

Licenciatura en Administración

Evolución organizacional: ¿La Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo puede considerarse organización de triple impacto?

AUTORES

María Dalel Brancal

31147

maria.brancal@fce.uncu.edu.ar

Luciano Lucas Puebla

31245

luciano.puebla@fce.uncu.edu.ar

PROFESOR TUTOR

Ramiro Noussan Lettry

Mendoza, 2024



“Dedicatoria de María Dalel Brancal

A mis padres y hermana, por su amor incondicional, su apoyo constante y su sacrificio para brindarme las mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo.

A mis tíos Denise y Pepe, quienes son parte fundamental de mi vida y amo con todo mi corazón.

A mis abuelos Juan y Virginia, a mis tíos Fernando, Raquel y Amira junto a mis primos, quienes me han apoyado emocional y físicamente cada paso dado con su amor incondicional.

A mis amigos, por su comprensión, aliento y compañía a lo largo de este arduo camino.

A nuestro profesor tutor, por su guía, su inspiración y su dedicación en transmitirnos conocimientos y valores que han enriquecido no solo nuestra formación académica si no también dicho trabajo.

A todas las personas que, de una forma u otra, han contribuido a hacer posible la culminación de este trabajo, mi más profundo agradecimiento.

Este logro está dedicado a ustedes con todo mi amor y gratitud.”



“Dedicatoria de Luciano Lucas Puebla

A mis papás, quienes estuvieron desde el primer momento apoyando y brindando todas las herramientas necesarias para mi crecimiento.

A mi familia por su amor incondicional.

A mis amigos que me brindaron un sostén psicológico, físico y emocional.

A nuestro Profesor Tutor que nos ha guiado y proporcionado conocimientos para poder llevar adelante este trabajo.

A todas las personas que indirecta o directamente me ayudaron desde su lugar.

Mi más sincero agradecimiento para todos.

Este logro va dedicado con mucho cariño a cada uno de ustedes”



RESUMEN TÉCNICO

Este proyecto de investigación parte de la definición de economía circular que es un desafío innovador en la gestión de las organizaciones. El propósito general es investigar los factores que hacen que la Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo sea una organización de triple impacto. Esto implica que la orquesta no solo se enfoque en la excelencia artística, sino que también promueva la sostenibilidad ambiental y el bienestar social, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Motiva llevar a cabo esta investigación la creciente transformación tanto social como ambiental que viene emergiendo en los últimos años.

Se llevó a cabo la investigación desde un enfoque cuantitativo, ya que se recolectaron datos de distintas variables, como el uso del recurso papel, uso del recurso electricidad, el alcance en la comunidad, sobre todo en los jóvenes. Para las distintas variables mencionadas se utilizaron indicadores que se midieron a través de la observación directa, el análisis documental, y encuestas que son propios de una investigación cuantitativa de tipo descriptiva.

De acuerdo al análisis realizado, se concluye que la Sinfónica de la UNCuyo, está bien posicionada para adoptar un modelo de triple impacto, beneficiando así al medio ambiente, la sociedad y la economía. Sin embargo, se requieren esfuerzos significativos en la implementación de estrategias específicas y en la sensibilización de todos los actores involucrados.

Palabras claves: Triple Impacto. Sustentabilidad. Economía Circular

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I.....	8
1. DONDE COMIENZA TODO: LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA.....	8
2. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO.....	13
3. HISTORIA DE LA ORQUESTA SINFÓNICA DE LA UNIVERSIDAD.....	14
4. VISIÓN DE LA OSUNCUYO.....	16
5. MISIÓN DE LA OSUNCUYO.....	16
6. OBJETIVOS.....	16
7. CULTURA DE LA OSUNCUYO.....	17
i. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.....	18
ii. VALORES.....	18
8. ORGANIGRAMA.....	19
9. ESTRUCTURA DE LA OSUNCUYO.....	23
10. CALIDAD.....	25
11. CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL.....	27
12. ANÁLISIS DEL AMBIENTE.....	31
MATRIZ FODA.....	34
CAPÍTULO II.....	37
1. ÉTICA EMPRESARIAL.....	37
2. DEL DESARROLLO SOSTENIBLE A LA RSE.....	39
2.1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	42
2.2. TRAZANDO EL CAMINO: LA APORTACIÓN UNIVERSITARIA A LA SOSTENIBILIDAD MEDIANTE LOS ODS.....	45
2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	46
i. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.....	47
ii. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	48
a. Diferencia entre la ética empresarial y la RSE.....	48
b. Beneficios de la RSE.....	49
c. Líneas de la RSE.....	49



