, desde su creación, la gestión de proyectos fue un elemento que caracterizó las prácticas financieras. De forma constante y permanente, desde los inicios de la orquesta, hubo personas encargadas de elaborar proyectos y de buscar instituciones que pudieran financiarlos.

En este sentido, destaca la proactividad existente para poder generar proyectos y visualizar potenciales vías que podrían significar, en algún momento-, aportes para la Orquesta, anticipándose y convenciendo de lo importante y beneficioso que era el proyecto para los participantes y para la comunidad en general.

A modo de ejemplo, se puede señalar la postulación a los proyectos Fondart, que ha sido una fuente de financiamiento importante para el trabajo que ha realizado la Orquesta.

En segundo lugar, es importante destacar la diversidad de fuentes de financiamiento con las cuales cuenta la

Orquesta, práctica que se dio desde los orígenes para poder cubrir los distintos gastos que contemplaba el proyecto.

En la variedad de fuentes de financiamiento existentes, es importante destacar que la Orquesta tiene a la base el apoyo y respaldo de la Municipalidad de Curanilahue. Si bien, el aporte que la Municipalidad realizó desde un principio no le permitía cubrir todos los gastos, le entregó un piso para contar con algunos recursos. Además, fue muy relevante contar con el respaldo de la Municipalidad para poder conseguir que otras instituciones también realizaran sus aportes; es una “carta de presentación” que da una mejor llegada a otras instituciones y que permite que visualicen el proyecto como algo estable y sólido, aumentando las posibilidades de generar otros aportes.

“...como Liceo yo postulaba a más proyectos que tuvieran que ver y así descubrí un Fondo para las Artes en el Ministerio de Educación, y nos convertimos en una escuela artística y el hecho de convertirse en escuela artística significaba en la práctica poder postular a un fondo que era exclusivo para escuelas artísticas que eran pocas...” (Director del Liceo)

Los apoderados también generan aportes para la Orquesta. En los inicios, este aporte consistía en el pago de una mensualidad, sin embargo, con los recursos que posteriormente se consiguieron a través de proyectos o de la empresa privada, esta mensualidad dio paso a la realización de actividades de beneficio para conseguir recursos extras por parte de las familias, como una manera de cubrir algunos gastos asociados a presentaciones y viajes. Para ello los apoderados se constituyeron como organización con personalidad jurídica.

En términos generales, los aportes financieros que obtiene la Orquesta para su funcionamiento provienen principalmente de tres fuentes: aportes municipales, recursos que se generan a partir de la postulación de proyectos, como por ejemplo los Fondart, y aportes de la empresa privada.

La diversidad de aportes financieros da mayor estabilidad al trabajo de la Orquesta, pues no se depende exclusivamente de una sola fuente. Con el crecimiento y los requerimientos emergentes, sin embargo, siempre van surgiendo nuevas necesidades.

“Pero, además, los papás también tenían que poner y de repente a los papás nos les iba muy bien y no se ponían con plata no más, y nosotros dijimos esta cuestión no resiste, lo que está entrando por el lado de los papás, eso va a tener que ser muy temporal y luego con la Fundación Arauco, ella dijo: ¿de dónde obtienen la plata? Se lo conté, me dijo: ya, ¿ustedes pueden hacer que con esa plata los papás ya no paguen? Claro que sí, y ahí dejaron los papás de pagar...” (Director del Liceo)

5.3 gestión técnico-musical

En el ámbito de la gestión técnico-musical es posible identificar diversas prácticas que la Orquesta ha desarrollado y que, de acuerdo con sus participantes, han favorecido su buen funcionamiento. Destaca principalmente la utilización de diversas modalidades y metodologías de trabajo, combinando distintos tipos de formas de enseñanza, así como también considerando la situación y los requerimientos específicos de las alumnas y alumnos. A continuación, se detallan las principales prácticas mencionadas.

A. clases individuales

Las clases individuales constituyen un aspecto central del trabajo técnico-musical de la Orquesta. Se las identifica como un pilar fundamental debido al trabajo personalizado y diferenciado que se realiza con las alumnas y alumnos. Se realizan clases individuales por instrumentos, de acuerdo con un plan de formación y una rutina de trabajo previamente establecida, entregando las herramientas necesarias para poder tocar cada uno de los instrumentos. Para desarrollar las clases individuales, es importante considerar que se requiere contar con profesores especialistas para la enseñanza de cada uno de los instrumentos que componen la Orquesta, y por consecuencia, los docentes deben disponer del tiempo necesario para trabajar con cada uno de los alumnos.

“eso es lo que hace que este proyecto sea único, se ha invertido tanto en tiempo como en dinero, que no es barato, pero se ha invertido en que los chicos tengan por lo menos profesores de sus instrumentos porque hay muchos proyectos en que no, muchos proyectos en que a lo mejor el profesor de violín termina enseñando todos los instrumentos, no está bien...” (Director)

Los beneficios de desarrollar clases individuales con alumnas y alumnos están relacionados, por una parte, con el hecho de que se potencian sus habilidades desarrollando la técnica en la ejecución de cada uno de los instrumentos, lo cual se ve favorecido ya que se trabaja, no solo de acuerdo al ritmo de cada uno y en sus propios registros, sino también porque permite realizar una retroalimentación personalizada por parte de los docentes, entregando información clara y precisa de qué y cómo mejorar. Por otra parte, las clases individuales son beneficiosas en tanto permiten generar una mayor cercanía y confianza entre alumnas/os y sus profesoras/es, teniendo, a largo plazo, un efecto positivo en su desarrollo musical.

