



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ORQUESTANDO SUEÑOS:  
DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA UN AYSÉN MUSICAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL

NICOLÁS IGNACIO ESCUDERO PÉREZ

PROFESOR GUÍA:  
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CARLOS VIGNOLO FRIZ  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

SANTIAGO DE CHILE  
2023

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial

**ESTUDIANTE:** Nicolás Ignacio Escudero Pérez

**FECHA:** 2023

**PROFESOR GUÍA:** Eduardo Contreras Villablanca

## ORQUESTANDO SUEÑOS: DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA UN AYSÉN MUSICAL

La salud mental, la calidad educativa y la participación ciudadana son desafíos que han cobrado importancia en Aysén durante los últimos años. Por su parte, la Unidad de Orquestas Escolares de Aysén, a través de sus orquestas asociadas a 10 colegios y liceos públicos de la comuna, ha entregado beneficios a la población que van más allá de la educación musical. Actualmente tiene un alcance limitado y se encuentra frente a la incertidumbre administrativa de la transferencia de los colegios públicos hacia los SLEP. Esta situación ha levantado la necesidad de generar una estrategia que permita seguir creciendo el proyecto de las orquestas a través de un diagnóstico y diseño de estrategia.

En la fase de diagnóstico se realizó el análisis interno y externo de la organización, el cual al ser contrastado con la literatura logró validar el valor agregado que entrega la organización hacia la comunidad, dándose en ámbitos como lo cognitivo, socioemocional y el crecimiento personal, además de un impacto positivo para el entorno de los estudiantes. Por otra parte puso en evidencia los principales quiebres operativos por superar, que se resumen en una dificultad en acceso a recursos materiales, sobredemanda desatendida, falta de medición de desempeño y la poca visibilización de los beneficios generados por las orquestas.

Se realizó el diseño de una propuesta estratégica que incluye los lineamientos organizacionales, en donde se determina que el camino a seguir es la creación de una fundación como complemento a su administración actual, lo cual permite que las orquestas puedan operar dentro o fuera de los colegios públicos, a la vez que les da una personalidad jurídica para poder canalizar fondos desde el mundo público y privado. Con ello se definieron cuatro objetivos para la organización, cada uno en respuesta de los quiebres diagnosticados. Esto se complementa con la propuesta de un total de 18 iniciativas estratégicas para el corto y mediano plazo que utilizan como filosofía la innovación sobre los quiebres una estrategia de canalización de recursos desde diferentes fuentes que permite la viabilidad económica de las propuestas, verificando así la rentabilidad del proyecto desde una perspectiva social.

*A la vida, que me ha permitido vivir la música.*

*A la música, que me ha permitido vivir la vida.*

# Agradecimientos

A la Avanzada Kaysén y sus integrantes, con quienes tuve el privilegio de viajar a ese mágico lugar que es La Patagonia, pasarlo bien y dar origen a este proceso tanpreciado para mí que culmina en la entrega de este trabajo.

A la gente de Aysén, que nos recibió con los brazos abiertos y nos atendieron como en casa. Pero por sobre todo, a cada ser que nos cautivó con su historia y amor por lo que hacen allá en el fin del mundo.

A Patricia por entregarme una perspectiva en primera persona de la música y educación desde la pasión y la excelencia. Por presentarme el maravilloso proyecto de las orquestas y permitirme dejar un granito de arena en él.

A Álvaro, que pasó por ser mi compañero, mi auxiliar y hasta contraparte; todo en uno. Por la sabiduría entregada y sus severos pero acertados comentarios que, aunque a veces me cueste tolerarlos, sé que me hacen convertir en algo mejor.

A mis profesores guía Eduardo y Carlos, por su entrega y compromiso en nuestro aprendizaje personal más allá de cualquier nota que nos tuvieran que poner. Por generar, junto con las profesoras Andrea y Claudia, un increíble espacio que me ha entregado enseñanzas que nunca pensé sacar de una sala de clases; y que extraño cada semana que dejo de asistir.

A toda la gente con la que pude conversar a raíz de esta memoria y que desde de su experiencia entregaron orientaciones y valiosas perspectivas ampliando mi visión del proyecto e incluso de lo que viene por delante en mi carrera profesional.

# Tabla de Contenido

Capítulo 1 : Descripción del trabajo de memoria.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Objetivos .....	2
1.2.1. Objetivo general .....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. Alcances .....	3
Capítulo 2 : Importancia de la educación musical en el desarrollo humano integral .....	4
2.1. Music Matters: A New Philosophy of Music Education (1995) .....	4
2.2. La Música y su Rol en la Formación del Ser Humano (2013) .....	5
2.3. The Power of Music: An Exploration of the Evidence (2022).....	7
2.4. Orquestas Infantiles y Juveniles ¿Cómo impactan el desarrollo de sus alumnos y comunidades? (2018) .....	9
Capítulo 3 : Teoría de la estrategia .....	11
3.1. Design Thinking .....	11
3.2. Diseño de estrategia.....	12
3.2.1. Diseño de estrategia aplicado a una organización sin fines de lucro.....	13
Capítulo 4 : Antecedentes .....	16
4.1. Aysén.....	16
4.2. Educación y cultura en Aysén.....	17
4.3. Unidad de Orquestas Escolares de Aysén.....	18
4.4. Fuentes de financiamiento .....	18
4.4.1. Subvención Escolar MINEDUC .....	18
4.4.2. Fondo Nacional del Desarrollo Regional .....	19
4.4.3. Fondo de la Música.....	20
4.4.4. Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles.....	21

4.4.5. Donaciones .....	23
<b>Capítulo 5 : Metodología.....</b>	<b>25</b>
5.1. Diagnóstico estratégico.....	25
5.1.1. Entrevistas .....	25
5.1.2. Análisis de datos y documentación.....	26
5.1.3. Benchmarking.....	27
5.1.4. Análisis PESTAL .....	27
5.1.5. Análisis FODA.....	28
5.2. Diseño de estrategia.....	29
5.2.1. Lineamientos estratégicos.....	29
5.2.2. Iniciativas estratégicas.....	30
5.2.3. Propuesta de acción .....	30
<b>Capítulo 6 : Resultados del diagnóstico .....</b>	<b>31</b>
6.1. Entrevistas .....	31
6.1.1. Contextuales .....	31
6.1.2. Unidad de Orquestas Escolares .....	32
6.1.3. Expertos/as adicionales .....	35
6.2. Análisis de datos y documentación.....	38
6.2.1. Programa Cultivando Talentos .....	38
6.2.2. Participación en orquestas .....	41
6.2.3. Diagnóstico salas de música.....	42
6.3. Benchmarking.....	43
6.3.1. Referencias internacionales .....	44
6.3.2. Referencias nacionales.....	49
6.4. Análisis PESTAL .....	54
6.4.1. Entorno Político.....	54
6.4.2. Entorno Económico.....	54
6.4.3. Entorno Sociocultural .....	55

6.4.4. Entorno Tecnológico .....	55
6.4.5. Entorno Ambiental .....	56
6.4.6. Entorno Legal .....	56
6.5. Análisis FODA .....	57
6.5.1. Fortalezas.....	57
6.5.2. Oportunidades.....	57
6.5.3. Debilidades .....	58
6.5.4. Amenazas .....	58
6.6. Conclusiones del diagnóstico .....	59
<b>Capítulo 7 : Resultados del diseño .....</b>	<b>61</b>
7.1. Lineamientos estratégicos .....	61
7.1.1. Visión .....	62
7.1.2. Misión .....	62
7.1.3. Objetivos.....	62
7.2. Iniciativas estratégicas .....	63
7.2.1. Establecimiento de la fundación.....	63
7.2.2. Iniciativas estratégicas corto plazo .....	64
7.2.3. Iniciativas estratégicas mediano plazo .....	67
7.3. Propuesta de acción .....	69
7.4. Conclusiones del diseño.....	72
<b>Capítulo 8 : Conclusiones finales.....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo A .....</b>	<b>78</b>
A.1. Ley de Transparencia Proyectos Cultura Financiados FNDR GORE Aysén 2022.....	78
A.2. Audiencia beneficiaria 2022. Unidad de Orquestas Escolares DEM Aysén. ....	80
A.3. Vista principal: “Formulario Salas de Música en Establecimientos Educativos de Aysén” .....	83

A.4. Pasos para la creación de una Fundación en Chile ..... 84

# Índice de Tablas

Tabla 6.1 Resumen de participación en orquestas año 2022. ....	41
Tabla 6.2 Ingresos Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile 2022. ....	51
Tabla 6.3 Egresos Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile 2022.. ....	51
Tabla 7.1 Propuesta de indicadores de gestión. Elaboración propia. ....	66
Tabla 7.2 Descripción y ejemplos de métricas para los indicadores de gestión. Elaboración propia. ....	66
Tabla 7.3 Resumen de iniciativas propuestas para el corto plazo. ....	69
Tabla 7.4 Resumen de iniciativas propuestas para el mediano plazo. ....	70
Tabla 7.5 Identificación de recursos por actividad. ....	70
Tabla 8.1 Proyectos de índole cultural financiados FNDR 2022. Comuna de Aysén. ....	78
Tabla 8.2 Proyectos de índole cultural financiados FNDR 2023. Comuna de Aysén. ....	79
Tabla 8.3 Resumen audiencia beneficiaria. Orquestas 2022. ....	80

# Índice de Ilustraciones

Ilustración 3.1 Proceso Design Thinking.....	12
Ilustración 3.2 Proceso de Planificación Estratégica.....	13
Ilustración 8.1 Formulario Salas de Música de Aysén. Vista principal. ....	83

# Capítulo 1: Descripción del trabajo de memoria

## 1.1. Introducción

La música es un poderoso medio de expresión y desarrollo humano que ha sido reconocido a lo largo de la historia. En este contexto, las orquestas escolares, juveniles e infantiles han adquirido una relevancia significativa a nivel nacional y en todo el mundo, brindando a los estudiantes la oportunidad de explorar su talento musical, cultivar habilidades sociales y emocionales, y enriquecer su educación de manera integral.

En particular, en la región de Aysén, las orquestas escolares desempeñan un papel fundamental en la formación musical de los estudiantes. Estas orquestas, bajo el nombre de Dirección de Orquestas Escolares, han estado ligadas a los colegios públicos de la comuna, bajo la Dirección Municipal de Educación (DEM), la cual por el proceso de desmunicipalización nacional pasará la administración de dichos colegios hacia los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).

Es importante destacar que en el contexto actual la salud mental y la calidad educativa son desafíos relevantes en Aysén. En este sentido, las orquestas escolares se presentan como una oportunidad valiosa para abordar estos problemas, ya que la práctica musical ha demostrado ser beneficiosa en términos de bienestar emocional, desarrollo cognitivo y socialización de los estudiantes, no solo a nivel bibliográfico internacionalmente, sino que actualmente los beneficios son evidentes para quienes son parte de las orquestas y para su entorno.

Sin embargo, uno de los desafíos que enfrentan las orquestas escolares en Aysén es que, a pesar de los beneficios que brindan, su alcance se limita a una parte relativamente pequeña de la población, la cual es compleja de expandir por falta de recursos. Esto plantea la necesidad de escalar el proyecto de las orquestas escolares para que puedan llegar a un mayor número de estudiantes y comunidades en la comuna y región Aysenina.

Es en este contexto que surge el proyecto de memoria, que tiene como objetivo principal desarrollar una estrategia que permita escalar la Unidad de Orquestas Escolares Aysén. Esta estrategia busca sentar las bases de un proyecto que en el corto plazo pueda potenciar el impacto de las orquestas escolares en la comunidad a través de la música, abarcando un mayor número de estudiantes y promoviendo una participación más

amplia en la práctica musical, mientras que en el largo plazo esto pueda ser una referencia nacional e internacional en el desarrollo territorial a través de la música.

Para lograr este propósito, el proyecto incluirá un enfoque de diagnóstico y diseño estratégico, utilizando herramientas y metodologías propias de la Ingeniería Civil Industrial para diseñar una estrategia que permita un funcionamiento óptimo, efectivo y sostenible en el tiempo.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo general

El objetivo general del trabajo es desarrollar un diagnóstico y diseño de estrategia que permita escalar la Unidad de Orquestas Escolares Aysén para así potenciar su impacto en la comunidad a través de la música.

### 1.2.2. Objetivos específicos

1. Diseñar una metodología a medida, basada en la literatura, para realizar el diagnóstico y diseño de estrategia de la Unidad de Orquestas Escolares.
2. Realizar el diagnóstico interno y externo del estado actual de la música y orquestas en Aysén, utilizando métodos estratégicos aplicados a una organización sin fines de lucro con foco en el levantamiento de quiebres como espacios para la innovación.
3. Diseñar los lineamientos organizacionales de la organización, incluyendo visión, misión y objetivos estratégicos con fundamento en el diagnóstico previo.
4. Diseñar iniciativas estratégicas que, a través de la innovación, permitan actuar sobre los principales quiebres evidenciados por la organización en el corto y mediano plazo.
5. Proponer una estrategia de acción que justifique la viabilidad de las iniciativas diseñadas.

## 1.3. Alcances

El proyecto de memoria tiene como objetivo principal el diseño de un sistema de gestión para la Unidad de Orquestas Escolares Aysén, con el fin de optimizar su funcionamiento y potenciar su impacto en la comunidad. A través de este sistema, se busca establecer una estructura organizativa eficiente y clarificar las actividades y responsabilidades dentro de la unidad.

Es importante destacar que este trabajo no pretende intervenir directamente en el desarrollo de las intervenciones ni en el trabajo pedagógico de las orquestas escolares. Su enfoque se centra en el diseño de gestión y estructura organizativa, con el propósito de establecer las bases para una implementación efectiva de las estrategias y actividades propuestas en él.

El rol del memorista en este proyecto es el de asesor, brindando su experiencia y conocimientos en el análisis e implementación de sistemas de gestión. Sin embargo, hay que considerar que el autor no posee poder de decisión sobre la implementación final de la estrategia propuesta. La toma de decisiones recae en la organización, resaltando la importancia del trabajo conjunto y la participación activa de todos los miembros involucrados. Esta declaración es sin perjuicio de que el memorista pueda involucrarse más allá de su alcance y realizar actividades desde ya que puedan aportar en la gestión de actividades bajo la dirección de la contraparte.

Se espera que la implementación de la estrategia diseñada permita a la Unidad de Orquestas Escolares Aysén mejorar su eficiencia operativa, optimizar el uso y obtención de recursos, fortalecer la coordinación entre los diferentes actores involucrados y lograr un mayor impacto en la comunidad. Además, se busca fomentar una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional, que permita a la unidad adaptarse a los cambios y desafíos que puedan surgir en el futuro.

# Capítulo 2: Importancia de la educación musical en el desarrollo humano integral

*“La enseñanza de música no es mi propósito principal. Deseo formar a buenos ciudadanos, seres humanos nobles. Si un niño oye buena música, desde el día de su nacimiento, y aprende a tocarla él mismo, desarrolla su sensibilidad, disciplina y paciencia. Adquiere un corazón hermoso.”*

*Shinichi Suzuki*

La importancia histórica de la música en el desarrollo humano ha sido ampliamente reconocida y estudiada por diversos autores a lo largo del tiempo. Para la mayoría que haya podido experimentar las artes musicales, en sus diferentes formas, estilos y contextos, los beneficios serán evidentes. En esta sección se busca estudiar si ¿Es realmente importante la educación musical en el desarrollo humano integral?

Para ello se realiza una serie de revisiones bibliográficas sobre el tema, con la finalidad de proponer un marco teórico que permita la comprensión sistemática de la importancia de la música y la educación musical en un desarrollo humano integral, para de esta manera poder convenir en el amplio potencial de desarrollo que pueden entregar las orquestas infantiles, escolares y juveniles hacia una comunidad como la Aysenina.

## 2.1. Music Matters: A New Philosophy of Music Education (1995)

“La Música Importa”, traducido al español, es el primer acercamiento para comprender a qué referirse cuándo se habla de música y educación musical. En este libro, el músico, compositor y educador canadiense David J. Elliott plantea una nueva perspectiva sobre la educación musical que sería luego ampliamente reconocida y considerada una obra influyente en el ámbito académico por incluir nuevas ideas, enfoques y metodologías respecto al aprendizaje de este arte, en donde explora temas como la importancia de la participación activa, la relevancia cultural y social de la música, y la relación entre la música y el desarrollo humano.

En “Music Matters”, el autor plantea que en términos prácticos la música posee cuatro aspectos fundamentales que son importantes considerar:

1. La música es un esfuerzo humano, que depende principalmente de la construcción socio-cultural; por ejemplo una misma pieza musical no tiene el mismo significado para dos personas diferentes: cada una la construye según su propia realidad.
2. La música nunca incorpora elementos formales aislados, ya que considera la melodía, armonía, ritmos, timbres, entre otros; como elementos integrados. Si bien estos elementos se pueden enseñar por separado, el autor señala que su aprendizaje debe tener como fin poder comprenderlos y practicarlos en un contexto integrado.
3. La música se relaciona con diferentes acciones como son la digitación, movimiento, la danza, la dirección orquestal, entre otras. Lo cual denota una influencia relevante en habilidades motrices como el ritmo, coordinación y equilibrio.
4. La música puede abordar una vasta variedad de objetivos y funciones sociales. Por ejemplo, ha servido de acompañamiento en celebraciones e incluso se ha utilizado para invocar dioses. En este sentido, sirve como vehículo para comunicar creencias, valores y formas de comportamientos colectivos.

Estos aspectos son la base de este marco teórico, ya que ayudan a comprender las diferentes áreas de incidencia de la experiencia musical en el ser humano: ahora la música no se trata simplemente de escuchar una canción o de tocar un instrumento, vivir la música implica someter a nuestro ser a través de una serie de estímulos físicos, intelectuales y hasta espirituales.

## 2.2. La Música y su Rol en la Formación del Ser Humano (2013)

En Septiembre de 2013, el académico Rolando Ángel Alvarado publica a nombre de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile "La Música y su Rol en la Formación del Ser Humano". Esta consiste en una revisión de diferentes autores que han escrito al respecto del tema, entre ellos el antes referenciado David J. Elliot. Propone que los beneficios de la educación musical aportan en tres ámbitos del desarrollo humano integral: el desarrollo perceptivo, el desarrollo creativo y el desarrollo de consciencia.

- Desarrollo perceptivo

"La percepción musical debe ascender hacia el acto de aprender a juzgar la música en base a la audición crítica y al análisis, antes que por estereotipos superficiales y

prejuicios frívolos. Si queremos aprender más acerca de nosotros mismos y de los demás, debemos descubrir qué es lo que nos gusta y por qué nos gusta". Lehmann, P. (1993).<sup>1</sup>

El autor propone que la mente no es la representación de un determinado estado de cosas, sino que la producción constante de la realidad coherente que constituye al mundo sobre la base de dimensiones objetivas y subjetivas de la mente. En este sentido, la percepción es desarrollada a través de la música al darle significado y organización a las sensaciones provocadas por ella.

- Desarrollo creativo

"La creatividad musical es la manera que tiene el ser humano de expresarse al mundo, la que se puede manifestar mediante la composición, improvisación, adaptación, interpretación y conducción". Willems, E. (1981).<sup>2</sup>

Ángel Alvarado indica que la creatividad es una de las características más sobresalientes del ser humano, ya que se presenta en diversas formas de expresión sin importar el género, educación o status social. No obstante, este talento creador no alcanza el mismo nivel en todas las personas. Se sabe que el niño o niña posee un talento creador natural, pero este se debe estimular aprovechando las distintas características que entrega su entorno y aquí es donde la música cumple un rol importante por estimular activamente la creatividad a través de las diferentes actividades que conlleva: interpretación, improvisación, composición, dirección, baile, entre otras.

- Desarrollo de consciencia

"La consciencia, es el conocimiento que un individuo puede tener de sí mismo y de quienes le rodean... () Las personas que acceden a una consciencia musical, logran dominar y comprender los efectos que causa la música en ellos, así lograrían expresarla en los distintos ámbitos musicales, es decir, podrían percibir, reflexionar y producir música". Álamos, J., Carrasco, C. y Vera, L. (2008).<sup>3</sup>

Por último, para el autor es relevante el impacto de la música en el desarrollo de consciencia, ya que esta última es capaz de liberar al ser humano, ya que la integración a su contexto (y no de la simple adaptación, acomodamiento o ajuste), implica que tanto la visión de sí mismo como del mundo no pueden hacerlo sentir desamparado o inadaptado. Este proceso de empoderamiento se da a través de la consciencia musical cuando, por

---

<sup>1</sup> Lehmann, P. 1993. Panorama de la Educación Musical en el mundo: La Educación Musical frente al futuro. 1ra ed. Buenos Aires: Guadalupe.

<sup>2</sup> Willems, E. 1981. El valor humano de la educación musical. Barcelona: Paidós Ibérica.

<sup>3</sup> 5. Álamos, J., Carrasco, C. y Vera, L. 2008. Consciencia de la realidad musical cotidiana, en los alumnos del tercer año medio, de los colegios municipalizados de la provincia de Valparaíso, V región. Tesis de Pregrado Universidad de Playa Ancha, Valparaíso.

ejemplo, un estudiante logra comprender su rol como interprete en una obra musical (consciencia de sí) o cuando el mismo estudiante logra comprender el valor del contexto histórico y cultural de la pieza que está interpretando (consciencia de mundo). Naturalmente, este fenómeno se extrapola a diferentes situaciones de la cotidianidad del estudiante, de manera que, a través de la consciencia, se empodera en otros aspectos relevantes de su vida.

## 2.3. The Power of Music: An Exploration of the Evidence (2022)

Si bien la obra más importante de Susan Hallam “El Poder de la Música” fue publicada por primera vez en 2010 como un paper de 32 páginas en una de las revistas de la Sociedad Internacional para la Educación Musical (IJME), esta ha tenido tal impacto en la comunidad investigadora, educadora y gestora de proyectos educativos, que fue republicada en 2015 como un libro completo de 173 páginas y luego en 2022 alcanzando la versión actual de 848 páginas. En esta magna obra, realizan una síntesis de las investigaciones más relevantes sobre la conexión y potenciales efectos de la música en niños y jóvenes a través de diferentes áreas de desarrollo:

- Habilidades Lingüísticas
- Literatura
- Matemáticas y Razonamiento
- Memoria
- Funciones Ejecutivas y Autoregulación
- Desarrollo Intelectual
- Creatividad
- Logros Académicos
- Habilidades de Estudio
- Compromiso y Motivación
- Desarrollo Personal, Social y Físico
- Bienestar Sicológico

- Salud Física y Mental
- Inclusión y Cohesión Social
- Música en la Vida Diaria

La evidencia se basa en investigación psicológica y educativa tanto cuantitativa como cualitativa. Dada la amplia variedad de estudios incluidos en el texto, los diseños y metodologías varían de gran manera. También lo hacen los tamaños de muestra. Las metodologías más utilizadas según los autores son por un lado las que buscan medir correlación entre la participación musical con otras habilidades, las cuales han sido criticadas a lo largo de los años bajo el fundamento de que no necesariamente se explica causalidad. Este es el caso de los estudios más tempranamente recopilados. Hallam hace hincapié en que con el avance de los años y la tecnología se han podido desarrollar otro tipo de metodologías experimentales en que los beneficios de una intervención musical es comparada con casos en donde no hubo intervención musical o hubo una intervención alternativa, lo cual ha ofrecido la posibilidad de validar la causalidad. Algunas de los conocimientos más relevantes recientemente para medir los efectos de la música han sido la neurociencia y el análisis de regresión.

En general, cada área de desarrollo muestra resultados distintos para diferentes intervenciones. Se destaca que las habilidades musicales pueden transferirse a otras actividades si los procesos involucrados son similares:

"El córtex cerebral se auto-organiza mientras participamos en diferentes actividades musicales, y las habilidades adquiridas en estas áreas pueden transferirse a otras actividades si los procesos involucrados son similares. Algunas habilidades se transfieren automáticamente sin que seamos conscientes, mientras que otras requieren reflexión sobre cómo podrían ser utilizadas en una nueva situación."