iii. RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL	49
APLICANDO RS EN LA OSUNCUYO	52
CAPÍTULO III.....	55
ECONOMÍA CIRCULAR.....	55
ORGANIZACIONES DE TRIPLE IMPACTO	58
i. IMPACTO SOCIAL	58
ii. IMPACTO AMBIENTAL	61
iii. IMPACTO ECONÓMICO	63
ORQUESTAS DEL MUNDO Y EL TRIPLE IMPACTO.....	65
EMPRESAS B: LAS MEJORES EMPRESAS PARA EL MUNDO	66
i. ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS B?	68
ii. ¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE SER UNA EMPRESA B?	68
iv. ¿DE QUÉ SE TRATA LA CERTIFICACIÓN?	69
v. ¿CÓMO CERTIFICARSE?	69
v. ¿QUIÉNES PUEDEN CERTIFICARSE?	70
CAPÍTULO IV	73
PROPUESTA DE MEJORA.....	79
ANEXO I.....	82
ANEXO 2	84
ANEXO 3	87
BIBLIOGRAFÍA.....	93

INTRODUCCIÓN

“Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma”

Gabriel García Márquez

En un mundo donde la búsqueda de la sostenibilidad y el desarrollo equitativo se han vuelto imperativos globales, la economía circular emerge como una sinfonía de soluciones para abordar los desafíos interconectados del siglo XXI. Esta nueva perspectiva económica propone una armonía entre el crecimiento económico, la preservación del medio ambiente y el bienestar social, encapsulada en el concepto del triple impacto. Sin embargo, para entender plenamente el potencial transformador de la economía circular y su resonancia en diferentes contextos culturales, es fundamental explorar casos específicos que revelen la interacción entre estos elementos clave.

En este sentido, esta tesis se embarca en un recorrido hacia la comprensión de la relación entre la economía circular y el triple impacto, en el contexto de una orquesta y no cualquiera, sino de nuestra Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo. Al igual que una composición musical requiere la armonización de diversas notas para crear una obra maestra, la economía circular busca integrar los principios de reducción, reutilización y reciclaje para crear un sistema económico más resiliente y sostenible. Esta metáfora musical nos permite adentrarnos en el corazón de una orquesta, donde la colaboración, la diversidad y la interdependencia son fundamentales para producir una experiencia enriquecedora y armoniosa.

Nuestra investigación se centra en una orquesta específica como un microcosmos donde convergen elementos económicos, sociales, ambientales y culturales. Exploraremos cómo la implementación de prácticas circulares dentro de esta organización puede generar un impacto positivo en sus miembros, su entorno y su comunidad. Además, examinaremos cómo la cultura organizacional y el tejido social de la orquesta influyen en la adopción y el éxito de iniciativas de economía circular, ofreciendo así perspectivas valiosas sobre la intersección entre la música, la sostenibilidad y la sociedad.

Metodológicamente, optamos por una aproximación descriptiva en el estudio, con el objetivo de recabar información e identificar características y aspectos significativos acerca de los impactos generados por la Orquesta. Para ello, se llevará a cabo una investigación documental que se apoyará en libros, artículos e informes previamente mencionados en nuestro marco teórico, así como en consultas y entrevistas con los miembros de la organización en cuestión.

Con el fin de facilitar la comprensión por parte de los lectores, el trabajo se estructurará en capítulos que abordarán distintas dimensiones del tema bajo estudio. El primer capítulo proporcionará una introducción a las características de la orquesta, incluyendo su origen y toda la infraestructura que la constituye como organización. En el segundo capítulo se explorarán las primeras interacciones de la Orquesta con el Desarrollo Sostenible y todos los aspectos asociados. El tercer capítulo examinará la economía circular y el triple impacto, analizando cómo la orquesta influirá en la sociedad y qué repercusiones tendrá en términos de sostenibilidad y bienestar social. Para finalizar expresamos nuestras propuestas de mejoras y conclusiones sobre la investigación.

El problema de investigación a abordar es ¿Qué factores hacen que la Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo, pueda llegar a considerarse como una organización de triple impacto?, siendo las preguntas, derivadas de la pregunta problema, las siguientes:

1. ¿Cómo la orquesta hace uso de los recursos, como el papel y la electricidad?
2. ¿Qué alcance tiene la Orquesta en la comunidad?
3. ¿Qué estrategias desarrolla la Orquesta para alcanzar una mayor audiencia en la comunidad?

Y los objetivos son:

Objetivo general: Analizar los factores que hacen que la Orquesta sea considerada una organización de triple impacto.

