Gestión y organización de los conservatorios profesionales de música

Sara Domínguez Lloria
(Universidade de Santiago de Compostela, España)

Margarita Pino Juste
(Universidad de Vigo, España)

Resumen: El incremento en los últimos años de la demanda de formación musical por parte de la ciudadanía ha puesto el foco de interés en la eficiencia de los Conservatorios para dar salida a dicho interés, con el afán de comprobar las características únicas de este tipo de centros formativos en educación musical. El objetivo de este estudio se centra en analizar la perspectiva de los directores y los responsables administrativos que supervisan los conservatorios profesionales de música de titularidad autonómica y municipal para estudiar la gestión y la organización de estos centros y las diferencias derivadas de sus correspondientes titularidades. El enfoque del estudio es interpretativo, por medio de una investigación con metodología mixta, donde, a nivel cualitativo, se realizan una serie de entrevistas semiestructuradas y, a nivel cuantitativo, se realiza un cuestionario a los directores de centro, estableciendo una serie de variables objeto de análisis. Los resultados revelaron que existen diferencias significativas en la gestión y organización de los conservatorios profesionales de música, pese a que ambos centros siguen la misma normativa legal, concluyendo además que tanto el volumen de alumnado que atienden dichos centros como su proyecto de organización y gestión está muy vinculado a la atención de las numerosas peculiaridades derivadas de una tradición musical específica de índole local.

Palabras clave: Conservatorio Profesional de música. Gestión escolar. Organización escolar. Educación musical.

Management and organization of professional music conservatories

Abstract : *In recent years, increased demand for music education has promoted discussions related to the efficiency of the music conservatory and its unique characteristics in responding to this demand. The objective of this study focuses on analyzing the management perspectives of those who administrate both municipal and private music conservatories to define the management and organizational styles of these institutions and the differences that may correspond to the type of ownership. We use an interpretive research approach applying a mixed methodology carrying out both qualitative series of semi-structured interviews and a quantitative research questionnaire given to school administrators to establish a set of variables that are the object of analysis. The results revealed that there are significant differences in the management and organization*

DOMÍNGUEZ-LLORIA, Sara; PINO-JUSTE, Margarita. Gestión y organización de los conservatorios profesionales de música. *Opus*, v. 26 n. 2, p. 1-16, maio/ago. 2020. http://dx.doi.org/10.20504/opus2020b2605

Recebido em 27/03/2020, aprovado em 19/06/2020

between public and private music conservatories, even though both types of institutions comply to the same legal regulations. Furthermore, both the number of students and the organizational and management styles of music conservatories are highly influenced by the numerous peculiarities of local musical traditions.

Keywords: *Music conservatory. School management. School organization. Music education.*

En las últimas tres décadas, con la aprobación de la LOGSE en los años 90, hemos asistido en España a la proliferación de centros de formación musical de enseñanzas profesionales. Este aumento en el número de centros se debe, fundamentalmente, a la creciente demanda por parte de las familias que ven en la formación musical una actividad de interés que complementa la educación formal de sus hijos. Actualmente en España, según los datos extraídos del Ministerio de Educación para el curso escolar 2017-2018, un total de 90.783 alumnos recibieron formación musical reglada. De ellos, 43.876 se encuentran matriculados en enseñanzas elementales de música y 46.907 en enseñanzas profesionales de música. Son cifras nada desdeñables si tenemos en cuenta que nos encontramos ante una formación académica no obligatoria. A pesar de estos datos, existe una importante ausencia de estudios e investigaciones centradas en la gestión de este tipo de centros. Además, en la actualidad, la falta de concreción normativa supone un grave problema a nivel administrativo, organizativo y curricular que deriva en ocasiones en una peligrosa anarquía. Consideramos que los centros de formación musical se encuentran en un proceso organizativo todavía incipiente, si lo comparamos con el resto de las enseñanzas generales. Sin embargo, es necesario buscar estrategias de mejora con el propósito de satisfacer esta demanda social educativa de manera equitativa, eficaz y eficiente.

MARCO TEÓRICO

Cuando hablamos de gestión, nos referimos a un concepto que se importa desde la empresa al ámbito educativo. La gestión educativa es definida por diversos autores de forma muy diferente. Para García Cabrero y Zendejas (2009) la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados, horizontal y verticalmente, dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales en materia de educación. Según autores como Escobar et al.(2007), la gestión educativa tiene como función principal sostener una estructura que no solo es organizativa, sino que también es pedagógica, y que posee una serie de procesos donde se espera que los estudiantes que allí se forman se desarrollen como seres humanos capaces de proyectar unos determinados valores como ciudadanos. De esta forma, Solís-Torres (2006) sostiene que la gestión es una herramienta necesaria que permite al administrador organizar las principales acciones administrativas como son las de planificar, direccionar, coordinar y evaluar. Para Bush (2006), la gestión está siempre relacionada con el concepto de "management", término que traducido significa organización, dirección o gerencia. La diferencia fundamental entre un establecimiento escolar y una empresa es que cada uno de ellos responde a intereses muy distintos. La organización escolar se enmarca en lo que podría denominarse una estructura organizacional compleja. En muchas ocasiones, la adaptación de las reglas del mercado a la escuela, obviando las características particulares de esta, ha provocado errores en una institución en donde lo primero que se ha de tener en cuenta son los educandos.

La escuela es una institución cuya característica fundamental es el "ser" social con la finalidad última de formar ciudadanos. Y "formar" significa proporcionar a las personas una serie de herramientas para que puedan desarrollarse social, cultural y políticamente y así ayudarles a construir una vida de calidad para ellos y sus iguales, tanto desde el punto de vista social en general como económico. Para Lavin et al. (2002), pese a que la institución escolar comparte con otras instituciones esas funciones, se podría afirmar que es la única institución social encargada de promover sistemáticamente esos aprendizajes. La empresa, por el contrario, posee como organización unos intereses concretos que le son propios, como es la productividad económica, orientando por ello su compromiso a una ganancia individual y no social. Al querer adaptar algunas cuestiones del sistema empresarial al sistema escolar se produce una transferencia errónea, puesto que se deja de lado la función social de la institución escolar y con ella aquellas palabras de significados culturales profundos que van más allá de su simple denominación. En este sentido, Drucker (2000) define la gestión como una aplicación ordenada y sistemática del saber al saber. Si existe un tipo de organización en donde esta definición actualizada de gestión resulta especialmente pertinente, ese es el que corresponde a los establecimientos escolares, debido a su implicación sustantiva con el saber, con el saber hacer y con el saber ser. Es decir, es donde se instituye la acción pedagógica y educativa de la sociedad (DRUCKER, 2000).