“...me dicen que cuando tienen clases conmigo es como ir al doctor. Eso me dijeron un día, porque es como que yo les digo exactamente lo que tienen que hacer para que un pasaje les salga. Cosas técnicas, de una acentuación diferente o algo que a ellos les sale”. (Profesor)



B.

trabajo colectivo



**“...yo con ellos tengo un sistema totalmente distinto a los alumnos de la universidad, porque yo hago trabajo grupal, hago mucho que toquen para sus compañeros, con el trabajo del ensamble también, eso les ha dado mucha confianza, porque ellos son bien tímidos, la mayoría de los alumnos de Curanilahue son bien tímidos...”
(Profesor)**

Las clases individuales detalladas previamente se complementan con el trabajo colectivo que se realiza con todos los integrantes de la Orquesta. Este trabajo es guiado por el director, quien es el encargado de materializar esta práctica.

El trabajo colectivo implica distintas modalidades de prácticas. Entre ellas destacan los ensayos por filas, por grupo de instrumentos, por sección, así como también los ensayos generales donde participan todos los integrantes de la Orquesta.

El trabajo colectivo, ya sea en grupos pequeños o con todos los integrantes, busca lograr una mayor afinación a través del ensayo de las distintas melodías y repertorios, potenciando también la motivación de los participantes.



C. presentaciones



Las presentaciones en público son otra de las modalidades de trabajo habituales que desarrolla la Orquesta de Curanilahue. Entre las distintas presentaciones que se realizan es posible distinguir dos tipos:

- a. Presentaciones en eventos específicos: habitualmente se realizan a través de invitaciones que ha recibido la Orquesta para asistir a celebraciones, conmemoraciones o inauguraciones, entre otros, y el objetivo principal es compartir y dar a conocer el trabajo que realizan en la comunidad.
- b. Presentación de fin de año: se realiza habitualmente para los padres y apoderados de los integrantes de la Orquesta y la comunidad. Tiene un sentido más evaluativo, dando cuenta del trabajo realizado durante el año, evidenciando los avances que se han alcanzado y el esfuerzo que hay detrás.

Los beneficios que tienen las presentaciones de la Orquesta en público son diversos, destacando principalmente el hecho que implican un desafío para sus integrantes en cuanto a la preparación musical, requiriendo de ellos compromiso, responsabilidad y disciplina. Estas presentaciones son beneficiosas también ya que los obliga a mejorar su técnica y la ejecución de los instrumentos, lo que también potencia la motivación de los estudiantes por realizar una buena presentación.

“...partiendo por algo sencillo en que puedan mostrarles esto mismo a sus papás. Es muy bonito porque los papás pueden ver que el esfuerzo que hacen ellos, por ejemplo, acompañarlos todos los sábados, se da en un contexto final donde el niño es capaz de poder tocar solito sin el profe al lado y con más niños y apoderados mirando”. (Director)

D. trabajo sistemático

La preparación técnico-musical de la Orquesta ha requerido la aplicación de un trabajo sistemático, el cual está referido, por una parte a la práctica permanente que deben realizar sus integrantes, lo cual requiere un alto nivel de disciplina y compromiso, lo que se ve reflejado en la exigencia de asistencia a las prácticas y ensayos. Además de la frecuencia con la cual se realizan las prácticas, se destaca como otro factor de éxito, la intensidad de las prácticas, las cuales implican una alta demanda, concentración y exigencia. Esto se manifiesta en la elevada cantidad de horas que deben dedicar para el estudio personal o las prácticas con los instrumentos. Así, toman gran relevancia el estudio personal y las prácticas en el hogar que deben hacer los integrantes, de modo de complementar el trabajo que se realiza en forma habitual y permanente. Ello implica un desafío importante para poder lograr el nivel musical deseado, lo que a su vez se transforma en una motivación para las alumnas y alumnos respecto de alcanzar sus propias metas.

“Es que una vez que le agarras el ritmo y te acostumbras es más fácil, sobre todo si estudias en la casa, porque si no estudias es como volver a empezar de cero.”
“Por la disciplina yo creo... con los horarios de los ensayos, con la exigencia también de que tenemos que estudiar en la casa”.
(Alumnas/os)

E. trabajo situado

El trabajo técnico musical de la Orquesta es situado en la medida en que considera aspectos del contexto en el cual se desarrolla, los que aborda de modo de poder potenciar el trabajo que realiza.

En primer lugar, se consideran las características e intereses de las alumnas y alumnos. Esto ha implicado trabajar los aspectos musicales a través de lo emocional, abordando las sensaciones, la memoria musical y sus propias vivencias e historias. Por otra parte, también se releva la flexibilidad en cuanto a la organización, asignando instrumentos que consideren los gustos e intereses y que permitan potenciar las habilidades de los alumnos y alumnas. También se valora la posibilidad de dejar abierta la opción de cambios de instrumentos

durante su proceso formativo, lo cual se da en la medida que puedan ir variando sus gustos e intereses.

En segundo lugar, se asumen las dificultades existentes y se abordan para poder desarrollar el trabajo. Entre ellas, destacan los participantes de la Orquesta que tuvieron que adecuarse a situaciones como falta de instrumentos, o aquellos que debieron utilizar instrumentos que no habían tenido mantención por falta de recursos, falta de accesorios y falta de salas de ensayo con las características técnicas requeridas. Estas situaciones se abordaron a través de distintas estrategias como, por ejemplo, compartir instrumentos a través de sistemas de turnos o rotar el uso de accesorios.