Objetivos específicos:

1. Describir el uso que hace la Orquesta de los recursos, como el papel y la electricidad.
2. Medir el alcance que tiene la Orquesta en la comunidad.
3. Describir las estrategias que utiliza la Orquesta para el alcance de una mayor audiencia en la comunidad.

A través de este estudio, no solo aspiramos a enriquecer el debate académico sobre la economía circular y el triple impacto, sino también a inspirar acciones concretas dentro de comunidades artísticas y más allá. Al final, esperamos que esta investigación contribuya a componer una melodía más armónica entre la economía, la cultura y el bienestar humano, donde cada nota resuene en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

CAPÍTULO I

La música ha sido un lenguaje universal que trasciende fronteras y conecta a las personas a lo largo de la historia. En este contexto, las orquestas han desempeñado un papel fundamental como guardianes y difusores de este arte atemporal. En este capítulo, nos adentraremos en el fascinante mundo de una orquesta, empezaremos describiendo la importancia de la cultura, cómo se relaciona con la educación y el Estado, y como desde una universidad pública de renombre surge este organismo artístico. Comenzaremos a desarrollar su evolución a lo largo del tiempo, su estructura organizativa, su profunda misión y visión, su ciclo de vida y los objetivos que la impulsan hacia adelante.

A medida que avanzamos, analizaremos en detalle su estructura interna, desentrañando las complejidades de su funcionamiento y la interacción entre sus diversos componentes. También exploraremos el ambiente en el que opera esta orquesta, considerando tanto los factores internos como externos que influyen en su desempeño y desarrollo. Y, finalmente, nos sumergiremos en su cultura organizativa única, que refleja sus valores fundamentales, normas y tradiciones, y que da forma a la experiencia de todos aquellos que forman parte de esta comunidad musical vibrante.

1. DONDE COMIENZA TODO: LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA

Cuando analizamos los fenómenos económicos y decidimos qué acciones tomar, no observamos el mundo de manera imparcial. Lo vemos a través de una perspectiva influenciada por nuestras costumbres, formas de pensar y nuestras instituciones culturales. Esto significa que lo interpretamos desde un paradigma o sistema de normas culturales. Así, factores como la familia, la educación, la clase social, los valores y las normas de conducta de cada grupo social configuran el contexto en el que se entiende la racionalidad del "homo economicus". Según John Stuart Mill, quien fue un filósofo y economista político del siglo XIX, definió por primera vez en Principios de Economía Política (1948) al homo economicus es un “ser que desea poseer riqueza y que es capaz de juzgar la eficacia comparativa de los medios para obtener ese fin”, es decir se refiere a un individuo que tiene el objetivo de acumular riqueza y, al mismo tiempo, posee la capacidad de evaluar diferentes métodos o estrategias para lograr ese objetivo.

Como bien aprendimos en economía, el mercado es un conjunto de transacciones entre bienes o servicios y los individuos. También puede ser entendido como un ámbito social, que propicia las condiciones para los intercambios. Beling (2003) considera importante preguntar quién y cómo determina el mercado. La respuesta: lo determinan las relaciones de poder, es decir que además de los actores económicos, intervienen factores como la cultura, la religión y el poder político.

Históricamente, la palabra cultura se usó para describir las formas de vida humana que podían encontrarse en las distintas partes del mundo, pero también era común asociar el término a la idea de “alta cultura”, como sinónimo de “lo culto” (disciplinas socialmente valoradas, como filosofía, literatura clásica, pintura, escultura) y en oposición a “lo inculto”. Ya en el siglo XX, la antropología se ocupa de la cultura específicamente como objeto de estudio, y a partir de entonces forma parte del corpus teórico de las ciencias sociales. A mediados del siglo XX, con el desarrollo de los medios de comunicación, la palabra cultura comenzó a asociarse con la masificación de contenidos e información a través del cine, la radio y la televisión. Sobre fines del siglo XX se empieza a vincular la cultura con la economía y la política, ya que los estudios acerca de las industrias culturales comenzaron a considerar no solo su valor identitario y simbólico, sino también su potencial económico, dinámico y estratégico. (Sinca, 2017)

Las industrias de la comunicación y de la cultura se afirmaron en las naciones de mayor desarrollo, convirtiéndose en los sectores industriales y económicos de mayor dinamismo. Las industrias culturales se han convertido en los últimos años en los medios de mayor impacto para la difusión y la promoción de la cultura y de las artes, sin que ello sea impedimento alguno para el acrecentamiento de su poderío económico. A su vez, estas industrias potencian la economía y el desarrollo integral de los países dueños de los grandes complejos de producción y comercialización cultural y comunicacional. (Beling, 2003)

Evolución y alcance del concepto de Industrias Culturales (IC)

Beling (2003) describe las industrias culturales como “conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares, industriales, productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social”

En este punto, el concepto de "industrias culturales" incluye también a las "industrias de la comunicación", convergentes ambas en un común accionar sobre la cultura, la información y la formación de los individuos, "la comunicación es esencialmente cultura", y también en campos cada vez más integrados de la tecnología, la producción, la comercialización y el consumo.

