



EL SNOJIV¹: UN SISTEMA EDUCATIVO INNOVADOR E INCLUSIVO SUSTENTADO EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE²

DOI: 10.5281/zenodo.21399207

Beatriz Carolina Carvajal

<https://orcid.org/0000-0002-3115-3101>

Posdoctorada en Historia de las Ciencias, las Técnicas y la Epistemología. Universidad Federal de Río de Janeiro. Brasil; Posdoctorada en Ciencias Sociales, Ciencias de la Comunicación, Humanidades y Artes. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina; Doctorada en Ciencias Humanas. Universidad del Zulia. Venezuela; Magister Scientiarum en Desarrollo Rural Integral. Mención: Planificación (UNELLEZ); Sociólogo. Universidad Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. (UNELLEZ). Venezuela. Profesor-investigador en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, estado Lara. Venezuela. Líder de la red latinoamericana ReDCyHH (Red para la difusión científica y humanística Heterodoxias). Residencia en Barquisimeto. Venezuela

Email: beatrizcarvajal@ucla.edu.ve

RESUMEN

El SNOJIV nace en 1975 como una estructura sistémica, que genera relaciones sociales cimentadas en el lema de "tocar y luchar", con el propósito inicial de realizar una reforma en la educación de la ejecución musical académica. En este artículo científico se plantearon las interrogantes: ¿Qué define al SNOJIV como un sistema educativo inclusivo e innovador? ¿Cuáles son los elementos que caracterizan al Sistema como organización inteligente? Para dar respuesta a estas interrogantes se trabajó con la triangulación de métodos cualitativos estructurales, estos fueron: a) la fenomenología b) los grupos focales de discusión y c) el método hermenéutico- dialéctico. Conclusión: al crear el SNOJIV se ha consolidado la reforma de la educación musical con una estructura organizativa inclusiva, flexible, inteligente, abierta al cambio con base en una comunicación inteligente.

Palabras clave: SNOJIV, reforma de la educación musical, tocar y luchar, sistema educativo inclusivo, organización inteligente.

Recibido: 09-02-2026

Aceptado: 07-06-2026

¹ **SNOJIV:** Sistema Nacional de Orquesta Juveniles e Infantiles de Venezuela

² Este artículo se generó a partir de las investigaciones registradas ante el Consejo de Desarrollo Científico, humanístico y tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Venezuela a) Estilo gerencial de la fundación del estado para el Sistema Nacional de Orquesta

Juveniles e Infantiles de Venezuela. Caso en estudio: estado Lara. Código: 008-RAC-2010. b) Neuromanager y comunicación inteligente. La comunicación gestáltica, supuesto teórico metodológico en la sustentación epistémica del Neuromanager. Código: 1221-RAC-2023. Los resultados parciales de la primera investigación señalada fueron presentados, previamente, por los mismos autores en el formato

**SNOJIV³: AN INNOVATIVE AND INCLUSIVE
EDUCATIONAL SYSTEM BASED ON
INTELLIGENT ORGANIZATION⁴**
DOI: 10.5281/zenodo.21399207

Beatriz Carolina Carvajal

<https://orcid.org/0000-0002-3115-3101>

Postdoctorate in History of Sciences, Techniques and Epistemology. Universidad Federal de Rio de Janeiro. Brazil; Postdoctorate in Social Sciences, Communication Sciences, Humanities and Arts. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina; Doctorate in Human Sciences. Universidad del Zulia. Venezuela; Magister Scientiarum in Integral Rural Development. Mention: Planning (UNELLEZ); Sociologist. Universidad Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Venezuela. Professor-researcher at the Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, state of Lara. Venezuela. Leader of the Latin American network ReDCyHH (Red para la difusión científica y humanística Heterodoxias). Residence in Barquisimeto. Venezuela

Email: beatrizcarvajal@ucla.edu.ve

ABSTRACT

SNOJIV was founded in 1975 as a systemic structure that generates social relationships based on the motto “play and fight.”, with the initial purpose of reforming academic music education. This scientific article raised the following questions: What defines SNOJIV as an inclusive and innovative education system? What are the elements that characterize the System as an intelligent organization? To answer these questions, we worked with a triangulation of qualitative structural methods, which were: a) phenomenology b) focus groups discussion y c) the hermeneutic-dialectic method. Conclusion: by creating SNOJIV the reformation of musical education has been consolidated as an inclusive, flexible, intelligent, and open to change based on intelligent communication.

Keywords: SNOJIV, reformation of musical education, play and fight, inclusive education system, intelligent organization.

³ **SNOJIV:** National System of Youth and Children's Orchestras of Venezuela.

⁴ This article was generated from research registered with the Council for Scientific, Humanistic, and Technological Development (CDCHT) of the Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Venezuela a) Management style of the state foundation for the National System of Youth and Children's Orchestras of Venezuela. Case study: Lara state. Code: 008-RAC-2010. b) Neuromanager and intelligent communication. Gestaltic

communication, theoretical methodological assumption in the epistemic foundation of the Neuromanager. Code: 1221-RAC-2023. The partial results of the first study mentioned above were previously presented by the same authors in the form of a paper at the VII Research Conference of the Dean of Administration and Accounting. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.

1. INTRODUCCIÓN

El Sistema, así en una sola palabra se conoce en Venezuela una propuesta educativa que nace en la década de los años 70 del siglo pasado en el país. Corría el año 1975, y desde la presidencia de la República del primer gobierno de Carlos Andrés Pérez se establecieron políticas públicas innovadoras en el sector educativo y cultural, para ese momento se había generado un clima de efervescencia en la creación y fundación de instituciones culturales en la nación latinoamericana, entre otras: el Museo de Arte Contemporáneo y Fundarte, el CONAC (El Consejo Nacional de la Cultura), al mismo tiempo se emprendió un proyecto de carácter estructural, liderado por el maestro José Antonio Abreu.

¿Por qué estructural? Porque el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (SNOJIV) surgió como una propuesta de reforma en la educación de la ejecución musical académica, bajo el lema de “Tocar y luchar”, lo cual implicaba una lucha por crear, a pesar de la resistencia, un proyecto que no solo se restringiera a las principales ciudades del país, sino que tendría presencia en todo el territorio nacional. Se enarbolaban los ideales de “...inclusión social, del rescate de los niños y jóvenes a través del arte, del desarrollo de la sensibilidad de los ciudadanos, del trabajo y la educación como vía de progreso individual y colectivo”. (Borzacchini, 2004).