Además, se subraya que los efectos positivos de la participación en la música en el desarrollo personal y social solo ocurren si la experiencia es placentera y gratificante, lo cual tiene implicaciones importantes para la calidad de la enseñanza que se vaya a entregar.

Por último, y como los mismos autores concluyen, quizás el aspecto más importante de esta exploración de la evidencia se debe al hecho de que existe actualmente mucha investigación al respecto. Diferentes investigadores e investigadoras pertenecientes a diferentes organizaciones alrededor del mundo, abarcando el tema desde diferentes perspectivas como educación, psicología, neurociencias, filosofía, ciencias sociales, entre otras: todos comprometidos con validar el poder de la música.

## 2.4. Orquestas Infantiles y Juveniles ¿Cómo impactan el desarrollo de sus alumnos y comunidades? (2018)

Para concluir esta sección conceptual, se revisará un documento que relata específicamente la importancia de las orquestas infantiles y juveniles dentro de la educación musical en Chile y América Latina. El informe titulado “Orquestas Infantiles y Juveniles: ¿Cómo impactan el desarrollo de sus alumnos y comunidades?” fue elaborado en 2018 por Fundación Educacional Arauco, organización con más de 31 años de trabajo en educación en Chile.

Con el propósito de sistematizar evidencias sobre el beneficio escolar y social que experimentan los niños, niñas y jóvenes que participan en orquestas, así como su impacto en las comunidades que los rodean, la Fundación Educacional Arauco decidió realizar una investigación comprensiva, ya que hasta el momento había poca documentación al respecto, y lo hicieron a través de una revisión bibliográfica y la recopilación testimonios históricos junto con experiencias personales de integrantes de las orquestas de la Fundación Educacional Arauco, lo que enriquece el relato. El objetivo es destacar aspectos centrales de la vida de estas agrupaciones y brindar una visión clara para aquellos que se interesen en sumarse al ámbito o busquen apoyo para el desarrollo sostenible de una orquesta existente.

La investigación se estructura en dos partes principales. En primer lugar, se aborda el movimiento de Orquestas Infantiles y Juveniles en Chile, destacando la experiencia de la Fundación Arauco al apoyar a cuatro orquestas: la Orquesta de Curanilahue, la Orquesta Ayekafe de Arauco, la Orquesta Ludovico Rutten de Talca y la Orquesta CIFAN de Valdivia. También se explora el origen de estas orquestas en América Latina, con especial énfasis en la influencia del sistema de orquestas venezolano en la actividad musical Chilena y continental.

En la segunda parte del informe, se profundiza en la educación artístico musical y su impacto positivo en el desarrollo de niños, jóvenes y sus comunidades. Se presentan argumentos basados en la evidencia que demuestran cómo la práctica musical beneficia el desarrollo cognitivo, auditivo, del lenguaje y la autoestima de quienes la ejercen. Además, se destaca su influencia favorable en el rendimiento académico, especialmente en matemáticas y lectura, lo que motiva a los estudiantes y disminuye el abandono escolar. También se analiza cómo la práctica musical impacta de manera positiva en los entornos familiares y comunitarios de los niños, niñas y jóvenes involucrados, potenciando su desarrollo integral.

Las principales conclusiones de la investigación incluyen cuatro reflexiones finales. En primer lugar, el movimiento de Orquestas Infantiles y Juveniles ha logrado extenderse por todo el país, llevando la música a diversos rincones y acercándola a toda la ciudadanía, sin importar su ubicación, nivel educativo o condición social. Esto ha favorecido una mayor diversidad de oportunidades, especialmente para niños y niñas socialmente desfavorecidos.

Por otro lado, esta forma creativa e innovadora de enseñar, aprender y colaborar, así como el apoyo y contribución al desarrollo de otros, efectivamente, favorece el desarrollo integral de los niños, niñas, jóvenes y sus comunidades. Además, según las autoras, la música no solo acerca a las personas a la cultura, sino que también tiene consecuencias positivas para la formación de ciudadanos responsables.

En tercer lugar, el apoyo tanto de instituciones públicas como privadas ha sido esencial para la sustentabilidad y mejora constante de las Orquestas Infantiles y Juveniles en América latina. Este apoyo contribuye a que se transformen en proyectos innovadores que favorezcan el desarrollo integral de los niños y jóvenes. Por lo tanto, las autoras además hacen la invitación a todas las instituciones a colaborar y contribuir al crecimiento tanto en cantidad como en calidad de estas orquestas en Chile.

Por último, se llega a la reflexión de que a pesar de que las Orquestas Infantiles y Juveniles son una regularidad a nivel país, aún hay desafíos por enfrentar. Algunas de las áreas que requieren mayor atención son:

1. Se necesita una mayor investigación en relación a las orquestas y su efecto educativo y social en Chile, con especial énfasis en aquellos elementos que favorecen la permanencia de los beneficios a lo largo de la vida de las personas, especialmente aquellos niños y niñas que viven en situaciones de desventaja social y educativa.
2. Existe un desconocimiento general acerca de cómo las instituciones privadas apoyan a las orquestas y cuáles son las formas de colaboración más fructíferas. Se propone que un proceso de sistematización y análisis de estos apoyos podría motivar a otras instituciones a involucrarse en la actividad orquestal.
3. Aunque hay más de 500 Orquestas Infantiles y Juveniles en Chile, existe una falta de información sobre sus prácticas, resolución de crisis, sustentabilidad, gestión de proyectos y organización. Esta falta de conocimiento puede afectar el carácter innovador y eficiente del aporte que hacen las orquestas al desarrollo de los niños, por lo que se sugiere continuar investigando, visibilizando y aportando al crecimiento y desarrollo integral de estas agrupaciones musicales.

# Capítulo 3: Teoría de la estrategia

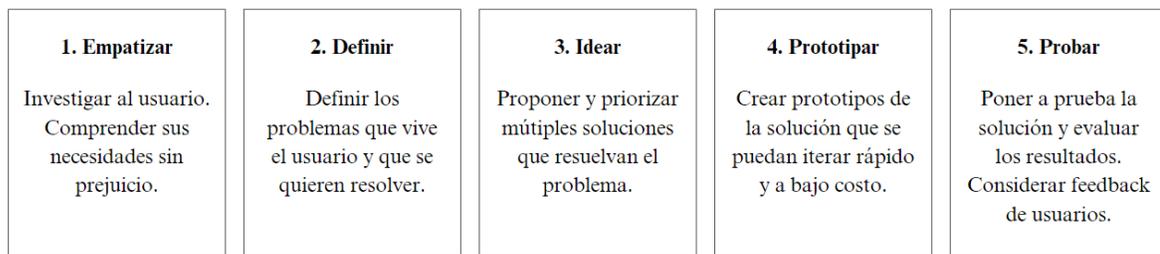
Revisada la literatura en torno a los beneficios de la educación musical, en esta sección se plantean el marco teórico que contiene las principales herramientas metodológicas para realizar el diagnóstico y posterior diseño de propuestas y a su vez evidencia cómo el uso de ellas lograría efectivamente escalar el proyecto de la Unidad de Orquestas Escolares de Aysén.

Naturalmente, se sustenta en literatura basada en la “Dirección estratégica”, “Planificación estratégica”, “Administración estratégica” y en el “Diseño estratégico”, conceptos ampliamente abordados en el ámbito de la ingeniería y administración empresarial. Las ideas centrales de sus fundadores y sus metodologías son complementadas con una revisión de dichos conceptos adaptados hacia el sector sin fines de lucro, dada la calidad de la organización con la cual se está trabajando.

## 3.1. Design Thinking

Al tratarse de una organización con un rol puramente social, se vuelve complejo y poco adecuado utilizar metodologías empresariales de forma literal para alcanzar el estado deseado. Por lo tanto se hace necesario adoptar una filosofía innovadora que permita crear una metodología única y adaptada a la organización social con la que se está trabajando. Es por ello que se incluye el concepto Design Thinking como base para desarrollar este trabajo, en donde se pone foco y parte siempre desde la perspectiva del humano como centro buscando soluciones mediante la observación, la empatía y la creatividad.

A grandes rasgos, a partir de la publicación de Tim Brown en Harvard Business Review de 2008 titulada “Design Thinking”, se puede considerar una metodología de resolución de problemas y generación de soluciones creativas que se enfoca en la comprensión profunda de las necesidades y deseos de los usuarios para diseñar productos, servicios o experiencias innovadoras. Esta aproximación se basa en la empatía hacia los usuarios, la creatividad y el pensamiento iterativo. El proceso típicamente incluye cinco etapas que van desde la investigación y definición del problema hasta la prototipificación y la iteración constante para obtener soluciones óptimas. Para este proyecto específico y dado sus alcances, se recatan las primeras dos etapas de este método, centradas en el estudio del usuario/cliente y la definición de los problemas que se quieren resolver.



*Ilustración 3.1 Proceso Design Thinking.<sup>4</sup>*

## 3.2. Diseño de estrategia

Jim Collins, un renombrado autor y consultor de negocios conocido por su trabajo en la construcción de grandes empresas, enfatiza el papel crucial de la planificación estratégica para lograr la grandeza en las organizaciones. En su intervención "The Role of Strategic Planning as a Mechanism for Disciplined Thought", Collins profundiza en la evidencia que respalda la importancia del pensamiento y la planificación disciplinados en las empresas exitosas. Esto sirve como punto de partida para resaltar la importancia fundamental de la planificación estratégica en las organizaciones, permitiéndoles establecer metas, diseñar estrategias efectivas y tomar decisiones informadas.

En el libro "Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization" de Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, se abordan conceptos clave de la gestión estratégica, como por ejemplo la competitividad y la globalización de una organización, analizando el entorno empresarial tanto interno como externo y brindando herramientas metodológicas como el análisis FODA y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que ayudan a las organizaciones a evaluar su posición competitiva y desarrollar estrategias efectivas para enfrentar los desafíos de un mercado global.

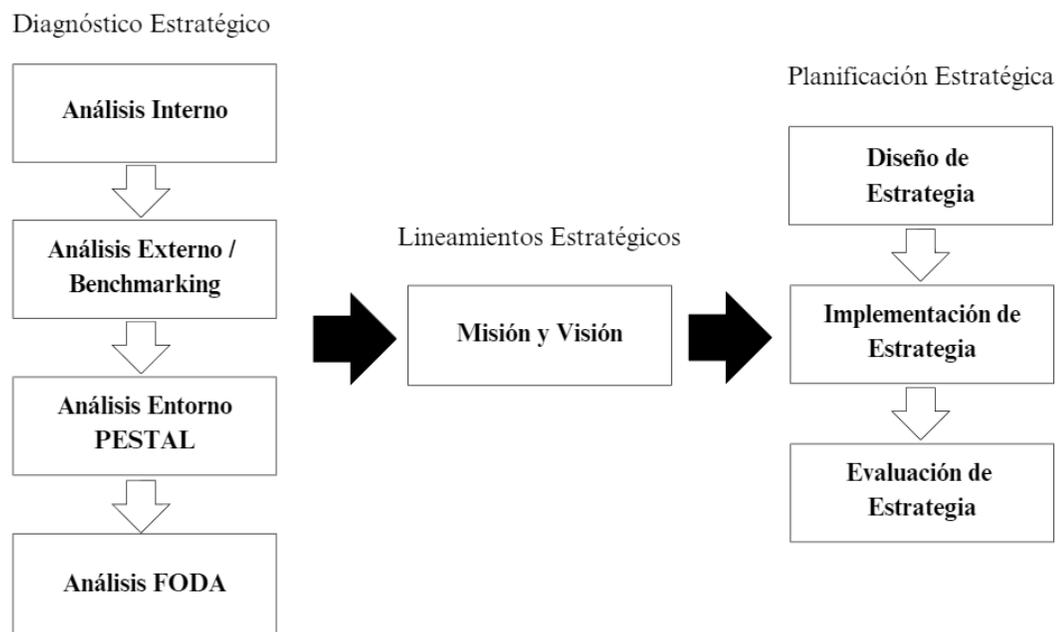
Para el análisis del entorno de la organización se incluye el análisis PESTAL. Uno de los primeros usos registrados del término se encuentra en el libro "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases" de los autores Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Esta obra ha sido ampliamente referenciada en el ámbito académico y empresarial, su primera edición se publicó en 1984 y proporciona una estructura sistemática para identificar y comprender el entorno externo de una empresa de cualquier rubro, considerando la política, legislación, las condiciones económicas, los aspectos socioculturales, las tendencias tecnológicas y los factores ambientales dentro del análisis.

---

<sup>4</sup> Fuente: Elaboración propia.

Un desafío relevante en este tópico para cualquier tipo de organización es ¿Cómo evaluar el desempeño estratégico más allá de la planificación? Para ello se propone el estudio del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) presentado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action". Este enfoque estructurado permite establecer indicadores clave de rendimiento en áreas como la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento, para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos de la organización de una manera sostenible. Es por ello que ha sido ampliamente utilizado para la planificación estratégica de diferentes organizaciones y proyectos.

A continuación se presenta un diagrama que recopila y resume las visiones del proceso de planificación estratégica según los diferentes autores mencionados.



*Ilustración 3.2 Proceso de Planificación Estratégica.<sup>5</sup>*

### 3.2.1. Diseño de estrategia aplicado a una organización sin fines de lucro

En el artículo "Creating Shared Value" de Michael E. Porter y Mark R. Kramer, se destaca la importancia de la creación de valor compartido en el diseño estratégico. Propone que las organizaciones deben buscar oportunidades donde los intereses económicos

<sup>5</sup> Fuente: Elaboración propia.

y sociales se alineen, generando beneficios tanto para la organización como para la sociedad en general. Por lo tanto nace la necesidad de implementar estrategias que busquen un equilibrio entre la rentabilidad y el impacto social positivo, esto último siendo esencial en el caso de una organización sin fines de lucro.

Jim Collins aborda en su libro "Good to Great and the Social Sectors: Why Business Thinking is Not the Answer" el diseño estratégico desde una perspectiva centrada en las organizaciones sociales. Collins analiza las características y estrategias comunes de las organizaciones exitosas y cómo se aplican a los sectores sociales. Propone enfoques específicos para que estas organizaciones alcancen la excelencia y generen un impacto significativo en la sociedad. Enfatiza la importancia de la planificación disciplinada, las personas, la gobernabilidad y la asignación de recursos en los sectores sociales.

Existen numerosos artículos que proponen metodologías de análisis y diseño estratégico aplicados a organizaciones sin fines de lucro, siendo algunos de ellos una revisión de las metodologías más conocidas. Por ejemplo, el artículo "Revisiting Porter Five Forces Model: Influence of Non-Governmental Organizations on Competitive Rivalry in Various Economic Sectors" de Khurram A., Hassan S. y Khurram S., aporta una perspectiva específica sobre el modelo de las cinco fuerzas de Porter y su aplicabilidad en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro, destacando cómo estas organizaciones pueden influir en la dinámica competitiva y generar un impacto significativo en su entorno.

El artículo "Strategic Planning for Nonprofits" del Consejo Nacional las Organizaciones sin Fines de Lucro se enfoca en la alineación estratégica con la misión de la organización, la participación de las partes interesadas y la adaptación de la planificación a las necesidades específicas de las organizaciones sin fines de lucro. Por su parte, la Fundación para la Investigación de Asociaciones Comunitarias de Estados Unidos propone en su documento "Best Practices Strategic Planning" abordar los desafíos y oportunidades únicos que enfrentan estas organizaciones, adaptando algunas de las herramientas como el análisis FODA y el análisis de partes interesadas (stakeholders) al mundo sin fines de lucro. Por último, Michael Allison y Jude Kaye brindan un enfoque práctico y basado en ejercicios en su libro "Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook". Aquí ofrecen ejemplos, plantillas y actividades prácticas que ayudan a las organizaciones sin fines de lucro a desarrollar planes estratégicos efectivos y a involucrar a todas las partes interesadas en el proceso.

Estas fuentes referenciales ofrecen diferentes perspectivas y enfoques en la planificación estratégica. Desde el análisis del entorno competitivo y la creación de valor compartido hasta las metodologías específicas para organizaciones sin fines de lucro y el uso del Cuadro de Mando Integral, cada autor aporta ideas y herramientas únicas para ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias efectivas y alcanzar sus objetivos.

Combinando estos enfoques y adaptándolos a las necesidades particulares de cada organización, se puede lograr una planificación estratégica sólida y exitosa en diferentes contextos empresariales e ingenieriles.

# Capítulo 4: Antecedentes

## 4.1. Aysén

La comuna de Aysén, ubicada en la Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, se caracteriza por ser una de las zonas más aisladas de Chile. Con una población de alrededor de 25.180 habitantes según las Proyecciones de Población 2023, generadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Presenta un bajo nivel de densidad poblacional, con apenas 1.18 habitantes por km<sup>2</sup>, considerando una superficie de 29796.4 km<sup>2</sup>. Esta situación geográfica y demográfica plantea desafíos significativos en términos de acceso a servicios y oportunidades para sus habitantes.

La visión y misión de la comuna de Aysén está declarada en la cuenta pública (2022):

- Visión: “Aysén, comuna fluvial y lacustre, sustentable, inclusiva, promotora de la calidad de vida que coexiste con la naturaleza, que sueña y concreta”.
- Misión: “Liderar un proceso de desarrollo, articulando el crecimiento sustentable, elevando la calidad de vida de sus habitantes en armonía con la naturaleza”.

En cuanto a indicadores de desarrollo humano, la Región de Aysén presenta un índice de desarrollo humano (IDH) de 0,79 en 2018, lo que la sitúa en el puesto 287 a nivel nacional. Esto indica que el nivel de desarrollo humano en la comuna es medio-bajo, reflejando la necesidad de fortalecer aspectos clave como educación, salud y calidad de vida para su población.

En términos económicos, según Observatorio Laboral de Aysén, para el año 2020 tres sectores económicos son fundamentales en la conformación mayoritaria del PIB regional: pesca (26.5%), administración pública (15.2%) y servicios personales (13.8%). Por otro lado, el ingreso per cápita promedio en la comuna de Aysén es de \$578.846, según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2017 (INE). Esta cifra evidencia un nivel de ingresos relativamente bajo en comparación con otras zonas del país, lo que puede influir en la calidad de vida y oportunidades de desarrollo para sus habitantes. Además, se registra un índice de pobreza por ingresos del 6,9% y una pobreza multidimensional del 21,7% en la comuna de Aysén (CASEN 2020). Este indicador revela que una parte importante de la población vive en condiciones de pobreza.

Estos antecedentes demográficos, socioeconómicos y de desarrollo humano en la comuna de Aysén son relevantes para comprender el contexto en el cual se desarrolla el

proyecto de escalado de las orquestas escolares. Dado que las orquestas escolares pueden jugar un papel fundamental en el desarrollo humano y social de los jóvenes, es importante considerar el contexto específico de Aysén y sus particularidades para maximizar el impacto de estas iniciativas en la comunidad.

## 4.2. Educación y cultura en Aysén

En el contexto educativo de la zona, según el Centro de Estudios MINEDUC, se identifican al año 2022 un total de 12 colegios municipales con una matrícula agregada de 2,737 estudiantes, y 7 establecimientos particulares subvencionados con 2,964 estudiantes, sumando un total de 5,701 estudiantes escolares en la región.

En relación al rendimiento académico, se observa que en el año 2021, el porcentaje de puntajes PSU igual o superior a 450 puntos varía según la dependencia del establecimiento educacional. Los colegios municipales presentan un porcentaje del 57.6%, mientras que los particulares subvencionados alcanzan el 70.2%.

En cuanto a la culturalidad comunal, se pueden analizar los gastos municipales en el área de gestión de programas culturales. En el año 2021 se destinaron un total de M\$112,496, representando una parte bastante reducida de los M\$8,363,558 de gasto municipal total en ese mismo período (SUBDERE).

En relación a la actividad económica relacionada de la región, se registran 56 empresas en el rubro de "Actividades profesionales, científicas y técnicas", junto con 22 empresas dedicadas a las "Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas". Asimismo, se identifican 104 empresas en el rubro de "Actividades de servicios administrativos y de apoyo" y 25 empresas relacionadas con la enseñanza, sumando un total de 207 empresas que tienen como rubro un tema relacionado con educación o cultura. Es un número pequeño (8.82%) considerando que en el mismo periodo se declaran 2,346 empresas totales en la comuna (SII).

Estos antecedentes proporcionan una visión general de la situación educativa y cultural en la zona, así como de la actividad económica y empresarial relacionada. Estos elementos son relevantes para comprender el contexto en el que se desarrolla el proyecto de memoria, y establecen la base para identificar las oportunidades y desafíos que se presentan en la región.

## 4.3. Unidad de Orquestas Escolares de Aysén

La Unidad de Orquestas Escolares en Aysén ha sido una iniciativa destacada en la comuna, promoviendo el desarrollo musical y el fomento de talentos entre los estudiantes. Actualmente, las orquestas están conformadas por alumnos de diversas escuelas y liceos municipales de la comuna junto con seis profesores especializados tanto en instrumentos de cuerdas, en las categorías altas, medias como bajas, así como en dirección orquestal. Patricia Araya Bilbao dirige la Unidad de Orquestas y además ejerce la profesión de profesora de música. Junto con el resto de los profesores trabajan bajo mandato de los colegios y liceos municipales de la Dirección de Educación Municipal (DEM).

En la comuna de Aysén, existen 10 orquestas distribuidas en diferentes escuelas municipales. Cada una de ellas acoge a estudiantes de distintas edades, desde preescolar hasta enseñanza media, e incluso cuenta con la participación de profesores y profesoras. El repertorio musical trabajado por cada orquesta varía según los intereses y preferencias de los integrantes de cada grupo humano, lo que brinda una diversidad de estilos y géneros musicales.

Durante el año 2023 se da la transición de colegios y liceos municipales hacia el Sistema Local de Educación Pública (SLEP), proceso que culmina en marzo 2024, al comenzar el nuevo año académico bajo la nueva administración. Este es un hecho que afecta directamente a la Unidad de Orquestas Escolares de Aysén. Por el lado de los profesores de la unidad, serán recontratados para seguir realizando docencia en sus respectivos colegios y liceos. Las orquestas también seguirán asociadas a sus respectivos establecimientos, sin embargo existe incertidumbre sobre cómo continuaría la administración de este grupo de orquestas, que ahora estará bajo una institucionalidad de alcance regional y no solo municipal.

## 4.4. Fuentes de financiamiento

En esta sección se estudian las fuentes de financiamiento actuales y potenciales para las orquestas de Aysén, con la finalidad de identificar las instituciones, organizaciones y fondos concursables disponibles y cuantificando cuáles son los aportes a los cuales puede acceder una orquesta o proyecto del rubro musical y educativo.

### 4.4.1. Subvención Escolar MINEDUC

Al pertenecer a establecimientos públicos bajo la administración del MINEDUC, las orquestas escolares actuales de Aysén tienen un financiamiento base asociado a la Ley

20.248 de 2008, aporte titulado Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP). Según el proyecto de ley “Subvención destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, que se impetrará por los alumnos prioritarios y alumnos preferentes que estén cursando primer o segundo nivel de transición de la educación parvularia, educación general básica y enseñanza media.” (Ley 20.248: Establece Ley de Subvención Escolar Preferencial, 2008, artículo 1)<sup>6</sup>.

A través de la Ley SEP, cada establecimiento recibe un monto fijo según el número de estudiantes que sean prioritarios o preferentes. Con esta subvención se financia a los profesionales que ejercen labores complementarias al programa curricular estándar establecido por el MINEDUC.

En este caso de estudio, se trata del financiamiento más importante para las orquestas escolares, ya que con ello se costean las horas de clase, es decir se hace cargo del pago de honorarios a los docentes de las orquestas. Es el más relevante ya que entrega la sostenibilidad del proyecto de orquestas y lo continuará haciendo posterior al traspaso de administración a los Servicios Locales, por lo tanto podrán continuar las clases de orquesta actuales. En el caso de ser necesario integrar más docentes en la unidad de orquestas, se debe evaluar la disponibilidad de esta asignación en cada colegio de manera particular.