Quedan fuera de este concepto, aunque no de los análisis desde la economía política de la cultura y la comunicación, los servicios culturales (bibliotecas, museos, archivos, artes escénicas y musicales, artes visuales, patrimonio y enseñanza artística y cultural) y las actividades culturales esporádicas o regulares, de carácter comercial y no comercial (fiestas religiosas, espectáculos populares, radios comunitarias, deportes, turismo, artesanía, juegos, etc.) No sólo están situados en distintos planos (producción y consumo cultural en un caso, uso del tiempo libre en el otro), sino que hay múltiples actividades de ocio no vinculadas con las industrias culturales, desde el bricolaje al turismo no cultural

pasando por las relaciones interpersonales., el deporte o el paseo que, obviamente, forman parte, en un sentido laxo, de la cultura y el estilo de vida.

En este punto, el concepto de IC incluye a las "industrias de edición discontinua" (libro, disco, cine, video); las "industrias de producción y difusión continua" (prensa, radio, televisión), y las "industrias de soporte" (equipos e insumos). (Beling, 2003)

La importancia estratégica de las IC

La importancia de las industrias culturales no radica solamente, entonces, en su incidencia sobre los procesos de desarrollo cultural o formativo, sino, además, en las relaciones de poder existentes en el interior de cada sociedad o entre naciones. La industria cultural se está convirtiendo en un factor de importancia estratégica de la competitividad, el empleo, la construcción de consensos, el modo de hacer política, y la difusión de la información y conocimientos.

En relación a su impacto sobre las variables económicas es claro que la producción cultural de cara al futuro debe dejar de tener un papel marginal en la vida económica de nuestra comunidad. Hoy es un sector estratégicamente importante en algunas economías desarrolladas y su aporte redundante en:

- Aumenta significativamente el nivel de rentas y empleo a partir de las actividades conexas que genera.
- Mejora la calidad de vida.
- Favorece la innovación.
- Facilita el posicionamiento de las producciones locales frente a los competidores potenciales creando "imagen de marca" de una comunidad, y consecuentemente la exportación de las mismas.
- Promueve el turismo en sus variantes más rentables, ya que constituye un factor importante de atractivo para el espacio geográfico. (Beling, 2003)

Estado y Cultura

Hablar de Estado y de Cultura de manera simultánea es, desde muchos puntos de vista, una contradicción, en la medida en que el Estado por su propia naturaleza busca unificar y controlar, mientras la cultura es diversa y busca escapar al control. En efecto, mientras que el Estado adelanta procesos a través de los cuales se quiere que todos los ciudadanos obedezcan a unos mismos principios y valores que permitan la mayor unificación posible de la sociedad, la cultura se revela contra esas formas de control por medio de lo que le es más específico, la creación, la transformación, lo lúdico. ¿Puede ser la creatividad objeto de políticas? En parte sí, pensando que los creadores no son dioses que emergen de la nada, sino de escuelas de cine y de facultades de artes y humanidades, que necesitan editoriales,

museos, canales de televisión y salas de cine para exponer sus obras. Pero también porque la creatividad sociocultural implica a los públicos. Decir que los lectores y espectadores tienen la última palabra en la decisión de lo que merece circular y ser alentado es una verdad a medias, pero resulta una afirmación engañosa en una sociedad donde los Estados cada vez hacen menos por formar públicos culturales a través de la educación, con bibliotecas entendidas como depósitos de libros y casi nunca como clubes de lectura.

La relación entre la cultura y el Estado no es, entonces, fácil, ni es fácil encontrar reglas generales que puedan ser aplicadas de manera indeterminada porque, de alguna manera, esa relación va desarrollando su propia dinámica. Sin embargo, es claro que la voluntad del Estado se ha ido imponiendo a través de los diversos procesos de educación y formación, y las políticas culturales, en términos generales, obedecen a una concepción predeterminada de lo que es la cultura y de los intereses de orden político que le corresponden.

