

## SUEÑO ADHOCRÁTICO

Luis Alfonso Torres Mancilla  
Conservatorio Superior de Música de Málaga

“Innovar significa romper con esquemas establecidos.  
Así la organización innovadora no puede confiar en  
ninguna forma de estandarización para la coordinación”.

*Henry Mintzberg*

### Resumen:

Las enseñanzas artísticas, como otros ámbitos, necesitan de una organización para articularse y adaptarse a la sociedad en la que están integradas. Pero los sistemas de organización que en la actualidad imperan no son democráticos, y lo que es peor, no son eficaces. Es necesario encontrar otras estructuras que faciliten el trabajo y mejoren los rendimientos.

**Palabras clave:** Enseñanzas artísticas superiores, Adhocrático, Educación, Organizaciones, Música.

Visto lo visto, creo que queda demostrado que los sistemas de organización que utilizamos actualmente no son efectivos. Vivimos en un mundo piramidal. De soluciones cuadrículadas. De expertos endogámicos. Del ininteligible laberinto y poco accesible sistema de organizaciones de grandes empresas. De los gobiernos. De las burocracias. En un mundo donde el trabajo está planteado para satisfacer nuestro hedonismo, alimentado por un consumismo salvaje. Donde la responsabilidad se evita para dejarla en manos de ambiciosos egocéntricos que sólo ven el diámetro de su ombligo. Donde el trabajo en equipo es impuesto por los márgenes de beneficios. Es natural que el avance, si es que lo hay, se produzca de manera lenta y poco significativa, normalmente dictado al capricho de algún individuo. Pero nuestra sociedad está empezando a vislumbrar otras posibilidades de organización más efectivas, democráticas y rentables. Esta crisis

económica e Internet están posibilitando las organizaciones de “poder” “aquí y ahora”, la Adhocracia<sup>1</sup>. El concepto fue creado por Warren G. Bennis y Philip E. Slater en 1964 para intentar describir un nuevo modelo de organización más flexible. Pero no es hasta los años setenta cuando Mintzberg y Toffler comienzan a utilizarlo en oposición a burocracia. Se trata pues de enfocar a las unidades temporales dentro de las organizaciones, como secciones creadas para un fin concreto y transitorio. Los ejemplos están ya a nuestro alrededor: los subtítulos de series, películas y documentales son generados por traductores con la máxima eficacia; los foros de Internet que sustituyen a los de expertos que por regla general suelen estar patrocinados; hasta la educación se abre a proyectos transversales como el GTEA<sup>2</sup>. Todos estos proyectos y muchos más, están demostrando su eficacia aquí y ahora.

Pero los sistemas educativos y especialmente los artísticos están sumidos en una vorágine burocrática que les impide avanzar, e incluso mantener unos mínimos de calidad. La verticalidad del sistema hace imposible este avance, incluso aunque en los puestos intermedios exista un gestor competente. Éste es ahogado por el sistema. Todos los cambios sociales que comentábamos empiezan a filtrarse en las enseñanzas artísticas en forma de estudios planteados por el profesorado, penúltimo escalón de la pirámide<sup>3</sup>.

En el Conservatorio Superior de Música de Málaga se empezó a gestar un grupo de trabajo a partir de 2009 consciente de las posibilidades que el llamado Plan de Bologna tenía para las enseñanzas artísticas. Asesorados por el CEP<sup>4</sup> y la buena voluntad de

---

<sup>1</sup> El término es una derivación de *Ad hoc*, que quiere decir “para un fin determinado” junto con *cracia* “poder”.

<sup>2</sup> El Grupo de Investigación en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación –GTEA– de la Universidad de Málaga tiene como objetivo establecer vías de comunicación y desarrollo a través de nuevas tecnologías, especialmente la red Internet y sus posibilidades para la educación, la formación permanente y el desarrollo de las instituciones, empresas y profesionales (Grupo consolidado de la Junta de Andalucía/SEJ-462).

