



Estudio de Caso: Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens

Autor:

Sandra Janeth Delgado Acelas

Directora:

Rubiela Gómez Gómez

Escuela de Ciencias Humanas

Maestría en Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Bogotá, Colombia.

Junio de 2023

## **Agradecimientos**

*A mi familia por su apoyo incondicional.*

*A Alex Fernando por su inmenso amor y generosidad.*

## Tabla de Contenido

Agradecimientos .....	2
Resumen.....	6
Abstract.....	6
Introducción .....	8
Definición del Problema .....	10
Objetivos.....	12
Objetivo Principal .....	12
Objetivos Específicos.....	12
Antecedentes .....	12
Marco Teórico.....	14
La Corporación.....	14
Los niveles de la acción solidaria.....	27
Metodología .....	32
Diagnóstico del Caso .....	33
Análisis DOFA .....	40
Instrumento Matriz IGO (Importancia y Gobernabilidad).....	43
Gráfica de Matriz IGO .....	47
Análisis según la matriz IGO .....	49

Análisis de Tendencias Locales y Mundiales a partir del modelo de Peter Schwartz .....	56
Matriz de cambio a partir del caso B.I.M de la Fundación Siemens.....	56
Diseño de Escenario.....	60
<i>Matriz de Hipótesis</i> .....	60
Direccionadores de Futuro .....	66
Construcción de Escenarios .....	67
Redacción de Escenario Apuesta .....	70
Donar es una Nota.....	70
Estrategias.....	71
Conclusión .....	71
Referencias.....	73
Anexos .....	75

### Índice de Tablas

Tabla 1 .....	41
Tabla 2 .....	44
Tabla 3 .....	45
Tabla 4 .....	47
Tabla 5 .....	57
Tabla 6 .....	60
Tabla 7 .....	66
Tabla 8 .....	68

### Índice de Figuras

Figura 1 .....	49
Figura 2 .....	67
Figura 3 .....	68

## Resumen

Este trabajo indaga por una lectura a futuro sobre el Estudio de Caso: Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.) de la Fundación Siemens, dentro de la sociedad colombiana. El B.I.M. se caracteriza por brindar un acompañamiento directo a jóvenes estudiantes de música que requieran ayuda para proseguir su educación. Con el fin de evaluar el nivel de pertinencia y éxito futuro para este tipo de asociaciones se acude a un marco teórico basado en el concepto de solidaridad de Durkheim y a un marco metodológico que apela a la consulta de expertos nacionales, con el fin de estructurar modelos prospectivos para iniciativas como el B.I.M. El resultado obtenido en la investigación promueve un lugar fundamental para estas instituciones, en sociedades con alta división del trabajo, como las actuales. Se concluye, por tanto, que la labor del B.I.M debe hacer parte del entramado social corporativo de una sociedad como la colombiana, pues hace parte de una unidad esencial que se respalda en los procesos solidarios que recorren la institucionalidad pública, privada y social.

***Palabras clave:*** Música, Educación, Solidaridad, Fundación,

## Abstract

This paper explores a future reading of the case study: Musical Instruments Bank (M.I.B.) of the Siemens Foundation, within the Colombian society. The M.I.B. is characterized by providing direct support to young music students who need help to continue their education. In order to evaluate the level of relevance and future success for this type of associations, a theoretical framework based on Durkheim's concept of solidarity and a methodological framework that appeals to the consultation of national experts is used to structure prospective

models for initiatives such as the M.I.B. The result obtained in the research promotes a fundamental place for these institutions in societies with a high division of labor, such as the current ones. It is concluded, therefore, that the work of the M.I.B. must be part of the corporate social fabric of a society such as the Colombian one, since it is part of an essential unit that is supported by the solidarity processes that run through public, private and social institutions.

***Key words:*** Music, Education, Solidarity, Foundation.

## Introducción

La investigación que hoy se presenta tiene como fin el análisis, la comprensión y la generación de marcos prospectivos, en relación con un estudio de caso asociado a los ámbitos de las artes, la gestión cultural, la academia, el mundo corporativo y la institucionalidad pública. El estudio de caso señalado tiene que ver con la actividad del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.) de la Fundación Siemens.

El Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens puede ser definido de manera preliminar como

... una iniciativa que busca garantizar que niños, niñas y jóvenes de escasos recursos, y que se hayan destacado en los procesos de formación musical de las principales orquestas del país, cuenten con instrumentos musicales propios para profundizar su proceso de aprendizaje y formación musical en sus hogares. (Siemens, 2022)

Esta definición, sin embargo, admite matices que serán contemplados a lo largo de este trabajo y que permitirán una mayor apreciación de la misión y labor del Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens.

El análisis de caso que se realiza en este trabajo se dirige, en síntesis, a establecer una comprensión general del modelo de funcionamiento de la institución mencionada, buscando con ello generar una idea global de su proceso dentro del marco social general y bajo las distintas disposiciones institucionales que lo cobijan. Este caso se hace interesante, entonces, debido a su peculiar función dentro del marco social complejo en que se desenvuelve, razón por la cual requiere de una caracterización pormenorizada de sus acciones.

Esta investigación se realiza, a partir de la experiencia directa en relación con la función del Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens, desde su articulación con la

labor que se ha realizado en la Orquesta Filarmónica de Bogotá, en su Programa de Formación Musical *Vamos a la Filarmónica* dirigido a los niños de los colegios distritales de la ciudad de Bogotá. En este sentido, se ha constatado, durante los últimos años, la labor conjunta llevada a cabo entre estas dos instituciones, además de otros aliados, en lo que tiene que ver con su encuentro productivo.

En este proceso, el Banco de Instrumentos de la Fundación Siemens ha ayudado a proporcionar instrumentos para niños y niñas del Programa de Formación Musical *Vamos a la Filarmónica* de la Orquesta Filarmónica de Bogotá, estableciendo en el transcurso un modelo de acción social que integra, así, el carácter corporativo a la base de la fundación; el origen público del programa de formación asociado a la Filarmónica y, por ende; el valor artístico y profesional que la institución orquestal bogotana puede establecer al momento de dirigir los modelos de acción y dirección de los esfuerzos realizados. Esta sinergia especial entre la variedad de las instituciones mencionadas es lo que hace que el caso del Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens se convierta en un caso interesante a observar, en la medida en que promueve desarrollos sociales que propician la mejora social desde parámetros poco convencionales, y cuyo éxito incita una elaboración académica sobre su desarrollo.

El trabajo que presentamos se construye a partir de relacionar teoría y práctica, con el fin de comprender el alcance del Banco de Instrumentos y su influencia en la sociedad. En la primera parte, correspondiente a la teoría, sobresale la figura de Durkheim (2007) y, en la segunda parte, correspondiente a lo práctico se aplica al caso un análisis prospectivo a diez años, con el fin de definir las estrategias que sean favorables al crecimiento del Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens.

### **Definición del Problema**

El accionar mencionado respecto a los procesos fundamentales del Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens nos lleva a delimitar un problema de investigación:

El Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens busca potencializar el proceso social por medio del cual se constituyen las instancias económicas y humanas, a partir de las cuales se propende por procesos dinámicos y eficientes en relación con el aporte al proceso académico de niños estudiantes de música que no tienen disposición para afrontar gastos urgentes o elevados dentro de su educación musical.

Este proceso busca generar, dentro de su dinámica esencial, hechos sociales en los cuales la comunidad y los beneficiarios reproduzcan el apoyo al modelo del Banco de Instrumentos Musicales, a mediano y largo plazo, y desde un sentimiento de retribución y afirmación de la propuesta que abarque una dimensión amplia, es decir, desde sus facetas éticas, académicas, democráticas, económicas, políticas, entre otras. Esta consolidación está, por tanto, al fondo de la iniciativa de esta propuesta de investigación, pues se aboca a una fundamentación amplia del proyecto mencionado, en la medida en que se requiere de un sustento filosófico, administrativo, sociológico, político, entre otros aspectos, a partir del cual pueda comprenderse y fundamentarse un proceso alternativo y autónomo de acompañamiento a la sociedad, para su crecimiento y desarrollo integral. Esta iniciativa, apela, por tanto, a formular un conocimiento de la sociedad, de sus propios intereses valores, desde la cual se articulen con coherencia instituciones privadas, públicas, sociales, a partir lograr la conjugación de sus similitudes y diferencias.

De esta manera, y de la mano de la Fundación Siemens y de las instituciones asociadas a su proyecto, se propone la consolidación teórica y práctica del proceso de sustentación,

constitución y desarrollo del Banco de Instrumentos y de iniciativas similares. Esta investigación se realiza a partir de una hipótesis que propone la descripción de una estructura organizacional que busca combinar productivamente la *solidaridad social* —que define Emile Durkheim, como la preocupación mutua que surge de los intereses compartidos, sobre todo en razón al desarrollo humano surgido de la división del trabajo (Durkheim, 2007, p 47)— y la *responsabilidad social corporativa*, un concepto relativamente nuevo en la historia, que apela a la reunión de los intereses del tercer sector de la sociedad, el cual se define, como “el conjunto de instituciones sociales que vienen actuando fuera de los límites del Estado y del mercado” (Fernández, 2011, p. 13), al cual se suma la conciencia de las empresas que:

(...) deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Se basa en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra”. (p. 17)

Esta conjunción teórica se presenta en este trabajo como la posibilidad para formular comprensión, predicción y estrategias en torno al caso estudiado del Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens, y con el fin de lograr un mejor conocimiento sobre el desarrollo funcional de este tipo de iniciativas. Para ello se acude, al proceso ejemplar realizado entre el Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens y la Orquesta Filarmónica de Bogotá, a partir de lo cual se busca generar un análisis exploratorio con el cual realizar una prospectiva a diez años de la organización, intentando con ello aportar a la discusión académica en relación con las necesidades y expectativas de los niños y jóvenes del país.

## **Objetivos**

En relación con lo mencionado en la problemática se registran los siguientes objetivos:

### **Objetivo Principal**

Realizar un estudio de caso con metodología prospectiva, sobre las condiciones de funcionamiento para el Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens en Colombia.

### **Objetivos Específicos**

- Investigar a partir de fuentes primarias, el funcionamiento, su misión y expectativas del Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens para la sociedad colombiana.
- Establecer un fundamento teórico para la acción singular del modelo Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens en la sociedad colombiana.
- Generar un análisis prospectivo a 10 años, en relación con la información obtenida del trabajo realizado por el Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens.

## **Antecedentes**

El ámbito artístico del país, en relación con las artes musicales y específicamente en el sector de la música clásica o de la música académica, se ha desarrollado bajo un marco limitado en lo que tiene que ver con el campo de su manifestación y en relación con las actividades o desarrollos profesionales productivos. De esta manera, aunque existen importantes expresiones en los ámbitos de la composición, la interpretación, el trabajo orquestal, entre otros, este sector, sin embargo, no ha llegado a establecer cimientos fuertes que conduzcan a un desarrollo prominente de la carrera artística musical en el país. La situación presentada no es distante de la situación general de la región suramericana, con lo cual los análisis de esta problemática suelen

realizarse desde distintas perspectivas disciplinares, teóricas o críticas.

La realidad mencionada es palpable en apreciaciones como la de Isabel Cristina Restrepo, directora ejecutiva de la Orquesta Filarmónica de Cali, —consignada en el texto *Caracterización de la música sinfónica en Colombia* (CMSC, 2020, 80)— quien señala: “No existimos como sector, falta de iniciativa desde lo político”.

Esta exclamación es importante, en la medida en que se reclama una sinergia real entre la visibilidad social, la participación de las instituciones privadas y públicas y la iniciativa de los ciudadanos. Situación que se resalta en el documento (2020):

El sector de la música funciona como una colectividad viva (...) su dinamismo está en clave de confianza, funcionalidad, complemento, priorización y pertinencia. En ese sentido, la producción artística contribuye a la formación, la formación a la cualificación y ésta a la superación de brechas; y el desarrollo profesional sin duda alguna a formalizar el sector. (p.106)

De esta manera, las voces de los expertos terminan por confluír en la idea de buscar una mejora general. En este sentido, Susana Palacios (citada por *Caracterización de la Música Sinfónica en Colombia 2020*) señala: “hay un tema muy importante y es cómo empezamos generar políticas de largo aliento que permita cerrar las brechas de igualdad de formación musical en el país y más que la formación, la productividad del entorno cultural del país...” (p. 158).

De manera reciente pueden mencionarse intenciones similares a la del B.I.M, en la donación de instrumentos realizada por Vitrola Música y la Gobernación de Cundinamarca, en 2021 (El Tiempo, 2021); el programa “Muévete” del ICBF (Instituto colombiano de Bienestar familiar), el BID (Banco Interamericano de desarrollo) y sectores privados de la sociedad

(Gov.co, 2022), en el cual se realizan donaciones de instrumentos y tecnología para incentivar la producción musical; la Fundación Incolmotos Yamaha (2023) y su programa de donación de instrumentos; y las respectivas campañas de donación de instrumentos musicales de fundaciones, como la Fundación Canto por la vida de Ginebra, Valle del Cauca, la Fundación Por igual Más o la Fundación Mar de Música. En el plano internacional puede resaltarse la iniciativa de la Filarmónica de Los Ángeles para motivar la donación de instrumentos vía exención de impuestos o por la donación tradicional (LA Phil, 2023). Tal vez, la iniciativa más desarrollada e importante es *Bringing Music To Life*, en la ciudad de Denver, Estados Unidos. Esta iniciativa inició en el año 2009, cuando el programador de un programa de radio de música clásica empezó a evidenciar los recortes en los presupuestos de los programas en artes de los colegios y solicitó a su audiencia donar instrumentos musicales para banda y orquesta, con el fin de hacerlos llegar a estudiantes de bajos recursos, en sus colegios. Los donantes han entendido que donar un instrumento va más allá que el mismo instrumento y han creado una comunidad que colabora por el bienestar de los niños y jóvenes. Hasta el momento, de acuerdo con su página web, se estima que alrededor de 18.000 estudiantes en el estado de Colorado, se han beneficiado de 7.500 instrumentos que se han donado hasta la fecha. (Bringingmusictolife, 2023)

## **Marco Teórico**

### **La Corporación**

El objetivo principal que persigue el marco teórico que delimitaremos a continuación tiene que ver con establecer un proceso de interpretación y de sustentación al proceso ya enunciado en relación con el caso del Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens. La directriz que se sigue es, por tanto, la definida por una organización sin ánimo de

lucro del tipo de la fundación (reconocida dentro del marco legal colombiano como una ESAL)<sup>1</sup>, desde la cual se constituyen servicios a la comunidad, por medio de los cuales buscan favorecer la calidad de vida y el bienestar social. De esta manera, se acude de manera principal, al establecimiento de un marco teórico que reúna el condicionamiento filosófico, sociológico, cultural e institucional, a partir del cual pueda hacerse comprensible la función del Banco de Instrumentos y desde el cual, a su vez, puedan conformarse los cimientos que hagan posible el posterior análisis prospectivo o de tendencia en relación con el futuro de iniciativas similares al Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens.

Desde las características del caso presentado, en relación con el Banco de Instrumentos Musicales y su presencia social, se encontraron similitudes de orientación y fundamentación en la teoría sociológica de Emile Durkheim expuesta en su libro *La división del trabajo Social* (2007). En este texto, el autor establece una lectura profunda de índole sociológica, que apela a la explicación del emerger de los lazos sociales en sus complejas configuraciones, con base en la raíz civilizatoria que surge, afirma Durkheim, a partir de la división o especialización del trabajo social. Por esta vía, las sociedades se empeñan en un desarrollo social que consiste, en síntesis, en la complejidad social derivada de la distribución de las funciones y habilidades humanas y bajo un marco de aplicación material y geográfico basado en la disposición urbana de la población. Este modelo de desarrollo histórico ha confluído para Durkheim (2007) en un

---

<sup>1</sup> Según el documento *Manual Básico sobre entidades sin ánimo de lucro ESAL* (2020, p. 19) de la Cámara de comercio de Bogotá, las características principales de la ESAL son, primero, la contribución con fondos que no esperan rendimiento equivalente y, segundo, fines distintos a la utilidad y la participación en la propiedad: “Teniendo en cuenta su carácter no estatal y sus objetivos, por los cuales no obtendrán beneficios económicos particulares y muchas veces, con el único aporte de sus fundadores o donantes, las ESAL son fundamentales para fortalecer la democracia, vigilar los abusos del Estado y construir ciudadanía, sobre todo en un país como el nuestro” (M.B.E.S.A.L. 2020. p. 31). En relación con la definición de fundación el manual de la Cámara de Comercio menciona que en este tipo de ESAL: “el fundamento no es el personal sino el patrimonial, dado que son instituciones que surgen de la voluntad de uno o más fundadores (no asociados, ni miembros), quienes afectan irrevocablemente parte de su patrimonio al desarrollo de actividades de utilidad común o interés general, sin aspirar al reparto de utilidades” (M.B.E.S.A.L. 2020. p. 55).

sistema que favorece la inclusión social en sus más sutiles distinciones profesionales, permitiendo con ello el aprovechamiento del talento y la inserción laboral de la mayoría de las personas. Este proceso, sin embargo, no se asocia a explicaciones unilaterales en sus resultados, pues no se libra de dificultades, paradojas y contradicciones, cuyas críticas han sido señaladas en la historia por distintas teorías, sistemas filosóficos, ideas políticas, etc. Sin embargo, la postura de Durkheim (2007) se hace interesante, en la medida en que supera la simple enunciación de la complejidad, para acudir en cambio a una postura que engloba y da sentido cabal a la realidad social moderna occidental en sus rangos positivos y negativos, permitiendo con ello, en primer lugar, el sustento del caso que nos ocupa y, en segundo lugar, fomentado por su consistencia la promoción de esfuerzos sociales afines a la consolidación de una vía de cambio y provecho, como los que puede prometer, aún en pequeña escala, el Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens.