Para lograr esa inclusión el Sistema se ha construido a lo largo de estos cincuenta años como una estructura sistémica, que genera relaciones sociales cimentadas en el lema de “tocar y luchar”, afianzando vínculos humanos de apertura al aprendizaje. Así, pues, no se creó una estructura inflexible, regida por normas estancas, al contrario, la organización se fue creando en múltiples interacciones con el entorno, movida por una acción innovadora, basada en una estructura flexible compuesta por una red de Orquestas Infantiles y Juveniles en todo el territorio nacional, cuya misión quedó estatuida de la siguiente manera:

El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela constituye una obra social del Estado Venezolano consagrada al rescate pedagógico, ocupacional y ético de la infancia y la juventud, mediante la instrucción y la práctica colectiva de la música, dedicada a la capacitación, prevención y recuperación de los grupos más vulnerables del país, tanto por sus características etarias como por su situación socioeconómica. (Ministerio del Poder Popular, 2025)

En esa propuesta de creación y posterior funcionamiento del SNOJIV se observa cómo el sistema se ha ido modelando como “organización inteligente” en una dinámica de recreación constante, en

interrelaciones que promueven en todo el país un modelo educativo inédito en el contexto de la ejecución y enseñanza de la música académica. No hay en todo el continente latinoamericano un modelo de formación académica musical que a lo largo de cincuenta años mantenga esa permanencia y además recreación. Veamos algunas de las características que lo definen:

- ✓ *El sistema cuenta, de acuerdo con datos de la página del Ministerio del Poder Popular (2025), con una red de más de 120 orquestas juveniles y 60 orquestas infantiles, con una población de jóvenes participantes de 350.000, aproximadamente.*
- ✓ *Esta organizado en núcleos regionales en las 23 entidades federales o estados que comprende todo el país*
- ✓ *Esos núcleos cuentan con centros de formación académica y estructuras técnicas y pedagógicas de apoyo que benefician a la población infantil y juvenil de todo el territorio (en su mayoría pertenecientes a los estratos sociales C y D)*
- ✓ *En estos cincuenta años se ha venido construyendo una red que hace de la música una práctica diaria, permanente, inclusiva para toda la población venezolana en grupos etarios que van desde los tres y cuatro años hasta adolescentes y adultos.*
- ✓ *El sistema atiende y tiene programas de formación para poblaciones neurodivergentes y con capacidades diferentes en términos físicos, como invidentes, o compromisos neuromotores, por ejemplo.*

Así pues, en el año 1979, se creó para darle sustento jurídico al Sistema: la Fundación para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV) por medio de un decreto (N° 3093) emanado del entonces Ministerio de la Juventud (venezuelasinfonica.com, 2025), forjando una base de apoyo por parte del Estado venezolano, al proyecto educativo musical iniciado en el año 1975. Este proyecto musical esta sustentado en un modelo educativo sistémico en el que se entiende que las organizaciones, en este caso las educativas, están constituidas por seres humanos-históricos-sociales complejos que aprenden en equipo producto de múltiples interacciones y cambios. Cada individuo en la organización no es una unidad separada, es un constituyente que se interconecta con toda la estructura y se va modelando para aprender a aprender desde un pensamiento de renovación y movimiento.

Esas organizaciones abiertas al aprendizaje se configuran en organizaciones educativas inteligentes que no operan bajo esquemas centrados en la burocracia y en paradigmas patriarcales de liderazgo y competitividad (Carvajal& Melgarejo 2008). De allí que el Sistema se va configurando como organización inteligente porque se va recreando a sí misma y va ajustando su propio aprendizaje desde un tipo de comunicación inteligente, la cual emerge como punto de inicio para poder poner en marcha y consolidar un modelo educativo inclusivo.

Como organización que aprende la FESNOJIV se caracteriza por ser una fundación de impacto nacional, que, al estructurarse en una amplia red de núcleos orquestales y corales, se ha cimentado como obra social apoyada por el estado venezolano. En la actualidad adscrita al ministerio de las comunas y protección social de la República Bolivariana de Venezuela y bajo la tutela de la Misión Música. De tal manera que desde sus inicios tanto la Fundación, como el propio Sistema han contado con el soporte del gobierno nacional y de los gobiernos regionales para consolidarse como una obra social-artística-educacional que requiere de numerosos recursos públicos y privados para crear constantemente nuevos núcleos y cubrir las necesidades de las comunidades donde ya laboran.

EL SNOJIV como modelo educativo ha realizado una labor socioeducativa con la cual fomenta en niños y jóvenes pertenecientes al Sistema Nacional de Orquestas, el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas musicales, insertándolos en un mundo de oportunidades. Desde esa inferencia y considerando las investigaciones realizadas previamente por quien suscribe este artículo, se ha querido en esta oportunidad dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿qué define al SNOJIV como un sistema educativo inclusivo e innovador? ¿Cuáles son los elementos que caracterizan al Sistema como organización inteligente? Para dar respuesta a esas interrogantes se plantea como objetivo terminal en este artículo: determinar las cualidades que definen al SNOJIV como un sistema educativo inclusivo e innovador, caracterizando los elementos que lo consolidan como una organización inteligente, con el fin de comprender su impacto en la transformación social del entorno inmediato.

En el logro del objetivo planteado se realiza un abordaje teórico metodológico cimentado en la triangulación de métodos cualitativos estructurales, se utiliza así: a) la fenomenología para observar sin cuestionar (Ricœur, 2017); b) los grupos focales de discusión: los cuales se constituyeron en los espacios educacionales y de ejecución de los estados Lara, Zulia y Barinas en dos momentos específicos, año 2008 y año 2024 y c) El método hermenéutico- dialéctico: para interpretar el o los significados en conjunto de las interacciones sociales de la muestra.

A continuación, se presentan los supuestos teóricos-metodológicos en los cuales se soporta este artículo de investigación.

2. SUPUESTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS

2.1. ¿EL SNOJIV: un modelo educativo inclusivo e innovador?

Una de las preguntas clave en este artículo es: ¿qué define al SNOJIV como un sistema educativo inclusivo e innovador?, para dar respuesta a esta interrogante se consideró pertinente realizar una

concisa reflexión acerca de la teoría del pedagogo brasileño Paulo Freire de manera particular en su concepción de la pedagogía crítica y en el supuesto teórico de la pedagogía del amor.

Enseñar exige riesgo, asunción de lo nuevo y rechazo de cualquier forma de discriminación ... Es propio del pensar acertado la disponibilidad al riesgo, la asunción de lo nuevo que no puede ser negado o recibido sólo porque es nuevo, así como el criterio de rechazo a lo viejo no es solamente cronológico. Lo viejo que preserva su validez o que encarna una tradición o marca una presencia en el tiempo continúa nuevo. (Freire, 2004).

Educación implica, desde la pedagogía crítica de Freire, el repudio a la discriminación. En tanto que, en un modelo inclusivo, por el contrario, se crean vínculos de respeto al otro como legítimo otro para cocrear juntos un aprendizaje que sea innovador. Esta innovación no es un acto declarativo, sino una acción que contraviene el orden que preserva el statu quo de una cultura patriarcal generadora de sumisión, para crear espacios de aprendizaje donde el valor del ser social como ser humano sea la premisa que lidere el acto de aprender a aprender con el educando, quien no es una otredad u objeto, es un constituyente cocreador del saber.

