

Propuesta de plan estratégico para los Conservatorios Superiores de Música. Una adaptación del Cuadro de Mando Integral

Strategic plan proposal for higher
musical education institutions.
A Balanced Scorecard
adaptation

JERAHY GARCÍA GARCÍA

Conservatorio Superior de Música
"Joaquín Rodrigo" de València



→ Recibido 28/09/2018
✓ Aceptado 10/11/2018

Resumen

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), establece en su artículo 46 que la definición del contenido de las enseñanzas artísticas superiores, así como su evaluación, se harán en el contexto de la ordenación de la educación superior española en el marco europeo. De este modo, el Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Música, señalando en su artículo 2.2 que las Administraciones educativas favorecerán la autonomía pedagógica, de organización y de gestión de los Conservatorios Superiores, a fin de garantizar el cumplimiento de sus funciones como centros educativos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Por su parte, el Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas (CSEA) emitirá en 2011 el «Informe anual sobre el estado y situación de las Enseñanzas Artísticas», en el que se destacaron los problemas de organización y funcionamiento de los centros docentes superiores de este tipo de enseñanzas. Asimismo, se destacó la necesidad de dotar a dichas instituciones tanto de una nueva regulación como de un plan estratégico – inexistente a día de hoy – con el que conseguir el pleno desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior.

En razón de lo expuesto, el presente trabajo planteará una planificación estratégica aplicable a los Conservatorios Superiores de Música, que permitan mejorar la prestación del servicio de educación artística superior en el contexto europeo. Emplearemos para ello el Cuadro de Mando Integral como herramienta que aborda la mayoría de las perspectivas desde las que se puede enfocar la cuestión a tratar.

Palabras clave

Gestión musical · Legislación educativa · Espacio Europeo de Educación Superior ·
Conservatorios Superiores de Música · Cuadro de Mando Integral

Abstract

The 2006 Organic Law of Education (LOE), establishes in its article 46 that the content definition of the higher artistic education, as well as its evaluation, will be made in the context of the European framework. In this way, 631/2010 Royal Decree regulates the basic content of the higher artistic education of Music, indicating in its article 2.2 that the Educational Administrations will favor the pedagogical, organizational and management autonomy of the Higher Conservatories of Music, in order to guarantee the fulfillment of their functions as educational centres of the European Higher Education Area (EHEA).

On the other hand, the High Council for Artistic Education (CSEA) emitted in 2011 the "Annual report on the state and situation of Artistic Education", in which they emphasized the organization problems and operation of these higher educational centres. Likewise, the need to provide these institutions with both a new regulation and a strategic plan –non-existent to date– with which to achieve the full development of the European Higher Education Area was highlighted.

In view of the above, the present article will propose a strategic planning applicable to Higher Conservatories of Music, which will allow improving the provision of higher artistic education service in the European context. We will use the Balanced Scorecard as a tool that addresses most of the perspectives in relation to the issue.

Key words

Music management · Education legislation · European Higher Education Area · Higher Conservatories of Music · Balanced Scorecard

1. Consideraciones iniciales. El proceso de Bolonia

Con el fin de contextualizar la presente investigación, consideramos de interés estudiar la implantación del EEES en España a través del Proceso de Bolonia, así como su incidencia sobre las enseñanzas superiores de música establecidas en la LOE.

Como punto de partida podemos referirnos a la Declaración de la Sorbona de 25 de mayo de 1998, en la que los Ministros de Educación de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido instaron el desarrollo de un «Espacio Europeo de Educación Superior», a razón de la necesidad de convergencia entre los diferentes sistemas nacionales de educación superior. Esta Declaración fue el germen que se consolidaría al año siguiente como la Declaración de Bolonia, de 19 de junio de 1999, suscrita por una treintena de Estados europeos¹, entre ellos España. En ella se resaltó la necesidad de «construir una Europa más completa e influyente, especial-

¹ Austria, Bélgica, Bulgaria, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumanía, República Eslovaca, Eslovenia, España, Suecia, Suiza y Reino Unido.

mente a través del refuerzo de sus dimensiones intelectuales, culturales, sociales, científicas y tecnológicas», estableciendo como ideales «la empleabilidad de los ciudadanos europeos y la competitividad del sistema de enseñanza superior europeo a escala internacional». Con el fin de materializar estos objetivos estratégicos se plantearon una serie de herramientas que, en todo caso, debían implantarse por los Estados firmantes a fecha límite de 2010. Éstas son:

- Adopción de un sistema de títulos fácilmente comprensibles y comparables, por medio, entre otras medidas, del Suplemento Europeo al Título².

