

# LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR. UN ANÁLISIS DE BENCHMARKING Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CONSERVATORIO SUPERIOR DE MÚSICA *ANDRÉS DE VANDELVIRA* DE JAÉN

## *INTERNATIONALIZATION IN HIGHER EDUCATION. AN ANALYSIS OF BENCHMARKING AND PROPOSAL FOR IMPROVEMENT FOR THE SUPERIOR CONSERVATORY OF MUSIC ANDRÉS DE VANDELVIRA DE JAÉN*

Inés Musso Buendía  
Conservatorio Profesional de Música *Angel Barrios* de Granada

### RESUMEN

El presente artículo realiza un análisis de benchmarking en el campo de la internacionalización entre dos instituciones superiores de enseñanza de la ciudad de Jaén. El organismo de referencia será la Universidad de Jaén y el centro objeto de mejora el Conservatorio Superior de Música *Andrés de Vandelvira*. Se han tomado datos de las dos instituciones como punto de partida para posteriormente realizar una comparativa en base a varios factores clave que ayuden al diseño de una propuesta de mejora para el Conservatorio, suponiendo para éste una nueva vía de trabajo hacia una apertura internacional.

**Palabras clave:** *conservatorio; universidad; internacionalización; benchmarking.*

### ABSTRACT

This article carries out a benchmarking analysis in the field of internationalization between two higher education institutions in the city of Jaen. The reference body will be the University of Jaen and the organism under study will be the Conservatory of Music *Andrés de Vandelvira*. Data from the two institutions have been taken as a starting point to subsequently make a comparison based on several key factors that help to design an improvement proposal for the Conservatory, assuming for this a new way of working towards internationalization.

**Keywords:** *conservatory; university; internationalization; benchmarking.*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la internacionalización es un tema prioritario para todas las instituciones de educación superior europeas. Desde el prisma del proceso enseñanza-aprendizaje tiene la facultad de generar oportunidades para construir conocimiento más allá de lo cercano y cotidiano, y desde el punto de vista social es un proceso que implica movilidad y empleo.

El entorno universitario se encuentra bastante familiarizado con este proceso desde hace décadas, sin embargo, no ocurre lo mismo con otras instituciones de enseñanza superior de nuestro país, como por ejemplo los conservatorios superiores de música. Por este motivo, el presente trabajo tiene la intención de indagar dónde se encuentran las mayores diferencias y similitudes entre ambas instituciones a este nivel.

El marco estratégico de *Educación y Formación 2020 (ET 2020)*<sup>1</sup>, marcado por la Unión Europea dentro del proceso de Bolonia, se basa en el desarrollo y mejora de los sistemas nacionales de educación, y para ello se han planteado unos objetivos comunes y para la consecución de ellos figura la creación de instrumentos para el aprendizaje permanente y el intercambio de buenas prácticas a través de la movilidad.

Hasta 2020, el objetivo primordial de la cooperación europea deberá ser seguir apoyando el desarrollo de los sistemas de educación y formación en los Estados miembros, cuya finalidad es lograr: a) la realización personal, social y profesional de todos los ciudadanos; b) prosperidad económica sostenible y la empleabilidad, al tiempo que se promueven los valores democráticos, la cohesión social, una ciudadanía activa y el diálogo intercultural. (Diario Oficial de la Unión Europea, 2009, párr. 8)

El punto de partida de esta investigación será la definición de un marco teórico que albergue, por un lado, la definición del concepto de internacionalización y de la técnica de análisis llamada *bechmarking*. Después, en este artículo, realizaremos un breve resumen de los proyectos europeos de movilidad para estudiantes y profesorado que actualmente se desarrollan a través de estos objetivos marcados por la Unión Europea. Y dedicaremos un apartado a los proyectos de cooperación internacionales dirigidos a las enseñanzas superiores de música. La justificación quedará recogida en el apartado de contextualización y seguidamente se describirá el método de trabajo utilizado.

Una vez establecidos dichos apartados, se abordará cómo se encuentra en la actualidad el rol o la figura de la dirección de los centros educativos como agente clave en la búsqueda del desarrollo y calidad del sistema educativo. Escamilla (2006) expone como el papel de la dirección es clave para la consecución de los objetivos de la institución, y por tanto la formación personal y el acceso a dicha función ha sido cuestionado desde diferentes colectivos, investigadores y organizaciones internacionales tanto en Europa como en otros continentes. En España, se han introducido notables modificaciones en este ámbito en la actual ley de educación (LOMCE).

Para finalizar, la propuesta de mejora comenzará con un análisis del contexto del centro, sus características y necesidades. Como práctica innovadora se aplicará un análisis de *bechmarking*, tomando como modelo de internacionalización a la Universidad de Jaén. De este análisis desembocamos en un análisis DAFO<sup>2</sup> sobre el cual propondremos dos líneas estratégicas de innovación, según lo estudiado en el marco teórico. Como medida de calidad,

---

<sup>1</sup> Marco Estratégico de Cooperación de la Unión Europea en el ámbito de la Educación y la Formación (ET2020). Para más información seguir el enlace: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:ef0016>

<sup>2</sup> Es una técnica que aborda esencialmente la capacidad prospectiva del diagnóstico social, es decir, de planteamiento de estrategias de futuro operativas a partir del análisis de la situación presente. Recuperado de <http://revistaventanaabierta.es/la-tecnica-dafo-herramienta-reflexion-docente/>

la evaluación presentará un papel fundamental en todas las acciones del plan, por tanto, dedicando el último apartado a dicha temática. Y como conclusión, se realizará una reflexión sobre los temas abarcados.

## CONTEXTUALIZACIÓN

La elección del Conservatorio Superior de Música de Jaén para la realización de este proyecto, responde principalmente a la función docente realizada por la autora en dicha institución en los años de realización de la investigación. Por tanto, se plantea como un reto personal el acercamiento al conocimiento de la normativa y el funcionamiento de dicho centro, especialmente en el tema de las relaciones internacionales.

La planificación del proceso de internacionalización en el Conservatorio Superior de Música de Jaén, debe ir acompañada de una buena gestión y una visión transformadora de la realidad, que desemboque en un plan estratégico que ayude al centro y a su comunidad educativa a conseguir los objetivos propuestos. En este sentido, decir que dicha institución desarrolla una buena labor en el campo de la internacionalización dentro del programa europeo ERASMUS+. Dicho trabajo será tomado en cuenta como punto de partida. Por tanto, las líneas estratégicas que se desarrollarán en este plan de mejora, tenderán hacia la ampliación de vertientes formativas y de relaciones internacionales que enriquezcan los compromisos ya adquiridos. Y desde un punto de vista más amplio, con este estudio se pretende crear un plan de intervención que pudiera servir de orientación para otros centros de enseñanza superiores de música de la comunidad andaluza.

## MARCO METODOLÓGICO

Se plantea una metodología de trabajo mixta en la que se combinarán métodos cualitativos y métodos cuantitativos. Cabe mencionar que los métodos utilizados tienen carácter complementario. La modalidad cualitativa nos ofrece técnicas que, por un lado, nos ayudan a comprender y situarnos en el contexto socio-histórico en el que está aconteciendo la acción educativa a través de la información obtenidas por parte de los propios implicados, como pueden ser las entrevistas realizadas al equipo directivo o responsables de tareas concretas, y todo el material documental obtenido a través de la búsqueda en la internet o bibliotecas. Por otro lado, clasificar la información nos ayuda a situar nuestra acción. En dicho recorrido, encontramos evidencias que nos ayudan a definir las categorías o variables de análisis que nos conducirán a definir nuestro plan estratégico innovador. En cuanto a la metodología cuantitativa, será utilizada para la medición y comparación matemática de los datos obtenidos de los centros educativos implicados en el estudio.

Para un mejor seguimiento de las fases del trabajo investigador se puede consultar el **Anexo I**.

## MARCO TEÓRICO

### **La internacionalización en los centros de enseñanza superior**

El mundo universitario lleva renovándose durante más de tres décadas, a través de las cuales ha experimentado un gran alcance en torno a la internacionalización. Según Jane Knight (2014) recientes investigaciones en este campo demuestran “que establecer un perfil internacional o una posición global es más importante que cumplir los estándares internacionales de excelencia” (párr.4).

El Grupo de Trabajo de Internacionalización de Universidades, creado por el Ministerio de Educación, publicó en 2014 un documento en el que figura la *Estrategia para la internacionalización de la Universidades Españolas 2015-2020*.

El concepto de internacionalización va más allá de la mera movilidad de estudiantes y firma de acuerdos internacionales. Se deben considerar aspectos de internacionalización de los currículum formativos, circulación de cerebros, internacionalización de la investigación, titulaciones internacionales conjuntas o múltiples con socios extranjeros, internacionalización en casa, desarrollo de campus

transnacionales, creación de sistemas internacionales de aseguramiento de la calidad, acreditación y verificación, competición por los mejores alumnos, clasificaciones internacionales (ranking) de universidades, desarrollo de asociaciones de antiguos alumnos (“alumni”) internacionales, intercambio de experiencias y buenas prácticas, empleabilidad y emprendimiento, etc. (Ministerio de Educación, 2014, p. 4)

La universidad en España se encuentra en pleno escenario de modernización, que está coincidiendo con reformas en educación superior en muchos países. En los últimos años se han realizado varios diagnósticos sobre la situación del sistema universitario español, en los cuales se reseñan como la internacionalización representa una actividad central y que España ocupa el primer lugar de los países europeos en lo que se refiere a movilidad.

En cuanto a los Conservatorios de música en el panorama nacional, aunque la nueva normativa ha proporcionado un marco donde poder incorporarnos al EEES y el funcionamiento dentro del mismo es bastante reciente, la individualidad en el sector perjudica gravemente el funcionamiento de estos centros. Según Ana Guijarro (2013), “somos poco dados a trabajar unidos, a evaluar resultados y reflexionar de manera colectiva” (p.121).

Si bien es verdad que se ha introducido el sistema europeo de transferencia de créditos, ETCS, y se han redactado nuevos planes de estudios, pero no se ha renovado la metodología desde esa conciencia y trabajo colectivo al que aludía anteriormente.

Falta por desarrollar y estimular la investigación, que es el elemento clave de toda educación de nivel superior. Impulsar y fomentar la investigación es un objetivo que ya aparece en la LOGSE, artículo 59, en varios artículos de la LOCE de 2002, en el artículo 58.6 de la LOE, que dice literalmente “los centros de enseñanzas artísticas fomentarán programas de investigación en el ámbito de las disciplinas que le sean propias”. (Guijarro, 2013, p.212)

Según el Instituto Andaluz de Enseñanzas Artísticas Superiores (2017), se está realizando un trabajo continuo por la mejora de la calidad y la excelencia en la gestión del Instituto que será el encargado de coordinar todas las acciones de los diferentes centros que lo integran (entre ellos los cinco conservatorios superiores de música) así como el encargado de colaborar con el Consejo Andaluz de Enseñanzas Artísticas. En este sentido, se está llevando a cabo un plan estratégico que en lo relacionado a la internacionalización cabe destacar las siguientes líneas:

Establecer el procedimiento para el desarrollo de la autonomía pedagógica, de organización y de gestión de los centros de enseñanzas artísticas superiores.

Coordinar y gestionar la formación del profesorado de enseñanzas artísticas superiores, impulsando la investigación en relación con las mismas.

Establecer los protocolos y procedimientos que faciliten la coordinación de las enseñanzas artísticas superiores con el resto de grados y niveles de las enseñanzas artísticas y con las enseñanzas universitarias, especialmente en lo relativo a las enseñanzas de postgrado.