De allí que la propuesta de Freire entraña no solo la crítica al orden establecido como generador de sumisión y violencia, sino que resalta la relevancia del amor al educar. En palabras de Castillo y Pirela:

Educación en el amor es educación para ser seres autónomos, sabiendo que dependemos unos de otros para dar soluciones a los problemas vitales y para crecer como persona, es compartir y construir un mundo justo y solidario, contra la cultura excluyente de la violencia. (p. 47, 2021).

En el supuesto teórico de educación para generar autonomía y no dependencia, esta implícita la concepción empática e inclusiva del acto educativo, ya no es el acto mesiánico de salvación del otro como ser separado y en preminencia de uno por encima del otro, porque no hay separación entre partes aisladas, sino que educandos y educadores son constituyentes de un mismo sistema, por lo que, al afectar a uno, se afectaría al todo.

Son sistemas relacionales que generan cambios estructurales, ¿por qué estructurales? Porque en un sistema en el que se producen interacciones humanas de respeto y cocreación los participantes de esos encuentros estarán interactuando desde valores que les inspiran a crear espacios de conexión para un bien común en un todo sistémico que va moldeando el aprendizaje “de” y “en” la organización. (Senge, 1999, 2000, 2001).

2.2. Organizaciones que aprenden como sistemas vivos interactuando de manera inteligente

Toda organización es un sistema vivo, formado por elementos vivos y conectados con un entorno de entidades vivas. “Si estos seres vivos son humanos, tienen la esencia de la inteligencia, la voluntad y la acción, y esta combinación la ejercen a cada instante, en forma continua” (Vásquez, 2000, p. 32).

A continuación se presenta en este aparte una síntesis reflexiva acerca de la propuesta expuesta en la visión sistémica de las organizaciones de Senge (2000, 2002, 2005)), para dar cuenta del supuesto teórico del aprendizaje “de” y “en” la organización, como base teórica en la interpretación de los resultados de la investigación que precede este manuscrito en el que se expone cómo la propuesta educativa del SNOJIV con su lema inicial de tocar y luchar se sostiene en una organización inteligente.

La idea principal a la que se alude de Senge (2002) es que las organizaciones son formadas por seres humanos históricos-sociales que aprenden por medio de variadas interacciones que pueden ser caóticas o no. Cada integrante de la organización se conecta con sus pares en todos los niveles, lo que complejiza las relaciones dentro del sistema; esta diversidad se refleja en las interacciones del organismo y su contexto. Es precisamente la complejidad de estas interacciones la que puede influir en las estructuras para convertirlas en organizaciones que sean proclives al aprendizaje. (Seminário & Seminário, 2020).

El aprendizaje es activado en lo caórdico⁵; se refiere al caos y orden que está presente en todos los espacios en los que interaccionan todo ser viviente. En medio de lo caórdico las organizaciones inteligentes se autoorganizan, todos los constituyentes del sistema participan en cualquier momento, en cualquier circunstancia, lo cual da como resultado no solo lo que Senge (2002) denomina visión compartida, sino a un tipo de comunicación gestáltica.

Es decir, un modo de interacción que abre espacios para convivir en la diferencia y crear el compromiso colectivo el cual es validado desde la escucha activa para entender los diversos procesos que requieren un conocimiento más centrado en lo humano, y en consecuencia comprender la creciente complejidad de una organización que se está formando a partir de la convergencia y la divergencia, del orden y el desorden. Se aprende al crear y recrear el sistema. (Delgado, 2026; Carvajal & Melgarejo, 2008)

En la ilustración número uno, se muestra una perspectiva de la organización en movimiento, que, impulsada por el caos y el orden,

va girando sus engranajes hacia la percepción común de una organización inteligente, que avanza con las transformaciones, no de forma reactiva, sino más bien de manera activa y constructiva. La metáfora principal de esta visión organizacional sistémica es la metanoia: el cambio en el aprendizaje, lo que significa las alteraciones continuas y repetidas en un proceso de auto renovación. (Ver ilustración 1)

Ilustración 1: Organizaciones inteligentes, visión compartida



Fuente: elaboración propia

2.3. Organizaciones inteligentes, en comunicación inteligente

Se comprende hasta este punto que la organización inteligente esta en un proceso continuo de creación, es decir se comporta como un sistema dinámico (Pereira, et al., 2026), que interactúa con su entorno y se modifica a partir de la propia referencia a sí mismo; en otras palabras, cualquiera sea su forma futura, su existencia será coherente con la identidad que ya tiene y con su historia. Porque los cambios no sucederán aleatoriamente ni en cualquier dirección, ya que serán previstos por los diferentes participantes dentro del sistema, por lo tanto, estos cambios estarán alineados con la historia y la identidad del sistema, así como con su visión compartida.

Esa idea sobre la visión compartida se basa, según Senge (2005), en el desarrollo de una visión que es cocreada por todos los miembros de la organización, generando confluencias entre personas con criterios contrapuestos. Esta identidad común es lo que se denomina

⁵ Constructo creado por Hock (1999) y que luego el biólogo chileno Maturana (1997) utilizó como sustrato de su propuesta de sistemas humanos.

“sintonía”, se comparte la visión, se recrea el sistema, y se establecen las estructuras necesarias para alcanzarla.

Para ilustrar esa percepción, se invita al lector a imaginar a la Orquesta Sinfónica Simón Bolívar (Venezuela) ejecutando el Danzón N2 de Arturo Márquez: escucharemos de entrada, un solo de clarinete, luego ingresa el oboe en un dialogo en ritmo de ostinato, aparece luego el sonido de las violas y flautas acompañando al oboe, clarinete y piano; la música va in crescendo, las cuerdas tocan material de transición, puntuado por metales y piano, el tempo se acelera hasta convertirse en un tempo plenamente vivo que genera un cambio de tonalidad, entonces se incorpora el gran tutti orquestal, sobresaliendo la percusión.

¿Qué se quiere destacar con esa descripción? Cómo instrumentos completamente diferentes, con voces diversas crean una ejecución llena de preciosismo en un dialogo entre voces disimiles. Esta belleza armónica será posible no solamente por la maestría del director y los músicos ejecutantes, sino por el vínculo invisible que integra a la orquesta como una totalidad orgánica. Esta fuerza invisible está implícita en una sensación de enlace común, de clima favorable para el aprender a aprender en el que se reconocen las divergencias y convergencias de los propios músicos, pero que en el momento de la ejecución musical crean una sinfonía única, como escuela que aprende cocreando su visión compartida.