“Yo recuerdo que había audicionado para violín, estuve dos años, pero después no me hallé en violín y me dieron la oportunidad de cambiarme a percusión y lo acepté”. (Alumno)

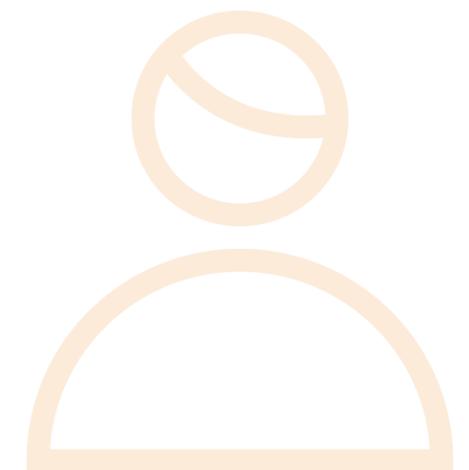
“...los instrumentos también se compartían, yo de hecho cuando entré a la orquesta con mi primo compartíamos el instrumento, porque había 2 flautas y éramos 3 o 4 flautistas, entonces teníamos que compartir el instrumento, la mitad de la semana uno, la mitad de la semana el otro”. (Alumno)



En tercer lugar, también se destaca como un factor de éxito la incorporación e involucramiento de las madres, padres y apoderados, por su colaboración permanente en la supervisión y motivación para la práctica constante que las alumnas y alumnos deben realizar en su hogar; y en apoyos específicos de aspectos operativos, así como en la gestión de recursos para la realización de presentaciones. Esto se ha visto favorecido debido a que se indica que existe claridad respecto de lo que deben hacer las alumnas y alumnos y a cómo pueden apoyarlos.

5.4 cultura institucional

La cultura institucional está referida a la percepción que tienen los miembros de una organización respecto de los aspectos que son compartidos, lo cual se ve reflejado en los valores que son visualizados como transversales. En tal sentido, en la Orquesta de Curanilahue es posible identificar diversos aspectos que dan cuenta de esta cultura, destacando especialmente el compromiso social, y las características referidas al perfil de sus integrantes.



A. compromiso social

Se destaca entre los distintos participantes de la Orquesta el compromiso social existente, lo cual ha permitido involucrarse en el proyecto, motivarse para dar continuidad a su participación y dar sentido al mismo. Se valora el aporte que significa el trabajo de la Orquesta, no solo con relación a las implicancias individuales para los participantes, sino también aquellos aspectos referidos con la comunidad y el entorno en el cual se desarrolla. Existe una vinculación con la comunidad, manifestando un compromiso público donde toma importancia lo colectivo como un medio de integración, al ofrecer mayores oportunidades para las distintas personas que viven en la comuna de Curanilahue permitiendo el acceso a un nuevo entorno musical. Si bien se destaca el valor que significa el aporte social de la Orquesta, este no se ve como suficiente por sí mismo para dar sentido al proyecto, ya que para que se materialice como un real aporte, requiere contar con un alto nivel de "excelencia musical". En la medida en que se alcanza un alto nivel de preparación y de ejecución musical, es posible realizar un aporte social, por tanto, lo social se ve en cierta medida como una consecuencia de lo musical, lo que también permite "dignificar" al público

que recibe este aporte, pues está recibiendo un aporte de calidad.

"...el proyecto ha tenido la trascendencia en todo este tiempo, por lo mismo, porque se ha mirado como un proyecto no tan solo social ni de riesgo para los estudiantes, sino que el chico entra a estudiar a la orquesta y se prepara para ser un músico." (Director)

Se valora lo que representa la Orquesta de Curanilahue para sus integrantes y la comunidad en general, lo que también, de acuerdo con sus integrantes, está relacionado con el alto nivel musical alcanzado, pues señalan que el simbolismo que ha adquirido la agrupación tiene que ver principalmente con el nivel musical que muestra en cada una de sus presentaciones. Por lo tanto, la valoración de la comunidad parte desde lo musical y no solamente desde el aporte social que implica.



B. perfil de los integrantes

Diversas son las características que se destacan respecto de quienes integran la Orquesta, debido a que significan un aporte para el trabajo que realizan. El ser profesionales, comprometidos con el proyecto y con altas expectativas respecto del trabajo que realizan, son características que se asocian a todos los participantes, en tanto aspectos como el trabajo en equipo, ser motivadores, visionarios, proactivos, innovadores y disciplinados, son características que se identifican en algunos de sus integrantes.

Estas características nos permiten construir un perfil de los participantes, identificando ciertos aspectos que

son valorados, compartidos y que constituyen un aspecto central de la cultura institucional.

En la siguiente tabla, se presentan las principales características que los participantes del estudio asocian, en mayor medida, a los integrantes de la Orquesta, los que, para efecto de análisis, se agruparon en cuatro tipos de participantes: gestores, directores, docentes y estudiantes.

Tabla n°5: Características asociadas a integrantes de la orquesta.

Características	Gestores*	Director(a)	Docentes	Estudiantes
Profesionales	✓	✓	✓	✓
Comprometidos	✓	✓	✓	✓
Altas expectativas	✓	✓	✓	✓
Trabajan en equipo	✓	✓		
Motivadores	✓		✓	
Visionarios	✓	✓		
Proactivos	✓			
Innovadores		✓		
Disciplinados				✓

*Considera: Director fundador, directores del Liceo Mariano Latorre y coordinadora.

A continuación, se describen en detalle las tres características que se asocian a todos los participantes.
Profesionales: Se destaca el buen nivel profesional de los distintos integrantes de la Orquesta, lo cual está referido a las habilidades técnicas y sociales que poseen y que ponen a disposición del trabajo de la Orquesta en el cumplimiento de sus responsabilidades.

De las capacidades técnicas de los gestores, destacan el poder definir los pasos a seguir en el proyecto, gestionar los apoyos necesarios para darle continuidad y proyección, así como también asegurar un alto nivel en la ejecución musical. Estas capacidades los hacen ser valorados y respetados por los otros integrantes, generando un ambiente de validación y credibilidad hacia ellos.

