



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos

CREACIÓN DEL PLAN ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL PARA EL CENTRO  
CULTURAL DE TENJO CUNDINAMARCA

OSCAR ALBERTO HERRERA CAMACHO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIONES  
BOGOTÁ D.C.  
2017



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Impulsando la calidad al alcance de todos

CREACIÓN DEL PLAN ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL PARA EL CENTRO

CULTURAL DE TENJO CUNDINAMARCA

OSCAR ALBERTO HERRERA CAMACHO

Director: PABLO EMILIO LUNA GUTIERREZ  
SANDRA PATRICIA ROJAS ARIAS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIONES  
BOGOTÁ D.C.  
2017



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educar para la calidad al servicio de todos

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios Todo Poderoso por permitirme vivir y realizar estudios de postgrado para poder servir a nuestro país. A mi familia, Madre, Padre, Hermano, a mi Esposa y mis Hijas por su inmenso amor y fortaleza que en todo momento me llenan de esperanza, este logro es inspirado por y para ustedes.



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educar para la calidad al servicio de todos

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimientos especiales al Colegio Gimnasio del Norte por su confianza y constante apoyo. A la Alcaldía de Tenjo, Cundinamarca, a La Casa de la Cultura por su cordialidad y colaboración en el proceso de investigación. Además a nuestros docentes de especialización por transmitir sus conocimientos y sabiduría con tanta Pasión, en especial al Doctor Fabio Alfonso Quintero Rodríguez, Maestro e inspiración.



## Contenido

Introducción.....	9
1 Problema .....	10
1.1 Descripción del problema .....	10
1.2 Formulación del problema .....	13
2 Objetivos .....	13
2.1 Objetivo general.....	13
2.2 Objetivos específicos .....	13
3 Justificación.....	14
4 Hipótesis.....	15
5 Marco de Referencia .....	15
5.1 Marco Legal .....	15
5.2 Marco Teórico.....	18
5.2.1 Sobre Las Organizaciones (Contexto General) .....	18
5.2.2 Sobre Políticas Culturales (Contexto Colombiano) .....	20
5.2.3 Sobre Las Casas de la Cultura (Contexto Municipal y Local - Tenjo).....	22
5.2.4 Sobre Los Aspectos Académicos (Contexto Educativo Cultural).....	27
6 Metodología .....	31
6.1 Enfoque de la investigación .....	32
6.2 Alcance de la investigación .....	33
6.3 Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población .....	34
6.4 Descripción detallada del Diseño Metodológico. ....	35
7 Resultados: Plan Administrativo del Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca .....	40
7.1 Planeación Estratégica de la Organización .....	40
7.1.1 Tipología y Escala .....	41
7.1.2 Principios y Cultura Organizacional.....	41
7.1.3 Misión.....	43
7.1.4 Visión .....	44
7.1.5 Objetivos.....	44



7.1.6	Estructura de la Organización.....	45
7.2	Planeación Táctica .....	47
7.2.1	Servicio de Planta y Complementarios.....	48
7.2.2	Escuela de Formación Artística.....	51
7.2.3	Servicio de Biblioteca Municipal .....	64
7.3	Planeación Operacional .....	67
7.3.1	Manual de Funciones.....	68
7.3.2	Manual de Convivencia .....	79
8	Conclusiones .....	83
9	Recomendaciones.....	84
	<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>85</b>



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educar para la calidad al servicio de todos

## Listas Especiales

### Listas de Anexos

Anexo 1: Manual de Convivencia del Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca

### Listas de Tablas

Tabla 1: Líneas de Acción de Políticas para las Casas de Cultura.....	24
Tabla 2: Resumen de Objetivos en la Metodología.....	34
Tabla 3: Fases del Diseño Metodológico Fuente: Propia.....	36
Tabla 4: Cronograma de Actividades de la Investigación. ....	37
Tabla 5: Marco Legal Municipal del Centro Cultural de Tenjo.....	41
Tabla 6: Matriz Axiológica.....	42
Tabla 7: Relación de Servicios con costos por hora, día y ciclo.....	49
Tabla 8: Síntesis del Manual de Convivencia. Fuente: Propia.....	80

### Listas de Gráficos

Grafica 1 - Árbol del Problema (Problemática).....	7
Grafica 2: Modelo Lineofuncional del Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca....	46
Grafica 3: Organigrama del Centro Cultural de Tenjo.....	47



**UNIMINUTO**  
Universidad del Minuto de Oro  
Promoviendo la calidad al alcance de todos

## **Resumen**

En este trabajo se exponen algunas de las funciones de la administración y su aplicación en las Organizaciones Educativas de tipo Cultural en Colombia, además de un contexto general de la cultura y las políticas culturales, como Marco Legal que soporta la cultura en Colombia. Se presentan algunos datos relevantes de las características del Micro entorno y Macro entorno del Centro Cultural de Tenjo Cundinamarca por medio de observación, entrevistas y encuestas. Con base en los resultados encontrados, se presenta un trabajo de consolidación de la propuesta del Plan Administrativo y Gerencial del Centro Cultural del municipio, incluyendo los programas educativos artísticos, de biblioteca pública y demás servicios prestados por la institución.

**Palabras clave:** Cultura, Centros Culturales, Administración, Gerencia, Plan Administrativo.

## **Abstract**

This paper presents some of the functions of the administration and its application in Cultural Educational Organizations in Colombia, as well as a general context of culture and cultural policies, such as Legal Framework that supports culture in Colombia. Some relevant data of the characteristics of the Micro environment and Macro environment of the Cultural Center of Tenjo Cundinamarca are presented through observation, interviews and surveys. Based on the results found, a work of consolidation of the proposal of the Administrative and Management Plan of the Cultural Center of the municipality is presented, including artistic educational programs, public library and other services provided by the institution.

**Key words:** Culture, Cultural Centers, Administration, Management, Administrative Plan.





**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
*Impulsando la calidad al alcance de todos*

## Introducción

En un mundo regido por las Organizaciones y en donde estas, ocupan los diferentes aspectos de la vida de las personas, supliendo todo tipo de necesidades, la Administración y la Gerencia cobran un papel importante en el funcionamiento de las mismas. Resulta impresionante que esta palabra "organizaciones" a menudo utilizada por las personas, resulte involucrarse en su vida de manera tan profunda y omnipresente; Desde la radio que escuchamos en las mañanas al tomar el café, hasta la cuchara con la que mezclamos el mismo café, forman parte de una o más organizaciones. Educación, alimentos, salud, bienes, servicios y demás, conforman este ente universal que ocupa la vida de las personas pero que a su vez requiere ser " (...) administradas, es decir, orientadas de forma racional con el propósito de hacerlas competitivas, lo que implica desarrollar actividades de planeación, organización, dirección, y control de las diferentes acciones" Chiavenato (2010) citado por Bernal (2014).

Ahora bien las instituciones educativas, como parte de las organizaciones educativas del mundo, y siendo en sí misma una (organización), entendiendo la administración, como lo propone la Dra. Lourdes Münch (2013), esta es "una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización". Por tanto, el nuevo Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca, al ofrecer programas de educación en distintas artes, requiere de un Plan administrativo y gerencial que le permita coordinar y optimizar los recursos para "lograr la máxima eficiencia, calidad y competitividad en el logro de sus objetivos". (Münch, 2013).

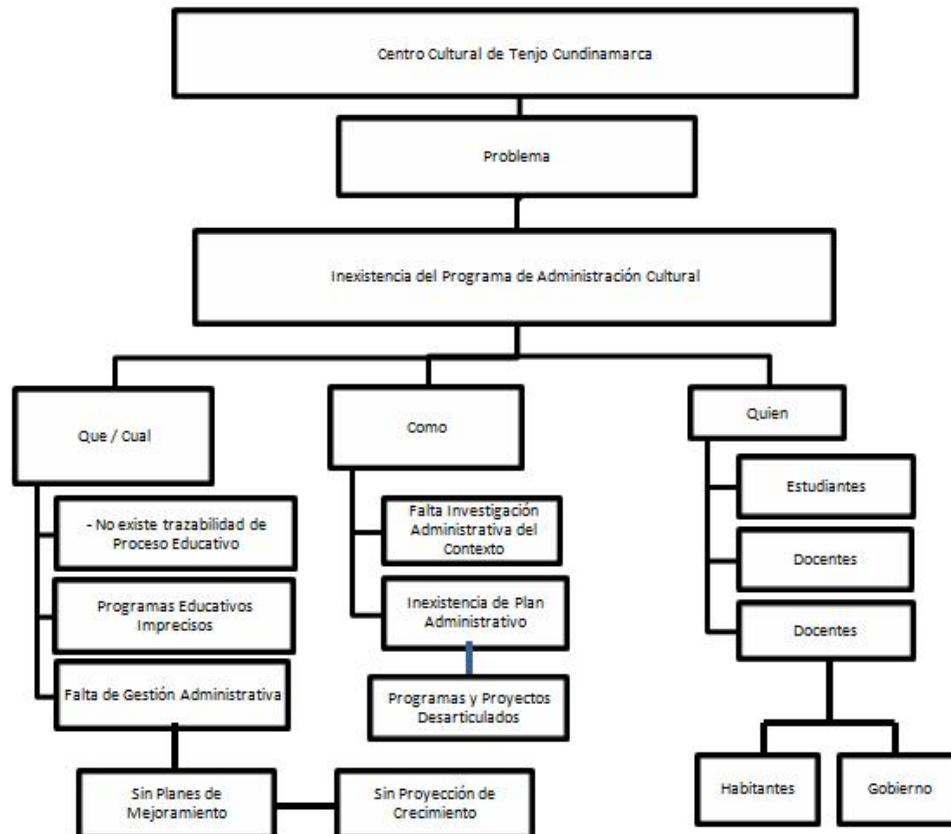
No obstante, dicho esto, el desarrollo de un plan administrativo, que permita orientar el desarrollo de las actividades del Centro Cultural, producirá las condiciones necesarias para la prestación de servicios de alta calidad, enmarcadas en unos principios éticos y una cultura organizacional que llene las expectativas de los Tenjanos y cumpla a cabalidad, los objetivos propuestos tanto por la organización como por el estado.

# 1 Problema



IUTO  
Instituto de Urbanismo y Ordenamiento Territorial

En 2013, como formador de Guitarristas, Tiplistas y Bandolistas para el grupo de la IUTO estudiantina del municipio de Tenjo, Cundinamarca, y vinculado a la Casa de la Cultura del Municipio, pude evidenciar una Problemática que se venía presentando continuamente y que ahora se convertiría en el objetivo de este trabajo de investigación, por su pertinencia en el área y en el énfasis de Especialista.



Gráfica 1: Árbol del Problema (Problemática). Fuente: Propia

## 1.1 Descripción del problema

Los centros culturales pueden ser entendidos como "equipamiento con carácter territorial que realiza una actividad social y cultural prioritaria y diversificada, con dotación para realizar actividades de difusión, formación y creación en diferentes ámbitos de la cultura, así como dinamización de entidades"<sup>1</sup>. Definición adoptada por países europeos en donde se desarrollan ambiciosos proyectos educativos culturales que han sido inspiración de países Latinoamericanos como Chile, Argentina, Ecuador, Perú, Brasil, entre otros; pero

<sup>1</sup> FEMP, 2003

en los cuales se han adoptado estilos administrativos independientes a la política y los problemas de corrupción que afrontan algunos de estos países.

En Colombia, el Plan Nacional de Música para la Convivencia (PNMC) ha permitido desarrollar investigaciones y propuestas a nivel artístico y formativo cultural, que desde 2003, mediante proyectos investigativos y documentos generados a partir de ellos, ha logrado mejorar significativamente la situación cultural de las organizaciones culturales en todos los municipios del país.

*"A finales del año 2002, Colombia contaba con tan solo 365 municipios (de los 1098 de entonces) con procesos de educación musical, de los cuales solo 41 presentaban un buen nivel de institucionalización y continuidad en su labor. Después de estos 12 años de continuo trabajo entre el PNMC del Ministerio de Cultura, los departamentos, municipios, profesores, alumnos, padres de familia y la comunidad en general, se puede decir con certeza que el país ha dado un paso significativo en este sentido, y al día de hoy cuenta, en 943 municipios, con escuelas legalmente creadas, de las cuales un alto porcentaje funcionan con continuidad."*  
(de Cultura, M. 2015)

Además de esto, en el mismo documento del Ministerio de Cultura (2015), se añade de manera enfática la necesidad de continuar trabajando en busca de mejorar las condiciones que después de doce años de la implementación del PNMC, se han conseguido, argumentando que:

*"Sin embargo, se hace necesario continuar este camino de fortalecimiento y proyección de la sostenibilidad de las escuelas, ahondando en temas organizativos, programáticos y de gestión para lograr que el 100% de los municipios cuenten con escuelas de música creadas legalmente y que funcionen bajo criterios de calidad, pertinencia, continuidad, cobertura, diversidad, inclusión y productividad. Para el fortalecimiento de las escuelas, el PNMC ha identificado e implementado acciones tales como: estimular la creación de las escuelas por acuerdo municipal,*

*liderar la permanente cualificación de los maestros, promover la elaboración de programas contextualizados de formación, realizar dotación instrumental, impulsar la contratación continua del docente, alentar la organización comunitaria en torno a la escuela y favorecer la generación, fortalecimiento y adecuación de la infraestructura musical, entre otros."(de Cultura, M, 2015).*

Tenjo es uno de los 116 municipios del departamento de Cundinamarca y se encuentra ubicado a 37 kilómetros de Bogotá. Colinda con los municipios de Chía, Tabio, Cota, Funza, Madrid y Subachoque, ubicándose en la Provincia de Sabana Centro y forma parte del Área Metropolitana de Bogotá. Conformado por un territorio de 108 kilómetros cuadrados, posee un estimado de 20.000 habitantes, que entre las muchas instituciones educativas y culturales con las que cuenta la zona en la que está ubicada, hacen uso de los programas culturales y clases que se ofrecen en la casa de la cultura y que actualmente se ubica en el nuevo Centro Cultural en la vía que conecta al municipio con la vía a Puente Piedra.

Con una larga historia de directores culturales encargados de la dirección de la casa de la cultura, donde, por largos años se han ofrecido programas de música (guitarra, coro, violín, trompeta, cello, etc.), artes plásticas (pintura, manualidades, etc.), artes escénicas (Danzas y Teatro) y Programas de Biblioteca Pública, son muchos los usuarios que hacen uso activo y constante de los servicios ofrecidos por la institución. Sin embargo, y aunque su historia de educación artística supera los 20 años, no cuenta con los resultados educativos esperados para tan constante trabajo educativo. Resultados que derivan directamente de la falta de una buena gerencia; un plan administrativo que permita proyectar el crecimiento y mejora de los servicios prestados y de los resultados educativos que como producto de la organización debe ser entregado a la sociedad. Siendo muchos los agentes interesados en los resultados obtenidos del proceso de formación y capacitación artística y cultural que se benefician de la Organización Cultural, la falta de Plan de Administrativo del Centro Cultural impide y dificulta el crecimiento y proyección de programas académicos, artísticos y proyectos culturales en tan importante institución.



## 1.2 Formulación del problema

En este orden de ideas, es importante generar los cambios necesarios, que de manera clara, permitan fortalecer la prestación de los servicios que ofrece el Centro Cultural de Tenjo; y dada la inexistencia de un plan administrativo que permita, al centro cultural, se requiere de manera primordial, que dicha organización funcione con una normatividad clara y un horizonte y proyección institucional acordes con las características especiales de la población y el entorno que le corresponde.

Por consiguiente surgen tres interrogantes claros que más adelante se verán planteados en los objetivos específico y generales de esta investigación. ¿Cuáles son los componentes de un Plan administrativo para un centro cultural, sus enfoques y su relación con los planes nacionales, departamentales y locales de educación y cultura?. ¿Qué tipo de Plan Administrativo funciona en el Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca y cuáles son sus objetivos y alcance?. ¿Cuáles son las necesidades culturales y educativas que debe cubrir el Centro Cultural de Tenjo y cuáles son las proyecciones a las cuales puede apuntar el Plan administrativo mediante programas y proyectos educativos articulados de manera efectiva?

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Diseñar el Plan Administrativo y Gerencial del Centro Cultural de Tenjo Cundinamarca para el mejoramiento en la prestación de los servicios ofrecidos.

### 2.2 Objetivos específicos

- Establecer los componentes de la Planeación Estratégica del Centro Cultural, a partir de las necesidades del entorno interno y externo.
- Estructurar la Planeación Táctica del Centro Cultural de Tenjo descomponiendo cada uno de las servicios, escuelas y áreas que lo conforman.



- Proponer los componentes de la Planeación Operacional del Centro Cultural, necesarios para el fortalecimiento de los servicios ofrecidos en la organización.

### **3 Justificación**

Este trabajo es de plena importancia para el municipio de Tenjo, Cundinamarca, ya que brindara al municipio, una herramienta necesaria para el adecuado funcionamiento del Centro Cultural, un Plan Administrativo que además de proponer y argumentar líneas de acción y fundamentos básicos administrativos, enfoca los elementos necesarios para el funcionamiento de la institución, en el contexto específico del municipio, sus dirigentes y sobre todo sus habitantes.

El Centro Cultural de Tenjo, en aras de cumplir un año de su inauguración, presta servicios educativos culturales, de biblioteca municipal y de espacios con los que la población del municipio no contaba y que ahora esperan cumplir con los requerimientos que dichas actividades deben proveer a los usuarios. Sin embargo las dificultades que se presentan en sus diferentes procesos, dan cuenta de que la falta de un plan administrativo y gerencial produce un retraso en el cumplimiento de los objetivos del Plan de Cultura Municipal y por consiguiente los propósitos por los cuales fue concebido como Centro Cultural. Es evidente que las organizaciones culturales requieren, como cualquier tipo de organización o empresa, una planeación estratégica que oriente y facilite el funcionamiento del mismo y que además permita generar, en el sector educativo, repercusión en la sociedad, a partir de principios éticos claros e interconectados con una cultura organizacional coherente con estos mismos.

Con la implementación del Plan administrativo, se mejorará en gran medida, la calidad del servicio educativo y cultural ofrecido, permitiendo incluir y articular los servicios de biblioteca, auditorio y los sub-servicios o servicios adyacentes que se puedan prestar en el Centro Cultural. De la misma forma, a partir de procesos de evaluación sistemáticos, se realizaran los ajustes y mejoras que sean necesarias para cumplir con los objetivos y propósitos de los habitantes del municipio y su administración.



## 4 Hipótesis

No aplica.