2.4. Metodología

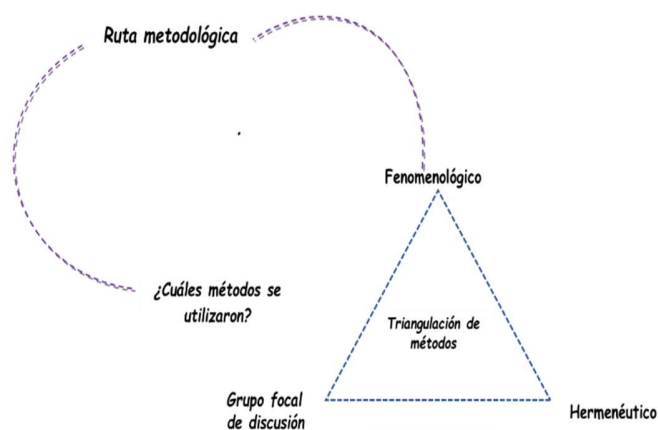
En el desarrollo de la investigación que sustenta este artículo se partió del supuesto metodológico al que alude Moreno et al., (2002): la metódica como praxis de apertura a toda posibilidad y práctica de método.

¿Qué implicó esta premisa para la investigación que se reporta en este artículo?, que en el definición de la ruta metodológica de una investigación no se establecen a priori caminos metodológicos fijos cuales rieles de un tren, más bien, se entiende que son las características particulares del objeto-sujeto de estudio quienes sirven como referentes para decidir el método que será utilizado; por lo tanto, se realizarían, si es procedente, las adaptaciones al método de acuerdo con las necesidades, explícitas e implícitas que demanden las interrogantes y objetivos de investigación formulados.

Así pues, la metódica ⁶ se fue construyendo en correspondencia con la premisa de ir recreando y en consecuencia aplicando los métodos de investigación de acuerdo con la propia realidad estudiada. En este particular se realizó una triangulación de métodos cualitativos

estructurales (Carvajal et al., 2023) teniendo en cuenta que es la propia experiencia de la realidad la que conjugaría complementariedades y sincronías en la aplicación de los métodos de investigación. ¿Cuáles métodos se utilizaron, entonces? (Ver ilustración 2)

Ilustración 2: Métodos utilizados



Fuente: elaboración propia.

- El método fenomenológico por medio de la observación y escucha activa de los versionantes del estudio “las versiones por los participantes del estudio (testimonios, pasados, presentes y anticipados)” (Piñero y Rivera, 2013 p.48). Desde esta praxis se pudo observar y participar en algunos espacios de aprendizaje en la vida orquestal, con interacciones en el mismo lugar donde se iban desarrollando en los ensayos orquestales a los cuales se tuvo acceso.
- En relación con los grupos focales de discusión, estos se ejecutaron en los entornos educativos de los estados Lara, Zulia y Barinas, previamente se realizó un proceso de selección de los informantes clave solo en las capitales de los estados. En función del acceso y disponibilidad de esos informantes se concentraron las reuniones en las sedes orquestales y conservatorios musicales de: Barquisimeto, Maracaibo y Barinas.

El grupo focal de discusión es “focal” porque focaliza su atención e interés en un tema específico de estudio e investigación que le es propio, por estar cercano a su pensar y sentir; y es de “discusión” porque realiza su principal trabajo de búsqueda por medio de la

⁶ “Del latín *methodicum* (neutro del adjetivo *methodicus*: hecho con método), lo *metódico*. Utilizamos el plural, *methodica*, y lo dejamos igual en castellano (sin la h), para significar una amplia y general apertura a toda

posibilidad de método, circunstancial y transitorio, dictado por la realidad misma que se trata de apalabrar” (Moreno, et al. ,2002, p. XXIII)

interacción discursiva y contrastación de las opiniones de sus miembros.

El grupo focal es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y en la variedad de las actitudes, las experiencias y las creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto, (Martínez, 2004, p. 170)

c. *La interpretación a la manera hermenéutica de la información recogida en los grupos focales de discusión y las entrevistas a informantes clave en los espacios educativos y de ejecución de los estados Lara, Zulia y Barinas. Para la selección de estos informantes se consideraron los siguientes criterios:*

- a) *tiempo de permanencia en el sistema: más de 20 años*
- b) *ser músicos activos en el Sistema de Orquestas*
- c) *quienes se hayan desempeñado en roles de dirección técnica y artística (directores de orquesta) como gerenciales (presidente de la fundación de estado para el sistema nacional de orquestas juveniles e infantiles de Venezuela)*
- d) *ser miembro fundador de algún núcleo orquestal.*

Con esta metodología de investigación se procura el logro del objetivo planteado en este artículo, en el que se buscó determinar las cualidades que definen al SNOJIV como un sistema educativo inclusivo e innovador, caracterizando los elementos que lo consolidan como una organización inteligente, con el fin de comprender su impacto en la transformación social del entorno inmediato.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para que un modelo educativo disruptivo, como el que nació en el año 1975 en el país con el Sistema Nacional de Orquesta Juveniles e Infantiles de Venezuela (SNOJIV), fuese sostenible en el tiempo, y sustentable para las generaciones futuras era preciso que contase con un soporte organizativo que le sostuviese para consolidarse de manera flexible. Es decir, que le garantizara el aprendizaje “de” y “en” la organización.

En ese particular no se impuso un modelo educativo rígido en el que podrían ocurrir múltiples fracturas que colapsarían al sistema. Antes bien se creó fue una estructura organizativa flexible en la que el respeto al otro como legítimo otro, sin juzgar (Poulain, 2017), validaría a todos los miembros de la organización para crear una

gran sinergia organizacional que garantizaría el éxito y permanencia de un sistema.

El cual se afianza en la premisa de: tocar y luchar, en tanto genera un modelo educativo musical con una estructura gerencial participativa e inclusiva, respaldada de una Fundación en la que prevalece la inserción e impacto social trascendiendo fronteras ideológicas y geográficas.

No se encuentra en el mapa de esta parte del mundo, otro país sembrado de más de un centenar de orquestas, desde la entrada de la selva, en el estado Amazonas, hasta la punta del extremo más occidental del territorio venezolano, en la Península de Paraguaná, desde las excitantes playas de la isla neoespartana, hasta el recodo inferior de nuestro país allá en la fronteriza tierra de Guasdalito.

Para que el SNOJIV se consolidara en un proyecto social a lo largo del territorio venezolano, fue necesario crear la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV). Este proyecto liderizado por el maestro José Antonio Abreu contemplaba, entre otros objetivos, el lanzamiento, en el nivel Latinoamericano y mundial, de un producto orquestal singular con: a) personalidad propia, b) un repertorio ecléctico a prueba de cualquier escenario y melómanos; y c) la conformación de una compleja red de orquestas juveniles e infantiles en Venezuela.