Podemos comenzar señalando el concepto que se inserta como eje articulador a lo largo de la obra del pensador francés y que tiene que ver con la Solidaridad. Este concepto puede ser asociado, a primera vista, con su significado tradicional, pero reclama una elaboración teórica cuidadosa desde la cual su contenido pueda hacerse apropiado a las formas y condiciones de la acción social y, por ende, de la acción moral, actuando, en conjunto, de manera permanente en la sociedad.

En el Prefacio a la segunda edición de su libro, Durkheim reflexiona sobre cómo sus hallazgos confluyen en la idea filosófica de *Corporación*, entendida esta como la unidad del sistema sociológico, pues en esta idea se reúne el modelo de implementación social solidario, que para Durkheim ha repercutido continuamente a lo largo de la historia, en razón a la estratificación que produce en el desarrollo de las capacidades materiales y mentales de los

seres humanos de cada época.

La *Corporación*, entonces, representa, para Durkheim (2007, p. 9), la forma en que las sociedades, bajo sus distintos momentos y dificultades, han intentado desarrollar un modelo productivo, con el cual lograr regular la situación de guerra y de paz característica de los seres humanos, y desde un orden de relativa eficiencia. Dice Durkheim, que la belicosidad continua en la que históricamente se sitúan los humanos, se fundamenta de manera enfática, durante los últimos siglos, en el factor económico, pues este ha tomado un valor prevaleciente si se compara con modelos basados en lo religioso, lo militar o lo administrativo (Durkheim, 2007, p. 9). La unión de lo económico con la ciencia ha propiciado, a su vez, un orden del tipo industrial en el cual se canalizan todas las tensiones de la humanidad actual (Durkheim, 2007, p. 10). Bajo esta perspectiva, el objetivo del autor radica en formular una interacción social en que la división del trabajo pueda propiciarse en medio de desarrollos solidarios, y con lo cual se rechace la posible desviación del proceso humano hacia la injusticia. Esta anómala manifestación es comprendida para el autor bajo el concepto de *anomia* (Durkheim, 2007, p. 387).

Se inquiera, en síntesis, declara Durkheim (2007, p. 12), por lograr un estamento reglamentario dictado por el conjunto social en su totalidad (Estado y sociedad civil), el cual, aun siendo obligatorio, no lacere o mutile los procesos de desarrollo social basados en la división del trabajo y la libertad individual, los cuales, en conjunto, desarrollan las capacidades diversas de la sociedad (Durkheim, 2007, p. 11). Bajo este interés Durkheim (2007) inserta su concepto de corporación, pues este aduce a una conformación en que las organizaciones de la sociedad civil y del Estado, es decir, privadas y públicas, logran hallar una relación cuyo destino tenga lo solidario como intrínsecamente constitutivo.

Para Durkheim (2007), la conformación corporativa surge “desde que hay oficios, es decir, desde que la industria deja de ser puramente agrícola” (p. 14). Su datación histórica es, por tanto, muy antigua, razón por la cual se ha constituido bajo distintos niveles de aceptación, configuración (interacción con el Estado) o buena fama (Durkheim, 2007, p. 15). Para Durkheim (2007), en resumen, el valor de la asociación corporativa radica en resolver la siguiente tensión:

Lo que ante todo vemos en el grupo profesional es un poder moral capaz de contener los egoísmos individuales, de mantener en el corazón de los trabajadores un sentimiento más vivo de su solidaridad común, de impedir aplicarse tan brutalmente la ley del más fuerte a las relaciones industriales y comerciales. Ahora bien, pasa por impropia para desempeñar una tal función. Por haber nacido con ocasión de intereses temporales, parece que no pudiera servir más que a fines utilitarios (...) (p. 17).

Sin embargo, explica el autor, la corporación tiene como elemento cohesionador el haber surgido a la luz del carácter religioso y familiar, valores desde los cuales se fundamentaron las primeras asociaciones basadas en los oficios y las profesiones en Grecia, Roma y la Edad Media. Esta base define en gran medida el carácter moral que fundamenta la organización corporativa (Durkheim, 2007, pp. 18-25), pues, dice Durkheim (2007), la “subordinación de los intereses particulares al interés general, es la fuente misma de toda actividad moral” (p. 22). La corporación, por tanto, “es el medio natural en cuyo seno deben elaborarse la moral y el derecho profesionales” (p. 25).

El tránsito histórico de la esencia corporativa se concreta en la modernidad en el establecimiento urbano, pues, “cuando las ciudades se libertan de la tutela señorial, cuando el municipio se forma, el conjunto de los oficios, que había iniciado y preparado el movimiento, vino a ser la base de la constitución comunal” (Durkheim, 2007, p. 29). Sin embargo, después,

tras el nacimiento de la gran industria, la solidaridad corporativa municipal perdió consistencia y su deficitario acercamiento al Estado no logró tampoco una regulación efectiva de sus funciones. Esta situación propició la desaparición del modelo corporativo, dando con ello cabida a una desarticulación entre la producción económica y el beneficio social (Durkheim, 2007, p. 30).

Sin embargo, los fundamentos filosóficos y morales que constituyen la esencia corporativa proveen la siguiente declaración de Durkheim (2007):

Las corporaciones del porvenir tendrán una complejidad de atribuciones todavía más grande, en razón al aumento de su amplitud. Alrededor de sus funciones propiamente profesionales vendrán a agruparse otras que actualmente corresponden a los municipios o a sociedades privadas. Tales son las funciones de asistencia, que, para desempeñarse bien, suponen entre los que asisten y los asistidos sentimientos de solidaridad, una cierta homogeneidad intelectual y moral, como fácilmente resulta de la práctica de una misma profesión. Muchas de las obras de educación (enseñanzas técnicas, enseñanzas de adultos, etc.) parece que deben encontrar en la corporación su medio natural. Lo mismo ocurre con alguna manifestación de la vida estética, pues parece conforme a la naturaleza de las cosas que esta forma noble del juego y de la recreación se desenvuelva a la vez que la vida seria, a la que debe servir de contrapeso y de reparación. En la práctica, vemos ya a sindicatos que son al mismo tiempo sociedades de socorros mutuos, a otros que fundan centros sociales en los que se organizan cursos, conciertos, representaciones dramáticas. La actividad corporativa puede, pues, ejercerse bajo las formas más variadas. (p. 35)

La cita *in extenso* es pertinente, entonces, porque augura los desarrollos, en relación con

las repercusiones de las iniciativas sociales que se quieren hacer relevantes para la industria o el trabajo especializado, a partir de la constitución de organizaciones sociales y empresariales asociadas al tercer sector y bajo la idea de la *Responsabilidad Social Corporativa*. Estos procesos son, a su vez, resultado de la evolución de ideas como la Responsabilidad Social<sup>2</sup>, a través de las cuales se establece la necesidad de cuidar del medio ambiente y los sectores sociales vulnerables alrededor del mundo. De esta forma, a partir de lo mencionado podemos formular una hipótesis de trabajo, señalando que la labor de instituciones como la Fundación Siemens y su Banco de Instrumentos representan una consecución orgánica de la función solidaria de la división del trabajo corporativo, desde la cual, tal como lo señala Durkheim (2007, p. 36), las circunscripciones, geográficas, administrativas, políticas o industriales pierden preponderancia, para establecer, en cambio, una unidad moral que recupera su función fundamental, a partir de la conciencia profunda de los círculos laborales y profesionales (2007, p. 37). Es la razón por la cual, declara Durkheim (2007) con contundencia, deberían ser “el elemento esencial de nuestra estructura social” (p. 38).

#### DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA CIVILIZACIÓN

En Durkheim (2007, p. 50), la división del trabajo deriva de la condición fundamental por medio de la cual la vida ha evolucionado tras millones de años. De esta condición natural se deduce, a su vez, la convención moral con la cual se han regulado las acciones en su amplia diversidad (administración, ciencia, arte, etc.) (Durkheim, 2007, pp. 50-51). Este enfoque de la discusión mantiene la lectura sobre la división del trabajo y el proceso

---

<sup>2</sup> Para Ramos-Enríquez, V., Duque, P. & Vieira Salazar, A. (2021, p. 2) existe un desarrollo productivo en la RSC que propicia el desarrollo de expectativas productivas y sociales: “La Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) y el emprendimiento son temas de gran amplitud e importancia, teórica y práctica; autores como Zhuang et al. (2020) establecen que las empresas con orientaciones hacia la innovación, proactividad y toma de riesgos, fomentan el desarrollo e implementación de prácticas socialmenteresponsables con beneficios comunes”.

civilizatorio, bajo una perspectiva no confrontacionista, antinómica o parcial, en razón a que apela a concebir la sociedad como un conjunto de valor y de injusticia. En este sentido, por ejemplo, solo en la civilización se elevan los suicidios y la inmoralidad, por lo cual, dice el autor, su derivado exclusivamente moral “es bien débil” (Durkheim, 2007, p. 59). Gracias a esta cauta actitud, un correcto enfoque sociológico de la civilización y la división del trabajo debe tener un criterio natural funcional, que no es estrictamente moral, aunque dicta los cometidos respecto de lo ético (Durkheim, 2007, p. 62).

De manera general, la humanidad y la naturaleza tienden a la diferenciación: a la atracción y la repulsión. Esta es la forma en que se configuran las compensaciones biológicas y funcionales de cada situación material y vital. Para Durkheim (2007, p. 64), este hecho hace surgir en el caso de los humanos, un sentimiento de solidaridad. La solidaridad posee, por tanto, muchos grados civilizatorios, en la medida en que se llega a presentar una menor o mayor división de roles y trabajos. Por esta razón, aunque familias y trabajos demostraban antaño menos división, ya que el horizonte vital era menos complejo, siempre se daba la solidaridad desde indicios generales y poco diferenciables de carácter económico, político o cultural (Durkheim, 2007, p. 72). La solidaridad, por tanto, representa para Durkheim (2007, p. 75), el verdadero carácter moral de la sociedad, y el origen de toda otra derivación civilizatoria. Este proceso establece, por ende, el Derecho (solidaridad negativa), entendido como la reflexión asociada a los vínculos “esenciales” generados por la solidaridad. Para Durkheim (2007, p. 78), en consecuencia, el Derecho toma dos formas principales, a medida que progresa la civilización o la “conciencia colectiva”: el represivo (penal) y el restitutivo (mercantil, administrativo, civil, procesal constitucional, etc.). Esta dinámica conforma, a su vez, la generalidad histórica del Derecho: un cúmulo de instancias indiferenciadas en las que la ley se asocia con la religión, el

poder político, la cultura, o desde sus distintas combinaciones.

Durkheim reconoce, en orden al nivel civilizatorio, dos modos de solidaridad: la *solidaridad mecánica* y la *solidaridad orgánica*. Ambos modos de solidaridad solo son posibles bajo la presencia de la cooperación, y esta última solo surge derivada de la división del trabajo, pues “cooperar, en efecto, no es más que distribuirse una tarea común” (Durkheim, 2007, p. 134). Por una parte, la *solidaridad mecánica* representa un tipo de cooperación simple o de primer grado y la *solidaridad orgánica*, por otra parte, representa la “especialización propiamente dicha” (Durkheim, 2007, p. 134). En otras palabras, la solidaridad mecánica se diferencia de la solidaridad orgánica “en la medida en que las ideas y las tendencias comunes a todos los miembros de la sociedad sobrepasan en número y en intensidad a las que pertenecen personalmente a cada uno de ellos” (Durkheim, 2007, p.140). Ambas solidaridades, sin embargo, no son opuestas y conviven en toda sociedad, independientemente de su grado civilizatorio, aunque siempre bajo la tendencia clara de solo una de ellas, cuya expresión se realiza con mayor énfasis en las instituciones y en las relaciones sociales (Durkheim, 2007, p. 140)

La sociedad de la división del trabajo se manifiesta sobre todo a partir de la solidaridad orgánica, porque esta exagera la personalidad en contraposición del motivo colectivo, ya que potencia el surgimiento de las cualidades diversas que reclama un trabajo especializado (Durkheim, 2007, pp. 141-142). La diversidad de la especialización promueve, por tanto, para Durkheim, la existencia de distinciones paradójicas que desaconsejan las generalizaciones teóricas abstractas. Por ejemplo, de manera general, existe una mayor idiosincrasia o “personalidad colectiva” en los humanos de las sociedades mecánicas y existen, a su vez, mayores diferencias entre los individuos que componen las sociedades orgánicas. Sin embargo,

existe, a su vez, mayor variedad en las sociedades mecánicas entre sí, que entre las sociedades orgánicas entre sí, con lo cual parecen compensarse y regularse los modos de acción solidaria y civilizatoria (Durkheim, 2007, p. 148). Por esta razón, señala Durkheim (2007, p. 196), en la medida en que un tipo de sociedad prevalece la otra debe mermar su influencia, pues los distintos factores de constitución social se ven directamente influidos, en razón al grado de división del trabajo que se lleve efectivamente a cabo por las personas.

Los procesos híbridos de cambio social son, por tanto, tensos, y constituyen etapas o estadios de cambio del desarrollo social; entre ellos se presentan, por ejemplo, dice Durkheim (2007, p. 196), los modelos de castas, cuyas naturalezas “proviene de la mezcla de la organización profesional naciente con la organización familiar preexistente”. A manera argumento de respaldo a esta idea, la autora estadounidense Martha Nussbaum (2010, p. 118), en su libro *Sin fines de lucro: Por qué la democracia necesita de las humanidades*, menciona que el prestigioso profesor y nobel de literatura Rabindranath Tagore, sostenía que “el objetivo más urgente de la India es superar las divisiones de casta y religión, con las consiguientes injusticias y humillaciones que éstas generan”, para buscar en cambio, creía Tagore, “formar ciudadanos responsables de una nación pluralista en un mundo complejo e interconectado” (Nussbaum, 2010, p. 118). Esta formulación sobre el desarrollo social del educador indio prescribe, para Nussbaum (2010, 119), un modelo de cooperación que se define en orden a una capacidad para intentar formar “ciudadanos mundiales con la facultad de pensar sobre el futuro de la humanidad”. Este desarrollo permite que cada sociedad deba elaborar una concientización honesta sobre sus falencias y debilidades, en orden a los cambios derivados del cambio de los tiempos (Nussbaum, 2010, p. 122).

En lo anterior, a tono con lo señalado por Durkheim (2007, p. 292), se reconoce un

modelo contractual o de Derecho: “una reglamentación del contrato que es de origen social”, que no es, por tanto, nunca sobreimpuesta o racionalizada, y cuya expresión final tiene que ver con el derecho administrativo de la función del Estado (Durkheim, 2007, p. 234). En síntesis, La correcta función de un Estado en una sociedad civilizada —y como resultado de una división del trabajo eficaz—, tiene que ver con una función orgánica de tipo contractual administrativo, que coexiste en medio de otros de órganos sociales (culturales, religiosos, económicos), pero sin ejercer de manera mórbida o anómica sobre el conjunto (Durkheim, 2007, p. 237).

Ahora bien, Durkheim (2007, pp. 245-256) es claro en reflexionar, como ya se insinuó, que la civilización no tiene como fin fundamental el aumentar la felicidad. Es aceptado, dice el autor, que la felicidad responde más a un nivel medio de la afectación de la sensibilidad, pues tras un nivel muy alto o muy bajo en la afectación derivada de un estímulo, habrá siempre una sensación dolorosa (Durkheim, 2007, p. 249). Por tanto:

Si, pues, la división del trabajo no hubiera realmente progresado más que para aumentar nuestra felicidad, tiempo hace que habría llegado a su límite extremo, así como la civilización que de ella resulta, y una y otra se habrían detenido. (Durkheim, 2007, p. 249).