Otros autores consideran que existe una necesidad de idear la gestión educativa teniendo en cuenta la complejidad de las organizaciones educativas y entenderlas como sistemas permeables en su entorno dentro de una realidad en la que se debe establecer un equilibrio y una integración entre lo pedagógico, lo político, lo técnico y la resolución de conflictos (POZNER, 2000). A este respecto, Santos (2000) opina que no se debe comparar las instituciones educativas con las empresas, al mismo tiempo que no se debe comparar los equipos directivos con ejecutivos, ya que la meta a alcanzar es la eficacia productiva. Con respecto a las competencias educativas y a las diferentes titularidades, es de interés la explicación de Frías del Val (2007: 25) a este respecto:

> En España las competencias educativas se reparten entre el Estado y las Comunidades Autónomas, correspondiendo al primero la normativa básica educativa y la educación en el exterior, y a las Comunidades Autónomas el desarrollo de la normativa estatal y la gestión del sistema en sus ámbitos territoriales respectivos, sin que la administración local haya adquirido un papel destacado en la educación formal.

España es un país que a nivel económico se encuentra descentralizado**,** por ello las responsabilidades de gestión de fondos educativos recaen en una parte muy importante en las Comunidades Autónomas, lo que propicia a su vez que los propios centros educativos tengan un cierto margen de autonomía económica. Así mismo, la Ley Reguladora de Bases del Régimen Local (LRBRL) obliga a los órganos de legislación del Estado y de las CCAA a que en cierta medida los ayuntamientos tengan un derecho de intervención en aquellas cuestiones en las que se vean afectados (ESPAÑA, 1985). Para ello, les otorgan las competencias necesarias, de conformidad con los principios de descentralización y de proximidad de la gestión administrativa a los administrados. Del mismo modo, reconocen expresamente su participación en la programación general de la enseñanza y en la cooperación educativa en general.

El crecimiento en los últimos años de estudiantes, profesorado y centros ha sido exponencial y nunca de forma tan masiva. Por otro lado, ha aumentado la complejidad del sistema educativo. Esta complejidad se achaca, en primer lugar, a la descentralización del Estado de las Autonomías que ha generado en cada región diferencias en función de las

realidades sociales y culturales. Y, en segundo lugar, a la diversificación normativa que precisan las relaciones institucionales, sobre todo las que se dan entre las diferentes administraciones educativas y las administraciones locales. La Constitución española de 1978, en el título VIII, relativo a la organización territorial del Estado, cap. 3º, art. 148, enumera las competencias que las CCAA podrán asumir en determinadas materias. La número 15 hace referencia a los centros educativos que son objeto del presente estudio: "Museos, bibliotecas y conservatorios de música de interés para la Comunidad Autónoma". Esto explica que existan centros de formación musical reglada -como los conservatorios-, de titularidad tanto autonómica como municipal, dependiendo del interés que la Administración tenga en ellos. Las enseñanzas profesionales de música tienen por finalidad, según el Real Decreto 1577/2006, "proporcionar al alumnado una formación artística de calidad y garantizar la cualificación de los futuros profesionales de la música" (ESPAÑA, 2007: 2854). Se imparten en los conservatorios o centros autorizados y se estructuran en seis cursos de duración. Con la aprobación del último curso se obtiene el correspondiente título técnico de enseñanzas profesionales de música. La finalización de este tercer ciclo proporciona, a su vez, la posibilidad para obtener el título de bachiller, siempre y cuando se aprueben las materias comunes del bachillerato. Las enseñanzas profesionales de música están estructuradas para ser cursadas de forma paralela a las enseñanzas de régimen general, aunque es posible incorporarse a ellas mediante una prueba de acceso en cualquier momento sin haber realizado los cursos anteriores (EDUCATIVA CIDE, 2018). Se establecen una serie de asignaturas comunes al currículo de todas las especialidades tales como: instrumento o voz, lenguaje musical y armonía y una serie de asignaturas propias de la especialidad que se establecen por las administraciones educativas teniendo como referencia las establecidas en la ley (ESPAÑA, 2006).

Teniendo en cuenta el análisis epistemológico previo y la normativa descrita, el objetivo de nuestro estudio es describir las características organizativas y de gestión de los conservatorios profesionales de música en la Comunidad Autónoma de Galicia (España).

MARCO EMPÍRICO

Participantes

El estudio fue realizado en la Comunidad Autónoma de Galicia que disfruta de plenas competencias en materia educativa. En el curso 2018-19 cursaron enseñanzas regladas no superiores de música un total de 6.802 estudiantes, lo que resulta un número especialmente relevante dado el número de habitantes de esta comunidad autónoma. La muestra ha sido recogida según los datos que figuran en el registro de centros de la Consellería de Educación de la Xunta de Galicia únicamente de titularidad pública. El estudio se realizó teniendo en cuenta las respuestas de los directores de los conservatorios, tanto de titularidad autonómica como municipal. De los directores de los CMUS de titularidad autonómica, el 67% son hombres mientras el 33% son mujeres, en el caso de los CMUS de titularidad municipal, el 75% son hombres y el 25% mujeres.

Sexo	CMUS Autonómico	CMUS Municipal
Hombres	67%	75%
Mujeres	33%	25%

Tabla 1: Distribución de la población por sexo y titularidad del CMUS. Elaboración propia

Enfoque y metodología de la investigación

Esta investigación está planteada desde un enfoque interpretativo en el que convergen dos narrativas solapadas: por un lado, las de los sujetos sociales acerca de sus prácticas y, por otro lado, las narraciones que hacemos los investigadores, a partir tanto de lo que vemos como de lo que los sujetos nos cuentan acerca de lo que hacen (PEREIRA PÉREZ, 2011: 15-29). Se ha utilizado un procedimiento mixto o bimetódico, comenzando por una serie de entrevistas a personal de la administración educativa con la finalidad de conocer sus opiniones acerca de la gestión y organización de los conservatorios profesionales de música. Además, se aplicó un cuestionario a directores de los conservatorios profesionales de música, tanto de titularidad autonómica como municipal, para conocer la situación de la Comunidad Autónoma gallega en cuestiones de gestión y organización curricular de los Conservatorios Profesionales de Música.