¿Debe el Estado considerar a la cultura predominantemente como un servicio público, con la consiguiente responsabilidad respectiva, como la tiene respecto a salud y educación, o debe someterse el aspecto cultural a la "selección natural" del mercado, de manera que sólo aquellos productos culturales con una demanda rentable tengan derecho a existir? Ante esta bipolaridad, existen dos modelos de referencia: el francés y el estadounidense. El modelo francés está caracterizado por una financiación mayoritariamente pública de la cultura, permitiendo que su función esté vinculada a la imagen corporativa del Estado. En contraposición, el caso de Estados Unidos propone la financiación privada de los proyectos culturales, a través de incentivos fiscales.

Hay un aspecto importante en relación a la gestión estatal de la cultura: la cultura puede generar grandes ganancias; pero exige inversión estatal y sus réditos no son inmediatos, sobre todo desde el punto de vista electoral. A la hora de los reclamos sectoriales, la política impone prioridades y la cultura nunca está entre ellas. Lejos de ser reconocida como un componente central de la política pública, la responsabilidad por las artes, como se ha dicho, está subsumida frecuentemente bajo otras áreas que tienen mayor prioridad, tales como el bienestar social, la salud o las comunicaciones. (Beling, 2003)

La educación y la cultura

El desinterés actual por la cultura hace que el ser humano carezca de conocimiento histórico. Por eso no sabe dónde está, de dónde viene ni quién es. Ignorancia que lo convierte en dócil objeto de la manipulación. Porque es cierto que el hombre de hoy tiene su cabeza llena de datos y opiniones. Pero adquiere las opiniones prefabricadas; son de otros, no necesariamente pensadas. Y la avalancha de datos que lo aturde, más que acercarlo al conocimiento, lo aleja de él.

Pocos buscan aprender para tener la experiencia irrepetible y esencialmente humana de entender, de intuir la inteligibilidad del mundo. La preocupación central de nuestra sociedad es que lo

que aprenden los jóvenes les "sirva". Y pronto. Pero lo que "sirve" está, cada vez más, relacionado con la vida profesional, con el beneficio económico. Por eso, es casi inexistente el interés por aprender lo que nuestra sociedad mediocrementemente desprecia por "inútil", cuando no lo considera directamente anormal.

Si decidimos seguir las tendencias de moda en la educación, hacia lo "relevante", lo exclusivamente contemporáneo, lo inmediatamente disfrutable, podemos enfrentar el terrible peligro de producir una generación de jóvenes desheredados culturales. Sin duda, muchos padres "comunes" coincidirán en que el objetivo de la educación no es la ingeniería social, sino la preparación de nuestros hijos para enfrentar, del mejor modo posible, los desafíos que se les presentarán. Esto significa no sólo entrenarlos para el trabajo a través de la adquisición de conocimientos, sino, sobre todo, brindarles la posibilidad de comprenderse a sí mismos y el significado profundo de la vida.

Por ejemplo, en la Universidad Bocconi, de Milán, una tradicional escuela privada de administración, los estudiantes son estimulados a concurrir a cursos de Filosofía en la universidad estatal y a cursos de literatura, de espectáculos, música y arte. El objetivo es lograr una preparación más completa, mediante la que la economía se enriquezca con estímulos humanísticos. Y, a su vez, en las carreras de letras y filosofía se incorporan cursos de postgrado que analizan la realidad de las empresas. Lo que caracteriza este aporte hecho por el humanismo a la gestión empresarial, en tiempos de cuestionamiento de los modelos clásicos, es que revela la posibilidad de elegir entre diversas representaciones del mundo. La que se elige en un momento dado, puede ejercer una gran influencia sobre la manera en que el mundo efectivamente funcione. El peligro es, que la educación se convierta, insensiblemente, en una forma de ganarse la vida y que deje de ser una experiencia que permita explorar el modo de vivir mejor.