El programa desarrollado por la Fundación, fue concebido como un instrumento de crecimiento social, y puesto en funcionamiento desde dos horizontes de acción para el fomento de: a) la enseñanza de la música orquestal a lo largo y ancho de todo el territorio nacional y b) el trabajo en equipo, y por medio de este, el incentivo de la disciplina y la ética del compromiso y c) el ascenso social, toda vez que existen núcleos del sistema integrados por niños, jóvenes y adultos de todos los extractos sociales. Incluso, en la actualidad con la evolución de la Fundación están operando núcleos en algunas cárceles venezolanas con la Red de Orquestas Sinfónicas Penitenciarias.

El auge de la Fundación se manifiesta en la promoción, desarrollo y difusión del Sistema y de todas las Orquestas Juveniles e Infantiles, creadas en la Región capital y en toda nuestra nación, con la implementación de actividades y programas orientados a la capacitación y formación de agrupaciones musicales (Ver ilustración 3).

El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela ha despertado gran admiración en el nivel nacional e internacional por los logros que se muestran a través de cada concierto de alguna de las orquestas sinfónicas venezolanas.

Ilustración 3: La FESNOJIV espacios de aprendizaje bajo el lema de “Tocar y luchar”



Fuente: elaboración propia, basado en información de informantes clave.

De tal manera que el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (SNOJIV) se constituye en una organización del estado venezolano de tipo educacional, artística y cultural, que cuenta con un sistema gerencial que ha funcionado por 50 años de manera exitosa ya que más allá de la genialidad en la composición de armonías o del virtuosismo de sus ejecutantes, la música ha sido el reflejo de la idiosincrasia del pueblo latinoamericanos, al mismo tiempo que el producto de inspiración del hecho educativo, que ha traspasado fronteras y expectativas, tal y como lo reconoce la UNESCO, quien la ha declarado con el reconocimiento

...de Centro de Categoría 2 bajo sus auspicios, un reconocimiento que respalda cinco décadas de trabajo sostenido en la formación y transformación social a través de la música. La decisión fue ratificada durante la 43ª Conferencia General de la Unesco, que se realiza en Samarcanda, Uzbekistán, en un encuentro que

reúne a los 194 Estados miembros de la organización para definir las prioridades globales en materia de educación, ciencia, cultura y comunicación

Con este nombramiento, El Sistema se une a un grupo selecto de instituciones internacionales que promueven los valores fundamentales de este organismo que pertenece a la Organización de Naciones Unidas (ONU): la educación, la cooperación y la paz. Más que un título, representa un aval mundial a un modelo educativo y gerencial único, capaz de inspirar políticas culturales y sociales en otras naciones. (El Sistema, 2025)

Es que el SNOJIV no solo abrió un espacio en las comunidades del todo el país para la música, sino que ha logrado en estos 50 años que la música sea un elemento unificador y accesible a todos los venezolanos pudiendo llegar a niños y jóvenes de diferentes edades,

aptitudes y capacidades. Permitiéndoles moldear su potencial sin considerar limitaciones físicas, económicas, espaciales, entre otras; ya que se ha logrado difundir los programas del Sistema a lo largo del país otorgándoles a todos las mismas posibilidades de sentir, practicar y adoptar la música como parte de sus vidas.

Se ha promovido una cultura artística y se ha estado formando un mapa nacional musical de Orquestas Juveniles e Infantiles agrupadas, en núcleos orquestales estatales y regionales. Las Sinfónicas Estatales Juveniles e Infantiles son parte de las comunidades, las orquestas son elementos integradores de la sociedad y grandes estimulantes del sentido de pertenencia al grupo de cada uno de sus integrantes, convirtiéndose en una oportunidad para fomentar el desarrollo personal en la parte intelectual, espiritual, social y en lo profesional de niños y jóvenes que tienen la posibilidad de vivir esta experiencia, y a su vez es otra forma de ayudar al país en la canalización de nuevos talentos y aptitudes del venezolano hacia las artes.

El Sistema se ha encargado de realizar una labor social y gerencial mediante los métodos de enseñanza empleados, con los cuales prepara a jóvenes y niños en el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas musicales, insertándolos en un mundo de oportunidades. En este sentido el SNOJIV ha significado en lo musical y social una modificación profunda de senderos, la orquesta ha contribuido a enrumbar a la juventud venezolana por el camino del tocar y luchar, brindando diversas formas u oportunidades de vida, a jóvenes y niños para que adopten la música como su máximo exponente y razón de ser. Siendo en algunos casos un elemento esencial para la vida profesional y laboral de todos aquellos formados en el sistema.

Cuando se sostiene que el SNOJIV es una organización inteligente y exitosa que promueve un modelo educativo inclusivo e innovador en nuestro país, ¿en qué se basa esta presunción? En que el Sistema creado por el maestro José Antonio Abreu, ha logrado que la música sea un elemento unificador y accesible a todos los venezolanos pudiendo llegar a niños y jóvenes de diferentes edades, aptitudes físicas y capacidades (en ese particular es inclusivo), otorgándoles a todos las mismas posibilidades de sentir, practicar y adoptar la música como parte de sus vidas, como por ejemplo el abrir espacios a lo largo y ancho del país para la música. La población que se ha venido insertando en el sistema va modelando sus talentos sin que las limitaciones físicas, económicas, espaciales, entre otras sean obstáculos para su desempeño. Una muestra es el Coro de Manos Blancas

Grupo líder del Programa de educación especial del Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela (El Sistema). Este programa fue creado en 1995 con el objetivo principal de integrar a

la niñez, la juventud, y a adultos con diversidad funcional o física y discapacidades cognitivas a la vida diaria y actividades artísticas, utilizando la música como herramienta para el desarrollo y la inclusión. (Fundación Dudamel, 2025)

El SNOJIV, como red, se compone de la orquesta pionera: la Sinfónica Nacional de la Juventud Venezolana “Simón Bolívar”, con sede en Caracas en la que se entreteje una trama de orquestas infantiles y juveniles por todo el territorio nacional. En esos núcleos orquestales se centralizan las actividades de la orquesta de cada comunidad, se da práctica orquestal, clases individuales de instrumentos, talleres y clases de lenguaje musical. En este modelo educativo innovador caracterizado por la práctica de “aprender tocado” los alumnos no deben esperar años de formación en Teoría y Solfeo para iniciar sus actividades como músicos ejecutantes, sino que desarrollan sus capacidades de ejecutantes a la par de su formación teórica y las presentaciones en diversos espacios culturales llevando la música académica a todos los rincones del país.

En ese sentido, se inicia una forma de organización en la que sus miembros se ven impregnados por una visión de cambio en cuanto al nuevo sentido del quehacer musical. En el SNOJIV se utiliza lo que Maturana (1997) denomina cultura matrística, es decir, la convivencia asociada a la legitimidad del otro, a la responsabilidad compartida, al compromiso y competencia con el otro, que siendo otro es parte de un mismo sistema, de idéntica organización en la que todas las partes constituyentes son fundamentales.