## 5 Marco de Referencia

### 5.1 Marco Legal

En la Constitución Política de Colombia de 1991 en el Título II De los derechos, las garantías y los deberes, Capítulo 2 De los derechos sociales, económicos y culturales, dicta en diferentes artículos, la importancia de la educación como derecho fundamental de las personas y como un servicio público que tiene una función social, relacionándola además con la formación de los colombianos con valores y conocimientos que construyan una mejor sociedad desde el trabajo social. Parte importante en el marco de formación que se busca ofrecer en el Centro Cultural y que además apoyara en gran medida todas las Políticas Culturales que se han desarrollado a partir de estos Artículos constitucionales y las leyes que los reglamentan.

Cabe citar tres de los artículos constitucionales antes mencionados, que se relacionan y conectan directamente con la investigación, y los cuales soportaran más adelante la ley 379 de 1997 y el Compendio de Políticas Culturales de 2010. En los Artículos 67, 70 y 71, quedan plasmados de alguna forma los objetivos del diseño e implementación del Plan Administrativo del Centro Cultural de Tenjo, que a su vez desarrolla de manera directa los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo Municipal de Tenjo "Tenjo prospero, sostenible y constructor de paz"

Dicho lo anterior a continuación se realizara una explicación de dichos artículos, leyes y políticas, iniciando por el Artículo 67 de la Constitución Colombiana que enfoca la educación como:

*"(...) un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la*

*protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. (1991)*

Y que sin lugar a duda permite dejar muy clara la visión gubernamental de la educación y su función constructora de sociedad. Además en su Artículo 70 direcciona a la educación como enfoque de enseñanza cultural y otorgándole al estado un deber:

*"(...) el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación." (1991)*

Relación que claramente se mantuvo a lo largo de los diferentes gobiernos desde 1991 y que hoy día comienza a consolidarse como parte fundamental en la legislación colombiana que apoya los tratados internacionales de la ONU y la UNESCO en cuanto a rescatar el patrimonio cultural de la humanidad y al desarrollo cultural, como por ejemplo se indica en los Cuadernos de Trabajo para las Casas de Cultura apoyado por el Especialista en Cultura Monserrat Martell: "(...) La cultura es esencial al ser humano y en un derecho fundamental. Todas y Todos tenemos derecho a ejercer nuestra Cultura" (p.11) y con ella la educación por medio de la cual es transmitida de generación en generación.





Por último, en el Artículo 71 de la Constitución Política Colombiana, el Estado figura como dador de las oportunidades y los incentivos para el desarrollo cultural enfatizando en que:

*"(...) La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades" (1991)*

Por otra parte es importante destacar la Ley que reglamenta muchos de los artículos de la Constitución pero además dicta las disposiciones conceptuales y legales bajo la cual se fomenta y protege el Desarrollo Cultural desde todos sus vértices. Algunos de los apartados más relevantes para este documento son:

- Artículo 1 - De los principios fundamentales y definiciones: "(...) Cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias." (1997), " El Estado impulsará y estimulará los procesos, proyectos y actividades culturales."(1997), " Es obligación del Estado y de las personas valorar, proteger y difundir el Patrimonio Cultural de la Nación", "(...) El Plan Nacional de Desarrollo tendrá en cuenta el Plan Nacional de Cultura que formule el Gobierno."(1997)
- Artículo 2 - Del papel del Estado en relación con la cultura.
- Artículo 4 - Definición de Patrimonio Cultural de la Nación:

*"(...) El patrimonio cultural de la Nación está constituido por todos los bienes y valores culturales que son expresión de la nacionalidad colombiana, tales como la tradición, las costumbres y los hábitos, así como el conjunto de bienes inmateriales y materiales, muebles e inmuebles, que poseen un especial interés histórico, artístico, estético, plástico, arquitectónico, urbano, arqueológico, ambiental, ecológico, lingüístico, sonoro, musical, audiovisual, fílmico, científico, testimonial, documental,*



*literario, bibliográfico museológico, antropológico y las manifestaciones, los productos y las representaciones de la cultura popular." (1997).*

Por último, y solo buscando nombrarlas, durante el año 2010 se realizó un documento que busco apoyar el desarrollo cultural en Colombia, a partir de una primera radiografía del estado actual de la cultura en el país, permitiendo general una proyección de resultados y objetivos que acompañaron el documento desde la fecha de creación hasta la fecha actual. Este documento recibió el nombre de Compendio de Políticas Culturales y debelo una realidad cruda sobre la cual las casas de la cultura, como entes generadores de comunicación y educación cultural y gestores de cultura, parecían estar en crisis y sin una directriz clara ni objetivos generales de funcionamiento. Este documento no solo abarcó el funcionamiento y proyección de las Casas de la Cultura, que son parte del tema central de esta investigación, sino además oriento efectivamente las diferentes artes que conforman el patrimonio cultural de la nación. Plasmando en más de seiscientas hojas las Políticas Culturales que hoy en día guían y establecen el desarrollo de la cultura en Colombia.

## **5.2 Marco Teórico**

Es indudable que el diseño, implementación y revisión periódica de un plan administrativo, cuando del funcionamiento de una organización se trata, es indispensable. Y para tal fin, han sido muchos los teóricos que tratando de orientar y fundamentar dichos trabajos, dedicaron sus investigaciones al respecto. Ahora bien, buscando encauzar este trabajo y direccionar su enfoque de manera efectiva, se utilizaran algunos de los documentos, que hasta el momento se han diseñado con el propósito de contextualizar a directores de cultura, entidades municipales, alcaldías municipales e instituciones similares al Centro Cultural de Tenjo Cundinamarca, con respecto a su funcionamiento, características y objetivos, y así generar como documento final, El Plan Administrativo de dicha organización.

### **5.2.1 Sobre Las Organizaciones (Contexto General)**

Es primordial establecer en primer lugar la importancia que la administración, que como disciplina, tiene en el funcionamiento de las organizaciones. Pero son estas quienes según sus objetivos y en especial por la gran diversidad de estructuras y modelos que las identifican, y por tal razón resulta indispensable caracterizar el Centro Cultural de Tenjo dentro de la tipología apropiada para enmarcar dicha institución según su beneficio, sector, origen de capital y demás.

Las organizaciones, según Jones y George (2004), citado por Bernal (2014), concibe a las organizaciones como “colectivos de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para llevar a cabo una amplia variedad de metas o decidir futuros resultados” (p.7). Y es por esto, que las organizaciones por diversos o parecidos que sean sus objetivos, jamás serán iguales entre ellas, pues el entorno en el que desarrollan sus actividades resulta ser significativamente diferente, “(...) en este sentido, el análisis del entorno de las organizaciones se define básicamente en dos dimensiones: Entorno específico o Microentorno y Entorno general o Macroentorno” (Bernal, 2014, p.17) y son estos entornos y su estudio y análisis, los que permiten que una organización, cualquiera que sea su objetivo, tenga las herramientas necesarias para su crecimiento y permanencia en el campo.

De esta manera, concibiendo el Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca como una organización, es necesario caracterizarla según la tipología propuesta por Cesar Bernal en su libro Introducción a la Administración de las Organizaciones. Para tal fin se realizó una descripción detallada pasando por cada uno de los tipos propuestos por dicho autor, de la siguiente manera:

- Según el Beneficio que persigue: Organización no Lucrativa Pública o del Estado
- Por Sector Económico: Organización del Sector Terciario
- Por Tamaño: Pequeña (Entre 11 y 50 Trabajadores y Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes).
- Por Origen del Capital: Pública (Inversión realizada por el Estado)
- Por el grado de uso de la Tecnología: Intensiva en mano de obra
- Por el grado de cobertura territorial: Cobertura Local

Cabe aclarar que aunque la organización, el Centro Cultural, corresponde a la tipología de "sin ánimo de lucro", y en el libro, Bernal las diferencia como aquellas que

generan ganancias a sus inversionistas y aquellas que no, caprichosamente fueron agregados los demás tipos “Por...” con el fin de consolidar características generales que más adelante servirán de apoyo en la formalización del plan administrativo que tiene como objetivo este trabajo de investigación.

## 5.2.2 Sobre Políticas Culturales (Contexto Colombiano)

Con el pasar del tiempo y desde 1783 con la expedición botánica dirigida por José Celestino Mutis, en la época de la colonia, comenzó un trasegar del reconocimiento del patrimonio cultural en el territorio, que claramente quedo registrado en la Ley 397 de 1997 en el Título 2 Patrimonio Cultural de la Nación, en el artículo N°4: “(...) El patrimonio cultural de la nación está constituido por todos los bienes y valores culturales que son expresión de la nacionalidad colombiana”, aclarando posteriormente:

*“(...) así como el conjunto de bienes inmateriales y materiales, muebles e inmuebles, que poseen un especial interés histórico, artístico, estético, plástico, arquitectónico, urbano, arqueológico, ambiental, ecológico, lingüístico, sonoro, musical, audiovisual, fílmico, científico, testimonial, documental, literario, bibliográfico, museológico, antropológico y las manifestaciones, los productos y las representaciones de la cultura popular”.(p.3)*

Y por lo cual resulta imperante exponer el desarrollo que se ha llevado a cabo no solo en el ámbito teórico al redactar la legislación que cobija los derechos culturales de la Unesco, anteriormente expuestos, sino además porque es en estas leyes y políticas culturales en donde recae todo el peso del Plan Nacional de Desarrollo, Planes de Cultura, Programas de Casas de la Cultura entre otros.

Se entiende por Políticas Culturales como un “conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social” (Canclini, 1997). Y a partir de esta concepción, y de autores como Emiliano Fernández Prado (1991): “Conjunto

estructurado de intervenciones conscientes de uno o varios organismos públicos en la vida cultural. Entendiendo por *vida cultural* las manifestaciones sociales ligadas al ocio, al placer y al perfeccionamiento, de una forma compartida, diferente a individual y privado” o Toby Miller (1998), según Cultura, M. d. (2010): “Las políticas culturales, por lo tanto, se refieren a los procesos organizativos que canalizan tanto la creatividad estética como los modos de vida colectivos”, o incluso en el mismo documento Cultura, M. d. (2010) la Unesco (1982): “Conjunto de principios, prácticas y presupuestos que sirven de base para la intervención de los poderes públicos en la actividad cultural, radicada en su jurisdicción territorial, con el objeto de satisfacer las necesidades sociales de la población, en cualquiera de los sectores culturales”, entre otras definiciones usadas por el Ministerio de Cultura para enmarcar los diferentes documentos que articulan el funcionamiento de las organizaciones culturales, presenta las Políticas Culturales en su Compendio de Políticas Culturales realizado en el 2010 con la especificidad requerida para el gran abanico de artes que forman parte del patrimonio cultural Colombiano en donde además Germán Rey<sup>2</sup> en dicho Compendio de Políticas Culturales, dicta de forma aclaratoria que : “(...) las políticas culturales son enunciados o definiciones que buscan la movilización del Estado y la sociedad para obtener determinados fines de carácter cultural” (p.31). Definición sobre la cual se definen y aclaran las Políticas Culturales, clasificándolas o categorizándolas según su familiaridad en:

- Prácticas Artísticas – Política de Artes
- El Patrimonio y Las Memorias – Políticas de Museos, Archivos, Diversidad Cultural, Turismo Cultural, entre otras.
- Sentidos, Visualidades en Industrias culturales – Políticas de Lectura y Bibliotecas, Cinematografía, Cultura Digital, entre otras.
- La promoción de la Cultura: Política de Concertación, de Estímulos y de Infraestructura Cultural.
- La escena Internacional y de cooperación – Política de gestión Internacional de la Cultura.
- Las Regiones y lo Local – Política de Casas de Cultura

---

<sup>2</sup> Asesor de Políticas Culturales del Ministerio de Cultura de Colombia

Y se dictan los líneas de acción que configuran cada una de estas Políticas, permitiéndoles flexibilidad y adaptación a cada uno de los entornos donde se pudieran desarrollar a través de planes, programas o proyectos culturales. Las líneas de acción son: Formación, Memoria, Organización, Diversidad, Creación Investigación, descentralización y Comunicación.

### **5.2.3 Sobre Las Casas de la Cultura (Contexto Municipal y Local - Tenjo)**

Los centros culturales en Colombia, son el resultado de la larga historia de las casas de cultura que según el gestor cultural Jairo Castrillón (2000) denomina así:

*"Las casas de la cultura son instituciones municipales orientadas al fortalecimiento de la cultura de las comunidades desde procesos de pedagogía social. Son centros dinamizadores de la vida cultural y social de las comunidades, que involucran a toda la población. Son espacios de participación ciudadana para la protección de las expresiones culturales heredadas y heredables, la creación y producción de nuevas expresiones, el diálogo de las diferencias y diversidades (acercamiento a otras culturales locales, nacionales e internacionales), la formación no formal e informal y la difusión de las diversas expresiones de la cultura. Son espacios alternos de aprendizaje libre, que interactúan con demás instancias formativas de la sociedad: la escuela, la familia, los medios de comunicación. Son espacios potencialmente generadores de recursos económicos a partir de iniciativas en materia de emprendimiento cultural y desarrollo de microempresas culturales. Es en el ámbito municipal en donde se hace realidad un país. Es allí donde el ciudadano se educa, trabaja, se relaciona. Esto hace de las casas de la cultura espacios fundamentales en la construcción de la nación. Las casas de la cultura son el hábitat fundamental para el fortalecimiento de la ciudadanía democrática cultural."*

Luego, la concepción popular de la simple visión de una casa de la cultura en donde solo dictan clases de música o teatro, queda relegada y desarticulada, cuando no solo el número de casas de la cultura del país supero las 830 en el 2006<sup>3</sup> y que según el Diagnostico realizado en la misma fecha, permitió ver la complejidad del proceso educativo

---

<sup>3</sup> Diagnostico Cultural de Colombia realizado desde 2006 y publicado hasta 2013.



que allí se lleva a cabo. Son muchas las características relevantes que fueron enmarcadas en líneas de intervención del proyecto de casas de cultura:

- Población: Hace referencia a la descripción del cliente al cual se realiza el cubrimiento y atención a partir de los servicios ofrecidos.
- Carácter de la Entidad: Si las casas de la cultura son de carácter Privado o Público.
- Propiedad del Inmueble: Si la casa de la Cultura se ubica en terreno propio.
- La Casa de Cultura es compartida con...: Si se presenta el espacio de forma compartida con otras instancias o instituciones.
- Tipo de Acto Legal de Creación: Si fue creada por Acuerdo, Decreto, Resolución u otra.
- Edificación Construida: Antigüedad de construcción o construcción en proceso.
- Área Dedicada a la Casa de la Cultura: Espacio disponible por la casa de la cultura para su funcionamiento.
- Presupuesto General: Rangos económicos de presupuesto anual dedicado al funcionamiento de las Casas de la Cultura.
- Tiempo en el Cargo de Director: Duración de los asignados al cargo de Dirección de Casa de la Cultura.
- Condición de la Sede: Condiciones estructurales, Dotaciones y condiciones de las dotaciones de los servicios ofrecidos.
- Acceso a Internet Municipal: Si los municipios o entornos en los cuales se ubican las casas de cultura tienen acceso a internet.
- Acceso a Internet en las Casas de la Cultura: Acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación.

Es importante destacar que a partir de este diagnóstico de las casas de la cultura realizado por la Dirección de Fomento Regional, se proyectaron los lineamientos de las Políticas de para las Casas de las Cultura por medio de Líneas de Acción que serán abordadas durante la consolidación del Plan Administrativo del Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca y que se fundamentaron en el documento de Compendio de Políticas Culturales de 2010 de la siguiente forma:



LINEAS DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS	RETOS
<b>Normatividad Para Las Casas De La Cultura</b>	1. Tramitación de un acto administrativo, para las casas de la cultura, que regule todos y cada uno de los aspectos relacionados con su creación, organización, administración, funcionamiento y sostenibilidad.	1. Contar con un marco regulador de las casas de la cultura que oriente todos y cada uno de los aspectos relacionados con su creación, organización, administración, funcionamiento y sostenibilidad.
<b>Gestión Para La Infraestructura</b>	1. Fortalecimiento del Programa Nacional de Infraestructura del Ministerio de Cultura. 2. Gestión con miras a canalizar recursos de los niveles territoriales y de cooperación internacional, con destinación específica a la infraestructura de las casas de la cultura.	1. Contar con una casa de la cultura en cada uno de los municipios del país, que reúna las condiciones arquitectónicas, espaciales y técnicas que le permita cumplir con su objeto social y hacer.
<b>Fortalecimiento Institucional</b>	1. Aproximación a una propuesta mínima de estructura orgánica para las casas de la cultura. 2. Ubicación de la casa de la cultura dentro del organigrama de la administración local. 3. Selección y nombramiento del director de la entidad a partir de parámetros de estabilidad laboral y perfil profesional. 4. Fortalecimiento de los procesos de formación de los directores con miras a consolidar un perfil con características gerenciales.	1. Lograr, de conformidad con las obligaciones del Estado y las competencias, el reconocimiento y ubicación de la casa de la cultura dentro del organigrama de la administración local como dependencia fundamental en el escenario del desarrollo local. 2. Profesionalizar, en el ámbito de la cultura o disciplinas afines, la gerencia de las casas de la cultura. 3. Avanzar en el





propósito de que, desde la administración municipal, el cargo de director de la casa de la cultura goce de estabilidad con fundamento en el nivel académico, profesional y capacidad de gestión.

**Fortalecimiento Del Sistema Nacional De Cultura En El Nivel Local**

1. Consolidación de los espacios de participación.
2. Fortalecimiento de la Casa de la Cultura como Secretaría Técnica del Consejo Municipal de Cultura.
3. Dinamización de la organización y del funcionamiento de asociaciones y redes departamentales de casas de la cultura.
4. Fortalecimiento de la articulación de las casas de la cultura con la institucionalidad cultural departamental.
5. Fortalecimiento de los procesos relacionados con la planeación, la formación y la información cultural.