<sup>3</sup> Los sistemas educativos están contruidos como un sistema piramidal en donde la base está el alumnado, en el siguiente nivel estaría el profesorado, y así habría una infinidad de puestos intermedios hasta la cúspide de la pirámide en la que estaría el ministro de educación.

<sup>4</sup> CEP es el acrónimo de “Centro del Profesorado”.

algunos de sus miembros, se plantearon los formatos<sup>5</sup> de los que se disponía para el desarrollo del trabajo y de nuestras propuestas<sup>6</sup>, se estudiaron los plazos y se organizó el trabajo de la temida burocracia. Pensemos que el CEP está diseñado para la formación del profesorado y la innovación de las enseñanzas medias y no para la de las enseñanzas superiores, y mucho menos a las enseñanzas artísticas.

A principios del curso 2010-11 comenzamos nuestra aventura. El formato que mejor se adaptaba era el de “Formación en centro”. El primer paso fue abrir una convocatoria al profesorado del centro para su participación. Convocatoria no exenta de problemas, ya que algunos compañeros no pudieron participar. Un pequeño retraso en la coordinación, impidió satisfacer un requerimiento burocrático que consistía en solicitar en unos plazos y en un formato determinado un permiso para poder participar en dos grupos de trabajo simultáneamente. Estos compañeros estaban inmersos en un proyecto en la biblioteca, parte integrante, asimismo, de nuestro trabajo, como se comprobó posteriormente. Una vez formado el grupo, que contó al final con doce miembros, comenzó el proyecto. En este principio, sin tener una hoja de ruta clara, el trabajo se hizo muy transversal. No sólo por la manera de trabajar sino por los temas que tratamos: diseño y difusión del manifiesto para la integración de las enseñanzas artísticas superiores de calidad en Andalucía<sup>7</sup>; propuesta de partida del ROF<sup>8</sup> para los Conservatorios Superiores de Música, realizando investigación en centros superiores de España y de Europa;

---

<sup>5</sup> Estos formatos son: **La formación en centros**. Debe entenderse como una iniciativa asociada al proyecto educativo de los centros docentes e incluida en el mismo, que aglutine las demandas formativas de un amplio colectivo de profesores y profesoras, vinculadas a la búsqueda de soluciones concretas dentro del contexto del propio centro y a través de la realización de tareas específicas con incidencia directa en el trabajo de aula o del centro.

**El Grupo de Trabajo**. Es una actividad de autoformación y actualización docente que contempla procesos de trabajo colaborativo, análisis y reflexión de la práctica docente, experimentación de nuevas líneas y/o enfoques de trabajo y la elaboración de materiales.

<sup>6</sup> Al final nuestras propuestas se tradujeron en: *Aplicación del análisis comparativo de centros superiores de enseñanza musical; un sistema de control de calidad interno y la implementación de un sistema de control de calidad interno para el Conservatorio Superior de Música de Málaga*.

<sup>7</sup> El Manifiesto ha sido aprobado por los claustros de la mayoría de los conservatorios superiores de Andalucía.

<sup>8</sup> ROF (Reglamento, Organización y Funcionamiento).

traducción y resumen de la certificación interna de la calidad en la enseñanza musical superior<sup>9</sup>; recopilación de datos del centro, diseño de encuestas, etc. Todo este trabajo se realizó de una manera espontánea totalmente horizontal, dirigiendo, en un momento dado y para un trabajo específico, una persona. Esto es, líderes<sup>10</sup> provisionales y a veces simultáneos para cada ámbito, cambiando cuando las condiciones cambiaban; además de una asesoría externa<sup>11</sup> para los temas de calidad del EFQM y de los asesores del CEP para la siempre temida burocracia, principalmente en la plataforma Colabora. Los resultados fueron sorprendentes tanto en eficacia como en ambiente de trabajo interno; los coordinadores salían de manera espontánea, sin rivalidad, varios simultáneamente; los grupos se creaban por afinidad e interés del trabajo a realizar, mejorando el resultado por la motivación; etc. Y todo esto, teniendo en cuenta que era la primera vez que se hacía algo así.