² El Suplemento Europeo al Título es el documento que acompaña a cada uno de los títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, con la información unificada, personalizada para cada titulado universitario, sobre los estudios cursados, los resultados obtenidos, las capacidades profesionales adquiridas y el nivel de su titulación en el sistema nacional de educación superior. Vid. en España, el Real Decreto 1044/2003, de 1 de agosto, por el que se establece el procedimiento para la expedición por las universidades del Suplemento Europeo al Título.

- Adopción de un sistema basado esencialmente en dos ciclos principales (Grado y Postgrado).
- Puesta a punto de un sistema de créditos ECTS (*European Credit Transfer System*, Sistema Europeo de Transferencia de Créditos).
- Promoción de la movilidad mediante la eliminación de los obstáculos al ejercicio efectivo del derecho a la libre circulación, haciendo especial hincapié en los siguientes aspectos: para los estudiantes, en el acceso a las oportunidades de enseñanza y formación, así como a los servicios relacionados; para los profesores, los investigadores y el personal administrativo, en el reconocimiento y la valorización de los períodos de investigación, enseñanza y formación en un contexto europeo, sin perjuicio de sus derechos estatutarios.
- Promoción de la cooperación europea en materia de aseguramiento de la calidad, con miras al desarrollo de criterios y metodologías comparables.
- Promoción de la necesaria dimensión europea en la enseñanza superior, especialmente por lo que

respecta a la elaboración de programas de estudios, la cooperación interinstitucional, los programas de movilidad y los programas integrados de estudios, formación e investigación.

De esta forma daba comienzo el Proceso de Bolonia, que se estructuró en sucesivas Conferencias Ministeriales bienales para su evaluación³. De ellas, cabe destacar la Conferencia de Praga (República Checa, 19 de mayo de 2001), en la que se ratificaron los objetivos de la Declaración de Bolonia y se acordó que el EEES estaría constituido tanto por centros superiores universitarios como no universitarios, considerando así los dos ámbitos que desarrollan el nivel de enseñanza superior (Veintimilla, 2010, p.124). En la actualidad el EEES está conformado por 48 países⁴.

³ Hasta la fecha: Praga (2001), Berlín (2003), Bergen (2005), Londres (2007), Lovaina (2009), Budapest-Viena (2010), Bucarest (2012) y Ereván (2015). Disponible en <<http://www.ehea.info/pid34363/ministerial-declarations-and-communiques.html>>. [Fecha de consulta: 20.09.2018].

⁴ Desde 1999: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Suecia, Suiza. Desde 2001: Croacia, Chipre, Liechtenstein, Turquía. Desde 2003: Albania, Andorra, Bosnia y Herzegovina, Rusia, Santa Sede, Serbia,

2. El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) en España y su incidencia sobre los Estudios Superiores de Música en la LOE

La extensión de la Declaración de Bolonia a las Enseñanzas Artísticas Superiores (EEAASS) en España, y más concretamente a los Estudios Superiores de Música, no se articuló hasta la entrada en vigor de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE). Esta Ley determinó el carácter superior de las EEAASS en el contexto europeo, insertándolas de ese modo en el EEES. Además, de forma similar a la anterior LOGSE⁵, equiparó las titulaciones superiores de música a las de Grado universitario:

ARTÍCULO 3. LAS ENSEÑANZAS.

5. La enseñanza universitaria, las enseñanzas artísticas superiores, la formación profesional de grado superior, las enseñanzas profesionales de artes plásticas y diseño de grado superior y las enseñanzas deporti-

República de Macedonia. Desde 2005: Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Moldavia, Ucrania. Desde 2007: Montenegro. Desde 2010: Kazajistán. Desde 2015: Bielorrusia. Disponible en <<http://www.ehea.info/pid34250/members.html>>. [Fecha de consulta: 20.09.2018].