De otra parte, señala Durkheim (2007, p. 250) en el mismo sentido, el exceso de ciencia requerido para incentivar y hacer progresar la división del trabajo requiere de un gran gasto físico y nervioso del individuo y la sociedad, lo cual requiere de un orden social que distribuya los esfuerzos y que modere moralmente el proceso social civilizatorio:

El límite más allá del cual el exceso comienza es, por lo demás, variable, según los pueblos o los medios sociales; comienza tanto más pronto cuanto que la sociedad está

menos adelantada o el medio se halla menos cultivado. (Durkheim, 2007, p. 252)

Esta interesante aclaración se conecta con los estados de anomia presentados por Durkheim al final de su libro, en los cuales puede una sociedad auto-incriminarse debido a las circunstancias poco claras o no esperadas, en relación con los esfuerzos o las negligencias de una política o dirección. Tal disposición es señalada de manera puntual por Nussbaum (2010), cuando critica el modelo social artificial que aspira a un enaltecimiento del crecimiento económico, como la única y clara vía al *progreso* de las naciones. Según esta asunción, el progreso de un grupo nacional debe medirse por el incremento del Producto Interno Bruto *per cápita* (Nussbaum, 2010, p. 34). No obstante, es claro para la autora, que esta alternativa —evidente en casos como el de Gujarat y Andhra Pradesh en India, donde se impulsó un proceso educativo basado en la formación de una élite productiva, capaz de generar crecimiento económico—, no ha producido un “efecto derrame” de ese crecimiento en la población más pobre de los países donde se aplicó (Nussbaum, 2010, p. 41). Bajo esta constatación, es más importante para Nussbaum, fomentar el modelo conocido como “paradigma del desarrollo humano”, el cual consiste en vincular la realización económica de una sociedad a un proceso de índole democrático, en el cual se exalta el crecimiento integral de la personalidad individual, a partir de la autonomía y capacidad para ejercer la libertad y el voto, en torno a los condicionamientos que concibe como los más apropiados para su desarrollo vital en la sociedad (Nussbaum, 2010, p. 47). Este proceso se fomenta, dice Nussbaum a partir del resguardo de “las libertades políticas, sindicales y religiosas, la libertad de expresión, y los derechos fundamentales en otras esferas, como las de la educación y la salud” (Nussbaum, 2010, p. 48).

Existe, por tanto, según lo dicho por Durkheim, en el estado de civilización bien

acaecido y no anómico, mayor sensibilidad sobre los placeres y los dolores, aunque se sigue requiriendo, como en las sociedades menos civilizadas, de un trabajo intenso que continúa siendo difícil y monótono (Durkheim, 2007, p. 254). Para Durkheim (2007, p. 256), por tanto, la civilización contribuye a la salud, pero requiere de un desarrollo en equilibrio, en razón a que, estrictamente hablando, es igualmente feliz un salvaje que un civilizado; pero, con la adición de que en el primero se incrementan la ansiedad y los suicidios, en razón a la compleja vida y funciones sociales de la civilización. Sin embargo, también es inadecuado y erróneo, dice Durkheim (2007, p. 262), derivar exclusivamente de la civilización, el progreso y la división del trabajo, males como la ansiedad y el suicidio, pues, aunque son concomitantes, no son causales, razón por la cual, en últimas, placer y dolor son hechos relativos a la complejidad y diferencia de los acontecimientos; dice el autor: “Resulta, en efecto, que, para explicar las transformaciones por que han pasado las sociedades, no es preciso buscar la influencia que han ejercido sobre el bienestar de los hombres, porque no es esta influencia quien las ha determinado” (Durkheim, 2007, p. 263). Pero esta asunción general, no debe dejar de considerar que es el deseo de ser feliz el que mueve al hombre al progreso y que, si se prescinde de él, se obtiene la aniquilación: “¿Por qué razón el individuo suscitaría de sí mismo cambios que le cuestan siempre algún trabajo, si no consigue de ellos más felicidad?” (Durkheim, 2007, p. 264).

Esta ambivalencia planteada por Durkheim nos aboca, antes que al pesimismo, a la comprensión cabal del proceso social, con el fin de hallar vías de equilibrio, con las cuales evitar una mayor confluencia en apreciaciones erróneas parciales y reductoras. En este sentido, la civilización en su complejidad nos impele a un constante desarrollo, para producir nuevos intereses y placeres: una rueda que no puede dejar de girar, para no perder los frutos

precedentes (Durkheim, 2007, p. 265). Sobre lo cual, además, matiza Durkheim (2007):

La división del trabajo no progresa sino con mucha lentitud, y el gusto por el cambio se siente muy débilmente. En fin, en el seno de una misma sociedad, la división del trabajo se desenvuelve con más o menos rapidez según los siglos; ahora bien, la influencia del tiempo sobre los placeres es siempre la misma. No es, pues, la que determina ese desenvolvimiento. (p. 265).

En síntesis, una labor determinada en la búsqueda del progreso es “una reforma periódica y, hasta dentro de ciertos grados, continua de la naturaleza humana” que no se ha buscado únicamente para incrementar el placer (Durkheim, 2007, p. 268). Con lo señalado hasta acá, hallamos un desenvolvimiento cultural que no puede ser juzgado únicamente en sus resultados generales, y que es difícilmente comprendido en su totalidad, sobre todo cuando, existiendo en la actualidad mayor conciencia espacial y temporal de su manifestación y dificultades, las sociedades globales se siguen sumando a su tendencia general. La evaluación o actuación sobre el proceso civilizatorio debe ser, por tanto, sopesada en razón al requerimiento individual y social de una comunidad particular dentro de un proceso de solidaridad orgánica. Este criterio de observación para la acción debe intentar lograr, por tanto, los mejores modelos institucionales, por medio de los cuales se obtenga algo más que una disposición parcial de lo individual o la negación que se decanta por un retroceso nihilista, hechos que, sin embargo, no eliminarán los peligros ni las tensiones en relación con la naturaleza irreductible de la especie humana.

### **Los niveles de la acción solidaria**

De manera general, según se ha establecido desde el ámbito teórico respecto a la civilización — y tal como se presenta en la sociedad en que se ubica nuestro caso de estudio:

La división del trabajo varía en razón directa al volumen y a la densidad de las sociedades, y, si progresa de una manera continua en el transcurso del desenvolvimiento social, es que las sociedades, de una manera regular, se hacen más densas, y, por regla general, más voluminosas. (Durkheim, 2007, pp. 275-276)

Volumen y densidad responden, entonces, a un crecimiento de la población que se encuentra, a su vez, íntimamente interconectado (lazos morales) (Durkheim, 2007, p. 291), y con el cual se despiertan las sutilezas presentes en las diferencias personales requeridas para la división del trabajo. (Durkheim, 2007, p. 291). Esta incidencia representa, por tanto, una elaboración exhaustiva en relación con la lucha por la vida de la mayoría de las personas, lo cual se aprecia, por ende, en el crecimiento espiritual de la población. Esta amplitud de miras puede diferenciarse, por ejemplo, de estados anteriores de la sociedad, en los que el excedente poblacional o la ausencia de recursos requería de la migración, la lucha resignada en la pobreza, la colonización, la eliminación de los más débiles (suicidio, asesinato, etc.) (Durkheim, 2007, p. 301).

La división del trabajo “es, pues, un resultado de la lucha por la vida; pero es una solución dulcificada. Gracias a ella, en efecto, los rivales no se ven obligados a eliminarse mutuamente, sino que pueden coexistir unos al lado de otros” (Durkheim, 2007, p. 285). El motor del progreso radica, en conjunto, dice Durkheim (2007, p. 285), en la continua presión a que se someten las igualdades y el equilibrio social, con lo cual se fomenta la especialización. Como hecho resultante, este estado reclama mayor uso de la inteligencia, lo cual aumenta, en consecuencia, las enfermedades mentales en un cerebro más especializado y sensible (Durkheim, 2007, p. 287). Por esta razón, concluye Durkheim (2007), “si nos especializamos no es por producir más, sino para poder vivir en condiciones nuevas de existencia que nos han

sido dadas” (p. 290) y aun cuando sea necesario para lograrlo, de conflagraciones como la guerra, por medio de las cuales se busca la generalización de los cambios (Durkheim, 2007, p. 296). Cambios que no llegan a ser aceptados en los estadios sociales más estáticos, en razón a que se desconoce la dinámica más veloz y autónoma derivada de una división del trabajo más evolucionada (castas, herencia, estamentos, etc.) (Durkheim, 2007, p. 335)

La civilización, por tanto, constituye más una obligación que un fin (Durkheim, 2007, p. 356), pues se requiere de una constante recuperación de las fuerzas que se invierten en su progreso (Durkheim, 2007, p. 357). Al final, dice Durkheim (2007, pp. 357- 370), la sociedad civilizada no es resultado de un estado de conciencia, sino que es la conciencia la que se canaliza en orden a las sutilezas no completamente comprendidas de la solidaridad orgánica.

Bajo esta perspectiva o lente teórico podemos por tanto reconocer los cambios asociados en torno a la constitución de la *Responsabilidad Social Corporativa*, pues, puede verse en la misma un criterio de evolución progresiva de la división del trabajo, en la cual la solidaridad orgánica viene a constituir un nuevo canal en conformidad con la realidad cambiante de una civilización sin pausa. El punto de vista que hemos contemplado nos permite, por tanto, como lo mencionamos al inicio, una solución a los conflictos de nuestra sociedad civilizada. Este criterio, sin querer ser definitivo, anuncia una lectura íntegra de las dificultades y la complejidad social, y reconoce que las sociedades actuales — hoy más que nunca ligadas de muchas maneras al fomento de la civilización— reclaman una lectura matizada, democrática y cabal de los elementos que las configuran, pues, más allá de sus falencias, con el conocimiento se fomenta un rumbo menos traumático de las diferencias humanas, sin caer por ello en la utopía pacifista que nunca ha sido, como lo vemos, la forma de actuar de la humanidad.

En la misma medida, se fomenta una apreciación sobre las medidas de actuación

necesarias para cada sociedad. En esta tónica, como lo señala Nussbaum (2010), se requiere en la actualidad de una disposición mental que reúna con creatividad las carencias de la civilización. En este sentido, no pueden despreciarse las variadas consistencias presentes en la división del trabajo, pues esto no permite hacer más inclusivo y profundo el crecimiento social. Sobre todo, cuando, como lo declara el texto de Nussbaum (2010, p. 131), las artes y las humanidades son hoy despreciadas —aun en medio de su importancia civilizatoria—, en orden a urgencias sociales precisas. Situación que surge, para Nussbaum de una consideración exacerbada de la lógica y el conocimiento fáctico centrado en el conocimiento económico del mundo, pero donde siguen siendo las humanidades y las artes las que impiden realmente la cosificación numérica de las personas (Nussbaum, 2010, p.132).

El arte, entonces, debería servir, dice Nussbaum (2010, p. 147), para intentar aclarar el “punto ciego específico de toda cultura”. Esta actitud permitiría mantener el elevamiento del lazo moral de las sociedades, cuya presencia es cada vez más global e interconectada, incluso por encima de las diferencias civilizatorias de tipo histórico y cultural (Nussbaum, 2010, p. 145).

En síntesis, y en relación con la perspectiva de nuestro trabajo, señala Nussbaum:

Por otro lado, con las artes sucede lo mismo que con el pensamiento crítico.

Descubrimos que resultan fundamentales para el crecimiento económico y la conservación de una cultura empresarial sana. Los principales educadores dedicados a las ciencias empresariales entienden que la capacidad de imaginación constituye un pilar de la cultura empresarial. Para la innovación hace falta contar con una mente flexible, abierta y creativa, capacidades éstas que pueden inculcarse mediante la literatura y las artes. Cuando no están presentes, la cultura empresarial comienza a perder ímpetu de

inmediato. En repetidas ocasiones, las empresas eligen contratar a las personas que tienen una formación de grado en disciplinas humanísticas antes que a las que cuentan con una formación preprofesional más estricta, precisamente porque consideran que las primeras poseen la flexibilidad y la creatividad necesarias para prosperar en un ámbito empresarial más dinámico. (Nussbaum, 2010, pp. 151- 152)

Esta importante mención se corrobora en los esfuerzos realizados por el Banco de Instrumentos de la Fundación Siemens, pues, tras la intención corporativa que le dirige se haya una intuición filosófica que encuentra el valor del arte para la sociedad en su conjunto y en sus distintas etapas de desarrollo, pero desde la cual se reconocen, también, las dificultades de la labor artística en la sociedad actual, debido a su alto costo y eficacia directa en el crecimiento económico de las personas. Por esta razón, iniciativas como el Banco de Instrumentos de la fundación Siemens, coadyuvan en medio de una situación general que tiende a eliminar las artes de la educación y del modelo nacional más productivo, para incidir, en cambio, desde una intención corporativa (entendida bajo el marco moral que hemos delimitado en este texto), en la generación de esfuerzos realmente encaminados a una mejora social, que pueda ser llevada a cabo sin las cortapisas de la univocidad actual del mundo académico, del mundo público o del mundo privado, cuyas funciones principales parecen ya muy alejadas del beneficio social directo.

De esta manera, en conclusión, la sensibilidad profesional derivada de la división del trabajo corporativo en su esencia más filosófica abre instancias de cambio social que permiten la elevación moral que subyace al hecho social, sin que este sea opacado, a su vez, por las complejidades técnicas de la civilización. Por esta vía se generan disposiciones revitalizantes, que observan el conjunto y el origen de la sociedad desde otras perspectivas y sin caer en el

trayecto bajo disposiciones ideológicas que no pueden disponer de una solución definitiva y mucho menos derivar en una acción verdaderamente retributiva en relación con la solidaridad social. En este sentido, una sociedad que progresa moralmente toma la forma de una democracia conformada por individuos, cuyas diferencias en el trabajo no generan desintegración social. Sin embargo, para Durkheim, la posible desintegración generada por la división del trabajo se contrarresta con la “instauración de una democracia organizada, preocupada por garantizar las condiciones de existencia de los individuos y una ciudadanía activa en la esfera pública. Una nueva moralidad y solidaridad social como sostén de la comunidad ciudadana”. (Monereo, 2022, p. 35)

En orden a lo dicho, este marco teórico ha intentado esclarecer la comprensión de iniciativas ubicadas de manera transversal o interseccional dentro del marco social, las cuales, más allá de constituir instancias parciales o menores, representan la representación del cambio social en su más clara esencia, valor y fuerza. Su reconocimiento y fundamentación constituyen, por tanto, un esfuerzo fundamental que concita y reconoce las fuerzas vivas de la sociedad actuando con base de una solidaridad social que no se define, a su vez, como un aspecto meramente aislado o caritativo del mundo social, sino como la enunciación necesaria de la presencia absoluta del hecho humano civilizado en su más clara evidencia.

### **Metodología**

Este trabajo apela a un modelo metodológico que complementa el proceso realizado hasta acá y desde el cual se inquiera, en primer lugar, por una extracción de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (matriz DOFA) relacionadas con el proyecto y su función general y como manifestación respectiva de sus ámbitos interno y externo.

A partir de lo anterior, se realiza una matriz IGO con la cual se traduce esta información

en factores incidentes de manera positiva y negativa para el desarrollo del proyecto. Con estos factores generales, se genera una encuesta, a ser respondida por diez expertos, para la valoración de los factores agrupados bajo las variables de Importancia y Gobernabilidad, a partir de la cual se identifican y se priorizan un conjunto de seis variables (tres internas y tres externas). A continuación, se procede a realizar un análisis de los factores importantes y de su articulación dentro del conjunto general de factores, bajo el nivel de importancia que haya determinado su ubicación en la gráfica IGO. En tercer lugar, se generará un diseño de un escenario apuesta, que nos llevará a definir dos direccionadores de futuro, a partir de los cuales se propondrá un conjunto de estrategias para la factible realización del escenario.

### **Diagnóstico del Caso**

El Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens ha generado repercusiones importantes en la vida de muchos niños, niñas y jóvenes colombianos, que han logrado, gracias a su mediación, la adquisición de recursos a la manera de instrumentos musicales para proseguir procesos de estudio musical o para la mejora de las condiciones generales de vida. Este proceso se destaca de otras iniciativas mencionadas, en razón a que no se dispone hacia procesos aislados de caridad o filantropía, sino a combinar las disposiciones solidarias de la sociedad que son resultado de la emergencia productiva de la división del trabajo (Durkheim, 2007).

La Fundación Siemens es, según sus estatutos, una “entidad sin ánimo de lucro, de derecho privado, con patrimonio propio y autonomía administrativa” (2006). La finalidad principal de la fundación es según sus estatutos:

Realizar directa o indirectamente, por cuenta propia o ajena, sola o conjuntamente o mediante consorcios, uniones temporales o alianzas estratégicas con organizaciones no

gubernamentales (ONG's) u organizaciones de la sociedad civil o entidades y empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras, todas aquellas actividades encaminadas a proyectar, ejecutar, administrar, coordinar, controlar, desarrollar, planes o proyectos de:

a) desarrollo y apoyo social incluyendo saneamiento básico, población, democracia, derechos humanos, servicios públicos, sociales y culturales. b) Capacitación, entrenamiento, creación y desarrollo empresarial. c) sostenibilidad medioambiental (...) y desarrollo rural. d) Salud, deporte esparcimiento, lúdica, educación e investigación socioeconómica. (Siemens, 2006)

Los proyectos de la fundación serán encaminados, desde este direccionamiento, al “desarrollo de las familias y comunidades más vulnerables”, para “crear espacios lúdicos y de esparcimiento”, “rehabilitación de los sectores más desfavorecidos”, “desarrollo de la iniciativa empresarial y la generación de empleo”, y, en general, para el “mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la población” (Siemens, 2006).