El trabajo continuó al año siguiente con la misma filosofía. Después de unas reuniones de adaptación de los nuevos miembros y de análisis de los resultados y priorización de los problemas detectados en gestión, todo dentro del marco de calidad del EFQM, procedimos a repartir el trabajo para el diseño y la aplicación de acciones de mejoras. Una horizontalidad que produjo doce de estas acciones de mejoras, reflejadas en la memoria del trabajo que se realizó en junio de 2012. Las acciones de mejora fueron estas: Definir la planificación estratégica; Revisión, definición e implantación de procesos; Erasmus; Relaciones con entidades; Mejora web; Biblioteca; Infraestructura y materiales; Creación de programas postgrado en el conservatorio; Investigación en el conservatorio; Creación de figura de consejero del estudiante; Dace; y Espacios comunes del conservatorio.

Pero hasta aquí llegó la cosa. La verticalidad aplastó el proyecto. Las razones que nos llevaron a dejarlo son complejas y variadas y no tenemos ni el espacio ni el tiempo

---

<sup>9</sup> Coordinado por la Academia de la Música de Malmö (Universidad de Lund), la Asociación Europea de Conservatorios (AEC) y el apoyo de la Unión Europea dentro del programa Erasmus.

<sup>10</sup> Aunque el significado del término es el que dirige o conduce... a mi personalmente me gusta más el término coordinador, que tiene también un significado de Dirigir y concertar...

<sup>11</sup> Asesoría a cargo del grupo Avalont.

para analizarlas todas en este formato. Fue un sueño adhocrático, no consciente, que nos ha ayudado a ver las cosas con cierta perspectiva, dándonos cuenta que la verticalidad suele dañar al sistema, que unos pocos no pueden abarcar el trabajo de todos, que los problemas no se solucionan solos, sino más bien, empeoran, y que la responsabilidad de los resultados, o, como lo llaman en las empresas, el margen de beneficios, en último caso depende de todos y cada uno de nosotros.

Para finalizar me gustaría incluir el nombre de todos los que participamos en aquella aventura.

Asesores del CEP:

- Fernando Robles Vázquez
- José M<sup>a</sup> Oliva Manso

Integrantes del primer año:

- René Martín Rodríguez (Oboe)
- Luis Alfonso Torres Mancilla (Composición Electroacústica)
- Juan Ramón Veredas Navarro (Lenguaje Musical)
- Fernando Luigi Márquez Fernández (Canto)
- Enrique López Herrero (Piano)
- Diana Pérez Custodio (Composición e Instrumentación)
- Cristóbal Luis García Gallardo (Musicología)
- Juan Ignacio Fernández Morales (Piano)
- Jesús María Ríos Bonnin (Lenguaje Musical)
- César Jiménez Muñoz (Violonchelo)
- Antonio Simón Montiel (Piano)
- Antonio Jesús González Portillo (Trompeta)

Integrantes que se sumaron en el segundo año:

- Francisco Martínez González (Musicología)
- Jorge Muñoz Martín (Contrabajo)
- Juan María Ortigosa Fernández (Clarinete)
- Pablo Sabio (Ergonomía)
- David García Carmona (Dirección de orquesta)
- Daniel Díaz Baeza (Pianista acompañante)
- Laura Lara Moral (Pianista acompañante)

## BIBLIOGRAFÍA

“Adhocracia” <<http://es.wikipedia.org/wiki/Adhocracia>> (Consultado 8-5-2013)

GUTIÉRREZ, Bernardo. “Adhócratas al poder”.<<http://www.yorokobu.es/adhocratas-al-poder/>> (Consultado 8-5-2013)

MARCHIONE, Julio César. “Qué es y como funciona la adhocracia como forma de organización”.

<<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/795466/Que-es-y-como-funciona-la-Adhocracia-como-forma-de-organizacion.html>> (Consultado 8-5-2013)