De los directores, se destaca el nivel de su formación profesional el contar con experiencias profesionales previas que dan cuenta de trayectorias de trabajo exitosas, así como también la experiencia específica en el ámbito pedagógico de la enseñanza de la música. A esto se le suma el carisma y el sello propio que cada uno de ellos logran impregnar en el trabajo desarrollado.

De los docentes, también se valoran las experiencias profesionales y pedagógicas desarrolladas previamente, lo cual les permite contar con una trayectoria profesional que favorece el uso de distintas metodologías de enseñanza, así como disponer de mayor seguridad para realizar la formación. Por otra parte, también se destacan los conocimientos de los cuales disponen para poder enseñar y el hecho de que son vistos como cercanos, empáticos y respetuosos con los estudiantes, así como también, intuitivos al momento de definir sus requerimientos y necesidades.

Finalmente, de los alumnos se destaca que dispongan de una base musical lo que facilita el trabajo que deben desarrollar. Además, se resaltan su sensibilidad y aptitudes musicales, la capacidad receptiva y la calidez que expresan en forma cotidiana.

“la gracia de un director es ésa, tener el concepto de lo que quieres, el concepto musical y además saber cómo con la orquesta que tienes, cómo resolver problemas de la orquesta para llegar a eso que él quiere... tiene que tener muchas herramientas y eso es la experiencia, es haber tocado mucho...” (Coordinadora)

“...mirado musicalmente por gente que sabía hacer su trabajo, que tenía una formación musical y tenían además una formación pedagógica, que habían tenido experiencia, no era que llegaron por primera vez a hacer algo, eran músicos de la orquesta profesional de Concepción”. (Exalumno)

Comprometidos: Esta característica está referida principalmente a tres aspectos que se perciben en los distintos integrantes de la Orquesta: entrega total al proyecto en el cual participan, pasión y gusto por lo que hacen y un compromiso público con la actividad que realizan. Si bien, es bastante coincidente la forma en la cual se manifiestan estos aspectos en cada uno de los integrantes, es posible apreciar también algunas diferencias.

En los gestores, el compromiso se manifiesta principalmente a través de la disponibilidad permanente hacia el proyecto, entregando sus tiempos, conocimientos, y trabajando incesantemente para lograr sus objetivos. La pasión por su trabajo se observa al ver cómo vibran con las actividades que realizan. Finalmente, destaca en ellos el hecho de centrarse en la sustentabilidad de la Orquesta al trabajar incansablemente por conseguir nuevos recursos, así como también, por la relación que establecen con los docentes en el trabajo que realizan habitualmente.

La dedicación personal y el alto nivel de involucramiento dan cuenta de la entrega total de parte de los/as directores/as. La pasión que ponen en su trabajo también se ve en cómo vibran con las actividades que realizan, lo

que demuestra el gusto que les generan estas actividades. Por otra parte, el compromiso social se manifiesta a través de la valoración del sentido social del proyecto, por ejemplo, al momento de representar a la ciudad a través de las presentaciones.

En los docentes, se destaca que el trabajo que realizan es visto más allá de una actividad laboral habitual; la Orquesta es parte de su proyecto personal, lo que se aprecia por ejemplo es que ellos han aportado y puesto a disposición incluso sus propios instrumentos para su buen funcionamiento. Respecto de la pasión y el gusto por la actividad que realizan, esto se manifiesta a través del interés auténtico que se ve en ellos, el que no tiene que ver con obtener alguna compensación económica por el mismo. Y el compromiso público, está referido al aporte social que implica el trabajo de la Orquesta.

En los alumnos y alumnas, la entrega hacia la Orquesta se manifiesta en la puntualidad y la constancia que tienen para asistir a clases y ensayos, así como también, en la dedicación que implica muchas veces postergar lo personal y familiar, dejando de realizar otras actividades, para poder concentrarse en el trabajo de la orquesta.

“que los profesores y la coordinadora tengan un compromiso al 1.000%, ni siquiera al 100% con la Orquesta, también eso ha hecho que la Orquesta se mantenga en el tiempo... el compromiso”. (Apoderado)

“yo quería que los cabros fueran diferentes, yo voy por tantos Liceos y a veces les digo a los directores, perdóname que te lo diga con tanta franqueza, pero a ti no te veo vibrar por los cabros y quiero que tengas pasión por lo que estás haciendo porque eso va a hacer la diferencia...” (Director Liceo)



Altas expectativas: Los distintos integrantes de la Orquesta tienen altas expectativas respecto del trabajo que realizan, lo que se manifiesta a través del sentido de trascendencia que se busca, alcanzando sus “sueños” y logrando las metas propuestas, haciendo un trabajo de excelencia y transformando la vida de los alumnos y alumnas, así como también de la comunidad donde se encuentran.

Los gestores buscan la trascendencia del proyecto Orquesta a través del trabajo que realizan, lo cual tiene que ver con el logro de sus sueños, referidos a transformar la vida de los integrantes, entregándoles mayores posibilidades para que se puedan desenvolver, convirtiéndose en buenas personas, cultas y sensibles. En el caso de los directores, las altas expectativas se manifiestan en la seguridad de sentir que es posible alcanzar sus “sueños”, referidos a lograr un reconocimiento en el medio musical y social. Esto implica trabajar sin ponerse límites para alcanzar las metas, además de tener la seguridad de que es posible alcanzarlas. Consideran que todos los alumnos y alumnas pueden aprender, para lo cual los docentes tienen que contar con las herramientas para ayudar a alcanzar este objetivo y su trabajo debe centrarse en lograr la excelencia con un alto nivel de exigencia para los estudiantes, independientemente del contexto y situación en la que se encuentren.