Objetivos

El objetivo del estudio fue describir las características de la organización y gestión de los Conservatorios Profesionales de Música, tanto de titularidad autonómica como municipal, en la Comunidad Autónoma gallega, para determinar su funcionamiento y detectar las principales problemáticas a las que se enfrentan este tipo de centros, así como las similitudes y diferencias en función de su titularidad.

Elaboración y selección de instrumentos de medida

En primer lugar, se han realizado entrevistas al personal de la administración educativa (P1) y de la universidad (P2) con la finalidad de conocer sus opiniones acerca de la gestión y organización de los Conservatorios Profesionales de Música. Han participado en las entrevistas los directores de los 6 Conservatorios Profesionales de Música de titularidad autonómica de los 7 que existen en Galicia (CMUSA). Esto supone un porcentaje de participación del 85,7% de la muestra, lo que confiere una alta fiabilidad a los resultados. Con respecto a los directores de los Conservatorios Profesionales de Música de titularidad municipal, han participado 12 de un total de 22 centros (CMUSM), lo que supone un porcentaje de participación del 55% de la muestra. Al mismo tiempo, hemos aplicado un procedimiento cuantitativo empleando como instrumento un cuestionario a directores de los Conservatorios Profesionales de Música, tanto de titularidad autonómica como municipal. Con ello pretendemos conocer la situación de la Comunidad Autónoma gallega en cuestiones de gestión y organización de estos centros educativos.

Procedimiento y análisis de datos

Los datos fueron recogidos entre septiembre de 2017 y febrero de 2018. El cuestionario se administró de forma electrónica por medio de una herramienta digital para la elaboración de cuestionarios online debido a la optimización de los procesos, tanto en la administración como en la codificación, teniendo a su vez en cuenta los riesgos y limitaciones. Entre las ventajas a la hora de implementarlo podemos destacar el reducido coste de la administración, la flexibilidad para trabajar con grandes muestras y la carencia de errores en el registro de transcripción para

el análisis. Para el diseño de la muestra se tuvo en cuenta únicamente el cargo que ocupaban las personas encuestadas. Se suministró el cuestionario a los directores de los Conservatorios Profesionales de Música tanto de titularidad autonómica como municipal de toda la Comunidad Autónoma gallega, lo que supone una muestra representativa si hablamos de conocer las variables de organización y gestión, llevándose a cabo análisis descriptivos de frecuencias y porcentajes para las variables que se han utilizado.

RESULTADOS

Perfil de los directores de Conservatorios de música

Los CMUS de titularidad autonómica se sitúan en el 50% de los casos en ciudades de tamaño medio con una población entre los 15.000 y los 100.000 habitantes, que es el caso de Pontevedra, Santiago de Compostela y Ferrol, mientras que el otro 50% corresponde a los ubicados en ciudades más grandes, entre 100.001 y un millón de habitantes, que corresponden a Coruña, Vigo y Ourense. Como era de esperar, los CMUS de titularidad municipal se emplazan en ciudades de tamaño medio entre los 15.000 y los 100.000 habitantes, representando un 83%. El 17% de estos centros se ubican en ciudades pequeñas entre los 3.001 y los 15.000 habitantes. La mayoría de los directores de los Conservatorios Municipales (CMUS) de titularidad autonómica son hombres (67%) mientras que el 33% son mujeres. En los CMUS de titularidad municipal esta proporción es todavía mayor, el 75% son hombres, y el 25% mujeres. Acerca del número de años que llevan en el ejercicio del cargo de director, la media se establece en 6,5 años; siendo de 14 el que más años llevaba como director en los CMUS de titularidad autonómica y de 3 años el que menos . En los CMUS de titularidad municipal la media es mucho mayor y se establece en 10,08, mientras que el mínimo de años en el cargo es 2 y el máximo 20 años.

Características de la gestión de los centros

Titularidad y equipamientos

Tanto los Conservatorios Profesionales de Música de titularidad autonómica como municipal están gestionados en su totalidad de forma directa. Los primeros son competencia organizativa y de gestión de la Xunta de Galicia y los segundos son dependientes del ayuntamiento. Con respecto a la gestión de equipamientos e infraestructuras, todos los directores afirman que sus centros no comparten con otra institución sus instalaciones, cumplen con las normas de seguridad exigidas en la normativa vigente y cuentan con los espacios exigidos por la ley para la impartición de las enseñanzas para los que su titularidad los habilita. En los CMUS de titularidad municipal, el 58% de los centros afirma que no hace uso de instalaciones compartidas, frente al 42% que deben compartir sus instalaciones. Respecto al cumplimiento de las normas de seguridad obligatorias exigidas en la normativa vigente, el 25% contesta de forma negativa frente al 75% que afirma que su centro cumple con las normas de seguridad obligatorias. Sin embargo, todos los directores aseguran que sus centros cuentan con los espacios exigidos por la ley para la impartición de estas enseñanzas.

Gestión de personal

En los CMUS de titularidad autonómica todos los directores se encuentran contratados a jornada completa. En estos centros la media de profesores contratados a jornada completa es de 61 profesores. Todo el profesorado está contratado a través de la normativa que rige al funcionariado de educación. Además, todos los centros cuentan con personal de limpieza, personal subalterno y personal administrativo. Respecto de la selección y despido del personal, existe nuevamente unanimidad en todos los centros, aduciendo que no está entre sus potestades ni la selección ni el despido del personal. Ambas cuestiones son competencia de la Administración educativa. En la gestión del personal en los CMUS de titularidad municipal, el 83% de los directores se encuentran contratados en modalidad de jornada completa con obligación de dar clase y el 17% en modalidad de jornada parcial con obligación de dar clase. La media de profesores contratados a jornada completa en los Conservatorios Profesionales de titularidad municipal es de 6,75, mientras que el número de profesores contratados a más de media jornada en el mismo tipo de centros es de 5,08 del profesorado.