El sistema como un todo se abre al aprendizaje, a esa manera de compartir en donde el diálogo permanente facilita la comunicación entre sus miembros en búsqueda de una visión común (Senge, 2005). En esta organización como sistema se comienzan a observar las siguientes características:

- a) como estructura se mueve internamente con el cambio, es flexible y adaptable y tiende a favorecer el cambio en vez de bloquearlo*
- b) se concibe el desorden como factor de renovación, dando lugar a nuevas y más altas formas de autoorganización*
- c) se centra en las interrelaciones y en el dinamismo intrínseco de estas relaciones; dicho en palabras de Senge “estamos ligados a una trama invisible de actos relacionados” (1999, p.15), estamos ligados en una “telaraña dinámica” Capra (1992, p.325)*
- d) se asocia a un pensamiento de procesos, movimiento, cambio, orden y caos.*

Para cerrar la discusión de resultado, se sintetiza en la tabla uno la interpretación hermenéutica como punto final de la triangulación de métodos. La tabla fue organizada en función de las categorías que

EL SNOJIV : un sistema educativo innovador e inclusivo sustentado en una organización inteligente

emergieron como resultado de la aplicación del método de grupos focales de discusión y de las entrevistas a informantes clave. Así pues, a continuación, se despliega en la tabla 1 la convergencia de opiniones de los informantes en cuanto a las categorías emergentes⁷, a saber: educación inclusiva, tocar y luchar, aprender tocando, visión compartida, recreación del sistema.

Tabla 1: Convergencia en las opiniones de los informantes claves en relación con las categorías emergentes

Convergencia Categorías	Lara	Zulia	Barinas
Educación inclusiva	Se ha logrado con un trabajo constante el crecimiento del sistema: la población de niños que se están atendiendo con el sistema coral y orquestal abarca todos los estados del territorio venezolano. Se ha tenido un importante impacto sobre la niñez y la juventud; y con ello se refiere a la diversidad de niños. Por ejemplo, con el coro de manos blancas que se crea en Barquisimeto, se da una experiencia de educación especial donde se congregan niños con discapacidades que han representado a Venezuela en diferentes naciones, y la gente cuando los ve: sencillamente, se conmueve de tanta hermosura y sensibilidad. Grandes tenores simplemente han llorado viendo este coro.	En una sociedad con notables desigualdades sociales, con diversidad de problemas socioeconómicos, con saltos políticos que ponen en cuestionamiento la propia supervivencia como ciudadanos, tener la posibilidad de pertenecer a un sistema educativo cuyo propósito era no solo el cambio en cuanto a la forma de aprender a tocar música académica, sino contribuir con el cambio social en el contexto venezolano, es una de las mayores fortalezas del Sistema.	Lo que hace diferente a este sistema educativo no tiene comparación en términos de incluir a todos. Es una educación basada en el amor, y sin atajos porque tiene que ver con la esencia del ser humano, y lo que con la música se puede modificar: Para muestra la red de Orquestas Penitenciarias, y ya allí se evidencia toda una estructura cuyos cimientos sirven de base para el cambio del hombre como ser social.
Tocar y luchar	El aprender tocando y luchando se constituye en un aprendizaje que no sólo está presente en la educación musical de niños y jóvenes, sino, y más importante aún, como fuerza que subyace en todo el sistema, como experiencia vivida; en donde la premisa se posesiona del modo de hacer y de ser de cada uno de sus miembros. Se lucha por lo que se tiene, por lo que se sabe, y se comparte esa sabiduría que deja de ser académica para ser consustancial al ser humano.	Un niño puede ingresar al Sistema de Orquesta Infantiles desde los dos a cuatro años de edad, siendo parte de los coros babys u orquestas prekínder; y va transitando varias etapas que lo llevan, finalmente, al nivel profesional, con su inserción en alguna de las orquestas sinfónicas que hay en cada región, a partir de los 22 años de edad o inclusive, antes. Eso es tocar, perseverar y luchar. Desde el inicio de la educación, los niños comienzan a tener oportunidades de trasladarse a centros de formación, de participar en encuentros internacionales y	La disciplina en el modo de aprender de estos niños, niñas y jóvenes que pertenecen al SNOJIV está ligada al lema de tocar y luchar desde una visión sistémica. Lo que pone en evidencia una manera diferente de ver los retos, dificultades y metas, no son hechos aislados, son oportunidades para mostrar las competencias logradas como músicos y los valores personales internalizados en la convivencia. Se logran niveles de excelencia asumiendo un estilo de trabajo en

⁷ Las categorías surgen de la interacción de la realidad en contratación con el objetivo de investigación. Emergen de la dinámica conversacional que media entre los resultados de las entrevistas a los expertos y la interacción en los grupos focales de discusión. Al converger respuestas u observaciones

parecidas a partir de la convivencia, percepción e interpretación de esa experiencia de veinte o más años de permanencia en el sistema de los informantes clave, esa información es la que se consolida en la tabla N1.

	.	todo en conjunto representa una experiencia que va más allá de lo meramente musical, cambia su percepción de la vida; les hace más comprometidos no sólo con el sistema, con el país; y eso es tocar y luchar.	equipo en el que se entiende la organización como sistema vivo, complejo, interconectado a todos sus niveles y que esta complejidad se multiplica en sus interacciones con su entorno y el impacto del mismo sobre la organización a la cual pertenecen.
Aprender tocando	Se da una sana competencia entre los estudiantes de las diferentes orquestas; es ese: ¿cómo lo tocas tú?, ¿dónde le diste?, ¿por dónde van esas notas? ... ¿cómo se hace eso y dónde va el arco? ... Entonces se van ayudando unos a otros y así van progresando. Muchas veces la parte académica no va a la par de la parte musical, porque lo musical va muy rápido, con enseñanzas que a lo mejor no han visto nunca en teoría y solfeo y la están tocando ya en partitura, por ejemplo: pueden tocar una obra de Tchaikovsky, bien difícil para interpretar, y en solfeo irán viendo como está conformada la escala de Do Mayor, porque es un proceso progresivo, desde un primer momento es experimental, y de compañerismo y cooperación	Aquí lo importante dentro del cubículo (se refiere a los pequeños espacios insonorizados ubicados en el Conservatorio de música para clases individualizadas) en el que tú estás ahorita, es que si el alumno va a entrar sea una persona integral, sea un ser humano integral. ¿Qué quiere decir eso para nosotros?, bueno que si no va a tocar percusión o no va a ser un gran percusionista o no va a hacer su carrera profesional dentro de las filas de la percusión en cualquier orquesta del mundo o de Venezuela, él sea una persona con valores, y que todo eso se pueda transmitir en un futuro a su familia a la que él va a tener, en los estudios universitarios que vaya a seguir, en la cuestión de liderazgo se llega, no es una competencia, más bien, sí lo es pero es sana, es aquella práctica de: 'yo estoy tocando esta lección' y 'tú por dónde vas' 'ah no mira yo voy por ésta', entonces los que están quedándose atrás siempre buscan igualar al líder; es tratar de llegar hasta donde él está, ese es el estímulo que se le da. (González, 2010)	Cada orquesta escuela funciona como tal, y al mismo tiempo como un conservatorio de música. En su proceso de formación desde niños, a los estudiantes se les va dando las herramientas de lenguaje musical y armonía, y tienen profesores en cada uno de los instrumentos. Claro, también están estados como Lara, Carabobo, Zulia en donde funciona toda una estructura de Conservatorio. Y en Caracas funciona el Instituto universitario de Estudios Musicales (IUDEM), en donde los participantes obtienen el grado de Licenciados en Música. Es esta filosofía de aprendizaje constante la que define al sistema
Visión compartida	Cada región en la toma de decisiones efectivas tiene su director ejecutivo que en conjunto con todo el equipo puede proponer cambios en la microestructura que no riñan con la macroestructura. Lo importante es que permita la adaptación del sistema a las necesidades de cada espacio geográfico recreando a la organización en su totalidad.	Las metas que se propusieron hace ya cincuenta años, nunca se hubiesen alcanzado, bajo una figura estática, inamovible. Los retos se fueron modificando porque el maestro Abreu siempre concibió todo como un sistema, no como un plan. En este contexto venezolano eso no hubiese funcionado. Porque las posibilidades se dieron en la medida que se fueron ejecutando, la idea no era que las oportunidades encajaran en la estructura, más bien	El maestro Abreu, fue el creador y motor por muchos años del proyecto, una especie de luz que siempre esta encendida y que permea a todo el sistema. Es decir, a toda la organización, pero que encarnan los niños y jóvenes que pertenecen al Sistema. Es que ellos transmiten esa energía, esa visión que además es multiplicadora y que ha trascendido momentos históricos. Porque lo que se quiere afianzar es la expresión del