En su página web (2023), la Fundación Siemens presenta sus programas y proyectos, derivados de sus líneas de trabajo principales. Estas líneas tienen que ver, en primer lugar, con Servicios básicos integrales, donde resaltan las soluciones integrales para la potabilización del agua y suministro de energía puestas en marcha en centros educativos aislados, en ciudades, como Mapiripán (Meta); Rio Claro (Antioquia); La Guajira; La Calera, Ubalá y Sibaté (Cundinamarca); Mocoa (Putumayo); Santa Marta, entre otros. En segundo lugar, se observa la línea en *Educación en ciencia y tecnología*, donde se registran proyectos, como el *Programa aulas digitales*, cuyos procesos en ciudades, como San José del Guaviare, Bogotá, Manaure, entre otras, proporcionaron computadores y mediación digital para familias de escasos recursos.

De otra parte, está el *Programa de formación de maestros*, en el cual, a partir de la

asociación con entidades públicas y privadas del ámbito ejecutivo y académico, como la Secretaría de Educación del Distrito de Bogotá y La Universidad de los Andes, en el caso de Bogotá, o La caja de compensación CONFA, en Manizales, se promueven estrategias de perfeccionamiento de la metodología de enseñanza STEAM para profesores de distintos niveles educativos y para sectores vulnerables de la población. En tercer lugar, encontramos la línea de Cultura y Paz, la cual recoge iniciativas como el programa *Banco de Instrumentos Musicales*, el cual, en colaboración con entidades como la Orquesta Filarmónica de Bogotá, la Orquesta Filarmónica de Medellín y la Fundación Nacional Batuta, ha logrado ayudar a más de cien niños, niñas y jóvenes del país, para la adquisición de instrumentos propios, con los cuales proseguir su formación musical. Por último, la línea Programas humanitarios, desarrolla programas como *Smart Clinic*, que proporciona en su unidad móvil dotada con alta tecnología y en asociación con la Cruz Roja, atención a madres gestantes en condición vulnerable, centrando su actividad en la actualidad, en los departamentos de La Guajira y Atlántico.

En las palabras de la directora ejecutiva de la Fundación Siemens en Colombia María Natalia García de Castro (2023), —entrevistada para el desarrollo de esta investigación sobre el Banco de Instrumentos Musicales—, la centralidad de los procesos ya descritos de la Fundación se enmarca en cuatro principios fundamentales. En primer lugar, estos proyectos se centran en la *Innovación*, por medio de la cual se declara la correspondencia con los principios de la corporación Siemens a nivel Global y a lo largo de su historia. Esta innovación se proyecta en la Fundación, a partir de intentar, como segundo principio, *Acercar la oferta a la demanda*. En este sentido, se busca, ante todo, desarrollar estrategias que puedan solucionar los problemas de las personas de manera efectiva, mediante procesos en los cuales la mediación de la Fundación promueva una asociación entre la comunidad y otros entes sociales, de cuya articulación puedan

establecer soluciones efectivas, en las cuales la población logre asumir de manera empoderada el rumbo de sus vidas y de su bienestar. En tercer lugar, señala García (2023), emerge como principio la *calidad y la alta tecnología* aplicada a la solución de los problemas, ya que la incidencia confiable que propicia en la sociedad el material perdurable hace constatable la responsabilidad y la apropiación de las personas del bienestar generado por los programas intervención. En cuarto lugar, y como resultado y realización del objetivo general de las líneas de trabajo de la Fundación, se concita la *confianza*, a través de la cual se generan dinámicas de responsabilidad, centradas en la intervención directa en los beneficiarios, no dependiendo, por tanto, para su cuidado y mantenimiento de otra intención que de la derivada de los efectos positivos de los procesos dirigidos por la propia población. Este último efecto de la confianza es fundamental dentro del modelo aplicado por la Fundación y tiene mucho que ver con los alcances sociales que buscamos entender e investigar, a partir del caso al que nos abocamos.

En particular, el Banco de Instrumentos Musicales es una iniciativa que nace en 2019 y que desarrolla su función, en torno a establecer confluencias entre la sociedad y distintas entidades privadas o públicas, como lo pueden ser, señala García (2023), otras entidades privadas, por ejemplo, Postobón, Argos, Grupo Enel, o públicas como la Orquesta Filarmónica de Bogotá, entre otras, quienes participan de la confianza elevada por la Fundación en la sociedad, en razón a su trato directo con los afectados, siendo, de esta manera, una fundación de “primer piso” o, en otras palabras, sin la intervención o mediación de terceros. Este principio de actuación no genera, además, sobrecostos y promueve la confianza de todas las instituciones involucradas. El B.I.M. tiene en la actualidad tres procesos fundamentales para la donación: donación virtual, apadrinamiento de talentos y donación de instrumentos (Fundación Siemens, 2023)

De otra parte, señala García (2023), esta confluencia de la confianza permite que la Fundación Siemens esté asesorada por los mejores mandos técnicos de la compañía Siemens (más de 30), desde sus distintas esferas profesionales, cuya actuación se genera de manera libre pero consciente y responsable, a partir del valor y alcance evidente de la Fundación en las personas más necesitadas. Bajo estas condiciones, los recursos de la Fundación son usados de manera eficiente y limpia, pues la donación voluntaria de tiempo, trabajo y recursos no repercute en gastos exagerados de nómina. De la misma manera, se aprovechan los demás insumos y recursos recopilados por la Fundación, como pueden ser, por ejemplo, los aportes voluntarios de los empleados de la empresa Siemens, y las donaciones individuales de terceros, las cuales, especifica García (2023), son especialmente generosas en relación con el Banco de Instrumentos. En relación con las aportaciones públicas, estas se evitan, en la medida en que pueden generar correspondencias políticas, por lo cual lo que se intenta es establecer convenios y alianzas en las cuales cada entidad, independientemente de su origen, apele a constituir su aporte desde su propia esfera y en beneficio de los realmente necesitados.

Directamente en relación con el B.I.M., la directora ejecutiva de la Fundación Siemens, María Natalia García de Castro (2023), señala que este programa parte de la filosofía que promueve que, si un niño se apropia de un instrumento musical, puede ampliarse su proyecto de vida, abriéndose por este cauce vías de desarrollo que les alejarán de la pobreza y la guerra. Este objetivo fundamental para el desarrollo social se complementa, además, señala García (2023), con la consulta y asociación realizada por la Fundación con los grandes educadores artísticos a nivel musical del país (privados y públicos), como lo pueden ser la Orquesta Filarmónica de Bogotá, la Fundación Nacional Batuta, la Filarmónica de Medellín, entre otros. Estas instituciones han aportado su conocimiento y experiencia, al constatar, en primer lugar,

que uno de los mayores obstáculos para el proceso musical de los niños es la falta de acceso a los instrumentos musicales. En este sentido, sinergias institucionales como la mencionada permitieron esfuerzos como el realizado por la Fundación en la ciudad de Sogamoso, en la cual, menciona García (2023), se suministraron instrumentos para una orquesta completa de más de 50 niños, en la que se hacía evidente una necesidad de la sociedad, los niños y sus padres por establecer procesos autónomos de formación y desarrollo social. En segundo lugar, las entidades artísticas de la sociedad hacen posible la dirección acertada y pertinente del esfuerzo y la validación de la intervención social, con lo cual se despierta, además, la confianza en la apuesta económica, por medio de la cual las empresas, los particulares y otras entidades realizan el apoyo a la compra y donación de instrumentos.

El proceso hasta acá mencionado repercute, en resumen, en una conformación cultural que apela a la responsabilidad y la confianza mutua. Esta incidencia especial y benefactora de los actores sociales, puede generar, señala García (2023), dificultades de apreciación, pues no se comprende cómo deja de regir la actitud policiva de terceros dentro de los procesos de constitución social, ya que, no se asume, a primera vista, que sea la propia sociedad la que apele a la defensa y protección de los logros realizados. Algunos ejemplos de esta nueva constitución o generación de comunidad y armonía social se observan en casos como los siguientes: en un caso, un niño beneficiado por el aporte del banco de instrumentos desarrolló efectos de correspondencia y agradecimiento público, a partir de los cuales, pudo desarrollar posteriores actos de generosidad, dentro de los cuales estuvo la devolución del instrumento al Banco, cuando, debido a su progreso, pudo comprar uno nuevo. Esta manifestación comprueba y augura, en síntesis, la reproducción de un proceso social de confianza y desarrollo sin cortapisas egoístas. En otro caso, una madre le señalaba a su hija la necesidad devolver el instrumento que

le había sido entregado, pues la madre no concebía que se depositara en la gente tal tipo de confianza o generosidad, a lo cual la niña respondía que el instrumento sí se lo habían obsequiado, pues se lo había ganado gracias a su disciplina, amor al arte y correspondencia con el grupo. En otros casos de ejemplaridad negativa, hubo que apelar a instancias de recuperación de los instrumentos donados a las personas, en la medida en que había profesores o líderes sociales que los consignaban bajo el criterio del cuidado o para evitar su pérdida. Esta disposición hubo de revertirse, porque contravenía el espíritu inicial de la consolidación social que favorece la Fundación, en la cual se promueven otras formas de relación, donde se apela a la confianza la responsabilidad y el aprovechamiento y cuidado real de los instrumentos por los niños y sus familias. Estas actitudes desacostumbradas de los ciudadanos en formación y de sus padres, demuestran que la sociedad puede constituirse a partir de estadios de solidaridad que no son exclusivamente altruistas, sino que se corresponden con un manejo productivo de los lazos sociales, en la medida en que son fomentados de la manera adecuada y bajo la responsabilidad asumida por todos gracias a la apropiación de la vivencia íntegra del ciudadano en su proceso social.

De esta manera, el proceso abanderado por la Fundación Siemens en relación con el Banco de Instrumentos Musicales tiene como fin fundamental el dirigirse de manera puntual a la persona y su proyecto de vida, con lo cual, si bien, por una parte, los casos no llegan aún a representar una incidencia mayúscula, estos sí son, por otra parte, procesos de una altísima calidad humana. De esta manera, concluye García (2023), la propuesta en marcha del Banco de Instrumentos Musicales no busca asemejarse a otros modelos de intervención de índole pública, privada o filantrópica, pero sí constituye un elemento importante que distribuye los esfuerzos y concita una organización social en la cual se fomentan otros procesos de constitución social, a

través de los cuales se busca una mejora de la situación general. Teniendo en cuenta, además, que ningún modelo puede abarcar la solución de todos los tipos de problema presentes en una sociedad tan compleja como la colombiana. En este sentido, la directora de la Fundación Siemens menciona que la mejor manera para lograr independencia, es decir, para evitar las diferencias y dificultades en torno para tratar en conjunto con instituciones sociales, públicas, privadas, entre otras, radica en tratar de trabajar con todas ellas más allá de sus diferencias, buscando mantener el proceso bajo el marco metodológico que se dirige a atender las necesidades y los logros de personas auténticas, para evitar, así, la incidencia de egos institucionales o abstractos que son, al final, lejanos del hecho real de la ciudadanía desarrollando sus capacidades.

En última instancia, en relación con las debilidades que pueden observarse en relación con el Banco de Instrumentos Musicales, la directora ejecutiva de la Fundación Siemens señala la necesidad de establecer un proceso de encuentro social de los beneficiarios entre sí, a partir de la cual fortalecer los lazos y alcance de los beneficios obtenidos. En otra medida, señala García (2023), debe establecerse un equilibrio entre la identificación de los posibles casos para la actuación del Banco y las metas que el Banco puede proyectar. En este aspecto la dificultad se constituye en relación con no tratar de manera principal con un número o datos, sino con personas reales, lo cual incita, por tanto, a una constante revisión, que no permite formular una meta objetiva de casos. Por último, debería existir una mayor comunicación de la incidencia del proyecto. Sin embargo, los principios de actuación no permiten que se establezca un uso de los recursos que represente un mayor gasto en funcionamiento que el del beneficio directo a la sociedad.

### **Análisis DOFA**

El diagnóstico DOFA realizado nos provee de intuiciones seguras sobre el caso del Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens. Este ejercicio nos ha permitido establecer un marco de analítico del caso expresado con amplitud en el diagnóstico del caso, a partir de la entrevista realizada a la directora ejecutiva de la Fundación Siemens, Natalia García de Castro.

**Tabla 1**

## Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones empresariales con el sector privado.</li> <li>• Sostenibilidad financiera con el apoyo de Siemens Colombia.</li> <li>• Apoyo técnico de los trabajadores de Siemens Colombia, lo cual aporta a que la Fundación Siemens tenga una nómina muy pequeña, pero apoyada a través de voluntariado.</li> <li>• Independencia y autonomía para generar y desarrollar proyectos.</li> <li>• Contratar personal solo para los proyectos específicos, lo cual disminuye la carga de nómina.</li> <li>• Respaldo de una multinacional: Siemens Colombia.</li> <li>• Estar a la vanguardia en proyectos innovadores y de gran impacto para las comunidades necesitadas.</li> <li>• Dialogar con todo el sector sin dependerde estrategias políticas ni económicas.</li> <li>• Personería jurídica propia.</li> <li>• Tener como aliados a los programas de formación más importantes del país. (Orquesta Filarmónica de Bogotá, Filarmónica de Medellín, Fundación Nacional Batuta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrategias comunicativas y de un equipo de comunicaciones.</li> <li>• Depender del tiempo de voluntariado de los colaboradores de Siemens para desarrollar los procesos necesarios en la Fundación.</li> <li>• No tener capacidad técnica en música para evaluar necesidades y requerimientos.</li> <li>• El proyecto Banco de Instrumentos Musicales, no tiene un personal determinado para consolidarlo y fortalecerlo.</li> <li>• Depender de los aliados para la consolidación del proyecto.</li> <li>• Falta de conocimiento de la sociedad hacia la labor del Banco de Instrumentos Musicales.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El avance en la consolidación de una política pública musical en el país.</li> <li>• Implementación de procesos de lutería avanzada como en la Fundación Salvi.</li> <li>• El interés manifestado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, en desarrollar proyectos de formación musical en todo el territorio nacional.</li> <li>• El fortalecimiento de programas de formación musical de entidades como la Filarmónica de Bogotá y la Fundación Nacional Batuta.</li> <li>• El reconocimiento de las ventajas y oportunidades generadas por la formación musical.</li> <li>• La legislación y normatividad de las ESAL en Colombia que permite exenciones de impuestos.</li> <li>• Mayor conciencia de las empresas en Responsabilidad Social en relación con la Cultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inestabilidad de la economía del país para las importaciones, específicamente el precio del dólar.</li> <li>• Depender de empresas que importen instrumentos para realizar la donación de instrumentos.</li> <li>• Inestabilidad política.</li> <li>• Falta de capacidad de empresas nacionales que fabriquen instrumentos musicales de calidad.</li> <li>• Importación de instrumentos de baja calidad.</li> <li>• La implementación de nuevas herramientas para realizar procesos musicales con la inteligencia artificial y demás herramientas tecnológicas que puedan desplazar un instrumento musical.</li> <li>• Falta de formación de públicos para el consumo cultural.</li> <li>• Falta de apoyo de la sociedad hacia las iniciativas solidarias de las empresas.</li> <li>• Falta de conciencia del sector académico para desarrollar la solidaridad en la sociedad.</li> </ul>
---	---

Fuente: Elaboración propia (2023)

### **Instrumento Matriz IGO (Importancia y Gobernabilidad)**

A partir de la matriz DOFA, se genera, luego, el tratamiento de la información a través de la Matriz IGO. En primer lugar, se definen los factores principales extraídos respecto a la información del caso, en sus disposiciones características de tipo Interno y Externo. De manera subsiguiente, se realiza una encuesta a diez expertos del sector, en la cual cada factor se

evaluará de forma escalar de cero (0) a cinco (5), según su Importancia o Gobernabilidad. La tabulación de la información permitirá, posteriormente, la realización de un análisis de los factores (en específico y en conjunto)—, el cual será a su vez resultado de los antecedentes, el diagnóstico del caso y de la fundamentación teórica.

**Tabla 2**

*Factores Principales Instrumento IGO*

Factores principales extraídos del caso	
Factores Internos	Factores Externos
<i>Solidez financiera:</i> Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.).	<i>Política pública:</i> Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.
<i>Gestión administrativa:</i> Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.	<i>Formación de públicos:</i> Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.
<i>Alianzas estratégicas:</i> Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	<i>Nuevas tecnologías:</i> Uso adecuado de la tecnología para la formación musical.
<i>Innovación:</i> Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).	<i>Normatividad:</i> Facilidades de ley para el desarrollo cultural.
<i>Comunicación:</i> Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.	<i>Desarrollo académico:</i> Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura.
<i>Conocimiento técnico:</i> Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.	<i>Prosperidad:</i> Estado social y económico favorable.
<i>Desarrollo del proyecto de vida:</i> Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.	