El 75% del profesorado afirma estar contratado por el convenio colectivo del ayuntamiento frente a un 17% que no sabe o no contesta y un 8% que afirma que está contratado por el convenio que rige el estatuto de los trabajadores, lo que supone un 8% del total. Con respecto a los documentos que rigen la normativa a nivel de gestión, podemos afirmar que "son los mismos para los CMUS de titularidad municipal que para los de la titularidad autonómica. Otra cosa son las cuestiones de tipo laboral" (PA2). Por tanto, en la actualidad existen diferencias en la selección de directores dependiendo de la titularidad de los centros en las enseñanzas regladas de música. Los entrevistados afirman que debería existir un protocolo común para la elección de los directores en los CMUS de titularidad municipal, como el que tienen los CMUS de titularidad autonómica a través de un proceso de selección regulado por una normativa y no por asignación directa. Respecto del personal de administración y servicios, el 75% cuenta con personal administrativo, el 91% con personal de limpieza y el 33% también dispone de personal subalterno. Aunque los directores señalan al igual que en los centros de titularidad autonómica que no tienen funciones en este aspecto y de forma unánime afirman que las cuestiones referidas al despido del personal no eran responsabilidad de los directores.

Titularidad de centros	Equipamientos		Profesorado	
	Compartidos	No compartidos	Jornada Parcial	Jornada Completa
Autonómica	0%	100%	0	Media de 61
Municipal	42%	58%	Media de 5,08 (Mín. =0; Máx=13)	Media de 6,75 (Mín. =0; Máx.= 17)

Tabla 2: Descriptivos de la gestión de centros. Elaboración propia

Presupuesto

El presupuesto proviene de la Administración autonómica y el 50% o más procede de instituciones públicas. En todos los casos existe un documento regulador que recoge los precios públicos del centro, pero hay diferencias en las tasas de matrícula en los centros encuestados, estableciéndose la media del coste de matrícula anual en 235,40 €. Nuevamente, hay unanimidad al responder que no existe coste de mensualidades en ninguno de los centros y que los pagos de las matrículas se realizan con documento oficial de pago de precios públicos.

Según los datos de los directores de centro, en el caso de los CMUS de titularidad municipal, el 4% recibe financiación autonómica, el 46% financiación municipal, el 19% subvenciones y en el 31% parte de su financiación se recibe por medio de tasas de particulares. Acerca de la existencia de algún documento regulador de tipo legislativo que recogiese los precios públicos del centro, todos los directores confirmaron que cuentan con este tipo de documento. Respondiendo al precio anual de matrículas, se establece que la media de tasa de matrícula anual de los Conservatorios Profesionales de Música de titularidad municipal se establece en 374,62 €. El centro que tiene una mayor tasa de matrícula tiene un coste para el usuario de 769,00 €, mientras que el de menor coste es de 90,00 €. En algunos casos nos hemos encontrado con que algunos usuarios pagan también una serie de mensualidades, siendo la media por centros de 17,59 €. Solamente en 8 centros no existen pagos de mensualidades. Para la formalización de los pagos, tanto de las matrículas como de las mensualidades, el 67% de los usuarios lo hacen por medio de pago con documento público y el 33% por medio de transferencia bancaria.

Características de funcionamiento y organización curricular

Con respecto al tamaño de los centros, en los centros de titularidad autonómica oscilan desde los 752 estudiantes en el mayor, frente a los 480 en el menor, situándose la media en 581 alumnos. Los Conservatorios Profesionales de titularidad municipal tienen entre 111, el que menos tiene y 300 estudiantes, el que más. La media es de 185,91 alumnos. La media de profesores en los CMUS de titularidad autonómica por centro se sitúa en 64 docentes, donde el centro más pequeño tiene 50 profesores frente al que más, que tiene 80 profesores. El número de profesores que tienen de media los centros de titularidad municipal es de 15,5 profesores por centro. Mientras que el CMUS que menos profesorado tiene posee un total de 9 profesores frente al que más, que posee 24 profesores por centro.

Titularidad de centros	Estudiantes			Profesorado		
	MÍN.	MÁX.	Media	MÍN.	MÁX.	Media
Autonómica	752	480	581	50	80	64
Municipal	300	111	185,91	9	24	15,5

Tabla 3: Descriptivos de la organización curricular. Elaboración propia

En la pregunta referida a los cargos directivos, hay unanimidad al afirmar que todos los centros cuentan con director, vicedirector, secretario, jefe de estudios y jefes de departamento. Como cabría esperar, todos los centros disponen de órganos colegiados y de Asociaciones de Madres y Padres. Todos los centros poseen las especialidades completas de viento madera, viento metal, cuerda frotada, percusión, piano, guitarra y canto, mientras que en 3 centros de titularidad autonómica se imparten instrumentos de la música antigua (50% de los centros) y en 5 centros de titularidad autonómica dan clases de acordeón (84%). Respecto de las especialidades que se imparten en los centros de titularidad municipal, en la familia de la cuerda frotada se imparte la especialidad de violín en el 100% de los centros, viola en el 67%, violoncelo en el 75% y contrabajo en el 8% de los centros. El piano en el 100% de los centros, la guitarra en el 92%, la percusión en el 75% y canto en el 25%. En la familia del viento madera el porcentaje de la especialidad de flauta es de 92%, el clarinete y el saxofón se imparten en el 100% de los centros, mientras que el oboe solo en un 42%. En la familia del viento metal se imparten las especialidades de trompeta en un 92%, el de trompa y el de trombón en un 83%, y el de tuba en el 75% de los centros.