⁵ Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.

vas de grado superior constituyen la educación superior.

ARTÍCULO 46. ORDENACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS.

2. La definición del contenido de las enseñanzas artísticas superiores, así como la evaluación de las mismas, se hará en el contexto de la ordenación de la educación superior española en el marco europeo y con la participación del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas y, en su caso, del Consejo de Coordinación Universitaria.

La LOE fue desarrollada por diferentes Reales Decretos, entre los cuales destacamos:

Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores.

El RD 1614/2009 trata de concretar con mayor detalle los estudios de música dentro del marco europeo, además de detallar la forma en que se deben estructurar las EEAASS. Así, propone, entre otras, la incorporación del sistema europeo de reconocimiento, transferencia y acumulación de créditos ECTS, además de la expedición del Suplemento Europeo al Título a fin de promover la movilidad de estudiantes y titulados españoles en el espacio europeo de la enseñanza superior:

ARTÍCULO 4. CRÉDITOS EUROPEOS.

1. De acuerdo con el sistema europeo de transferencia de créditos regulado en el Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, el haber académico que representa el cumplimiento de los objetivos previstos en los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos oficiales de enseñanzas artísticas superiores se medirá en créditos europeos ECTS [...].

ARTÍCULO 18. EXPEDICIÓN.

1. Con el fin de promover la movilidad de estudiantes y titulados españoles en el Espacio Europeo de Educación Superior, las Administraciones educativas expedirán, junto con el título, el Suplemento Europeo al Título, de acuerdo con las características que reglamentariamente se determinen.

A pesar de la previsión normativa, muchos de los conservatorios superiores en España todavía no expiden el Suplemento Europeo al Título⁶, debido en gran medida a la falta de regulación por parte de las Comunidades Autónomas (Zaldívar, 2017).

Asimismo, estructura las enseñanzas artísticas superiores en Grado⁷ y Postgrado, previendo en este último nivel las enseñanzas de Máster y los estudios de doctorado en el ámbito de las disciplinas que les son propias mediante convenios con las universidades.

ARTÍCULO 8. ENSEÑANZAS ARTÍSTICAS CONDUCENTES AL TÍTULO SUPERIOR DE ENSEÑANZAS ARTÍSTICAS.

2. Los Títulos Superiores de Enseñanzas Artísticas tendrán la denominación que a continuación se establece, seguida de la especialidad correspondiente: Título Superior de Música [...].

⁶ Con excepciones. Vid. por ejemplo la ORDEN ECD/1779/2016, de 27 de octubre, del Gobierno de Aragón.

⁷ Tras la STS (Sala 3) de 15 de enero de 2013 (recurso contencioso-administrativo n.º 122/2009), se declara nula la denominación de Grado para las enseñanzas artísticas superiores de primer ciclo, pasando a ser Título Superior de Enseñanzas Artísticas equivalente a todos los efectos al título universitario de Grado. Vid. sobre esta cuestión Marzal, 2012.

3. Los Títulos Superiores de Enseñanzas Artísticas quedan incluidos a todos los efectos en el nivel 2 del Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior y serán equivalentes al título universitario de grado.

ARTÍCULO 9. ENSEÑANZAS ARTÍSTICAS DE MÁSTER.

1. La superación de las enseñanzas de Máster dará derecho a la obtención del Título de Máster en Enseñanzas Artísticas.

ARTÍCULO 10. ESTUDIOS DE DOCTORADO.

Las Administraciones educativas [...] fomentarán convenios con las universidades para la organización de estudios de doctorado propios de las enseñanzas artísticas.

Por otra parte, no es baladí el pronunciamiento sobre la autonomía de los centros de EEAASS y de sus recursos:

Disposición adicional sexta. Autonomía de los centros de enseñanzas artísticas superiores.

2. Las Administraciones educativas dotarán a los centros de enseñanzas artísticas superiores de los recursos necesarios para facilitar su funcionamiento, desarrollar sus objetivos en las áreas de la docencia, la investigación y la creación artística [...].