		la propia Fundación se iba a adaptando como sistema	arte como instrumento estratégico para la evolución de una nación.
Recreación del sistema.	El SNOJIV se ha ido recreando a sí mismo a lo largo de los años de funcionamiento. El maestro José Antonio Abreu fundó la organización, pero de allí a los actuales momentos tenemos es una macroestructura. Porque todo se fue transformando. El aprendizaje ha sido siempre más y más, nosotros vamos in crescendo, no solamente en la parte musical, sino en la parte humana, en la parte social y también en la parte gerencial. ¿Por qué?: porque ninguno de nosotros ha estudiado para ser líder, pero hemos tenido que aprender. Claro, primero a ser buenos instrumentistas, eso sí lo hemos estudiado todos, pero a la par de eso también hemos tenido que estudiar y aprender a liderar una organización.	Abreu lo reconocemos como guía, quien siempre nos supo sabido liderar, nos ha inspirado, y al mismo tiempo él se apoyó en nosotros y sabe que sin nosotros tampoco hubiese sido posible todo esto. Entonces se ha recreado una estructura en función de los aportes de todos No se trata aquí de crear una estructura rígida y vertical Es decir somos todos, y es eso lo que le transmitimos a los muchachos, y es eso lo que nos define como organización que ha ido aprendiendo en el camino, y éste no ha sido precisamente fácil	No es rígido el sistema. Es flexible porque no te coarta. Si bien es cierto no hay absoluta libertad en la forma en que se estructura el sistema, cada núcleo va haciendo aportes de acuerdo con el propio contexto. No es igual funcionar en una ciudad como Barinas, al desempeño en el Delta y en las comunidades indígenas. Es flexible con límites precisos.

Fuente: elaboración propia.

¿Qué se colige de los resultados presentados hasta aquí? En el proceso que va desde la creación del sistema, la posterior instauración de la Fundación y la consolidación de toda la estructura se evidencia, de acuerdo con la narrativa de los informantes que la batuta del Maestro Abreu dejó una impronta que marca a todo el sistema en su estilo organizativo y en el sonido de todas las orquestas que conforman el sistema. Con ejecuciones de primera clase en su repertorio musical. Y también deja esa huella en el cambio social que se da a través de la inserción de Sistema en todos los estratos sociales y regiones del país.

Se da un proceso de creatividad sin anular la singularidad de cada región. Discurre la innovación en un proceso que va de lo macro, a lo microestructural, desencadenando oportunidades de crecimiento para cada uno de los miembros de la organización que trae como resultado el desarrollo y aprendizaje en común para todos los constituyentes; y al mismo tiempo impacta en el entorno inmediato al crear un influjo educativo y social, que promueve oportunidades de desarrollo social, con la implementación de nuevos planes educativos que benefician al entorno social.

En síntesis: el sistema de Orquesta Juveniles e Infantiles en Venezuela (SNOJIV), nace como una propuesta de reforma en la educación musical venezolana, en el que se ensayan acciones pedagógicas que honran el lema de tocar y luchar. En las orquestas se va formando una escuela en la que sus integrantes son parte de un proyecto de

impacto social, a través de la formación orquestal, el conservatorio, la convivencia, se genera un modelo educativo, que se sostiene y se va retroalimentando en el devenir del tiempo. El sistema se ha modificado en la medida en que sus elementos están aprendiendo a aprender y construyen su historia e identidad propia mediante la referencia a sí mismo, es decir, se crea una modalidad de escuela formada por orquestas juveniles e infantiles que ejecutan un espectro de actividades que impactan en la formación musical del joven venezolano, quien utilizará la música como factor de comunicación, disciplina, superación, competitividad, cooperación, rehabilitación y autoestima.

El maestro Abreu propone la modalidad de la práctica orquestal de niños y jóvenes, como actividad educativa innovadora, la premisa es: aprender tocando. El sistema orquestal se va constituyendo en escuela de vida social, de convivencia, de búsqueda de la perfección y de excelencia, la cual está sustentada, al mismo tiempo, por una rigurosa disciplina de concentración, sincronía y armonía, consolidándose, paulatinamente, en un proyecto que se erige, en la práctica, por su cultura organizacional en escuelas que aprenden (Senge, 2002) y como tal en una organización inteligente.

4. CONCLUSIONES

De entrada, en este artículo se inquirió si el SNOJIV se constituía en un sistema educativo inclusivo e innovador, la respuesta a esa

interrogante leída desde la pedagogía crítica de Freire, es que, al generarse un rechazo a cualquier forma de discriminación, se crean vínculos de respeto al otro como legítimo otro, para cocrear juntos un aprendizaje que es innovador y además muy inclusivo como proceso que se ha ido consolidando históricamente a lo largo de estos recientes cincuenta años.

Es que desde 1975 se ha ido recreando un sistema educativo disruptivo, que ha marcado un antes y después en la historia de la educación en la ejecución de música académica. El cual ha estado apoyado por una Fundación (FESNOJIV) que ha sido su pilar para crecer de forma adaptable, creando un lugar en las comunidades de todo el territorio nacional para la música, y también logrando que esta sea un elemento de unión para todos los venezolanos, incluyendo a niños y jóvenes de diversas edades, habilidades y capacidades.