#### 4.4.2. Fondo Nacional del Desarrollo Regional

El Fondo Nacional del Desarrollo Regional (FNDR) un programa de inversiones estatales, mediante el cual se asignan fondos a zonas para fomentar acciones en las diversas esferas de progreso social, económico y cultural a nivel regional. Específicamente, el Gobierno Regional de Aysén (GORE Aysén) pone a disposición cada año el Concurso FNDR para organizaciones privadas sin fines de lucro, Municipalidades y otras entidades públicas de la región de Aysén. Este fondo puede cubrir gastos generales (arriendo, transporte, alojamiento, etc.), gastos en implementación, gastos de honorarios y gastos de difusión.

A través de datos solicitados por la Ley de Transparencia del GORE Aysén, se pueden revisar los proyectos que consiguieron financiamiento a través del FNDR en el ámbito de cultura dentro de la comuna de Aysén para los años 2022 y 2023. Detalle en la sección *Anexo A.1*. Para el año 2022 hubo 6 proyectos de índole cultural que consiguieron financiamiento en la comuna de Aysén a través del FNDR. Promedian un \$7.749.826 por proyecto y suman un total de \$46.498.955 asignado. Por otro lado, para el año 2023 hubo un

---

<sup>6</sup> Chile. Ministerio de Educación. 2008. Ley 20.248: Establece Ley de Subvención Escolar Preferencial. Artículo 1. 25 enero 2008.

total de 16 proyectos ganadores con las mismas características, con una media similar de \$7.254.594 por proyecto y un total asignado que asciende a \$116.073.501.

La Unidad de Orquestas Escolares ha podido concursar y ganar la asignación de un FNDR en el pasado, con el cual se financió la compra de 8 violines para estudiantes de Puerto Chacabuco y la Islas Huichas, junto con la grabación de videoclips para difusión. Sin embargo, a través de los años han cambiado las bases del concurso y ya no se puede específicamente costear la adquisición de estos instrumentos para la orquesta en las actuales líneas de concurso FNDR.

Otra de las limitantes de este fondo, es que existe un número máximo de 2 postulaciones por RUT, lo cual afecta negativamente a las orquestas ya que, al estar administradas por la DEM, deben hacer la postulación a través del RUT de Municipalidad y esta tiene que filtrar entre los diferentes proyectos relacionados que se ofrezcan en la comuna.

### 4.4.3. Fondo de la Música

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio del Gobierno de Chile, a través del Consejo de Fomento de la Música Nacional, apoya líneas de difusión, promoción y desarrollo de la creación musical y la industria musical a través del Fondo de Fomento de la Música Nacional. Este fondo cuenta con una serie de convocatorias de apoyo a la gestión musical. A continuación se resumen con sus respectivas descripciones, líneas de participación, fechas de convocatoria y montos ofrecidos:

- Línea Orquestas, Coros y Bandas Instrumentales (COBI)

Es una convocatoria de modalidad única, la cual ofrece un monto máximo de financiamiento de \$10.000.000 pesos, los cuales se pueden destinar a gastos de operación, de personal e inversión. Está destinada a proyectos que promuevan el desarrollo de la actividad coral y la formación de orquestas, especialmente a nivel infantil y juvenil, en el ámbito escolar y extraescolar, incluyendo bandas instrumentales.

Pueden postular Corporaciones, Asociaciones, Fundaciones sin fines de lucro con antigüedad de más de 2 años desde su creación y Municipalidades que desarrollen actividades relacionadas con coros u orquestas.

La Unidad de Orquestas Escolares de Aysén se ha adjudicado una vez este concurso, con el cual se financió la adquisición completa de instrumentos para la creación de la primera orquesta pre-infantil de la región, en la Escuela Aysén. La compra incluyó violines, violas, violonchelos y contrabajo.

Para el año 2023, la convocatoria se ha abierto por 25 días hábiles administrativos hasta el 18 de octubre. En caso de ganar el concurso, el plazo de ejecución del proyecto debe ser de hasta 12 meses.

- Línea Infraestructura y Equipamiento

Esta convocatoria cuenta con dos modalidades. La primera modalidad es para “Salas de Concierto, Estudios de Grabación y Salas de Ensayo”, ofreciendo un monto máximo por proyecto de \$20.000.000 pesos. Este monto puede ser destinado a adquisición o mejora de audio, iluminación, backline u otro tipo de equipamiento e infraestructura, así como financiamiento de elementos que permitan cumplir con medidas sanitarias y la adecuación de espacios para mejorar la forma de acoger a artistas y/o asistentes.

La segunda convocatoria está destinada a “Infraestructura y Equipamiento para Establecimientos Educativos”, ofreciendo hasta \$10.000.000 pesos por proyecto para financiar dotación de recursos en infraestructura, instrumentos musicales y material pedagógico musical.

Pueden postular personas jurídicas con o sin fines de lucro con una antigüedad de más de dos años desde su constitución. Para la segunda modalidad también pueden postular Servicios Locales de Educación Pública, Municipios, Corporaciones, Sostenedores, Profesores, Directores y/o Jefes de UTP, ellos en representación de escuelas o liceos subvencionados por el estado.

Para el año 2023, la convocatoria se ha abierto por 25 días hábiles administrativos hasta el 18 de octubre, en ambas modalidades. En caso de ganar el concurso, el plazo de ejecución del proyecto debe ser de hasta 12 meses. Los fondos se pueden destinar a gastos de operación, de personal e inversión.

#### 4.4.4. Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles

La Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile (FOJI) ofrece tres líneas de fondos concursables para las orquestas del país, uno de ellos para la creación de orquestas desde cero y otros dos para el apoyo a orquestas comunales que se encuentren operando y catastradas en el listado de más de 500 orquestas nacionales que ofrece la FOJI; procedimiento que se puede realizar a través de la web. Esta fundación además ofrece la modalidad de Becas (para estudiantes particulares) y Asignación Directa.

- Fondo Concursable de Creación de Orquestas

Está dirigido a instituciones que tengan como finalidad crear una orquesta infantil y/o juvenil, cuyos integrantes deben tener entre 5 y 14 años de edad. Para ello tiene destinado un presupuesto máximo de \$7.000.000.

Pueden postular instituciones con personalidad jurídica como Corporaciones, Fundaciones, Municipalidades, Organizaciones Sociales, Establecimientos Educativos, Universidades, Centros Culturales u otras instituciones con o sin fines de lucro.

En caso de adjudicarse el fondo, el plazo de ejecución es de 24 meses, en los cuales la institución ganadora deberá cumplir con una contraparte económica consistente en el pago de los honorarios del equipo de trabajo a cargo de la orquesta, debiendo asumir los honorarios del director musical, profesores de los instrumentos adquiridos, profesor(a) de teoría y solfeo y coordinador(a).

Los proyectos de Creación de Orquestas deben acreditar que la postulación incluya: (1) Clases individuales de instrumentos, (2) Clases colectivas de teoría, (3) Trabajo de Orquesta y/o Fila, y (4) Infraestructura idónea para las actividades de la Orquesta.

- Fondos Concursables de Fortalecimiento de Orquestas

Está dirigido a instituciones que tengan como finalidad fortalecer Orquestas Comunes Catastradas en la FOJI, a través de la compra de instrumentos, compra de accesorios, honorarios de luthier y/o profesor de teoría y solfeo.

El fondo cuenta con cuatro modalidades. Todas tienen un plazo de ejecución de 12 meses, pero difieren en los montos máximos por proyecto y los ítem a los cuáles se destinarían los recursos:

- Modalidad de Accesorios: Monto máximo de \$1.000.000.
- Modalidad de Mantenimiento y Reparación de Instrumentos: Monto máximo de \$2.000.000.
- Modalidad de Adquisición de Instrumentos Deficitarios: Monto máximo de \$2.000.000.
- Modalidad de Clases de Teoría y Solfeo: Monto máximo de \$1.000.000.
- Fondo Concursable de Giras, Encuentros, Festivales y Campamentos Musicales

Está destinado a Orquestas Comunes Catastradas en la FOJI, que tengan como objetivo activar y visibilizar su trabajo en el territorio nacional. Para ello ofrece un monto de

hasta \$2.500.000 que puede ser obtenido a través de dos modalidades y en ambas el financiamiento debe ser destinado exclusivamente a gastos operativos.

La Modalidad de Giras (nacionales y/o internacionales) consiste en proyectos de traslado para realizar dos o más conciertos en una localidad distinta a la de origen de la orquesta. Tiene por objetivo difundir y visibilizar el trabajo de las orquestas en otras localidades.

La Modalidad de Encuentros, Festivales y/o Campamentos consiste en proyectos donde se reúnen dos o más orquestas para realizar uno o más conciertos, cualquiera sea la localidad. Tiene por objetivo promover el intercambio cultural y educativo entre las orquestas.

- Asignación Directa

Además de los fondos concursables y las becas ofrecidas, la FOJI ofrece una gestión particular para donaciones a través de Asignación Directa. La Unidad de Orquestas Escolares ya ha recibido donaciones por esta vía, con lo cual han podido costear dos proyectos particulares. En la primera ocasión se hizo la donación parcial de violonchelos y contrabajo para crear la Camerata de cuerdas de la Escuela Litoral Austral. La segunda donación consistió en violines, violas, violonchelos y contrabajo que permitieron la creación de la orquesta juvenil del Liceo Politécnico.

#### 4.4.5. Donaciones

Si bien las donaciones se pueden realizar de manera libre a través de bienes materiales, dinero, tiempo o servicios y sin esperar una compensación a cambio, cabe tener en cuenta la Ley de Donaciones actual, que entrega beneficios adicionales a los donantes y por tanto entrega un incentivo a apoyar causas sociales. “Los mencionados contribuyentes, que hagan donaciones en la forma dispuesta por esta ley, tendrán derecho a un crédito equivalente al 50% del monto de tales donaciones, el que se imputará contra los impuestos que correspondan al ejercicio o período en que efectivamente se efectúe la donación.” (Ley 20.675: Modifica la Ley Sobre Donaciones con Fines Culturales, 2013, artículo 2)<sup>7</sup>.

En el caso de Aysén, entre las entidades privadas, son candidatas a apoyar los proyectos de las orquestas las relacionadas con el rubro de la pesca (pesqueras y salmoneras), dado que, como se ha visto en antecedentes anteriores, conforman la mayor parte del aporte al PIB regional (26.5%). Entre las empresas potenciales para este fin se encuentran

---

<sup>7</sup> Chile. Ministerio de Educación. 2013. Ley 20.675: Modifica la Ley Sobre Donaciones con Fines Culturales, contenida en el artículo 8 de la Ley 18.985. Artículo 1. 26 mayo 2013.

La Unidad de Orquestas Escolares ha recibido anteriormente recursos no necesariamente monetarios a través de donaciones de manera esporádica y para proyectos particulares. Por ejemplo, un caso actual corresponde al proyecto de gira para el segundo semestre de 2023, en el cual se han podido gestionar y conseguir recursos por donación tales como el transporte de una orquesta en barcaza hacia la localidad de Melinka y la estadía de los estudiantes en un internado.

# Capítulo 5: Metodología

A continuación se presenta la metodología propuesta para cumplir el objetivo de este trabajo. Dados los antecedentes y la naturaleza organizacional de las orquestas, se ha dividido la metodología en dos etapas. Primero se realiza un diagnóstico estratégico tanto interno como externo que pueda dar una visión comprensiva de la situación actual e ideal de la organización, identificando los principales quiebres como espacios de innovación que dan paso al diseño de estrategia que permiten alcanzar dicho ideal. En la segunda parte del diseño de la estrategia, se busca entregar respuestas que sean coherentes, consistentes y viables (operativa y económicamente).

## 5.1. Diagnóstico estratégico

### 5.1.1. Entrevistas

La base del diagnóstico de la situación actual se conforma a través de entrevistas a los distintos actores relevantes de Aysén y de la Unidad de Orquestas Escolares. Las entrevistas se realizaron en un formato conversacional, en donde si bien se llevaron preguntas predeterminadas como guía, se dio espacio para que la persona entrevistada cuente su experiencia de vida y su conexión con el tema.

El tipo de entrevistas realizadas se pueden diferenciar en tres segmentos. A continuación se entrega una categorización sobre el tipo de entrevista, actores a los que incluye y diseño a priori del objetivo con el que se realizaron.

1. Contextuales: Hacia actores relevantes de Aysén. Incluye autoridades relacionadas con el contexto público y privado Aysenino, como por ejemplo el Alcalde y el Director de Educación Municipal. Se realizan con el propósito de obtener una visión panorámica del entorno educativo y cultural de la comunidad, previo al análisis específico de las orquestas.
2. Unidad de Orquestas Escolares de Aysén: Directores y profesores de las distintas orquestas escolares, juveniles e infantiles de Aysén. Estas entrevistas serán el núcleo del análisis, ya que tienen como propósito entregar un diagnóstico completo sobre el rol de la música y las orquestas, ahondando en los beneficios que estas traen para la vida de los estudiantes y su entorno, junto con los principales quiebres de la organización.

3. Expertos/as adicionales: Directores, gestores o asociados de organizaciones sin fines de lucro con rubro en la cultura, música y/o orquestas. Estas conversaciones tienen como objetivo ampliar la visión del funcionamiento de las organizaciones similares, teniendo por un lado un punto de comparación y por otro una validación de los beneficios y quiebres levantados en el caso Aysénino.

## 5.1.2. Análisis de datos y documentación

- Documentos de la Unidad de Orquestas Escolares

Análisis de datos contempla en primer lugar la solicitud y revisión en detalle la documentación respectiva a la Unidad de Orquestas Escolares de Aysén, además de su programa pedagógico. Este material está administrado por Patricia Araya. Aplica información correspondiente a las nóminas de estudiantes en las orquestas escolares y cualquier informe con el que se pueda cuantificar el impacto de su trabajo.

- Datos sobre colegios y liceos de Aysén

Con el objetivo de caracterizar los colegios y liceos de Puerto Aysén, se accede a las bases de datos publicadas por el MINEDUC, específicamente al “Directorio de Establecimientos Educativos”. La información relevante obtenida contempla: cantidad de establecimientos (colegios/liceos) públicos y privados en la comuna de Aysén, nombre de los establecimientos, localización, matrícula (tamaño), entre otros.

- Información sobre salas de clases de música

Fue diseñado y distribuido un formulario para levantar información respectiva al estado actual de las salas de clases de música y los insumos presentes en las escuelas que tienen orquestas asociadas, con el objetivo de diagnosticar la calidad de la educación musical proporcionadas, al menos en el ámbito material.

El formulario se co-diseña junto con Patricia Araya, en su calidad de docente de música, con preguntas que respecto a los siguientes ítem a priori: ¿Hay una sala destinada a música? ¿Hay una sala multipropósito? ¿Hay algún otro espacio posible? ¿Qué dimensiones tiene? ¿Está dentro o fuera del establecimiento? ¿Cómo es su condición acústica? ¿Cuál es el estado de su mueblería? ¿Cuál es el estado de los instrumentos musicales? ¿Cómo es la seguridad? ¿Cómo se encuentran las condiciones de calefacción?

Se buscó que el formulario pudiera ser completado con facilidad por algún integrante de la docencia o dirección del establecimiento. Deseable que sea respondido por un docente de educación musical por los aspectos más técnicos sobre los que se pregunta.

Su distribución se hizo por correo electrónico a través del director de educación municipal, Patricio Bórquez, quien reenvió el formulario hacia cada uno de los establecimientos.

### 5.1.3. Benchmarking

A modo de diagnóstico externo, se analizan casos similares en el marco de las Orquestas Escolares y Orquestas Juveniles. El objetivo es tener perspectivas del impacto de casos similares en otras comunidades, ya sea nacionales o internacionales, en donde la educación musical esté consolidada a través de las orquestas.

El benchmarking busca poner especial atención en los siguientes temas:

- Historia y objetivo de la organización.
- Modelo organizacional utilizado.
- Público objetivo.
- Iniciativas y servicios entregados a la sociedad.
- Método de obtención de recursos y financiamiento.
- Beneficios entregados a sus respectivas comunidades.

### 5.1.4. Análisis PESTAL

Para complementar el análisis del entorno de la organización, se realiza el análisis PESTAL, que incluye las dimensiones del entorno político, económico, sustentable, tecnológico, ambiental y legal de una organización sin fines de lucro como lo son las orquestas escolares, juveniles e infantiles de Aysén.

- Político: Esta dimensión se refiere a cómo las decisiones y posturas gubernamentales a nivel local, regional, nacional e internacional pueden afectar el desarrollo y funcionamiento de la organización sin fines de lucro. Podrá incluir aspectos como el apoyo gubernamental, las políticas fiscales, los cambios en la normativa relacionada con el tercer sector, y la estabilidad política.
- Económicos: Puede incluir factores macroeconómicos como el crecimiento económico y la disponibilidad de recursos financieros en la región, ya que también son relevantes para una organización sin fines de lucro. La situación económica puede influir en la capacidad de recaudar fondos y en la accesibilidad de los servicios educacionales que ofrezca la entidad.

- Sociales: Esta variable se enfoca en las características sociales, culturales y demográficas del público al que la organización sin fines de lucro busca beneficiar, en este caso la sociedad Aysenina. Es crucial comprender los cambios en las necesidades y preferencias de los beneficiarios, así como la percepción pública sobre las causas que la organización representa.
- Tecnológicos: Los avances tecnológicos pueden brindar oportunidades para mejorar la eficiencia y la efectividad de las actividades de una organización sin fines de lucro. Es importante evaluar cómo la tecnología puede ayudar a alcanzar los objetivos de la entidad y cómo se puede adaptar a las necesidades tecnológicas de los beneficiarios y donantes.
- Ecológicos: El creciente enfoque en la sostenibilidad y la protección del medio ambiente también afecta a las organizaciones sin fines de lucro. Será esencial considerar cómo las iniciativas ecológicas pueden influir en las causas que promueve la entidad y cómo puede alinearse con prácticas sostenibles.
- Legales: Los cambios en la legislación que afecten al tercer sector y a las organizaciones sin fines de lucro deben ser monitoreados de cerca. En este caso particular será clave estudiar la conformidad con las leyes y regulaciones aplicables para el establecimiento y el mantenimiento de la integridad y la transparencia de la entidad.

### 5.1.5. Análisis FODA

Se decanta el análisis previo, tanto interno como externo, en una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Se hace uso del marco teórico para desarrollar el análisis FODA de la organización, en este caso se aplican las modificaciones pertinentes para el sector sin fines de lucro:

- Fortalezas: Se identifican los aspectos internos positivos de la organización sin fines de lucro. Esto puede incluir recursos financieros estables, una base sólida de voluntarios comprometidos, experiencia en programas específicos, relaciones sólidas con socios comunitarios, reputación positiva, entre otros. Las fortalezas son elementos que la organización puede aprovechar para lograr sus objetivos y diferenciarse de otros actores en el sector sin fines de lucro.
- Oportunidades: Se evalúa el entorno externo en busca de factores positivos que la organización pueda aprovechar. Esto puede incluir cambios legislativos favorables, nuevas fuentes de financiamiento, demanda creciente de

servicios o programas específicos, colaboración con otras organizaciones, entre otros. Identificar las oportunidades permite a la organización aprovecharlas para su beneficio y crecimiento.

- **Debilidades:** Se analizan los aspectos internos que representan desafíos o limitaciones para la organización sin fines de lucro. Estos pueden incluir falta de recursos financieros, falta de personal capacitado, falta de diversificación de fuentes de financiamiento, problemas de gestión, entre otros. Identificar las debilidades ayuda a la organización a tomar conciencia de las áreas en las que necesita mejorar y desarrollar estrategias para superarlas.
- **Amenazas:** Se consideran los factores externos que podrían obstaculizar el desempeño de la organización sin fines de lucro. Esto puede incluir cambios en las políticas gubernamentales, disminución de financiamiento público, competencia de otras organizaciones similares, falta de conciencia pública sobre el problema que la organización aborda, entre otros. Identificar las amenazas permite a la organización prepararse y tomar medidas para mitigar su impacto negativo.

## 5.2. Diseño de estrategia

### 5.2.1. Lineamientos estratégicos

A partir del diagnóstico, diseñan los lineamientos organizacionales para la estrategia que se propone.

- **Visión:** La visión es una declaración inspiradora que describe el estado futuro al que la organización aspira llegar. Es una imagen clara y motivadora de lo que la organización quiere lograr a largo plazo. La visión proporciona una dirección y un propósito compartido que guía las acciones y decisiones de la organización. Debe ser ambiciosa, inspiradora y realista, y debe reflejar los valores y la identidad de la organización.
- **Misión:** La misión es una declaración concisa que define la razón de ser de la organización. Describe el propósito fundamental de la organización, su actividad principal y el valor que busca entregar a sus beneficiarios. La misión debe ser clara, relevante y enfocada en el impacto que la organización desea generar en la sociedad o en su ámbito de actuación. Resume la esencia de lo que la organización hace y por qué es importante.

- **Objetivos:** Los objetivos son acciones concretas que contribuyen a la realización de la misión y la visión. Deben ser claros, alcanzables y alineados con la estrategia general de la organización. Los objetivos se establecen para diferentes áreas o aspectos de la organización, como el crecimiento, la sostenibilidad financiera, la calidad del servicio, el impacto social, entre otros. El diagnóstico entregará las brechas respecto al cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales, y estas brechas a su vez darán paso a los objetivos estratégicos a tratar en el diseño de la estrategia.

## 5.2.2. Iniciativas estratégicas

Se trazan las acciones para realizar por la organización durante la fase de la implementación estratégica, tal que, a través de la innovación, se puedan cerrar las brechas que enfrentan las orquestas en la situación actual y de esta manera se alcance el estado ideal, a través del cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

A partir del diagnóstico realizado, se proponen iniciativas tanto para el corto y mediano plazo que permitan una escalabilidad sobre la que la organización pueda mostrar capacidad de adaptación y respuesta a una mayor cantidad de usuarios demandando participar de las orquestas escolares, juveniles e infantiles en Aysén.

Las acciones propuestas deben contar con una justificación en tres líneas:

1. Deben ser coherentes, de manera que se puedan ordenar y priorizar de acuerdo con las necesidades y el beneficio que entregan.
2. Deben ser consistentes, de manera que estén directamente relacionadas con el quiebre sobre el cuál actúan, ofreciendo una respuesta innovadora.
3. Deben ser viables tanto operativa como económicamente hablando, a partir del análisis de los recursos con los que cuenta la organización y de aquellos que pueda conseguir haciendo uso de la estrategia propuesta.

## 5.2.3. Propuesta de acción

En este apartado se recopilan las iniciativas propuestas y propone una manera de actuar de acuerdo con la información recopilada. Esta justifica la viabilidad de las actividades propuestas en un sentido técnico y económico. Para ello se consideran como referencia: cotizaciones, presupuesto disponible (para el caso de fondos que tienen montos fijos en sus líneas de concurso) y referencias internas (según financiamiento y operaciones pasadas de la contraparte).

# Capítulo 6: Resultados del diagnóstico

## 6.1. Entrevistas

A continuación se reportan las entrevistas realizadas con el propósito de levantar la situación actual junto con los quiebres y espacios de innovación en la cultura, la educación musical y las orquestas en Aysén.

Todas las entrevistas se realizaron de manera conversacional y no fueron transcritas en su totalidad. Parte de los dichos se presentan de manera textual y aquellos que no fueron registrados completamente se presentan parafraseados.