Establecer mecanismos de colaboración estable con el Consejo Andaluz de Enseñanzas Artísticas Superiores. (Instituto Andaluz de Enseñanzas Artísticas Superiores, 2017, p. 301)

Según todo lo expuesto, y a pesar de tratarse de organizaciones de enseñanzas superiores, en el funcionamiento de los conservatorios y de las universidades se encuentran claras diferencias en la implantación de acciones que nos hagan estar a la altura de las pautas marcadas por Europa. Por tanto, aplicar las técnicas de benchmarking para comparar el mundo universitario con la realidad de los conservatorios nos adentrará en una dimensión aún por explorar, pudiendo de este modo implantar y extrapolar algunas líneas similares de trabajo en nuestro contexto.

### **La técnica del benchmarking**

El benchmarking es una técnica de análisis que nace del mundo empresarial en la década de los setenta en Estados Unidos. A partir de entonces, han nacido gran cantidad de publicaciones donde se analiza el proceso de implantación de dicha técnica vinculada a la calidad. Silvia Colding (2000), citada por Susana Murgui (2013, p. 19), realiza un extenso trabajo sobre el Benchmarking dónde menciona que dicho concepto se está convirtiendo en una forma eficaz de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a raíz de las vivencias de otras empresas. No obstante, según mencionan Intxaurburu y Ochoa (2005), también existe una corriente crítica ante este movimiento que la identifica como una técnica renovada pero no innovadora.

Según Robert Camp (2002), el benchmarking es en primer lugar un proceso de establecimiento de metas, pero también contempla un valor motivacional significativo, pues cuando es implementado de manera integrada en las responsabilidades, en los procesos y en el sistema de premiación de la organización, habilita e incita a buscar metas realistas y a efectuar cambios en prácticas existentes que, de lo contrario, tendrían que ser impuestas. El benchmarking, es un desafío que lleva a los individuos y sectores, de manera productiva y planificada, a concentrarse en aquello que genere un desempeño superior. (Franco, Guiliani, Kassouf y Alves, 2006, p. 79)

En el campo de la educación, es una práctica actual que se encuentra en plena expansión. Según el profesor Pedro Adalid (2017), se resumen en tres bloques los beneficios del uso de dicha técnica. En primer lugar, dentro de la gestión estratégica en los centros educativos, el benchmarking, es uno de los elementos clave para el soporte de dicha estrategia. En los procesos y resultados, actúa como la base para identificar variables competitivas y fijar objetivos, proporciona el conocimiento de otras instituciones líderes del mercado, identifica indicadores frente a los que medir los resultados y por tanto define dichos resultados frente a la competencia. Por último, en cuanto a la calidad, los costes se ven reducidos ayudado a identificar mejoras en los procesos y acciones específicas.

### **El Programa ERASMUS+**

En este apartado, se pretende hacer un breve recorrido por la historia del programa ERASMUS para posteriormente centrarnos en el presente y así poder contextualizar las acciones dirigidas hacia los centros educativos de educación superior.

Los orígenes del programa ERASMUS se remontan al año 1976<sup>3</sup>, su iniciativa responde a necesidades de tipo social y educativo, y ambas vinculadas a intereses de cooperación financiera. Adentrándonos un poco más en sus inicios, Murillo (2014) expone la misión con la que parte el programa, que en su inicio tiene una incidencia a pequeña escala:

Aumentar la movilidad de estudiantes y profesores de Educación Superior entre los países miembros (reconociendo un marco de igualdad de oportunidades); favorecer la cooperación entre universidades; mejorar la calidad de la Formación Superior; favorecer las relaciones entre ciudadanos de diversos países miembros; y favorecer el conocimiento mutuo entre estados miembros. (Murillo, 2014, p. 27)

En 1987 definitivamente se da inicio al programa y desde entonces según la Comisión Europea más de 3 millones de universitarios se han beneficiado de sus becas. A lo largo de este recorrido histórico, ha ido pasando por diferentes etapas y denominaciones en las que ha ido creciendo su alcance y envergadura. En 1995, “se crean programas más globales con la intención de aglutinar las distintas iniciativas, antes inconexas, en materia de educación” (Murillo, 2014). En este sentido el programa Sócrates, en su fase inicial, aglutinó iniciativas

<sup>3</sup> Resolución del Consejo y de los Ministros de Educación, de 9 de febrero de 1976, sobre un programa de acción en materia de educación.

como: ERASMUS, Comenius, Eurydice y Arion. En una segunda fase, Sócrates estaba integrado por: Comenius, ERASMUS, Grundtvig, Lingua, Minerva, Observación e innovación, Acciones conjuntas y Medidas de acompañamiento. En 2003, nace el programa ERASMUS Mundus con la intención fundamental de captar alumnado de otros países fuera del marco común europeo. Más tarde pasa a estar integrado en el Programa de Aprendizaje Permanente (PAP). Pero encontramos un punto de inflexión en todas las renovaciones, objetivos y acciones por las que el programa ha ido pasando, en este sentido, la Comunicación de la Comisión Europea de 23 de noviembre de 2011 plantea el futuro del programa *ERASMUS para todos*, que hoy en día alcanza su realidad bajo el nombre de ERASMUS+. Este nuevo planteamiento tiene presentes las áreas de educación, formación, juventud y deporte.

La Unión Europea (UE) ha aumentado la financiación de forma significativa en el proyecto ERASMUS+, con el objetivo de ayudar a 4 millones de jóvenes, estudiantes y adultos entre 2014 y 2020. Se cuenta con una inversión alrededor de 14.700 millones de euros. El organismo central que implementa los programas es la Comisión Europea ERASMUS+<sup>4</sup> y en España, será el SEPIE<sup>5</sup> (Servicio Español para la Internacionalización de la Educación), que es un organismo autónomo del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte encargado de gestionar los programas e iniciativas europeas e internacionales en los ámbitos de la educación y la formación. Actualmente participan en dicho programa, 28 estados miembros de la UE, la antigua República Yugoslava de Macedonia, Islandia, Liechtenstein, Noruega y Turquía. Y dentro de los países socios existe un extenso catálogo que puede ser consultado en su web.

El SEPIE (2017), nos informa a través de su página web de las acciones clave que mantiene activas con los centros educativos:

- Acción Clave 1 (KA1). Movilidad de personas por motivos de aprendizaje (Personal y estudiantes).
- Acción Clave 2 (KA2). Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas (Asociaciones estratégicas entre organizaciones educativas y otros actores relevantes para la innovación e intercambios de buenas prácticas; Plataformas informáticas como e-Twinning / EPALE / EYP para la promoción de la movilidad “virtual” y cooperación).
- Acción Clave 3 (KA3). Apoyo a las reformas políticas.
- En lo referente a la educación superior, a Estrategia Europa 2020 mantiene como objetivo clave un aumento de la tasa de titulados en del 32% al 40%. Como objetivos clave de la Estrategia Educación y Formación 2020 (ET 2020): mantiene el aprendizaje permanente y movilidad; calidad/eficacia de los sistemas de educación y la formación; equidad, cohesión social y ciudadanía activa; creatividad e innovación.
- En este sentido, el programa ofrece multitud de oportunidades para que las instituciones superiores sean escuelas conectadas con el mundo y abiertas al cambio, entre las que destacamos que puedan ser de interés para los centros de enseñanzas artísticas de música en Andalucía:
- Oportunidades de movilidad para aprendizaje en el extranjero para estudiantes: Es necesario estar cursando grado, máster o doctorado para estancias de 3 a 12 meses; también se pueden realizar prácticas en organizaciones públicas o privadas activas en el mercado laboral con duración de 2 a 12 meses. Los titulados universitarios recientes también pueden hacer un período de prácticas en el extranjero en el año siguiente a su graduación. Pero deben planificarlo con tiempo suficiente: la universidad selecciona a los

<sup>4</sup> Para saber más [http://ec.europa.eu/programmes/ERASMUS-plus/node\\_es/](http://ec.europa.eu/programmes/ERASMUS-plus/node_es/)

<sup>5</sup> Consultar aquí SEPIE <http://www.sepie.es/>

candidatos en el último curso de la carrera. También se puede solicitar estudiar fuera de Europa (número limitado). También destacar, la movilidad para jóvenes en modalidad de voluntariado europeo, fuera de las instituciones. Los intercambios de jóvenes están abiertos a personas de edades comprendidas entre 13 y 30 años. El Servicio Voluntario Europeo está abierto a personas de edades comprendidas entre 17 y 30 años.

- Oportunidades para el profesorado y el personal no docente de realizar actividades de desarrollo profesional: impartir enseñanza al personal docente de instituciones de Educación superior y recibir formación para el personal docente, asistir a seminarios organizados por empresas.
- Cooperación con empresas: alianzas para el conocimiento (I+D+i).
- Cooperación fuera de la UE: proyectos conjuntos; proyectos estructurales.
- Actividades Jean Monnet: proyectos de cooperación, enseñanza, investigación, conferencias y publicaciones.

### **Proyectos de cooperación internacionales**

En 1953 nace la Asociación Europea de Conservatorios<sup>6</sup> (Association Européenne des Conservatoires, AEC) una organización con una larga trayectoria que ha tenido que superar inmensos retos para su subsistencia y que en la actualidad la componen alrededor de 300 instituciones musicales de Europa y del exterior.

La AEC trabaja para el progreso de la Educación Superior Europea en Música y, de manera general, para la música, las artes y la cultura en la sociedad contemporánea y para las generaciones futuras. De los centros españoles que son miembros activos registrados en su página web (visitada en 2017) encontramos un número de 18 centros, siendo el Conservatorio Superior de Música Manuel Castillo de Sevilla el único de la comunidad andaluza (de los cinco existentes en la comunidad).

El AEC ofrece canales para el intercambio de información para sus miembros facilitando la labor de encontrar socios adecuados con quienes trabajar en proyectos y eventos. Actualmente se organizan hasta cinco reuniones cada año, cada una dedicada a una temática creando grupos de interés alrededor de ella en la poder discutir, exponer y reflexionar. Unas de las actividades más relevantes es el congreso anual, que cada año tiene lugar en un país diferente y suele ser en noviembre y, la reunión de los coordinadores de las relaciones internacionales de los centros.

The AEC Annual Congress is also used as a platform to inform AEC members about the work done in the AEC projects and about the latest developments in higher education at European level. The annual General Assembly of AEC members is another important part of the annual congress, including the Information Forum.

Another event organised by the AEC each year, is the Annual Meeting for International Relations Coordinators in European Conservatoires. The meeting is meant for administrative or teaching staff members in European conservatoires who deal with international relations and European programmes (such as ERASMUS), as well as for institutions not familiar with these programmes, but who have an interest to become involved. (AEC, 2017, párr.1).

## **DESARROLLO**

### **Modelo directivo**

El Conservatorio Superior de Música de Jaén es una institución joven con un profesorado activo y en el que se ha planteado promover un cambio planificado (*hacia dónde queremos ir, por qué queremos ir y cómo llegar*) para dar respuesta a las necesidades y demandas de su

---

<sup>6</sup> La AEC funciona a través de una Asamblea General en la que sus representantes y socios se reúnen a través de congresos anuales donde se planifican las actividades a desarrollar. Para saber más pinchar en el enlace siguiente <http://www.aec-music.eu/home>

comunidad de la manera más eficaz posible.