Es esa inclusividad lo que les ha permitido a los niños y adolescentes desarrollar su potencial sin tener en cuenta limitaciones físicas, económicas o de espacios geográficos; ya que se ha conseguido extender los programas del Sistema a lo largo y ancho del país brindando a todos las mismas oportunidades de sentir, practicar y hacer de la música una parte de su vida. Es que el Sistema se ha encargado de realizar una labor histórico-social y de liderazgo mediante los métodos de enseñanza empleados, con los cuales prepara a jóvenes y niños en el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas musicales, insertándolos en un mundo de oportunidades.

Se ha promovido una cultura artística y se ha estado formando un mapa nacional musical de Orquestas Juveniles e Infantiles agrupadas, en núcleos orquestales estatales y regionales. Las Sinfónicas Estatales Juveniles e Infantiles son parte de las comunidades, las orquestas son elementos integradores de la sociedad y grandes estimulantes del sentido de pertenencia al grupo de cada uno de sus integrantes, convirtiéndose en una oportunidad para fomentar el desarrollo personal en la parte intelectual, espiritual, social y en lo profesional de niños y jóvenes que tienen la posibilidad de vivir esta experiencia, y a su vez es otra forma de ayudar al país en la canalización de nuevos talentos y aptitudes del venezolano hacia las artes.

Ese mapa nacional musical de Orquestas Juveniles e Infantiles se arraiga en la premisa de: tocar y luchar, en tanto genera un modelo educativo musical desde una organización inteligente, participativa e inclusiva, respaldada de una Fundación en la que prevalece la inserción e impacto social trascendiendo fronteras ideológicas y geográficas.

No hay negación, no hay relegados, hay convergencia y divergencia, hay orden y caos, hay aprendizaje para la recreación del sistema. En

este sentido, el SNOJIV ha significado en lo musical e histórico-social una modificación profunda de senderos, la orquesta no sólo ha contribuido, sino que contribuirá con un desarrollo sostenible de la ejecución musical académica venezolana impactando a toda una nación.

Para lograr esa modificación el Sistema se ha sustentado históricamente -a lo largo de cincuenta años - en una organización inteligente que está en proceso continuo de creación, en ese sentido está inmersa en un todo fluyente, en tanto como sistema dinámico, interactúa con el todo, cambiando mediante la referencia a sí misma. Y este un factor muy significativo, porque ha sido un modelo a seguir en otras regiones de Latinoamérica, al ser una organización históricamente pionera.

Siendo referente como propuesta organizativa en otras áreas educativas no necesariamente relacionadas con la música, porque como organización se ha ido modelando en un proceso coherente con su ya establecida identidad, con su historia como organización, como organismo vivo que es coherente con la historia e identidad del sistema, con su visión compartida.

5. REFERENCIAS

Borzacchini, C. (2004) Venezuela sembrada de Orquestas. Caracas: Banco del Caribe.

Castillo-Alarcón, M. E., & Pirela-Morillo, J. (2021). Pedagogía del amor, de la felicidad y la lúdica. Trilogía para proyectar horizontes humanizadores desde la educación. *Ágora de Heterodoxias*, 6(2), 43-53. Recuperado a partir de <https://revistas.uclave.org/index.php/agora/article/view/3571>

Carvajal, B. C., & Melgarejo C., I. (2008) El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. La escuela que aprende. *Revista Estudios Digital* N° 21 |, Córdoba. Argentina.

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-15682009000100005

Carvajal, B. C., Marín González, F., & Ibarra Morales, L. (2023). Triangulación de métodos en ciencias sociales como fundamento en la investigación universitaria en Latinoamérica. *Mayéutica Revista Científica de Humanidades y Artes*, 11(2), 43-58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8140907> <https://revistas.uclave.org/index.php/mayeutica/article/view/4480> .

Capra, F. (1992) *El tao de la física*. Barcelona: Editorial Humanitas.

- Delgado Oropeza, D. C. (2026). El conocimiento y su gestión en las organizaciones inteligentes. Cuadernos UCAB, (24). <https://doi.org/10.62876/cuadernosucab.vi24.8010>
- El sistema <https://elsistema.org.ve/noticias/el-sistema-recibe-reconocimiento-de-la-unesco-y-consolida-su-liderazgo-mundial-en-educacion-musical/> Acceso 11 de noviembre del 2025
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa*. Sao Paulo: Paz e Terra SA.
- Fundación Dudamel. (2025) <https://www.fundaciondudamel.org/coro-de-manos-blancas> Acceso 20 de octubre del
- Hock, D. (2025) *Birth of the chaordic age*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 1999
- Ministerio del Poder Popular. (2025) *Fundación Musical Simón Bolívar*. Disponible en: <https://elsistema.org.ve/que-es-el-sistema/>. Acceso 7 de noviembre del 2025
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Maturana, H. (1997) *La objetividad. Un argumento para obligar*. Chile: Dolmen Ediciones.
- Moreno, A., Luna, P., Brandt, J., Campos, A; Navarro, R., Pérez, M., Rodríguez, W., & Varela, Y. (2002). *Buscando padre. Historia de vida de Pedro Luis Luna*. Valencia: Universidad de Carabobo y Centro de Investigaciones Populares.
- Piñero Martín, M & Rivero Machado, M (2013). *Investigación cualitativa, orientaciones procedimentales*. Venezuela: Instituto Pedagógico de Barquisimeto.
- Poulain J. (2017). *Sobre la Capacidad de Juzgar*. La Colección Teoría Psicológica. Rio de Janeiro: Universidade, Federal do Rio de Janeiro, Brasil.
- Pereira D, Leitão J, Soares S. (2026) *Environmental workplace conditions, occupational safety, social areas, and gender: Key drivers of job satisfaction in Europe*. *Journal of Management & Organization*.,32(1):157-188. doi:10.1017/jmo.2025.10067
- Ricœur, P. (2017). *Hermenéutica. Escritos y conferencias 2*. Trotta. 2017
- Seminário Córdova, R. A., & Seminário Córdova, R. B. (2020). *La Organización Inteligente: Una Mirada Hacia La Estabilidad Empresarial*. *Business Innova Sciences*, 1(3), 57-66. <https://doi.org/10.58720/bis.v1i3.19>
- Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio. Los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Senge, P. (2002). *Escuelas que Aprenden*; Trad. Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica SA. https://www.academia.edu/36521608/La_quinta_disciplina_en_la_practica Consultado: 2025, noviembre 10]
- Vásquez, A. (2000). *La Imaginación estratégica*. España: Granica. VENEZUELASINFONICA.COM. <https://venezuelasinfonica.com/historia-sistema-nacional-orquestas-coros-juveniles-e-infantiles-venezuela/> Acceso 23 de octubre del 2025