<p><i>Conocimiento técnico:</i> Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.</p>	
---	--

Fuente: Elaboración propia (2023)

De manera posterior, se realizó la encuesta a diez expertos del sector cultural afin al ámbito musical, bajo expresiones institucionales correspondientes a los sectores público y privado, además del tercer sector. Los expertos que colaboraron para esta investigación tienen perfiles variados y relacionados de cierta manera con la temática propuesta, se encuentran Musicólogos, Pedagogos Musicales, Directivos de entidades públicas, Asesores en el sector público, Directivos de Fundaciones, Músicos, Expertos en Dotación de Instrumentos Musicales, Politólogos y Expertos en Relacionamento.

### **Tabla 3**

*Encuesta para Estudio de Caso*

Encuesta para Estudio de Caso										
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens										
Maestría en Gestión Cultural										
Universidad del Rosario - 2023										
<b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.										
<b>Instrucciones:</b>										
1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta.										
2. Leer la pregunta orientadora para cada factor.										
2. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación.										
3. La calificación mas alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.										
4. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5).										
5. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Sientase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.										
<b>Valoración:</b>										
De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.										
<b>Definición</b>					<b>Escala de Calificación</b>					
<b>Importancia:</b> pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.					<b>Importancia:</b> Muy importante: 5 Importante: 4 Duda: 3 Poco importante: 2 Nada importante: 1		<b>Gobernabilidad</b> Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0			
<b>Gobernabilidad:</b> Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales					¿Qué tan importante es para ud. el factor?					
					¿Para ud, qué tanto control tiene el factor?					
FACTORES INTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
<b>Solidez Financiera</b>	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)									
<b>Gestión Administrativa</b>	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.									
<b>Alianzas Estratégicas</b>	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.									
<b>Innovación</b>	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).									
<b>Comunicación</b>	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.									
<b>Conocimiento técnico</b>	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.									
<b>Desarrollo de proyecto de vida</b>	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.									
<b>Comunidad</b>	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.									
FACTORES EXTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
<b>Política Pública</b>	Lineamientos del Estado para el sector musical									
<b>Formación de Públicos</b>	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.									
<b>Nuevas tecnologías</b>	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical									
<b>Normatividad</b>	Facilidades de ley para el desarrollo cultural									
<b>Academia</b>	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura									
<b>Prosperidad</b>	Estado social y económico favorable									

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

**Tabla 4**

*Consolidado Tabulación Encuesta*

Item	Factores	Importancia	Gobernabilidad
1	Alianzas Estratégicas	4,9	3, 3
2	Desarrollo de proyecto de vida	4,5	2,3
3	Formación de Públicos	4,1	2,6
4	Prosperidad	4,0	2,1
5	Solidez Financiera	3,9	3,0
6	Academia	3,9	2,5
7	Gestión Administrativa	3,7	3
8	Conocimiento técnico	3,7	2,7
9	Comunidad	3,7	2,6
10	Comunicación	3,6	3
11	Innovación	3,1	2,2
12	Política Pública	2,6	1,5
13	Nuevas tecnologías	2,3	1
14	Normatividad	2,2	1,4

Fuente: Elaboración Propia (2023)

### **Gráfica de Matriz IGO**

De manera subsiguiente, se grafica la matriz IGO (Figura 1), para determinar la ubicación de los factores en los cuadrantes, a través de lo cual se jerarquiza, a continuación, el

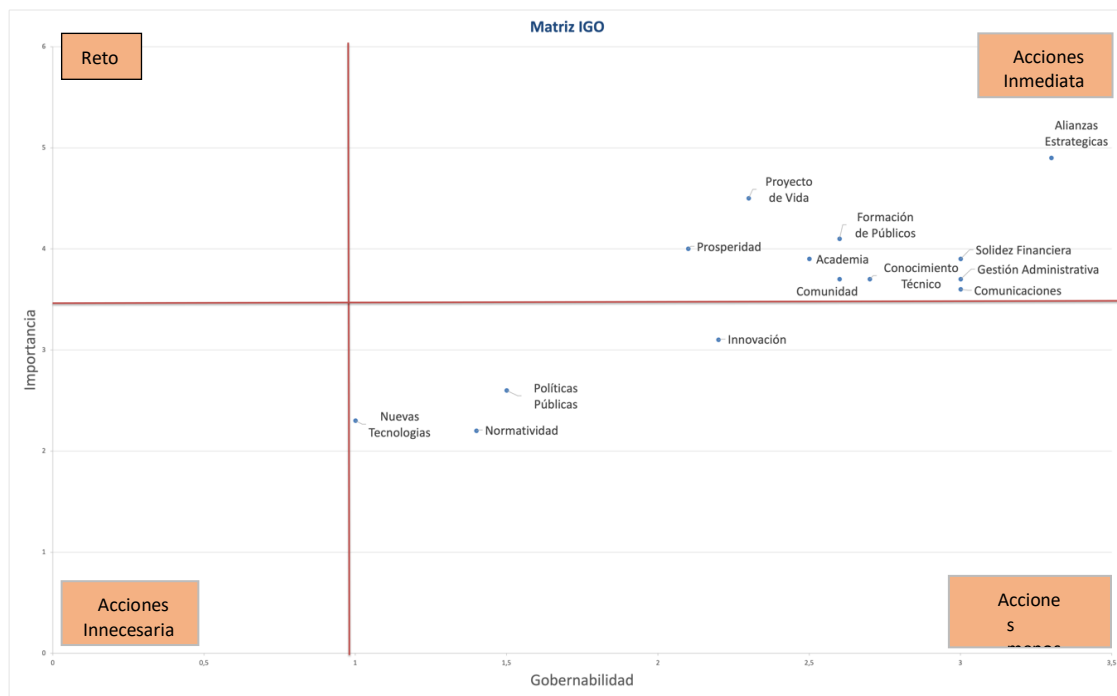
orden de atención requerido por cada uno de ellos (Reto; Atención inmediata; Menos urgente; Innecesario).

Los resultados arrojados por la Gráfica 1 definen un orden de atención a los factores internos y externos que se distribuyen en su totalidad dentro de lo Inmediato y lo Menos Inmediato y sin ningún factor situado en el cuadrante de los Retos o en el de las Medidas innecesarias. Los seis factores que se decantan en razón a su importancia se distribuyen de la siguiente manera:

1. Alianzas estratégicas: Interna e Inmediata (I. 4,9 - G. 3,3)
2. Desarrollo de proyecto de vida: Interna e Inmediata (I. 4,5 - G. 2,3)
3. Formación de públicos: Externa e Inmediata (I. 4,1- G. 2,6)
4. Prosperidad: Externa e Inmediata (I. 4,0 - G. 2,1)
5. Solidez Financiera: Interna e Inmediata (I. 3,9 - G. 3,0)
6. Academia: Externa e Inmediata (I. 3,9 - G. 2,5)

## Figura 1

### Matriz IGO



Fuente: Elaboración Propia (2023)

### Análisis según la matriz IGO

El proceso de tabulación de la información nos ha permitido observar las tendencias que definen el proceso de existencia del Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens, en sus dinámicas internas y externas, es decir, en su propio funcionamiento y en sus relaciones con el contexto social general. De manera preliminar, los resultados han permitido delimitar las perspectivas generales o grandes conclusiones, a la luz de los presupuestos teóricos y prácticos del caso estudiado.

De manera general, puede observarse, en primera instancia, un nivel general de similitud entre la estructura del caso y los datos obtenidos respecto a la Importancia y la gobernabilidad de la matriz IGO, es decir, se registra un acuerdo común entre los expertos, en relación con el reconocimiento de la Importancia de la dinámica externa e interna del Banco de Instrumentos

Musicales de la Fundación Siemens. De la misma manera, se manifiesta un acuerdo común, aunque preocupante, respecto al nivel de Gobernabilidad de los factores más importantes, en cuanto se observan, en general, muy pocas puntuaciones por encima del promedio aceptable, a excepción de Alianzas estratégicas (3,3) y Solidez financiera (3,0). Esta disposición puede asociarse, según el marco teórico desarrollado, con un bajo nivel en la capacidad de la sociedad colombiana, para llevar a cabo estrategias prácticas que se consideran como importantes para el desarrollo solidario de tipo orgánico en la comunidad.

En consecuencia, la realidad de la situación colombiana, aun cuando se observe a través del prisma característico de una Fundación como la presentada en nuestro caso, manifiesta una condición constante de premura para las variables más importantes y una disposición de urgencia media para las variables menos importantes y sin que aparezcan factores en la sección de Retos o en lo que respecta a procesos logrados o Innecesarios. Esta tendencia general puede ser reconocida, de manera amplia como un talante de tipo desequilibrado que reconoce las actitudes, valores y beneficios de la división especializada del trabajo, pero que no consigue obtener un resultado por encima del promedio. Esta situación, como lo hemos visto y lo veremos en relación con los factores hallados, no es fácil de superar, pero debe incentivarse su mejora desde la gestión cultural, para que se genere un desarrollo cultural que pueda prevalecer y fructificar, aun a mediano o largo plazo.

La caracterización general de los factores deja ver el proceso del Banco de Instrumentos Musicales como una manifestación poco usual dentro del contexto nacional, la cual que despierta interés y favorecimiento social, pero a la cual se le auguran concreciones poco claras o definidas dentro del contexto social, lo cual es, a su vez, una prospectiva poco optimista para este tipo de asociaciones. Sin embargo, esta lectura general debe ser sopesada en sus factores

puntuales, lo cual trataremos de hacer de forma breve a continuación.

En el primer lugar de Importancia se señala el factor Interno de las *Alianzas estratégicas*, en razón a que las relaciones productivas entre los distintos elementos orgánicos de la sociedad se consideran fundamentales para el modelo del caso del B.I.M, y cuyo puntaje en lo que tiene que ver con la Gobernabilidad obtiene, a su vez, la mayor distinción en el ámbito nacional. Esta conjunción, como ya se señaló, demuestra un interés o conciencia sobre la importancia del elemento cohesionador que se implica en las relaciones sociales que deben incidir a la base de las instituciones, es decir, bajo el auspicio de la solidaridad social. En síntesis, existe conciencia sobre la labor social productiva del B.I.M. y sobre una probable y efectiva manifestación en la realidad. Sin embargo, es interesante que la existencia del B.I.M. no es comprendida por los expertos como de derivada del marco político, normativo o administrativo de la sociedad, cuyos respectivos factores muestran las puntuaciones menos importantes, además de una Gobernabilidad muy reducida, lo cual ubica el B.I.M. en los sectores no tradicionales de la organización social. En el sector nacional de índole privado pueden hallarse algunas iniciativas para la donación o dotación de instrumentos musicales que son, no obstante, aisladas y no sistemáticas, lo cual no permite hacer un seguimiento o evaluación de los procesos realizados<sup>3</sup>.

Como conclusión, desde la perspectiva que estamos manejando desde el caso del B.I.M, y tal como parece señalar Nussbaum (2010, pp. 175-176): “nuestros políticos no sienten más simpatía por las humanidades que los políticos de otros países”, lo que precisa la constitución de un modelo civilizatorio asociado a la división del trabajo corporativo en la cual las esferas

---

<sup>3</sup> Algunas de estas iniciativas son la Fundación Incolmotos de Yamaha, la Fundación educativa y cultural Canto por la vida de Ginebra, Valle o las campañas de donación o dotación emprendidas por instituciones como ICBF, el BID o distintos entes públicos.

sociales privadas, públicas y alternativas debe establecer una simbiosis productiva, pues, como ya se evidencia en el análisis de Durkheim, las funciones estatales y públicas de una comunidad, hacen parte de un proceso general de las relaciones sociales, que se reconfigura en funciones y sentido, en la medida en que el cambio de los tiempos lo hace necesario.

En el segundo lugar de Importancia, tenemos el factor *Desarrollo del proyecto de vida*, cuya naturaleza es Interna e Inmediata. El factor efectivo de Gobernabilidad se presenta, sin embargo, como el segunda más bajo dentro de los factores importantes. Este resultado nos permite entender que el proyecto de vida de las personas, aun siendo considerado muy importante para la cultura social del país, obtiene un desempeño real o de dominio muy poco apreciado o contundente, es decir, se manifiesta en la dificultad de las personas para llevar a cabo los intereses o proyectos personales, dentro de las posibilidades que ofrece el medio social.

En el tercer lugar de Importancia, tenemos el factor *Formación de públicos*, cuya tendencia es Externa e Inmediata. Este factor es el cuarto menos bajo en Gobernabilidad, pero todavía por debajo del promedio de aceptación. En relación con los públicos de la cultura, la Encuesta Bienal de Culturas de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, realizada por el Observatorio de Culturas a más de seis millones de habitantes de la ciudad de Bogotá en 2019, evidenció múltiples indicadores que reflejan el distanciamiento de los ciudadanos con la oferta cultural existente. Por ejemplo, solo el 19% de los encuestados declaró que utiliza su tiempo libre para realizar actividades artísticas, culturales, recreativas o deportivas, mientras que el 44% prefiere destinar este tiempo para quedarse en casa o visitar amigos o familiares.

Ante la pregunta por las visitas realizadas durante el último año a algún equipamiento cultural de la ciudad, se evidencia en los resultados que entre el 60% y 80% de las personas y

sus familiares no habían visitado un museo, una galería de arte, un teatro o habían asistido a un concierto de la Orquesta Filarmónica de Bogotá (E.B.C. 2019).

Situación que se ha visto, a su vez, afectada, en mayor medida, por los estragos causados por la emergencia en salud que libró el mundo en el año 2020 y años posteriores. Esta disposición es corroborada por nuestro marco teórico, pues el factor *Formación de públicos* demuestra, bajo su calidad de tipo externo, que existe una validación disminuida en relación con el apoyo social de las labores culturales por parte de la sociedad colombiana. Nussbaum (2010) señala esta condición como resultado de la poca eficiencia económica atribuida a las humanidades en la sociedad actual. Sin embargo, tal como afirma, en general, el marco teórico: por más que no se aprecie en el inmediato o el corto plazo la importancia del plano histórico de las artes, estas se corresponden con un proceso civilizatorio que se caracteriza por hacer parte de un muy especializado y distribuido proceso de la división del trabajo, en el cual la humanidad siempre ha requerido estar para obtener procesos de vida exitosos. En este sentido, en una sociedad como la de Colombia, en la cual la división del trabajo es menos orgánica y por tanto con menor índice de solidaridad, se hace difícil mantener un fomento voluntario de la actividad cultural, tal como puede verse en la observación de los expertos.

El cuarto factor en Importancia es la *Prosperidad*, cuyo carácter es Externo e Inmediato. Este factor no requiere de un mayor análisis, en la medida en que registra el nivel de efectividad o gobernabilidad más bajo de los factores importantes. En este sentido, debe reconocerse que la presencia de un nivel bajo en la competencia económica de una sociedad no permite el desarrollo cabal de las habilidades y los talentos y, por tanto, hace factible un nivel amplio de fracaso y frustración para la sociedad. En este sentido, no se puede establecer una verdadera solidaridad orgánica, si la división del trabajo se asocia a desarrollos sociales poco íntegros que

no dan abasto para la satisfacción de las necesidades de las personas y los grupos.

El quinto factor en Importancia es la *Solidez financiera*, cuya naturaleza es Interna e Inmediata, y que registra la correlación Importancia Gobernabilidad más estable, pues tiene sus dos valores sobre el nivel de aceptación. Esta situación es comprensible en la opinión de los expertos, porque la función social como Fundación protegida por una empresa, permite iniciar proyectos de supervisión y eficiencia que satisfagan las promesas solidarias que deben ser incentivadas y desarrolladas.

En el sexto lugar de Importancia está la *Academia*, que es Externa e Inmediata y cuyo índice de Gobernabilidad también está por debajo del índice de aceptación. Dentro de los procesos mencionados en relación con el marco teórico, es importante lo ya dicho en el segundo factor en Importancia, en lo que tiene que ver con Nussbaum (2010, pp. 175-176), sobre una característica que resalta la autora sobre modelo académico de Estados Unidos. En esta sociedad el elemento de financiación académico, más allá de responder a los criterios tradicionales que lo vinculan a lo público o estatal y a lo privado, es apoyado, también, por elementos y acciones vinculadas a la solidaridad orgánica que se despierta en la sociedad, en orden a los procesos motivacionales y morales que surgen del éxito del trabajo especializado, y que se manifiesta en los *campus* estadounidenses, en las donaciones de exalumnos y grupos de interés. Sobre lo cual Nussbaum resalta, además, que esta especialización de la solidaridad no es, como ya se dijo, usualmente reconocida o atendida por los políticos, razón por la cual, señala la autora, los estadounidenses deberían estar muy agradecidos, ya que este modelo autosuficiente requiere de sutiles procesos sociales legales y solidarios que son muy difíciles de lograr.