Sin embargo, apenas se ha desarrollado específicamente. En el «Informe anual sobre el estado y situación de las Enseñanzas Artísticas» del Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas (CSEA) se expone:

Desde el punto de vista de la autonomía de los centros conviene que las Administraciones educativas reflexionen acerca la necesidad de incorporar normas de organización y funcionamiento acordes con las enseñanzas que imparten y la repercusión de la inclusión de estas enseñanzas en el Espacio Europeo de Educación Superior (CSEA, 2011, p.30).

Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música.

Este RD 631/2010 tiene como objeto la concreción de los mínimos que deben reunir los diseños curriculares en cada titulación superior de Música:

ARTÍCULO 1. OBJETO.

El presente real decreto tiene por objeto establecer el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de grado en Música, de acuerdo con los principios generales que rigen el Espacio Europeo de Educación Superior.

De este modo, la norma fija siete nuevas especialidades, bien por integración de especialidades anteriores⁸, bien por su creación *ex novo*⁹, ante la «necesidad de crear nuevos marcos socio-educati-

⁸ Por ejemplo, la especialidad de Dirección, que integraría las antiguas especialidades de Dirección de coro y Dirección de orquesta; la especialidad de Musicología, que integraría las antiguas especialidades de Musicología, Etnomusicología y la opción de Flamencología de la especialidad de Flamenco, o la especialidad de Pedagogía, que integraría las antiguas especialidades de Pedagogía del lenguaje y la educación musical y Pedagogía del canto y los instrumentos.

⁹ Especialidades de Producción y Gestión, Sonología y, posteriormente, Flamenco.

vos para nuevos perfiles profesionales propiciados por los nuevos espacios y propuestas emergentes»: Composición, Dirección, Interpretación, Musicología, Pedagogía, Producción y Gestión y Sonología, además de la especialidad de Flamenco¹⁰.

En definitiva, se propone un cambio estructural para adecuar estas enseñanzas al EEES, que radica en la «aplicación de una nueva metodología de aprendizaje»; en el favorecimiento de «autonomía pedagógica, de organización y de gestión de la que disponen estos centros para el ejercicio de sus actividades docentes, investigadoras, interpretativas y de difusión del conocimiento», así como de «programas de investigación científica y técnica para contribuir a la generación y difusión del conocimiento y a la innovación en dicho ámbito»; en el «intercambio y la movilidad de los estudiantes, titulados y profesorado de las enseñanzas de Música en el Espacio Europeo de Educación Superior», o en la «realización de prácticas externas».

¹⁰ A partir del Real Decreto 707/2011, de 20 de mayo.

3. El Cuadro de Mando Integral. Definición, perspectivas y aplicación al caso

Tras haber estudiado la implantación del EEES a través del Proceso de Bolonia y, más concretamente, su incidencia sobre las enseñanzas superiores de música establecidas en la LOE, trataremos de proponer un plan estratégico aplicable a los Conservatorios Superiores de Música de España con el fin de mejorar la prestación del servicio público de educación artística superior en el contexto europeo. Para ello, emplearemos el Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta de gestión empresarial planteada en 1990 por Robert Kaplan y David Norton, de la Harvard Business School¹¹. El CMI se define como un modelo de gestión que traduce la visión y estrategia¹² de una empresa en un

¹¹ Aunque planteado en 1990, fue formulado posteriormente en la revista *Harvard Business Review*, en su número de enero/febrero de 1992.

¹² Se refiere a lo que la empresa quiere alcanzar, la imagen futura de la organización o empresa, identidad a largo plazo que establece la Dirección o promotor desde el inicio de la misma. En el caso de los Conservatorios Superiores de Música, vendría determinada por sus objetivos, tratados en la primera parte del presente trabajo. La estrategia de la empresa puede entenderse como la habilidad y técnica de combinar los diferentes medios y líneas de actuación, que tiene la empresa para alcanzar estos objetivos fijados. Vid. Glosario del Instituto de Desarrollo Econó-

conjunto coherente de indicadores de actuación (Kaplan y Norton, 1997, p.37), considerando la empresa desde sus cuatro perspectivas vitales: financiera, del cliente, de los procesos internos, y del aprendizaje y crecimiento.