No hay representación en los centros de titularidad municipal ni del fagot, ni de instrumentos de la música antigua ni de jazz. Sobre si existen diferencias en la gestión entre los centros de Enseñanzas regladas de titularidad autonómica frente a los de titularidad municipal, existen diferencias de opinión. El sujeto A afirma que existen diferencias desde el punto de vista de que el acceso al cuerpo del profesorado no es el mismo. Las administraciones inspeccionan el funcionamiento general de todos los centros; sin embargo, cuestiones de índole presupuestaria o de gestión laboral no son de índole de la administración central y sí de la administración local en el caso de los centros de titularidad municipal. El sujeto B (P2) afirma que:

> No existen, o más bien no deberían existir. El problema es la falta de vigilancia de la inspección educativa, que es la que tiene competencias sobre los centros de la Xunta y sobre los demás centros que están adscritos siempre a uno de los CMUS de titularidad autonómica. La realidad es que es imposible ejercer ese tipo de competencias. Antes funcionaba mejor cuando existían las filiales, pero la realidad es que la supervisión es bastante deficiente, la inspección esta sobrecargada y también existe una sobrecarga administrativa. A mí me gusta especialmente el modelo británico donde se da potestad a los directores, se le da confianza para que desarrolle su proyecto y después se evalúa. Me parece una forma de operar más racional.

Respecto de los cargos directivos, todos los centros cuentan con director, secretario y jefe de estudios. El 92% con jefes de departamento y ninguno con vicedirector. Otra de las cuestiones tratadas fue la existencia de órganos colegiados; en un 92% por ciento de los casos los directores afirmaron que contaban con este tipo de organismos. Acerca de la existencia de asociaciones de madres y padres, en el 83% de los casos la respuesta fue afirmativa. Con respecto a la gestión que se realiza en los centros, el sujeto A (P1) entrevistado afirma que:

> El control en la gestión de centros de titularidad municipales que imparten enseñanzas regladas y no regladas se establece desde la inspección educativa que hoy en día es generalista. En su momento existió una inspección educativa específica por especialidades, pero hoy en día es generalista, lo que avoca a un desconocimiento mayor de áreas tan específicas como son las enseñanzas de régimen especial.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Perfil de los directores y centro**s**

En los CMUS, tanto de titularidad autonómica como municipal, nos encontramos con que se establecen mayoritariamente en ciudades de tamaño medio entre los 15.000 y 100.000 habitantes. Es reseñable el hecho de que los CMUS de titularidad autonómica están ubicados en las ciudades de mayor población de Galicia y en las capitales de provincia; no son en general, por tanto, centros que proporcionan servicio a núcleos poblacionales pequeños. Con respecto al perfil del director de los centros, tanto en los CMUS de titularidad autonómica como municipal, el porcentaje de directoras de sexo femenino es muy bajo, siendo más alto en los CMUS de titularidad autonómica. Esto nos permite concluir que existe todavía un problema de paridad en

un gremio tradicionalmente gestionado por hombres. Concluimos también que se aprecian más mujeres en los cargos de dirección en los centros gestionados por la Xunta de Galicia donde la habilitación para el ejercicio de la dirección pasa por ser funcionario de carrera, lo que implica el paso por unos controles y procesos selectivos a nivel autonómico rigurosos y legislados, no siendo así en el caso de los directivos de los CMUS de titularidad municipal. En esta línea, Cáceres et al. (2012) afirman que existe una predominancia masculina en las direcciones de los centros de formación secundaria muy superior respecto de la femenina; asimismo, Calvo y Rodríguez (2012) afirman que existen numerosas explicaciones de corte sociológico que se han dado a este respecto, ya que las mujeres son tradicionalmente el género dedicado a las tareas docentes, comprobándose que la presencia de estas disminuye al aumentar el nivel educativo o la especialización de las enseñanzas. En una investigación realizada por Díez, Terrón y Anguita (2006) donde se estudia la escasa representación de las mujeres en cargos directivos, se establece que existe una representación de mujeres en la dirección de los centros en el Estado Español del 35,12% frente a la del 64,88% de los hombres; Santos (2000) opina que esto se debe a que el estilo de dirección de las mujeres es diferente al establecido por los hombres, dando estas un corte más emocional a sus direcciones. Estos mismos autores concluyen que la presencia de mujeres en los cargos directivos rompería la tendencia discriminatoria existente y promovería un interesante testimonio de equidad que aportaría sin duda un enfoque diferente a las direcciones de los centros. Sin embargo, las diferencias aparecen cuando hablamos de años que llevan ejerciendo el cargo. En los CMUS de titularidad autonómica, la media se establece en 6 años y medio mientras que los directores de los CMUS municipales presentan una media de 10 años. Tengamos en cuenta nuevamente que en el caso de los CMUS de titularidad autonómica, la administración y los procesos de elección de directores siguen una serie de procedimientos que facilitan y promueven renovación en los equipos directivos, procedimientos que no siguen de la misma forma los CMUS de titularidad municipal que tienden a ser más continuistas.

Características de la gestión de los centros

En los CMUS de titularidad municipal nos encontramos con que la mayoría comparte su edificio con otras instituciones. Respecto de esta cuestión, la ley es clara y señala que "Los centros docentes de enseñanzas artísticas deberán situarse en espacios destinados exclusivamente a uso escolar, aunque sus instalaciones podrán ser utilizadas fuera del horario escolar para la realización de otras actividades de carácter educativo o cultural" (ESPAÑA, 2010, p. 2). Desconocemos si en los CMUS de titularidad municipal se sigue esta premisa. En el cumplimiento de la norma de seguridad vigente, nos encontramos con que un 25% de los directores admiten que sus centros no las cumplen. La legislación cita que:

> Las instalaciones de los centros docentes de enseñanzas artísticas deberán reunir las condiciones de seguridad estructural, de seguridad en caso de incendio, de seguridad de utilización, de salubridad, de protección frente al ruido y de ahorro de energía que señala la legislación vigente. Asimismo, deberán cumplir los requisitos de protección laboral establecidos en la legislación vigente (ESPAÑA, 2010, p. 2).

Por lo que concluimos que existen centros de titularidad municipal que incumplen esta normativa. En cuanto al sistema de contratación de los directores de los centros, en todos los

CMUS los directores se encuentran contratados con obligatoriedad de impartir clase. En los CMUS de titularidad autonómica, la contratación se realiza a jornada completa e igualmente en la mayoría de los de titularidad municipal; resulta llamativo que no sea la totalidad de los de titularidad municipal si tenemos en cuenta el volumen de alumnado que manejan este tipo de centros, es coincidente esta cifra con centros que poseen un menor volumen de alumnado. Si tenemos en cuenta que en los CMUS de titularidad autonómica estudian 3.491 alumnos frente a los 2.231 alumnos de los CMUS de titularidad municipal, la diferencia de profesorado es tan elevada que resulta totalmente incoherente (55 profesores de diferencia en 1.260 alumnos). Esto nos lleva a concluir que o no se imparten las materias exigidas por la ley en base a sus ratios o a sus tiempos en los CMUS de titularidad municipal, ya que las necesidades de los CMUS de gestión autonómica se cumplen de forma rigurosa en todos los casos, estableciendo las ratios correctas de tiempo por materia y de alumnos/profesor.