### 6.1.1. Contextuales

En primer lugar se llevaron a cabo conversaciones con diversos actores relevantes de Puerto Aysén con el propósito de obtener una visión panorámica del entorno educativo y cultural de la comunidad. Los entrevistados y entrevistadas incluyeron a figuras que otorgaron una perspectiva de primera categoría del contexto Aysenino: Julio Uribe, Alcalde de la comuna; Patricio Bórquez, Director de la Dirección de Educación Municipal de Aysén (DEM); Marggy Velozo, Presidenta del directorio de la Corporación de Desarrollo del Litoral de Aysén (CorpAysén), entidad que agrupa a las principales empresas productivas de la zona, como SalmónChile y Friosur; Fernando Camiruaga, Representante Territorial de SalmónChile; y Rubén Leal, Socio de Friosur y CorpAysén, entre otros relacionados a dichas entidades.

En las conversaciones la educación pública se destacó como uno de los temas más complejos en Puerto Aysén. Según el Alcalde, “Educación es el tema más complejo”. Patricio Bórquez declara que en los colegios municipales “El 45% de los estudiantes tiene menos de un 85% de asistencia (a clases)”. Con ello destaca la importancia de abordar la dimensión socioemocional de los estudiantes: “Se han hecho más comunes las situaciones de violencia y abuso en la vuelta a clases, tanto presencial como por redes sociales... () Que bajó recién en el segundo semestre del 2022”. Como causa principal este problema, él destaca el impacto de la pandemia en 2020 y 2021 ya que “Según estudios de neurociencia de nivel internacional, se dio un retroceso en la corteza prefrontal (del cerebro)... () Es en donde se da la capacidad de razonar, de llegar a acuerdos... () Hasta los profesores han mostrado síntomas”.

La participación ciudadana, en especial la de niños y jóvenes, emerge como otro punto crítico en la comunidad. Julio Uribe declara que “Faltan instancias de participación para niños/jóvenes”. Destaca la ausencia de involucramiento en la toma de decisiones y fomentar un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia su entorno. Marggy Velozo por su parte dice que “Falta profesionalizar carreras y que los jóvenes se comprometan con la zona”. El juicio común es que la situación es preocupante y debe abordarse de manera integral, que es fundamental promover oportunidades laborales y educativas que incentiven a los jóvenes a quedarse en la comunidad y contribuir a su crecimiento.

En cuanto al uso de los recursos de la zona, existe un consenso entre los actores de que se podrían utilizar mejor en pos de proyectos destinados a la educación y la cultura. Patricio Bórquez menciona que en torno a la educación municipal que “El DEM malgasta plata en sueldos. El 92% del presupuesto son sueldos...() Además, se han gastado mil millones (de pesos) en licencias médicas... () Entonces se deben redirigir mejor los recursos”.

En conjunto, las conversaciones logradas destacan la importancia de fortalecer la educación en Puerto Aysén, promoviendo la participación activa de los jóvenes y estableciendo medidas para afrontar la migración de talento fuera de la región. Asimismo, se hace necesario impulsar una gestión efectiva de los recursos locales para mejorar la calidad de la educación y potenciar la cultura en la comunidad. Y aquí es donde toma gran relevancia la existencia de proyectos como las orquestas escolares y su impacto en el entorno educativo y cultural de Puerto Aysén.

## 6.1.2. Unidad de Orquestas Escolares

- Patricia Araya

El primer acercamiento a las Orquestas Escolares de Aysén fue a través de una entrevista a Patricia Araya, quien en su calidad de intérprete, directora de las orquestas y profesora de música en colegios y liceos públicos, pudo entregar un diagnóstico completo sobre el rol de la música y las orquestas en la vida de los estudiantes y su entorno.

En la entrevista Patricia Araya planteó que “La música ocupa un lugar relevante en la vida de los estudiantes de Puerto Aysén... () es para muchos su ramo favorito en la escuela”. Cuenta de manera anecdótica que “Durante la pandemia los papás pidieron volver a presencial... () Principalmente debido a la importancia que le atribuyen a la enseñanza musical”. Además, señala que “Las orquestas escolares han abierto espacios culturales en la comunidad y han fomentado la participación juvenil, inclusive favoreciendo la reinserción social de algunos jóvenes en situaciones complicadas”.

La entrevistada declara que “Uno de los aspectos destacados de la música es su papel como herramienta de desarrollo cognitivo y socioemocional”. Patricia Araya menciona que “La música promueve valores como la rigurosidad, la responsabilidad, el compromiso con el grupo, la empatía y el respeto hacia los compañeros... () A los chicos les facilita la capacidad expresión y contención emocional... () Los niños se abren”. Para ella es evidente que la música va más allá de las notas y los instrumentos. Señala que “La música también juega un papel importante como motivadora del estudio en los jóvenes... () Ellos cambian una hora de tele por una hora de práctica del instrumento”. La pasión por la música pareciera impulsar a muchos estudiantes a dedicarse con mayor esfuerzo a sus tareas académicas y a mantener un interés constante en el aprendizaje: “Hay niños que vienen a clases solamente cuando les toca música u orquesta”.

A pesar del impacto positivo de la música en la vida de los estudiantes, Patricia Araya también menciona algunos desafíos que enfrentan las orquestas escolares en Puerto Aysén. Uno de los principales problemas enfrentados es que “No había profesores especializados en su instrumento, lo cual es malo para ellos y para los estudiantes”. Además de perjudicar la calidad de la educación música, ello dificulta la formación de nuevas orquestas o expansión de estas. Esto último, sumado a que “Hay una alta demanda de las orquestas” y que “Hay listas de espera” implica un quiebre en el alcance logrado en comparación con el potencial de las mismas.

En algunos casos, la falta de recursos ha sido un obstáculo para el desarrollo de programas de música en las escuelas. Patricia Araya menciona el ejemplo de que en una escuela en Puerto Chacabuco “No había sala... () Tuvieron que hacer en una sala multifuncional”. Otro caso más remoto: “En Islas Huichas hay clases virtuales...() Se hacen en una sala de computación...() Hay 9 estudiantes, todos violines y un profesor que no tiene como viajar (a la isla)”.

Por último, la entrevistada recalca “la difusión es importante” para las orquestas escolares, “por ejemplo, para atraer nuevos profesores” y otros actores que puedan aportar al desarrollo de las orquestas y de la música en la región.

- Marco Kaeling y Mónica Rojas

En la entrevista señalaron que la música tiene un impacto positivo en el desarrollo integral de los estudiantes. Más allá de adquirir habilidades musicales, “los niños tienen buen rendimiento académico en general desde antes de entrar a las orquestas”, afirmaron. También mencionaron que a través de las actividades “se dan aprendizajes de disciplina y motrices (además de lo musical)”, lo que subraya la importancia de la música en la formación integral. En cuanto a la transformación personal de los estudiantes, los profesores notaron que “hemos podido ver cambio en su personalidad...() los que son más tímidos

se atreven a tocar en el escenario", lo cual destaca cómo a través de la música también se desarrollan habilidades sociales.

Los profesores también observaron que la participación en las orquestas escolares tiene un efecto positivo en los adultos, especialmente en los padres: "existe un interés en los papás para que los niños estudien instrumento", señalando la importancia que los padres otorgan a la educación musical de sus hijos. Además, "se genera un impacto en los adultos al ver a sus niños ejecutar piezas de orquestas".

Los beneficios de las orquestas también han llegado a los docentes, quienes han desarrollado un profundo cariño hacia sus alumnos y el proyecto de las orquestas escolares: "se le toma cariño a los niños y al proyecto, se siente orgullo...() nos pone felices al ver avance de los niños". También tienen sueños compartidos para el futuro, como "viajar con la escuela de Aysén a un festival en Santiago...() también hacer música en la región...() puede ser entre profes colegas en conjunto, aunque se hace difícil porque somos pocos".

Además de la falta de profesores especializados, mencionan algunos de los desafíos que enfrentan las orquestas, como por ejemplo que "hay cupos limitados por escuela, ya que los recursos son limitados". La falta de recursos lo relacionan en primera instancia con faltas en infraestructura: "en algunos colegios no hay sala específica orquesta...() a veces las clases son en paralelo, hasta 3 y 4 escuelas diferentes", explicaron. Además, "no existe un teatro o auditorio donde puedan tocar...() la Casa de la Cultura no tiene escenario y tiene mala acústica". Otra limitante mencionada en la entrevista es que las orquestas solamente funcionan en colegios y liceos públicos: "hay niños que se van del colegio a liceos no públicos, entonces no sirven las orquestas para ellos", destacando la necesidad de contar con más recursos para ampliar la participación.

- Luisa Cárdenas

Luisa Cárdenas comenta desde el inicio de la entrevista que "carecemos de espacios". "Del politécnico debo salir y caminar una cuadra para llegar a la sala de música". Además, menciona que "hay una sala de música y al lado está la de orquesta...() cuando hacen clases en ambas al mismo tiempo, es horrible porque se escucha todo".

Al preguntarle sobre los beneficios de las orquestas, la entrevistada resalta la importancia de esta actividad y menciona que "los chicos necesitan este espacio". "A través de la orquesta pueden conocer otros compañeros, hacer una familia. Se ríen, comparten y aprenden del otro." Además, se pregunta en voz alta "qué pasaría con esos chicos si no tuvieran ese espacio. En Puerto Aysén no hay muchas actividades extracurriculares...() o sea hay, pero hay que tener plata". En general declara que "a los chicos les ha traído mucha felicidad, porque uno ve el avance de los chicos, lo que cambian. Llegan muy tímidos...()

el aprendizaje va más allá del instrumento, es una posibilidad de decir yo puedo hacer esto y lo puedo hacer bien". La orquesta también ha fomentado una sensación de comunidad y pertenencia: "los chicos trabajan en equipo, trabajan en conjunto, se escuchan y apoyan". Con respecto al entorno de los estudiantes, menciona que "hay un impacto positivo para la familia...() por ejemplo cuando vino primera dama. Fue importante para ellos y para la familia tocar para la primera dama".

Se aborda la cuestión de la continuidad de los estudios musicales de los estudiantes al pasar de enseñanza pública a privada, Luisa Cárdenas señala que "al pasar a enseñanza media, solo un 10% o 20% siguen en las orquestas juveniles". Menciona un caso común: "San José es el liceo más famoso por preparar para la PAES, pero no tiene orquesta" y "no pueden pasar instrumento a chicos fuera del liceo".

La docente indica que la violencia ha sido un desafío por tratar: "Es una realidad que luego de pandemia fue violenta la vuelta a clases. Agresividad, violencia. Muchos padres terminaron llevándose a sus alumnos, porque pensaban que era por el liceo."

Finalmente, al preguntar sobre sus expectativas y sueños con las orquestas, responde: "Sacar a los chicos de acá, llevarlos a tocar a otros lados...() Tener un teatro como corresponde para hacer presentaciones, porque eso no hay. La escuela aysén preparó una sala pero es chica".

### 6.1.3. Expertos/as adicionales

- Magdalena Rosas (FOJI, Escuela de Música y Artes Integradas de Coyhaique, Orquesta Marga)

Durante las conversaciones adicionales llevadas a cabo con actores expertos en el rubro de la gestión cultural y musical interregional, se destaca la entrevista con Magdalena Rosas, una figura con amplia trayectoria y experiencia en el ámbito.

Magdalena compartió cómo inició con un taller de iniciación a la música que, junto con sus colegas, les permitió obtener financiamiento del FONDART, con el cual llegaron a crear un "Salón de la Cultura". En una interesante anécdota, mencionó cómo en una ceremonia la empresa CODESA se ofreció a financiar un año de operación completo para el proyecto. Su experiencia también abarca la vivencia cercana en la creación de la línea cultural del FNDR, donde se desarrollaron indicadores para evaluar proyectos culturales, y gracias a ello, lograron financiar el Bibliobús de Aysén, un proyecto de gran impacto de carácter literario en la zona.

Entre otras iniciativas en las que ha participado, destacan su rol en la organización de grandes festivales. En la entrevista se detuvo para comentar sobre uno en el que participaron grandes agrupaciones nacionales, como por ejemplo "Sinergia", y en donde lograron más de 8000 asistentes. También conversó sobre el "Cello Fest", evento llevado a cabo en colaboración con el destacado músico brasileño Matías Oliveira Pinto y otros músicos de primera categoría que realizaron una serie de intervenciones a lo largo de la Patagonia. Esta actividad se llevó a cabo de manera online durante la pandemia y se repetirá de manera presencial el próximo verano en enero de 2024. Además, junto con el mismo artista, han realizado "Bach en la Ruta", intervenciones musicales con temática de Bach a lo largo de la Carretera Austral; con paradas que han abarcado desde Puyuhuapi hasta Villa O'Higgins, incluso cruzando la frontera hacia Argentina. Estas últimas también se volverán a realizar en el próximo verano en enero de 2024.

En la conversación, Magdalena destacó cómo la Escuela de Música y Artes Integradas de Coyhaique ha tenido efectos positivos en la vida de innumerables niños y niñas que, al pasar por la escuela, han vuelto como adultos a trabajar en pos de la cultura y la música, generando un efecto de retroalimentación positiva de talentos.

En cuanto a los desafíos que se enfrenta actualmente, se comentó sobre el ambicioso proyecto de la Orquesta Aysén, en el que está trabajando junto con sus colegas para poder institucionalizarlo y poder acceder a financiamiento a través de la Ley de Presupuesto, que actualmente otorga recursos a diversas orquestas a nivel nacional. Magdalena resaltó que el quiebre clave en la región es la "falta de liderazgo local cultural", un tema que considera esencial abordar. Aunque se han realizado innumerables actividades culturales a lo largo de los años, considera que es necesario realizar un diagnóstico exhaustivo en la Patagonia para que la gente y potenciales colaboradores conozcan de buena manera el panorama del ámbito cultural en la región y así se puedan expandir las posibilidades de gestión.

- Carmen Almarza (Orquesta Sinfónica Nacional de Chile)

Carmen es una flautista de profesión en la Orquesta Sinfónica Nacional de Chile con varios años de experiencia. Ha participado en distintas orquestas a lo largo de su carrera y hoy en día cuenta con una visión íntegra tanto como intérprete, como gestora en temas musicales y orquestales.

Se conversó sobre la posibilidad de realizar colaboraciones con otras orquestas de manera interregional. Carmen comentó que la gran limitante es que mientras más grande sea la orquesta, menos viable se vuelve la idea por un lado económico, dado que ello implica costear el traslado de más músicos y sus instrumentos, además de costear el hospedaje y en general de entregar todas las facilidades para una cómoda estadía de los

músicos contratados. Es por ello que se propone realizar actos con grupos de músicos más reducidos, ya sea solistas, duetos, tríos, orquestas de cámara, o similares en tamaño. Se considera que costeo del traslado y estadía de estos grupos se hace más viable y por tanto es un buen espacio de acción a considerar en el corto y mediano plazo. Otra manera de viabilizar este tipo de alternativas, la entrevistada considera que es contratando a músicos más jóvenes dado que considera que podría acceder a tratos más flexibles y sin el perjuicio de que ello afecte la calidad de la performance entregada.

Se exploraron otras alternativas de actividades que se pueden realizar de manera remota en torno a la educación musical. Durante la pandemia, Carmen participó dictando clases de manera remota junto con sus colegas de la orquesta y, a pesar de que ya no lo hace, considera que es una alternativa muy valiosa y aplicable al caso de Aysén, ya que se pueden organizar clases, talleres o charlas con foco en la educación cultural y musical con expertos conectados desde distintos lugares de Chile y el mundo.

Sobre el análisis de la situación de la Unidad de Orquestas Escolares de Aysén, Carmen plantea que uno de los caminos más beneficiosos será completar las orquestas incorporando a ellas instrumentos como la percusión o vientos, ya que en la actualidad solamente se imparten clases de cuerdas y los estudiantes no tienen la posibilidad de vivir la experiencia orquestal en su totalidad. También propone que sería interesante incluir dentro de los programas educativos el estudio de la dirección orquestal, de manera que ya no sean solamente los profesores especializados quienes dirijan las orquestas escolares, juveniles e infantiles, y sus mismos integrantes puedan ser capaces de hacerlo.

- Camila Pinto (NiñasPro)

Si bien la fundación NiñasPro no tiene como área de acción la música o la cultura, la conversación con Camila Pinto, actual Directora Ejecutiva de la organización, permitió expandir la perspectiva de lo que significa trabajar en una organización sin fines de lucro haciendo uso de una visión estratégica.

Camila inicia compartiendo la estrategia de voluntariado de NiñasPro, en la cual jóvenes estudiantes de carreras relacionadas con ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas hacen clases a otras estudiantes que estudian carreras similares. Todo ello con una perspectiva de género y con la misión de empoderar a las estudiantes a través de la enseñanza de la programación. Se conversó sobre la aplicabilidad de este modelo hacia los métodos de enseñanza musical, lo cual es principalmente atractivo cuando se trata de enseñar instrumentos que no requieren tanta especialización como los instrumentos de orquesta, por ejemplo guitarra o percusiones, de manera que nace como idea la propuesta de hacer que jóvenes y adultos músicos puedan, a priori a través de un voluntariado,

hacer clases a otros estudiantes y así fortalecer la enseñanza musical y los lazos en la comunidad.

Sobre proceso de expansión de las orquestas escolares, señala que hay implicancias directas en la escalabilidad de la organización, es decir, se hace prioritaria la actividad de obtención de recursos para realizar cada vez más actividades que impacten en la comunidad. Una de las líneas de acción que ella propone y que le ha sido de gran utilidad en NiñasPro a la hora de salir a capturar recursos, es la constante exposición y visibilización del trabajo a través de medios digitales como las redes sociales y una página web, canales a través de los que puede generar transparencia, conexión con sus beneficiarias y a su vez un portafolio del trabajo realizado por la fundación.

Señala que un desafío clave a la hora de presentar el portafolio a partes interesadas, es manejar métricas del impacto de la fundación a través del tiempo y a su vez poder estimar cómo la obtención de recursos para iniciativas específicas puede conllevar un aumento en dichas métricas y por tanto aumentar el impacto de la organización con su comunidad. En un primer acercamiento, considera que los indicadores más relevantes y llamativos para medir el impacto de las orquestas escolares serán el número de estudiantes, familias y profesores partícipes de las orquestas y los beneficios en áreas como la cognitiva, social y emocional que la participación logra en los estudiantes y su entorno, haciendo uso de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos. Por último hace hincapié en la importancia de poder contar con datos de más de un periodo, de manera que se pueda hacer un seguimiento a los alumnos y ver cómo evoluciona el impacto logrado.

## 6.2. Análisis de datos y documentación

### 6.2.1. Programa Cultivando Talentos

A través de la revisión de dos informes proporcionados por la contraparte, “LICEO POLITÉCNICO A-1: Informe FOJI N° 1 implementación talleres Orquesta Juvenil 2022” y “ESCUELA LITORAL AUSTRAL: Informe FOJI N° 2 implementación Camerata Escolar 2022” se pudo recopilar parte de la fundamentación del programa Cultivando Talentos en Aysén, el cual está dirigido y gestionado por Patricia Araya, y se trata de la base pedagógica de Unidad de Orquestas Escolares en Aysén.

- Finalidad de la orquesta escolar:

Potenciar la práctica de la música mediante la Orquesta que promueve la difusión de las músicas de Chile preferentemente, además un punto de encuentro para compartir

en torno a la música como comunidad. En el segundo año de trabajo se mantienen los talleres instrumentales implementados en el área de cuerdas, atendiendo al interés por mejorar la educación pública y educar desde una visión más integradora que contemple cultivar el lado humano de las personas.

Como bien sabemos, la música es un arte complejo que tiene la capacidad de entrelazar diversas áreas del desarrollo humano integrando en objetivos de aprendizaje aspectos tanto abstractos como concretos de una forma simple y sencilla. Para el desarrollo pleno de nuestro alumnado, el programa de trabajo de la Camerata escolar abordó 3 ejes de acción transversales, que son los ejes del plan de trabajo que se implementó, en base a diversos intereses y potenciales que vemos posibles en la práctica instrumental.

- El primero a nivel cognitivo: puesto que la música es una de las pocas actividades que activa todas las regiones del cerebro simultáneamente, como sabemos; la práctica de un instrumento musical es una verdadera gimnasia para un cerebro en desarrollo.
- Segundo propicia el desarrollo personal: abordando aspectos muy diferentes fomentando la autonomía, la confianza en la toma de decisiones, disciplina y sentido de orden, que sin duda son un gran aporte al futuro de cada estudiante.
- Tercero a nivel de transformación social: la práctica colectiva de la música permite diseñar actividades para aprender a trabajar de forma colaborativa y que forjan lazos sociales, generando una cohesión social que despierta el ánimo de cooperación y comunicación, como resultado se fortalece la confianza entre unos y otros.

- Plan de trabajo implementado:

Gracias a los instrumentos musicales donados por la Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile en el año 2021 se implementaron y crearon talleres instrumentales especializados por cada sección instrumental de la orquesta escolar, cuyo funcionamiento continúa durante todo el año escolar 2022, estos talleres instrumentales, cuentan con la guía de profesionales especialistas que trabajan con cada uno y cada una de los integrantes de la Camerata escolar para con ello lograr un óptimo estándar de calidad que nos permita llevar adelante procesos exitosos de enseñanza y aprendizaje. El plan estratégico se desarrolla en una serie de talleres temáticos que se exponen a continuación:

- Talleres instrumentales: talleres por tipo de instrumento en violín; viola; violonchelo y contrabajo, en estos talleres se trabajaron los contenidos clave para aprender a tocar cada instrumento musical, como:

la postura; digitación de notas; uso de arcos, entre otros aspectos técnicos del instrumento, proceso de enseñanza y aprendizaje que se realizaron en grupos de hasta 3 estudiantes. Además, a través de la práctica del instrumento se abordó la creación de hábitos; fomentar la responsabilidad individual; trabajar en pos de la creación de sentimientos de autoconfianza y realización personal para enfrentarse a desafíos, como lo es presentarse frente a un público. Esta actividad se realiza de forma complementaria a la clase de música, de forma individual o de grupos reducidos dirigido a estudiantes que destacan por su desempeño; motivación y responsabilidad con la materia. Se realiza una vez por semana y tiene una duración de 60 minutos.

- Taller de teoría y lenguaje musical: en estos talleres se abordó los contenidos clave para aprender a leer una partitura y escribir música en sus distintos idiomas; violines en clave de Sol; viola en clave de Do y cuerdas bajas en clave de Fa, conociendo y logrando decodificar la gráfica musical, sus símbolos y elementos que componen el idioma musical. Esta actividad se realiza una vez por semana previo al ensayo parcial y tiene una duración de 30 minutos.
- Ensayo parcial: en este espacio se reúnen los diferentes grupos de instrumento de la orquesta de forma parcializada, es el espacio que posibilita el trabajo colaborativo en subgrupos, donde por ejemplo todos los violines de la orquesta pudieron reunirse y aprender cada una de las voces de las partituras que trabajaron, en ésta práctica se busca sincronizar el tempo; afinación; movimiento; se toma decisiones expresivas y de uso de arcos, se realiza la escucha activa que permite el análisis y reflexión sobre las emociones presentes en la música y se busca los recursos técnicos que logren expresar esas emociones y de esta forma construir el discurso musical de cada una de las obras a trabajar. Esta actividad se realiza una vez por semana y tiene una duración de 60 minutos.
- Ensayo de Orquesta/Camerata: taller que reúne a los distintos integrantes en sus diferentes instrumentos y voces al proceso de creación e interpretación musical, donde se busca la sincronía y diálogo de las diferentes secciones instrumentales de la orquesta. En este espacio tienen lugar la adquisición de conocimientos valóricos, de convivencia social y de vínculo emocional que están presentes en todas las áreas en que se desarrolla la cotidianidad de la práctica orquestal,

favoreciendo con ello la educación integral del alumnado. Ensayo que se realiza una vez por semana y tendrá una duración de 90 minutos.

## 6.2.2. Participación en orquestas

A partir de la planilla de excel “Nómina Oficial 2022”, facilitada por Patricia Araya, se pudo confeccionar un cuadro con el resumen de participación de estudiantes en cada una de las 10 orquestas de la Unidad de Orquestas Escolares de Aysén. En conjunto con los datos de matrícula por establecimiento del MINEDUC, se puede calcular qué porcentaje de estudiantes matriculados participan en las orquestas.