Históricamente, el sistema de medición empresarial se fundamentaba en una de las perspectivas, la de los resultados financieros, tanto por la facilidad de obtención de los mismos a partir de los estados contables como por la concepción estrictamente numérica del estado y resultados en las empresas (Pascual, 2011, p.39). Sin embargo, el entorno financiero en la actualidad demanda de nuevos sistemas de control, pues el tradicional proporciona información engañosa para tomar decisiones, ya que solo muestra los resultados de actividades pasadas; por ende, ignora los requisitos actuales de la empresa, pasando por alto indicadores no financieros, menos tangibles¹³; presta poca atención al entorno empresarial, por lo que no sirve para avisar de los cambios

mico del Principado de Asturias. Disponible en <<http://www.guia.ceei.es>>. [Fecha de consulta: 20.09.2018].

¹³ Podemos citar la calidad del producto, la satisfacción del cliente, los plazos de entrega, la flexibilidad de la fábrica, el tiempo de espera de nuevos productos, conocimiento técnico de los empleados, etc.

en el sector del negocio, o, entre otras críticas, se basa únicamente en el pensamiento a corto plazo (Olive, Roy y Wetter, 2002, pp.28-29).

Así, el CMI es una respuesta al control de gestión tradicional, cuya novedad radica en combinar la perspectiva financiera con las perspectivas del cliente, de los procesos internos, y del aprendizaje y crecimiento:

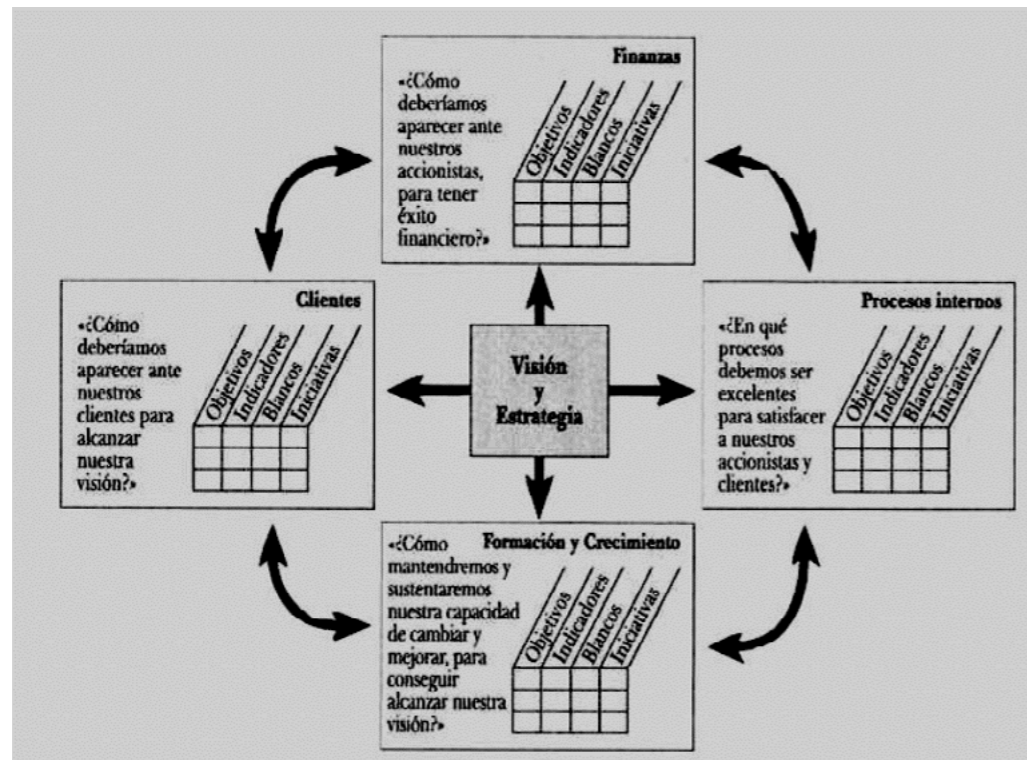


Figura 1. Cuadro de Mando Integral. Fuente: Kaplan y Norton, 1997: 22.