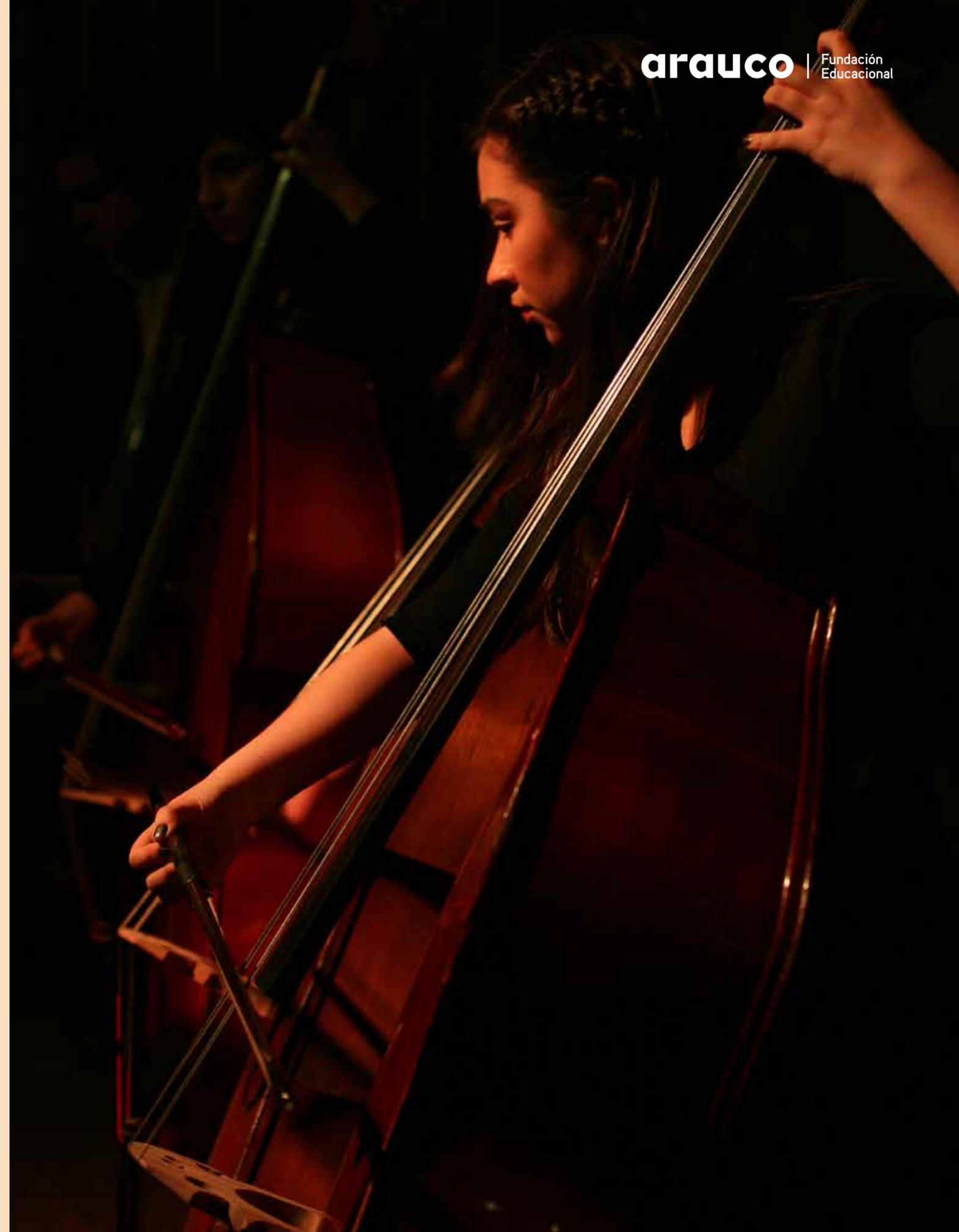
El alto nivel de exigencia que tienen los docentes respecto de los integrantes de la Orquesta también da cuenta de sus altas expectativas. Esto se expresa en el alto nivel musical que consideran deben alcanzar con el trabajo que se realiza, lo cual implica, por ejemplo, que los alumnos y alumnas desarrollen hábitos de estudio en forma permanente, además de tener el convencimiento de que pueden alcanzar las metas propuestas.

Desde los y las estudiantes, se aprecia un alto nivel de autoexigencia en relación con el trabajo que deben realizar para poder lograr una ejecución musical de excelencia. Su autoexigencia se manifiesta en la responsabilidad que sienten por hacer bien su trabajo.

“...a mí me gustaría hacer algo que permita que estos niños **tengan acceso** a la belleza, a la sensibilidad, que puedan disfrutar las artes... yo quería que ellos fueran sensibles, cultos; yo quiero que saquen 600 puntos en la PSU, que tengan resultados en el SIMCE”. (Director Liceo)



“Américo siempre nos arengaba antes de los conciertos... Nos arengaba cada vez, cada ensayo, nos decía lo importante que era, que teníamos que **estudiar tranquilos** en nuestra casa, que ésta era la oportunidad de representar bien a nuestra ciudad, de demostrar el trabajo que hacían nuestros profesores con nosotros...” (Exalumno)



Las siguientes características están más asociadas a algunos, o uno de los integrantes de la Orquesta, razón por la cual se describen en forma más general.

Trabajo en equipo: Esta característica que permite desarrollar un trabajo colaborativo y cumplir con los requerimientos para el buen funcionamiento de la Orquesta, es un aspecto destacado en gestores y directores. En ambos casos, se releva la confianza y la valorización que ellos tienen respecto de los otros integrantes, generando un clima de confianza mutua. En el caso de directores/as, se destaca la capacidad de escucha que permite conocer la opinión de otros integrantes, así como también, la capacidad de vincularse con la comunidad, lo cual favorece el desarrollo del trabajo en equipo.