En los CMUS de titularidad autonómica, más del 65% de los centros no poseen profesorado contratado a más de media jornada y el 33% afirman poseer alguno. La contratación del personal de los profesores de los CMUS de titularidad autonómica se rige por el convenio colectivo para el funcionariado de educación, debido a la categoría de funcionarios que ostentan y al proceso selectivo que marca la ley para el acceso al cuerpo docente. En los CMUS de titularidad municipal (100% de gestión directa desde el propio ayuntamiento), un 75% están contratados por el convenio colectivo municipal (desconocemos en qué categoría profesional, dato que nos clarificaría aproximadamente el salario del profesorado), pero el 17% desconocen a qué convenio colectivo se adscribe su contratación y el 8% afirman estar contratados por el estatuto del trabajador. Se concluye que el 25% desconocen sus condiciones laborales, su categoría profesional o las condiciones de contratación de su convenio colectivo.

Con respecto al personal de administración y servicios, todos los centros de titularidad autonómica cuentan con personal de administración, conserjería y personal de limpieza. En los CMUS de titularidad municipal cuentan con administrativos el 75%, con personal de limpieza el 91% y conserjería el 33%, lo que nos lleva a concluir que, teniendo en cuenta el volumen de alumnado (2.231 alumnos), existe un servicio tremendamente deficitario a nivel de personal de administración y servicios en relación con los CMUS de titularidad autonómica. Teniendo en cuenta que el acceso a la función pública docente exigida por los CMUS de titularidad autonómica se realiza por un proceso de concurso oposición, es evidente considerar que en ningún caso, ni la contratación ni el despido del personal, es función de la dirección del centro. En los CMUS de titularidad municipal, la contratación no es potestad tampoco de los directores en un 92%, pero sí existe un porcentaje (8%) donde son ellos los que seleccionan al personal mientras afirman al 100% no ser los responsables en ningún caso del despido.

Podemos concluir que, en las enseñanzas profesionales de música e independientemente de su titularidad, la selección y el despido de personal no es, por norma general y en caso de los CMUS de titularidad autonómica en ningún caso, potestad de los directivos y sus equipos. La gestión presupuestaria es sin duda otra de las cuestiones a abordar donde existen claras diferencias de inversión por parte de las administraciones y que nos hacen concluir cuestiones de diversa índole: por un lado, cuando se pregunta a los directores de los CMUS de titularidad autonómica por el presupuesto de su centro, en todos los casos la relacionan con los gastos de centro, sin incluir el coste de personal. Si tenemos en cuenta el volumen de profesorado, cuya media es de 64 profesores a jornada completa y calculamos los gastos de este personal, nos encontramos que la suma del presupuesto del centro y el coste del personal, sin contar otro

tipo de gastos, ronda los dos millones y medio de euros únicamente en estos dos parámetros. Si se compara con el presupuesto de centro de un CMUS de titularidad municipal que sitúa su media en 468.455,00 €, existe una diferencia de un millón y medio de euros aproximadamente. Esto evidencia que la inversión, tanto en personal como en el propio centro, es muy superior a la que se establece en los CMUS de titularidad municipal. Esta financiación es recibida en los CMUS de titularidad autonómica en un 50% o más de instituciones públicas, concretamente instituciones autonómicas. En los CMUS de titularidad municipal procede en más del 50% de las instituciones públicas, en este caso municipales, o de subvenciones autonómicas, lo que implica que los CMUS de ambas titularidades reciben su financiación de la administración pública. De todos modos, así como en los CMUS de titularidad autonómica, la estabilidad presupuestaria es una máxima. En centros que pueden depender de presupuestos de ayuntamientos o subvenciones hay una mayor inestabilidad presupuestaria. La media de coste de la matrícula anual de un CMUS de titularidad autonómica – 235,00 € – es más baja que la de un CMUS de titularidad municipal que se establece en 374,62 €. Eso significa que a nivel de inversión familiar tiene un mayor coste para los usuarios la opción de cursar enseñanzas regladas en un CMUS de titularidad municipal. Aun así, debemos tener en cuenta también un coste añadido en estos centros. En ningún centro autonómico se cobran mensualidades y en la mayoría de los CMUS municipales tampoco. Acerca de las formas de pago, todos los centros, al ser públicos, emplean para abonar sus tasas un documento de precios públicos. La Administración posee así un control evidente sobre los ingresos de los usuarios en el CMUS de titularidad municipal.

De todas formas, resulta curioso constatar que, en el caso de los CMUS municipales, el 67% afirma realizar el pago con dicho documento y el 33% lo efectúa por transferencia bancaria. Si tenemos en cuenta que dichos centros cuentan con documento de pago público, esto nos hace concluir que quizás esa transferencia se refiera al ingreso en cuentas de la administración pública. En esta línea, Mateus, Álvarez y Gracia (2011) opinan que en las organizaciones educativas la gestión presupuestaria es de total relevancia, porque de su manejo depende el alcance de las metas educativas, ya que sin los recursos necesarios ningún proyecto educativo puede alcanzar las metas propuestas; en este mismo sentido, autores como Alviarez (2014) afirma que la gestión ocupada de los presupuestos y la financiación mantiene y distribuye la economía de forma equitativa, según las necesidades que pueden poseer las diferentes áreas en fin de un bien educativo común.