En última instancia, se pueden señalar algunas observaciones respecto a factores, que

sin haber sido los más importantes, expresan en su elaboración algunos resultados interesantes. En primer lugar, existe incongruencia entre los factores derivados de la exposición del caso y la perspectiva de los expertos, en lo que tiene que ver con la *Comunicación*, la cual siendo considerada por la directora de la Fundación Siemens como una debilidad intrínseca del proyecto B.I.M. es, sin embargo, otro de los pocos factores que presentan una aceptación por encima del promedio de Importancia y Gobernabilidad. Esta situación denota, por una parte, la eficiencia actual del proceso en sus intervenciones, pero, por otra parte, presenta la ausencia de comprensión sobre la razón de ser o el alcance de estas iniciativas, cuyo aliento debería ser de mayor potencia, para lograr un cambio efectivo en los proyectos de vida de las personas y de la sociedad en su conjunto.

Otro factor en el cual diverge la relación de opiniones entre el caso en sí y los expertos es la *Innovación*, la cual, aun siendo un principio fundamental del modelo de la Fundación Siemens, registra una de las calificaciones más bajas en la tabulación Importancia-Gobernabilidad. Esta tendencia deja ver la falta de encuentro entre la opinión sobre la cultura y los resultados efectivos respecto a los procesos relacionados con su promoción e incentivo en la sociedad. Esta ambigüedad puede corroborarse en la lectura del factor *Nuevas tecnologías*, cuya preocupante relación Importancia-Gobernabilidad, ambos factores con puntajes muy por debajo del nivel de aceptación, señala una falta de reconocimiento de la alta tecnología como factor fundamental para llevar a buen término los proyectos sociales. Sobre todo, en el ámbito cultural, donde no termina de vislumbrarse la influencia del paradigma de relación social basado en la tecnología.

Por último, el factor *Comunidad* con su incidencia en la Gobernabilidad por debajo del nivel de aceptación, deja ver que no existe en nuestra sociedad una comprensión real sobre

modelos de solidaridad diferentes a los dirigidos por los criterios unilaterales del Estado, el sector privado o la sociedad civil, los cuales, sin embargo, como ya hemos probado desde nuestro marco teórico, hacen parte de una unidad mayor que se diversifica y reconfigura a lo largo de la historia. Esta modulación constante de las fronteras hace posible mantener vivos los impulsos solidarios que provean de un tránsito suave en relación con los cambios institucionales propios del cambio del tiempo en una sociedad, en que la división del trabajo y la especialización rigen los destinos morales de la civilización.

### **Análisis de Tendencias Locales y Mundiales a partir del modelo de Peter Schwartz**

#### **Matriz de cambio a partir del caso B.I.M de la Fundación Siemens.**

La Fundación Siemens se fundó en el año 2006. A partir de sus propuestas sociales se han incentivado diferentes proyectos, entre los cuales está el B.I.M. cuya creación data del 2019. El B.I.M ha llegado a ayudar a más de 110 niños en cinco departamentos del país y mantiene una labor constante de incentivo y favorecimiento a los desarrollos culturales de la cultura musical del país. Su proceso, aunque ha sido muy corto —en razón a los inconvenientes globales sucedidos, a partir del 2020 en el mundo entero—, ha crecido y se ha articulado con el ámbito cultural musical de la sociedad colombiana.

El estudio del caso del B.I.M. ha demostrado su importancia en relación con los procesos de índole solidaria, enlazados a movilizaciones transversales, por medio de las cuales se solucionan las dificultades que no pueden obtener expresiones claras para su resolución, dentro de los modelos comunes del proceso cultural cotidiano.

En síntesis, bajo esta corta y productiva labor del B.I.M. los factores que resaltamos obtienen un desarrollo rápido y eficiente, sobre todo teniendo en cuenta que en la sociedad colombiana son todavía muy pocos los procesos basados en la fundamentación solidaria de las

organizaciones sociales. De manera reciente pueden mencionarse casos similares, en la donación de instrumentos realizada por Vitrola Música y la Gobernación de Cundinamarca, en 2021 (El Tiempo, 2021); el programa “Muévete” del ICBF (Instituto colombiano de Bienestar familiar), el BID (Banco Interamericano de desarrollo) y sectores privados de la sociedad (Gov.co, 2022), en el cual se realizan donaciones de instrumentos y tecnología incentivar la producción musical; la Fundación Incolmotos Yamaha (2023) y su programa de donación de instrumentos; y el trabajo de otras fundaciones, como la Fundación Canto por la Vida, la Fundación Por igual Más o la Fundación Mar de Música y sus respectivas campañas de donación de instrumentos musicales. En el plano internacional puede resaltarse la iniciativa de la Filarmónica de Los Ángeles para motivar la donación de instrumentos vía exención de impuestos o por donación tradicional (LA phil, 2023).

**Tabla 5**

*Matriz de Cambio*

<i>Matriz de cambio a partir del caso B.I.M. de la Fundación Siemens</i>			
<b>Factor</b>	<b>Cambios esperados año apuesta 2033</b>	<b>Cambios temidos año apuesta 2033</b>	<b>Cambios anhelados año apuesta 2033</b>
Alianzas estratégicas	Se espera un crecimiento moderado, aunque mantenido, en la alianza con instituciones privadas y públicas	El escenario más temido tendría que ver con la desaparición de la Fundación Siemens o su empresa matriz.	Se anhela la creación de una sinergia corporativa de amplias miras, con capacidad de incidir en el desarrollo individual y social el país.

Desarrollo de proyecto de vida	Se espera un crecimiento moderado de la capacidad de las personas y las comunidades, para desarrollar los proyectos de vida	Se teme la reducción amplia de la calidad de vida de la sociedad, con lo cual se desestimula la división del trabajo y la solidaridad social realizada por el B.I.M	Se anhela una sociedad inclusiva y capaz de realizar procesos de especialización de alto costo, en relación con las artes y las humanidades, con incidencia clara del B.I.M.
Formación de públicos	Se espera un mantenimiento de los procesos del B.I.M.	Se teme una reducción apreciable de la actividad cultural, que evite la actuación solidaria del B.I.M.	Se anhela un aprecio y capacidad de la sociedad para desarrollar actividad cultural, con lo cual la función del B.I.M se más expedita y eficaz.
Prosperidad	Se espera poco crecimiento económico de la sociedad y por ende una baja presencia de la labor solidaria del B.I.M.	En razón al menor prospecto de crecimiento económico y social de Colombia, el escenario temido es una salida de empresa Siemens del país.	Se anhela un crecimiento integral de la sociedad colombiana que favorezca las iniciativas de índole artística y los procesos solidarios.

Solidez Financiera	Se espera un nivel de solidez financiera estable del B.I.M., lo cual incidirá con mayor o menor potencia según las condiciones del contexto	Se teme, ante todo, como en otros aspectos, la salida de la empresa del país y la desarticulación acelerada de la división del trabajo.	Se anhela un modelo plural de crecimiento social, en el cual será más favorable la acción del B.I.M.
Academia	Se espera una mayor articulación de las universidades con el B.I.M., aunque de manera poco sistemática.	Se teme una desvinculación total de la academia de ámbitos aparentemente poco productivos como las humanidades y las artes.	Se anhela un reconocimiento y funcionalidad productiva del hecho social en su vertiente académica, con lo cual se genere división del trabajo y la función solidaria del B.I.M.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Dentro de este panorama relacionado con el tema y con el B.I.M de la Fundación Siemens, puede señalarse, en relación con los factores importantes analizados que, en primer lugar, las *Alianzas estratégicas* han surgido en torno a lograr interacciones efectivas con las Instituciones musicales más importantes del país, entre las cuales sobresalen el Programa de Formación Musical de la Orquesta Filarmónica de Bogotá, la Fundación Nacional Batuta, entre otras. Esta labor conjunta puede constatar, a su vez, en las mejoras efectivas del *Desarrollo del proyecto de vida* de muchos niños y grupos sociales de la comunidad, lo cual ha repercutido en la recepción social favorable y en la consecuente *formación de públicos*. La *Prosperidad*, por su parte, se comprende, como una presencia y desarrollo equilibrado de las capacidades y talentos de la sociedad, lo cual nutre, por ende, la *Solidez financiera* del proyecto, de las

personas y la sociedad, con lo cual se eleva, por último, el interés investigativo que se fomenta dentro del ámbito *Académico*, al cual el B.I.M. no deja de estar vinculado.

### Diseño de Escenario

En relación con el diseño de escenario que se realizará de forma prospectiva a diez años para el B.I.M de la Fundación Siemens, se desarrolla a continuación una *Matriz de hipótesis* en la cual se presenta un marco basado, en primer lugar, en la *tendencia actual*, en segundo lugar, en lo que *se espera pueda cambiar* y, en tercer lugar, en lo que *se desea que ocurra* con los factores importantes escogidos. De manera subsiguiente se agrupan los hallazgos en dos *direccionadores generales*, a través de los cuales se definirán los diferentes escenarios. Luego se diseñará un escenario único a partir de las hipótesis que hayan sido consideradas más factibles de realizarse en un futuro. Por último, se definirán las estrategias consideradas adecuadas para la consolidación del escenario apuesta.

**Tabla 6**

*Matriz de Hipótesis*

<b>Matriz de Hipótesis</b>			
<b>Variable</b>	<b>Lo que la tendencia muestra que pasa con ese factor H1</b>	<b>Lo que más probablemente ocurra con ese factor H2</b>	<b>Lo que desea que ocurra con ese factor H3</b>
Alianzas estratégicas	En el caso del factor Alianzas estratégicas es esperable, según la tendencia a diez años,	Debido a la escasa presencia en el país de modelos como el que formula el	La mayor expectativa al respecto sería la de una contribución del

	<p>que permanezca el funcionamiento y el crecimiento registrado hasta ahora, es decir, con evidente éxito, pero desde las limitaciones ya expresadas dentro del marco social colombiano.</p>	<p>B.I.M de la Fundación Siemens, es muy probable la disolución o un funcionamiento de tipo altruista de baja incidencia, en la medida en que no se avizora una asimilación real de la razón de ser de la solidaridad orgánica para una sociedad como la colombiana.</p>	<p>B.I.M., por medio del cual se reconozca su labor como intrínseca a un proceso social en constante cambio y derivado de la especialización en la división del trabajo. Este estado, por su naturaleza, provee de los elementos que hacen posible la presencia del factor moral que subyace al modelo productivo, con el cual colaborar en el diseño de las nuevas expectativas que nacen en la sociedad. Se hacen alianzas con diferentes empresas nacionales e internacionales.</p>
<p>Desarrollo de proyecto de vida</p>	<p>Debido a las condiciones poco productivas de la sociedad colombiana, es esperable una tendencia</p>	<p>Es esperable que las condiciones de vida de la sociedad colombiana se mantengan bajo los</p>	<p>Se desearía de manera evidente un crecimiento de la renta per cápita de la nación, pues de</p>

	<p>de crecimiento humano y social que se mantenga dentro de las de renta media y con una similar tendencia en relación con su estabilidad, es decir trabajo poco especializado y sin autonomía cultural.</p>	<p>niveles actuales, aunque es probable, también, un deterioro masivo de las condiciones económicas y de vida debido a la alta inestabilidad económica, política y social en la región, lo que ha llevado a que sociedades, antes prósperas y culturalmente prominentes, como las de países como Venezuela o Argentina registren en la actualidad números lamentables en todo orden, lo que se expresa en un deterioro evidente en la capacidad de maniobra de las personas para la realización efectiva de su proyecto de vida.</p>	<p>otra manera es muy poco claro el progreso en el factor especializado en la división del trabajo, el cual, es una forma por medio de la cual las sociedades se hacen más productivas, más eficientes y capaces de lograr una solución efectiva y acertada de los problemas humanos dentro de la naturaleza.</p>
--	--	--	---

Formación de públicos	Puede señalarse al respecto un crecimiento ambivalente pero ligeramente al alza, en el cual el consumo cultural y el interés por la formación cultural y la concientización sobre su importancia social pueda reconocerse.	Es probable que se presente un mantenimiento en los procesos de desarrollo cultural de la sociedad colombiana, pero, de la misma manera con lo mencionado en el factor anterior, es factible la debacle social de cualquiera de los países latinoamericanos, razón por la cual la cultura y su desarrollo serán los primeros sacrificados dentro de las prioridades humanas, cuando se consideran estándares de mera supervivencia.	Sería altamente deseable un proceso de crecimiento multidimensional del hecho cultural en la sociedad colombiana, con el cual se genere un amplio nivel de público y consumo para distintas variedades culturales, las cuales, por lo tanto, estarán en confluencia con un modelo social de trabajo altamente especializado, bajo una división del trabajo que haga posible la visión plural de la cultura y la sociedad.
Prosperidad	La tendencia general de la Prosperidad de la sociedad colombiana es, en general, estable, aunque a la baja, pues no es esperable un	En la misma tónica que en las anteriores variables existe una ambigüedad manifiesta en los procesos sociales,	La disposición más favorable del factor prosperidad para la población colombiana tendría que ver con una

	<p>crecimiento apreciable en lo económico y lo social en los próximos años debido a la manifiesta tendencia al deterioro en la actualidad.</p>	<p>de los cuales se espera una tendencia al inmovilismo, pero con evidentes peligros que incluyen la debacle social y económica del país.</p>	<p>escalada sin precedentes del desarrollo social, el cual se pudiera hacer manifiesto en la potenciación y mejora de la capacidad instalada de la sociedad en todos sus ámbitos. Esto permitiría la potenciación de los modelos de solidaridad y de división del trabajo, haciendo posible una incursión plena y productiva de procesos sociales como los ejemplificados en el B.I.M.</p>
<p>Solidez Financiera</p>	<p>Este factor obtiene la tendencia a futuro con el menor cambio traumático, pues depende en su origen de los recursos de una multinacional como Siemens, con lo cual es probable que no exista</p>	<p>Es probable que a futuro este factor registre los avances que desde el mundo civilizado se vienen registrando en los últimos veinte años, en relación con el apoyo de la gran</p>	<p>La medida más esperable en relación con este factor es una consolidación de los procesos que respalda la Fundación, incluido el B.I. M. De esta</p>

	variación apreciable.	empresa hacia procesos sociales para sectores vulnerables en los países en que operan.	manera, en un estadio futuro ideal para la constitución social del país, lo esperable para el programa del que nos ocupamos es una relación fructífera y de crecimiento exponencial en los recursos, en la medida, pues podría llevarse a cabo una acción prometedora de parte de todos los implicados.
Academia	Se puede considerar una tendencia ligeramente alta, en la medida en que debería haber en el presente mayor vinculación de este sector con los procesos sociales más importantes de la división del trabajo en la sociedad colombiana, incluido el B.I.M.	La probabilidad más alta al respecto tiene que ver con el mantenimiento de las perspectivas del énfasis académico, tanto privado como público, con los respectivos sesgos y limitantes.	La conducta más esperada sería una Academia a tono con un país en crecimiento, que propendiera por una articulación cabal con el ámbito empresarial, social y cultural de la sociedad colombiana.

Fuente: Elaboración propia (2023)

## Direccionadores de Futuro

Se definen, a continuación, dos direccionadores de futuro, a partir de los factores más importantes analizados en las secciones anterior. Estos direccionadores resultan, a partir de agrupar los factores con relaciones palpables, a partir del análisis. El primero de ellos se determinó como Direccionador Cultura, el cual reúne los factores Proyecto de vida, Formación de públicos y Academia. El segundo direccionador se concretó como Direccionador *Gestión y economía*, el cual agrupa los factores Prosperidad, Alianzas estratégicas y Solidez financiera. En la Figura dos se representa gráficamente un modelo sintético de relación para los factores analizados.