A continuación, trataremos de comentar cada una de las perspectivas, acomodándolas posteriormente a las particularidades de los conservatorios superiores objeto de estudio.

3.1. Perspectiva financiera. ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas, para tener éxito financiero?

Como hemos visto, el CMI mantiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente

medibles, de acciones que ya se han realizado (Kaplan y Norton, 1997, p.39). Refleja el propósito último de entidades con ánimo de lucro, cuyo objetivo más importante es el éxito financiero –de ahí que esta perspectiva aparezca en la parte superior de la jerarquía–. Así, se intenta sacar el máximo rendimiento de las inversiones realizadas o, en otras palabras, maximizar los beneficios y minimizar los costes. No obstante, el objetivo primordial de un Conservatorio Superior no es éste. En una transacción privada, el cliente es quien paga por el servicio y a la vez lo recibe. Sin embargo, en una entidad sin ánimo de lucro, los donantes proporcionan los recursos financieros, mientras que otro grupo, los beneficiarios, reciben el servicio (Kaplan y Norton, 2011, p.147). Este planteamiento nos lleva a analizar la siguiente perspectiva, esta es la del cliente, no sin antes referirnos a la oferta de Enseñanzas Superiores de Música en España, diferenciando la tipología de los centros que las imparten:

ENSEÑANZAS /	MÚSICA	
	PBL	PRV
COMUNIDADES AUTÓNOMAS		
Andalucía	5	
Aragón	1	
Castilla - La Mancha		
Castilla y León	1	
Cataluña	1	2
Comunidad de Madrid	2	2
Comunidad Foral de Navarra	1	
Comunidad Valenciana	3	
Extremadura	1	
Galicia	2	
Islas Baleares		1
Islas Canarias	1	
La Rioja		
País Vasco		1
Principado de Asturias	1	
Región de Murcia	1	
totales	20	6

PBL= público; PRV = privado autorizado

Figura 2. Número de conservatorios superiores públicos y privados por Comunidad Autónoma. Fuente: Elaboración propia a partir de Sierra y Giner, 2012.

3.2. Perspectiva del cliente. ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

En esta perspectiva se toma como indicador la satisfacción del cliente, que se configura como un dato de gran importancia, pues repercutirá en el posicionamiento de la entidad en relación con el de su competencia. En este sentido, podemos identificar a los clientes con aquellos educandos del conservatorio que se trate. Es en este momento cuando debemos recordar dos de los seis objetivos estratégicos ya articulados en la Declaración de Bolonia de 1999, relevantes desde esta perspectiva, para tratar de materializarlos con iniciativas concretas aún no previstas:

- Promoción de la movilidad: Los conservatorios superiores del territorio nacional cuentan con la Carta Erasmus de Educación Superior para solicitar y poder participar en la movilidad del Programa Erasmus Plus¹⁴. Creemos que el objetivo puede desarrollarse

14 Información extraída de la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA) de la Comisión Europea. Disponible en <http://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/actions/erasmus-charter_en?qt-related_content_book=1#qt-related_content_book>. [Fecha de consulta: 20.09.2018]

no solo con el intercambio a título individual de estudiantes, estudiantes en prácticas, jóvenes y voluntarios, profesores o personal de instituciones educativas (Comisión Europea, 2016, p.13), sino que se plantea la posibilidad de intercambio entre agrupaciones instrumentales, grupos de investigación musical o departamentos pedagógicos de diferentes centros superiores de educación musical europeos.

- Promoción de la cooperación interinstitucional y de los programas integrados de estudios, formación e investigación: Creemos se debe poner en valor la colaboración con otros centros de enseñanzas superiores de música en Europa para la realización de trabajos final de carrera, trabajos final de Máster y otros trabajos de investigación, que puedan supervisarse por personal docente perteneciente a otros países del EEES, a través de, por ejemplo, la cotutorización.