De continuar la tendencia actual, cada vez menos personas comprenderán otras perspectivas políticas si su educación y su horizonte cultural no han ido más allá de máximas memorizables, la última habilidad técnica o los hechos transmisibles de manera eficiente. (Beling, 2003)

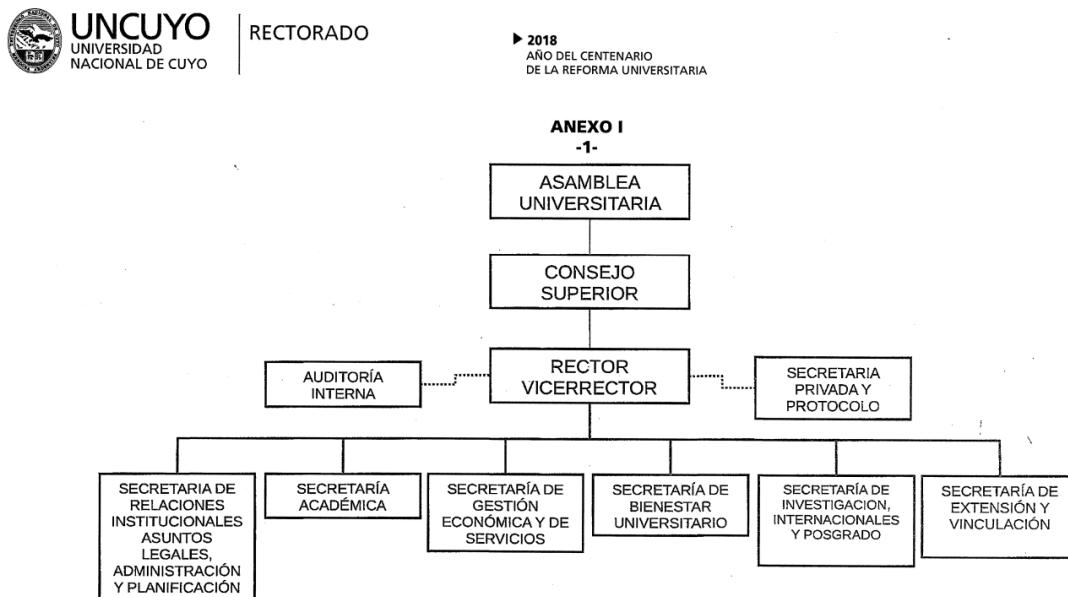
A continuación, daremos un claro ejemplo de cómo se entrelaza la cultura, la educación y el Estado a través de una admirable organización como lo es la Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo.

2. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Antes de desarrollar la historia de la Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo nos parece importante mencionar de dónde surge y de quién depende dicho organismo.

La Universidad Nacional de Cuyo asume la educación como bien público, gratuito y laico, como derecho humano y como obligación del Estado. Apunta a la construcción de la ciudadanía a través de la formación integral de artistas, docentes, científicos, profesionales, tecnológicos y técnicos que contribuyan a una sociedad más justa. Produce, desarrolla, adapta, transfiere e intercambia conocimientos, prácticas y tecnologías en función de las demandas y necesidades sociales. Está conformada por 12 facultades, 3 institutos y 7 escuelas distribuidos, en su mayoría, en la provincia de Mendoza. (Universidad Nacional de Cuyo, 2016)

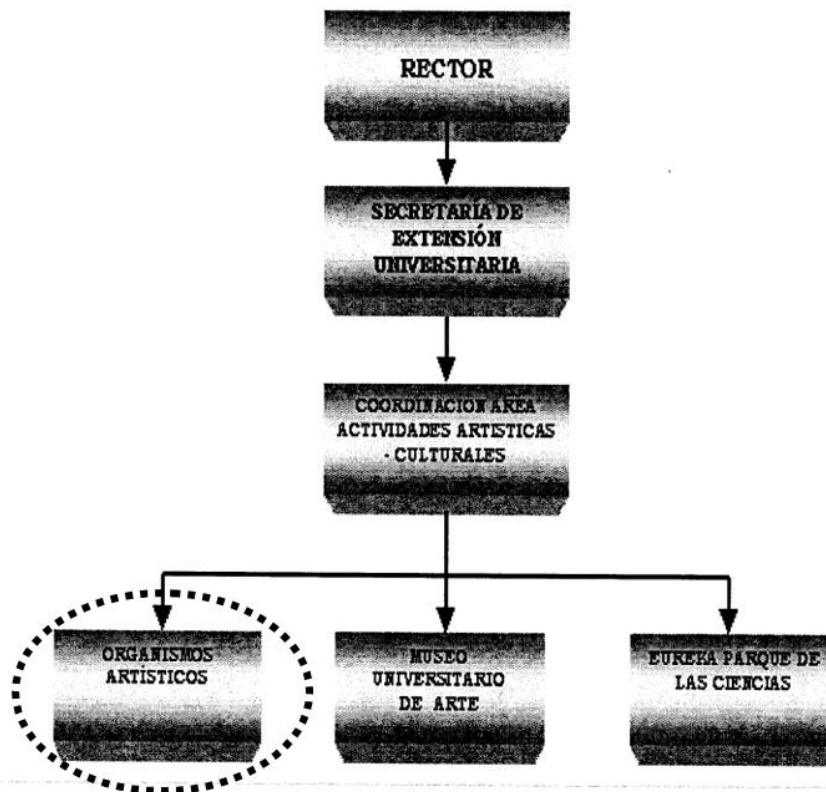
La estructura Organizativa de la UNCuyo se refleja en la siguiente imagen:



Fuente: Ordenanza 0052/2018 Consejo Superior UNCuyo, (2018)

Y si nos preguntamos ¿Dónde reside la Orquesta Sinfónica? ¿Depende de una secretaría? Si es así, ¿De cuál?