**Tabla 7**

### *Direccionadores de Futuro*

Variables	Direccionadores de Futuro
Proyecto de Vida	Cultura
Formación de Públicos	
Academia	
Prosperidad	Gestión y Economía
Alianzas Estratégicas	
Solidez Financiera	

Fuente: Elaboración propia (2023)

**Figura 2***Esquema de Sintaxis Lógico*

Fuente: Elaboración Propia (2023)

**Construcción de Escenarios**

En esta instancia, tal como se observa en la Figura 3, se les da nombre a los cuatro escenarios definidos en torno a los siguientes parámetros:

Escenario 1: direccionador cultura en comportamiento positivo y direccionador Gestión y economía en comportamiento negativo: *A caballo regalado...*

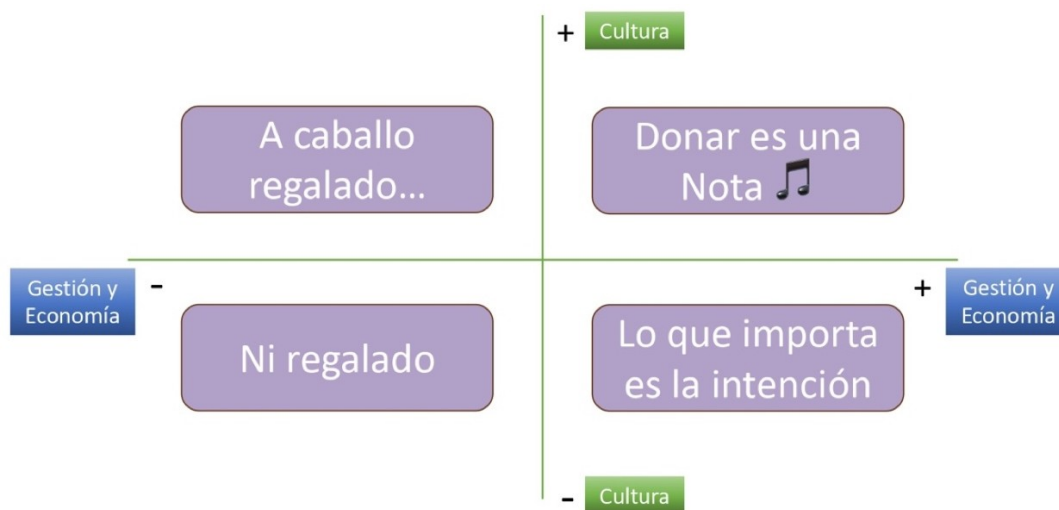
Escenario 2: direccionador cultura en comportamiento positivo y direccionador Gestión y economía en comportamiento positivo: *Donar es una nota...*

Escenario 3: direccionador cultura en comportamiento negativo y direccionador Gestión y economía en comportamiento positivo: *Ni regalado...*

Escenario 4: direccionador cultura en comportamiento negativo y direccionador Gestión y economía en comportamiento negativo: *Lo que importa es la intención...*

**Figura 3**

*Construcción de escenarios de acuerdo con los cuatro ejes propuestos por Peter Schwartz*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

**Tabla 8**

*Cuadro de Hipótesis*

Variable	Cuadro de hipótesis favorables al escenario apuesta
Alianzas estratégicas	La mayor expectativa al respecto sería la de una contribución del B.I.M., por medio del cual se reconozca su labor como intrínseca a un proceso social en constante cambio y derivado de la especialización en la división del trabajo. Este estado, por su naturaleza, provee de los elementos que hacen posible la presencia del factor moral que subyace al modelo productivo, con el cual colaborar en el diseño de las nuevas expectativas que nacen en la sociedad. Se hacen alianzas con diferentes empresas nacionales e internacionales.

Desarrollo de proyecto de vida	Se desearía de manera evidente un crecimiento de la renta <i>per cápita</i> de la nación, pues de otra manera es muy poco claro el progreso en el factor especializado en la división del trabajo, el cual, es una forma por medio de la cual las sociedades se hacen más productivas, más eficientes y capaces de lograr una solución efectiva y acertada de los problemas humanos dentro de la naturaleza.
Formación de públicos	Sería altamente deseable un proceso de crecimiento multidimensional del hecho cultural en la sociedad colombiana, con el cual se genere un amplio nivel de público y consumo para distintas variedades culturales, las cuales, por lo tanto, estarán en confluencia con un modelo social de trabajo altamente especializado, bajo una división del trabajo que haga posible la visión plural de la cultura y la sociedad.
Prosperidad	La disposición más favorable del factor prosperidad para la población colombiana tendría que ver con una escalada ascendente del desarrollo social, el cual se pudiera hacer manifiesto en la potenciación y mejora de la capacidad instalada de la sociedad en todos sus ámbitos. Esto permitiría la potenciación de los modelos de solidaridad y de división del trabajo, haciendo posible una incursión plena y productiva de procesos sociales como los ejemplificados en el B.I.M.
Solidez Financiera	La medida más esperable en relación con este factor es una consolidación de los procesos que respalda la Fundación, incluido el B.I. M. De esta manera, en un estadio futuro ideal para la constitución social del país, lo esperable para el programa del que nos ocupamos es una relación fructífera y de crecimiento exponencial en los recursos, con lo cual podría llevarse a cabo una acción prometedora de parte de todos los implicados.

Academia	La conducta más esperada sería una Academia a tono con un país en crecimiento, que propendiera por una articulación cabal con el ámbito empresarial, social y cultural de la sociedad colombiana.
----------	---

Elaboración propia (2023)

## **Redacción de Escenario Apuesta**

### **Donar es una Nota**

Es el año 2035 y el Banco de Instrumentos Musicales se ha consolidado como un proyecto exitoso y esencial para la Fundación Siemens y el país; se ha posicionado como una estrategia que aporta a la sociedad colombiana: un proceso de cambio cultural y solidaridad. El ingreso *per cápita* de la nación ha aumentado y, por ende, los niños y jóvenes pueden establecer un proyecto de vida acorde a sus intereses. Se ha desarrollado, además, un crecimiento multidimensional del hecho cultural en la sociedad colombiana, con el cual se genera un amplio nivel de público y consumo y que está en confluencia con un modelo social de trabajo altamente especializado. La prosperidad ha tenido una escalada ascendente, como resultado del crecimiento integral de la sociedad, cuya manifestación es la potenciación y mejora de la capacidad instalada de la sociedad en todos sus ámbitos. Esto permite, a su vez, el crecimiento de los modelos de solidaridad y de división del trabajo, haciendo posible una incursión plena y productiva de los procesos sociales. En síntesis, el proyecto del B.I.M. se ha consolidado, razón por la cual se cumplen las expectativas de los actores involucrados. La formación académica, aliada fundamental del B.I.M., se ha propuesto consolidar una formación a tono con un país en crecimiento y que se enfoca en una articulación consecuente entre el ámbito empresarial, estatal, social y cultural.

## **Estrategias**

El Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens se encuentra actualmente en una posición importante debido a sus características de sostenibilidad financiera y debido a la integración eficaz con aliados estratégicos. Sin embargo, para que el escenario *Donar es una Nota* se configure como una realidad estable, el B.I.M se debe posicionar, en primer lugar, como una solución de la sociedad colombiana con la cual consolidar la cultura como opción de mejoramiento de la calidad de vida y de la prosperidad del país. Para esto se proponen realizar campañas de socialización de la mano con los aliados estratégicos, para que más colombianos conozcan este proyecto y se pueda consolidar como una opción solidaria y de confianza en la sociedad. Estas campañas deben vincular la música y las historias de vida de los niños y jóvenes beneficiados por el proyecto.

En segundo lugar, el seguimiento a las donaciones hace que se configure la filosofía del Banco. Por esta causa se proponen realizar encuentros periódicos entre los beneficiarios, en donde se cree una mayor comunidad alrededor de la donación.

En tercer lugar, se deben afianzar alianzas, mediante el dialogo de doble vía, con distintos actores del sector cultura, para lograr generar un reconocimiento social de los objetivos del proyecto y que se articule con las políticas públicas que se están proponiendo en el país.

## **Conclusión**

El trabajo realizado ha permitido una exploración prospectiva en relación con el futuro del B.I.M. de la Fundación Siemens. La investigación al fondo del trabajo ha llevado a comprender los procesos históricos, teóricos y prácticos, a partir de los cuales se promueven estadios de solidaridad social no tradicionales, los cuales, sin embargo, como en el caso del

B.I.M., proporcionan nuevas formas de solución a los problemas reales de las personas.

De manera general, la conclusión central al proceso de investigación tiene que ver con identificar las fuentes naturales de la solidaridad social, con el fin de incentivar un funcionamiento social que aprovecha la confianza y alivio que genera la buena realización de la división y especialización del trabajo. En este sentido, el éxito de cada sector social corporativo estará directamente enlazado con los demás y proporcionará en su conjunto un aporte necesario al modelo general de la sociedad. Adoptar esta actitud para la comprensión y acción transversal, permite, además, un mejor funcionamiento y la capacidad de cambio de los modelos más establecidos o burocratizados del sistema social.

En resumen, el Banco de Instrumentos Musicales, es una opción de desarrollo que demuestra estar fundada en principios morales fiables, desde los cuales se obtiene un beneficio claro para la sociedad, en razón a que reúne el aporte de diversos ámbitos institucionales de la nación. También es una oportunidad para el desarrollo cultural de todos los sectores sociales, pues hace posible la atención inmediata a las circunstancias especiales de los procesos personales. Es una iniciativa que debe ser, por tanto, replicada, con el fin de fundamentar y consolidar una nueva estructura social, con la cual se pueda seguir comprendiendo la evolución y las crisis de la continua especialización del trabajo y de las actitudes humanas.

## Referencias

Bringing Music to Life (2023). *Bringing Music to Life*. Denver , Colorado, Estados Unidos

<https://www.bringingmusictolife.org/>

Contenido, M (2021, agosto 24) *Donación de instrumentos para transformar la vida de los*

*niños*. El Tiempo. Recuperado de [https://www.eltiempo.com/mas-contenido/donacion-de-](https://www.eltiempo.com/mas-contenido/donacion-de-instrumentos-para-ninos-de-cundinamarca-612703)

[instrumentos-para-ninos-de-cundinamarca-612703](https://www.eltiempo.com/mas-contenido/donacion-de-instrumentos-para-ninos-de-cundinamarca-612703)

Canto por la Vida (2023) Fundación Canto por la Vida.

<https://www.cantoporlavidia.org/donaciones>

Delgado, S. (2023) *Entrevista directora ejecutiva Fundación Siemens*. [https://youtu.be/NCu-](https://youtu.be/NCu-EICPqEo)

[EICPqEo](https://youtu.be/NCu-EICPqEo)

de Bogotá, C. D. C., & Ribero Tobar, L. J. (2020). *Manual básico sobre entidades sin ánimo de*

*lucro-ESAL*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/login>

Durkheim, E. (2007). *La división del trabajo social*. México: Ed. Colofón

Fernández, M. (2011). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*.

España: Editorial Club Universitario.

Mar de Música (2023). *Fundación Mar de Música*.

<https://www.fundacionmardemusica.org/apoyanos>

Fundación Siemens (2006). *Estatutos de la Fundación Siemens*. Recuperado de

[https://fundacionsiemens.co/wp-content/uploads/2021/10/Estatutos-Fundacion-](https://fundacionsiemens.co/wp-content/uploads/2021/10/Estatutos-Fundacion-Siemens.pdf)

[Siemens.pdf](https://fundacionsiemens.co/wp-content/uploads/2021/10/Estatutos-Fundacion-Siemens.pdf)

Fundación Siemens (2023). *Fundación Siemens Colombia*. <https://fundacionsiemens.co/>

Fundación Siemens (2023). *Fundación Siemens Colombia. Informes de Gestión*.

<https://fundacionsiemens.co/transparencia/>

- Incolmotos Yamaha. (2023) *Fundación Incolmotos Yamaha*. <https://www.incolmotos-yamaha.com.co/fundacion/inicio/soy-una-nota-de-persona/>
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (2022). *Muévete: programa del ICBF y el BID para detonar el talento musical de jóvenes*. Recuperado de <https://www.icbf.gov.co/noticias/muevete-programa-del-icbf-y-el-bid-para-detonar-el-talento-musical-de-jovenes>
- L.A. Phil (2023). *La Filarmónica de los Ángeles*. <https://es.laphil.com/support/instrument-donations>
- Ministerio de Cultura (2020). *Caracterización de la música sinfónica en Colombia 2020*. Bogotá. <https://www.mincultura.gov.co/proyectoeditorial/Pages/Caracterizaci%C3%B3n-del-Sector-M%C3%Basica-Sinf%C3%B3nica-en-Colombia.aspx>
- Monereo, J. L. (2022). *Inclusión social, división del trabajo y sistema democrático: Una reflexión sobre la teoría social de Durkheim*. *Revista de Estudios Jurídico-Laborales y de Seguridad Social*, Universidad de Granada, 20-73.
- Nussbaum, M. (2010) *Sin fines de lucro: Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Buenos Aires, Argentina: Katz Editores.
- Ramos-Enríquez, V., Duque, P. & Vieira Salazar, A. (2021). *Responsabilidad Social Corporativa y emprendimiento: Evolución y tendencias de investigación*. *Desarrollo Gerencial*, 13(1), 1-34. <https://doi.org/10.17081/dege.13.1.4210>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2020, 9 marzo). *Encuesta Biental de Culturas 2019*. Cultura Ciudadana. Recuperado de: <https://culturaciudadana.gov.co/observatorio/publicaciones/ebc/encuesta-biental-de-culturas-2019>

## Anexos

## Anexo 1. Tabulación Instrumento de Encuesta Matriz IGO

Factores	DEFINICIÓN	Importancia										TOTAL	PROMEDIO
		EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	EXPERTO 6	EXPERTO 7	EXPERTO 8	EXPERTO 9	EXPERTO 10		
Solidez Financiera	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)	4	4	4	5	5	4	4	4	2	3	39	3,9
Gestión Administrativa	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.	4	2	5	3	4	2	5	4	4	4	37	3,7
Alianzas Estratégicas	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	4,9
Innovación	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).	2	3	4	4	2	2	3	3	4	4	31	3,1
Comunicación	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.	5	2	5	5	4	2	3	2	4	4	36	3,6
Conocimiento técnico	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.	4	2	4	4	5	2	4	4	4	4	37	3,7
Desarrollo de proyecto de vida	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	45	4,5
Comunidad	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	37	3,7
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical	3	2	2	4	2	3	3	2	2	3	26	2,6
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.	5	5	3	4	4	4	4	5	5	2	41	4,1
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical	2	2	3	2	1	2	4	3	2	2	23	2,3
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural	4	1	1	3	1	1	4	2	2	3	22	2,2
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	3,9
Prosperidad	Estado social y económico favorable	4	5	4	4	5	5	4	4	2	3	40	4

Factores	DEFINICIÓN	Gobernabilidad										TOTAL	PROMEDIO
		EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	EXPERTO 6	EXPERTO 7	EXPERTO 8	EXPERTO 9	EXPERTO 10		
Solidez Financiera	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)	3	3	3	3	3	1	5	3	3	3	30	3
Gestión Administrativa	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.	3	1	1	3	3	5	3	3	3	5	30	3
Alianzas Estratégicas	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	3	3	3	3	5	3	5	5	0	3	33	3,3
Innovación	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).	1	1	3	3	0	3	3	0	3	5	22	2,2
Comunicación	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.	3	1	3	3	5	3	3	1	3	5	30	3
Conocimiento técnico	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.	3	5	3	3	1	1	3	0	3	5	27	2,7
Desarrollo de proyecto de vida	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.	1	1	3	5	1	3	3	3	3	0	23	2,3
Comunidad	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.	1	3	1	5	1	5	3	3	3	1	26	2,6
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical	1	3	1	5	1	1	1	1	1	0	15	1,5
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	26	2,6
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical	0	1	3	3	0	1	1	0	1	0	10	1
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural	0	1	1	3	0	3	1	3	1	1	14	1,4
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura	3	3	1	3	0	5	1	3	5	1	25	2,5
Prosperidad	Estado social y económico favorable	5	3	3	3	1	0	1	1	3	1	21	2,1

## Anexo 2. Encuestas realizadas a expertos

Encuesta para Estudio de Caso										
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens										
Maestría en Gestión Cultural										
Universidad del Rosario - 2023										
<p><b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.</p>										
<p><b>Instrucciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta.</li> <li>2. Leer la pregunta orientadora para cada factor.</li> <li>3. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación.</li> <li>4. La calificación mas alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.</li> <li>5. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5).</li> <li>6. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Siéntase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.</li> </ol>										
<p><b>Valoración:</b></p> <p>De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.</p>										
Definición		Escala de Calificación								
<p><b>Importancia:</b> pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.</p>		<p><b>Importancia:</b> Muy importante: 5 Importante: 4 Duda: 3 Poco importante: 2 Nada importante: 1</p>				<p><b>Gobernabilidad</b> Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0</p>				
<p><b>Gobernabilidad:</b> Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales</p>										
Pregunta orientadora:			¿Qué tan importante es para ud. el factor?					¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?		
			IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD		
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	5	4	3	2	1	5	3	1	0
<b>Solidez Financiera</b>	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)		X					X		
<b>Gestión Administrativa</b>	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.	X							X	
<b>Alianzas Estratégicas</b>	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	X						X		
<b>Innovación</b>	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).		X					X		
<b>Comunicación</b>	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.	X						X		
<b>Conocimiento técnico</b>	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.		X					X		
<b>Desarrollo de proyecto de vida</b>	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.		X					X		
<b>Comunidad</b>	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.				X				X	

FACTORES EXTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOVERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical				X				X	
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.			X			X			
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical			X			X			
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural					X		X		
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura		X					X		
Prosperidad	Estado social y económico favorable		X				X			

Encuesta para Estudio de Caso		
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens Maestría en Gestión Cultural Universidad del Rosario - 2023		
<b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.		
<b>Instrucciones:</b>		
1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta.		
2. Leer la pregunta orientadora para cada factor.		
2. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación.		
3. La calificación mas alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.		
4. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5).		
5. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Siéntase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.		
<b>Valoración:</b>		
De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.		
<b>Escala de Calificación</b>		
<b>Definición</b>	<b>Importancia:</b>	<b>Gobernabilidad</b>
<b>Importancia:</b> pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.	Muy importante: 5 Importante: 4 Duda: 3 Poco importante: 2 Nada importante: 1	Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0
<b>Gobernabilidad:</b> Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales		