3.3. Perspectiva de los procesos internos. ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

Desde esta perspectiva se trata de perseguir la calidad analizando los procesos claves en los que se debe sobresalir. Aquí entran en juego los procesos internos de la organización para obtener el rendimiento esperado y las expectativas de los clientes. En consecuencia, trataremos de sistematizar tres medidas de fomento que consideramos relevantes desde esta perspectiva:

- Promoción del intercambio de personal docente e investigador y de personal de administración y servicios, con el fin de establecer la participación activa de toda la plantilla del centro parte del EEES.
- Inclusión de horas lectivas en idiomas pertenecientes al EEES o aumento de las mismas en los planes de estudio, así como la incorporación de materias que acerquen el patrimonio musical del resto del continente¹⁵;

15 Por ejemplo, asignaturas cuyo contenido abarque la explicación de tradiciones musicales europeas y el folklore de determinadas regiones, o la descripción de instrumentos tradicionales de otras partes de Europa.

todo ello a través de los procedimientos jurídico-administrativos previstos.

- Fomento de la colaboración con otros centros de enseñanzas artísticas superiores, tanto del territorio nacional¹⁶ como del resto del EEES.

3.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento. ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?

Esta perspectiva recoge la habilidad de los empleados, la calidad de la tecnología y los sistemas de información, de forma que sirvan para la innovación y mejora de la entidad. En este caso, nos referiremos concretamente a las bibliotecas y archivos musicales de los conservatorios superiores.

Cabe mencionar el Real Decreto 303/2010, de 15 de marzo, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que impartan enseñanzas artísticas.

16 Conservatorios Superiores de Danza, Escuelas Superiores de Arte Dramático, Escuelas Superiores de Conservación y Restauración de Bienes Culturales, Escuelas Superiores de Diseño, así como aquellas universidades que impartan otras enseñanzas artísticas.

cas, que aun con menos ambición y concreción que normativas anteriores en la materia (Vieites, 2016, pp.509-506), detalla las características que deben cumplir los centros de Enseñanzas Artísticas Superiores. Entre éstas, destacamos el artículo 3, que dispone en su apartado sexto:

Los centros docentes de enseñanzas artísticas deberán contar, como mínimo, con las siguientes instalaciones: [...]

d) Una biblioteca con fondo bibliográfico, audiovisual y fonográfico en función del tipo de enseñanza.

e) Acceso, en todos los espacios en los que se desarrollen acciones docentes, así como la biblioteca, a las tecnologías de la información y la comunicación en cantidad y calidad adecuadas al número de puestos escolares [...].

De esta manera queda clara la superficial regulación de las bibliotecas y centros de documentación de los conservatorios superiores de música. A lo largo de los años, especialistas en la materia han expuesto la necesidad de considerarlas no sólo como bibliotecas especializadas, sino como bibliotecas de centros de enseñanza superior, debiendo contar así

con las mismas características que las bibliotecas universitarias:

Un centro de enseñanza musical debe tener su propia biblioteca, ésta debe tener cierta autonomía dentro del organigrama del centro y, por supuesto, debe tener el mejor fondo posible, ofreciendo el mayor número de servicios que pueda. Esta afirmación puede parecer una obviedad, pero la realidad es tozuda y nos muestra que aún a fecha de hoy el mensaje no parece haber sido interiorizado por gran parte de las instituciones e individuos imbricados en el proceso de la enseñanza musical superior. Si, como hemos visto, un conservatorio de grado superior es, según las leyes de educación, equivalente a todos los efectos a un centro universitario, la biblioteca de un conservatorio de grado superior debe responder con las mismas utilidades que una biblioteca universitaria. (Fernández, 2010, p.18)

Con ello se plantea una serie de puntos a mejorar. Citamos a modo de ejemplo la exigencia de dotar a los conservatorios de videotecas y fonotecas, así como salas de audición y vídeo; la actualización de

herramientas de gestión y sistemas de catalogación y préstamo; acceso a las principales revistas científicas especializadas, así como una mayor asistencia al investigador musical; y a nivel supraestatal, podríamos citar la creación de un catálogo bibliográfico que reúna todos los centros superiores de música del EEES, o la creación de un sistema de préstamo interbibliotecario.