1. Contar con casas de la cultura con capacidad de convocatoria y liderazgo para el ejercicio pleno de sus responsabilidades como entes rectores del Sistema Nacional de Cultura en el nivel local.
2. Contar con asociaciones y redes departamentales, regionales y nacionales de casas de la cultura que viabilicen la creación de circuitos para la oferta y circulación de bienes y servicios culturales.
3. Lograr casas de la cultura fortalecidas en su articulación programática y financiera con la institucionalidad cultural departamental.
4. Propender por casas de la cultura comprometidas permanentemente con procesos relacionados con la planeación, la formación y la



<b>Fuentes De Financiación</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ampliación y fortalecimiento de las fuentes de financiación.</li><li>2. Orientación de la dirección de la casa de la cultura dentro de parámetros de organización empresarial y estratégica.</li><li>3. Implicación de las administraciones locales para que, de los recursos propios, se asigne un mínimo con destino a los planes y programas de las casas de la cultura.</li><li>4. Generación de recursos a partir de la prestación de servicios.</li><li>5. Ejecución de los recursos asignados por ley para la cultura dentro de parámetros de eficiencia y transparencia.</li><li>6. Fortalecimiento del derecho ciudadano a la veeduría y seguimiento a la ejecución de los recursos asignados por ley para la cultura.</li><li>7. Rendición de cuentas como estrategia para la evaluación y seguimiento a la gestión.</li><li>8. Construcción de un portafolio que abra opciones de financiación o cofinanciación a otras entidades del Estado o con los particulares.</li></ol>	información cultural.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Consagrar, desde la administración municipal, un presupuesto consecuente con las necesidades culturales de la comunidad y el objeto social de la entidad.</li><li>2. Ejecutar los recursos asignados por ley para la cultura en el nivel municipal, dentro de parámetros de eficiencia y transparencia.</li><li>3. Lograr una ciudadanía consecuente con el derecho que le asiste en cuanto a hacer veeduría y seguimiento a la ejecución de los recursos asignados por ley para la cultura.</li><li>4. Comprometer a las autoridades correspondientes con la rendición de cuentas como estrategia para la evaluación y seguimiento a la gestión.</li></ol>
<b>Procesos De Formación</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Formación para la gestión cultural.</li><li>2. Estructuración de procesos de formación en torno al marco normativo global que regula la gestión a nivel nacional.</li><li>3. Fortalecimiento de los</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Consolidar los procesos formativos sostenibles desde las diversas áreas artísticas y culturales, que correspondan al espectro cultural local y a las demandas de la</li></ol>	



	procesos de formación artística y cultural propios y de los que se concreten con instancias del nivel departamental y nacional.	comunidad, en armonización con los procesos de nivel departamental y nacional.
<b>Reconocimiento De La Diversidad</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Fortalecimiento de los procesos de formación con enfoque diferencial.</li><li>2. Desarrollo de proyectos encaminados al respeto de la diferencia.</li><li>3. Valoración y apropiación del patrimonio cultural.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Consolidar procesos de formación con enfoque diferencial, ejecutar proyectos incluyentes y apropiar el patrimonio cultural local, en el marco de una política de reconocimiento y respeto por la diversidad cultural municipal.</li></ol>

*Tabla 1: Líneas de Acción de Políticas para las Casas de Cultura<sup>4</sup>.*

Por otro lado, actualmente las casas de la cultura y su constante evolución en el ámbito educativo, buscando concentrar la mayor cantidad de público y de población participante en los procesos y buscando además cumplir con los objetivos de inclusión propuestos cada vez más por las nuevas propuestas gubernamentales, se han generado construcciones de mayor envergadura denominadas "Centros Culturales". Estos últimos, compuestos por múltiples servicios que de manera integrada funcionan prestando servicios a la comunidad. Entre algunos de los servicios incluidos en los Centros Culturales están, además de la Casa de la Cultura, Auditorio de Eventos o de concierto, según el tipo de construcción que fue diseñada, Biblioteca Municipal, Salas de lectura, Salas de desarrollo Infantil, Biblioteca Infantil, entre otros.

#### **5.2.4 Sobre Los Aspectos Académicos (Contexto Educativo Cultural)**

El ministerio de cultura, en su empeño por generar procesos de investigación cultural, pedagógica y de la administración de la cultura, a través de su Plan Nacional de Música para la Convivencia (PNMC), ha orientado programas de educación cultural,

<sup>4</sup> Extraídas del Compendio de Políticas Culturales, 2010. (p.653). ISBN: 978-958-9177-33-4



inicialmente en la música, pero que recientemente ha apuntado a desarrollar estudios en otras áreas como danzas y artes escénicas, ya que como la afirma Flórez, R (1994):

**UTO**  
Instituto de Utopía  
Educación de calidad al alcance de todos

*"(...) el nivel cultural de una sociedad no se mide por la cantidad de bienes y de riqueza material y espiritual creados en ella, sino, sobre todo, por el grado de asimilación creadora de esa riqueza por parte de los individuos que la componen, por el tipo de personas individuales que esa misma sociedad está generando, por las dimensiones de personalidad humana que caracterizan a sus individuos en su relación consigo mismos, con el colectivo social presente y futuro y con la naturaleza, con su propio cuerpo e incluso por el mismo modo de vida de esas personas, por su grado de humanización en el pensamiento, por sus necesidades y valores en su vida cotidiana, en el trabajo, en el tiempo libre, en el amor, etc.; es todo ello lo que nos indica el nivel de cultura de una sociedad."*

Retomando, de lo anterior, la importancia que deriva de la investigación y los avances que se generen del estudio de los procesos educativos culturales presentes en los Centros Culturales, resultado de la interacción de los habitantes de Tenjo, entre ellos mismos y con los docentes, artistas y administrativos que conforman la organización.

Por otra parte el enfoque pedagógico, componente que conforma y modela el servicio educativo cultural de la institución, debe cumplir, no solo con las características del contexto, sino además obedecer a los contenidos y saberes de las artes impartidas en el servicio educativo. De ello, es posible traer a colación innumerables teorías y enfoques pedagógicos, desarrollados en su gran mayoría durante el siglo XX y en la actualidad: Constructivismo, Inteligencias Múltiples, Indagación, Conceptualización, Pedagogía Dialogante, Pedagogía Activa, entre otras. Sin embargo, por la característica casi personalizada de algunos procesos educativos culturales, es el constructivismo en su básica expresión, la corriente pedagógica más indicada para ser aplicado a la planeación académico-artística del Centro Cultural, puesto que plantea que "el conocimiento no es



copia fiel de la realidad, sino una construcción del ser humano."<sup>5</sup>. El Constructivismo según Frida Díaz (2004) es:

*"(...) es una confluencia de diversos enfoques psicológicos que enfatizan la existencia y prevalencia en los sujetos cognoscentes de procesos activos en la construcción del conocimiento, los cuales permiten explicar la génesis del comportamiento y el aprendizaje. Se afirma que el conocimiento no se recibe pasivamente ni es copia fiel del medio."*

De lo anterior, es importante resaltar el componente natural del proceso constructivista del aprendizaje, que dicho de otra manera, no es más que generar un proceso de andamiaje a partir de pre-saberes o los saberes previos al proceso de aprendizaje de un conocimiento o el fortalecimiento de una habilidad. Bajo esta misma perspectiva, Gardner, H (1987) en su libro "Estructuras de la Mente: La teoría de las inteligencias múltiples" presenta su teoría de las inteligencias múltiples y como estas son parte del ser humano de manera individual, permitiendo en un proceso de Iniciación Artística, identificar, clasificar y orientar a los estudiantes de manera eficiente y eficaz a los procesos educativos que mejor le convengan, dado que:

*"En lo individual, es conveniente hablar de una o más inteligencias humanas, o de tendencias intelectuales del hombre que forman parte de nuestras facultades. Estas inteligencias se pueden concebir en términos neurobiológicos. Los seres humanos nacen en culturas que agrupan una gran cantidad de ámbitos: disciplinas, ocupaciones y otras empresas que podemos aprender y sobre las que podemos ser evaluados según el nivel de riqueza que hayamos alcanzado. (...) Aunque entre las inteligencias y los ámbitos existe una relación, es determinante no confundir ambos niveles. Es probable que una persona con inteligencia musical se interese, y logre destacar, en el ámbito de la música. Pero el ámbito de la interpretación musical requiere inteligencias que van más allá de lo musical (por ejemplo, la inteligencia cinestecicocorporal), así como la inteligencia musical puede extenderse a ámbitos*

---

<sup>5</sup> Carretero M. (1997, p.21)

*que trascienden la música en un sentido estricto (como a la danza o a la publicidad)." (Gradner, Howard. 1987)*

Dentro de este marco ha de considerarse la transdisciplinariedad como una herramienta de construcción curricular que permitirá el abordaje constructivista práctico de los programas ofertados en la escuela de formación artística de Tenjo; Difícil, cierto. Pero no tanto si existe trazabilidad desde los principios éticos de la organización hasta el aula de clase o servicio prestado. Pero antes de seguir adelante consideremos el enfoque transdisciplinario de la pedagogía, en la mirada clara de Von Foerster, Heinz (1994), en su obra *visión y conocimiento* propone que:

*"no existe un único punto de vista (disciplina), sino múltiples visiones de un mismo objeto, la realidad entonces puede ser vista como un prisma de múltiples caras o niveles de realidad. La transdisciplina no elimina a las disciplinas lo que elimina es esa verdad que dice que el conocimiento disciplinario es totalizador, cambia el enfoque disciplinario por uno que lo atraviesa, el transdisciplinario"*

Por lo que, en este orden de ideas, la herramienta que debe ser incluida en este marco pedagógico y que estará intrínsecamente relacionada con los enfoques pedagógicos de las artes impartidas en el Centro Cultural, permitiendo no solo la transdisciplinariedad sino además consiguiendo aprendizajes perdurables mediante un constructivismo moderno, es el uso del aprendizaje social de las artes, en donde juega un papel importante la herencia cultural del país. Miñana (1991) sugiere que estas "Nuevas propuestas en espacios académicos están planteando trabajar sobre músicas vivas, lo cual implica un acercamiento integral a dichas músicas y donde se busca "hacer música" desde un principio; no tanto centrarse en ejercicios técnicos "no musicalizados", descontextualizados."

Concluamos entonces, que, en otras palabras, es importante incluir las habilidades sociales de los estudiantes y los docentes en un contexto educativo social sustentado en experiencias que plantean "una perspectiva global y tratan de articularse con un proyecto cultural y social más amplio, que suele quedarse en una reflexión general inicial que no siempre se articula con lo metodológico." (Mañana, 1991. p,8).

## 6 Metodología

La metodología de este trabajo de investigación, es orientada a partir de los postulados de Cesar Bernal (2016) en su libro "Metodología de la Investigación", donde la define como "(...) el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo", en el que, el lector encontrará un proceso detallado de ejecución de la investigación.

Dentro de la tipología con la que el mismo autor cataloga los métodos y los organiza, y por la naturaleza de esta investigación, es consecuente definirla como una investigación acción participativa o IAP<sup>6</sup>, que dicho por el autor "(...) es un enfoque diferente del método tradicional de hacer investigación científica, ya que conceptúa a las personas como sujetos participes, en interacción con los expertos investigadores en los proyectos de investigación"; consideración que resulta aplicable a este tipo de investigación, ya que se busca romper "(...) la dicotomía sujeto-objeto de investigación y se genera así una unidad o un equipo de investigación integrado, por un lado, por expertos investigadores, quienes cumplen el papel de facilitadores o agentes de cambio; por otro lado, por la comunidad o grupo donde se realiza la investigación".

En consecuencia, y en armonía con Arellano (1999) citado por Bernal (2016): "(...) en la IAP se considera al sujeto de la investigación con la capacidad de acción y poder transformador"; que, de acuerdo con el objetivo de estructurar y fortalecer los servicios prestados por el Centro Cultural de Tenjo, cumple esencialmente con el objetivo de realizar un cambio de mejora en los servicios antes mencionados, puesto que en las nuevas organizaciones, "(...) los enfoques modernos de la administración llaman la atención sobre la necesidad de participación y del compromiso de las personas, independientemente de la actividad que realicen dentro de la organización". Dejando así en manos de los Stakeholders<sup>7</sup> del Centro Cultural de Tenjo: Administrativos, formadores, vigilantes, asistentes de servicio, padres de familia, estudiantes y demás, la posibilidad de fortalecer

---

<sup>6</sup> Bernal, Cesar (2016)

<sup>7</sup> Stakeholders: Agentes que intervienen en la actividad de las Organizaciones. Pueden ser Agentes Internos y Externos. Bernal (2014, p. 15)

los procesos y servicios generados en la organización y la comunicación y crecimiento de los mismos.

## 6.1 Enfoque de la investigación

Por todo lo anterior, es evidente que el enfoque de la investigación es Cualitativa, pues según Bernal (2016):

*"La investigación cualitativa parte del supuesto de que el mundo social está constituido de significados y símbolos compartidos de manera intersubjetiva, razón por la cual su objetivo es comprensión de esos significados y símbolos intersubjetivos tal como son expresados por las personas. Es decir, que busca comprender la naturaleza de las diferentes realidades sociales y su estructura dinámica como fundamento de su comportamiento."*

Si bien los objetivos de la investigación apuntan a la generación de un cambio positivo en la prestación de los servicios del Centro Cultural, y previamente se formalizó el uso del diseño metodológico IAP, que hace parte de los enfoques cualitativos propuestos por el mismo autor, es necesario traer a colación, que ciertas prácticas de la investigación también muestran tintes cuantitativos durante el proceso, no siendo esto impedimento para catalogar el enfoque como cualitativo pues "(...) en este sentido, la investigación cualitativa más que oponerse a la cuantitativa la complementa y la integra cuando ello es necesario" (Bernal, 2016).

Los motivos por los cuales se motiva esta investigación, son claramente sociales y por ellos busca revelar las necesidades y características que son requeridas para la prestación de los servicios que el Centro Cultural como organización de carácter público, ofrece. Motivos por los cuales es necesario recopilar información del estado actual de la organización y de las opiniones y expectativas de los interesados, por medio de encuestas y entrevistas, que una vez analizadas, permitirán orientar las estrategias indicadas para el diseño y construcción del plan administrativo; De todo esto resulta como conclusión, que este trabajo de investigación se soporta en un enfoque cualitativo con algunos pasos



estructurados en el proceso de investigación científica cuantitativa propuesta por Arias Galicia (1991) y citado por Bernal (2016), que consta de seis etapas que de forma colaborativa con los Stakeholders (tradicionalmente objetos de investigación<sup>8</sup>) será resuelta a través de la construcción del plan administrativo para el Centro Cultural del municipio.

Dichas etapas, según el autor, son:

- Primera etapa: Planteamiento del Problema
- Segunda etapa: Planeación
- Tercera etapa: Recopilación de la información
- Cuarta etapa: Procesamiento de datos
- Quinta etapa: Explicación e interpretación
- Sexta etapa: Comunicación de los resultados y solución del problema

## 6.2 Alcance de la investigación

Por otro lado el alcance de esta investigación esta brevemente definida, por Bernal (2016), como *Descriptiva* y que "(...) es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa", afirmando luego que "en tales estudios se muestran, narran reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan, diagnósticos, perfiles, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etc."

Como es de esperar, los procedimientos que llevaran a cabo para la recolección de la información, se soporta en técnicas como la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión documental (Bernal, 2016. p,144). Procedimientos que se realizaran en el municipio de Tenjo, y en las instalaciones del Centro Cultural buscando obtener de primera mano, un panorama claro del estado actual de la organización y sus involucrados con quienes además se construirá, una vez analizados los resultados de estos procedimientos, la construcción transdisciplinaria del Plan Administrativo.

---

<sup>8</sup> Bernal, C. 2016. p,78.

### 6.3 Cuadro resumen de objetivos, actividades, herramientas y población



**INUTO**  
Instituto Municipal de Cultura  
Institución de promoción al desarrollo de Tenjo

La población que será objeto de la investigación, corresponde a todo aquel ente o persona que intervenga de alguna forma con la Institución, llámese estudiante, docente, administrativo entre otros. A partir de listas de chequeo, encuestas y entrevistas, se desarrollara el Plan Administrativo y Gerencial del Centro Cultural, que como documento, una vez finalizado, será presentado a los despachos encargados en el gobierno local, para su aprobación y puesta en marcha.

A continuación se presenta un cuadro que resume y relaciona los objetivos de la investigación con las actividades y herramientas investigativas que se utilizaran para recopilar la información y por último la población a la que serán aplicadas dichas actividades:

#	Objetivos	Actividades / Herramientas	Población
1	General: Diseñar el Plan Administrativo y Gerencial del Centro Cultural de Tenjo Cundinamarca para el mejoramiento en la prestación de los servicios ofrecidos.	- Tabulación de encuestas / Encuestas  - Análisis de Estado Inicial / Lista de Chequeo	- Área Administrativa  - Estudiantes  - Docentes  - Secretaria de Educación y Cultura de Tenjo  - Dirección de Casa de Cultura  - Dirección de Biblioteca Municipal
2	Especifico 1: Establecer los componentes de la Planeación Estratégica del Centro Cultural, a partir de las necesidades del entorno interno y externo..	- Análisis del PMC <sup>9</sup> / Lista de Chequeo  - Análisis del PDM <sup>10</sup> / Lista de Chequeo	- Secretaria de Educación y Cultura de Tenjo  - Alcaldía

<sup>9</sup> PMC: Plan Municipal de Cultura

<sup>10</sup> PDM: Plan de Desarrollo Municipal

	- Análisis del Presupuesto actual utilizado en la Institución / Lista de Chequeo	Municipal de Tenjo.
3	<p>Especifico 2: Estructurar la Planeación Táctica del Centro Cultural de Tenjo con cada uno de las servicios, escuelas y áreas que lo conforman.</p> <p>Diseño estructural (Organigrama) del Plan Administrativo y Gerencial / Listas de chequeo de los Análisis previos.</p> <p>- Análisis de Programas educativos Artísticos Ofertados / Encuesta, Entrevistas y Listas de Chequeo.</p> <p>- Análisis de Programas y Servicios de Biblioteca Municipal Ofertados / Encuesta, Entrevistas y Listas de Chequeo.</p>	<p>- Secretaria de Educación y Cultura de Tenjo</p> <p>- Alcaldía Municipal de Tenjo.</p>
4	<p>Especifico 3: Proponer los componentes de la Planeación Operacional del Centro Cultural, necesarios para el fortalecimiento de los servicios ofrecidos en la organización.</p> <p>- Análisis del Entorno y necesidades generales.</p>	<p>- Área Administrativa</p> <p>- Proveedores</p> <p>- Docentes</p> <p>- Secretaria de Educación y Cultura de Tenjo</p>

Tabla 2: Resumen de Objetivos en la Metodología. Fuente: Propia

#### 6.4 Descripción detallada del Diseño Metodológico.

En conformidad con las fases del diseño metodológico escogido para esta investigación, dadas las características y objetivos previamente expuestos, y que Bernal (2016) define como Investigación Acción Participativa o IAP, en primer lugar está la Fase inicial o de contacto con la comunidad, en la que el investigador "(...) entra en contacto con los sujetos de la investigación", y agrega "(...) propiciando en la comunidad el interés por investigar su realidad y dar solución a algún problema a satisfacer alguna necesidad, a favor de una mejora continua".

Sin embargo para el ejercicio de entender claramente la inclusión de un diseño metodológico cualitativo que de manera articulada emplea un proceso metodológico de



investigación científica cuantitativa, como lo es la propuesta de Arias Galicia (1991), se emplea la siguiente tabla de comparación de procesos, en la que se expone inicialmente las fases del Diseño Metodológico IAP en proporción comparativa con las etapas del proceso de investigación de este último autor.