Visionarios: Tanto en los gestores como en los directores se destaca la capacidad de proyección y de mirada futura que tienen de la Orquesta, pensando a largo plazo y en perspectiva considerando las distintas implicancias que podría tener el trabajo y la relevancia de realizar acciones que a futuro podrían significar un aporte. Además, en ambos integrantes de la Orquesta se valora el que tengan una visión compartida respecto de cómo y para qué realizar el trabajo, poniendo en el centro del proyecto el desarrollo de los alumnos y alumnas y el aporte que éste debería significar para ellos.

“...son 50 millones de pesos, Américo, 50 millones que consigamos nos significan renovar todo el equipamiento. Entonces me quedé mirando, de nuevo fue más astuto que yo, y me dijo: ‘sí, pero piensa lo siguiente, ninguna orquesta de jóvenes ha salido del país, incluso de las profesionales, invitada por una escuela de música, entonces si esto ocurre, como consecuencia de eso -me dijo-, vamos a tener la plata después para los instrumentos”. (Director Liceo)

Motivadores: En los gestores de la Orquesta se destaca la motivación que generan en los otros integrantes, a través de su capacidad de convencimiento e involucramiento. En los docentes, la motivación que generan, está asociada a que son vistos como un modelo a seguir para sus estudiantes, quienes los ven como referentes, así como también, por la confianza que transmiten lo cual incide positivamente en querer seguir participando en la Orquesta.

“No, o sea, cuando llegué, igual estaba así como molesto, porque yo no quería participar, pero después cuando el profe me dijo que podría llegar a tocar bien, me motivé. Entonces ahora todo me gusta, no hay nada que me disguste”. (Alumno)

Proactivos: El generar oportunidades en forma permanente a través de la búsqueda de alternativas musicales y económicas que permitan el buen funcionamiento de la Orquesta, anticipándose muchas veces a las situaciones, presentando proyectos o solicitando apoyos en diferentes instancias. Esto, sumado a la persistencia e insistencia en el trabajo que realizan, son los aspectos que valoran los distintos integrantes en los gestores, siendo un aporte permanente para el desarrollo de la Orquesta.

“también uno tiene que tener el apoyo de otras instancias en las cuales hay que ser persistente, y no darse por derrotado a la primera, a la segunda ni a la tercera vez, hay que luchar y siempre estar luchando, buscando esas oportunidades no por uno, sino por los chiquillos, que ellos marcan la diferencia”. (Director Liceo)

Innovadores: En el desarrollo del trabajo técnico musical, se destaca en los directores su capacidad innovadora, referida al hecho de utilizar distintas metodologías de trabajo con sus estudiantes para poder lograr los objetivos propuestos, adecuándose en muchos casos, a sus características y requerimientos, y con la flexibilidad necesaria para hacer los ajustes a los repertorios de la Orquesta.

“...es de la cabeza, tú como haces tocar al estudiante tiene que ver con entenderle la cabecita al niño porque todos los niños funcionan distinto, entonces, ah, este chico imita bien, ya, entonces trabajaremos imitando, o este otro chico entiende bien si tú le explicas cómo, otros funcionan amorosamente, otros funcionan más firmes...” (Director Orquesta)

Disciplinados: De los estudiantes de la Orquesta se valora la disciplina con la cual abordan sus desafíos y responsabilidades, para lo cual resultan fundamentales los hábitos de estudios con los que cuentan y la dedicación que tienen hacia la orquesta. Esto se ve, por ejemplo, en el autoestudio que realizan en forma constante.

“...es que ella está todo el día sábado acá en la mañana en ensayo, se va a las 3, 4 de la tarde, va a comer algo, o a veces yo le traigo, se queda en la tarde, llega a la casa, toma la guitarra o dice: ‘no, voy a estudiar porque mañana tenemos ensayo’.” (Apoderado)

06

Conclusiones



De acuerdo con las percepciones recogidas de los participantes del estudio, que dan cuenta de la mirada de integrantes y de personas vinculadas al trabajo de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue, y en relación a los objetivos del estudio de poder identificar y describir los aspectos que le han permitido a esta orquesta desarrollar un trabajo exitoso y de mejora sostenida, podemos señalar lo siguiente:

El éxito en el trabajo y en el proceso de mejora permanente que ha realizado la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue a lo largo de su trayectoria, es multifactorial. Se explica por diversos aspectos y situaciones que han incidido en su trabajo, los que se pueden agrupar en cuatro factores: condiciones del contexto, gestión institucional, gestión técnico-musical y cultura institucional.

De las condiciones del contexto, lo que ha ejercido una mayor influencia positiva en el trabajo de la Orquesta es el querer trascender con el proyecto, buscando impactar en la vida de los alumnos y alumnas, así como también, en la comunidad, focalizándose en el logro de la excelencia. Esa trascendencia se refleja en el compromiso e involucramiento con el proyecto por parte de sus integrantes; en la necesidad de superación y de identificar a la comuna de Curanilahue con aspectos positivos a partir de una situación de precariedad social, aprovechando cierta sensibilidad musical existente en los habitantes de la comuna.

De la gestión institucional, se destaca el contar con una estructura organizacional en la cual los integrantes cumplen distintas funciones, logrando generar una responsabilidad compartida a través del trabajo en equipo. Resaltan también el desarrollo de la confianza y el compromiso, favoreciendo las relaciones interpersonales de los integrantes; y la implementación de diversas prácticas organizacionales que permiten tener claridad de los roles y funciones de cada uno de sus integrantes, además de poder contar con una coordinadora que juega un rol central al articular los distintos estamentos.