4. Conclusiones

El propósito del presente estudio ha sido determinar una serie de medidas que permitan mejorar la prestación del servicio de educación musical superior en el contexto europeo a través de los Conservatorios Superiores de Música en España. Para lograr tal fin, primero se ha hecho referencia a la implantación del EEES en nuestro país a través del Proceso de Bolonia, haciendo hincapié en su incidencia sobre las enseñanzas superiores de música establecidas en la LOE.

Partiendo de esta base, con aplicación del Cuadro de Mando Integral, llegamos a la conclusión de que es preciso un estudio financiero exhaustivo de los Conservatorios Superiores de Música, atendiendo a

su tipología. Además, resulta necesario un mayor desarrollo de la movilidad y de la cooperación interinstitucional de los centros musicales pertenecientes al EEES. También hemos mencionado otras medidas de fomento con las que mejorar los procesos internos de estos centros de enseñanza, instando a un mayor impulso de las mismas, así como la necesidad de dotar a sus bibliotecas de recursos tecnológicos y de innovación, con el fin de adecuarse al EEES.

Referencias jurídicas

Declaración de Bolonia de 19 de junio de 1999.

Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

Orden ECD/1779/2016, de 27 de octubre por la que se regula la expedición del Suplemento Europeo al Título de las enseñanzas artísticas superiores de Música, de Diseño y de Conservación y Restauración de Bienes Culturales.

Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

Real Decreto 303/2010, de 15 de marzo, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que impartan enseñanzas artísticas reguladas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

Real Decreto 707/2011, de 20 de mayo, por el que se crea la especialidad de Flamenco en las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música y se regula su contenido básico.

STS (Sala 3) de 15 de enero de 2013. Recurso contencioso-administrativo n.º 122/2009.

Referencias bibliográficas

Consejo Superior de Enseñanzas Artísticas - CSEA (2011). Informe anual sobre el estado y situación de las Enseñanzas Artísticas. Curso 2009-2010. España: Ministerio de Educación.

Fernández Menéndez, M. (2010). *Las bibliotecas de los conservatorios superiores de España. Evaluación y análisis de los contenidos ofrecidos en sus sedes Web*. Asturias: Gobierno del Principado de Asturias.

Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (1997). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (2011). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.

Marzal Raga, C.R. (2012). Las enseñanzas artísticas superiores en el sistema educativo general. *Justicia administrativa*, 57, 43-74.

Olve, N., Roy, J., y Wetter, M. (2002). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: Guía práctica del balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Pascual León, N. (2011). Análisis sectorial y estratégico mediante la herramienta del Cuadro de Mando Integral: una aplicación a los quioscos. Valencia: Universitat Politècnica de València.

Sierra, A. y Giner, X. (2012). Informe sobre la implantación de las Enseñanzas Artísticas Superiores en las Comunidades Autónomas. En Asociación Española de Centros Superiores de Enseñanzas Artísticas – ACESEA (Ed.), *Las Enseñanzas Artísticas en el Espacio Europeo de Educación Superior, situación y perspectivas*. Valencia, España: ACESEA.

Veintimilla Bonet, A. (2010). Las enseñanzas musicales en el EEES. En Ministerio de Educación (Ed.), *Las Enseñanzas Artísticas Superiores en el Espacio Europeo de Educación Superior*, Madrid: Ministerio de Educación.

Vieites, M.F (2016). Las enseñanzas artísticas superiores y el Espacio Europeo de Educación Superior en España. Una lectura crítica, *Revista Complutense de Educación* 27 (2).

Zaldívar Gracia, Á. (abril de 2017). Gestión de las EEAASS entre el Estado y las distintas Comunidades Autónomas. En *Jornadas sobre las Enseñanzas Artísticas Superiores*. Simposio llevado a cabo en el Conservatorio Superior de Música "Joaquín Rodrigo" de Valencia, España.

Comisión Europea (2016). *Erasmus +. Guía del Programa*. Recuperado de: <http://sepie.es/doc/convocatoria/2017/erasmus-plus-programme-guide_esV1.pdf>. [Consulta: 20 septiembre 2018] ♦