<b>Fases de la IAP</b>	<b>Etapas del PI de Arias Galicia</b>	<b>Actividades de la Investigación</b>
1 Fase Inicial o de Contacto con la Comunidad	1. Planteamiento del Problema	Observación del Problema y el Contexto Ajuste y Elaboración del Proyecto Revisión de Bibliografía Corrección de Anteproyecto
2 Fase Intermedia o de Elaboración del Plan de Acción	2. Planeación	Solicitud de Autorizaciones Corrección de Anteproyecto
3 Fase de Ejecución y Evaluación del Estudio	3. Recopilación de la Información	Recolección de Datos Entrevistas Encuestas Observación Lecturas
	4. Procesamiento de Datos	Análisis de Datos Organización de Resultados
	5. Explicación e Interpretación	Análisis del Entorno Planeación Estratégica
	6. Comunicación de Resultados y Solución de un Problema	Diseño del Plan Administrativo y Gerencial del Centro Cultural de Tenjo Presentación del Plan Administrativo a la Alcaldía Municipal

Tabla 3: Fases del Diseño Metodológico Fuente: Propia

Para concluir, es necesario presentar el cronograma de actividades diseñado con el fin de organizar las actividades que se proyectaron para lograr los objetivos con éxito. En la siguiente tabla, por consiguiente, se presentan las actividades previstas en la tabla anterior, con su descripción y la fecha aproximada en la que será realizada. Estas fechas fueron programadas con base en el tiempo disponible, que los docentes de la cátedra de Metodología de la Investigación recomendaron durante el primer semestre de la especialización.

#	Actividad	Descripción	Fecha Aprox.
1	Observación del Problema y el Contexto	Se realizará un acercamiento a la comunidad que pertenece y participa de los procesos existentes en el Centro Cultural, con el fin de observar y detectar en el las dificultades y amenazas que pueden ser fundamento del "Problema de la Investigación"	Mayo
2	Ajuste y Elaboración del Proyecto	Decantar los problemas encontrados en el primer acercamiento, con el fin de focalizar el Problema y elaborar las primeras partes del Proyecto.	Mayo
3	Revisión de Bibliografía	Selección de recursos bibliográficos que permitan delimitar y soportar ampliamente los marcos legal y teórico.	Mayo - Junio
4	Corrección de Anteproyecto	Consultados los primeros recursos bibliográficos, y una vez formalizado el alcance de la investigación, se realizaran las correcciones necesarias y aquellas propuestas por los asesores.	Junio - Julio
5	Solicitud de Autorizaciones	Para este procedimiento se solicitará a la universidad una carta de presentación que permita solicitar los permisos de acceso a información y a las instalaciones del Centro Cultural, para desarrollar la investigación pertinente.	Julio
6	Corrección de Anteproyecto	Para este nuevo proceso de corrección, se espera acomodar algunas partes del Proyecto, tan pronto se reciban las autorizaciones y se programen los procedimientos de recolección de información.	Julio
7	Recolección de Datos	Estos procedimientos se llevaran a cabo en las instalaciones del Centro Cultural, Secretaria de Educación y en la Alcaldía	Agosto



		Municipal de Tenjo, bajo las indicaciones y permisos otorgados para estos fines.	
8	Entrevistas	<p>Las entrevistas se organizaran en dos fases. La primera de ellas se realizaran de manera informal, no documentadas, con el propósito de recolectar información que no se haya contemplado previamente y resulte ser esencial.</p> <p>La segunda fase de entrevistas, se realizara de manera formal y con el objetivo de ser documentadas para recolectar información detallada de los procesos educativos, conocimientos y demás saberes de los docentes, administrativos y agentes relacionados con el Centro Cultural.</p>	Agosto - Octubre
9	Encuestas	Las encuestas se realizaran de forma organizada para decantar procedimientos y eventos relevantes de los procesos que se realizan en el Centro Cultural, que permitan enriquecer el análisis interno y externo de la organización.	Agosto - Octubre
10	Observación	El proceso de Observación se realizará con el fin de reconocer procedimientos y actividades no documentadas, además de aquellas que son de conocimiento de los colaboradores, estas, con el fin de ser incluidas en el DOFA de la Planeación Estratégica de la organización.	Agosto - Octubre
11	Lecturas	Se espera encontrar documentos o bibliografía no publicada en línea y que pertenezca o plantee procedimientos o reglamentaciones previas diseñadas para la casa de la cultura o para el Centro Cultural.	Agosto - Octubre
12	Análisis de Datos	En este Procedimiento se realizará un análisis detallado de todos los datos recolectados y su funcionalidad con el Plan Administrativo.	Agosto - Noviembre
13	Organización de Resultados	Una vez realizado el análisis de los datos, se organizará la información recolectada con el objetivo de catalogar y organizar los datos según el área o el servicio en el que interviene.	Agosto - Noviembre
14	Análisis del Entorno	El análisis del entorno es un estudio que busca revelar el estado actual de la organización tanto interna como externa.	Septiembre - Noviembre
15	Planeación	Una vez recolectados los datos necesarios	Septiembre -



	Estratégica	en los pasos anteriores de la investigación, se realizara la Planeación Estratégica del Centro Cultural de Tenjo.	Noviembre
16	Diseño del Plan Administrativo y Gerencial del Centro Cultural de Tenjo	Con la planeación estratégica como insumo, se diseñará el Plan Administrativo, recogiendo toda la información adquirida durante el proceso de investigación, estructurando ordenadamente plan estratégico, planeación táctica y planeación operacional.	Octubre - Noviembre
17	Presentación del Plan Administrativo a la Alcaldía Municipal	Se espera realizar una exposición del Plan Administrativo en la Alcaldía Municipal, con la Secretaria de Educación y Cultura, El director de Casa de Cultura y el Alcalde. En dicha exposición se espera recibir el aval de las entidades antes mencionadas para la implementación del Proyecto de Investigación.	Noviembre - Diciembre

*Tabla 4: Cronograma de Actividades de la Investigación. Fuente: Propia.*

## 7 Resultados: Plan Administrativo del Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca

El Plan Administrativo del Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca, es un documento en el cual se plasman de manera clara y organizada los objetivos de la Organización, así como su horizonte, estructura, manuales y demás formalidades obtenidas de una planeación estratégica exhaustiva alineada de manera articulada con lo políticas públicas culturales y otras investigaciones realizadas por el Ministerio de Cultura a través del Plan Nacional de Música para la Convivencia (PNMC).

Del mismo modo, este documento muestra de manera explícita los procedimientos que deben seguirse tanto por colaboradores como por proveedores y clientes de la organización, en aras de lograr mayor eficacia y efectividad en la prestación de servicios de alta calidad, entre los cuales figuran de manera amplia: servicio de educación artística, biblioteca municipal, comedor y salas y auditorio.

### 7.1 Planeación Estratégica de la Organización

Bien se comprende que la planeación, como lo sugiere Münch L. (2013), "es la determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la organización, así como de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas". (p.50). En este sentido, añádase a esto que, desde la estrategia en el campo administrativo, sugiere Serna (2014) que la Planeación Estratégica:

*"(...) es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro".(p.55).*

En consecuencia de lo anterior, a continuación se presentan paso a paso las características que describen al Centro Cultural desde un punto de vista administrativo detallando la estructura de la Organización.



### 7.1.1 Tipología y Escala

El Centro Cultural es un espacio cultural que puede "(...)definirse según la función preponderante que éste cumpla o las principales características que lo distinguen, respondiendo así a distintos tipos de espacios dedicados a la formación, creación, producción y/o promoción del arte y la cultura." (Consejo Nacional de la Cultura, 2011, p.29).

Como consecuencia, el Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca, está compuesto por la Escuela de formación de Artes y Música IDEARTE y la Biblioteca Municipal, ofreciendo servicios de carácter educativo con énfasis en Arte, Cultura y Conocimientos Generales (Biblioteca Municipal). El Marco Legal que orienta y reglamenta actualmente su funcionamiento esta soportado en la siguiente tabla:

#	Documento	Síntesis	Emisor
1	Acuerdo Municipal 015 de 1983	Por medio del cual se deroga el acuerdo # 0011 de diciembre 26 de 1979 y se crea la casa de la cultura de Tenjo (Cundinamarca)	Alcaldía Municipal y Consejo Municipal de Tenjo, Cundinamarca.
2	Decreto Municipal 091 de 1998	Por medio del cual se fija la misión, estructura y funciones de cada una de las dependencias de la administración central del municipio de TENJO, establecidas mediante decreto 089 de 1998 y se dictan otras disposiciones.	Alcaldía Municipal y Consejo Municipal de Tenjo, Cundinamarca.
3	Acuerdo Municipal 006 de 2009	Por medio del cual se crea la Escuela de Formación de Artes y Música integrante del Municipio de Tenjo	Alcaldía Municipal y Consejo Municipal de Tenjo, Cundinamarca.

Tabla 5: Marco Legal Municipal del Centro Cultural de Tenjo (Fuente: Propia)

### 7.1.2 Principios y Cultura Organizacional

Existen unos Principios y Valores superiores en la sociedad y en los individuos, en los campos económico, técnico, estético, político, social y religioso que son la guía de los seres humanos en la individualidad y que a partir de la organización y planificación de procesos en los que se puedan operacionalizarse, de manera que se conviertan en parte



esencial del sistema de creencias y de la cultura de la organización en todos sus campos (administración, operaciones, técnicos, etc.). (Serna, 2014, p.109).

Con el fin de presentar los principios y valores que se establecerán en el Centro Cultural y de los cuales se podrá hacer trazabilidad desde la planificación hasta la ejecución de las responsabilidades de toda la organización, se presentaran inicialmente en la siguiente Matriz Axiológica:

Principios	StakeHolders					
	Tenjo	El Estado	La Familia	Los Clientes	Los Proveedores	Los Colaboradores
Respeto	X	X	X	X	X	X
Ética			X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X
Calidad			X	X	X	
Optimización de Recursos	X		X	X		X
Seguridad			X	X		X
Mejora Continua			X	X		X
Innovación			X	X		

Tabla 6: Matriz Axiológica (Fuente: Propia)

- a. El Respeto por las personas, sus creencias, sus valores y su opinión. Por sus derechos y claridad en la comunicación de sus responsabilidades y por el nivel de las exigencias que le sean asignadas.
- b. El comportamiento Ético de los miembros del Centro Cultural debe corresponder con la orientación de los presentes principios y evidenciarse en el actuar diario de los mismos. Construyendo al rededor de ellos, un Centro Cultural donde el Arte, en cualquiera de sus expresiones, y el Conocimiento sean compuestos por la honestidad, el respeto y la verdad.
- c. La Responsabilidad en la ejecución de las responsabilidades y asignaciones en la prestación de los servicios ofrecidos por el Centro Cultural, forma parte de la conducta y los modelos de comportamiento presentes en la comunidad: administrativos, formadores, estudiantes, padres de familias, etc.
- d. La Calidad en el servicio no solo es el resultado de los procesos, sino además una forma de vida, un valor agregado y un reto diario por la excelencia.



- e. En el constante camino de búsqueda de la excelencia, la Optimización de Recursos hace de las labores cotidianas, la oportunidad de fortalecer procesos internos existentes y proponer nuevos procesos que den uso apropiado a dichos recursos físicos o humanos disponibles.
- f. La Seguridad forma parte, tanto de la oferta como de la demanda en el Centro Cultural, ya que tanto para nuestros colaboradores, como para nuestros usuarios, los protocolos de seguridad permiten generar un ambiente tranquilo y adecuado para el desarrollo de las actividades ofertadas en él.
- g. Con el fin de permanecer y superar los estándares locales de calidad y excelencia, La Mejora Continua formará parte de uno de los pilares sobre los cuales se fundamentaran los procesos y proyectos que se desarrollen en el Centro Cultural o de los cuales sea parte el mismo.
- h. La Innovación va íntimamente ligada al anterior principio permitiendo al Centro Cultural de Tenjo, desarrollar propuestas musicales y educativas novedosas permitiendo que otros municipios reproduzcan y fomenten la innovación en sus escuelas, bibliotecas y municipios en general.

### **7.1.3 Misión**

A continuación se propone la Misión para el Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca, con base en sus los objetivos, principios y cultura organizacional:

"El Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca es una Organización de carácter público, adscrita a la Secretaría de Educación y Cultura municipal, que ofrece servicios de educación artística (no formal) y de Biblioteca Pública Municipal de alta calidad, desde 1979. Sirve a la comunidad rural y urbana del municipio bajo un compendio de principios éticos, entre ellos: respeto, responsabilidad, honestidad y verdad; en una nueva instalación arquitectónica con toda la dotación requerida para tal fin; en donde además, se prestan servicios de auditorio y salas especializadas para cualquier tipo de evento, haciendo uso óptimo de los recursos físicos y humanos, que, por medio de procesos de mejora continua e innovación fortalece los diferentes servicios ofrecidos a la población municipal, en medio de un ambiente seguro, diseñado y pensado para fines educativos y culturales."

#### **7.1.4 Visión**

La visión del Centro Cultural obedece a las proyección de los servicios prestados por el Centro Cultural y las mejoras que se espera conseguir en calidad, eficiencia y eficacia.

"En el 2020 el Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca será reconocido por ser fuente de desarrollo artístico y musical, siendo parte de las diez mejores instituciones públicas de su tipo en el departamento; con agrupaciones artísticas participantes y ganadoras de diversos festivales o encuentros artísticos locales, regionales y nacionales y con aras a convertirse en una organización con un excelente modelo administrativo cultural capaz de aportar al desarrollo cultural y artístico del país, desde el sector publico.

Además será reconocida por ser una de las mejores plazas laborales, por los docentes y formadores artísticos de la región, por el crecimiento personal y profesional que se le brindara a sus colaboradores a partir de los programas de capacitación y desarrollo de proyectos."

#### **7.1.5 Objetivos**

Los objetivos de la organización son los resultados que la institución espera obtener determinados a un tiempo específico y establecidos cuantitativamente con el propósito de evaluar de manera continua sus resultados en efectividad y eficacia.

a. Estratégico:

Recibir la calificación de servicio de Alta Calidad en 2020, en los servicios de Educación Artística, Biblioteca Municipal, Auditorio para eventos y Cafetería, a partir de propuestas de servicios auto sostenibles en los pilares éticos de la cultura organizacional.

b. Generales:

- Proporcionar procesos educativos artísticos y musicales de excelente calidad, alineados a los principios de Respeto, Honestidad y Cultura, que son los pilares vivenciales del Centro Cultural.



- Ofrecer servicios innovadores y llamativos que incentiven a niños, jóvenes y adultos a hacer uso de la Biblioteca Municipal en toda su extensión.
- Diseñar un portafolio de servicios de alquiler de instalaciones (auditorios) y servicios complementarios, que incentiven el uso adecuado del Centro Cultural y generen de recursos para reinvertir en el cuidado del mismo.
- Integrar el comedor dentro de los servicios constantes del centro cultural, previniendo el deterioro del patrimonio público, generando un flujo de caja de reinversión para incrementar y mejorar los servicios prestados de manera auto sostenible.

### **7.1.6 Estructura de la Organización**

A continuación se presenta la estructura del Centro Cultural, que corresponde a los programas y los servicios que son ofrecidos por el mismo, en donde priman los procesos y la asignación de responsabilidades de manera clara. Su estructura está compuesta por los servicios prestados por la Organización y las áreas que ejercen liderazgo sobre los mismos; Alcaldía, Secretaria de Educación y Cultura, Gerente del Centro Cultural, Empleados de Planta, Contratistas, Servicio de Educación Artística, Servicio de Biblioteca Municipal y Servicio de Planta y Complementarios (Véase Gráfica 2).

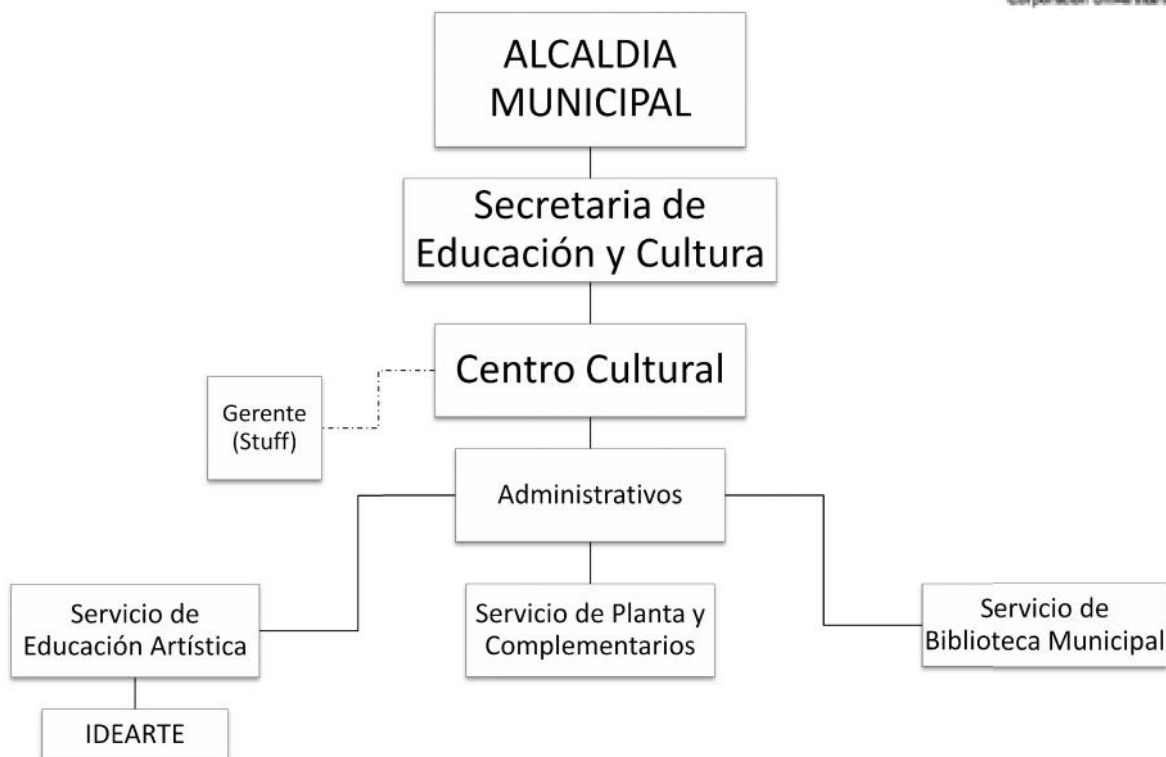
Para tal fin, se aplicaran tres de las herramientas propuestas por Lourdes Münch en su libro Administración de Instituciones Educativas: Modelo Organizacional, Organigrama (Técnicas de Organización) y División del Trabajo por Departamentalización.

#### **7.1.6.1 Modelo Organizacional**

A continuación se presenta el modelo organizacional más apropiado a las necesidades del Centro Cultural de Tenjo. El más adecuado para la Institución es el de Organización Lineofuncional<sup>11</sup>, en el cual "la autoridad y responsabilidad se transmiten a través de un solo jefe para cada función que está especializada en diversas áreas" (Münch, 2013, p.108). En el siguiente gráfico se muestra la configuración inicial de la estructura.