Con la entrada en vigor de la LOMCE, las funciones atribuidas a la dirección han crecido considerablemente dotando al centro y al director de mayor autonomía pedagógica y de gestión. Por tanto, el presente proyecto atiende a un modelo de dirección que se orienta hacia un estilo participativo y democrático a través de un liderazgo transformador<sup>7</sup> en el que se pretende involucrar a toda la comunidad educativa.

Ferreres y Gairín (1999) señalan que asumir la dimensión colectiva de la innovación supone, en cambio, entender la necesidad de impulsar, dirigir y gestionar estructuras organizativas y actuaciones colectivas que permitan considerar las nuevas demandas y posibiliten, por otra parte, la difusión de las propuestas, planes, proyectos o programas innovadores (Franco, 2016). De este modo, se hará necesario asumir que debemos de adquirir una serie de competencias y conocimientos (I+D) inspirados por una gran motivación que en todo momento nos conduzca con actitud positiva hacia la innovación (i). Como punto de partida, centraremos nuestro esfuerzo en el estudio del centro, su contexto y singularidades, para plantear unos objetivos en consonancia. En la medida de lo posible, la innovación que se plantea partirá de los recursos financieros, humanos y estructurales que de inicio la institución ya tiene implantados.

### **Descripción del centro**

#### **Contexto externo**

La ciudad de Jaén cuenta con una superficie de 422 km<sup>2</sup> y la población actual está muy cercana a los 120.000 habitantes. El Conservatorio Superior de Música se encuentra en el corazón del casco antiguo de la ciudad, en un entorno de gran belleza que se caracteriza por sus edificios antiguos perfectamente conservados (palacios, casas nobles, etc.), barrios de enorme tradición en la capital, y por la cercanía de la Catedral.

La estructura productiva de Jaén presenta un sector agrario dependiente del monocultivo del olivar, un sector de la construcción muy dependiente de los ciclos agrícolas, y un sector industrial en el que predomina la empresa de reducida dimensión y poco tecnificada.

La población que reside en la zona donde se encuentra el Conservatorio Superior es de clase media-baja, donde la crisis económica de los últimos años ha azotado con especial virulencia. No obstante, el hecho de que no se trate de una ciudad de grandes dimensiones hace que la realidad socioeconómica del barrio no sea un factor determinante a la hora de analizar las características del centro ni de su alumnado.

En el terreno cultural, Jaén no se caracteriza por una amplísima oferta en lo que a cultura en general se refiere, y a la música en particular. Existen dos teatros, el Infanta Leonor y el Darymelia, y varias salas de conciertos (entre las que se incluye el Paraninfo del Conservatorio) tanto de gestión pública como privada.

#### **Relaciones con instituciones cercanas**

Uno de los grandes objetivos del Conservatorio es convertirse en protagonista activo de la vida cultural a nivel local, nacional e internacional. Ante la enorme carencia que supone no disponer de una infraestructura adecuada a unas enseñanzas artísticas superiores, el centro se ve en la necesidad de buscar espacios escénicos ajenos donde nuestro alumnado pueda mostrar las capacidades que está adquiriendo durante su formación. Es por ello que resulta fundamental desarrollar acuerdos de colaboración con otras entidades que nos facilite dicha actividad concertística. Actualmente existen ya acuerdos con el Colegio de arquitectos de Jaén, la Real Sociedad Económica Amigos del País, la Universidad de Jaén y la Escuela de Arte “José Nogué” de Jaén, entre otros.

---

<sup>7</sup> El concepto de liderazgo transformador fue originado e introducido por el experto en liderazgo Jamen MacGregor Burns (1978). Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar expectativas, percepciones y motivaciones, así como ladrar el cambio dentro de una organización. Recuperado de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad>

En cuanto a organismos dónde el alumnado puede realizar sus prácticas externas actualmente existen acuerdos de colaboración con las siguientes instituciones: Diputación Provincial de Jaén, Fundación Andrés Segovia (Linares, Jaén), Ayuntamiento de Cazorla (Jaén), Ayuntamiento de Jaén (Patronato de Cultural, Festejos y Deportes), Ayuntamiento de Rus (Jaén). Baraka Proyect (Jaén), Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre (Málaga), Ayuntamiento de Valdepeñas (Ciudad Real), Ayuntamiento de Córdoba, Festival Internacional de Música de Granada, Patronato de la Alhambra y el Generalife de Granada, Dropped S.L. (Granada), Bilbao MusiKa (Ayuntamiento de Bilbao).

#### **Medios de difusión cultural y Programa ERASMUS+**

Se disponen de tres medios importantes: la página web, las redes sociales y la Revista AV Notas que cuenta con su séptimo número publicado en la actualidad.

En cuanto el Programa ERASMUS+, la convocatoria vigente cuando comenzó el estudio de investigación comenzó el 1 de junio de 2016 y finalizaba el 31 de mayo de 2018, con una vigencia de 24 meses. Y uno de los objetivos a corto y medio plazo, de esa convocatoria, es aumentar las movilidades de alumnado y profesorado, así como de visitantes al centro.

#### **Breve historia**

Nace en 2010, convirtiéndose en el quinto centro superior de música dentro de la comunidad andaluza. Se encuentra situado en el casto antiguo en la calle Compañía nº 1 y hasta el curso 2015-2016 ha compartido instalaciones con el Conservatorio Profesional de Música “Ramón Garay” de Jaén. En el curso 2016-2017 comenzaron obras de restauración y mejora en el edificio, lo cual ha conllevado que una parte se encuentre totalmente cerrada e inaccesible. Por tal circunstancia el Conservatorio Profesional ha sido trasladado provisionalmente a otras instalaciones a las afueras de la ciudad.

Desde su nacimiento han pasado dos equipos de gobierno. El equipo actual, con el director D. Pedro Pablo Gordillo Castro a la cabeza, ocupa el puesto desde el curso 2015-2016.

#### **Principios de identidad, organizativos y de gestión**

En el Plan de Centro (integrado por el Proyecto educativo, Reglamento de organización y funcionamiento y Proyecto de gestión) encontramos las señas de identidad y modelo educativo, organizativo y de convivencia por el que se rige la institución. A través de éste observamos la personalidad del conservatorio a nivel curricular, como por ejemplo la impartición de la especialidad de Producción y Gestión única en nuestra comunidad. En cuanto a la organización y gestión el conservatorio se estaba rigiendo por el reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria (en el momento en que comenzó el estudio de investigación), mientras no exista una normativa específica. El mencionado proyecto está sujeto a revisión constante y tiene una vigencia de cuatro años, según marca la normativa.

#### **Finalidades educativas**

Para la concreción de las finalidades educativas han de tenerse en cuenta una serie de factores fundamentales que van a constituir el eje de funcionamiento del centro:

a) Factores pedagógicos, los cuales actuarán como base prioritaria en la redacción y puesta en práctica del Proyecto Curricular de Centro.

b) Factores de organización en cuanto a la disponibilidad de utilización del edificio, ya que el centro comparte instalaciones con el Conservatorio Profesional de Música de Jaén, lo cual supone restringir nuestro horario lectivo a la mañana.

c) Factores sociales e institucionales de las relaciones del centro con el entorno, tanto el interno como el externo.

d) Factores de comunicación a la hora de adoptar medidas para informar a toda la comunidad educativa sobre el Proyecto de Centro.

e) Factores de actuación para la buena gestión democrática del centro.

f) Factores de fomento de la convivencia y relaciones que se originen en el centro, siempre enmarcados en los principios de dignidad y respeto.

En la actualidad, se trabaja en la consecución de tres finalidades de carácter urgente y prioritario: la disposición de un edificio propio; solicitud de la implantación de una nueva especialidad en el centro; la demanda de un reglamento orgánico específico a las enseñanzas que se imparten.

En relación a la temática de la internacionalización, el centro ha trabajado durante pasados cursos los siguientes objetivos generales:

- Favorecer el estudio y uso de idiomas extranjeros en el aula, atendiendo a las competencias de un Titulado Superior de Música.
- Incentivar la formación, evaluación e innovación educativa.
- Afianzar la revista del centro como fuente de investigación y conocimiento para el alumnado.

Para estudiar en profundidad la oferta formativa, la estructura organizativa del centro, los planes de funcionamiento, así como las instalaciones y recursos materiales del mismo, todos ellos aspectos relevantes para confeccionar un análisis pormenorizado de la situación de partida, podemos consultar el **Anexo II**.

#### **Mecanismos de evaluación del centro**

Independientemente de los contemplados en la normativa (memorias finales) y por la administración (memoria de autoevaluación), actualmente se realizan encuestas internas de valoración (anónimas). Los participantes podrán ofrecer su opinión libremente acerca del objeto a valorar, pueden ofrecer datos a tener en cuenta en el proceso de la toma de decisiones para conseguir un correcto sistema de mejora del centro a todos los niveles.

#### **Análisis y comparativa de benchmark de referencia**

La Universidad de Jaén (UJA) es una institución autónoma desde 1993. La oferta académica está en consonancia con las necesidades laborales y profesionales de la sociedad y engloba alrededor de 50 titulaciones de Grado y 22 Másteres algunos de ellos impartidos on-line, así como también programas de doctorado.

Ante las exigencias del EEES, la Universidad de Jaén ha incorporado nuevas medidas en el seno del Plan de Innovación Docente y Formación del Profesorado, tales como el fomento del multilingüismo, la creación de materiales docentes empleando las TIC, un plan de formación de formadores, acciones divulgativas dirigidas a orientadores y profesionales de Bachillerato y la convocatoria de movilidad en innovación docente, entre otros. (Universidad de Jaén, 2018).

Más de 1000 puestos de trabajo de personal docente e investigador (PDI) y aproximadamente 400 personas dedicadas a la administración y servicios para cubrir las necesidades de las 16000 matrículas anuales de alumnado.

El Vicerrectorado de Internacionalización es el órgano encargado de gestionar todo lo relacionado con la movilidad, intercambios, cooperación institucional, etc. Actualmente se encuentra desarrollando un programa de Planificación Estratégica que comprende el período 2015-2019.

A continuación, realizaremos un análisis y comparativa en torno a una serie de variables relacionadas todas ellas con el ámbito de la internacionalización. Dicho estudio, parte de los datos obtenidos de las fuentes documentales de la Universidad de Jaén para contrastarlos posteriormente con la realidad del Conservatorio Superior de Música de Jaén una vez analizado su contexto.

Los datos se han medido según la escala proporcional (%) para ser más fácilmente comparables entre las dos instituciones.

| UJA  | CSM Jaén  |
|--|---|
| Nº de matriculas alumnado: 16000<br>Nº de plantilla profesorado: 1000<br>Nº personal PAS: 400 (2,5%)<br>Ratio profesor-alumno = 1:16 | Nº de matriculas alumnado: 179<br>Nº de plantilla profesorado: 60<br>Nº personal PAS: 4 (2,2%)<br>*Ratio profesor-alumno = 1:3<br>(*Hay que tener en cuenta que las clases en el conservatorio son individuales o en pequeño grupo la gran mayoría) |

En el **Anexo III** se puede visualizar la tabla comparativa realizada entre las dos instituciones.

### Detección de necesidades: Análisis DAFO

En primer lugar, se ha realizado un estudio de las características del centro, entre las que destacan las medidas urgentes que la actual directiva está desarrollando para cubrir ciertas necesidades básicas que se poseen actualmente y que quedan reflejadas tanto en la Memoria del curso 2016-2017 y 2017-2018 como en el Plan de Centro.