De la gestión técnico-musical, se considera que ha sido indispensable la diversidad de metodologías de trabajo utilizadas por directores y docentes, especialmente la combinación de clases individuales con profesores especialistas por instrumento, con el trabajo colectivo realizado a través de diversas formas de agrupación. Por su parte, la realización de presentaciones significa un desafío y un estímulo permanente para alumnas y alumnos. Inciden igualmente, en la buena gestión técnico-musical, la realización de un trabajo sistemático a través de la práctica permanente y el desarrollo de un trabajo situado, que considera características e intereses de los estudiantes, contando con flexibilidad para adecuarse a situaciones particulares.

De la cultura institucional, ha resultado fundamental para la Orquesta el compromiso social de los integrantes, que además de buscar entregar oportunidades a alumnas y alumnos, buscan brindar experiencias musicales a la comunidad. El perfil de los integrantes de la Orquesta también incide, destacando el nivel de profesionalismo en cuanto al manejo de habilidades técnicas y sociales, el compromiso con el proyecto expresado en la pasión por lo que hacen y en el compromiso público, y las altas expectativas referidas a querer transformar la vida de los estudiantes. Destacan el alto nivel de exigencia y de autoexigencia para alcanzar la excelencia musical.

Desde otra perspectiva de análisis y, considerando los antecedentes teóricos revisados previamente, podemos destacar que, de acuerdo al estudio de Modelos de Gestión de Orquestas Juveniles e Infantiles en Chile (Espinosa y Pavez, 2016), en el cual se identificaron cinco tipos de orquestas, la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue tiene un carácter predominantemente artístico, ya que su objetivo es el desarrollo artístico musical de sus estudiantes con un estudio planificado en el cual se desarrolla la técnica. Cuenta además con profesionales de alta calidad, especialistas en instrumentos.

En forma complementaria, es posible señalar que la Orquesta también tiene un carácter social, ya que presenta diversos rasgos referidos a la entrega de herramientas para desarrollar el capital cultural, principalmente de sus estudiantes, pero también de la comunidad. Los alumnos que la componen provienen de entornos vulnerables y su organización está al alero de un establecimiento educacional y de la municipalidad.

Respecto del mejoramiento escolar, y a partir de los distintos elementos que caracterizan a los establecimientos educacionales que en Chile logran una mejora sostenida en sus resultados (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2014), es posible señalar que los aspectos de mejora escolar son coincidentes con los identificados por los participantes del estudio y que dan cuenta del éxito y mejora permanente de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue.

Específicamente, de los factores del contexto escolar, es coincidente el rol fundamental que cumplen las familias en la organización (tanto en la escuela como en la Orquesta), abriendo espacios para su involucramiento. Está también el hecho de ser instituciones con prestigio y reconocimiento de calidad y excelencia por parte de la comunidad. De los aspectos institucionales, coinciden en el estilo de liderazgo que se despliega; se transmiten un propósito y altas expectativas; se compromete a la comunidad; se aprecia el foco puesto en la enseñanza y los aprendizajes; existe orientación al logro, pasión por lo que se hace, y se observa una cultura de trabajo colaborativo.

De los factores referidos a la cultura, tanto las escuelas que mejoran como la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue buscan generar una cultura compartida poniendo el foco en la calidad, en la excelencia y en el desarrollo integral de sus estudiantes, favoreciendo el trabajo en equipo, las altas expectativas y el sentido de pertenencia y orgullo por la institución.

Finalmente, el tercer aspecto que se plantea en los antecedentes teóricos del estudio, está referido al liderazgo efectivo. Específicamente, se identificaron once

prácticas, agrupadas en tres categorías, que son clave para el aprendizaje de los alumnos y alumnas (CEPPE, 2009). Cabe destacar al respecto, que casi la totalidad de estas prácticas son identificadas como aspectos que dan cuenta del éxito en la trayectoria y mejora de la Orquesta. Entre estas prácticas podemos destacar la construcción de una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales, las altas expectativas, la construcción de una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una vinculación con la familia y la comunidad, conectar a la organización con su entorno, contar con profesoras y profesores con capacidad e interés, proveer de apoyo técnico a los docentes y monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes.

A partir del análisis y en relación a los antecedentes teóricos, es posible concluir que gran parte de los aspectos que favorecen los resultados educativos positivos vinculados con los aprendizajes de los estudiantes, son los mismos que se identificaron en el estudio y que han favorecido el trabajo exitoso y de mejora constante de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue.

Si bien, como se señalara anteriormente, el objetivo del estudio se enfocaba en poder identificar y describir los aspectos que favorecieron el éxito de la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue a partir de la percepción de sus integrantes y de personas vinculadas a su quehacer, sería importante considerar cuáles de estos aspectos podrían ser replicables en otras orquestas que tengan una trayectoria más reciente, y que podrían servir para aprovechar esta experiencia.

Ciertamente, algunos de los elementos relevados podrán ser replicados con mayor facilidad que otros; para muchos de ellos se requiere un análisis y discusión en función del contexto y la situación de las orquestas en las cuales se quieran aplicar. Esperamos que lo recogido en este estudio entregue luces para favorecer esa implementación y así potenciar organizaciones que benefician tanto como la Orquesta Infantil y Juvenil de Curanilahue a niñas, niños y jóvenes de nuestro país.