---

<sup>11</sup> Münch Lourdes. 2013, (p.108)



Grafica 2: Modelo Lineofuncional del Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca. Fuente: Propia.

### 7.1.6.2 Departamentalización

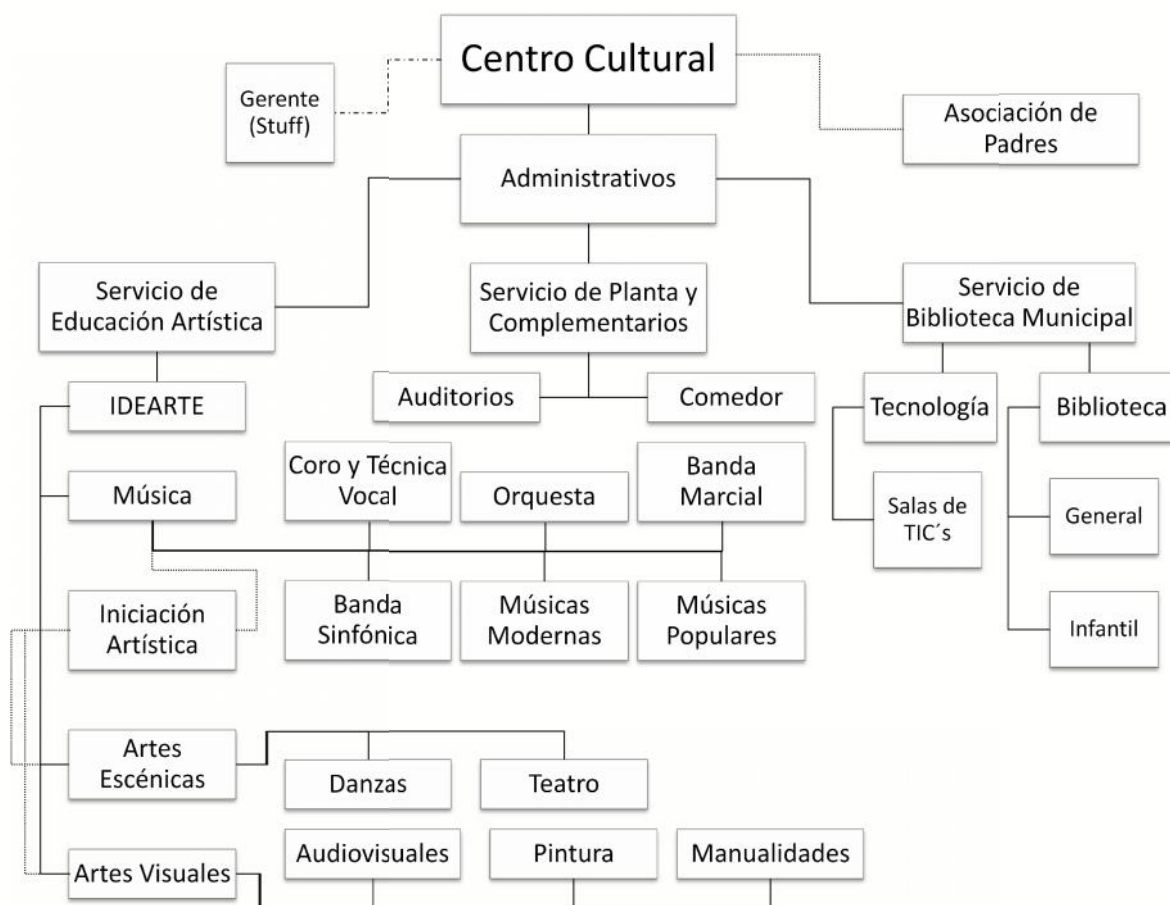
La departamentalización del Centro Cultural de Tenjo, se realiza a partir de los cuatro grandes servicios que se prestan en la institución y que, además de estar relacionados por la infraestructura donde se realizan, se interconectan por los encargados a quienes se les delegan o asignan ciertas tareas.

Las áreas de trabajo son:

- Servicio de Educación Artística
- Servicio de Biblioteca Municipal
- Servicio de Planta y Complementarios

### 7.1.6.3 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama del Centro Cultural, en el cual se incluyen los principales procesos, primera y segunda división de procesos, de tal forma que se interconecten los macro-procesos de la forma más natural posible.



Grafica 3: Organigrama del Centro Cultural de Tenjo. (Fuente: Propia)

## 7.2 Planeación Táctica

En la planeación Táctica, se encuentran expuestos los procedimientos, para más adelante encontrar los manuales operacionales del Centro Cultural de Tenjo, en la Planeación Operacional. Al organizarlos por departamentos, o en este caso por servicios, se obtiene un documento claro y conciso que permite a los colaboradores y a la comunidad en general tener acceso a la información necesaria para ejecutar las tareas y procesos de forma tan que no se generen inconvenientes de ningún tipo.

## **7.2.1 Servicio de Planta y Complementarios**

El Centro Cultural de Tenjo cuenta con un edificio cuenta por un auditorio de 3.800 metros cuadrados con un auditorio de 450 personas, salones de música, danzas, taller de artes plásticas, manualidades, capacitaciones y un espacio especial para La Biblioteca Municipal, dotada de espacio para investigaciones en línea, salas de estudio, zona infantil, y consulta general de libros.

Además cuenta con senderos peatonales, parqueaderos, zona de acceso de dotación para auditorio, para comedor y una plazoleta para trabajo al aire libre y está completamente dotado para acceso de personas con discapacidad motora.

Los servicios que ofrece el Centro Cultural, cuentan con procesos de evaluación que buscan la mejora continua y el mejoramiento en la calidad de los mismos. Como previamente fue indicado, según la departamentalización realizada, la división de los servicios se concreta en: Servicio de Salas y Auditorios, Servicios de Educación Artística y Servicio de Biblioteca Municipal.

### **7.2.1.1 Salas y Auditorios**

Las salas de conferencias y el auditorio son operados por la administración del Centro Cultural en cabeza del Gerente y sirven al municipio y sus habitantes, como la institución pública que debe ser. Los parámetros de alquiler y préstamo de dichas instalaciones son desarrolladas bajo el siguiente reglamento:

- **Préstamo o Alquiler:** Las salas y el auditorio se programaran con mínimo un mes de anterioridad, luego de entregar una carta de solicitud del interesado, en la cual presenta la actividad para la cual requieren las instalaciones, la fecha y hora en que se desarrollaran las actividades, incluyendo horas previas de adecuación o preparativos (en caso de ser requeridos). Adjunto a este documento incluirán el Raider Técnico y los equipos que requiera para el evento (siempre y cuando el Centro Cultural cuente con ellos) o aquellos que serán instalados por una empresa externa contratados por los interesados.



- Costos: Cumpliendo con el objetivo de mantener un flujo de caja menor, que permita hacer mantenimientos locativos de primera mano, el Centro Cultural recibe los dineros producto del alquiler de los espacios, por los cuales se cobran los siguientes costos:

#	ITEM ALQUILER	Costo / 1 Hora	Costo / 2 Hora	Costo / 3 Hora	Costo / 1 Día*	Costo / Ciclo**
1	Sala de Conferencia	\$120.000	\$170.000	\$220.000	\$950.000	\$800.000/Día
2	Multimedia (M01)	\$70.000	\$100.000	\$120.000	\$250.000	\$250.000/Día
3	Multimedia (M02)	\$90.000	\$130.000	\$160.000	\$400.000	\$400.000/Día
4	Multimedia (M03)	\$90.000 + \$10.000	\$130.000 + \$20.000	\$160.000 + \$30.000	\$400.000 + \$80.000	\$400.000/Día + \$80.000/Día
5	Sonido (S01)	\$70.000	\$100.000	\$120.000	\$250.000	\$250.000/Día
6	Sonido (S02)	\$90.000	\$130.000	\$160.000	\$350.000	\$350.000/Día
7	Sonido (S03)	\$110.000	\$160.000	\$200.000	\$450.000	\$450.000/Día
8	Servicio de Comedor (C01)	\$40.000	\$60.000	\$80.000	\$35.000 /Hora	\$35.000 /Hora
9	Servicio de Comedor (C02)	\$60.000	\$80.000	\$120.000	\$50.000 /Hora	\$50.000 /Hora
10	Servicio de Comedor (C03)	\$80.000	\$120.000	\$160.000	\$80.000 /Hora	\$80.000 /Hora
11	Auditorio (SFL)	\$500.000	\$800.000	\$1'100.000	\$3'500.000	\$3'000.000
12	Auditorio (CFL)	\$800.000	\$1'200.000	\$1'500.000	\$5'500.000	\$5'000.000
13	Sonido (S05)	\$100.000	\$150.000	\$200.000	\$350.000	\$350.000
14	Servicio de Comedor (C05)	\$80.000	\$120.000	\$160.000	\$80.000 /Hora	\$80.000 /Hora
15	Asesoría para Eventos	-	-	-	\$200.000 / Evento	\$300.000 / Evento

\*El día inicia a las 8:00 a.m. y finaliza a las 5:00 p.m. (con posibilidad de extenderse a un horario hasta las 10:00 p.m. según el evento).

\*\*El ciclo hace referencia a mínimo dos días y cada día corresponde al horario de 8:00 a.m. y finaliza a las 5:00 p.m. (con posibilidad de extenderse a un horario hasta las 10:00 p.m. según el evento).

Tabla: Relación de Servicios con costos por hora, día y ciclo. Fuente: Propia



## Descripción de Servicios

### Multimedia

- M01: Video Beam (Cables de Conexión y Energía) y Pantalla de Proyección
- M02: Video Beam (Cables de Conexión y Energía), Pantalla de Proyección, Computador con Conexión a Internet.
- M03: Video Beam (Cable de Conexión y Energía), Pantalla de Proyección, Computador Con conexión a Internet y Asistente de Multimedia.

### Sonido

- S01: Cabina de Audio (Cable de Energía) + 1 Micrófono Cableado (Cable XLR) + 1 Base para Cabina + 1 Base para Micrófono.
- S02: Cabina de Audio (Cable de Energía) + 2 Micrófonos Cableados (2 Cables XLR) + 2 Bases para Cabina + 2 Bases para Micrófono.
- S03: Cabina de Audio (Cable de Energía) + 2 Micrófonos Cableados (2 Cables XLR) + 2 Bases para Cabina + 2 Bases para Micrófono + 1 Asistente de Sonido (Acompañamiento y Resolución de Problemas).
- S05: Sonido del Auditorio + Luces del Auditorio + 2 Asistentes de Sonido e Iluminación.

### Comedor

- C01: 1 Asistente de Servicio + Tinto y Agua Aromática para Invitados
- C02: 2 Asistentes de Servicio + Tinto y Agua Aromática para Invitados + Atención en el Comedor.
- C03: 3 Asistentes de Servicio + Tinto, Agua Aromática y Agua Mineral + Atención en el Comedor.
- C05: 3 Asistentes de Servicio + Tinto, Agua Aromática y Agua Mineral + Atención de Información (2 mesas con Tinto, Agua Aromática y Agua Mineral ubicadas en la salida principal del auditorio cada una atendida por 1 Asistente de Servicio y Una mesa ubicada a la entrada del Centro Cultural como punto de Información, atendida por 1 Asistente de Servicio.)



## Asesoría para Eventos

El Centro Cultural cuenta con los Profesionales idóneos y capacitados para asesorar y dirigir cualquier tipo de evento o actividad que se desee realizar: Festival, Concurso, Concierto, Recital, Conferencia, Simposio, Encuentro, etc. Ofreciendo a nuestros clientes del sector público y privado las garantías para desarrollar sus eventos en nuestras instalaciones, siempre destacándose por la Calidad y demás principios éticos bajo los cuales funciona. El acompañamiento durante la Pre-Producción, Producción y Post-Producción de la actividad, asesorando el diseño visual, diseño multimedia, diseño musical y organización del evento.

### **7.2.1.2 Comedor**

El Comedor es una de las instalaciones con las que cuenta el Centro Cultural y que sirve a la comunidad, de manera regular, ofreciendo productos básicos de alimentación, como: pasa bocas (galletas, paquetes y dulces), tinto, aromática, bebidas (no refrigeradas) y además concede a empresarios de la región, ofrecer sus productos, siempre bajo supervisión y autorización de la Administración.

Los ingresos generados por los servicios y ventas que se realicen en el comedor, son destinados para el mantenimiento y abastecimiento del comedor; buscando, de manera autosustentable, que este espacio y los servicios prestados sean auto sostenibles y que a mediano plazo permitan generar empleo en el sector.

Además de esto el comedor ofrecerá los servicios de asistencia a los eventos que se realicen en el auditorio o en la sala de conferencia y sean contratados por los organizadores. Para lo cual se establecerán y actualizarán los costos que de ello sean requeridos; Así mismo, estos ingresos serán utilizados para mantener y mejorar la calidad de los mismos.

### **7.2.2 Escuela de Formación Artística**

La escuela de formación artística, conocida como Casa de la Cultura de Tenjo, pero formalizada como INTEGRARTE desde el 30 de Mayo de 2009 con el Acuerdo Municipal N° 006, ofrece el servicio educativo artístico (no formal). En ella se ofrecen programas de Música, Danzas, Artes Plásticas y Artes Escénicas y Visuales; Áreas que fomentan y complementan los programas educativos públicos del municipio y que, además, representan

al mismo en los eventos culturales y artísticos de la región y de la nación. A su vez, cada área esta subdividida en escuelas y cada escuela está conformada por uno o varios formadores que manejan la cátedra de alguna especialidad: guitarra, violín, danza folclórica, pintura, plastilina, teatro, entre otras.

La escuela de formación artística ó Servicio de Formación Artística, ofrece los servicios educativos, clasificando a los grupos en cuatro (4) grupos, según su edad y en tres (3) niveles, según sus habilidades en la disciplina y los avances que haga en la misma; de la siguiente forma:

**Clasificación por Grupos:**

- Iniciación: Edades de 2 a 10 años de edad cumplidos.
- Infantil: Edades de 6 a 13 años de edad cumplidos.
- Juvenil: Edades de 13 a 18 años de edad cumplidos.
- Adultos: Edades de 18 en adelante.

**Clasificación por Nivel:**

- Básico: Habilidades Básicas en formación y estudiantes nuevos.
- Medio: Habilidades Básicas superadas y conocimientos técnicos iniciados.
- Avanzado: Habilidades en la disciplina desarrolladas y conocimientos técnicos desarrollados.

Por otro lado, el Servicio de Formación Artística cuenta con un grupo de Líderes de Área, que día tras día fortalece los procesos educativos, generando las conexiones necesarias, para que de manera transdisciplinaria, todos los estudiantes del Centro Cultural, consigan mejores resultados y experiencias de aprendizaje en un ambiente de trabajo innovador y diseñado para tal fin. Además de ello, el Área de Música, por ser la que más docentes tiene, dada su cantidad de procesos, tiene líderes de escuela, con el fin de potencializar la comunicación entre las escuelas por proyectos o desarrollos curriculares que se realicen en las reuniones de los líderes de área.

### **7.2.2.1 Área de Artes Visuales**

El área de Artes Visuales está conformado por tres escuelas: Escuela de Audiovisuales, Escuela de Pintura y Escuela de Manualidades. El área estará liderada por

uno de los docentes que la conforma y cumplirá con las obligaciones que se le asignen para tal fin. Esta área en particular está encargada no solo de procesos pedagógicos, sino además de la producción del arte, publicación y cubrimiento de eventos y actividades que se realicen en las instalaciones del Centro Cultural o en otros lugares donde participen grupos en representación del municipio.

Además, igual que cada área, el área de Artes visuales, debe hacer un aporte al proceso del Área de Iniciación Artística, preparando un programa de iniciación en su experticia con el cual permita que los niños de primera infancia y hasta los 8 años de edad (cumplidos) puedan tener un contacto significativo con las habilidades y actividades características del área, con el fin de que tanto estudiantes, como formadores identifiquen carencias o fortalezas para unirse a procesos artísticos de mayor complejidad tanto en Artes Visuales como en otra área.

A continuación se describen brevemente las tres escuelas y se presentan objetivos, Productos y Clientes de las mismas, además de la Transdisciplinariedad (escuelas o áreas con las que trabaja en conjunto):

#### **Escuela de Audiovisuales:**

- Descripción: Es una escuela que busca generar procesos de aprendizaje en Fotografía, Cine, Video, Multimedia, Audio, entre otras.
- Objetivo: Generar experiencias llamativas e innovadoras de educación en tecnologías de la comunicación visual y auditiva.
- Productos: El área realizará propuestas visuales de fotografía, video y audio creadas por los estudiantes para muestras de proceso y además se encargara del marketing y comunicación del Centro Cultural con productos digitales y físicos, según sean requeridos.
- Clientes: Los clientes de esta escuela son tres: los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística), los clientes de servicios (contratistas del Servicio de Planta y Complementarios) y El Centro Cultural (Marketing y Comunicación). Los grupos de estudiantes se dividen por edades de la siguiente forma: Infantil, Juvenil y Adultos. No se ofrece el curso a Iniciación, dada la dificultad de las tareas y el uso de dispositivos digitales especializados.

- **Transdisciplinariedad:** Esta escuela realiza trabajos transdisciplinarios con todas las áreas, desde el seguimiento fotográfico o en video, de los eventos y los procesos educativos que se realizan en el Centro Cultural. Por otro lado Se relaciona con el Servicio de Biblioteca Municipal, ya que un par de los computadores de la sala de TIC's esta adecuado para el diseño y desarrollo de las actividades e información que necesita ser almacenada y/o modificada.

#### **Escuela de Pintura:**

- **Descripción:** Es una escuela que busca generar procesos de aprendizaje en Pintura con múltiples técnicas (clásicas y modernas).
- **Objetivo:** Generar experiencias educativas y de formación en técnicas de producción grafica y pintura.
- **Productos:** La escuela realizará creaciones graficas a partir de técnicas de pintura como oleo, carboncillo, pasteles, entre otras.
- **Clientes:** Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística); se ofrece a todas las edades: Iniciación, Infantil, Juvenil y Adultos; Y con diferentes niveles de dificultad en las técnicas, según vea conveniente el docente.
- **Transdisciplinariedad:** Esta escuela tiene conexiones transdisciplinarias con la escuela de Audiovisuales en el trabajo de producción gráfica para comunicación externa. Por otro lado realiza trabajo transdisciplinario por medio de las solicitudes de la escuela de teatro, para festivales o muestras artísticas.

#### **Escuela de Manualidades:**

- **Descripción:** Es una escuela que busca generar procesos de aprendizaje en técnicas mixtas de uso de materiales diversos y que requieren de habilidades de motricidad fina y gruesa.
- **Objetivo:** Generar experiencias educativas y de formación en técnicas de producción artística a partir de materiales maleables de uso manual.