Podemos afirmar que forma parte integral de la Secretaría de Extensión y Vinculación, de aquí en adelante mencionada como SEU.



Fuente: Adaptación de la Ordenanza 0096/2004 Consejo Superior UNCuyo, (2004)

La secretaría en cuestión se establece como un vínculo vital entre la Universidad y la sociedad, un espacio donde el diálogo y la interacción socio-cultural convergen, dando lugar a la recreación y modificación del conocimiento en respuesta a las necesidades sociales. Es esencial que los objetivos institucionales de la Universidad se alineen con las prioridades establecidas por la comunidad, abrazando el desafío de fusionar la excelencia académica con el compromiso social como uno de los pilares fundamentales de su política educativa.

Llegó el momento esperado de sumergirnos en los detalles cautivadores que envuelven a la Orquesta. Explicaremos cada faceta de la misma, desentrañando la magia que la convierte en algo única y digna de ser apreciada en toda su deslumbrante complejidad.

3. HISTORIA DE LA ORQUESTA SINFÓNICA DE LA UNIVERSIDAD

En 1942 un visionario grupo de músicos que soñaba con crear un ensamble sinfónico comenzó a gestar la idea hasta convertirla en la Orquesta Universitaria. Este embrión, atravesado por una fuerte vitalidad, logra la concreción de inolvidables temporadas, innumerables hechos artísticos, premios y reconocimientos de instituciones provinciales, nacionales e internacionales.

En ese largo camino, marcado por diversas etapas, se destacan dos características inalterables: la pasión y el compromiso de sus integrantes por brindarle al público el mejor producto musical. Con ese empuje y esa pasión en el año 1948 aquel grupo liderado por el maestro Julio Perceval ve su sueño hecho realidad. Se crea, oficialmente, la Orquesta Sinfónica de la Universidad.

Desde entonces prestigiosos maestros asumen la conducción artística del Organismo. Un gran número de solistas de trayectoria internacional fueron huéspedes de la orquesta universitaria en diversas etapas de su vida dando especial relieve a la vida cultural mendocina.

Desde 1994 se renovó la imagen del organismo, adquiriendo una importante reinserción en la comunidad mendocina con trascendencia nacional e internacional, a través de las diversas actividades que se programan. Se emprendió el camino tendiente a captar un nuevo público combinando la labor didáctica y artística y transformando esta propuesta cultural en un espectáculo de concurrencia masiva.

En 2009 fue seleccionada para recibir el Premio Kónex dedicado a distinguir a las personalidades más importantes de la Música Clásica Argentina de la década 1999-2009.

En 2015 la OSUNCuyo se trasladó al Centro Cultural Nave Universitaria (hoy Nave UNCuyo), primera sede propia construida específicamente por la UNCuyo para sus Organismos Artísticos. Este nuevo espacio ha permitido contar con infraestructura acorde, una nueva sala acústicamente desarrollada para conciertos y salas de ensayos que han optimizado la labor artístico-musical del conjunto. Por las características del espacio se ha incrementado la cantidad y diversidad del público que concurre a las actuaciones. Como relató el Coordinador de la Orquesta en la entrevista (Anexo II), fue uno de los hitos más importantes, porque fue la primera vez desde su creación (1948) que el organismo cuenta con un espacio propio. La importancia de la Nave Universitaria, no es solo contar con un lugar específico para ensayos y conciertos, sino que además permite interactuar de manera fluida con los demás organismos artísticos en la producción de óperas, ballet y sinfónicos corales.

Desde 2018 se implementa el Programa de Entrenamiento Orquestal "Vivero Musical" con la finalidad de proveer a alumnos estudiantes de instrumentos una plataforma de capacitación superior y de excelencia con repertorios concienzudamente elaborados para tal efecto, contemplando la formación de músicos ejecutantes especialistas en interpretación del repertorio orquestal.