Posteriormente, centrándose en el campo de la internacionalización, se ha realizado el análisis y comparativa con el benchmark de referencia. De esta comparativa se obtiene información sobre las líneas de trabajo que dicho centro, de similares características educativas al nuestro, viene implantando hace años. Finalmente, con el análisis DAFO se pretende realizar un diagnóstico en relación a la internacionalización del Conservatorio Superior de Música de Jaén:

| DAFO   |   |
|--|---|
| Análisis interno   |   |
| DEBILIDADES  | FORTALEZAS  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantilla de profesorado inestable (comisión de servicio la mayoría en el momento de la realización del estudio).</li> <li>- Falta de desarrollo de Planes estratégicos concretos.</li> <li>- Falta desarrollo de la Web y documentación publicitaria del centro.</li> <li>- Falta de aprovechamiento de los programas formativos ofertados por la Consejería de Educación.</li> <li>- Bajo índice de matriculas de alumnado. Imagen corporativa poco desarrollada.</li> <li>- Necesidades básicas sin cubrir (puestos trabajo RTP, instalaciones deficientes, instrumental necesario insuficiente, material TIC deficitario)</li> <li>- Obras en el edificio que condiciona el normal funcionamiento (edificio gran parte cerrado)</li> <li>- Caída de movilidades del alumnado en cursos anteriores al la realización del estudio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directiva muy activa y comprometida, con liderazgo distribuido y colaborativo.</li> <li>- Único centro en la provincia de Enseñanzas Superior de Música.</li> <li>- Único centro que posee la especialidad de Producción y Gestión en Andalucía.</li> <li>- Centro con una plantilla de profesorado joven (media de edad 30-40 años) y con gran participación en actividades musicales.</li> <li>- Coordinadores de la Oficina de Erasmus son personas altamente implicadas y cualificadas a nivel de idiomas.</li> <li>- Profesorado con alta cualificación en nuevas tecnologías y nuevas metodologías.</li> </ul> |
| Análisis externo   |   |
| AMENAZAS   | OPORTUNIDADES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de desarrollo normativo para las Enseñanzas de Música en Andalucía que se ajuste a las necesidades del EEES.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar la amplia financiación ofrecida por el SEPIE de la estrategia ET2020.</li> <li>- La movilidad del profesorado y alumnado</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de desarrollo normativo en cuanto al acceso a la función directiva (directiva en carácter de provisionalidad en el momento de la realización del estudio)</li> <li>- Falta personal que ha de enviar la Administración.</li> <li>- Falta financiación y apoyo externo en la formación del profesorado, proyectos cooperación e investigación.</li> <li>- Alto nivel de competencia en los centros de la comunidad andaluza.</li> <li>- Crisis económica que limita los presupuestos otorgados a los centros en todas las áreas de funcionamiento.</li> </ul> | <p>como requerimiento desde Europa facilita su puesta en marcha desde todas las instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La autoformación y formación online, para alumnado y profesorado ofrece grandes ventajas para el seguimiento del proceso E-A.</li> <li>- Cercanía con la Universidad de Jaén para realizar actividades de cooperación y colaboración.</li> <li>- Buenas relaciones con instituciones del entorno para realización de conciertos y para prácticas del alumnado.</li> <li>- Interés global creciente por la enseñanza en español.</li> <li>- Ciudad aún por explorar en el terreno cultural y musical.</li> <li>- Centro está situado en un lugar emblemático de la ciudad.</li> </ul> |
|---|--|

Tabla 7: Análisis DAFO del CSM de Jaén. Fuente: Elaboración propia

Del presente análisis, se desprenden la existencia de una serie de ámbitos para la mejora sobre los cuales se van a basar nuestras acciones estratégicas. Se plantea un proceso planificado a partir de las necesidades detectadas y de los recursos con los que el centro cuenta actualmente. Como **objetivos generales** a desarrollar en el centro tendríamos:

- Planificar pautas de actuación para aumentar la participación en el programa ERASMUS+, tanto para el alumnado como para el profesorado.
- Proponer actividades para la realización de proyectos internacionales.
- Promover un plan de formación del profesorado que abarque la mejora de las competencias lingüísticas.
- Desarrollar actuaciones participativas en programas de investigación e innovación educativa para la mejora de la práctica docente y el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Ayudar a promover y mejorar la imagen corporativa del centro.

No obstante, en el presente artículo se publicará un Plan de Internacionalización que se centrará en crear medidas de mejora para la participación en le programa ERASMUS+ y plan de cooperación internacional, quedando pendientes de desarrollo las otras dos áreas de incidencia mencionadas en el párrafo anterior.

### **Plan de Internacionalización para el Conservatorio Superior de Música de Jaén**

El presente Plan de Internacionalización está diseñado a través de las dos líneas estratégicas (LE) de las cuales parten de objetivos estratégicos (OE) concretos. El Plan tiene una duración de cuatro años de implantación e hipotéticamente está planteado para su comienzo en el presente curso escolar.

#### LE1: Plan de impulso a la participación en el Programa Erasmus+

##### **Objetivos estratégicos**

- OE1: Revisar periódicamente todos los documentos organizativos del centro
- OE2: Crear de una comisión de trabajo permanente de internacionalización
- OE3: Establecer un plan de comunicación tanto a nivel interno como externo
- OE4: Aumentar la movilidad del alumnado y profesorado (interno y externo)

- OE5: Elaborar guías informativas para visitantes (alumnado y profesorado externo)
- OE 6: Fomentar la práctica de idiomas
- OE7: Crear programas de intercambio de experiencias y aprendizaje personal
- OE8: Distribuir el presupuesto en consonancia con la estrategia

| <b>Situación actual del centro</b>   |  |
|--|--|
| Proyecto 2015-2016   | Proyecto 2016-2018   |
| Comienzo del programa 1 Junio 2015 – finaliza 30 Septiembre 2016 (16 meses)  | Comienzo 1 Junio 2016 – finaliza 31 Mayo 2018 (24 meses)   |
| Presupuesto aprobado por SEPIE: 9.839,35 €   | Presupuesto concedido por SEPIE: 24.450 € / Declarado: 12.450€   |
| Preparación movilidades salientes (septiembre): firma acuerdos, asignaturas, convenios, etc.   | Preparación de movilidades (enero 2016): firma acuerdos, asignaturas, convenios, etc.  |
| Requisitos de admisión (octubre): Prueba de nivel de idiomas online (Online Linguistic Support - OLS).   |  |
| Publicidad de convocatorias (noviembre): Tablones informativos y aula virtual del centro   |  |
| Movilidades concedidas SEPIE: 5<br>Movilidades declaradas: 16<br>Movilidades de profesorado: 2 (docencia) y 2 (formación)<br>Movilidad estudiantes: 12 | Movilidades concedidas SEPIE:13 (10 alumnado y 3 profesorado)<br>Movilidades declaradas:11<br>Movilidades de profesorado: 2 (docencia) y 1 (formación)<br>Movilidad estudiantes: 5 |
| Movilidades recibidas: 2 profesorado (docencia)  | Movilidades recibidas: 4 profesorado (docencia)  |
| Entidades con acuerdo: 12  | Entidades con acuerdo: 17  |
| Publicidad: una página dentro de la web del centro   |  |
| Financiación: procedente del SEPIE   |  |

**Tabla 8: Situación actual del centro en el Programa Erasmus+.**  
Fuente Elaboración Propia.

## LE2: Plan de Cooperación Internacional

### Objetivos estratégicos

- OE1: Establecer convenios de cooperación y colaboración con entidades cercanas
- OE2: Establecer convenios de cooperación y colaboración con entidades internacionales
- OE3: Estudiar la posibilidad de destinar presupuesto específico para el Plan

### Situación actual del centro

| Cursos desde 2016 hasta 2019  |
|---|
| <p>Convenios firmados para uso de instalaciones para ciclos de conciertos o conciertos concretos del alumnado o profesorado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegio de arquitectos de Jaén</li> <li>• Real Sociedad Económica Amigos del País</li> <li>• Universidad de Jaén</li> <li>• Escuela de Arte “José Nogué” de Jaén</li> </ul>   |
| <p>Convenios firmados para la realización de prácticas externas del alumnado de la especialidad de Producción y Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diputación Provincial de Jaén</li> <li>• Fundación Andrés Segovia (Linares, Jaén)</li> <li>• Ayuntamiento de Cazorla (Jaén)</li> <li>• Ayuntamiento de Jaén (Patronato de Cultural, Festejos y Deportes)</li> <li>• Ayuntamiento de Rus (Jaén)</li> <li>• Baraka Proyect (Jaén)</li> <li>• Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre (Málaga)</li> <li>• Ayuntamiento de Valdepeñas (Ciudad Real)</li> <li>• Ayuntamiento de Córdoba</li> <li>• Festival Internacional de Música de Granada</li> <li>• Patronato de la Alhambra y el Generalife de Granada</li> <li>• Dropartist S.L. (Granada)</li> <li>• Bilbao MusiKa (Ayuntamiento de Bilbao)</li> </ul> |
| <p>Convenios en el campo de la internacionalización fuera del Programa Erasmus+: actualmente ninguno</p>  |
| <p>Financiación: actualmente no existe partida presupuestaria.</p>  |

Tabla 10: Situación actual del centro en las relaciones institucionales. Fuente: Elaboración propia

## Línea Estratégica 1: Plan de impulso a la participación en el Programa Erasmus+

| PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS (GESTIÓN)  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| Objetivo Estratégico 1: REVISAR PERIÓDICAMENTE TODOS LOS DOCUMENTOS ORGANIZATIVOS DEL CENTRO   |   |  |  |
| Acciones   | Responsables <sup>8</sup>   | Calendario   | Indicadores de logro <sup>9</sup>  |
| 1. Proyecto de Centro.<br>2. Plan de formación del profesorado.<br>3. Plan de orientación y acción tutorial.<br>4. Plan de autoprotección.<br>5. Plan de Igualdad.<br>6. Plan de convivencia.  | Equipo Directivo (ED)<br>ETCP, Coordinador/a, DEP<br>ETCP y DEP<br>ED, Coordinador/a<br>ED, Coordinador/a<br>ED, Comisión Convivencia     | 2019-20<br>2019-20<br>2019-20<br>2019-20<br>2019-20<br>2019-20   | 1. N° de documentos actualizados y revisados.<br>2. N° documentos que incluyen medidas adoptadas en relación al Programa Erasmus+.<br>3. Grado de satisfacción del personal del centro con el proceso de revisión de documentación (encuesta).   |
| Objetivo estratégico 2: CREAR UNA COMISIÓN DE TRABAJO PERMANENTE DE INTERNACIONALIZACIÓN (CI)  |   |  |  |
| Acciones   | Responsables  | Calendario   | Indicadores de Logro   |
| 1. Creación de una Comisión que coordine todas las acciones relacionadas al programa Erasmus+ y vista internacional del centro.<br>2. La Comisión se encargará de optimizar los recursos materiales y humanos del centro, así como realizará un seguimiento del estudio iniciado del Benchmark de referencia.<br>4. Asignación de tareas a cada uno de los miembros de la Comisión y creación de un calendario de actuaciones y reuniones (las reuniones incluirán un proyecto piloto por videoconferencia (google+ o skype).<br>5. Establecer mecanismo de participación abierta del Claustro y la Asociación de Alumnado en la Comisión de manera voluntaria. Buzón de sugerencias.<br>6. Creación de un Plan estratégico de | Equipo Directivo y Oficina Erasmus<br><br>Comisión de Internacionalización <sup>10</sup> (6 personas y VOL)<br><br>ED y CI<br><br>ED y CI | Inicio de curso (sept. 2019) y reuniones quincenales con el ED<br>Reuniones quincenales<br><br>Nov. 2019 y revisión todo el curso y sucesivos<br><br>Todo el curso<br><br>Final de curso | 1. Creación de un Plan para el control y evaluación del funcionamiento de la Comisión, que incluya: Grado de satisfacción de los miembros de la comisión, Grado de satisfacción del claustro, Grado de ejecución de las tareas, N° de reuniones de la comisión realizadas durante el curso y grado de asistencia; N° de acciones llevadas a la practica por curso escolar; etc...<br>2. N° de participaciones voluntarias de miembros del Claustro y Asoc. de alumnado por curso escolar en las reuniones de la Comisión.<br>3. Grado de implicación parte de la comunidad educativa en el impulso a la internacionalización.<br>4. Grado de seguimiento del benchmark de referencia.<br>5. Grado de satisfacción con el calendario de actuaciones y reuniones.<br>6. Creación del Plan estratégico de |