- **Productos:** La escuela realizará artísticas compuestas por manualidades generadas a partir de la plastilina, greda, origami y otras prácticas en las que el uso de materiales maleables sea el fin en sí mismo.
- **Clientes:** Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística); La oferta formativa se presta a los niveles: Iniciación, Infantil, Juvenil y Adultos, con diferentes niveles de dificultad, según vea necesario el Docente.
- **Transdisciplinariedad:** Esta escuela realiza Transdisciplinariedad con la escuela de Pintura, y la escuela de teatro, con las que realizan producciones artísticas para festivales y actividades del Servicio de Planta y Complementarios.

### **7.2.2.2 Área de Artes Escénicas**

El área de artes escénicas está conformada por las escuelas de Teatro y de Danzas, en las cuales se desarrollan habilidades de Autocontrol, habilidades de Comunicación y Habilidades Sociales que fortalecen el desarrollo integral de los estudiantes, permitiendo además integrar el trabajo físico con el desarrollo artístico. Esta área, además, lidera el proceso del Festival de Teatro que se realiza en Tenjo desde hace 19 años y que alberga a comparsas y grupos de la región e invitados de todo el país y de países Latinoamericanos.

A continuación se describen brevemente las dos escuelas y se presentan objetivos, Productos y Clientes de las mismas, además de la Transdisciplinariedad (escuelas o áreas con las que trabaja en conjunto):

#### **Escuela de Teatro:**

- **Descripción:** Es una de las escuelas más representativas de la cultura en Tenjo, con más de 20 años de aprendizajes y experiencias exitosas de trabajo con niños y jóvenes del municipio.
- **Objetivo:** Generar experiencias educativas y formación en técnicas actorales, desde las habilidades de expresión corporal y de comunicación.
- **Productos:** La escuela realizará creaciones escenográficas según los niveles de los grupos y las edades de los estudiantes, siempre respetando las



creencias, y los derechos de los estudiantes y con el aval de los padres de familia.

- Clientes: Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística).
- Transdisciplinariedad: La escuela de teatro genera procesos de acompañamiento a la escuela de Coro y Técnica Vocal, desde la expresión Corporal y la dicción y así mismo en cumplimiento de la Transdisciplinariedad, aporta con actores y actrices a las propuestas realizadas por la escuela de Audiovisuales.

### **Escuela de Danzas:**

- Descripción: Es una escuela que busca generar procesos de aprendizaje en Danza y Baile con múltiples técnicas (clásicas y modernas), fortaleciendo y aportando al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de autocontrol, de comunicación (corporal y no verbal) y habilidades sociales de trabajo en equipo.
- Objetivo: Generar experiencias educativas y de formación en técnicas de danza folklórica, clásica y moderna desde el desarrollo de habilidades Psicomotoras, de ubicación espacial, ritmo y expresión corporal.
- Productos: La escuela realizará creaciones coreográficas de diferentes estilos musicales locales, nacionales e internacionales, buscando incentivar las practicas motoras en todo tipo de población. Así mismo generará actividades que generen hábitos saludables tanto en la población inscrita en el Centro Cultural, como en aquella que no lo está.
- Clientes: Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística) y los estudiantes que pueden acceder a dichos servicios, pertenecen a los grupos de Iniciación, Infantiles, Juveniles y Adultos en los tres niveles de dificultad.
- Transdisciplinariedad: La escuela de danza estará trabajando y desarrollando proyectos transdisciplinarios con toda el Área de Música para montajes populares y modernos. Así mismo, realizara aportes a las escuelas de





audiovisuales y teatro, tanto en desarrollo pedagógico como en montajes artísticos.

**UTO**  
Instituto de Utopía  
Educación de calidad al alcance de todos

### 7.2.2.3 Área de Música

La escuela de música es, tal vez, la escuela más antigua que tiene el Centro Cultural, con una antigüedad de al menos 30 años de existencia, que ofrece actualmente programas educativos en una gran diversidad de instrumentos musicales de distintas familias organológicas: Cuerdas frotadas, Cuerdas pulsadas, Vientos de madera, Vientos de metal, Acordeón, Técnica Vocal, entre otros tantos. Cada cátedra de instrumento está ligada a un grupo musical donde los estudiantes utilizan sus conocimientos adquiridos y los complementan con los ensambles musicales.

De esta manera, el Área de Música, está dividida en escuelas (forma de departamentalización), que permite integrar todos los procesos instrumentales de manera orgánica y organizada. Las escuelas son conformadas por hasta 5 docentes de instrumento musical, que desarrollan en los estudiantes habilidades musicales de lectoescritura, ritmo, ejecución melódico armónica (según el instrumento), ejecución melódica, apreciación musical y vocalización (técnica vocal).

A continuación se exponen las escuelas que conforman el Área de Música, describiendo sus procesos, objetivos, productos, clientes y las áreas o escuelas con las cuales desarrollan la Transdisciplinariedad.

#### **Escuela de Coro y Técnica Vocal:**

- Descripción: Está compuesta por una cátedra de Técnica Vocal encargada de desarrollar en los estudiantes las habilidades de vocalización, respiración y expresión (en conjunto con la escuela de Teatro). Además está compuesta por los Coros Infantil, Juvenil y Coro de Mayores que son enriquecidos por los estudiantes de Técnica Vocal, con el propósito de obtener resultados de calidad.
- Objetivo: Generar experiencias educativas y de formación en música a partir del canto y las habilidades de vocalización, respiración, dicción y expresión.
- Productos: La escuela realizará montajes musicales de carácter vocal en coro o como solista, permitiendo identificar en los estudiantes el fortalecimiento



de sus habilidades musicales y aquellas propias del desarrollo musical de la escuela.

- **Clientes:** Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística); Los estudiantes pueden pertenecer a los grupos de Iniciación, Infantil, Juvenil y Adultos. Es importante comprender que a los diferentes grupos, se deben integrar los estudiantes del Área de Música, con el fin de fortalecer los procesos de fortalecimiento de habilidades musicales en los otros instrumentos musicales.
- **Transdisciplinariedad:** Esta escuela realiza trabajos transdisciplinarios con la escuela de teatro a partir de la expresión corporal, con la Biblioteca, a partir de la sala de TIC's en donde realizan investigaciones respecto al repertorio y traducciones de textos de las canciones y con las diferentes agrupaciones musicales del Área de Música, desarrollándose como cantantes o coristas de los montajes que se realicen. Además, los estudiantes de toda la escuela de formación musical deben participar de un proceso coral de nivel básico en el cual desarrollaran sus habilidades musicales de lectoescritura desde la ejecución vocal.

#### **Escuela de Orquesta:**

- **Descripción:** La escuela está conformada por los docentes de Violín, Viola, Violoncelo y Contrabajo; estudiantes con los que se realizan procesos formativos artísticos mediante métodos clásicos y populares de enseñanza. Estos mismos estudiantes son los que conforman la Orquesta, grupo institucional de cuerdas frotadas, que se divide en Pre-Orquesta y Orquesta. La primera de ellas con los estudiantes de cualquier grupo (Iniciación, Infantiles, Juveniles o Adultos) que se encuentren en nivel Básico y la segunda, la Orquesta, compuesta por los estudiantes, que según el criterio del director, hayan superado el nivel Básico o que por los conocimientos previos le permitan ingresar a la misma.



- **Objetivo:** Generar experiencias educativas y de formación en música a partir de las cuerdas frotadas las habilidades musicales rítmico melódicas y de expresión.
- **Productos:** La escuela realizará montajes musicales de carácter solista, grupal y orquestal, permitiendo identificar en los estudiantes el fortalecimiento de sus habilidades musicales y aquellas propias del desarrollo musical de la escuela.
- **Clientes:** Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística); Los estudiantes pueden pertenecer a los grupos de Iniciación, Infantil, Juvenil y Adultos. Es importante comprender que los estudiantes de la escuela deben realizar una muestra de proceso al menos una vez al semestre de manera pública (Concierto) o de manera privada (Recital) a sus padres, haciendo parte de un ensamble y de forma individual, según programación de los docentes del Área.
- **Transdisciplinariedad:** Inicialmente esta escuela tiene relación directa con la escuela de coro y técnica vocal pues sus estudiantes deben participar de al menos una hora de clase semanal de técnica vocal o de coro. Por otra parte esta escuela participará de los montajes musicales requeridos para las muestras de otras escuelas musicales, según requerimiento de los líderes de Escuela

#### **Escuela de Banda Marcial:**

- **Descripción:** La escuela está conformada por un docente y director encargado de la formación musical de los estudiantes que conforman la Banda Marcial. En este proceso se trabajan las habilidades de ubicación espacial, además de las habilidades musicales de ejecución instrumental, ritmo y melodía. El proceso de la banda marcial solo alberga a estudiantes de Infantiles y Juveniles, ya que deben pertenecer a una institución educativa del municipio, como estudiantes activos de la misma.



- **Objetivo:** Generar experiencias educativas y de formación en música a partir de instrumentos de percusión afinada y tambores, fortaleciendo las habilidades musicales rítmico melódicas y de autocontrol.
- **Productos:** La escuela realizará montajes musicales de carácter grupal, con los que participara en los eventos que requiera la Secretaría de Educación, y aquellos en los que su Director en cumplimiento de su liderazgo considere necesario incluirlos.
- **Clientes:** Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística); Los estudiantes pueden pertenecer a los grupos de Infantil y Juvenil, ya que deben ser estudiantes activos de los colegios o escuelas del municipio.
- **Transdisciplinariedad:** Inicialmente esta escuela tiene relación directa con la Escuela de Coro y Técnica Vocal pues sus estudiantes deben participar de al menos una hora de clase semanal de técnica vocal o de coro. Por otra parte esta escuela participará de los montajes que la escuela de teatro precise para el festival de teatro.

#### **Escuela de Banda Sinfónica:**

- **Descripción:** La escuela está conformada por la mayor cantidad de docentes participes de los procesos del Centro Cultural, que corresponde a la cantidad de instrumentos musicales que la componen. En este proceso se trabajan las habilidades de montaje grupal, ritmo, lectoescritura, además de las habilidades musicales de ejecución instrumental. El proceso de la banda Sinfónica puede albergar a estudiantes de todos los grupos, siempre y cuando tengan el nivel básico superado. Dada la clasificación que se realiza en el país, en la asociación de bandas de este tipo, el municipio está proyectando un trabajo de inclusión de nuevos talentos para poder contar con suficientes integrantes para conformar las bandas sinfónicas infantil y juvenil.
- **Objetivo:** Generar experiencias educativas y de formación en música a partir de instrumentos de viento de metales, maderas e instrumentos de percusión



sinfónica y popular fortaleciendo las habilidades musicales de lectoescritura, rítmico melódicas y de autocontrol.

- **Productos:** La escuela realizará montajes musicales de carácter grupal, con los que participara en los eventos que requiera la Secretaría de Educación, y aquellos en los que su Director en cumplimiento de su liderazgo considere necesario, fuera de su participación en los zonales, departamentales y demás eliminatorias requeridas para los festivales de Bandas.
- **Clientes:** Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística); Los estudiantes pueden pertenecer a los grupos de Iniciación, Infantil y Juvenil.
- **Transdisciplinariedad:** Inicialmente esta escuela tiene relación directa con la Escuela de Coro y Técnica Vocal pues sus estudiantes deben participar de al menos una hora de clase semanal de técnica vocal o de coro. Además la escuela de Banda Sinfónica generará grupos de ensamble que participaran en la Escuela de Músicas Populares y Músicas Modernas.

#### **Escuela de Músicas Populares:**

- **Descripción:** La escuela está conformada en su mayoría por los docentes de cuerdas pulsadas, entre ellos guitarra, tiple, bandola andina, cuatro y bajo eléctrico. En este proceso se trabajan habilidades de motricidad fina y gruesa, además de las habilidades musicales de ejecución instrumental, ritmo, melodía y armonía. El proceso de músicas populares alberga a estudiantes de Iniciación, Infantiles, Juveniles y Adultos, distribuidos de forma autónoma en los grupos institucionales en los cuales puedan desarrollar sus habilidades: Estudiantina, Orquesta de Guitarras y Música Campesina, en la Escuela de Músicas Populares. O por otro lado pueden inscribirse en los grupos de la Escuela de Músicas Modernas bajo solicitud directa con su docente de instrumento.
- **Objetivo:** Generar experiencias educativas y de formación en música a partir de instrumentos de cuerda pulsada, fortaleciendo las habilidades musicales de lectoescritura, rítmico melódicas y de autocontrol.

- **Productos:** La escuela realizará montajes musicales de carácter grupal e individual, con los que participara en muestras de proceso, bien sea con recitales o conciertos. Además podrán participar como solista o grupo en los eventos que su Director en cumplimiento de su liderazgo considere necesario incluirlos o convenientes.
- **Clientes:** Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística); Los estudiantes pueden pertenecer a los grupos de Iniciación, Infantil, Juvenil y Adultos.
- **Transdisciplinariedad:** Inicialmente esta escuela tiene relación directa con la Escuela de Coro y Técnica Vocal pues sus estudiantes deben participar de al menos una hora de clase semanal de técnica vocal o de coro.

#### **Escuela de Músicas Modernas:**

- **Descripción:** La escuela de Músicas Modernas está compuesta por varios docentes de instrumento que organizados e involucrados de manera armónica en los diferentes procesos del área de músicas modernas, construyen procesos educativos en Jazz, Rock, Pop, entre otras. Gracias a esto, los estudiantes de otros instrumentos musicales y otras escuelas, encuentran espacios poco convencionales para realizar sus prácticas de instrumento bien sea de la escuelas de músicas populares, escuela de coro y técnica vocal, entre otras.
- **Objetivo:** Generar experiencias educativas y de formación en música a partir de instrumentos de ensambles musicales de músicas modernas y desarrollo de habilidades musicales de ensamble, habilidades sociales y de autocontrol.
- **Productos:** La escuela realizará montajes musicales de carácter grupal, con los que participara en los eventos que requiera la Secretaría de Educación, y aquellos en los que su Director en cumplimiento de su liderazgo considere necesario incluirlos.
- **Clientes:** Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística); Los estudiantes pueden pertenecer a los grupos de Infantil, Juvenil y Adultos, ya



que deben haber superado el nivel básico y estar desarrollando conocimientos de nivel Medio.

- **Transdisciplinariedad:** Dentro de las escuelas del Área de Música, la escuela de Músicas Modernas es la que mayor trabajo transdisciplinar desarrolla en sí misma, ya que la mayoría de sus estudiantes pertenecen a otras escuelas de formación musical. Por otro lado participa activamente en el musical de navidad que anualmente se desarrolla como cierre de procesos de toda la escuela de formación artística, desarrollando el montaje musical y liderando no solo la pre-producción de la música sino además realizando los ensayos del evento.

#### **7.2.2.4 Área de Iniciación Artística**

El Área de Iniciación Artística es una nueva apuesta al desarrollo integral de los estudiantes que pertenecen al Servicio de Educación Artística, y está fundamentado en la importancia del desarrollo de todas las habilidades de la primera infancia (Iniciación) y parte de los estudiantes del grupo de Infantiles. Desarrolla, además un trabajo completamente transdisciplinar en el arte, ya que los docentes que participan de los procesos, pertenecen a todas las escuelas artísticas, asegurando procesos enriquecedores y de los cuales se pueden obtener mejores selecciones y clasificaciones de los estudiantes.

A continuación se exponen la descripción de sus procesos, objetivos, productos, clientes y las áreas o escuelas con las cuales desarrolla la Transdisciplinariedad.

##### **Escuela de Iniciación Artística:**

- **Descripción:** Esta escuela está conformada por una docente Líder de Escuela que realiza la formación de primera infancia con el grupo de estimulación y algunos grupos de iniciación artística, pero es apoyada con el programa de iniciación artística que es diseñado por los líderes de las diferentes escuelas y los líderes de las áreas del servicio de educación artística y el acompañamiento del Líder del servicio de Biblioteca Municipal, con el fin de ofrecer todos los recursos disponibles en el Centro Cultural, para el alcance efectivo de los objetivos del mismo.



- **Objetivo:** Generar experiencias educativas y de formación en artística a partir de las diferentes áreas del Servicio de Educación Artística del Centro Cultural.
- **Productos:** La escuela realizará montajes musicales de carácter grupal, con los que participara en dos actividades anuales de muestra de procesos por medio de Recitales o Conciertos; y aquellos eventos en los que su Director en cumplimiento de su liderazgo considere necesario incluirlos.
- **Clientes:** Los clientes de esta escuela son los estudiantes (matriculados en los procesos de aprendizaje y quienes cursen iniciación artística); Los estudiantes pueden pertenecer solo al grupo de Iniciación, que comprende las edades de 2 a 10 años cumplidos.
- **Transdisciplinariedad:** Esta escuela trabaja activamente con todo el Servicio de Educación Artística y con el Servicio de Biblioteca Municipal, fortaleciendo los procesos pedagógicos y realizando un filtro en el cual los estudiantes identifican sus gustos y habilidades para posteriormente ingresar en una o varias, de las escuelas del Centro Cultural.

### **7.2.3 Servicio de Biblioteca Municipal**

La Biblioteca Municipal de Tenjo, es una entidad pública que presta su servicios de acceso a la información documentada de forma física y virtual, con un catalogo de libros de aproximadamente 6.500 ejemplares, 20 computadores distribuidos en dos espacios, entre ellos la sala de TIC´s y una sala infantil dotada con todos los implementos necesarios para una visita placentera por sus visitantes.

Fue creada por medio del Acuerdo municipal N° 17 de Julio de 1986 y en sus más de 30 años de servicio continuo, ha permitido que habitantes de todas las edades fortalezcan y desarrollen sus habilidades de lectura y escritura.

#### **7.2.3.1 Biblioteca Municipal**

La biblioteca está compuesta por tres espacios de trabajo dotados de los elementos necesarios para su uso adecuado y atendidos por el personal idóneo para tal fin. A





continuación, de la misma forma como se expusieron los diferentes servicios anteriormente, se presentan brevemente, la descripción, objetivo, productos, clientes y relación transdisciplinar de los dos servicios que son ofrecidos en la Biblioteca Municipal.