Pregunta orientadora:	¿Qué tan importante es para ud. el factor?					¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?				
	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD				
FACTORES INTERNOS	DEFINICIÓN	5	4	3	2	1	5	3	1	0
Solidez Financiera	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)		X					X		
Gestión Administrativa	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.		X					X		
Alianzas Estratégicas	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	X						X		
Innovación	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).				X				X	
Comunicación	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.	X						X		
Conocimiento técnico	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.		X					X		
Desarrollo de proyecto de vida	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.		X						X	
Comunidad	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.		X						X	

FACTORES EXTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical			X				X	X	
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.	X						X		
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical				X					X
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural		X							X
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura		X					X		
Prosperidad	Estado social y económico favorable		X				X			

Encuesta para Estudio de Caso										
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens										
Maestría en Gestión Cultural										
Universidad del Rosario - 2023										
<p><b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.</p>										
<p><b>Instrucciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta.</li> <li>2. Leer la pregunta orientadora para cada factor.</li> <li>3. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación.</li> <li>4. La calificación mas alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.</li> <li>5. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5).</li> <li>6. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Siéntase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.</li> </ol>										
<p><b>Valoración:</b></p> <p>De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.</p>										
Definición		Escala de Calificación								
<p><b>Importancia:</b> pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.</p>		<p><b>Importancia:</b> Muy importante: 5 Importante: 4 Duda: 3 Poco importante: 2 Nada importante: 1</p>				<p><b>Gobernabilidad:</b> Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0</p>				
<p><b>Gobernabilidad:</b> Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales</p>										
<p>Pregunta orientadora: ¿Qué tan importante es para ud. el factor? ¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?</p>										
		IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	5	4	3	2	1	5	3	1	0
Solidez Financiera	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)		X					X		
Gestión Administrativa	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.				X				X	
Alianzas Estratégicas	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	X						X		
Innovación	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).			X					X	
Comunicación	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.				X				X	
Conocimiento técnico	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.				X		X			
Desarrollo de proyecto de vida	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.		X						X	
Comunidad	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.		X					X		

FACTORES EXTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical				X			X		
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.	X							X	
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical				X				X	
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural					X			X	
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura		X					X		
Prosperidad	Estado social y económico favorable	X						X		

Encuesta para Estudio de Caso												
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens												
Maestría en Gestión Cultural												
Universidad del Rosario - 2023												
<p><b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.</p>												
<p><b>Instrucciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta.</li> <li>2. Leer la pregunta orientadora para cada factor.</li> <li>3. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación.</li> <li>4. La calificación más alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.</li> <li>5. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5).</li> <li>6. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Siéntase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.</li> </ol>												
<p><b>Valoración:</b></p> <p>De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.</p>												
Definición					Escala de Calificación							
<p><b>Importancia:</b> pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.</p>					<p><b>Importancia:</b> Muy importante: 5 Importante: 4 Duda: 3 Poco importante: 2 Nada importante: 1</p>			<p><b>Gobernabilidad</b> Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0</p>				
<p><b>Gobernabilidad:</b> Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales</p>												
Pregunta orientadora:				¿Qué tan importante es para ud. el factor?			¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?					
				IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>DEFINICIÓN</b>		5	4	3	2	1	5	3	1	0
Solidez Financiera		Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)		X						X		
Gestión Administrativa		Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.				X				X		
Alianzas Estratégicas		Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.		X						X		
Innovación		Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).			X					X		
Comunicación		Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.		X						X		
Conocimiento técnico		Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.			X					X		
Desarrollo de proyecto de vida		Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.			X				X			
Comunidad		Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.			X				X			

FACTORES EXTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical		X				X			
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.		X					X		
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical				X			X		
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural			X				X		
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura			X				X		
Prosperidad	Estado social y económico favorable		X					X		

Encuesta para Estudio de Caso											
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens											
Maestría en Gestión Cultural											
Universidad del Rosario - 2023											
<p><b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.</p>											
<p><b>Instrucciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta.</li> <li>2. Leer la pregunta orientadora para cada factor.</li> <li>3. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación.</li> <li>4. La calificación mas alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.</li> <li>5. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5).</li> <li>6. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Siéntase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.</li> </ol>											
<p><b>Valoración:</b></p> <p>De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.</p>											
<b>Definición</b>		<b>Escala de Calificación</b>									
<p><b>Importancia:</b> pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.</p>		<p><b>Importancia:</b> Muy importante: 5 Importante: 4 Duda: 3 Poco importante: 2 Nada importante: 1</p>				<p><b>Gobernabilidad</b> Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0</p>					
<p><b>Gobernabilidad:</b> Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales</p>											
<p>Pregunta orientadora: ¿Qué tan importante es para ud. el factor?      ¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?</p>											
FACTORES INTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD				
		5	4	3	2	1	5	3	1	0	
Solidez Financiera	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)	X						X			
Gestión Administrativa	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.		X					X			
Alianzas Estratégicas	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.		X					X			
Innovación	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).				X						X
Comunicación	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.		X					X			
Conocimiento técnico	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.	X							X		
Desarrollo de proyecto de vida	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.	X							X		
Comunidad	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.				X				X		

FACTORES EXTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical				X				X	
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.		X				X			
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical					X				X
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural					X				
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura		X							X
Prosperidad	Estado social y económico favorable	X						X		

Encuesta para Estudio de Caso																																																																																																																																		
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens																																																																																																																																		
Maestría en Gestión Cultural																																																																																																																																		
Universidad del Rosario - 2023																																																																																																																																		
<p><b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.</p>																																																																																																																																		
<p><b>Instrucciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta.</li> <li>2. Leer la pregunta orientadora para cada factor.</li> <li>3. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación.</li> <li>3. La calificación mas alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.</li> <li>4. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5).</li> <li>5. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Siéntase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.</li> </ol>																																																																																																																																		
<p><b>Valoración:</b></p> <p>De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.</p>																																																																																																																																		
<b>Definición</b>					<b>Escala de Calificación</b>																																																																																																																													
<p><b>Importancia:</b> pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.</p>					<p><b>Importancia:</b> Muy importante: 5 Importante: 4 Duda: 3 Poco importante: 2 Nada importante: 1</p>		<p><b>Gobernabilidad</b> Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0</p>																																																																																																																											
<p><b>Gobernabilidad:</b> Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales</p>																																																																																																																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Pregunta orientadora:</th> <th colspan="5" style="text-align: center;">¿Qué tan importante es para ud. el factor?</th> <th colspan="4" style="text-align: center;">¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="5" style="text-align: center;">IMPORTANCIA</th> <th colspan="4" style="text-align: center;">GOBERNABILIDAD</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</th> <th style="text-align: center;">DEFINICIÓN</th> <th style="text-align: center;">5</th> <th style="text-align: center;">4</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">5</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">0</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Solidez Financiera</td> <td>Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Gestión Administrativa</td> <td>Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Alianzas Estratégicas</td> <td>Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Innovación</td> <td>Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Comunicación</td> <td>Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Conocimiento técnico</td> <td>Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Desarrollo de proyecto de vida</td> <td>Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Comunidad</td> <td>Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>										Pregunta orientadora:		¿Qué tan importante es para ud. el factor?					¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?						IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD				FACTORES INTERNOS	DEFINICIÓN	5	4	3	2	1	5	3	1	0	Solidez Financiera	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)		X						X		Gestión Administrativa	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.				X		X				Alianzas Estratégicas	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	X						X			Innovación	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).				X			X			Comunicación	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.				X			X			Conocimiento técnico	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.				X				X		Desarrollo de proyecto de vida	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.	X						X			Comunidad	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.		X				X			
Pregunta orientadora:		¿Qué tan importante es para ud. el factor?					¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?																																																																																																																											
		IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD																																																																																																																											
FACTORES INTERNOS	DEFINICIÓN	5	4	3	2	1	5	3	1	0																																																																																																																								
Solidez Financiera	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)		X						X																																																																																																																									
Gestión Administrativa	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.				X		X																																																																																																																											
Alianzas Estratégicas	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	X						X																																																																																																																										
Innovación	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).				X			X																																																																																																																										
Comunicación	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.				X			X																																																																																																																										
Conocimiento técnico	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.				X				X																																																																																																																									
Desarrollo de proyecto de vida	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.	X						X																																																																																																																										
Comunidad	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.		X				X																																																																																																																											



Encuesta para Estudio de Caso						
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens						
Maestría en Gestión Cultural						
Universidad del Rosario - 2023						
<b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.						
<b>Instrucciones:</b>						
1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta.						
2. Leer la pregunta orientadora para cada factor.						
2. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación.						
3. La calificación mas alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.						
4. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5).						
5. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Siéntase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.						
<b>Valoración:</b>						
De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.						
<b>Definición</b>		<b>Escala de Calificación</b>				
Importancia: pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.		Importancia: Muy importante: 5 Importante: 4 Duda:3 Poco importante: 2 Nada importante:1			Gobernabilidad Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0	
Gobernabilidad: Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales						
<b>Pregunta orientadora:</b>						
		¿Qué tan importante es para ud. el factor?				
		¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?				
		<b>IMPORTANCIA</b>				
		<b>GOBERNABILIDAD</b>				
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	5	4	3	2	1
Solidez Financiera	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)		X			
Gestión Administrativa	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.	X				
Alianzas Estrategicas	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	X				
Innovación	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).			X		
Comunicación	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.			X		
Conocimiento técnico	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.		X			
Desarrollo de proyecto de vida	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.	X				
Comunidad	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.		X			
		5	3	1	0	
		X				
			X			
				X		
			X			
				X		
			X			
				X		
			X			

FACTORES EXTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical			X					X	
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.		X					X		
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical		X						X	
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural		X						X	
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura		X						X	
Prosperidad	Estado social y económico favorable		X						X	

Encuesta para Estudio de Caso		
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens Maestría en Gestión Cultural Universidad del Rosario - 2023		
<b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.		
<b>Instrucciones:</b>		
1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta. 2. Leer la pregunta orientadora para cada factor. 3. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación. 4. La calificación mas alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales. 5. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5). 6. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Siéntase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.		
<b>Valoración:</b>		
De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.		
<b>Definición</b>	<b>Escala de Calificación</b>	
<b>Importancia:</b> pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.	<b>Importancia:</b> Muy importante: 5 Importante: 4 Duda: 3 Poco importante: 2 Nada importante: 1	<b>Gobernabilidad</b> Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0
<b>Gobernabilidad:</b> Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales		

Pregunta orientadora:	¿Qué tan importante es para ud. el factor?					¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?				
	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD				
FACTORES INTERNOS	DEFINICIÓN	5	4	3	2	1	5	3	1	0
<b>Solidez Financiera</b>	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)			X				X		
<b>Gestión Administrativa</b>	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.		X				X			
<b>Alianzas Estratégicas</b>	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	X						X		
<b>Innovación</b>	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).		X				X			
<b>Comunicación</b>	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.		X				X			
<b>Conocimiento técnico</b>	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.		X				X			
<b>Desarrollo de proyecto de vida</b>	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.	X								X
<b>Comunidad</b>	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.	X						X		

FACTORES EXTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical			X						X
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.				X			X		
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical				X					X
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural			X				X		
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura		X					X		
Prosperidad	Estado social y económico favorable			X				X		

Encuesta para Estudio de Caso										
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens										
Maestría en Gestión Cultural										
Universidad del Rosario - 2023										
<b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.										
<b>Instrucciones:</b>										
1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta.										
2. Leer la pregunta orientadora para cada factor.										
2. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación.										
3. La calificación mas alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.										
4. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5).										
5. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Siéntase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.										
<b>Valoración:</b>										
De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.										
<b>Definición</b>		<b>Escala de Calificación</b>								
Importancia: pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.		Importancia:				Gobernabilidad				
Gobernabilidad: Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales		Muy importante: 5				Fuerte: 5				
		Importante: 4				Moderada: 3				
		Duda: 3				Débil: 1				
		Poco importante: 2				Nulo: 0				
		Nada importante: 1								
<b>Pregunta orientadora:</b>										
		¿Qué tan importante es para ud. el factor?					¿Para ud. qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?			
		<b>IMPORTANCIA</b>					<b>GOBERNABILIDAD</b>			
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	5	4	3	2	1	5	3	1	0
Solidez Financiera	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)			X	X			X		
Gestión Administrativa	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.		X					X	X	
Allanzas Estratégicas	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	X								
Innovación	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).		X					X		
Comunicación	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.		X					X		
Conocimiento técnico	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.		X					X		
Desarrollo de proyecto de vida	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.		X					X		
Comunidad	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.		X					X		

FACTORES EXTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical				X				X	
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.	X						X		
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical				X				X	
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural				X				X	
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura		X				X	X		
Prosperidad	Estado social y económico favorable				X			X		

Encuesta para Estudio de Caso		
Banco de Instrumentos Musicales de la Fundación Siemens Maestría en Gestión Cultural Universidad del Rosario - 2023		
<b>Contexto:</b> El banco de instrumentos musicales es una iniciativa asociada a la Fundación Siemens Colombia, que busca proveer de instrumentos musicales a niños y jóvenes del país en condición de vulnerabilidad. Se preocupa por generar una intervención social directa sin gastos excesivos de nómina y basada en las donaciones y apoyos de particulares, entidades públicas y privadas.		
<b>Instrucciones:</b>		
1. Leer cada uno de los factores y su definición para responder esta encuesta. 2. Leer la pregunta orientadora para cada factor. 3. <b>Marcar con una X</b> la valoración que se quiera otorgar de acuerdo a la Escala de Calificación. 4. La calificación mas alta que se puede otorgar es de 5 y es para los factores que realmente lo ameriten de acuerdo a su importancia y gobernabilidad del factor frente al desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales. 5. Tener en cuenta que <b>no se pueden calificar más de 3 factores</b> con la valoración más alta (calificación 5). 6. Recuerde que la encuesta se realiza para un ejercicio académico. Siéntase en la libertad de contestar de acuerdo a su percepción en cada pregunta.		
<b>Valoración:</b>		
De acuerdo a la Escala de Calificación, otorgue el valor que considere en cada uno de los factores, de acuerdo al problema a resolver por el estudio de caso: Banco de Instrumentos Musicales.		
<b>Definición</b>	<b>Escala de Calificación</b>	
<b>Importancia:</b> pertinencia que tiene el factor para el desarrollo del Banco de Instrumentos Musicales.	<b>Importancia:</b> Muy importante: 5 Importante: 4 Duda: 3 Poco importante: 2 Nada importante: 1	<b>Gobernabilidad:</b> Fuerte: 5 Moderada: 3 Débil: 1 Nulo: 0
<b>Gobernabilidad:</b> Control o dominio que tiene el factor para el desarrollo un banco de instrumentos musicales		

Pregunta orientadora:		¿Qué tan importante es para ud. el factor?					¿Para ud, qué tanta presencia tiene el factor en nuestro contexto?			
		IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
FACTORES INTERNOS	DEFINICIÓN	5	4	3	2	1	5	3	1	0
<b>Solidez Financiera</b>	Se refiere a la capacidad y sostenibilidad financiera del Banco de Instrumentos Musicales (B.I.M.)		X					X		
<b>Gestión Administrativa</b>	Autonomía e independencia por parte del B.I.M. para proponer proyectos.		X					X		
<b>Alianzas Estratégicas</b>	Relacionamiento con empresas del sector privado y público para el progreso del B.I.M.	X					X			
<b>Innovación</b>	Establecimiento de procesos de atención social novedosos por parte del B.I.M. (modos de acceso).			X						X
<b>Comunicación</b>	Conocimiento y asimilación pública de los modelos de apoyo social característicos del B.I.M.				X			X		
<b>Conocimiento técnico</b>	Experticia en música y disciplinas afines presentes en el personal del B.I.M.		X							X
<b>Desarrollo de proyecto de vida</b>	Incidencia en el favorecimiento del proyecto de vida de las personas más allá de su desempeño musical.	X						X		
<b>Comunidad</b>	Incidencia efectiva de la solidaridad social a partir del trabajo del B.I.M.		X					X		

FACTORES EXTERNOS	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA					GOBERNABILIDAD			
		5	4	3	2	1	5	3	1	0
Política Pública	Lineamientos del Estado para el sector musical				X				X	
Formación de Públicos	Sensibilidad social respecto al consumo cultural-musical.	X						X		
Nuevas tecnologías	Uso adecuado de la tecnología para la formación musical			X						X
Normatividad	Facilidades de ley para el desarrollo cultural				X			X		
Academia	Consciencia del sector académico en relación con la solidaridad social basada en la cultura		X					X		
Prosperidad	Estado social y económico favorable		X						X	