<sup>8</sup> Sigas aplicadas a Responsables: Equipo Directivo: ED / Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica: ETCP / Departamentos: DEP / Claustro: CLA / Alumnado: ALM / Coordinador/a (autoprotección, igualdad y formación) / Profesorado y alumnado voluntario: VOL

<sup>9</sup> Los indicadores de logro serán valorados a través de tres escalas de medida dependiendo del indicador en cuestión: a) escala cuantitativa atendiendo a un número concreto (n° de acciones, n° documentos, n° de participaciones, etc.); b) respuesta simple de Si o No; c) escala cualitativa de 1 al 5 (1 Muy poco, 2 Poco, 3 Regular, 4 Bastante y 5 Mucho). De esta manera los resultados de las encuestas y memorias estadísticas serán fácilmente descifrables.

<sup>10</sup> Comisión de Internacionalización (CI): Oficina de Erasmus / Profesorado que ayuda a tareas organizativas: 1 persona Redes Sociales, 1 persona Página Web, 1 persona Guías Didácticas, 1 persona de Formación, evaluación e innovación educativa.

|  |                     |  |  |
|--|---------------------|--|--|
| Internacionalización a largo plazo (aprox. 4 cursos escolares).  | CI                  | (junio 2020)<br>Curso 2020-21<br>Iniciar en el Curso 2020-21 | internacionalización.<br>7. N° de instituciones con acuerdos.<br>8. Grado de satisfacción de implantación del proyecto web multilingüe.<br>9. Grado de satisfacción con la imagen internacional del centro.  |
| <b>Objetivo estratégico 3: ESTABLECER UN PLAN DE COMUNICACIÓN TANTO A NIVEL INTERNO COMO EXTERNO</b>   |                     |  |  |
| <b>Acciones</b>  | <b>Responsables</b> | <b>Calendario</b>  | <b>Indicadores de logro</b>  |
| 1. Estrategia de comunicación hacia la comunidad educativa.  | ED, CI, DIRCOM      | Inicio curso (sep. 2020)                                     | 1. Creación de la figura de responsable de comunicación (Dircom).  |
| 2. Nombrar un responsable de comunicación entre el Conservatorio y UJA.  | ED y CI             | Inicio curso (sep. 2020)                                     | 2. Grado de satisfacción con la estrategia comunicativa del Dircom (Plan de comunicación)  |
| 3. Estudiar la posibilidad de establecer convenios de colaboración con la UJA (Centro de estudios avanzados en Lenguas Modernas) y EOI (Escuela Oficial de Idiomas de Jaén). | ED                  | Curso 2020-2021  | 3. Realización de memorias semestrales y anuales de funcionamiento.<br>4. Publicación hacia la comunidad educativa de las memorias y estadísticas.<br>5. Grado de satisfacción de las comunicaciones.<br>6. Grado de satisfacción con las relaciones con la UJA y/o EOI. |

**PERSPECTIVA DEL CLIENTE (ALUMNADO Y USUARIOS)**

**Objetivo estratégico 4: AUMENTAR LA MOVILIDAD DEL ALUMNADO Y PROFESORADO (INTERNO Y EXTERNO)**

|   |                     |                   |   |
|---|---------------------|-------------------|---|
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsables</b> | <b>Calendario</b> | <b>Indicadores de logro</b>   |
| 1. Definir los criterios de selección musical y académica para el alumnado que solicita Erasmus+.                                 | ETCP, DEP           | 2019-20           | 1. Realización del documento de actuaciones para la solicitud (protocolo).  |
| 2. Realizar una reunión presencial al inicio de cada curso explicando el protocolo.   | Oficina Erasmus     | Inicio de curso   | 2. N° de reuniones informativas realizadas con el alumnado por curso escolar.   |
| 3. Publicitar a menudo información a través de la web, redes y tablones de anuncios incentivando la participación en el programa. | CI                  | Todo el curso     | 3. Grado de satisfacción del alumnado en cuanto al acceso a la información y utilidad de la misma.<br>4. N° de solicitudes recibidas. |
| 4. Informar y facilitar formación sobre lo cursos de idiomas (OLS, EOI, UJA).   | CI                  | Todo el curso     | 5. N° de movilizaciones realizadas y recibidas.<br>6. Grado de satisfacción.  |
| 5. Definir un espacio físico en el centro con la información llamativa del Programa   | CI                  | Todo el curso     |   |

|  |                     |                          |  |
|--|---------------------|--------------------------|--|
| Erasmus+ (Tablón).   | Secretario/a        | Inicio curso (sep. 2019) |  |
| <b>Objetivo estratégico 5: ELABORAR GUÍAS INFORMATIVAS PARA VISIANTES (ALUMNADO Y PROFESORADO EXTERNO)</b> |                     |                          |  |
| <b>Acciones</b>  | <b>Responsables</b> | <b>Calendario</b>        | <b>Indicadores de Logro</b>  |
| 1. Realización de guías informativas en varios idiomas.  | CI y VOL            | 2020-21                  | 1. Grado de satisfacción de la realización de las guías.   |
| 2. Realizar vídeos promocionales en varios idiomas del centro y su funcionamiento.                         | CI y VOL            | 2021-22                  | 2. N° de idiomas de traducción.<br>3. N° de voluntarios participantes para la creación de las guías.<br>4. Grado de satisfacción con el vídeo promocional realizado. |

**PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS)**

**Objetivo estratégico 6: FOMENTAR LA PRÁCTICA DE IDIOMAS**

|   |                        |                   |  |
|---|------------------------|-------------------|--|
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsables</b>    | <b>Calendario</b> | <b>Indicadores de logro</b>  |
| 1. Estudio estadístico del nivel de idiomas del personal del centro y de los estudiantes.   | Jefe de Estudios       | 2019-20           | 1. N° de acreditaciones en idiomas del personal del centro y estudiantes (B1, B2, C1, etc)   |
| 2. Plan estratégico para la docencia impartida en lengua extranjera                         | Equipo Directivo, ETCP | 2020-21           | 2. N° de asignaturas que se podrían impartir en otros idiomas de manera parcial.   |
| 3. Trabajo de textos en otros idiomas en el aula.   | DEP, TUT               | 2021-22           | 3. N° de asignaturas que se podrían impartir en otros idiomas de manera total.   |
| 4. Plan de tutorización para el alumno extranjero   | ED, ETCP               | 2021-22           | 4. N° de textos (lecturas) programados como trabajo de lectura en las diferentes asignaturas   |
| 5. Estudio de oferta para el estudio de idiomas fuera del centro (UJA, EOI, Academias, etc) | CI                     | 2021-22           | 5. Grado de satisfacción con el Plan de tutorización al alumnado extranjero entre los departamentos.<br>6. N° de cursos o convenios realizados con otras instituciones para el estudio de cursos de idiomas. |

**Objetivo estratégico 7: CREAR PROGRAMAS DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJE PERSONAL**

|   |                     |                   |   |
|---|---------------------|-------------------|---|
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsables</b> | <b>Calendario</b> | <b>Indicadores de Logro</b>   |
| 1. Creación de un Proyecto de acogida y ayuda para el alumnado y profesorado visitante "Musician Buddy".  | ED y CI             | 2020-21           | 1. Grado de aceptación de la creación del Proyecto "Musician Buddy".  |
| 2. Creación de un Programa de Egresados (exposición de experiencias a la comunidad educativa vía online, web, tablón Erasmus+ y ponencias presenciales) | ED y CI             | 2020-21           | 2. N° de estudiantes que quieren participar en el programa "Musician Buddy".<br>3. Grado de interés de las ponencias e informaciones provenientes de los egresados.<br>4. N° de egresados y participantes en el programa. |

**PERSPECTIVA FINANCIERA (ECONÓMICA)**

**Objetivo estratégico 8: DISTRIBUIR EL PRESUPUESTO EN CONSONANCIA CON LA ESTRATEGIA**

| <b>Acciones</b>  | <b>Responsables</b>              | <b>Calendario</b>   | <b>Indicadores de logro</b>  |
|--|----------------------------------|---------------------|--|
| 1. Destinar presupuesto mínimo al funcionamiento de la estrategia.                                 | Equipo Directivo y Secretario/a. | 2019-20 y sucesivos | 1. Grado de satisfacción de los miembros del equipo directivo en relación a la adecuación de los presupuestos.   |
| 2. Estudiar la posibilidad de buscar financiación externa para el funcionamiento de la estrategia. | ED                               | 2019-20 y sucesivos | 2. Valoración de cada partida con la estrategia para ajustar y distribuir el presupuesto convenientemente.<br>3. Nº de entidades externas que ayudan a financiar el funcionamiento de la estrategia. |

Tabla 9: Línea Estratégica 1. Fuente: Elaboración propia.

**Línea estratégica 2: Plan de Cooperación Internacional**

**PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS (GESTIÓN)**

**Objetivo estratégico 1: ESTABLECER CONVENIOS DE COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN CON ENTIDADES CERCANAS**

| <b>ESTABLECER</b>   | <b>Responsables</b> | <b>Calendario</b> | <b>Indicadores de logro</b>  |
|---|---------------------|-------------------|--|
| 1. Mantener y afianzar los convenios de colaboración existentes.  | Equipo Directivo    | 2019-20           | 1. Nº de convenios de colaboración.  |
| 2. Ampliar convenios con nuevas instituciones.  | ED                  | 2019-20           | 2. Nº de nuevos convenios de colaboración por curso escolar.   |
| 3. Crear una iniciativa de cooperación con el resto de Conservatorios Superiores de la comunidad andaluza (p.e. Primer Encuentro de Buenas Prácticas en el campo de la internacionalización). | CI                  | 2020-2021         | 3. Grado de satisfacción de los asistentes al encuentro de intercambio de buenas prácticas.<br>4. Nº de actividades musicales coordinadas con los centros de la comunidad "temática intercambio erasmus+". |
| 4. Fomentar las actividades musicales entre el alumnado extranjero y visitante (p.e Primer Encuentro musical comunitarios del alumnado erasmus de los conservatorios superiores andaluces).   | CI                  | 2020-21           | 5. Nº de participantes en las actividades (encuentros).<br>6. Grado de consecución de formar parte de la asociación (ACESEA).  |
| 5. Estudiar la posibilidad de formar parte de la Asociación Española de Centros Superiores de Enseñanzas Artísticas   | ED                  | 2020-21           |  |

|   |                                 |  |   |
|---|---------------------------------|--|---|
| (ACESEA).   |                                 |  |   |
| <b>Objetivo estratégico 2: ESTABLECER CONVENIOS DE COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN CON ENTIDADES INTERNACIONALES</b>   |                                 |  |   |
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsables</b>             | <b>Calendario</b>                              | <b>Indicadores de Logro</b>   |
| 1. Estudiar la posibilidad de formar parte de la Asociación Europea de Conservatorios (AEC).<br>2. Planificar un intercambio musical con algún centro extranjero. | Equipo Directivo<br><br>ED, DEP | Inicio de curso<br>(sept. 2019)<br><br>2020-21 | 1. Grado de consecución de formar parte de la asociación (AEC).<br>2. Grado de satisfacción con el intercambio realizado. |

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

**Objetivo estratégico 3: ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE DESTINAR PRESUPUESTO ESPECÍFICO PARA EL PLAN**

|   |                     |                   |  |
|---|---------------------|-------------------|--|
| <b>Acciones (Tareas)</b>  | <b>Responsables</b> | <b>Calendario</b> | <b>Indicadores de logro</b>  |
| 1. Estudiar la posibilidad de destinar presupuesto mínimo al funcionamiento del plan. | Equipo Directivo    | 2020-21           | 1. Grado de satisfacción de los miembros del equipo directivo en relación a la adecuación de los presupuestos. |

Tabla 11: Línea Estratégica 2. Fuente: Elaboración Propia.