### **Biblioteca General:**

- **Descripción:** El servicio se presta en dos salas de lectura libre, con mesas y sillas disponibles para la comodidad de los lectores. Un recinto diseñado para el almacenamiento y organización del inventario de alrededor de 6.500 libros de todas las especialidades, catalogados y todos a disposición de los visitantes inscritos en el Centro Cultural. La biblioteca cuenta con la asesoría y acompañamiento de una Bibliotecaria capacitada para tan fin.
- **Objetivo:** El objetivo principal de la Biblioteca General, es ofrecer a toda la población, acceso a los servicios de préstamo y copiado de los ejemplares disponibles; con el propósito de desarrollar búsquedas, investigaciones y tareas para los más pequeños.
- **Productos:** Los resultados esperados para este Servicio, se enfoca en lograr ofrecer programas, proyectos y actividades que promuevan la lectura y el uso apropiado de estos espacios. Es importante generar un informe de asistencia de usuarios a las salas de la biblioteca, de forma constante, alimentando los datos requeridos para la evaluación de indicadores en este proceso.
- **Clientes:** Es importante generar programas de fidelización de los clientes o usuarios y por consiguiente es importante que se realice un programa de identificación de los clientes, por medio de inscripciones al programa de bibliotecas, por medio del cual se logrará promover en dichos inscritos, los programas de mercadeo de la biblioteca general. El rango de edades con las cuales se podrá tener acceso al servicio de la biblioteca general, esta distribuido de la siguiente manera: Adultos y Juvenil, con documento de identificación o Carnet del Centro Cultural o Carnet de Afiliación a la red de Bibliotecas. Infantil e Iniciación, con Carnet del Centro Cultural o Carnet de



Afiliación a la red de Bibliotecas y el acompañamiento de un adulto responsable del tratamiento de los materiales.

- Transdisciplinariedad: La Biblioteca General sirve de apoyo al Servicio de Educación Artística, al ser integrada en el diseño Curricular de las escuelas. Los docentes de las diferentes escuelas, deberán integrar en sus clases, visitas a la biblioteca general y a la sala de TIC's engranando dichas herramientas con el trabajo investigativo o lúdico de sus cátedras.

### **Biblioteca Infantil:**

- Descripción: El servicio se presta en una sala infantil, dotada con elementos especializados para los niños de primera infancia, permitiendo el desarrollo de actividades para esas edades.
- Objetivo: Generar y desarrollar actividades lúdicas, orientadas a la lectoescritura y a programas de desarrollo de habilidades psicomotoras, por medio de experiencias innovadoras.
- Productos: Se esperan obtener proyectos pedagógicos, construidos transdisciplinariamente, integrando las escuelas del Servicio de Educación Artística y los objetivos del Servicio de Biblioteca Municipal, orientados al desarrollo de los niños de Primera Infancia e Iniciación Artística.
- Clientes: Los Clientes pertenecen a los niños y niñas entre 0 y 5 años (Primera Infancia) y al grupo de Iniciación Artística (2 años a 10 años). En cualquier caso los estudiantes deben ser acompañados por sus padres de familia, acudiente o docente a cargo, para poder hacer uso del servicio, que estará acompañado siempre, por el Asistente de Biblioteca.
- Transdisciplinariedad: La Biblioteca Infantil deberá ser incluida por los docentes designados por sus escuelas para el nivel de Iniciación, y por la líder de dicha escuela, para integrar de forma articulada las herramientas disponibles en este espacio, para el desarrollo de sus clases.

### **7.2.3.2 Tecnología**

El servicio de Tecnología del Centro Cultural, se ofrece a través del Área de Biblioteca Municipal, en la sala de TIC's y la sala de lectura principal, donde se encuentran disponibles los computadores.

#### Sala de TIC's:

- Descripción: El Servicio de Tecnología es controlado por la Bibliotecaria y acompañado por el Ingeniero de Sistemas que la Alcaldía designa para tal fin. Así mismo, se dictan cursos de manejo de software básico y se acompaña a los usuarios en su experiencia de navegación, asesorando sus búsquedas y acceso a la red de bibliotecas en línea.
- Objetivo: Generar y desarrollar actividades lúdicas, orientadas al uso de tecnologías de la información y a programas de desarrollo de habilidades tecnológicas básicas, por medio de experiencias interactivas, de acompañamiento y de asesoría.
- Productos: Programación de asesorías, Talleres de Tecnología, Capacitación en Software básico (Office, Buscadores, entre otros).
- Clientes: Los clientes de este servicio, pertenecen de manera integral al Centro Cultural, ya que pueden ser Docentes, Administrativos, Estudiantes, Afiliados al Servicio de Biblioteca, Padres de Familia e inscritos a cursos de este mismo servicio. En cualquier caso, debe haber una relación de membrecía con alguna de las Áreas o servicios del Centro Cultural.
- Transdisciplinariedad: El servicio de Tecnología a través de la sala de TIC's cumple con funciones de herramienta multimedia e investigativa para los estudiantes de las diferentes escuelas artísticas; dichos docentes integran en sus diseños de currículo, el uso de las herramientas digitales, entre otros servicios. Por otro lado, un par de los equipos (computadores) son asignados para el uso exclusivo de la Escuela de Audiovisuales, para editar, producir y cualquiera de los procesos necesarios en su labor pedagógica y publicitaria.

### 7.3 Planeación Operacional

En la planeación operacional contiene la información detallada de cómo realizar algunos de los procesos de los diferentes servicios, ya que el proceso interno de las clases

no se describirá detalladamente, pero si se realizaran algunas sugerencias en actividades lúdicas, que se esperan tener el todas el servicio de educación artística, para poder realizar una conexión entre este servicio y los principios y la cultura organizacional.

Además, a modo de los manuales anteriormente indicados, se presentará el Manual de Convivencia que debe ser dado a conocer por toda la comunidad del Centro Cultural, con el fin de fortalecer procesos y generar vínculos de trabajo en equipo dentro de la organización. El manual de convivencia es, además, una clase de resumen de todo el Plan Administrativo del Centro Cultural de Tenjo y por consiguiente se retoman muchos de los componentes ya mencionados, como marco introductorio del mismo.

### **7.3.1 Manual de Funciones**

Aquí se presentan los manuales de funciones de los cargos requeridos para el funcionamiento eficiente y eficaz del Centro Cultural y la prestación de los servicios que allí se ofrecen. Cada manual presenta de manera clara la descripción del Perfil del cargo, las funciones que debe realizar, sus jefes inmediatos, sus subordinados y los clientes a quienes presta el servicio. Además de ello se explica de manera breve los servicios a los cuales pertenece, a cuales ofrece apoyo y a cuáles de ellos les presta apoyo.

#### **7.3.1.1 Administrativos de Planta y Contratistas**

A continuación se presentan los manuales en los que se relacionan las obligaciones de cada colaborador del Centro Cultural en el área administrativa y de servicios, con el perfil, horarios, protocolos de servicio, entre otras disposiciones.

**Gerente:** Es el ente encargado de evaluar y diseñar las estrategias administrativas y pedagógicas necesarias para fortalecer los servicios y en general el funcionamiento del Centro Cultural. Por su condición de Stuff, no requiere un contrato en el cual deba cumplir con horas, sino con los resultados esperados para su labor:

- Perfil: Debe ser Profesional en licenciatura afín a las Artes, con especialización en Gerencia Educativa o Administración Cultural o afines, con los conocimientos, la experiencia y la pasión por desarrollar proyectos de éxito en el campo cultural.



- **Obligaciones:** Desarrollar un programa de mejora continua a través de programas de evaluación detallada de cada servicio ofrecido en el Centro Cultural; Desarrollar programas de capacitación para todo el personal, con enfoques pedagógicos y organizacionales que fortalezcan los planes estratégicos de la organización; Fijar y cumplir objetivos de crecimiento y desarrollo; Diseñar e Implementar proyectos culturales y artísticos para el Centro Cultural y para Tenjo; Realizar una reunión semanal con el Consejo Académico, con los Líderes de Área y con los Líderes de Escuela para conocer de primera mano la evolución de los resultados y prevenir amenazas o deficiencias en el servicio prestado; Realizar una reunión Mensual con la Asociación de Padres, para conocer las expectativas de la comunidad con respecto a los servicios del Centro Cultural y frente a nuevas propuestas; Coordinar con el Director y Coordinador de servicio de educación artística todo el plan de acción que sea requerido para las actividades y el funcionamiento general del Centro Cultural; Diseñar programas de Mercadeo y Planeación Estratégica que busquen fortalecer los servicios prestados.
- **Horarios:** Dado que la labor del Gerente del Centro Cultural es de tipo administrativo especializado, no requiere de asistencia bajo horarios. Sin embargo se requiere que el gerente disponga de al menos 17 a 20 horas semanales para elaborar un trabajo constante y se puedan generar los resultados esperados.
- **Protocolo de Comunicación:** Es indispensable que el Gerente del Centro Cultural reciba todas las comunicaciones que resulten relacionadas con cualquiera de los servicios ofrecidos en el Centro Cultural, con el fin de generar los procedimientos requeridos para tal fin y que no interfieran con los planes estratégicos de la organización.

**Director de Servicio de Formación Artística:** Esa labor la ocupa quien haría las veces de Director de Casa de la Cultura, en años anteriores. El Director de este servicio liderará los procesos educativos artísticos de las diferentes áreas y escuelas que funcionan

en el Centro Cultural y procurará mantener y mejorar los procesos transdisciplinarios del Centro Cultural.

- **Perfil:** Debe ser Profesional con pregrado en alguna Licenciatura artística en música, teatro, danzas entre otras y que demuestre liderazgo y excelentes habilidades de comunicación y manejo de talento humano.
- **Obligaciones:** El Director del Servicio de Educación Artística deberá fortalecer y administrar los procesos educativos del Centro Cultural, orientando a los docentes de todas las escuelas, a través de procesos constructivistas bajo herramientas lúdicas y formación social y humana de los estudiantes en contextos de estudio transdisciplinario.
- **Horarios:** El horario del Director debe ser de oficina relacionado directamente con su contrato de planta con la Alcaldía Municipal.
- **Protocolo de Comunicación:** El Director tendrá comunicación directa y constante con el Coordinador del Servicio de Educación Artística y con todos los líderes y docentes de las diferentes áreas y escuelas, respectivamente, con el objetivo de realizar reportes semanales de resultados del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Centro Cultural.

**Coordinador de Servicio de Formación Artística:** En vista de que el Servicio de Formación Artística es muy grande, la necesidad de contar con un coordinador que fortalezca procesos de primera mano, y acompañe a los docentes y sus procesos en pro del crecimiento de las escuelas, es muy necesario.

- **Perfil:** Es necesario que sea un profesional en Licenciatura de alguna de las artes que se ofrecen en el Centro Cultural, ya que además debe ser parte de dicha escuela. Con muy buenas habilidades de comunicación asertiva y manejo de talento humano.
- **Obligaciones:** Realizar acompañamiento a los procesos de aula, apoyando la transdisciplinariedad y propiciando espacios y ambientes de trabajo agradables tanto para los estudiantes como para los docentes.
- **Horarios:** El horario del Coordinador debe ser de oficina relacionado directamente con su contrato de planta con la Alcaldía Municipal.

- **Protocolo de Comunicación:** El Coordinador tendrá comunicación directa y constante con el Director del Servicio de Educación Artística y líderes y docentes de las diferentes áreas y escuelas, respectivamente, con el objetivo de realizar reportes semanales de resultados del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Centro Cultural.

**Asistente de Servicios:** Los(as) asistentes de servicios, están integrados por los encargados de servicios generales (aseo) y los servicios del comedor. Son personas contratadas directamente por la Alcaldía pero que cumplen sus labores en el Centro Cultural, bajo reglamento y normativas de la Organización (Manual de Convivencia).

- **Perfil:** Aunque la contratación la realiza directamente la Alcaldía, es necesario que cumpla con tres características fundamentales en su perfil: a) Respetuoso y Comunicador, b) Interés por la formación y el crecimiento profesional c) Ordenado y Pulcro.
- **Obligaciones:** Cumplirá con labores de limpieza de las todas instalaciones, interesándose en reportar y comunicar situaciones de inseguridad para los clientes o toda la información que involucre la efectiva prestación de los servicios a su cargo. Por otro lado asistirá a los eventos en los cuales sea contratado el servicio de comedor para algún evento que se realice en las instalaciones (lo cual se le pagará como servicio extra). Así mismo cumplirá con la asistencia al servicio de comedor según el horario diseñado por el Consejo Directivo para tal fin.
- **Horarios:** El horario de los asistentes de servicio debe cumplir con las especificaciones de su contrato con la Alcaldía con quien se realiza directamente la contratación. Sin embargo cuando sean requeridos sus servicios de apoyo al comedor en algún evento, se le comunicara con antelación para contar con su aprobación y asistencia.
- **Protocolo de Comunicación:** Es importante que los Asistentes de Servicios tengan comunicación constante y directa según sea necesaria, para informar al Coordinador, Director o al Gerente del Centro Cultural, en ese respectivo orden.



**Almacenista:** El almacenista es una labor muy importante en el desarrollo de las actividades del Servicio de Educación Artística, pues el inventario de todas las cosas está a su cargo y por tan razón existen protocolos y formatos imprescindibles en su proceso.

- **Perfil:** Debe haber cursado y culminado sus estudios escolares. Además debe tener cualidades como: Comunicación asertiva, orden, puntualidad y honestidad.
- **Obligaciones:** Estará encargada del almacenamiento y préstamo de los inventarios de todo el Servicio de educación Artística. Por tal motivo debe asegurarse de diligenciar adecuadamente el formato de préstamo de inventario e informar por medio del formato, de forma escrita, y de forma verbal las inconformidades o novedades que se relacionen con dicho inventario. Debe estar siempre disponible y a tiempo en el almacén donde se ubican los inventarios, a menos que se le requiera para recibir o desplazar inventarios ubicados en otras locaciones del Centro Cultural.
- **Horarios:** Es importante cumplir con los horarios establecidos en los contratos realizados directamente con la Alcaldía. Sin embargo se le notificará con antelación en caso de ser requerida su presencia en algún tipo de evento o actividad en la cual sea necesario su asistencia como almacenista.
- **Protocolo de Comunicación:** Su comunicación se realiza directamente con los docentes, estudiantes, coordinador y director del servicio de educación artística de manera verbal y debe consignar todo con claridad en el formato designado para novedades .

**Porteros y Seguridad:** Las personas contratadas para encargarse de la seguridad del Centro Cultural, son contratados a través de un contrato que la Alcaldía hace directamente con un contratista de seguridad privada, quienes a su vez se encargan de la contratación del personal que acompaña y cuida las instalaciones y sus implementos.

- **Perfil:** El perfil de estos colaboradores, los implementa y controla la empresa contratista. Sin embargo, a partir de la capacitación de integración a las





**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
*Impulsando las vocaciones al servicio de todos*

labores, se les orienta a comportamientos éticos, respetuosos, amables y cordiales.

- **Obligaciones:** De igual manera, aunque sus obligaciones son claramente definidas en sus contratos con la empresa de seguridad privada, las labores y asignaciones de seguridad y los protocolos de seguridad son definidos por el Gerente del Centro Cultural, procurando la seguridad de todos los empleados, contratistas, familias y estudiantes.
- **Horarios:** Los horarios son definidos por la empresa contratista de seguridad privada en rotación y ubicación.
- **Protocolo de Comunicación:** La empresa de seguridad privada implementara sus protocolos de comunicación preestablecidos, además de la comunicación que se requiere en portería para el formato de ingreso al Centro Cultural y la minuta de observaciones que debe ser diligenciada en cualquier evento fortuito del cual deba dejarse evidencia.

**Bibliotecaria(o):** El contrato se realiza directamente con la Alcaldía Municipal y por tales razones es importante definir sus características, en procura de un mejor y moderno servicio de Biblioteca.

- **Perfil:** Es necesario contar con un egresado de carreras administrativas, de licenciatura en lenguas, o bibliotecología. Por otro lado, es importante que cualidades como Comunicación asertiva, Propositiva, organizada y similares, sean las que le integren como profesional.
- **Obligaciones:** Entre sus labores primordiales esta mantener ordenado y a disposición de la comunidad los inventarios, organizados y en buenas condiciones, informando oportunamente las reparaciones o actualizaciones de inventario que sean requeridas.
- **Horarios:** Los horarios son definidos por la empresa contratista de seguridad privada en rotación y ubicación.
- **Protocolo de Comunicación:** Es importante que la comunicación con su asistente y con el Gerente del Centro Cultural sean constantes y eficaces,

procurando resolver problemas y/o reorientar las estrategias para cumplir con los objetivos.

**Asistente de Biblioteca:** El (la) Asistente de Biblioteca también está contratado directamente por la Alcaldía Municipal y sus características son las siguientes

- Perfil: Licenciado en Preescolar o que se encuentre en séptimo (7) semestre de la carrera. También puede ser tecnólogo con énfasis en administración de bibliotecas. Es importante que tenga buen manejo de niños y de la didáctica para ellos.
- Obligaciones: Deberá diseñar en conjunto con la Bibliotecóloga y el Líder de Iniciación Artística, programas para la Biblioteca Infantil y la cual se estimulen a los niños que utilizan dicho espacio, a la producción o búsqueda de actividades afines.
- Horarios: Los horarios son definidos por la empresa contratista de seguridad privada en rotación y ubicación.
- Protocolo de Comunicación: Su canal principal de comunicación es con la líder de Servicio, que en este caso es la bibliotecóloga y en segundo lugar con el Gerente del Centro Cultural.

**Ingeniero de Sonido e Iluminación:** El Ingeniero de Sonido puede ser uno de los docentes contratados para el Servicio de educación Artística que tenga los conocimientos de manejo de los dispositivos instalados en el Auditorio ó un profesional capacitado en dicha área del conocimiento, contratado por prestación de servicios y que esté disponible para el Centro Cultural de tiempo completo.

- Perfil: Técnico, Tecnólogo o Profesional en Audio e Iluminación de escenarios en vivo (externos e interiores) y grabación. Músico con especialización en Montajes de Audio en vivo.
- Obligaciones: Es obligación de esta persona, diseñar y actualizar constantemente el diseño de protocolo de funcionamiento del auditorio y sus dispositivos, tanto para ensayos como para eventos. Diseñar y participar de la Pre-producción de los eventos para los cuales sea contratado por medio de



los servicios ofrecidos por el Centro Cultural, velando por el cuidado, uso adecuado y cuidado de los elementos a su cargo.

- Horarios: Los horarios son definidos por la empresa contratista de seguridad privada en rotación y ubicación.
- Protocolo de Comunicación: El Ingeniero de Sonido e Iluminación pertenece al Servicio de Planta y Complementarios y se contrata por prestación de servicios, razón por la cual su horario será definido por los requerimientos que surjan del quehacer diario del Centro Cultural y por los eventos que se programen en el mismo. Su líder directo es el Coordinador del Servicio de Educación Artística; sin embargo en sus informes mensuales de cumplimiento contractual.

### **7.3.1.2 Formadores**

A continuación se presentan los manuales de los formadores del Centro Cultural, diferenciando sus obligaciones por la asignación laboral y habilidades requeridas para ejercer sus labores en la organización.