Respecto de la forma de control administrativo en la gestión de centros de titularidad municipal, son coincidentes las opiniones de los entrevistados; ambos opinan que ese control se establece desde la inspección educativa. En esta línea, Rojas-Linares (2001) y González-Palma (2005) sugieren que es imprescindible la mejora de las condiciones en el servicio educativo, así como la necesidad de dar facilidades a los equipos directivos, capacitarlos y guiarlos mejorando la profesionalidad que el sistema educativo requiere y como fin último el que demandan las propias instituciones a través de sistemas por parte de la administración de establecer controles que posibiliten estas cuestiones. Sin embargo, los entrevistados difieren en las problemáticas que existen a nivel de gestión; una parte lo atribuye a la falta de conocimiento específico sobre las enseñanzas debido a lo generalista del cuerpo de inspectores, y otra parte a la sobrecarga burocrática y a la imposibilidad de emplear las competencias de los CMUS de titularidad autonómica sobre los de titularidad municipal.

Acerca de la existencia de diferencias en la gestión entre los centros de titularidad autonómica frente a los de titularidad municipal, ambos entrevistados comentan que una cosa es hablar de cuestiones de tipo laboral y otra cosa de la gestión. El primero señala que

las diferencias existen en tanto en cuanto el acceso al cuerpo se produce de forma diferente y el otro observa que si la normativa es la misma y se regula por la misma legislación no deberían existir en lo que concierne a cuestiones de gestión de centro. Acerca de las problemáticas que se generan en los centros, que pese a tener titularidad municipal no se encuentran en el registro de centros de la Consellería, no son coincidentes las respuestas. Uno de ellos señala que no se puede controlar aquello de lo que no se tiene registro y la ley ampara la existencia de EMM bajo otro tipo de formatos tales como asociaciones. El otro entrevistado comenta que le consta que son cada vez menos las no registradas, por lo que deducimos que ha habido una disminución en los últimos años. Y por último, en referencia a la existencia de diferencias en la selección de directores dependiendo de la titularidad de los centros en las enseñanzas regladas de música, ambos entrevistados llegan a respuestas diferentes. Uno comenta que, si la normativa es la misma, los procesos son los mismos. En cambio, el otro entrevistado habla más bien de las problemáticas de la participación de toda la comunidad escolar en los centros, lo que provoca que no podamos extraer ninguna conclusión clara a este respecto.

Por otro lado, observamos que la media de alumnos de los CMUS de titularidad autonómica se sitúa en los 581 alumnos, mientras en los CMUS de titularidad municipal está en los 185,9 alumnos. Esto nos deja entrever que los primeros centros gestionan más del doble del alumnado en cada uno de sus centros a nivel organizativo. Si tomamos en consideración la organización, los equipamientos, infraestructuras y garantía en los procesos selectivos del profesorado, además del factor económico (sin olvidar que estos centros están situados en los núcleos poblacionales más importantes de la CA gallega), podemos concluir que quizás eso es lo que anima a los usuarios a elegir los centros de titularidad autonómica frente a los de titularidad municipal en más del doble de los casos. En lo relativo a las especialidades que se imparten, también los CMUS de titularidad autonómica cuentan con el abanico más amplio de posibilidades. Poseen el 100% de las familias de cuerda frotada, viento madera, viento metal, percusión, canto, piano y guitarra, así como en el 85% de los casos de acordeón y, en el 50% de los casos, especialidades relacionadas con la música antigua.

Características de funcionamiento y organización curricular

Sin embargo, los CMUS municipales imparten instrumentos tradicionalmente seleccionados por las familias, tales como el piano, la guitarra y el violín, que se presentan en un 100% de los centros como especialidades ofertadas. El resto de los instrumentos con más alto porcentaje son los relacionados con la percusión, el viento-madera y el viento metal. Estos ponen en evidencia la importancia de la tradición de bandas de música que hace que la trompeta o el oboe se oferten en muchos más centros de lo que se oferta el canto, el contrabajo o el acordeón. Una vez analizados los núcleos poblacionales de estos centros de titularidad municipal es reseñable apuntar que todos ellos tienen en zonas periféricas gran cantidad de bandas de música. Por ello, los instrumentistas que realizan una formación de base en este tipo de centros se profesionalizan en los CMUS de titularidad municipal más cercanos a sus lugares de residencia, que no siempre son los de titularidad autonómica o no siempre ofertan plazas suficientes para cubrir la demanda. En esta línea, Mas Quiles (2008) opina que la tradición del territorio en lo que respecta a las bandas de música en España hace que determinadas especialidades de este tipo de formaciones estén mucho más arraigadas que otras. A nivel organizativo, la necesidad de profesorado de un CMUS de

titularidad autonómica tiene una media de 64 profesores para poder cubrir las necesidades de su centro, mientras que en un CMUS de titularidad municipal la media es de 15,3 profesores. Esta diferencia no está justificada con relación al volumen de alumnado que tienen ambos centros. La ratio profesor alumno en los centros de gestión municipal es más elevada que en los centros de titularidad autonómica. El volumen de profesorado es cinco veces más, mientras el volumen de alumnado es apenas un poco más del doble proporcionalmente. Esta disparidad, que es prácticamente de cinco veces más en el primer caso, no se justifica por la diferencia en el número de alumnos porque este es un poco más del doble. Desconocemos las causas por las cuales las ratios profesor-alumno no se realizan de la misma manera, pese a regirse normativamente por la misma legislación. Los CMUS de titularidad municipal cuentan con un equipo directivo completo con su director, vicedirector, secretaria, jefe de estudios y jefes de departamento. En los Conservatorios Profesionales de Música la figura del vicedirector es inexistente y en muy pocos casos no tienen jefaturas de departamento. Probablemente por cuestiones de índole económica se prescinda de una de las figuras del equipo directivo, implicando un mayor peso de las tareas directivas en proporción mayor que en los CMUS de titularidad autonómica. La legislación vigente, conforme el Decreto 223/2010, de 30 de diciembre, por el que se establece el Reglamento orgánico de los conservatorios elementales y profesionales de música y de danza de la Comunidad Autónoma de Galicia, en su artículo 11 cita: "Los conservatorios de música y de danza tendrán los siguientes órganos colegiados de gobierno: el consejo escolar y el claustro docente" (GALICIA, 2010, Art. 11).