### **Seguimiento y evaluación del proyecto de dirección**

La propuesta de mejora tendrá un seguimiento anual y permanente a lo largo del curso escolar través de una evaluación continua y una evaluación final.

La evaluación continua se llevará a cabo a través de fichas de registro, sobre los indicadores de logro, que nos ayudarán a detectar posibles obstáculos o desviaciones de la estrategia en cuanto a la temporalización y calendarios previstos. Dentro de esta evaluación continua se realizará un pequeño informe a mitad de curso (febrero) que será estudiado por el equipo directivo, las comisiones de trabajo y/o departamentos, según corresponda.

La evaluación final o anual, será la realizada a final de curso coincidiendo con la realización de la Memoria Anual de curso. En ella se recogerán un balance específico de todos los aspectos trabajados y el grado de logro en la consecución de los objetivos marcados, así como propuestas de mejora para el siguiente.

La observación directa, las entrevistas, la autoevaluación y las encuestas o cuestionarios realizadas a la comunidad educativa serán herramientas vitales para comprobar el grado de consecución de los objetivos generales y específicos. A lo largo del curso, se determinará en qué momento se realizarán las encuestas de manera masiva, sin embargo, será habilitada de manera permanente una encuesta de satisfacción para el profesorado y alumnado a través del Aula Virtual del centro que podrá ser enviada en cualquier momento del año y que incluirá un apartado de sugerencias y/o requerimientos, pudiendo ser anónima o personalizada según el encuestado o encuestada lo decida.

Por último, destacar la evaluación de la función directiva, ya que será la que sirva de guía en la planificación y sistematización de las acciones. Todos los procesos incluidos en este proyecto responden al modelo PDCA<sup>11</sup> o espiral de mejora continua (Plan-Do-Check-Act): planificar, hacer, verificar y actuar.

### **CONCLUSIONES**

El presente artículo, parte de una realidad como es la demanda social en cuanto a las relaciones internacionales. Esta inquietud vista desde el punto de vista de los centros educativos, puede ser aprovechada para generar una nueva manera de aprender y comunicarse. Por ello, los centros tienen que crecer e innovar en cuanto a la internacionalización en la búsqueda de una educación de calidad.

La propia investigación realizada revela que el campo de estudio es muy amplio y que se han tenido que acotar las variables y categorías de trabajo ajustándolas al contexto de la educación superior, en concreto para los conservatorios superiores de música. Una de las conclusiones generales más importantes, sería que se necesita una mejor definición y planificación de manera que los docentes trabajen de forma coordinada, con unos objetivos claros y unas acciones concretas que nos orienten al logro de lo pactado.

En cuanto el plan de trabajo, la autora ha aportado una propuesta de mejora para el Conservatorio Superior de Musica *Andrés de Vandelvira* de Jaén que se define a través de una estrategia innovadora de gestión, un Plan de Internacionalización. Dicho Plan desarrolla otros planes específicos que estarán vinculados al Plan de Centro, constituyendo un documento oficial que sirva de guía para toda la comunidad educativa.

A continuación, destacar algunas conclusiones sobre las comparativa realizada y actividades propuestas:

- La comparativa con la Universidad de Jaén ha permitido detectar que existen grandes diferencias a nivel organizativo y de gestión de la calidad entre los dos centros, partiendo el CSM de Jaén con una gran desventaja por falta de recursos y desarrollo normativo. Por otro

---

<sup>11</sup> El Ciclo de Deming o círculo PDCA es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.  
Recuperado de [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58\\_ciclo\\_pdca\\_estrategia\\_para\\_mejora\\_continua.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58_ciclo_pdca_estrategia_para_mejora_continua.html)

lado, la Universidad, por su trayectoria, nos demuestra que la participación en programas internacionales está bien instaurada a través de planes específicos.

- La investigación sobre el Programa Erasmus+ y su estudio sobre el nivel de implantación en el CSM de Jaén, ha permitido ofrecer líneas de acción aún poco exploradas en el funcionamiento cotidiano de un conservatorio. Tales acciones dirigen sus esfuerzos al aumento de la participación de la comunidad educativa en las pautas marcadas por dicho programa, como por ejemplo: la creación de una comisión de internacionalización, elaboración guías para personal visitante, creación de un plan de acogida al alumnado extranjero, creación de un plan estratégico para la docencia impartida en lengua extranjera, etc.
- La investigación sobre la cooperación internacional nos dirige, en primera instancia, en la dirección de aunar motivaciones entre centros de las misma índole o instituciones educativas o culturales, todo ello en la búsqueda de intercambio de buenas prácticas. Por tanto, se subraya la necesidad de que el Instituto Superior de Enseñanzas Artísticas de Andalucía tenga un papel más activo en este campo. Como acciones propuestas encontramos: un encuentro de intercambio de buenas prácticas entre los cinco conservatorios superiores andaluces, formar parte de la Asociación Española de Centros Superiores de Enseñanzas Artísticas o formar parte de la Asociación Europea de Conservatorios.

Como trabajo futuro, sería interesante contemplar la posibilidad de desarrollar las líneas estratégicas sobre la formación permanente del profesorado o el desarrollo de la competencia investigadora, ambos factores clave en la internacionalización de los centros.

Para concluir, señalar que la administración actualmente no contempla la necesidad del desarrollo de un plan de internacionalización para los conservatorios superiores, por tanto, existe un desconocimiento y una falta de información sobre cómo realizar una planificación de tales características. Con este trabajo, la autora, pretende mostrar una propuesta que pueda servir de modelo a otros centros. De igual modo, para la implantación de tales acciones será imprescindible la visión y la labor que desarrolle el equipo directivo, y en tal sentido, se ha de asumir el reto con actitud motivadora y dinamizadora en la que se facilite el tránsito de la información y se permita la participación de todos los agentes implicados en el citado cambio planificado.

## REFERENCIAS

- Adalid, P. (2017). *Políticas de Calidad*. Manuscrito no publicado. Módulo 4, Calidad y Evaluación Institucional. Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos. Universidad CEU Cardenal Herrera. Valencia.
- Association Européenne des Conservatoires - AEC. (2018). Benefits of Memberships. Recuperado el 18 de enero de 2017 de <http://www.aec-music.eu/members/benefits>
- Escamilla, S. (2006). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral de la UAB, Facultad de Ciencias de la Educación, Departamento de Pedagogía aplicada. Recuperado el 30 de marzo de 2018 de <https://www.tdx.cat/handle/10803/5046#page=1>
- Franco, E. Giuliani, A. Kassouf N. y Alves, D. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. *Revista Invenio*, 9(17), pp.77-94.
- Franco, J. (2016). *La investigación, el Desarrollo y la Innovación (I+D+i) en la gestión educativa*. Manuscrito no publicado. Módulo 1: Gestión del proyecto educativo y planteamientos institucionales. Universidad CEU Cardenal Herrera. Valencia
- Gujjarro, A. (2013). Presente y Futuro de las Enseñanzas Musicales en España. *Revista Mar – Música de Andalucía en la Red*, 4, 119-122. Recuperado el 2 de marzo de 2018 de [http://mar.ugr.es/static/MAR\\_Revista/\\*/4/articulos/presente-y-futuro-de-las-enseñanzas-musicales-en-espana-3](http://mar.ugr.es/static/MAR_Revista/*/4/articulos/presente-y-futuro-de-las-enseñanzas-musicales-en-espana-3)

- Intxaurburu, M. y Ochoa, C. (2005). Una revisión de la herramienta de Benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12, 73-103. Recuperado el 15 de febrero de 2018 de [https://www.ehu.es/documents/2069587/2113623/12\\_6.pdf](https://www.ehu.es/documents/2069587/2113623/12_6.pdf)
- Junta de Andalucía. (2017). Sección 11.32. *Instituto Andaluz de Enseñanzas Artísticas Superiores*, 301-303. Recuperado el 15 de enero de 2018 de [https://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/planif\\_presup/presupues2017/memoria/memoria-a-14.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/planif_presup/presupues2017/memoria/memoria-a-14.pdf)
- Knight, J. (2014). La internacionalización en la educación. *Revista elButlletí*, 75. Recuperado el 1 febrero de 2019 de [http://www.aqu.cat/elbutlleti/butlleti75/articles1\\_es.html#.WYTFKdPygUE](http://www.aqu.cat/elbutlleti/butlleti75/articles1_es.html#.WYTFKdPygUE)
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2014). Estrategia para la Internacionalización de las Universidades Españolas 2015-2020. *Grupo de Trabajo de Internacionalización de Universidades*. Recuperado el 23 de febrero de 2018 de <https://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/politica-internacional/estrategia-internacionalizacion/EstrategiaInternacionalizaci-n-Final.pdf>
- Murgui, S. (2013). Benchmarking en la educación: Proyecto de Gestión y Dirección basado en el modelo escolar finlandés. (Trabajo Fin de Máster). Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia. Recuperado el 12 de febrero de 2018 [https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/5945/1/Benchmarking%20en%20la%20educaci%c3%b3n\\_%20proyecto%20de%20gesti%c3%b3n%20y%20direcci%c3%b3n%20basado%20en%20el%20modelo%20escolar%20finland%c3%a9s.pdf](https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/5945/1/Benchmarking%20en%20la%20educaci%c3%b3n_%20proyecto%20de%20gesti%c3%b3n%20y%20direcci%c3%b3n%20basado%20en%20el%20modelo%20escolar%20finland%c3%a9s.pdf)
- Murillo, J. (2014). *El programa erasmus y el desarrollo de capacidades. Un análisis multidimensional*. (Tesis Doctoral, Universidad de Valencia). Recuperado el 20 de abril de 2018 de <http://roderic.uv.es/handle/10550/41294>
- Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (2017). Educación superior. España: SEPIE. Recuperado el 21 enero de 2017 de <http://www.sepie.es/educacion-superior/index.html>
- Unión Europea (2009). Conclusiones del Consejo de 12 de mayo de 2009 sobre un marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y formación (ET 2020). *Diario Oficial de la Unión Europea*. C119, 02-10. Recuperado el 1 enero de 2019 de [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52009XG0528\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52009XG0528(01))
- Universidad de Jaén. (2018). La universidad. Recuperado el 1 de enero de 2019 de <https://www10.ujaen.es/conocenos/universidaddejaen>

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Álvarez, C. (2008). La etnografía como modelo de investigación en educación. *Gazeta de Antropología*, 24(1). Recuperado el 25 de enero de 2019 de [http://www.ugr.es/~pwlac/G24\\_10Carmen\\_Alvarez\\_Alvarez.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G24_10Carmen_Alvarez_Alvarez.html)
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, 10 de octubre de 2013, núm. 295, pp. 97858-97921.
- Tejada, J. (2009). Competencias docentes. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 13(2), 0-15. Recuperado el 16 de marzo de 2019 de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev132COL2.pdf>
- Valcárcel, M. (2003). La preparación del profesorado universitario español para la convergencia europea en educación superior. *Proyecto EA2003-0040*. Recuperado el 16 de junio de 2017 de <https://www.unex.es/organizacion/servicios->

universitarios/oficinas/oce/archivos/ficheros/documentos/mec/estudioy analisis/varcarcell1.pdf

Zabalza, M. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.