*Tabla 6.1 Resumen de participación en orquestas año 2022.<sup>8</sup>*

Establecimiento	Nº integrantes en nómina de orquesta	Matrícula Establecimiento	Orquesta / Total
Escuela Aysén	27	176	15.3%
Escuela Litoral Austral	17	508	3.3%
Escuela Gabriela Mistral	53	339	15.6%
Escuela Ribera Sur	6	174	3.4%
Escuela Almirante Simpson	41	168	24.4%
Escuela Despertar	3	55	5.5%
Liceo Politécnico	16	481	3.3%
Liceo Raúl Broussain	2	316	0.6%
Escuela Carlos Condell	8	50	16.0%
Escuela Pedro Aguirre Cerda	5	81	6.2%
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>2348</b>	<b>7.6%</b>

Las orquestas escolares han logrado consolidar una nómina de 178 integrantes en total para el año 2022, dando un promedio de 16 integrantes por orquesta, sin embargo este número se distribuye de manera heterogénea entre las distintas orquestas. Algunas de ellas cuentan con un mayor número de participantes, superando los 40 integrantes,

<sup>8</sup> Fuente: Unidad de Orquestas Escolares y MINEDUC.

mientras que otras pueden ser más reducidas, con tan solo 2 o 3 integrantes. Al comparar esta nómina con la cantidad de 2737 estudiantes escolares de escuelas públicas y con el total de 5701 estudiantes escolares en la comuna (incluyendo los colegios públicos y particulares subvencionados), se evidencia que las orquestas abarcan una parte poco relevante de la población estudiantil en Aysén; una proporción del 7.6% para el caso público y un 3.12% para universo total de estudiantes.

No obstante, el impacto de las orquestas escolares en su entorno sí se puede considerar significativo. Durante el año 2022, estas orquestas lograron cautivar a una audiencia total de 7755 espectadores en actos presenciales. Detalle en la sección *Anexo A.2*. Cabe destacar que este número no incluye a los asistentes en línea que se sumaron a las transmisiones en vivo debido a las restricciones de aforo impuestas por la pandemia. Esta alta concurrencia demuestra el interés y la apreciación de la comunidad por el talento musical de los estudiantes y resalta la importancia de las orquestas escolares como una plataforma para el desarrollo artístico y cultural en la comuna de Aysén.

### 6.2.3. Diagnóstico salas de música

Entre abril y mayo de 2023 se realizó el diseño y distribución de un formulario para levantar información de las salas de música de 11 establecimientos municipales de Aysén. Detalle en la sección *Anexo A.3*. Este formulario se entregó por correo electrónico a la dirección de cada uno de los establecimientos a través del Director DEM, Patricio Bórquez, y se recibieron de vuelta 4 formularios completados, correspondientes a la Escuela Ribera Sur, Escuela Almirante Simpson, Liceo Raúl Broussain Campino y Liceo Politécnico. Los formularios fueron completados en dos casos por el docente de educación musical (curricular) y en el resto de los casos por el director del establecimiento.

Con las respuestas obtenidas se lograron visibilizar brechas en los siguientes ítem:

- Infraestructura: Sala mal acustizada (3 establecimientos), espacios con tamaño menor al requerido (2 establecimientos) y carencia de sala (1 establecimiento).
- Instrumentos musicales: Faltan fundas para instrumentos (1 establecimiento), falta realizar mantenciones a los instrumentos y amplificadores (1 establecimiento) y falta de atriles estables (1 establecimiento).
- Mobiliario: Los estantes no están acondicionados para el resguardo de los instrumentos ante robos y humedad (3 establecimientos).

- Insumos de la sala de clases: Falta de proyector, computador y equipo de audio (3 establecimientos), falta de pizarra (1 establecimiento).
- Estética: Sala de clases poco acogedora, instrumentos a la vista, lo cual invita a la desconcentración (1 establecimiento).

Si bien la muestra de establecimientos no es mayoritaria (36%), las respuestas a estos formularios se consideran una validación de los quiebres relacionados con la parte material (infraestructura, mobiliario, instrumentos e insumos) de las salas de clases levantados en las entrevistas con los profesores de la Unidad de Orquestas Escolares.

### 6.3. Benchmarking

*“El Sistema justamente nace para llevar a cada rincón del país y a todos los niños venezolanos, sin distinción de ningún tipo, el mensaje y la vivencia de que la música permite vivir la belleza del ser en todas sus dimensiones, y convertir la experiencia colectiva en la sublime elevación espiritual del ser humano”*

*José Antonio Abreu*

En todo el mundo existen numerosas organizaciones públicas y privadas cuya misión es acercar la música a la sociedad y fomentar el desarrollo integral de sus miembros a través del estudio musical. Un caso icónico a nivel mundial es El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela. Este proyecto ha sido una referencia internacional, demostrando el impacto positivo de invertir recursos en la educación musical, lo que ha llevado a su replicación en diversos países.

José Antonio Abreu, fundador de "El Sistema", comenzó con una orquesta juvenil que gradualmente obtuvo el respaldo del Estado venezolano, dando lugar a la creación de la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV), que más tarde cambió su nombre a Fundación Musical Simón Bolívar. Esta última es relevante para el estudio debido a su calidad de fundación. Es una institución abierta a toda la sociedad venezolana, con una estructura gerencial flexible, novedosa y dinámica, diseñada y adaptada a la filosofía y objetivos originales de El Sistema. La Fundación sirve como plataforma legal y administrativa para facilitar y concretar programas, convenios, intercambios y acuerdos con organismos de administración pública descentralizada, entes gubernamentales venezolanos y extranjeros, así como empresas particulares y privadas. Además, es el medio a través del cual se obtienen los recursos económicos del Estado venezolano y de organismos nacionales e internacionales.

Todas las virtudes mencionadas son las que hacen que el modelo basado en una fundación haya sido replicado en los países extranjeros y hasta en Chile, generando organizaciones sin fines de lucro que buscan generar valor en comunidades a través de la música y las orquestas juveniles e infantiles. A continuación se presentarán algunos de estos casos como referencia, indagando en aspectos como sus objetivos, público, actividades realizadas, formas de financiamiento y beneficios generados para la comunidad en que operan.

### 6.3.1. Referencias internacionales

- El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela

El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela ha logrado convertirse en una referencia a nivel mundial para otras organizaciones sin fines de lucro que buscan generar valor en comunidades a través de la música y las orquestas juveniles e infantiles. Gran parte de este éxito se debe a la visión y liderazgo de su fundador, José Antonio Abreu, quien ha dejado un legado duradero en el campo de la educación musical y el desarrollo social.

Desde su creación en 1975, El Sistema ha demostrado un compromiso inquebrantable con la formación musical y orquestal de niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad en Venezuela. La visión de José Antonio Abreu fue crear un programa que no solo brindara acceso a la educación musical, sino que también promoviera la inclusión social y el desarrollo personal a través de la música. Su visión audaz y su pasión por la música y su capacidad transformadora fueron fundamentales para el éxito y reconocimiento mundial de El Sistema.

A lo largo de los años, El Sistema ha cosechado numerosos logros y reconocimientos, lo que ha fortalecido su posición como un referente en el campo de la educación musical y el desarrollo social. Entre sus hitos más destacados se encuentra la expansión del programa a lo largo y ancho de Venezuela, llegando a comunidades remotas y desfavorecidas, lo que evidencia su compromiso con la inclusión y el alcance masivo.

La excelencia artística y musical de los jóvenes músicos formados por El Sistema ha sido reconocida internacionalmente. Han sido invitados a presentarse en importantes escenarios y festivales alrededor del mundo, lo que demuestra la calidad y el impacto positivo que el programa ha tenido en la vida de los participantes.

El legado de José Antonio Abreu y El Sistema se ha perpetuado a lo largo de los años a través de la formación de jóvenes líderes y educadores musicales comprometidos con la misión de la organización. Muchos de los exintegrantes del programa han seguido

carreras profesionales en música y educación, y algunos han regresado como mentores y profesores en El Sistema, transmitiendo los valores y principios inculcados por su fundador.

El compromiso de Abreu con la educación musical y el desarrollo social ha sido reconocido con numerosos premios y honores a lo largo de su vida, incluido el Premio Príncipe de Asturias de las Artes en 2008. Su visión de utilizar la música como una herramienta para el cambio social ha inspirado a líderes y educadores en todo el mundo a adoptar modelos similares que buscan transformar vidas a través de la música, como los que se verán a continuación.

- MusiCounts

MusiCounts es una organización sin fines de lucro con sede en Canadá, fundada en 1997. Su misión es aumentar el acceso a la educación musical en todo el país y promover el desarrollo musical entre los jóvenes. A lo largo de los años, MusiCounts ha brindado apoyo a más de un millón de niños canadienses, ofreciendo instrumentos musicales, recursos y programas educativos a escuelas y comunidades con necesidades económicas.

El público objetivo de MusiCounts son estudiantes de todas las edades y niveles de habilidad en Canadá, y su objetivo es asegurarse de que todos los niños tengan la oportunidad de experimentar la música y desarrollar su creatividad y talento musical. Su enfoque diferenciador radica en su amplia cobertura geográfica y en el trabajo con una variedad de grupos, desde jóvenes en riesgo hasta aquellos con discapacidades, para asegurarse de que la música esté al alcance de todos.

Los beneficios y programas que ofrecidos incluyen la entrega de subvenciones a escuelas y organizaciones comunitarias para la compra de instrumentos musicales, recursos educativos y programas de formación musical. A través de estas iniciativas, se fomenta la creación de bandas y orquestas escolares y se brinda a los estudiantes la oportunidad de explorar su pasión por la música.

MusiCounts se financia principalmente a través de donaciones de individuos, fundaciones y empresas. Por ejemplo, cuenta con colaboraciones con el gobierno de Canadá y diversas organizaciones privadas. Además, cuenta con el apoyo de la industria musical canadiense y de patrocinadores corporativos que valoran la importancia de la educación musical en el desarrollo de los jóvenes.

El valor agregado hacia la sociedad que ofrece MusiCounts es significativo, ya que ha desempeñado un papel crucial en la promoción de la educación musical en Canadá y ha sido reconocida por su impacto en la educación musical en el país al brindar

oportunidades a miles de jóvenes para explorar su talento musical y desarrollar habilidades que les serán útiles en su vida personal y profesional.

- Sistema Cyprus

El Sistema Cyprus fue fundado en 2015 y sigue el modelo del Sistema de Orquestas de Venezuela. Su objetivo es proporcionar oportunidades de educación musical y desarrollo social a jóvenes en Chipre. La organización tiene como objetivo llegar a comunidades con pocos recursos y promover la inclusión social a través de la música.

El público objetivo de Sistema Cyprus son jóvenes en situación de vulnerabilidad y riesgo social, brindándoles acceso a la educación musical y una plataforma para desarrollar su creatividad y talento musical. Su enfoque diferenciador se basa en la adopción de un modelo de trabajo colaborativo con comunidades locales y el apoyo de músicos y educadores voluntarios.

Los beneficios y programas que se ofrecen incluyen clases de música, ensayos de orquesta y coro, y programas de formación musical para jóvenes. La organización busca fomentar habilidades musicales, trabajo en equipo y valores como la disciplina y la autoestima.

La organización se financia a través de diversas fuentes, incluidas donaciones privadas, fondos gubernamentales y colaboraciones con otras instituciones culturales y educativas. Su capacidad para canalizar fondos se ha basado en la colaboración con el gobierno y otras organizaciones privadas para obtener recursos y apoyo financiero.

El resultado ha sido la capacidad de ofrecer programas de educación musical en diversas regiones de Chipre y llegar a miles de jóvenes en situación de vulnerabilidad. Sistema Cyprus ha abordado de manera efectiva el problema de la accesibilidad a la educación musical en zonas con menos recursos, brindando oportunidades a jóvenes que de otra manera no tendrían acceso a la música y la formación orquestal debido a barreras económicas. Al proporcionar clases gratuitas y acceso a instrumentos musicales, la organización ha asegurado que todos los jóvenes tengan igualdad de oportunidades para desarrollar su talento musical y alcanzar su máximo potencial. A través de la música y la formación orquestal, los jóvenes han experimentado un aumento en su autoestima, han desarrollado habilidades de liderazgo y han aprendido a trabajar en equipo, lo que ha contribuido a su crecimiento personal y social.

- MusiCorps

MusiCorps, con sede en Inglaterra, es una organización sin fines de lucro fundada en 2008 con un enfoque terapéutico a través de la música. Su objetivo es brindar

oportunidades musicales a personas con discapacidades y heridas de guerra, utilizando la música como una herramienta para la recuperación y la rehabilitación.

El público objetivo de MusiCorps son veteranos heridos y personas con discapacidades físicas y emocionales, brindándoles un espacio seguro donde puedan expresarse a través de la música y encontrar apoyo emocional y social. Su enfoque diferenciador se basa en la combinación de la música con el cuidado de la salud, lo que ha permitido a los participantes experimentar mejoras en su bienestar físico y emocional.

Entre los beneficios y programas ofrecidos a la comunidad por MusiCorps se encuentran terapias musicales individuales y grupales, talleres de composición y grabación de música, y oportunidades de presentarse en público. Estos programas han tenido un impacto significativo en la vida de los participantes, al brindarles una vía para superar traumas y desafíos físicos y emocionales.

En términos de financiamiento, MusiCorps se sostiene a través de donaciones de individuos y organizaciones, así como de subvenciones y colaboraciones con instituciones de salud y bienestar. Su propuesta para la recaudación de fondos se ha basado en la promoción de la importancia de la música como una herramienta terapéutica efectiva, con la que han llegado a colaboración con entidades gubernamentales y organizaciones de salud de Inglaterra.

La organización ha sido reconocida por su contribución al bienestar de los participantes y por su papel en la promoción de la inclusión social a través de la música. Ha demostrado que la música puede ser una herramienta poderosa para sanar y superar desafíos físicos y emocionales, lo que ha tenido un impacto positivo en la calidad de vida de los participantes y ha fomentado la inclusión y el respeto hacia las personas con discapacidades.

- Youth Music

Youth Music es una organización sin fines de lucro fundada en 1999 en Inglaterra, con el objetivo de ofrecer oportunidades musicales a jóvenes desfavorecidos en todo el país. Su enfoque es diverso, abordando la música en diferentes géneros y estilos, y trabajando con una amplia variedad de grupos, desde jóvenes en riesgo hasta aquellos con discapacidades.

El público objetivo de Youth Music son jóvenes en situación de vulnerabilidad y aquellos con acceso limitado a la educación musical, brindándoles oportunidades para descubrir y desarrollar su talento musical. Su enfoque diferenciador se basa en la promoción de la diversidad musical y en la creación de programas a medida que se adapten a las necesidades y preferencias de los jóvenes participantes.

Los beneficios y programas ofrecidos a la comunidad por Youth Music incluyen talleres de música, clases de instrumentos, oportunidades para participar en bandas y coros, y acceso a recursos musicales para el estudio personal. A través de estas iniciativas, se fomenta la expresión creativa y la autoexpresión de los jóvenes, así como el desarrollo de habilidades sociales y emocionales.

Youth Music se financia a través de subvenciones gubernamentales, donaciones privadas y colaboraciones con otras organizaciones culturales y educativas. Su capacidad para canalizar fondos desde el entorno público y privado hacia el sector público se ha basado en la promoción de la importancia de la educación musical y en la evidencia del impacto positivo que tiene en el desarrollo de los jóvenes.

Con ello han logrado llegar a diversas comunidades en toda Inglaterra y brindar oportunidades musicales a jóvenes de diferentes orígenes y circunstancias. La organización ha sido reconocida por su papel en la promoción de la diversidad musical y su impacto positivo en la autoestima y el bienestar de los jóvenes participantes, siendo un catalizador importante para la promoción de la inclusión social y la diversidad cultural a través de la música.

- Sistema Scotland

Inspirado en El Sistema de Venezuela, el Sistema Scotland fue fundado en 2007 con el objetivo de transformar vidas a través de la música. Ofrece programas de orquesta y coro para jóvenes en Escocia, enfocándose en comunidades desfavorecidas.

El público objetivo de Sistema Scotland son jóvenes en situación de vulnerabilidad en Escocia, brindándoles acceso a la educación musical y una plataforma para desarrollar su talento musical y su confianza en sí mismos. Su enfoque diferenciador radica en la adopción del modelo de trabajo colaborativo con escuelas y comunidades locales para asegurarse de que la música sea accesible para todos los jóvenes.

Los beneficios y programas que ofrece Sistema Scotland incluyen clases de música, ensayos de orquesta y coro, y oportunidades de presentación pública. La organización también ofrece programas de desarrollo personal y social, como talleres de liderazgo y habilidades de comunicación, que buscan fortalecer la confianza y las habilidades sociales de los jóvenes.

Sistema Scotland se financia a través de una combinación de fondos gubernamentales, donaciones privadas y colaboraciones con instituciones educativas y culturales. A través de la promoción de la importancia de la música en el desarrollo de los jóvenes han conseguido el respaldo de líderes y figuras influyentes en Escocia.

Su expansión a diversas regiones de Escocia ha permitido su alcance a miles de jóvenes con programas orquestales y corales. A través de la música y la formación orquestal, los jóvenes han experimentado mejoras en su autoestima, habilidades sociales y liderazgo, lo que ha contribuido a su desarrollo personal y a una mayor participación en la comunidad.

- Music Will

Music Will es una organización sin fines de lucro con sede en Estados Unidos, fundada en 2010, que tiene como objetivo proporcionar educación musical a comunidades marginadas y de bajos ingresos. La organización busca brindar acceso a la música y la formación musical a jóvenes que de otra manera no tendrían acceso a estas oportunidades debido a barreras económicas.

El público objetivo de Music Will son jóvenes de comunidades marginadas y de bajos ingresos en Estados Unidos. Colaboran con escuelas y organizaciones comunitarias para ofrecer programas de música que se adapten a las necesidades y preferencias de los jóvenes participantes. Los beneficios y programas que ofrece Music Will incluyen clases de música, talleres de composición y producción musical, y oportunidades de presentarse en público. Estos programas buscan fomentar habilidades musicales, creatividad y confianza en sí mismos en los jóvenes.

Music Will se financia a través de donaciones de individuos, fundaciones y empresas, así como de subvenciones gubernamentales. Con ello han llegado a diversas comunidades en Estados Unidos, brindar oportunidades musicales a jóvenes de diferentes orígenes y circunstancias. La organización ha sido reconocida por su papel en la promoción de la educación musical y su contribución al desarrollo artístico y cultural de la próxima generación.

### 6.3.2. Referencias nacionales

- Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile (FOJI)

La FOJI forma parte de la Red de Fundaciones de la Presidencia de la República de Chile. Fue fundada en el año 2001 y desde entonces ha generado espacios y oportunidades de crecimiento integral mediante la conformación y fortalecimiento de orquestas para niñas, niños y jóvenes de todo el país.

Su historia se remonta a 1964, cuando el compositor y director chileno Jorge Peña Hen formó la primera Orquesta Sinfónica Infantil de Chile y de Latinoamérica. En 1992 se crea la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil que desarrolló actividades pedagógicas en

Antofagasta, La Serena, Talca, Concepción, Temuco y Valdivia. En 2001 se crea la Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile, siendo una institución sin fines de lucro con el objetivo de abrir posibilidades para que niños, niñas y jóvenes pudieran desarrollar sus habilidades musicales contando con instrumentos y siendo parte de orquestas, aun cuando sus familias no contaran con los recursos necesarios para financiarlo.

Su misión y visión declarada es:

- Misión: “Elevar el desarrollo social, cultural y educacional del país, brindando oportunidades para que los niños, niñas y jóvenes de todo Chile, mejoren su calidad de vida integrando orquestas”.
- Visión: “Lograr que el sello FOJI, conformado por la excelencia en la formación orquestal infanto-juvenil, unido al desarrollo cultural, social e integral de sus integrantes, sea reconocido a nivel nacional e internacional”.

Para el año 2001, la FOJI contaba con menos de 50 orquestas catastradas a lo largo del país. A la fecha, hay más de 500 agrupaciones desde Arica a Punta Arenas, entre las que se incluyen parte de las orquestas escolares de Aysén. Además, cuenta con 19 orquestas sinfónicas propias en todo el país, 4 de ellas en Santiago y 15 en Regiones, además del Coro de estudiantes FOJI creado en el año 2022.

En sus más de 20 años de historia, la fundación ha aportado al desarrollo de las agrupaciones orquestales del país a través de la otorgación de fondos para la creación y fortalecimiento de orquestas, ha desarrollado cursos, seminarios, masterclass y festivales, además de la entrega de becas entregando la posibilidad de adquirir una experiencia y formación musical orquestal única, al abordar obras del repertorio universal, trabajar bajo la batuta de destacados directores y presentarse en una temporada anual de conciertos junto con las orquestas de la FOJI.

En 2010 nace la Orquesta Sinfónica Juvenil Región de Aysén, como una de las 15 agrupaciones sinfónicas regionales de jóvenes. Esta se encuentra conformada por 43 niños, niñas y jóvenes músicos de 9 a 19 años de edad, provenientes de las localidades de Bahía Murta, Villa Ortega, Puerto Cisnes y Coyhaique. Desde su creación, se ha presentado en escenarios como la Catedral de Coyhaique, Casa de la Cultura y Cine Municipal de Puerto Aysén, Centro Cultural de Coyhaique, Museo Regional de Aysén, Escuela Aonikenk de Puerto Ibáñez, Colegio Diego Portales y Liceo Josefina Aguirre Montenegro de Coyhaique.

Los recursos financieros que permiten el funcionamiento actual de la FOJI están distribuidos entre diferentes fuentes de ingreso. A partir del documento “Memoria Anual

2022” de la FOJI, el mayor aporte proviene del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile (83.55%), seguido del Gobierno Regional Metropolitano (12.14%).

*Tabla 6.2 Ingresos Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile 2022.<sup>9</sup>*

<b>Ingresos FOJI 2022</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
<b>MINCAP</b>	\$3,441,001,000	83.55%
<b>Gobierno Regional Metropolitano</b>	\$ 500,000,000	12.14%
<b>GORE Biobío</b>	\$ 52,408,947	1.27%
<b>Ingresos por ventas y servicios</b>	\$ 32,881,420	0.80%
<b>Corporación Nacional del Cobre de Chile</b>	\$ 30,251,397	0.73%
<b>Mineduc</b>	\$ 30,251,397	0.73%
<b>Iberorquestas</b>	\$ 20,514,588	0.50%
<b>Unesco</b>	\$ 6,748,295	0.16%
<b>Ley de Donaciones Culturales</b>	\$ 4,585,000	0.11%

Estos recursos se destinan en mayor cantidad a los ítem de Recursos Humanos (36,7%), seguido de Gastos en Administración (18,2%), Becas Gastos Derivados de la Formación Musical (16,9%) y Práctica Orquestal (15.3%).

*Tabla 6.3 Egresos Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile 2022.<sup>10</sup>*

<b>Egresos FOJI 2022</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
<b>Recursos Humanos</b>	\$1,316,856,915	36.7%
<b>Gastos de Administración</b>	\$ 652,643,707	18.2%
<b>Becas Gastos Derivados de la Formación Musical</b>	\$ 605,007,369	16.9%
<b>Práctica Orquestal</b>	\$ 548,590,209	15.3%
<b>Escuela de Orquestas</b>	\$ 143,521,721	4.0%
<b>Producción y Difusión Musical</b>	\$ 68,377,977	1.9%

<sup>9</sup> Fuente: FOJI.

<sup>10</sup> Fuente: FOJI.