#### **Líder de Área:**

- Perfil: Pregrado en la especialidad de la cual es encargado como Docente, pero con cualidades de Liderazgo y Desarrollo de propuestas innovadoras en la educación. Al menos 2 años de experiencia en procesos culturales municipales y similares.
- Obligaciones: Además de las que le corresponden como Docente Formador de Arte, debe realizar seguimiento y acompañamiento a las diferentes escuelas que conforman su Área y sus docentes, realizando comunicación constante con el Coordinador y Director del Servicio de Educación Artística.
- Horarios: Corresponden a la cantidad de horas que se le asignen por contrato de prestación de servicios. Sin embargo se recomienda asignar al menos 17 a 20 horas semanales a los contratos de Líderes de Área, con el fin de realizar con la mejor efectividad sus obligaciones laborales.
- Protocolo de Comunicación: Los líderes de área son los entes encargados de direccionar la información entre los docentes de las escuelas y la

coordinación del Servicio de Educación Artística. Además participan activamente de las reuniones de planeación educativa y de proyección



### **Docente Director de Música:**

- Perfil: Pregrado en la especialidad de la cual estará encargado como Docente; con cualidades de desarrollo de propuestas innovadoras en la educación y al menos 2 años de experiencia en procesos culturales municipales y Dirección de Grupos musicales.
- Obligaciones: Además de dictar las horas de clase como docente de instrumento, deberá encargarse de la dirección de uno de los grupos musicales de la escuela, presentando los arreglos musicales a montar durante el semestre de planeación (planeación semestral).
- Horarios: Corresponden a la cantidad de horas que se le asignen por contrato de prestación de servicios. Sin embargo se recomienda asignar entre 14 y 18 horas semanales para lograr desarrollar todos la Dirección de Grupos Musicales (Área de Música).
- Protocolo de Comunicación: El Docente Director de Música de comunicarse con los docentes que apoyen el proceso del grupo a su cargo, para desarrollar y fortalecer los procesos de clase. Por otro, comunicará resultados de procesos, avances y alcance tanto de sus estudiantes como del grupo a su cargo.

### **Docente Formador de Arte:**

- Perfil: Pregrado en la especialidad de la cual estará encargado como Docente; con cualidades de desarrollo de propuestas innovadoras en la educación y al menos 2 años de experiencia en procesos culturales municipales.
- Obligaciones: El Docente Formador estará encargado de proponer, fortalecer y desarrollar experiencias de aprendizaje significativas y constructivas para los estudiantes de las diferentes especialidades del arte, en las diferentes escuelas del Centro Cultural. Fomentar los principios de la organización y

desarrollar en todas las actividades en las que él y sus estudiantes participen, momentos de aprendizaje enseñanza, que fomenten el desarrollo del currículo diseñado cada semestre.

- **Horarios:** Corresponden a la cantidad de horas que se le asignen por contrato de prestación de servicios. Sin embargo se recomienda asignar entre 10 y 16 horas semanales para lograr desarrollar a cabalidad el proyecto pedagógico proyectado semestralmente.
- **Protocolo de Comunicación:** El Docente Formador de Arte, comunicara el resultado de sus procesos, con el Líder de Área y luego al Coordinador, por medio de los informes mensuales que debe entregar como parte de su contratación formal.

**Tallerista:**

- **Perfil:** Los talleristas, serán profesionales (Pregrado o experiencia suficiente en el área a tratar) invitados por los docentes de las diferentes escuelas del Servicio de Educación Artística, con el propósito de fortalecer procesos educativos y formativos, como valor agregado a su servicio.
- **Obligaciones:** Los talleristas deberán preparar su actividad de tal manera que integren a los estudiantes de la Escuela, como asistentes y participes del mismo, cumpliendo los objetivos para los cuales fueron contratados.
- **Horarios:** Los talleres se realizarán a solicitud del docente de la escuela, que requiera el mismo, y se programará con mínimo 15 días de antelación, para permitir que se genere la publicidad y comunicación del mismo.
- **Protocolo de Comunicación:** El tallerista estará comunicado de primera mano con el Coordinador del Servicio de Educación Artística quien a solicitud del docente de la escuela será el encargado de generar la contratación, solicitando documentos requeridos para dicho procedimiento.

**7.3.1.3 Otros Servicios y Proveedores**

Los servicios y proveedores contratados por los clientes que opten por alquilar o solicitar los espacios disponibles por el Centro Cultural, deberán cumplir con cierto perfil, requisitos operativos y legales para desarrollar sus labores en el Centro Cultural. Estos requerimientos y datos, serán captados por el Gerente del Centro Cultural con el fin de generar los protocolos de funcionamiento del Centro Cultural, facilitando la labor de los contratistas y procurando el cuidado y uso adecuado de las instalaciones.

A continuación se presentan la descripción del perfil, obligaciones, horarios y protocolo de comunicación que deberá tener en cuenta tanto el Cliente del Centro Cultural que alquila los espacios del mismo, como el servicio contratado por el cliente, para su acceso y uso de las instalaciones.

#### **Proveedor de Servicio de Sonido e Iluminación:**

- **Perfil:** El Proveedor de Sonido e Iluminación deberá contar con registro legal de su empresa y representante legal que presente la documentación y datos necesarios. Lista detallada de los equipos que ingresan, con series, cantidad, color y estado (orden de ingreso). Lista de los empleados que ingresarán a las instalaciones, cedula, obligaciones, además de la información del Jefe designado con números telefónico de contacto y horarios de atención.
- **Obligaciones:** El proveedor deberá cumplir con los protocolos que envió en la descripción de su servicio e informar los cambio que surjan de los mismos. Cumplirá con el Manual de Convivencia en el tiempo que dure su asistencia al Centro Cultural de forma expresa en Principios, Misión y métodos de comunicación, además de los cuidados necesarios de las instalaciones y los elementos que soliciten en préstamo al Centro Cultural.
- **Horarios:** Los horarios de autorización para el ingreso a las instalaciones del Centro Cultural, estarán establecidos de acuerdo a las comunicaciones formales que se realicen con el cliente y a la programación del evento.
- **Protocolo de Comunicación:** La comunicación del proveedor debe ser constante y clara tanto con el Cliente (su contratador) como con el Centro Cultural, en aspectos relacionados con horarios, necesidades técnicas, montaje y desinstalación, permisos de ingreso y acompañamiento.



### **Proveedor de Servicios de Banquetes y Comedor:**

- **Perfil:** El Proveedor de Servicios de Banquetes y Comedor deberá contar con registro legal de su empresa y representante legal que presente la documentación y datos necesarios. Lista detallada de los implementos que ingresan, con características básicas, cantidad, color y estado (orden de ingreso o inventario). Lista de los empleados que ingresarán a las instalaciones, cedula, obligaciones, además de la información del Jefe designado con números telefónicos de contacto y horarios de atención. Además debe contar con los certificados actualizados de tratamiento y manipulación de alimentos o los que les sean establecidos legalmente.
- **Obligaciones:** El proveedor deberá cumplir con los protocolos que envió en la descripción de su servicio e informar los cambio que surjan de los mismos. Cumplirá con el Manual de Convivencia en el tiempo que dure su asistencia al Centro Cultural de forma expresa en Principios, Misión y métodos de comunicación, además de los cuidados necesarios de las instalaciones y los elementos que soliciten en préstamo al Centro Cultural.
- **Horarios:** Los horarios de autorización para el ingreso a las instalaciones del Centro Cultural, estarán establecidos de acuerdo a las comunicaciones formales que se realicen con el cliente y a la programación del evento.
- **Protocolo de Comunicación:** La comunicación del proveedor debe ser constante y clara tanto con el Cliente (su contratador) como con el Centro Cultural, en aspectos relacionados con horarios, necesidades técnicas, montaje y desinstalación, permisos de ingreso y acompañamiento.

### **7.3.2 Manual de Convivencia<sup>12</sup>**

El propósito principal del diseño del Manual de Convivencia es generar un documento que permita decantar y formalizar la planeación estratégica del Centro Cultural en donde se definen los principios éticos, misión, visión y demás componentes sobre los

---

<sup>12</sup> Anexo 1: Manual de Convivencia del Centro Cultural de Tenjo, Cundinamarca

cuales se construye la cultural organizacional, el cual es el objetivo de este tipo de documentos.

El Manual de Convivencia del Centro Cultural está compuesto por seis (6) capítulos, en los que no solo se describen los protocolos de funcionamiento sino además, como en cualquier organización, se fijan las reglas con derechos y deberes para toda la comunidad que pertenece a la institución; longitud por la cual ha sido extraído del presente trabajo y es propuesto como documento de consulta. Sin embargo a continuación se realizará un esbozo de los apartados que le conforman y una breve explicación de ellos.

Para tal fin, se presenta una tabla en la que se relacionan los nombres de los capítulos, sus subtítulos y una explicación relevante de los mismos; además, con el propósito de dar a conocer características estructurales de dicho documento, se agrega la cantidad de páginas que le componen por capítulo y en su totalidad.

Tabla de Síntesis del Manual de Convivencia del Centro Cultural de Tenjo

#	Titulo 1	Titulo 2	Descripción	# Paginas
1	Capítulo I Introducción	Introducción	En este apartado se realiza una descripción y contextualización del Centro Cultural.	1
2	Capítulo II Horizonte del Centro Cultural	Misión, Visión y Principios	En este, se presentan la Misión y Visión de la organización, contextualizadas en el marco de principios éticos propuestos en la matriz axiológica del presente documento. En este orden de ideas, además de presentar los principios éticos, cada uno es explicado en contexto al Centro Cultural.	2
3	Capítulo III	Admisiones	Se aclaran los pasos que se realizaran en la Admisión de los interesados (Clientes Potenciales) a pertenecer como miembros del Centro Cultural.	2
	Admisiones, Inscripciones y Costos	Inscripciones	En este apartado se especifican los documentos requeridos para la formalización de las inscripciones de los estudiantes en los servicios de Educación artística y Biblioteca	1





		Municipal y se indica información adicional sobre dicho proceso.		
	Costos	Se hace aclaración de la gratuidad de los servicios de Educación Artística y de Biblioteca Municipal en el Centro Cultural de Tenjo, y se aclara cuales tienen costos.	-1	
	Perfil de la Comunidad	Presenta una breve pero detallada descripción del comportamiento que debe evidenciar un Miembro de la comunidad del Centro Cultural.	1	
	Derechos de los Miembros	Sobre los Derechos de los Miembros del Centro Cultural; Estudiantes, Padres de Familia, Docentes, Administrativos y demás miembros que por algún motivo provean servicios a la organización o sean clientes de otro servicio.	1	
	Deberes de los Miembros	Sobre los Deberes de los Miembros del Centro Cultural; Estudiantes, Padres de Familia, Docentes, Administrativos y demás miembros que por algún motivo provean servicios a la organización o sean clientes de otro servicio.	1	
4	Capítulo IV Perfil de la Comunidad			
	Requisitos para ser Miembro de la Comunidad	Se presentan los requisitos por los cuales se le otorga el adjetivo de Miembro de la Comunidad del Centro Cultural.	-1	
	Perdida de la Calidad de Miembro	Se presentan las razones y los casos por los cuales se pierde la calidad de Miembro de la Comunidad del Centro Cultural.	-1	
	Asociación y Grupos	Se enumeran y describen los grupos y asociaciones que existen en la comunidad y sus respectivas obligaciones con los diferentes servicios prestados en el Centro Cultural.	2	
	Capitulo V			
5	Comportamiento y Relaciones Interpersonales	Generalidades	En este apartado se presenta la orientación del comportamiento, de los miembros del Centro Cultural, a los Principios Éticos de la Planeación Estratégica del Plan Administrativo de la Organización.	-1
		Normas	Se exponen las condiciones sobre el	-1

	Formativas y Disciplinarias	<p>uso de uniformes y la presentación personal tanto de estudiantes, como miembros de la organización en eventos en los que represente la misma en salidas artísticas y eventos culturales de cualquier índole.</p> <p>Así mismo se presentan indicaciones sobre ausencias, llegadas tarde, permisos, salidas y participaciones, uso de la dotación, circulares, uso de celular y dispositivos digitales, objetos extraviados y objetos no permitidos en el Centro Cultural.</p>
	Normas de Comportamiento	<p>Por medio del cual se establecen las normas de comportamiento para todos los Miembro de la organización en los diferentes espacios.</p>
	Procedimiento Disciplinario	<p>Se establece el procedimiento disciplinario obligatorio al cual se debe regir cualquier miembro de la organización que cometa una falta.</p>
	Conducto Regular	<p>Es el conducto de comunicación regular que debe ser cumplido por estudiantes, padres de familia, docentes y administrativos.</p>
	Clasificación de Faltas	<p>Se realiza la clasificación y explicación de las faltas leves, graves y muy graves.</p>
	Estímulos	<p>Per medio del cual se establecen los estímulos que se otorgan a los miembros de la organización que representen cultural o artísticamente al Centro Cultural o al Municipio.</p>
6	Capítulo VI Evaluación e Indicadores	<p>Generalidades</p> <p>Se presenta la importancia de la evaluación de los procesos educativos y la evaluación constante de los deferentes servicios del Centro Cultural con el propósito de mantener una mejora continua.</p>

Tabla 8: Síntesis del Manual de Convivencia. Fuente: Propia

A partir de los objetivos planteados para desarrollar la investigación, es posible considerar que una vez desarrolladas las tres planificaciones: estratégica, táctica y operacional al Centro Cultural de Tenjo, se puede identificar a lo largo del plan administrativo, una gran cantidad de herramientas administrativas disponibles para la ejecución y funcionamiento de dicha institución, con todos los requerimientos que cualquier organización requiere.

Sin embargo, no estará de más traer a colación el simple hecho de que el documento, resultado de esta investigación, no presenta preexistencia en ninguno de sus capítulos o apartados, por lo que, en su totalidad no solo es novedoso y asertivo, sino que además permitirá a la administración municipal tener un referente de consulta, por medio del cual puedan obtener información clara de los procesos administrativos y estructurales más apropiados para el Centro Cultural.

Hay que mencionar además que los resultados fueron motivados y realizados a partir de las entrevistas y encuestas realizadas tanto a los estudiantes, como a los formadores y administrativos; y es esto lo que le imprime al documento la idoneidad a su contenido y a la propuesta en general. Manuales y estructura están orientados a resultados más efectivos, haciendo uso eficiente de los recursos humanos y físicos con los que se cuenta en la organización.

Para sintetizar, es posible decir que los objetivos se cumplieron a cabalidad y que de ello se evidencian las tres planeaciones previamente enunciadas, los manuales operativos, el manual de convivencia, estructura y objetivo que dan forma y desarrollo del Plan Administrativo del Centro Cultural.

## 9 Recomendaciones

Una vez realizado el Plan Administrativo del Centro Cultural, es posible evidenciar algunas requerimientos que surgen para su posible implementación en el mismo. Por lo que a continuación se presentan algunas recomendaciones para la administración municipal.

- Es importante realizar una actualización de Decretos por medio de los cuales se efectúa la reestructuración del Centro Cultural en cuanto a su funcionamiento y las responsabilidades de los empleados.
- Dado que el plan administrativo no contiene diseño presupuestal, se debe estudiar la posibilidad de crear el Centro Cultural de Tenjo mediante Acuerdo municipal, dándole atributos administrativos especiales para el manejo de recursos públicos y de la misma forma creando los procedimientos respectivos.
- Una vez establecido por acuerdo municipal y reestructurado con base en el presente Plan Administrativo, se deben establecer nuevos acuerdos y decretos que le permitan al gerente de la organización, tener fuerza administrativa sobre la misma, con el fin de llevar a cabo nuevas planeaciones estratégicas para su continuo crecimiento.
- Aunque el Plan Administrativo fue concebido a partir de un análisis reciente del contexto y del entorno interno y externo, es importante realizar las modificaciones que se consideren convenientes para su implementación y puesta en marcha.
- Finalmente se recomienda a la administración municipal generar la plaza de Gerente del Centro Cultural, buscando formalizar, mantener y fortalecer la organización, para que se cumplan los objetivos propuestos en la planeación estratégica.

## Referencias Bibliográficas



UNIMINUTO  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Universidad del siglo XXI

Alcaldía de Tenjo, Cundinamarca (2016). *Sitio Oficial de Tenjo: Cundinamarca Colombia*.

*Nuestro Municipio: Información General* Recuperado: [http://www.tenjo-cundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.tenjo-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml)

Arellano, N. (2001). *La investigación acción crítica reflexiva*. Disponible en: [www.didacticahistoria.com/diacticos/did11.htm](http://www.didacticahistoria.com/diacticos/did11.htm), consultada el 17 de octubre de 2003

Bernal, César A., (2016). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias humanas*. Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia S.A.S.

Castrillón, Jairo, *Las casas de la cultura en Colombia*. Documento de trabajo, Bogotá, Ministerio de Cultura, 2000.

Carretero, Mario (1997). *Constructivismo y Educación*. México: Progreso, 1999

Chiavenato, Idalberto. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). *Guía Guía: Introducción a la gestión e infraestructura de un Centro Cultural Comunal*. Valparaíso, Chile.: Departamento de Planificación y Presupuesto. Disponible en: <http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos%20Externos/Guia%20Introduccion%20a%20la%20Gestion%20e%20Infr.%20de%20un%20Centro%20Cultural%20Comunal.pdf>, Consultado el 12 de Septiembre de 2017

Cultura, M. d. (2010). *Compendio de Políticas Culturales*. Bogotá, Ministerio de Cultura, 2010. ISBN: 978-958-9177-33-4.

Díaz - Barriga,(2005) Frida et all. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: McGraw-Hill.

Emiliano Fernández Prado, *La política cultural: qué es y para qué sirve*, Gijón, Trea, 1991.

Federación Española de Municipios y Provincias, (FEMP). (2003). *Guía de estándares de los Equipamientos Culturales en España*. España: FEMP.

Flórez Ochoa, Rafales (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá, Mc Graw Hill.

Gradner, Howard. (1987). *Estructuras de la mente: La teoría de las inteligencias múltiples*. Nueva York: Basic Books, división de Harper Collins Publisher, Inc.

Ministerio de Cultura (2013). *Diagnostico Cultural de Colombia*. Bogotá D.C.: Marcela Giraldo Editora.

Ministerio de Cultura (2015). *Guía para la organización y el funcionamiento de escuelas de Música*. Bogotá D.C.: Dirección de Artes.

Miñana, Carlos (1991). *Escuelas y experiencias pedagógicas de música popular*. Bogotá D.C., Colombia. Disponible en línea:  
<http://www.humanas.unal.edu.co/red/files/2412/7248/9857/escuelaymusica.pdf> ,  
Consultado el 25 de Octubre de 2017.

Münch, Lourdes. (2013). *Administración de Instituciones Educativa*. Mexico: Trillas.

Néstor García Canclini, “*Para un diccionario herético de estudios culturales*”, en revista Fractal, No. 18, julio de 1997. Disponible en línea:  
<http://www.mxfractal.org/F18cancl.html>, Consultado el 10 de Octubre de 2017.



Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda.

**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos

Von Foerster, Heinz (1994). Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden. En Fried Schnitman, Dora: *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*. Paidós, Buenos Aires