## ANEXOS

### ANEXO I: Fases del trabajo investigador

#### **Fase 1. Planteamiento del objeto de investigación**

En la que contextualizaremos la situación de la internacionalización en los centros de educación superior, haciendo un recorrido histórico hasta llegar al presente. Este primer acercamiento al objeto de estudio dará lugar a la formulación de preguntas que nos ayudarán a definir la búsqueda. La revisión bibliográfica nos permitirá argumentar con fundamento nuestro trabajo dando lugar al desarrollo del marco teórico con la visión de autores relevantes que han publicado artículos, libros o tesis en este tema. En este sentido dicha búsqueda se ha realizado a través de internet y en las bibliotecas, concretamente en el Conservatorio Superior de Música de Jaén y en la Universidad de Jaén. Una vez definidas las variables a investigar se fijarán los objetivos que nos vamos a marcar.

#### **Fase 2. El modelo metodológico de investigación**

La autora, como miembro activo del claustro del centro educativo, pudo realizar un trabajo de campo que ha situado la investigación en el área de la etnografía de la educación, la cual según Álvarez (2008) “la descripción de los contextos, la interpretación de los mismos para llegar a su comprensión, la difusión de los hallazgos, y, en último término, la mejora de la realidad educativa” (Álvarez, 2008, párr.21).

#### **Fase 3 y 4. Ejecución de la investigación y Análisis de los datos**

La recogida de la información se ha llevado a cabo a través de la observación no estructurada a través de un diario de campo, así como a través de entrevistas estructuradas a diferentes agentes clave en la investigación, como el director del conservatorio. Por otro lado, al ser docente del mismo y haber podido tener acceso a las Memorias Anuales del centro (curso 2015-2016, curso 2016-2017 y curso 2017-2018) ha supuesto una fuente de información muy relevante para obtener datos muy concretos que servirán como punto de partida en el estudio del centro. Por último, en la web del centro también ha aportado datos necesarios para la formulación del proyecto.

Por otro lado, la información sobre la Universidad de Jaén (Benchmark de referencia) ha sido obtenido a través de su página web, ya que son de disponibilidad pública las Memorias Académicas y Estadísticas, las Memorias de Investigación y Planes Estratégicos.

El análisis de datos se ha llevado a cabo a través de una comparativa entre el Conservatorio y la Universidad, que podrán visualizarse de manera sencilla a través de una tabla.

#### **Fase 5. Propuesta de proyecto a partir de los datos de la investigación**

Una vez analizados los datos y estudiado el contexto del centro, todo ello deriva en un análisis DAFO para contemplar la situación en la se encuentra el centro en la actualidad, para de alguna manera aportar nuestra propuesta de mejora en el campo de la internacionalización.

### ANEXO II: Funcionamiento del centro

#### **Oferta educativa**

Las especialidades que actualmente se ofertan en el centro son Interpretación y Producción y Gestión. A su vez, la especialidad de Interpretación presenta dos itinerarios, Instrumentos

Sinfónicos, Piano y Guitarra<sup>12</sup>. En el itinerario de Sinfónicos puede estudiarse Clarinete, Contrabajo, Fagot, Flauta travesera, Oboe, Percusión, Saxofón, Trombón, Trompa, Trompeta, Tuba, Viola, Violín y Violonchelo.

#### **Estructura organizativa y de gestión**

Los Órganos de Gobierno de los centros de enseñanzas superior de música en Andalucía se dividen en Órganos Unipersonales y Órganos Colegiados:

##### **Órganos unipersonales**

El equipo directivo será el órgano ejecutivo de gobierno de los centros públicos, y estará integrado por el director, el jefe de estudios, el secretario y cuantos determinen las Administraciones educativas.

##### **Órganos colegiados**

En el Decreto 327/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria, se establecen como órganos colegiados de gobierno el Consejo escolar y el Claustro de profesores.

##### **Consejo escolar**

La composición del Consejo escolar de los Conservatorios de Música estará constituida por:

- a) El Director o Directora del Conservatorio, que será su presidente.
- b) El Jefe o Jefa de Estudios.
- c) Seis profesores o profesoras.
- d) Siete alumnos o alumnas.
- e) Un representante del personal de administración y servicios.
- f) Un Concejal o representante del Ayuntamiento del municipio en cuyo término se halle radicado el Centro.
- g) El Secretario o Secretaria del Conservatorio, que actuará como secretario del Consejo, con voz y sin voto. Además, durante el curso 2016/2017 se han constituido las siguientes comisiones dentro del Consejo escolar: Comisión permanente y Comisión de convivencia.

##### **Claustro de profesores**

El Claustro de Profesores será presidido por el director o directora del instituto y estará integrado por la totalidad del profesorado que preste servicios en el mismo,

##### **Órganos de coordinación docente**

Está compuesto por los Equipos Docentes compuesto por todo el profesorado que imparte docencia a un alumno/a y Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica (ETCP) integrado por el Director, el jefe de estudios y los jefes o jefas de departamento:

- Departamento de Dirección, Composición y Teoría de la Música
- Departamento de cuerda-arco
- Departamento de tecla
- Departamento de viento y percusión
- Departamento de Musicología
- Departamento de Pedagogía
- Departamento de Producción y Gestión
- Departamento de actividades docentes, culturales y de extensión

##### **Plantilla de profesorado**

Tras años de vida del centro, la plantilla de profesorado comienza a ser bastante estable, si bien todos los años hay un número de variaciones entre los mismos que se considera normal en centros de este tipo. Sin embargo, ya hay cierta continuidad de profesorado en muchas especialidades, lo que permite que el alumnado reciba una educación basada en la coherencia pedagógica. El personal

---

<sup>12</sup> Actualmente se implantó en el curso 2018-2019 la especialidad de canto.

docente del centro está integrado por 60 profesionales de muy diversas especialidades integradas todas ellas en los siete departamentos mencionados con anterioridad.

Algunos miembros desarrollan parte de su horario en actividades organizativas del centro. Existe una persona desarrollando cada una de las siguientes tareas:

- Infraestructura de agrupaciones
- Redes sociales
- Página web
- Coeducación y Plan de igualdad
- Plan de autoprotección
- Guías docentes
- Oficina ERASMUS
- Investigación musical y publicaciones
- Formación, evaluación e innovación educativa
- Coordinación de agrupaciones
- Coordinación de Música de cámara
- Coordinación de pianistas acompañantes

#### **Personal de administración y servicios (P.A.S.)**

- **Secretaría.** El centro cuenta con un único administrativo a tiempo parcial durante dos días a la semana, a la espera de que se nos dote de una R.P.T. acorde a un centro de enseñanzas artísticas superiores.

- **Conserjería.** El centro cuenta con una única conserje, a la espera de que se nos dote de una R.P.T. acorde a un centro de enseñanzas artísticas superiores.

- **Personal de limpieza.** La limpieza del centro corresponde a una empresa privada, la cual es la misma que la asignada al Conservatorio Profesional de Música “Ramón Garay” de Jaén. En concreto, a nuestro centro le corresponden dos personas encargadas de la limpieza, en horario de mañana, cinco días a la semana (gestionado por una empresa privada).

#### **Planes en funcionamiento**

- **Plan de orientación y acción tutorial:** Al tratarse de alumnado mayor de edad, las tutorías se limitan a la atención al alumnado.

- **Plan de formación del profesorado:** las actuaciones serán las contempladas en el Decreto 260/2011 (intercambio y movilidad en el EEES, así como asistencia a cursos, grupos de trabajo, conferencias, congresos, etc) y las marcadas por la Consejería en cuestión de investigación científica, técnica y artística. El Centro facilitará la asistencia a dicha formación compatibilizadla con su carga lectiva.

- **Plan de convivencia:** grandes objetivos del equipo directivo es que la vida diaria del centro esté presidida por la cordialidad entre los distintos sectores de la comunidad educativa. Para ello, se fomentará el diálogo, la comprensión, el compañerismo, y todos los valores necesarios para un correcto funcionamiento del centro.

- **Plan de autoprotección:** El Plan de Autoprotección del Centro es el sistema de acciones y medidas, adoptadas por los titulares o responsables de las actividades educativas, públicas o privadas, con sus propios medios y recursos, dentro de su ámbito de competencias, encaminadas a prevenir y controlar los riesgos sobre las personas y los bienes, a dar respuestas adecuadas a las

posibles situaciones de emergencia y a garantizar la integración de estas actuaciones en el sistema público de protección civil.

– **Plan de actuación en materia de coeducación** (Plan de igualdad): en el que se recogen estrategias que van desde la valoración y diagnóstico general del centro hasta la creación de grupos de trabajo que proyecten la labor coeducativa realizada.

#### **Información sobre el alumnado**

Para poder acceder al Conservatorio el alumnado ha tenido que superar una prueba de acceso y poseer el título de bachillerato. Durante el curso 2017-2018 ha habido 179 alumnos y alumnas matriculados, los cuales proceden de la comunidad andaluza y de otras comunidades como la de Castilla La Mancha, Castilla León, Asturias, Madrid y Comunidad Valenciana. En realidad, estamos ante un alumnado que ha decidido hacer de la música su futuro profesional, por lo que el interés, el sacrificio y las ganas de aprender, así como la dedicación exclusiva a su formación musical, son cualidades que facilitan la enseñanza por parte de los docentes, además de ser la causa fundamental por la cual no se producen conflictos de convivencia ni de funcionamiento normal en el día a día del centro.

Existe una asociación del alumnado actualmente.

#### **Instalaciones y recursos materiales**

Tal y como se recoge en el Proyecto de Gestión encontramos de manera detallada la ordenación y utilización de los recursos del centro tanto materiales como humanos.

En la actualidad, como se ha comentado anteriormente, el edificio se encuentra en obras. Esta situación representa una problemática grave ya que el espacio es limitado y reduce la posibilidad de utilización de aulas y por tanto reduce las posibilidades organizativas. En cuanto a las instalaciones, de manera resumida, el centro dispone de: Planta -1 (1 aula), Planta baja (consejería, administración, despachos, 12 aulas, sala de profesorado, Paraninfo-auditorio, aseo), Primera planta (26 aulas, aseos, sala de conferencias, ), Segunda planta (14 aulas y aseos).

En cuanto a recursos materiales como instrumental del centro existen muchas deficiencias, y además hay que contar que la mayoría del material está compartido con el Conservatorio Profesional.