<b>Beca Social</b>	\$ 62,704,500	1.7%
<b>Fortalecimiento de Orquestas Comunes</b>	\$ 39,396,863	1.1%
<b>Apoyo Psicosocial Becados</b>	\$ 39,062,719	1.1%
<b>Difusión</b>	\$ 27,033,583	0.8%
<b>Inversión Activo Fijo</b>	\$ 25,057,349	0.7%
<b>Becas de Formación</b>	\$ 18,307,991	0.5%
<b>Giras, Encuentros y/o Festivales</b>	\$ 13,855,539	0.4%
<b>Capacitaciones</b>	\$ 13,529,873	0.4%
<b>Beca de Perfeccionamiento en el Extranjero</b>	\$ 8,118,533	0.2%
<b>Capacitaciones NNJ y Músicos</b>	\$ 5,085,254	0.1%
<b>Gasto de Inversión</b>	\$ 2,670,939	0.1%

A nivel organizacional, al año 2023 FOJI cuenta con un equipo total de 96 integrantes en diferentes áreas directivas y operacionales. Está conformado por:

- Directorio: 12 integrantes, incluyendo Presidente y Director Ejecutivo.
- Equipo FOJI Santiago: 60 integrantes, incluyendo cargos de dirección, administración, gestión, jefatura, asistencia, entre otros.
- Equipo FOJI Regiones: 24 integrantes, incluyendo cargos de coordinación y asistencia por cada orquesta regional.

- Chile Violines

La Fundación Cultural Chile Violines es una entidad dedicada a la promoción de las artes y la cultura desde la región de Coquimbo y hacia todo el país. Su objetivo es crear espacios para el desarrollo artístico y musical, formar audiencias y fortalecer la escena musical nacional. Esta institución se esfuerza por potenciar con la comunidad de violinistas y músicos en Chile, compartiendo información sobre sus actividades, proyectos e iniciativas, al mismo tiempo que busca inspiración y colaboración de parte de su comunidad.

Su misión y visión declarada en el sitio web es:

- “La misión de la Fundación Cultural Chile Violines es contribuir al desarrollo y formación de músicos en Chile mientras promueve la creación de audiencias que valoren la diversidad de expresiones musicales. La fundación busca ofrecer experiencias significativas en el mundo de la música y ser un punto de encuentro para todos aquellos que quieran ser parte de esta experiencia.”
- “La visión de la fundación es la creación de espacios formativos de alta calidad para músicos e intérpretes. Asimismo, buscan impulsar iniciativas que beneficien a las artes a nivel nacional, siendo un actor activo en la reflexión y acción necesarias para el desarrollo de la música en Chile.”

Entre sus actividades destacadas se encuentran:

- Semana del Violín 2020: A través de este proyecto, la fundación ofreció una serie de actividades formativas y conciertos que reunieron a músicos de todo Chile. Adaptándose a las circunstancias del COVID-19, trasladaron sus actividades a un formato en línea y proporcionaron masterclass, conversatorios, conciertos digitales y talleres.
- El Arte de la Educación Musical: Gira Interregional: Un ciclo de clases magistrales impartidas por reconocidos profesores nacionales en Copiapó, La Serena y Valdivia, permitiendo a estudiantes de violín y viola participar en una experiencia formativa presencial después de la crisis sanitaria.
- Ciclo de Charlas Digitales: Durante el segundo semestre de 2021, la fundación organizó charlas en línea sobre diversos temas relacionados con la música, presentadas por destacados profesionales en psicología, dirección de orquesta, marketing musical y neurociencia.
- Primavera Musicales Festival de Música de Cámara/La Serena 2021: Este festival en formato presencial, organizado por la fundación, reunió a músicos jóvenes de todo el país para ofrecer una serie de conciertos gratuitos en Coquimbo, Ovalle y La Serena, marcando un regreso a la música en vivo tras la crisis sanitaria.

La programación de actividades anuales se financia a través de aportes públicos y privados. La fundación invita a través de sus redes digitales a la comunidad a colaborar mediante donaciones que contribuyan al desarrollo de sus actividades y programas. Se trata del Sistema de Donaciones "AcompañArte", en el cual pueden realizar donaciones en línea mediante transferencias electrónicas a la cuenta bancaria de la Fundación Chile Violines, así como a través de sistemas de pago digital (PayPal).

La estructura organizacional cuenta con un acotado directorio y equipo de trabajo, con un total de 6 cargos cubiertos por 4 integrantes:

- Directorio: Presidenta, Tesorero y Secretario.
- Equipo: Directora Ejecutiva, Jefe de Desarrollo de Proyectos y Productor General.

## 6.4. Análisis PESTAL

### 6.4.1. Entorno Político

- El cambio en administración de colegios municipales es el factor más relevante en el entorno político, ya que deja ver la dependencia de las Unidades de Orquestas Escolares bajo la Dirección de Educación Municipal. En este caso y con el cambio de administración generado a nivel nacional, es necesario que las orquestas y su dirección sean capaces de adaptarse a la nueva administración de los colegios en el sistema de SLEP e incluso de innovar proponiendo nuevas instancias de organización independientes a los colegios públicos.
- Los criterios de evaluación de fondos regionales dependen de los evaluadores que se encuentren contratados para cada periodo, como se ha visto en el caso del FNDR que no permite la compra de instrumentos musicales. Por tanto se hace necesaria una diversificación de los ingresos para minimizar este tipo de riesgos.
- Existe la oportunidad de acoplamiento a los planes culturales regionales y municipales de parte de las orquestas, para ello es necesario entrar en conversaciones con las direcciones de planificación comunal y regional y así poder generar valor dentro de un entorno más integral que solo las orquestas.

### 6.4.2. Entorno Económico

- La región de Aysén se encuentra en un estado de desarrollo y crecimiento económico, como se ha visto en los antecedentes. Esto permite que las orquestas escolares puedan tener una escalabilidad en conjunto con la región aprovechando de una manera sostenible el aumento de recursos.

- Es importante la cantidad de recursos económicos disponibles (a través de fondos por ejemplo) o de recursos económicos mal destinados en la región, como se vio en los antecedentes sobre la poca participación comunal en temas de las orquestas, la música y la cultura, lo que deja como tarea la formulación de proyectos que puedan dar buen uso a dichos recursos en pos de estos temas.
- En la región de Aysén las principales empresas que aportan a la productividad y desarrollo económico son las Salmoneras y Pesqueras, conformando más de un cuarto del PIB regional, lo que les entrega una relevancia económica en la zona. Es por ello que se hace clave considerarlas como financistas para los proyectos que se propongan.

### 6.4.3. Entorno Sociocultural

- Población en crecimiento: La comunidad de Aysén experimenta un crecimiento demográfico, lo que podría traducirse en un aumento de la demanda y la necesidad de espacios para la educación y desarrollo cultural, incluyendo las orquestas escolares.
- Bajo nivel cultural y educacional: La comunidad enfrenta desafíos en términos de acceso a una educación de calidad y desarrollo cultural, lo que podría afectar la formación y continuidad de las orquestas escolares.
- Fenómeno de jóvenes migrantes: La migración de jóvenes hacia otras regiones limita la disponibilidad de talento local para participar en los proyectos extracurriculares, lo que ha sido corroborado a través de las entrevistas. Para las orquestas escolares actualmente corresponde a un desafío que afecta la continuidad y calidad de las mismas.

### 6.4.4. Entorno Tecnológico

- Posibilidad de apoyo en trabajo/gestión remota: La tecnología permite la posibilidad de gestionar y coordinar las actividades de las orquestas escolares de manera remota, facilitando la comunicación y el trabajo colaborativo.
- Posibilidades de interacción remota a nivel nacional e internacional: La tecnología brinda oportunidades para que las orquestas escolares de Aysén interactúen y colaboren con otras agrupaciones musicales tanto a nivel nacional como internacional, enriqueciendo su formación y experiencia cultural.

- Oportunidades de visibilización digital: Las orquestas escolares pueden aprovechar plataformas digitales como páginas web y redes sociales para aumentar su visibilidad y atraer la atención de posibles patrocinadores y donantes.
- Posibilidades de iniciar campañas masivas de donación (crowdfunding): La tecnología ofrece la posibilidad de iniciar campañas de donación en línea, como el crowdfunding, para recaudar fondos y recursos que contribuyan al desarrollo y sostenibilidad de las orquestas escolares.

### 6.4.5. Entorno Ambiental

- Condiciones climáticas implican cuidados especiales para entregar una educación musical de calidad: Las condiciones climáticas extremas en Aysén, es decir lluvia y humedad la mayor parte del año, implican adaptaciones en la forma en que se imparte la educación musical y se preservan los instrumentos para asegurar una formación de calidad. Según han advertido los profesores de orquesta, por un lado no se pueden programar ensayos ni presentaciones al aire libre sin cuidar de la lluvia, por ello son necesarios espacios cerrados para estos fines. Por otro lado, los instrumentos al ser de madera deben tener un cuidado especial durante todo el año para que la humedad no afecte su calibración, lo cual implica uso de fundas y mueblería que les proteja.

### 6.4.6. Entorno Legal

- Implicancias legales del establecimiento de una organización nueva: El proceso de creación de una fundación para respaldar las orquestas escolares conlleva implicancias legales que deben ser consideradas, como la normativa para la constitución de entidades sin fines de lucro y los trámites legales requeridos para ello.
- Canalización de recursos a través de las vías legales: Al ser una organización sin fines de lucro, las orquestas deben considerar canalización de recursos desde fondos privados y públicos para sus fines. Para ello debe ser estudiada y considerada la legislación vigente, como la ley de donaciones culturales, para recibir apoyo financiero de manera legítima.

## 6.5. Análisis FODA

### 6.5.1. Fortalezas

- La experiencia de más de tres años ha proporcionado a la administración de las orquestas escolares de Aysén conocimientos en gestión y formulación de proyectos, con lo que ya han adquirido recursos para operar. Asimismo, les ha permitido evidenciar casos de éxito y validación de los beneficios que brindan a los estudiantes y la comunidad.
- Cultivando Talentos en Aysén es un programa pedagógico avanzado, de calidad mundial y replicable, lo que se considera una gran fortaleza, ya que asegura la entrega de una educación musical consistente y de alto nivel en todas las escuelas participantes.
- La vinculación directa con la red de escuelas públicas facilita la conexión que generan los profesores con los estudiantes y hace que las orquestas sean más cercanas y accesibles para ellos, ya que los estudiantes suelen conocer las orquestas en primer lugar por ser parte del colegio en que estudian ellos y sus compañeros.
- La Unidad de Orquestas Escolares ya tiene en mente proyectos de mejora a corto plazo para ampliar su impacto, como la implementación de orquestas infantiles, lo cual denota una visión de crecimiento y evolución de parte de la administración.

### 6.5.2. Oportunidades

- La creación de una o más orquestas extraescolares autogestionadas e independientes de los establecimientos educativos, lo que podría ampliar su alcance y atraer a más estudiantes interesados en la música.
- Formulación de proyectos que permitan una mejor canalización de recursos públicos y privados para el desarrollo cultural y educativo de la comunidad.
- Medición y mejora del impacto de las orquestas para evaluar su efectividad y realizar ajustes pertinentes. Además de permitir presentar dichas mediciones a las partes interesadas.

- Ampliación de la gama de instrumentos utilizados, pasando de enseñar solamente cuerdas a enseñar cuerdas junto con percusiones, bronces y vientos, entre otros y así poder diversificar la oferta educativa musical, junto con la experiencia sonora.
- Vinculación pública y privada, teniendo la posibilidad de canalizar recursos desde el sector privado hacia el beneficio público de las orquestas.
- Mejora de la estructura organizacional para optimizar la estructura organizacional, delegando tareas de gestión a personas especializadas y enfocando los esfuerzos de los profesores en la educación y apoyo de calidad.

### 6.5.3. Debilidades

- Falta de continuidad de estudios para estudiantes que migran de colegios públicos y ya no pueden participar en la orquesta. Es una debilidad que afecta la estabilidad y crecimiento de las agrupaciones, además de la experiencia para el estudiante.
- La carencia de un método de control de gestión y evaluación del impacto dificulta la identificación de áreas de mejora y limita la eficacia de las acciones realizadas por las orquestas, no pudiendo promoverse de manera óptima.
- La sobredemanda para participar en las orquestas no ha sido atendida y significa un desaprovechamiento del talento y los beneficios que trae la participación en las orquestas.
- El desgaste que sufren los profesores al realizar tareas de gestión puede afectar su compromiso y rendimiento en la enseñanza musical.
- Carencia de infraestructura especializada: La falta de infraestructura adecuada y acondicionada para la práctica de artes y cultura en Aysén es una debilidad que limita el desarrollo de las orquestas.

### 6.5.4. Amenazas

- El desgaste laboral de los profesores por malas condiciones de trabajo puede llevar a la renuncia y búsqueda de empleos con menor carga y exigencia, lo que afectaría la continuidad y calidad de la educación musical de las orquestas.

- Actualmente las orquestas se encuentran vulnerables a cambios en la legislación educativa y administrativa, como el traspaso de la administración de establecimientos municipales hacia los SLEP. En su calidad de institución sin fines de lucro, también están sujetas a los cambios que puedan hacerse a las bases de los fondos y de las leyes de donaciones o presupuesto.

## 6.6. Conclusiones del diagnóstico

A través de las entrevistas se han identificado quiebres en la población Aysenina que van más allá de los antecedentes estadísticos revisados. Entre ellos se encuentra la necesidad de mejorar el sistema educativo, ya que existen problemas de participación, asistencia y deserción en conjunto con una falta de apoyo en términos de lo emocional y psicológico hacia los estudiantes. Esto sumado a un deterioro en la calidad de la salud mental posterior al periodo de pandemia en 2020 y 2021, lo cual ha decantado en malestar, violencia y hasta suicidios por parte de la población Aysenina más joven, incluso afectando a los mayores; profesores por ejemplo.

Frente a ello, se han podido validar los beneficios que han traído las orquestas escolares hacia los estudiantes y su entorno, los cuales van más allá del aprendizaje musical, tal y como plantea la literatura revisada. Se han visto beneficios en ámbitos cognitivos al mejorar su rendimiento académico, volverse más responsables y disciplinados en las orquestas. Además se evidencia desarrollo en lo socioemocional al mejorar su empatía, respeto y capacidad expresiva hacia los compañeros y profesores de orquesta. Este desarrollo integral ha permitido a los estudiantes además transmitir empoderamiento y crecimiento personal capaz de conmover a sus profesores y familiares, creando un beneficio propagado hacia su comunidad en general.

El equipo de la Unidad de Orquestas Escolares ha demostrado gran compromiso para llevar la música a tantos estudiantes como sea posible, consiguiendo de manera autogestionada los recursos necesarios para realizar las clases y generar nuevas orquestas. Si bien hay incertidumbre en torno a los cambios en la administración por el traspaso de los establecimientos al SLEP, se ha asegurado una continuidad de las orquestas con los mismos docentes, por lo tanto podrán seguir entregando los beneficios a su comunidad. Sin embargo, el beneficio potencial de la organización queda limitado por los principales quiebres identificados, que se pueden sintetizar en:

1. La dificultad al acceso de recursos como lo son la infraestructura e instrumentación adecuada para poder entregar la educación de calidad.

2. La sobredemanda desatendida que presentan las orquestas escolares, juveniles e infantiles. En conjunto con una brecha en el acceso a ellas, ya que se debe pertenecer a un establecimiento público para poder participar.
3. La falta de medición del desempeño de la gestión para poder validar el trabajo realizado por la organización.
4. La poca visibilización de los beneficios generados por las orquestas escolares hacia la comunidad, especialmente hacia partes interesadas que puedan invertir en la causa.

# Capítulo 7: Resultados del diseño

## 7.1. Lineamientos estratégicos

Posterior al diagnóstico realizado, al trazar los lineamientos estratégicos de las orquestas escolares, juveniles e infantiles de Aysén se visualizan tres caminos posibles.

1. Seguir funcionando como la misma organización (ahora bajo el SLEP)
2. Articular otras fundaciones para generar una sede en Puerto Aysén
3. Creación de una fundación propia vinculada con el programa actual

En la primera opción la Unidad de Orquestas Escolares ya no forma parte de la DEM y su dependería del SLEP que tomará la administración de los colegios y liceos en los que funcionan las orquestas. Esta alternativa tiene la desventaja de que mantendría presente el quiebres relacionado con la accesibilidad y continuidad de estudios de los alumnos, quienes no pueden acceder a la orquesta si es que no pertenecen a un colegio público. Además, podría afectar el acceso a recursos tales como fondos concursables; por ejemplo el FNDR que está limitado a 2 postulaciones por Municipalidad y que existe incerteza de cómo funcionará con los SLEP a nivel regional.

La segunda opción que propone articular otras fundaciones para generar una sede en Puerto Aysén innova generando espacios de orquesta extraescolares que puedan dar mayor cobertura, accesibilidad y continuidad de los estudios de los estudiantes. Sin embargo, tiene la amenaza de perder la administración actual de la Unidad de Orquestas Escolares y por tanto pierda conexión con el programa actual implementado en las escuelas, el cual va más allá de la enseñanza y se enfoca en una educación integral, lo que permite de gran manera los beneficios generados hacia los estudiantes.

La tercera opción que propone la creación de una fundación como complemento a la unidad actual es sobre la cual se basará la propuesta de estrategia diseñada. Es una alternativa que ha sido validada a lo largo del diagnóstico ya realizado; por ejemplo en casos como las orquestas juveniles e infantiles de Venezuela, que basan su sostenibilidad en la Fundación Simón Bolívar. Esta nueva fundación sería la manera de administrar las orquestas escolares, juveniles e infantiles actuales en Aysén, a través de lo que hoy se conoce como Unidad de Orquestas Escolares sin el perjuicio de perder la capacidad de administración actual. Además tiene la capacidad de hacerse cargo con mayor libertad del quiebre de la accesibilidad y continuidad de estudios de las orquestas, ya que puede

generar orquestas de carácter extraescolar sobre las que pueda participar cualquier escolar y joven de Aysén.

Entre otros beneficios, se encuentra la capacidad de administrar recursos desde lo público y de lo privado, como lo han realizado diversas fundaciones en Chile y el mundo en busca de la sostenibilidad. También se encuentra la libertad creativa de expandir la enseñanza musical hacia otros horizontes como lo son la música popular, canto, baile e incluso hacia otras disciplinas artísticas y culturales, como lo son la pintura y literatura.

### 7.1.1. Visión

“Lograr un Aysén sano y sanador en donde cada miembro de la comunidad viva el arte y la cultura como un estilo de vida.”

### 7.1.2. Misión

“Ser una fuerza transformadora, liderando el desarrollo integral de niños, jóvenes y su comunidad a través de la música. Buscamos crear un entorno que sea referente Nacional e Internacional en donde el arte y la cultura musical sean vistas como herramientas poderosas para el crecimiento personal y la promoción de un cambio social positivo.”

### 7.1.3. Objetivos

Se han trazado los 4 objetivos principales de la organización como oportunidades de mejora en base a los quiebres que se evidenciaron en la fase del diagnóstico.

1. Asegurar la calidad de la educación orquestal, logrando estándares de excelencia mundial en los programas pedagógicos, así como en la infraestructura e instrumentos utilizados.
2. Mejorar la cobertura y la continuidad de la participación en las orquestas y sus programas.
3. Evaluar el desempeño de los programas educativos, para medir su efectividad y realizar mejoras continuas.
4. Promover y visibilizar el trabajo de las orquestas escolares, reconociendo su importancia como agentes de transformación social y cultural en la comunidad.

## 7.2. Iniciativas estratégicas

### 7.2.1. Establecimiento de la fundación

Dado que la principal innovación propuesta en este trabajo es la creación de una nueva institución en calidad de fundación, la iniciativa estratégica clave para seguir avanzando es la formalización de la misma. A continuación se entrega una breve guía para ello. El texto es de elaboración propia utilizando como principal referencia bibliográfica el “Manual de Corporaciones y Fundaciones Municipales Culturales” del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2015).

- Consideraciones previas

En Chile, una fundación se define como una entidad jurídica constituida por un conjunto de bienes o patrimonio, que en este contexto corresponderían a recursos financieros y materiales destinados a un fin benéfico a través de las orquestas. Las fundaciones representan la visión de su fundador/a, quien confía a los administradores, a través de un Directorio, la tarea de asegurar que los bienes entregados se utilicen para lograr el propósito deseado.

Es necesario que la institución sin fines de lucro destine sus gestiones al desarrollo de actividades de beneficencia, cuyo objeto sea bienestar social, cultural o científico (no otros). Si no lo hace, arriesga perder la concesión de personalidad jurídica. Asimismo, en caso de disolverse, sus bienes deben ser donados a otra fundación, asegurando que su patrimonio continúe sirviendo a los fines altruistas establecidos en su creación.

Crear una fundación desde cero implica la creación de un nuevo ente jurídico en el cual se deben destinar los fondos y bienes a los objetivos indicados por el Fundador en los estatutos de la organización.

Tras la dictación de la ley número 20.500, la responsabilidad de revisión de los estatutos recae en la Municipalidad del domicilio de la entidad. Estos estatutos pueden ser presentados por escritura pública, por escritura privada ante notario o incluso totalmente gratis en la Municipalidad.

Al momento de la fundación, es necesario contar con 3 cargos en el directorio como mínimo que cubran la Presidencia, Secretaría y Tesorería de la organización; aceptando que el fundador o fundadora asumirá uno de estos cargos.

- Pasos para la formalización de la fundación

A continuación, se mencionan los pasos para establecer la fundación como una personalidad jurídica de manera legal. Adicionalmente se mencionan algunas gestiones que no son parte de la constitución legal, pero que son útiles para un buen funcionamiento.

- Redactar los Estatutos de la Fundación
- Conseguir el Otorgamiento de Personalidad Jurídica
- Inscribir a la Fundación en el Registro de Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro.
- Otros: Obtención de RUT, Obtención de Exención de Patente Comercial e inscripción en registros de personas jurídicas para postulación de fondos (municipalidades, ministerios, etc)

Se ha elaborado un texto que contiene el detalle de la información mencionada en esta sección, con el objetivo de facilitar en un futuro el proceso de establecimiento legal de la fundación. Revisar *Anexo A.4*.

## 7.2.2. Iniciativas estratégicas corto plazo

Se proponen las siguientes iniciativas para el corto plazo. Este periodo está contemplado en un plazo de 1 año a partir de enero del 2024. Cada iniciativa está asociada a uno de los objetivos estratégicos diseñados en la sección anterior, por lo tanto está pensada para innovar sobre uno de los principales quiebres de la organización. Sin perjuicio de ello, es resultado natural que las iniciativas puedan actuar sobre más de un quiebre a la vez.

1. Asegurar la calidad de la educación musical
  - a. Se recomienda en primer lugar levantar requerimientos de infraestructura e insumos por orquesta. La metodología puede ser similar a la planteada en el trabajo realizado en la sección 6.2.2, pero esta vez enfocado netamente a las orquestas. En el levantamiento se deben incluir variables que permitan caracterizar el estado de cada orquesta actual y futura. Además, se deben incluir variables propias de las orquestas que no aplicaron en el levantamiento de información de salas de música, como por ejemplo tipos de instrumentos, escala de los instrumentos, horarios de clases orquestas, etc.
  - b. Evaluar extensión de gama de instrumentos impartidos por la orquesta, por ejemplo vientos, percusiones, entre otros. Para el estudio de la demanda, se propone realizar encuestas a los estudiantes y

potenciales participantes de las orquestas, así se podría obtener una priorización de cuáles son los instrumentos más llamativos para el público objetivo. Para el estudio de oferta, se recomienda analizar entre los distintos profesores y directores de las orquestas cuáles instrumentos serían los más adecuados para complementar la orquestación.