07

Referencias Bibliográficas

Arts Education Partnership (2011). *Music Matters: How Music Education Helps Students Learn, Achieve and Succeed*. Consultado en mayo de 2013 en: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED541070.pdf>

Bamford, A. (2007). *Building participation and relevance in arts and cultural education*. Consultado en agosto de 2013 en: <http://www.educacao-artistica.gov.pt/interven%C3%A7%C3%B5es/Confer%C3%Aancia%20Anne%20Bamford.pdf>

Bamford, A. y Wimmer, M. (2012). *The Role of Arts Education in Enhancing School Attractiveness: a literature review*. Consultado en junio de 2013 en: <http://www.eenc.info/wp-content/uploads/2012/04/school-attractivenesspaper-final-website.pdf>

Barry, N., Taylor, J., Walls, K. y Wood, J. (1990). *The Role of the Fine and Performing Arts in High School Dropout Prevention*. Consultado en junio de 2013 en <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED354168.pdf>

Bellei, C., Valenzuela, J.P., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). *¿Qué se sabe sobre las escuelas que mejoran? En: Lo aprendí en la escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago de Chile, LOM Ediciones.*

Bronfenbrenner, U. (2002). *La ecología del desarrollo humano*. Paidós Iberica Ediciones.

Catterall, J.S., Dumais, S.A. y HampdenThompson, G. (2012). *The Arts and Achievement in At-Risk Youth: Findings from Four Longitudinal Studies*. Consultados en junio de 2013 en: <http://www.nea.gov/research/arts-at-riskyouth.pdf>

CEPPE (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 3, pp. 19-33.

De Andraca, A.M., y Morales, G. (2017). *Orquestas Infantiles y Juveniles. ¿Cómo impactan el desarrollo de sus alumnos y comunidades? Fundación Educacional Arauco.*

Espinosa, E. y Pavez, C. (2016). *Modelos de Gestión en Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile*. (Tesis). Facultad de Artes, Universidad de Chile.

Fernández, C. (2006). *La ruptura de la exclusividad del gusto a través de la música sinfónica como espacio de integración social para niños y jóvenes de sectores populares*. Las Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile. Consultada en agosto de 2013 en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/fernandez_c/sources/fernandez_c.pdf

Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile (2018). *Memoria FOJI, 2018.*

Hallam, S. (2010). *The power of music: its impact on the intellectual, social and personal development of children and young people*. *International Journal of Music Education*, 28(3), 269-289.

Hargreaves, D. y North, A. (1999). *The Functions of Music in Everyday Life: Redefining the Social in Music Psychology*. *Psychology of Music*, 27(1), 71-83.

Harland, J., Kinder, K., Lord, P., Stott, A., Schagen, I. y Haynes, J. (2000). *Arts Education in Secondary Schools: Effects and Effectiveness*. Consultado en junio de 2013 en: <https://www.nfer.ac.uk/media/1681/eaj01.pdf>

Hodges, D. y O'Connell, D. (2005). *The Impact of Music Education in Academic Achievement*. Consultado en junio de 2013 en: https://vpa.uncg.edu/mri/research-areas/_files/solproject_final.pdf

Hyde, K.L., Lerch, J., Norton, A., Forgeard, A. M., Winner, E., Evans, A. C. y Schlaug, G. (2009). *Musical Training Shapes Structural Brain Development*. *The Journal of Neuroscience*, 29 (10), 3019-3025.

Israel, D. (2009). *Staying in school*. *Arts Education and New York City High School Graduation Rates*. Consultado en junio de 2013 en: http://www.creativenz.govt.nz/assets/ckeditor/attachments/1029/staying_in_school.pdf?1410234540

Kinder, K. y Harland, J. (2004). *The arts and social inclusion: what's the evidence?* Consultado en agosto de 2013 en: <http://341elmoreinquiry.wikispaces.com/file/view/The+arts+and+social+inclusion.pdf>

Lucchini, G., Cuadrado, B. y Quiroga, P. (2011). *Niños y jóvenes en la música: Aspectos afectivos y sociales atribuibles a la participación en la Orquesta de Curanilahue*. Fundación Educacional Arauco. Santiago de Chile.

Luna, E. y Rodríguez, L. (2011). *Pauta para la elaboración de estudios de casos*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Vicepresidencia de sectores y conocimiento.

Massot, I., Dorio, I. y Sabariego, M. (2012). *Estrategias de recogida y análisis de la información*. (Capítulo 11), en Bisquerra, R. (Coordinador) *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.

O'Neill, S., Sloboda, J., Boulton, M., & Ryan, K. (2002). *Young people and music participation project: Practitioner report and summary of findings*. Consultado en junio de 2013 en: <http://www.keele.ac.uk/depts/ps/ESRC>

Schellenberg, E. G. (2004). *Music lessons enhance IQ*. *Psychological Science*, 15(8), 511-514.

Schellenberg, E. G. y Weiss, M. W. (2013). *Music and Cognitive abilities*. En D. Deutsch (Ed.), *The Psychology of Music* (3ª Edición). (pp. 499-550). UK: Academic Press U.K.

Stake, R.E. (2010). *Qualitative Research: Studying how Things Work*, Guilford Press, NY.

Unesco (2002). *Estudio cualitativo de escuelas con resultados destacables en siete países latinoamericanos*. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE).

Uy, M. (2012). *Venezuela's National Music Education Program. El Sistema: Its Interactions with Society and its Participants' Engagemant in Praxis*. Consultado en agosto de 2013 en: <http://www.musicandartsinaction.net/index.php/maia/article/view/elsistema/80>

Velasco, P. (2009). *Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile: Una estrategia de Inclusión*. Estudio de caso sobre las Orquestas de Curanilahue. Consultada en agosto de 2013 en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/csvelasco_p/pdfAmont/cs-velasco_p.pdf

Welch, G. y Adams, P. (2006). *How is Music celebrated and developed?* Consultado en julio de 2013 en <http://www.bera.ac.uk/system/files/musicp1.pdf>



www.fundacionarauco.cl
El Golf 150, piso 2, Las Condes, Santiago de Chile.
Teléfono: (56-2) 2499 4800
E-mail: fundacion@arauco.com

arauco | Fundación
Educativa