Los CMUS de titularidad autonómica cumplen la normativa, mientras que hay un pequeño porcentaje de CMUS de titularidad municipal (8%) que incumplen la normativa vigente respecto de este punto. En lo relativo al ANPA, resulta evidente que cuanto más estructurado está un centro, más posibilidades de asociacionismo existen. Los CMUS de titularidad autonómica cuentan al 100% con asociaciones de madres y padres; en los CMUS de titularidad municipal solo aparecen en el 83% de los casos. Este hecho podría explicarse también por un volumen inferior de alumnado que ve mermadas las opciones de que más padres se impliquen en cuestiones asociativas del centro. Otra cuestión que puede influir es que el alumnado del centro no es del propio lugar, lo que supone que en algunos casos la implicación con actividades del centro o del propio lugar no funcione como en los CMUS de titularidad autonómica.

REFERENCIAS

ALVIAREZ, Omaira Coromoto. *Gestión financiera en las unidades educativas de la educación básica en el Municipio Andrés Eloy Blanco.* Tesis (Gerencia educacional). Instituto Pedagógico rural Gervasio Rubio,Universidad de Lima, Abejales, 2014.

BUSH, Thomas. Theory and research in educational leadership and management. *International Journal of Educational Management*. Estados Unidos, v. 30, n. 9, p. 4-17, 2006.

CÁCERES, María Pilar et al. Tendencias actuales de género y liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educar.* Barcelona, v.1, n. 48, p. 69-89, 2012.

CALVO, Adelina; RODRÍGUEZ, Carlos. Aportaciones de los estudios de las mujeres y del género en la organización escolar. Estado de la cuestión en España. *Educación XX1.*Madrid, v. 1, n. 15, p. 43-60, 2011.

DÍEZ, Enrique Javier; TERRÓN Eloína; ANGUITA, Rocío. *La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección.* Barcelona: Octaedro, 2006.

DRUCKER, Peter. *Gestionando una cultura de calidad en la educación.* Santiago de Chile: LOM, 2000.

MEC-ESPAÑA.EDUCATIVA.CIDE. *Centro de Investigación y Documentación Educativa. MEC. España*. Disponible en https://www.mec.es/cide/index.htm. .Acceso en 09, febrero, 2019.

ESCOBAR, Patricia et al. *Gestión educativa.* Perú: Centro de investigaciones y servicios educativos CISE del departamento de educación de la CISE PUCP, 2007.

ESPAÑA. Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. *Boletín Oficial de Estado.* Madrid, núm 80, pp. 8945-8964 3 abr. 1985.

ESPAÑA. Real Decreto 1577/2006, de 22 de diciembre, por el que se fijan los aspectos básicos del currículo de las enseñanzas profesionales de música reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial de Estado.* Madrid, núm, pp. 2853-2900. ener. 2007.

ESPAÑA. Real Decreto 303/2010 de 15 de marzo, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que impartan enseñanzas artísticas reguladas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial de Estado.* Madrid, núm 86, pp. 1-15. 9 abr. 2010.

FRÍAS DEL VAL, Antonio. *La Educación y la administración local.* Madrid: Consejo Escolar del Estado, 2007.

GALICIA. DECRETO 223/2010, de 30 de diciembre, por el que se establece el Reglamento orgánico de los conservatorios elementales y profesionales de música y de danza de la Comunidad Autónoma de Galicia. Disponible en: <https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2011/20110119/Anuncio20F2_es.html> Acesso en: 7 abr. 2019.

GARCÍA CABRERO, Benilde; ZENDEJAS, Laura. *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas.* México D.F: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2009.

GONZÁLEZ-PALMA, Jose Luis. *De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa.* Observatorio Ciudadano de la Educación, 2005.

LAVIN, Sonia et al. *La propuesta CIGA: gestión de calidad para las instituciones educativas.* Santiago de Chile: LOM, 2002.

MAS QUILES, Juan Vicente. *Apuntes de instrumentación para bandas.* Valencia: Piles, 2008.

MATEUS, Smith; ÁLVAREZ, María Ofelia; GRACIA, John. *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media.* Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana, 2011.

PEREIRA PÉREZ, Zuleima. Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *17 Revista Electrónica Educare.* Costa Rica, v. 14, n. 1, p. 15-29, 2011.

POZNER, Pilar. *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa.* Buenos Aires: UNESCO, 2000.

ROJAS-LINARES, Dante Enrique. *Diseño de un programa gerencial para directores de centros educativos secundarios de Iquitos.* Lima: Universidad de Lima, 2001.

SANTOS, Miguel Angel. *El harém pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar.* Madrid: Graó, 2000.

SOLÍS-TORRES, Ana María. *Supervisión educativa y evaluación de desempeño.* Lima: Universidad de Lima, 2006.

Sara Domínguez Lloria: Profesora de la Universidad de Santiago de Compostela, España. Doctora en ciencias de la Educación y Titulada Superior en Música en la especialidad de piano. Sus líneas de investigación se centran en el diseño y evaluación de programas de educación musical, la gestión de centros de formación musical en el ámbito formal e informal y el uso de la música como terapia alternativa a tratamientos no farmacológicos en diferentes entornos. Sus principales publicaciones son: "Efficiency of Music Therapy as a Non-pharmacological Treatment for the Elderly", "La Escuela de Música como eje vertebrador para el diseño de programas en comunidades de aprendizaje", "Diseño de un programa de Musicoterapia como tratamiento no farmacológico", "Análisis de la gestión de las escuelas municipales de música en la comunidad autónoma gallega". "Experiencia de aprendizaje y servicio a través de la música en entornos universitarios", entre muchos otros en revistas y editoriales, tanto nacionales como internacionales. saradominguez.lloria@usc.es

Margarita Pino Juste: Catedrática del Área de Didáctica y Organización escolar en la Univerisdad de Vigo. Sus líneas de investigación se centran en el diseño y evaluación de programas innovadores en la escuela y la comunidad, así como en las variables que influyen en la eficacia y calidad de los mismos. Ha publicado en revistas de alto impacto científico de caracter internacional entre las que figuran Computers and Education, revista de Educación, The International Journal of Learning, Reflexão e crítica, Sociedade e Cultura, International Journal of Early Chilhood learning, Pychological reports, Creativity Studies y Health care for Women International, por citar solo algunas. Así como libros y capítulos de libro en editoriales de reconocido prestigio nacionales e internacionales como Alianza, Wolter Kluwer o Thomson Reuters, Dykinson o Tirant lo Blanch. mpino@uvigo.es