## 2. Mejorar la cobertura y la continuidad en las orquestas

- a. Evaluar la expansión de cupos sobre las orquestas. A partir del diagnóstico realizado, se considera que las variables a incluir en la evaluación deben tener en cuenta la infraestructura disponible, los instrumentos necesarios, capacidad de atención por los profesores actuales, entre otros.
- b. Evaluar futuras versiones de orquestas escolares, juveniles e infantiles, en las cuales se replique el programa pedagógico Cultivando Talentos. Se deben considerar (1) orquestas nuevas en los colegios ya insertados, (2) orquestas nuevas en colegios públicos con los que no se trabaje actualmente aprovechando la integración regional a través de la administración del SLEP, (3) orquestas nuevas en colegios privados, (4) orquesta de carácter comunal y (5) orquestas propias e independientes.
- c. Gestionar cursos, charlas y/o programas de estudio relacionados con la música para estudiantes que pertenezcan o no a las orquestas. Estos pueden ser realizados por los mismos profesores actuales de las orquestas o por profesionales regionales, nacionales e internacionales. Se debe considerar la posibilidad del acceso remoto para poder generar intervenciones con integrantes no sólo de la comuna y región, de manera que todos los participantes se beneficien del intercambio intercultural de la mano de la tecnología.

## 3. Evaluar el desempeño de los programas

- a. Determinar indicadores claves y las métricas del control de gestión. Estos indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos y deben estar relacionados con uno o más objetivos de la estrategia para así permitir su medición y posterior evaluación con miras a una gestión en mejora continua. En la *Tabla 7.1* se proponen indicadores clave generados desde el propio diagnóstico y diseño de los objetivos. En la *Tabla 7.2* se

Tabla 7.1 Propuesta de indicadores de gestión.<sup>11</sup>

Indicador de gestión	Métrica
Estudiantes beneficiados	var %
Espectadores presenciales	var %
Espectadores online	var %
N° orquestas en colegios públicos	var #
N° orquestas extraescolares	var #
Aprendizaje del instrumento	cualitativa
Índice de calidad de las salas de ensayo	cualitativa
Índice de calidad de los instrumentos	cualitativa
Variedad instrumentos enseñados	var #
Presentaciones por orquesta	var #

Tabla 7.2 Descripción y ejemplos de métricas para los indicadores de gestión.<sup>12</sup>

Métrica	Descripción	Estado deseado
var %	Variación porcentual vs año anterior. Ejemplo: $(X_t) / (X_{t-1})$	mayor que 1
var #	Variación discreta vs año anterior. Ejemplo: $(X_t) - (X_{t-1})$	mayor que 0
cualitativo	Se debe cuantificar discreta o continuamente en base a encuesta u otro indicador existente. Ejemplo discreto: Aprendizaje del alumno = 1 si aprobó, 0 si no. Ejemplo continuo: Calidad de la infraestructura = 7 de 10	Por definir según indicador

- b. Evaluar estado actual del desempeño de gestión utilizando los indicadores definidos previamente. Para evaluar es necesario en la mayoría de los indicadores utilizar un año base, de manera que si se quiere

<sup>11</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>12</sup> Fuente: Elaboración propia.

evaluar el año 2023 se debe comparar con el año anterior 2022, y así sucesivamente.

- c. Diseñar evaluación del impacto de los programas a nivel estudiante y entorno. Esto considera el apoyo de un experto en la materia que pueda generar una metodología propia o basada en referencias. El propósito es poder cuantificar los beneficios que entregan los proyectos de orquestas a un nivel social y más allá del control de la gestión que puedan manejar las orquestas.

#### 4. Promover y visibilizar el trabajo de las orquestas

- a. Diseño de documento de memoria anual 2023 y futuro 2024, el cual dé cuenta de manera transparente a la comunidad y a las partes interesadas la gestión realizada durante el año. Se puede complementar con parte del diagnóstico realizado en este documento y con los indicadores de gestión propuestos. Además se recomienda transparentar la adquisición de fondos obtenidos previamente para la conformación de las orquestas y rendir cuenta sobre su uso efectivo, de manera que más actores puedan interesarse en aportar a las orquestas.
- b. Realizar un plan de difusión para el año 2024. Este debe contemplar el uso de herramientas del marketing digital y asesoría experta. El objetivo es contar con una presencia activa en la web y redes sociales como institución, lo cual otorga más cercanía, seguridad y oportunidades para involucrar actores en el trabajo realizado por las orquestas.
- c. Planificar estratégicamente próximos presentaciones y giras por orquesta en 2024. Esta planificación debe incluir eventos en que participen las orquestas propias de la Unidad de Orquestas Escolares y también organizaciones y artistas externos ellas. A lo largo del análisis se han visualizado oportunidades de colaboración con grupos de artistas más reducidos, con los cuales se pueden levantar eventos de una manera menos costosa.

### 7.2.3. Iniciativas estratégicas mediano plazo

Se proponen las siguientes iniciativas para el mediano y largo plazo. Este periodo está contemplado en un plazo de entre 1 a 5 años a partir de enero del 2025. Cada iniciativa está asociada a uno de los objetivos estratégicos diseñados en la sección anterior, por lo tanto está pensada para innovar sobre uno de los principales quiebres de la organización.

Sin embargo, es esperado y deseado que las iniciativas puedan actuar sobre más de un quiebre a la vez.

1. Asegurar la calidad de la educación musical
  - a. Consolidar un espacio físico para presentaciones y ensayo de orquestas escolares, juveniles e infantiles. Este espacio será clave en un futuro para asegurar la calidad de la educación musical. El alcance esperado es contar con un espacio con las correctas condiciones de acústica, calefacción y seguridad en donde las distintas orquestas escolares, juveniles e infantiles puedan reunirse a ensayar.
  - b. Ampliación de los programas de educación hacia otras disciplinas. Puede considerarse la educación de otros géneros musicales, por ejemplo música popular, urbana o rock, así como la expansión a otras disciplinas artísticas que se complementen con la música, como lo es el baile. Dentro de las orquestas, se puede considerar incluir nuevas disciplinas. Para la extensión de los programas se recomienda una evaluación previa, con un estudio de la demanda (intereses de la comunidad) y de la oferta que la organización que pueda ofrecer, lo que incluye a un cuerpo docente especializado en cualquiera de las disciplinas propuestas.
2. Mejorar la cobertura y la continuidad en las orquestas
  - a. Consolidar al menos una orquesta escolar, juvenil y/o infantil municipal; o extraescolar en su defecto. Esta(s) orquesta tendría un programa continuo a través de los años en que los estudiantes se puedan mantener practicando el instrumento, independiente de su pertenencia a algún establecimiento educacional.
  - b. Creación y apoyo de otras orquestas a nivel regional, con la finalidad de aumentar la cantidad de beneficiados y mejorar el acceso a educación musical en los sectores más aislados de la Patagonia. Para ello se recomienda hacer un estudio de mercado en las diferentes comunas para así determinar estratégicamente los sectores con mayores beneficios potenciales a través de la intervención de la organización.
  - c. Evaluar la otorgación de becas a través de cursos y/o programas de estudio que permitan a los estudiantes de la región acceder y desempeñarse en la música de una manera profesional, tal y como lo hacen las distintas organizaciones analizadas en el diagnóstico.
3. Evaluar el desempeño de los programas

- a. Implementar una evaluación del impacto social de los programas orquestales y/o culturales en la comunidad Aysenina. Esta evaluación debe ser comprensiva, incluyendo el efecto de las intervenciones realizadas en índices de desarrollo integrales, como lo son indicadores macroeconómicos, educacionales, culturales, de salud, entre otros. Se deben aplicar técnicas propias de la ciencia de datos con el objetivo de concluir causalidad en los beneficios otorgados hacia la sociedad y así verificar de una manera sistemática el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales a través del tiempo.
4. Promover y visibilizar el trabajo de las orquestas
    - a. Para el mediano plazo se recomienda realizar giras interregionales y colaboraciones con otras orquestas a nivel nacional, de manera que las orquestas escolares, juveniles e infantiles de Aysén puedan darse a conocer a nivel nacional y tanto los estudiantes como sus profesores y directores puedan vivir experiencias únicas de la mano de la música expandiendo su consciencia y aprendiendo en el camino.

## 7.3. Propuesta de acción

A continuación se resumen las propuestas de iniciativas de gestión frente a los objetivos estratégicos que impactan.

*Tabla 7.3 Resumen de iniciativas propuestas para el corto plazo.*

Objetivo estratégico	Propuesta corto plazo	
1. Asegurar la calidad de la educación orquestal, logrando estándares de excelencia mundial en los programas pedagógicos, así como en la infraestructura e instrumentos utilizados.	1.a	Levantar requerimientos por orquesta (infraestructura, instrumentos e insumos adicionales).
	1.b	Evaluar extensión gama de instrumentos.
2. Mejorar la cobertura y la continuidad de la participación en las orquestas y sus programas.	2.a	Evaluar expansión de cupos sobre orquestas.
	2.b	Evaluar futuras versiones de orquestas.
	2.c	Gestión de cursos, charlas y/o programas de estudio.
3. Evaluar el desempeño de los programas educativos, para medir su efectividad y realizar mejoras continuas.	3.a	Determinar indicadores claves.
	3.b	Evaluación del actual desempeño de gestión.
	3.c	Diseñar evaluación de impacto de los programas.
4. Promover y visibilizar el trabajo de las orquestas escolares, reconociendo su	4.a	Diseño de documento de memoria anual 2023.
	4.b	Plan de difusión para el año 2024.

<b>importancia como agentes de transformación social y cultural en la comunidad.</b>	4.c	Planificación de presentaciones y giras 2024.
--	-----	---

*Tabla 7.4 Resumen de iniciativas propuestas para el mediano plazo.*

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Propuesta mediano plazo</b>	
1. Asegurar la calidad de la educación orquestal, logrando estándares de excelencia mundial en los programas pedagógicos, así como en la infraestructura e instrumentos utilizados.	1.a	Consolidar espacio físico para presentaciones y ensayo
	1.b	Ampliación de los programas de educación hacia otras disciplinas
2. Mejorar la cobertura y la continuidad de la participación en las orquestas y sus programas.	2.a	Consolidar orquesta independiente
	2.b	Creación y apoyo de otras orquestas a nivel regional
	2.c	Otorgación de becas en cursos y/o programas de estudio
3. Evaluar el desempeño de los programas educativos, para medir su efectividad y realizar mejoras continuas.	3.a	Evaluación de impacto social de los programas
4. Promover y visibilizar el trabajo de las orquestas escolares, reconociendo su importancia como agentes de transformación social y cultural en la comunidad.	4.a	Giras y encuentros interregionales

La serie de iniciativas propuestas se complementa a continuación con una tabla que resume actividades particulares que influyen en parte o en la totalidad de la realización de las iniciativas propuestas en la sección anterior, junto con la identificación de recursos que serían necesarios, tanto económica, como operativamente, seguido de la fuente que puede hacerse cargo de los costos asociados.

*Tabla 7.5 Identificación de recursos por actividad.*

<b>Actividad</b>	<b>Gasto económico</b>	<b>Recurso humano requerido</b>	<b>Fuente económica propuesta</b>
Trámite creación de la fundación	Consultoría legal y gastos de notaría	Externo (legal)	Aporte propio / Donación
<b>Uso de espacio de trabajo fundación</b>	Arriendo oficina o Co-work	Gestión	Aporte propio / Donación
<b>Docencia fija</b>	Honorarios. Traslado y estadía (si aplica)	Gestión	Ley SEP / Donación
<b>Adquisición instrumentos de orquesta</b>	Según proyecto	Gestión	Fondo Música / Fondos FOJI / Donación

<b>Adquisición y mejora de infraestructura</b>	Según proyecto	Gestión	Fondo música / Donación
<b>Diseño y creación memorial anual 2023</b>	Honorarios	Externo (diseño)	FNDR / Donación
<b>Evaluación de impacto</b>	Honorarios	Externo (diseño)	FNDR / Donación
<b>Plan de difusión</b>	Honorarios	Externo (marketing)	FNDR / Donación
<b>Giras</b>	Traslado y estadía.	Gestión, Docencia y Producción	FNDR + Fondo música + Donación
<b>Eventos y encuentros</b>	Producción y traslado. Estadía (si aplica)	Gestión, Docencia y Producción	FNDR + Fondo música + donaciones

- Asesoría legal y gastos para creación de la fundación<sup>13</sup>
  - Monto estimado por asesoría: \$180.000, incluye elaboración de estatutos, formalización de escritura pública, registro SII y apertura de cuenta.
  - Gastos de notaría: \$60.000, por la formalización de escritura pública ante notario.

Para la creación de la fundación se propone la siguiente estructura organizativa, basada en el benchmarking realizado. En este caso el equipo ejecutivo daría factibilidad operativa a las actividades a través de su gestión:

- Directorio: Presidenta, Tesorero y Secretario.
- Equipo: Directora Ejecutiva, Jefe de Desarrollo de Proyectos y Productor General.
- Costos adquisición y mantención de instrumentos (neto)<sup>14</sup>
  - Violín: \$176.387, modelo de referencia Cremona SV-75 ref. 1/4 y 1/2.
  - Viola: \$210.000, modelo de referencia Cremona SVA-100 ref. 12"-13".
  - Violonchelo: \$747.899, modelo de referencia Cremona SC-100 ref. 1/2.
  - Contrabajo: \$923.529, modelo de referencia Milano MB-100 ref. 1/8.

<sup>13</sup> Según cotización proporcionada por Ascendo Más SPA, a través de oficina virtual. Septiembre 2023.

<sup>14</sup> Según cotización proporcionada por Promúsica, N° 5104. Abril 2023.

Se debe considerar que los gastos de las iniciativas pueden variar en gran medida por factores que serán naturales de cada proyecto de orquesta en particular. Por ejemplo, el costo de los instrumentos depende tanto del tipo de instrumento, de la gama del instrumento y de la cantidad, además de la escala requerida, ya que se utilizan tamaños diferentes para estudiantes de distintas edades. Así como el costo de transporte dependerá de la distancia por recorrer y si se realiza por aire, tierra o mar (en el caso de traslado hacia islas), tamaño del instrumento (un violín se puede transportar en mano, mientras que un contrabajo puede llegar a ocupar el mismo espacio de un estudiante al transportarse), entre otras variables.

## 7.4. Conclusiones del diseño

En esta sección se plantearon los lineamientos organizacionales como la visión, misión y objetivos estratégicos, seguidos de las iniciativas que permitirían cerrar la brecha entre ellos y la situación actual. Dado que las orquestas estudiadas seguirán funcionando bajo la administración del SLEP y por tanto su oferta de programas educativos estará limitada hacia los colegios públicos, es que se propone la creación de una fundación que complemente el crecimiento y alcance de las orquestas, junto con abrir la posibilidad de tener personalidad jurídica propia favoreciendo el acceso a fondos concursables y donaciones.

Las iniciativas propuestas son consistentes, ya que están directamente relacionadas con el quiebre sobre el cual actúan, a través de su asociación con uno de los cuatro objetivos estratégicos determinados, y entregan una solución innovadora fundada en el diagnóstico previo realizado (antecedentes, entrevistas, benchmarking y análisis). Además la propuesta es coherente, ya que las iniciativas se pueden ordenar y priorizar de acuerdo con el crecimiento del proyecto.

Los recursos utilizados para el desarrollo y crecimiento de la Unidad de Orquestas Escolares ha tenido una componente importante en torno a la gestión, gracias a la cual se han podido formular en el pasado proyectos concretos y de esta manera acceder a fondos concursables y donaciones. A través de los antecedentes y el análisis de recursos necesarios, se verifica que las iniciativas propuestas son viables tanto operativa como económicamente, teniendo en cuenta que las magnitudes requeridas de inversión en bienes materiales son alcanzables según los antecedentes; con la consideración que el trabajo futuro seguirá requiriendo como recurso principal las horas de trabajo en gestión, ya sea de parte de los integrantes del equipo para la obtención de recursos, como de apoyo de expertos para tareas más especializadas.

Por último, al contrastar los costes del proyecto frente a los beneficios sociales que logra a través de la extensión de la práctica de la educación musical, entregando una solución en brechas educativas, culturales y de salud mental, la cual está respaldada por la literatura y casos reales de la comunidad Aysenina y el mundo, se concluye que una ampliación de las orquestas infantiles, escolares y juveniles es rentable desde una perspectiva social.

## Capítulo 8: Conclusiones finales

En Aysén hay una población con brechas en términos de pobreza, educación y cultura, según los datos estadísticos. Además, hay un problema menos visibilizado entre las estadísticas, pero que se hace evidente a través de las entrevistas realizadas: el deterioro de la salud mental junto con la violencia desarrolladas en el periodo de pandemia.

A través del diagnóstico se han visto los altos beneficios que han traído las orquestas a sus estudiantes y su comunidad, lo cual se contrasta de buena manera con la literatura revisada. En particular, se validan beneficios desde lo cognitivos, socioemocionales y crecimiento personal para los estudiantes. Además de beneficios para sus familias y entorno.

Aunque hay incertidumbre en términos administrativos por pasar a ser parte de los SLEP, la Unidad Orquestas Escolares de Aysén y tiene asegurada una continuidad y tanto sus docentes como estudiantes seguirán funcionando en los colegios respectivos. No obstante, se existen quiebres en la operación de las mismas, los cuales consisten en dificultades en el acceso a recursos materiales, sobredemanda desatendida, falta de medición de desempeño y la poca visibilización de los beneficios generados por las orquestas, cerrando oportunidades de crecimiento.

En el diseño se propone una serie de iniciativas que, justificadas en los antecedentes y el análisis realizado, atacan cada uno de los quiebres presentes a través de la innovación. La iniciativa más relevantes es la creación de una fundación que pueda extender el alcance de las orquestas hacia infantes y jóvenes que no pertenezcan a los colegios públicos, además de poder tener personalidad jurídica propia capaz de canalizar recursos desde el mundo público y privado.

Para el resto de las 18 iniciativas propuestas, separadas en corto y mediano plazo, se justifica la validez en términos de coherencia, consistencia y viabilidad operativa y económica, a partir del análisis de los recursos necesarios, para los cuales se señalan las diversas fuentes de obtención según los antecedentes y benchmarking, teniendo como componente común la importante gestión de las mismas. Al comparar los costos frente a los beneficios entregados, se determina que una ampliación del proyecto de las orquestas infantiles, escolares y juveniles en Aysén es rentable desde una perspectiva social.

# Bibliografía

1. Álamos J., Carrasco C. y Vera L. 2008. Conciencia de la realidad musical cotidiana, en los alumnos del tercer año medio, de los colegios municipalizados de la provincia de Valparaíso, V región. Tesis de Pregrado Universidad de Playa Ancha, Valparaíso.
2. Allison M. y Kaye J. 2003. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. 2da ed. Wiley.
3. Ángel Alvarado, R. 2013. La música y su rol en la formación del ser humano. [En línea] <<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/122098>> [consulta: 24 julio 2023]
4. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 2020. Índice de Desarrollo Humano (IDH) en Chile. [En línea] <[https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29047/1/BCN\\_Poblete\\_IDH\\_en\\_Chile\\_final.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29047/1/BCN_Poblete_IDH_en_Chile_final.pdf)> [consulta: 25 agosto 2023]
5. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 2023. Reportes estadísticos 2023 de Aysén. [En línea] <[https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2023&idcom=11201](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=11201)> [consulta: 25 agosto 2023]
6. Brown T. 2008. Design Thinking. [En línea] Harvard Business Review (June 2008). <<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>> [consulta: 01 septiembre 2023]
7. Centro de Estudios MINEDUC. (s. f.). Directorio de Establecimientos Educativos. [En línea] <<https://datosabiertos.mineduc.cl/directorio-de-establecimientos-educacionales/>> [consulta: 21 marzo 2023]
8. Centro de Estudios MINEDUC. (s. f.). Publicaciones Estadísticas. [En línea] <<https://centroestudios.mineduc.cl/publicaciones-ce/publicaciones-estadisticas-2/>> [consulta: 20 agosto 2023]
9. Chile. Ministerio de Educación. 2008. Ley 20.248: Establece Ley de Subvención Escolar Preferencial. Artículo 1. 25 enero 2008.
10. Chile. Ministerio de Educación. 2013. Ley 20.675: Modifica la Ley Sobre Donaciones con Fines Culturales, contenida en el artículo 8 de la Ley 18.985. Artículo 1. 26 mayo 2013.
11. Collins J. 2005. Good to Great and the Social Sectors: Why Business Thinking is Not the Answer. Harper Business.
12. Collins. J. 2017. The Role of Strategic Planning as a Mechanism for Disciplined Thought. [En línea] <[https://www.jimcollins.com/media\\_topics/TheRoleOfStrategicPlanning.html](https://www.jimcollins.com/media_topics/TheRoleOfStrategicPlanning.html)> [consulta: 08 agosto 2023]

13. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2015. Manual de Corporaciones y Fundaciones Municipales Culturales. <[https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/manual\\_corp\\_web.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/manual_corp_web.pdf)> [consulta: 20 julio 2023]
14. Cotización proporcionada por Asciendo Más SPA, a través de oficina virtual. Septiembre 2023.
15. Cotización proporcionada por Promúsica, N° 5104. Abril 2023.
16. Elliott, D. 1995. Music Matters. Nueva York, Oxford University Press.
17. Foundation for Community Association Research. 2001. Best Practices Strategic Planning. [En línea] <<https://foundation.caonline.org/wp-content/uploads/2017/06/bpstrategic.pdf>> [consulta: 14 agosto 2023]
18. Fundación Chile Violines. (s. f.). [En línea] <<https://www.fundacionchileviolines.com/>> [consulta: 05 agosto 2023]
19. Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile. 2023. Fondos Concursables 2023. [En línea] <<https://www.foji.cl/fondos.html>> [consulta: 07 septiembre 2023]
20. Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile. 2023. Memoria 2020. [En línea] <[https://foji.cl/transparencia/Memoria/memoria%202022%20\\_2023.pdf](https://foji.cl/transparencia/Memoria/memoria%202022%20_2023.pdf)> [consulta: 05 agosto 2023]
21. Fundación Educacional Arauco. 2018. Orquestas Infantiles y Juveniles ¿Cómo impactan el desarrollo de sus alumnos y comunidades? [En línea] <<https://www.fundacionarauco.cl/publicacion/orquestas-infantiles-y-juveniles-como-impactan-el-desarrollo-de-sus-alumnos-y-comunidades/>> [consulta: 08 agosto 2023]
22. GORE Aysén. (s. f.). Fondos Concursables 8%. [En línea] <[https://www.goreaysen.cl/controls/neochannels/neo\\_ch300/neochn300.aspx](https://www.goreaysen.cl/controls/neochannels/neo_ch300/neochn300.aspx)> [consulta: 1 septiembre 2023].
23. Hallam S. y Himonides E. 2022. The Power of Music: An Exploration of the Evidence. Cambridge, UK: Open Book Publishers.
24. Hitt M. A., Ireland D. y Hoskisson R. E. 2016. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. 12va ed. Cengage Learning.
25. Johnson G., Scholes K. y Whittington R. 2008. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 8va ed. Financial Times Prentice Hall.
26. Kaplan R. S. y Norton. D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy and Action. Harvard Business Review Press.
27. Khurram A., Hassan S. y Khurram S. 2020. Revisiting Porter Five Forces Model: Influence of Non- Governmental Organizations on Competitive Rivalry in Various Economic Sectors. [En línea] Pakistan Social Sciences Review March 2020, Vol. 4, No. 1 (01-15). <<https://pssr.org.pk/issues/v4/1/revisiting-porter-five>>

- [forces-model-influence-of-non-governmental-organizations-on-competitive-rivalry-in-various-economic-sectors.pdf](#)> [consulta: 14 agosto 2023]
28. Lehmann, P. 1993. Panorama de la Educación Musical en el mundo: La Educación Musical frente al futuro. 1ra ed. Buenos Aires: Guadalupe.
  29. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. 2023. Convocatorias Fondo de la Música. [En línea] <<https://www.fondosdecultura.cl/fondos/fondo-musica/lineas-de-concurso/>> [consulta: 01 agosto 2023]
  30. Music Will. (s. f.). [En línea] <<https://musicwill.org/>> [Consulta: 11 julio 2023].
  31. MusiCorps: Sharing the joy of learning music. (s. f.). [En línea] <<https://musi-corps.org/>> [consulta: 11 julio 2023].
  32. MusiCounts. (s. f.). [En línea] <<https://musiccounts.ca/>> [consulta: 11 julio 2023].
  33. Observatorio Laboral de Aysén. 2021. Reporte Regional 2020. [En línea] <[https://www.ccc.cl/wp-content/uploads/2021/03/OLR-AY\\_informe\\_Reporte-regional.pdf](https://www.ccc.cl/wp-content/uploads/2021/03/OLR-AY_informe_Reporte-regional.pdf)> [consulta: 10 septiembre 2023]
  34. Porter M. E. y Kramer M. R. 2011. Creating Shared Value. [En línea] Harvard Business Review (Jan-Feb 2011). <<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>> [consulta: 14 agosto 2023]
  35. Sistema Cyprus. (s. f.). [En línea] <<https://www.sistemacyprus.com/>> [consulta: 11 julio 2023].
  36. Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela. (s. f.). [En línea] <<https://elsistema.org.ve/>> [consulta: 11 julio 2023].
  37. Sistema Scotland. (s. f.). [En línea] <<https://makeabignoise.org.uk/sistema-scotland/>> [consulta: 11 julio 2023].
  38. The National Council of Nonprofits. (s. f.). Strategic Planning for Nonprofits. [En línea] <<https://www.councilofnonprofits.org/running-nonprofit/strategic-planning-nonprofits>> [consulta: 14 agosto 2023]
  39. Transparencia Ilustre Municipalidad de Aysén. (s. f.). Cuenta Pública. [En línea] <<https://transparencia.puertoaysen.cl/asdfgh/mecanismos-de-participacion-ciudadana/cuenta-publica>> [consulta: 25 agosto 2023]
  40. Willems, E. 1981. El valor humano de la educación musical. Barcelona: Paidós Ibérica.
  41. Youth Music. (s. f.). [En línea] <<https://youthmusic.org.uk/>> [consulta: 11 julio 2023].