INÉS MUSSO BUENDÍA  
**ANEXO III: Comparativa entre UJA y el Conservatorio Superior de Música Andrés de Bandelvira de Jaén.**

| Variables para análisis   | Universidad Jaén<br>(Nace en 1993)<br>Programa ERASMUS +   | CSM Jaén<br>(Nace en 2010)<br>Programa ERASMUS +  |
|---|--|---|
| Programa ERASMUS +  | Programa ERASMUS +   | Programa ERASMUS +  |
| Año funcionamiento ERASMUS +  | Carta ERASMUS desde 1993   | Carta ERASMUS desde 2012  |
| Organismo de Gestión  | Vicerrectorado de Internacionalización   | Oficina de ERASMUS  |
| Personal a cargo  | Equipo de Gobierno = 4 personas<br>Personal de Administración = 14 personas  | Equipo de Dirección = Equipo Directivo (3 personas)<br>Equipo de Gestión = 2 profesores a jornada parcial   |
| Plan estratégico  | Plan estratégico 2015-2019   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Plan estratégico propio no posee</li> <li>· Plan de movilidad dentro de las pautas marcadas por el SEPIE para el alumnado y profesorado</li> </ul>                 |
| Espacio Web (imagen internacional del centro)   | Espacio Web propio del Vicerrectorado<br><a href="http://www.ujaen.es/serv/vicint/home/index">http://www.ujaen.es/serv/vicint/home/index</a><br>Idioma: inglés y español (apuesta por el multilingüismo finalizada la actualización en 2016)                                       | Página Web dentro de la Web del Centro<br><a href="http://www.csmjaen.es/es/ERASMUS-chart">http://www.csmjaen.es/es/ERASMUS-chart</a><br>Idioma: español (solo el menú desplegable está en los dos idiomas) |
| Guías Internacionales para visitantes (alumnado y profesorado)  | Guía con información detallada de la universidad y de la ciudad  | No se han realizado guías   |
| Organización de Feria Internacional de la UJA y Jornadas de bienvenida a estudiantes o profesorado extranjero | 2 Jornadas cada semestre   | No se realiza   |
| Cursos de idiomas   | El Centro de Estudios Avanzados en Lenguas Modernas ( <b>CEALM</b> ) de la UJA ofrece formación para la comunidad universitaria. Cursos que se imparten: Alemán, Chino, Francés, Inglés, Italiano, Portugués y Español para extranjeros. Se organiza 1 convocatoria cada semestre. | No existen curso de idiomas propios o asociados con otras entidades   |

LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR. UN ANÁLISIS DE BENCHMARKING Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CONSERVATORIO SUPERIOR DE MÚSICA ANDRÉS DE VANDELVIRA DE JAÉN

|  |  |  |
|--|--|--|
| Plan estratégico para la docencia impartida en lengua extranjera                               | <p>Programa de Tutorización y Ayuda en inglés al estudiante extranjero (<b>PATIE</b>) que comenzó en el curso 2008-2009. Idiomas que ofrece ingles (francés o alemán) y consta de tres modalidades o niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Número de asignaturas de grado impartidas en otro idioma (nivel 3) = 80</li> <li>· Número de asignaturas de postgrado impartidas en otro idioma (nivel 3) = 15</li> <li>· Número de asignaturas de grado y postgrado impartidas en otro idioma (nivel 1 y 2) = 300</li> </ul> | No existe un Plan estratégico  |
| Programa de ayuda al visitante   | <p>Programa Buddy Program: consiste en labores de orientación y asistencia en las primeras semanas por parte de los propios estudiantes de la UJA a cambio de una pequeña remuneración. La participación de estudiantes de la UJA es del 175 al año y el porcentaje de alumnado extranjero que se beneficia del programa es del 75%.</p>   | No existe Programa de ayuda al visitante                             |
| Movilidad de estudiantes ERASMUS + (menos en KA107), programas propios o redes internacionales | <p>Movilidad OUTGOING: 575 (3,59%)<br/> Movilidad INCOMING: 650 (4,06%)</p>  | <p>Movilidad OUTGOING: 5 (2,79%)<br/> Movilidad INCOMING: 0 (0%)</p> |
| Movilidad de estudiantes ERASMUS + KA107   | <p>Movilidad OUTGOING: 40<br/> Movilidad INCOMING: 110</p>   | <p>Movilidad OUTGOING: 0 (0%)<br/> Movilidad INCOMING: 0 (0%)</p>    |
| Movilidad profesorado ERASMUS + (menos en KA107), programas propios o redes internacionales)   | <p>Movilidad OUTGOING: 70 (7%)<br/> Movilidad INCOMING: 50 (5%)</p>  | <p>Movilidad OUTGOING: 3 (5%)<br/> Movilidad INCOMING: 4 (6.66%)</p> |
| Movilidad de profesorado ERASMUS + KA107   | <p>Movilidad OUTGOING: 24<br/> Movilidad INCOMING: 0</p>   | <p>Movilidad OUTGOING: 0 (0%)<br/> Movilidad INCOMING: 0 (0%)</p>    |
| Movilidad PAS ERASMUS + KA107  | <p>Movilidad OUTGOING: 8<br/> Movilidad INCOMING: 12</p>   | <p>No se realiza en la actualidad (0%)</p>                           |

INÉS MUSSO BUENDÍA

|   |   |   |
|---|---|---|
| Acreditaciones de alumnado en el centro con nivel B2 o superior de conocimiento de lengua extranjera    | 1500 estudiantes con acreditación de 16000 alumnos que tiene matriculados la universidad  | Se desconoce  |
| Acreditaciones de profesorado en el centro con nivel B2 o superior de conocimiento de lengua extranjera | 125 miembros con acreditación de 1000 PDI que se encuentran en plantilla en la universidad  | Se desconoce  |
| Acreditaciones del PAS en el centro con nivel B2 o superior de conocimiento de lengua extranjera        | 20 miembros con acreditación de 400 personas en plantilla.  | Sólo posee una persona compartida en otro centro. Se desconoce acreditación en idiomas.   |
| Seguimiento de egresados  | Portal de buenas prácticas a través de la web   | No se realiza   |
| Número de redes internacionales de cooperación universitaria (KA2 y KA3 de ERASMUS+)                    | 4 redes de participación  | Ninguna   |
| Número de alianzas estratégicas con universidades extranjeras   | 1085 convenios de movilidad internacional   | 17 entidades con acuerdo  |
| Asistencia a ferias de movilidad internacional  | 3 ferias anuales  | No existe participación   |
| Participación en portales de reclutamiento de estudiantes   | 1 portal  | No se participa / Se desconoce  |
| Porcentaje de plazas cubiertas anualmente de movilidad entrante y saliente con las universidades        | Cubiertas el 40% de plazas salientes<br>Cubiertas el 60% de movilidad entrante  | Profesorado 3 de 6 ofertadas<br>Estudiantes 5 de 10 ofertadas   |
| <b>Proyectos de cooperación internacionales fuera de ERASMUS+</b>                                       | <b>Proyectos de cooperación internacionales fuera de ERASMUS +</b>  | <b>Proyectos de cooperación internacionales fuera de ERASMUS +</b>  |
| Número de alianzas estratégicas con universidades extranjeras   | 5 redes de participación  | No se han creado redes  |
| <b>Formación del profesorado</b>  | <b>Formación del profesorado</b>  | <b>Formación del profesorado</b>  |
| Plan de formación del profesorado   | Plan de formación (2014-2015) con cuatro líneas de actuación:<br>a) Formación para el Desarrollo Profesional<br>b) Formación en Centros<br>c) Proyecto conjunto de formación docente de las Universidades públicas andaluzas<br>d) Elaboración de un banco de Formación de la Universidades Andaluzas | Plan de formación de Centro está orientado hacia la implantación de la especialidad de Sonología.<br>Para el resto de profesorado se sigue lo marcado en la normativa y las órdenes de la Consejería de Educación: cursos de formación a través del CEP |
| Número de cursos de formación continua en otro idioma   | 1 curso al menos anual  | No se realiza   |
| <b>Otras actividades</b>  | <b>Otras actividades</b>  | <b>Otras actividades</b>  |
| Asociaciones del alumnado   | Para el curso académico 2014-2015 ha contabilizado 9  | 1 asociación  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Seguimiento de alumnado que finaliza los estudios                   | <p>asociaciones</p> <p>La oficina de antiguos alumnos y alumnas de la UJA se creó en 2009 y en la actualidad cuentan con 651 titulados registrados. La universidad oferta a los titulados los siguientes servicios: Apoyo al empleo y autoempleo; Información sobre titulaciones de grado y postgrado; Relaciones Internacionales; Actividades deportivas y culturales; Cursos de idiomas; Transferencia de resultados de investigación; Biblioteca; Servicios en el ámbito de las Tics; Alquiler de espacios; Voluntariado; Reencuentro de promociones de titulados; Servicio de alertas y descuentos.</p>         | No se realiza   |
| <p><b>Competencia Investigadora</b></p> <p>Organismo de gestión</p> | <p><b>Competencia Investigadora</b></p> <p>Vicerrectorado de investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación, que entre sus funciones está el promover el desarrollo de la investigación en los diferentes ámbitos de conocimiento y su transferencia a la sociedad, facilitando a los investigadores diferentes servicios tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Oportunidades de financiación y ayudas para a investigación.</li> <li>· Sistema de gestión de las actividades realizadas</li> <li>· Ayuda técnica</li> <li>· Centros de Estudios avanzados y Centros Tecnológicos</li> </ul> | <p><b>Competencia Investigadora</b></p> <p>Profesora encargada (con horario parcial de dedicación) de coordinar el área de Investigación y Publicaciones. El curso pasado han colaborado además miembros del profesorado en la revisión de artículos.</p> |
| Financiación  | <p>Plan estatal I+D+i (2013-2016) = 66,67%</p> <p>Financiación Local = 8,33%</p> <p>Financiación de los Centros Estudios Avanzados UJA = 25%</p>  | <p>Proyectos de Consejería de Educación</p> <p>El centro no destina financiación anual actualmente al funcionamiento de proyectos de investigación, ni planes de formación específicos.</p>   |
| Revista / Publicaciones   | <p>Diario Digital, es un medio de comunicación propio de la UJA que lo edita el Gabinete de Comunicación y Proyección Institucional.</p> <p>Memorias de Investigación anuales, donde poder consultar los resultados anuales.</p>  | <p>Revista AV Notas (7 números. Los dos últimos durante el curso 2018-2019)</p> <p>Revista Enarmonía, revista anterior del centro ha sido reeditada e incluida en la plataforma OJS.</p>  |

Tabla 6. Análisis y comparativa con el Benchmark de referencia. Fuente: Elaboración propia.

## INÉS MUSSO BUENDÍA

Datos de la UJA han sido obtenidos a partir de la Memoria Académica y Estadística 2016-17, Memoria de investigación año 2014, Plan estratégico 2015-2019 y Web 2018-19 (<http://www.ujaen.es/serv/vicint/home/page/48/104> / [http://www.ujaen.es/serv/vicint/assets/uploads/docs/internos/PE\\_UJA\\_UJA\\_Feb2019.pdf](http://www.ujaen.es/serv/vicint/assets/uploads/docs/internos/PE_UJA_UJA_Feb2019.pdf))

([http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/vicinv/comision\\_investigacion/Memoria%20de%20Investigaci%C3%B3n\\_2014.pdf](http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/vicinv/comision_investigacion/Memoria%20de%20Investigaci%C3%B3n_2014.pdf))  
Datos del CSM Jaén han sido obtenidos a partir de las entrevistas, Memoria Académica y Estadística 2016-17 y 2017-18 y Web 2018/2019. (<http://www.csmjaen.es/es/convocatorias#>)