# Anexo A

## A.1. Ley de Transparencia Proyectos Cultura Financiadados FNDR GORE Aysén 2022

Tabla 8.1 Proyectos de índole cultural financiados FNDR 2022. Comuna de Aysén.<sup>15</sup>

<b>NOMBRE ORGANIZACIÓN</b>	<b>NOMBRE PROPUESTA</b>	<b>MONTO SOLICITADO</b>
<b>RED DE PROFESORES DE EDUCACION FISICA Y TECNICOS DEPORTIVOS DE AYSÉN</b>	ESCUELA DE CULTURA Y ARTE	\$10,000,000
<b>FUNDACIÓN VIDAS CON PROPÓSITO</b>	CANTO DE LA MUJER PATAGONA: FORMACIÓN VOCAL Y CORAL PARA MUJERES DE AYSÉN	\$9,999,680
<b>COMUNIDAD INDÍGENA ANTUNEN RAIN N977</b>	RECUPERACIÓN HISTÓRICA DE LOS HUILLICHES EN ISLAS HUICHAS	\$5,919,850
<b>SINDICATO DE TRABAJADORES INDEPENDIENTES DE PESCADORES ARTESANALES Y AFINES N°3 ISLAS HUICHAS</b>	RECUPERACIÓN HISTÓRICA DE LA PESCA ARTESANAL CON ENFOQUE DE GENERO EN ISLAS HUICHAS	\$5,919,850
<b>CIRCULO HIJOS Y AMIGOS DE CHILOE</b>	MUESTRA FOLCLÓRICA Y ENCuentro CHILOTE EN AYSÉN	\$5,138,434
<b>ONG ARTES PARA LA VIDA</b>	5° FESTIVAL DE ARTE CIRCENSE, RECORRIENDO LA PATAGONIA	\$9,521,141

<sup>15</sup> Fuente: Ley de Transparencia, GORE Aysén.

Tabla 8.2 Proyectos de índole cultural financiados FNDR 2023. Comuna de Aysén.<sup>16</sup>

NOMBRE DE LA ENTIDAD	NOMBRE DE LA PROPUESTA	MONTO
JUNTA DE VECINOS N°14 VILLA MAÑIHUALES	RENOVALES CAMPAMENTO ARTISTICO PARA ADOLESCENTES	\$ 7,727,850
AGRUPACION CULTURAL Y MEDIO AMBIENTAL MAÑÍOS Y BAGUALES	PREPARACION PARA COMPETENCIA: 5° FESTIVAL CANTA MAÑIO CANTA	\$ 15,000,000
JUNTA DE VECINOS DE PUERTO AGUIRRE	LA FIESTA DE LA MERLUZA AUSTRAL II VERSION	\$ 5,819,160
AGRUPACIÓN SOCIAL Y CULTURAL ACCIÓN	TEMPORAL MUSICAL DE INVIERNO	\$ 5,999,340
AGRUPACION CULTURAL Y MEDIO AMBIENTAL MAÑÍOS Y BAGUALES	BAGUALAB: LABORATORIO PATRIMONIAL DE MEDIOS EN MAÑIHUALES	\$ 10,000,000
TALLER ARTESANAL CAMPESINO SOCIAL Y CULTURAL RAICES DE MAÑIHUALES	FESTIVAL COSTUMBRISTA: LA FIESTAS DE LA PAPA , III VERSION	\$ 6,000,000
AGRUPACIÓN PRISMA	MÚSICA Y MAGIA EN PTO. AYSÉN	\$ 4,979,340
AGRUPACIÓN PRISMA	PRIMER FESTIVAL DE LA VOZ JUVENIL EN PTO AYSÉN	\$ 11,997,000
AGRUPACIÓN SOCIAL Y CULTURAL ACCIÓN	EL FOLCLORE ES RECREACIÓN Y CULTURA	\$ 4,094,600
CIRCULO HIJOS Y AMIGOS DE CHILOE	TALLER DE FOLCLOR CHILOE EN ISLAS HUICHAS	\$ 9,412,636
AGRUPACIÓN SOCIAL Y CULTURAL ACCIÓN	PRIMER FESTIVAL DE LA VOZ CANTO DE MUJER EN PTO CHACABUCO	\$ 11,999,600
CORP PRIVADA PARA EL DESARROLLO DE AISEN CODESA	ENC PARA COMPARTIR PRÁCTICAS, MEDITACIÓN Y FILOSOFÍA BUDISTA	\$ 5,745,465
JUNTA DE VECINOS SECTOR LAS CHACRAS	ENCUENTRO VECINAL DE SABERES	\$ 2,082,500
AGRUPACIÓN PRISMA	PROMOVIENDO LA MÚSICA EN PTO AYSÉN	\$ 5,980,200
ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL DE DESARROLLO AUMEN O EL ECO DE LOS MONTES	VOCES LOCALES DEL RIO PASCUA Y OTROS RINCONES DE TORTEL	\$ 5,529,573
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AYSEN	1 FESTIVAL DEL CALAFATE DE VILLA LOS TORREONES	\$ 3,706,237

<sup>16</sup> Fuente: Ley de Transparencia, GORE Aysén.

## A.2. Audiencia beneficiaria 2022. Unidad de Orquestas Escolares DEM Aysén.

Tabla 8.3 Resumen audiencia beneficiaria. Orquestas 2022.<sup>17</sup>

Actividad	Conjunto encargado	Fecha	Lugar	Audiencia
III Jornadas musicales de verano: Concierto Bach en la Ruta Austral	Taller de Cello		Biblioteca pública	40
III Jornadas musicales de verano: Concierto de medio día violines	Taller de Cello		Biblioteca pública	30
III Jornadas musicales de verano: Concierto de verano violas	Taller de Cello		Biblioteca pública	30
Participación en "CheloFest"	Taller de Cello		Museo Regional	50
Concierto Inicio de año escolar 2022	Taller de violín L. Austral	9-mar	Escuela Litoral Austral	50
Presentación Taller de violín L. Austral en Inauguración sede Barrio Costanera Ribera Sur	Taller de violín L. Austral	19-mar	Sede Barrio Ribera Sur Costanera	50
Ceremonia entrega instrumentos Orquesta Preinfantil	Orquesta preinfantil E. Aysén	13-abr	Escuela Aysén	70
Presentación taller violín en lanzamiento libro "Trajedía Obrera en bajo Pisagua Rio Baker"	Taller de violín E. Aysén	20-abr	Biblioteca pública	30
Presentación violas en ceremonia Día del libro	Taller de viola E. Aysén	22-abr	Biblioteca pública	30
Presentación violines en ceremonia Día del libro	Taller de violín T.P.	22-abr	Liceo Politécnico	50
Presentación taller de violín L. Austral en encuentro nacional AJUNJI	Taller de violín L. Austral	25-abr	Hotel Aysen	120
Concierto pedagógico en Escuela Pedro Aguirre Cerda	Profe Italo	26-abr	Escuela Pedro Aguirre Cerda	30
Ceremonia cuenta Pública municipal	Camerata; Orquesta Preinfantil; Taller violin Chacabuco	29-abr	Polideportivo	200
Presentación conjunto cuerda baja de Camerata L. Austral	Conjunto cuerdas bajas L. Austral	6-may	Biblioteca pública	30
Ceremonia Fundación 1° Orquesta Juvenil de Aysén	Orquesta Juvenil T.P.	16-may	Polideportivo	600
Ceremonia entrega violines Chacabuco	Talleres de violines Chacabuco	19-may	Escuela Almirante Simpson	70
Presentación taller cuerdas bajas TP día del patrimonio	Conjunto cuerdas bajas T.P.	28-may	Biblioteca pública	40
Presentación Semana Educación Artística camerata de cuerdas Litoral Austral	Camerata Litoral Austral	6-jun	Escuela Litoral Austral	350
Lanzamiento de libro por Profesores de Aysén	Orquesta preinfantil E. Aysén	17-jun	Biblioteca pública aysén	50
Celebración Wetripantu Jardín Infantil Capullitos de Calafate	Conjunto de Violines E. Aysén	23-jun	Jardín infantil Capullito de Calafate	30
Muestra educación Técnico Profesional	Conjunto Cuerdas Bajas TP	1-jul	Liceo Politécnico	50
Concierto de Invierno Escuela Aysén	Orquesta preinfantil E. Aysén	6-jul	Auditorio Escuela Aysén	40
Presentación lanzamiento del libro "Dónde todo comenzó" de Lucila Pizarro	Violines TP	9-ago	Biblioteca pública aysén	35

<sup>17</sup> Fuente: Unidad de Orquestas Escolares de Aysén.

Concierto comunal Orquestas de Aysén	Orquesta preinfantil E. Aysén; Orquesta Juvenil Liceo Politecnico - Camerata de Cuerdas E. Litoral Austral - Conjunto de violines E. Almirante simpson - Septeto de Cuerdas E. Gabriela Mistral - Dúo de violines E. Despertar - Dúo de Violines Liceo Raul Broussain	19-ago	Polideportivo	300
Feria de Escuelas Jardín Infantil Creciendo Contentos	Grupo de violines y cellos E. Aysén	23-ago	Jardín infantil Creciendo contentos	30
Presentación lanzamiento del libro "Dónde todo comenzó" de Lucila Pizarro	Conjunto de Violines E. Almirante Simpson	25-ago	Biblioteca Municipal de Mañihuales	30
Inauguración Fonda de la Niñez	Camerata de Cuerdas Escuela Litoral Austral	13-sept	Gimnasio Escuela Aysén	100
Concierto Día de la Familia E. Despertar	Dúo de violines E. Despertar	13-sept	Escuela Despertar	100
Kermesse Fiestas Patrias E. Almirante Simpson	Conjunto de Violines E. Almirante Simpson	13-sept	E. Almirante Simpson	150
Ceremonia de Premiación campeonato de Cueca	Profesores Mónica Rojas, Ítalo Opasso y Marco Kaelin	15-sept	Biblioteca Pública	30
Ceremonia Entrega de instrumentos Escuela Poetisa Gabriela Mistral	Septeto de cuerdas	26-sept	Escuela Gabriela Mistral	40
Ceremonia Premiación "Mejor compañero" Escuela Litoral Austral	Alumna Pía Morales	12-oct	Hall Central Escuela Litoral Austral	350
Presentación libro "La Odonimia histórica de Puerto Aysen"	Profesores, Mónica Rojas, Patricia Araya y Marco Kaelin	12-oct	Casa de La Cultura	150
Celebración Día del Profesor - Escuela Aysén	Conjunto Violines y violoncello 2° Básico E. Aysén	13-oct	Auditorio Escuela Aysén	30
Celebración Día del Profesor - Escuela Litoral Austral	Profesores Mónica Rojas y Marco Kaelin	14-oct	Hall Central Escuela Litoral Austral	100
Celebración Día del Profesor - Escuela P. Gabriela Mistral	Profesores Mónica Rojas y Marco Kaelin	14-oct	Hall Central Escuela P. Gabriela Mistral	60
Día del Profesor Raul Broussain	Dúo de violines Liceo Raúl Broussain Campino	18-oct		80
Día del Funcionario municipal	Dúo de violines Liceo Raúl Broussain Campino	28-oct		400
Declaratoria Monumentos Histórico	Violoncellos Escuela Litoral Austral	29-oct	Ex Comisaría N°2	100
Firma Convenio 7% del Gobierno Regional	Violín y Cello segundo básico Escuela Aysen	30-oct	Casa de la cultura	60
Sesión Solemne - Título Honorífico Dr. Maccioni	Profesores Mónica Rojas, Patricia Araya y Marco Kaelin	4-nov	Casa de la cultura	100
Spelling Bee Escuela Litoral Austral	Profesores Mónica Rojas y Marco Kaelin	4-nov	Escuela Litoral Austral	50
Lanzamiento Proyecto "Música y Juventud" de la Universidad de Aysén	Orquesta Juvenil TP	7-nov	Auditorio Escuela Aysén	60
Ceremonía finalización proyecto FIE y certificación de Mutual de Seguridad	Conjunto de Cuerdas Bajas TP	11-nov	Liceo Politécnico	70
Celebración día de la Música E. Litoral Austral	Camerata de Cuerdas Escuela Litoral Austral	18-nov	Hall central E. Litoral austral	400
Entrega recursos proyecto de mejoras infraestructura Liceo por Ministro de Educación	Orquesta Juvenil TP	22-nov	Liceo Politécnico	
Recital Orquestas de Aysén por el día de la Música	Orquesta preinfantil E. Aysén; Orquesta Juvenil Liceo Politecnico - Camerata de Cuerdas E. Litoral Austral - Conjunto de violines E. Almirante simpson - Septeto de Cuerdas E. Gabriela Mistral - Dúo de violines E. Despertar - Dúo de Violines Liceo Raul Broussain	22-nov	Polideportivo	300

Celebración día de la Música Escuela Poetiza Gabriela Mistral	Septeto de cuerdas	23-nov	Hall central E. Gabriela Mistral	400
Celebración día de la Música Escuela Aysén	Orquesta Pre-infantil E. Aysén	23-nov	Gimnasio E. aysén	90
Celebración día de la Música Liceo Politécnico	Orquesta Juvenil TP	23-nov	Hall central Liceo Politécnico	100
Presentación semana del párvulo	Septeto de cuerdas E. Gabriela Mistral	24-nov	Jardín infantil Lobito Feroz	30
Presentación semana del párvulo	Septeto de cuerdas E. Gabriela Mistral	24-nov	Jardín infantil Aysén Chiquito	30
Ceremonia licenciatura Liceo Politécnico	Orquesta Juvenil TP	25-nov	Polideportivo	300
Apertura Festival Cultural de Navidad Escuela Aysén	Orquesta Preinfantil EAysen	5-dic	Auditorio Escuela Aysén	90
Licenciatura Escuela Despertar	Cuarteto de cuerdas	7-dic	Club rodeo	80
Licenciatura Kinder Escuela Aysén	Cuarteto de violonchelos	12-dic	Auditorio Escuela Aysén	60
Ceremonia Cuadro de Honor Escuela Poetisa Gabriela Mistral	Septeto de cuerdas	13-dic	Gimnasio Escuela Gabriela Mistral	280
Licenciatura Kinder Escuela Poetisa Gabriela Mistral	Septeto de cuerdas	13-dic	Gimnasio Escuela Gabriela Mistral	100
Licenciatura Kinder Escuela Almirante Simpson Chacabuco	Conjunto de violines avanzado	13-dic	Gimnasio Escuela Alte. Simpson	90
Ceremonia Despedida 6° básico Escuela Aysén	Orquesta Preinfantil	14-dic	Casa de la cultura	80
Licenciatura 8° básico Chacabuco	Conjunto violines avanzado	14-dic	Gimnasio Escuela Alte. Simpson	180
Concierto anual de navidad	Todas las orquestas y conjuntos de música de cámara	15-dic	Plaza de armas	400
Ceremonia premiación y despedida 6° básicos Escuela Litoral Austral	Camerata de cuerdas Escuela Litoral Austral	20-dic	Gimnasio Escuela Litoral Austral	280
				<b>7755</b>

## A.3. Vista principal: “Formulario Salas de Música en Establecimientos Educativos de Aysén”

**Formulario Salas de Música en Establecimientos Educativos de Aysén**

**Presentación:**

Este formulario ha sido generado con el objetivo de levantar información correspondiente a las salas de música en los establecimientos educativos de la comuna de Aysén. Ha sido enviado a 11 escuelas y liceos municipales y tiene como finalidad generar un proyecto de financiamiento que permita adquirir los insumos necesarios para acondicionar las salas de música (y de facilitar una, en caso que se carezca de ella en primer lugar) de manera que se puedan realizar de manera óptima las clases de la asignatura tanto curriculares como extracurriculares (clases de orquestas, por ejemplo).

El autor es Nicolás Escudero Pérez, músico y estudiante de la carrera Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. Este trabajo corresponde a su proyecto de titulación/memoria.

**I. Identificación de quien responde el formulario**

1. Nombre completo del encuestado:

2. Nombre del establecimiento al que pertenece:

3. Cargo que desempeña en el establecimiento:

4. Medio de contacto (indicar número de teléfono o correo electrónico). Este será utilizado en caso de que sea necesario resolver dudas adicionales sobre las respuestas del formulario.

**II. Sobre la necesidad de un espacio destinado a las clases de música**

1. ¿El establecimiento imparte la asignatura de música? (Si/No)

2. Si la respuesta es “Si” en la pregunta anterior, ¿A cuáles cursos se imparte la asignatura de música?

3. ¿El establecimiento tiene una orquesta asociada? (Si/No)

1

*Ilustración 8.1 Formulario Salas de Música de Aysén. Vista principal.<sup>18</sup>*

<sup>18</sup> Fuente: Elaboración propia.

## A.4. Pasos para la creación de una Fundación en Chile

Una vez cumplidos los requisitos previos y con una comprensión clara de la misión y objetivos de la fundación, se pueden seguir los siguientes pasos para poner en marcha la entidad:

- Paso 1: Obtener el Certificado de Similitud

El primer paso es verificar que el nombre propuesto para la fundación esté disponible y no esté siendo utilizado por otra organización. Para ello, se debe solicitar el "Certificado de Similitud" al Registro Civil. Este certificado asegura que el nombre elegido para la fundación es único y no genera confusión con otras entidades.

- Paso 2: Constituir la Fundación

La constitución de la fundación se realiza mediante una escritura pública que contiene los estatutos de la organización. Para ello, se debe acudir a un Notario Público, un Secretario Municipal con autorización o un Oficial del Registro Civil para que otorgue la escritura. Es importante que los estatutos cumplan con los requisitos legales establecidos en la Ley N° 20.500, incluyendo los siguientes elementos:

- Nombre y Duración de la Entidad: Se debe definir un nombre único y representativo de la fundación, así como la duración de la entidad (que puede ser determinada o indefinida).
- Fines Culturales: Deben especificarse claramente los objetivos culturales que la fundación busca alcanzar, detallando las actividades y programas que llevará a cabo para lograrlos.
- Patrimonio: Se debe determinar el patrimonio inicial de la fundación, es decir, los bienes y recursos con los que contará para cumplir con sus fines.
- Composición y Atribuciones del Órgano de Administración: Debe establecerse la forma en que estará compuesto el órgano de administración de la fundación (por ejemplo, un directorio o consejo), así como las atribuciones y responsabilidades de sus miembros.
- Reforma y Extinción: Los estatutos deben contemplar las disposiciones sobre cómo se realizarán modificaciones a los mismos en el futuro y qué sucederá con el patrimonio de la fundación en caso de que se extinga.

- Paso 3: Introducir la Escritura Pública

Una vez redactados los estatutos, se debe presentar la escritura pública ante la municipalidad correspondiente al domicilio de la fundación para su aprobación. En este paso, es importante verificar las exigencias de la municipalidad en materia de fiscalía legal, ya que algunos municipios pueden tener requisitos adicionales. Se deben adjuntar los siguientes documentos:

- Fotocopias de las Cédulas de Identidad de quienes aparecen en la constitución.
- El "Certificado de Similitud" entregado por el Registro Civil.
- Certificación de los antecedentes de los fundadores.
- Personerías de personas jurídicas y representaciones, si corresponde.

Es recomendable contar con la asesoría legal en este paso para evitar errores que puedan retrasar el trámite o generar costos adicionales en caso de requerir rectificaciones.

- Paso 4: Esperar el Certificado de Aprobación

Una vez introducida la escritura pública, se debe esperar unos días para recibir el Certificado de Aprobación por parte de la Secretaría Municipal. El plazo para recibir este certificado es de aproximadamente 30 días hábiles después de la introducción del documento. Si la municipalidad no rechaza la constitución, se podrá continuar con el proceso.

- Paso 5: Inscripción de Personalidad Jurídica

Con el Certificado de Aprobación de la municipalidad en manos, se debe dirigir a una oficina del Registro Civil para solicitar la inscripción de la Personalidad Jurídica de la fundación. Este proceso puede tardar varios días hasta que se notifique que la inscripción está completa. Para lograr el Certificado de Personalidad Jurídica, se pueden seguir dos vías:

Online:

1. Desde la web del Registro Civil, buscar el formulario en línea "Solicitud de Inscripción o Subinscripción de Personas Jurídicas Sin Fines De Lucro."
2. Completar el formulario con todos los datos requeridos.
3. Enviar el formulario a través del sitio web.

Presencial:

1. Llevar el formulario a la sede del Registro Civil, el cual debe contener todos los datos solicitados.

2. Firmar y presentar el formulario junto con una copia autorizada de todos los antecedentes requeridos.

Es importante tener en cuenta que la inscripción de personalidad jurídica es un requisito fundamental para que la fundación adquiera una existencia legal y pueda realizar actividades de manera formal.

- Paso 6: Solicitar el RUT y Regularización Tributaria

Una vez obtenido el Certificado de Personalidad Jurídica, el Certificado de Similitud y los estatutos aprobados, se puede proceder a la regularización tributaria de la fundación. Para ello, se debe dirigir al Servicio de Impuestos Internos (SII) y realizar los siguientes trámites:

1. Obtener el RUT: Se debe solicitar el RUT (Rol Único Tributario) de la fundación para que pueda ser identificada ante el SII.

2. Iniciar Actividades: Es necesario dar inicio a las actividades de la fundación en el SII, indicando su naturaleza (en este caso, sin fines de lucro) y las actividades que llevará a cabo.

3. Facturación Electrónica: Si la fundación realizará transacciones comerciales o emitirá boletas de honorarios, debe implementar la facturación electrónica de acuerdo con la normativa vigente.

4. Certificados de Donaciones: Si se busca recibir donaciones con beneficios tributarios, se debe solicitar al SII la emisión de los Certificados de Donaciones correspondientes.

Es importante cumplir con las obligaciones tributarias establecidas por el SII para evitar sanciones o problemas legales en el futuro.

- Paso 7: Inscripción para Recibir Donaciones

Si la fundación busca recibir donaciones para financiar sus actividades, es necesario inscribirse en el SII para adecuarse al marco legal que regula estas transacciones. Dependiendo del tipo de donaciones que se deseen recibir (culturales, sociales, privadas, etc.), se deben cumplir con las disposiciones legales correspondientes y solicitar la inscripción adecuada.