La Orquesta Sinfónica UNCuyo, puede enorgullecerse de servir puntualmente las necesidades musicales de la comunidad donde actúa y de hacerlo en un alto nivel de decoro y severidad profesional.

4. VISIÓN DE LA OSUNCUYO

“La visión expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros. (Hellriegel, 2009, p. 248)

La Visión de la OSUNCUYO es:

“Alcanzar niveles de excelencia que permitan reconocer al organismo como embajador cultural de nuestra región con proyección nacional e internacional. Contribuir al crecimiento, desarrollo y calidad de la actividad artístico-musical, tanto a nivel interpretativo musical, como de docencia, integración comunitaria y de extensión. Brindar un servicio interactivo con la comunidad nutriéndose de las necesidades y requerimientos cambiantes de la sociedad postmoderna.” (OSUNCUYO, 2018, p. 3)

5. MISIÓN DE LA OSUNCUYO

“Una misión es el objeto o razón de ser de una organización” (Hellriegel, 2009, p.249) La Misión de la Orquesta es:

“La Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo es un organismo profesional artístico musical dependiente jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de Extensión Universitaria del Rectorado de la UNCuyo. Actúa en conciertos y en otras formas del arte musical, ya sean espectáculos coreográficos, líricos y sinfónico-corales. Interpreta el repertorio sinfónico universal, con el objetivo de promover y alentar la creación musical, abordando obras de compositores nacionales y regionales. Asimismo, desarrolla actuaciones didácticas y pedagógicas que forman parte de la programación anual elaborada por la Comisión Artística con acuerdo del Sec. de Extensión. Sus actividades contribuyen a optimizar la relación entre la UNCuyo y la comunidad, promoviendo el intercambio de conocimiento y el despliegue de sus potencialidades, aportando a mejorar la calidad de vida, la inclusión e integración en el ámbito local, nacional, regional e internacional, impulsando el desarrollo de los individuos desde principios sistémicos y holísticos, con una fuerte vocación de servicio al bien común.” (OSUNCUYO, 2018, p. 3)

6. OBJETIVOS

“Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado” (Chiavenato, 2009)

Los objetivos de la Orquesta Sinfónica son:

- Contribuir al bienestar de la comunidad por medio de la interpretación de diversas formas del arte musical.

- Presentación de espectáculos coreográficos, líricos y sinfónico-corales.
 - Interpretar el repertorio sinfónico universal.
 - Interpretar el repertorio sinfónico regional con el objetivo de promover y alentar la creación musical, abordando obras de compositores nacionales y regionales.
 - Desarrollar un programa permanente de prácticas profesionales para los estudiantes de música.
 - Articular con los programas de orquestas infanto-juveniles un programa de entrenamiento orquestal para contribuir con la preparación de los miembros de dicho proyecto.
 - Establecer nuevos parámetros de funcionamiento y organización.
 - Creación de una entidad sin fines de lucro que brinde apoyo logístico y financiero.
 - Promover diversas estrategias tendientes a optimizar la inserción del organismo en la comunidad.
 - Promover estrategias para el desarrollo de programas de cooperación regional e internacional.
 - Alinearse con los nuevos parámetros socio-culturales de identidad latinoamericana.
- (OSUNCUYO, 2018, p.4)

Estos objetivos abarcan una amplia gama de actividades destinadas a enriquecer la vida cultural de la comunidad a través de la música, al mismo tiempo que buscan promover el desarrollo profesional de músicos jóvenes y fomentar la diversidad cultural y el intercambio internacional. Como investigadores, llegamos a la conclusión que las metas planteadas en el Manual de Gestión de la Orquesta tienen un enfoque a largo plazo, y abarcan tanto aspectos estratégicos como tácticos. Estos objetivos, amplios y generales, están diseñados con el fin de alcanzar la misión y visión previamente establecidas.

7. CULTURA DE LA OSUNCUYO

“Una cultura se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas. Las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización”. (Hellriegel, 2009, p. 596)

i. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

“Son un conjunto de valores y creencias que norman el funcionamiento de las empresas u organizaciones. Estos principios determinan los elementos que son más importantes para la empresa. Como consecuencia, deben ser compartidos por todos los miembros de la organización, puesto que son el soporte de toda la cultura organizacional” (Economipedia, 2021)

ii. VALORES

“Los valores son las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo”. (Hellriegel, 2009, p.598)

Los valores de la OSUNCUYO son:

- Enfocarse hacia el bien común a través de las actividades programadas.
- Autenticidad y coherencia entre la planificación y ejecución.
- Trabajo en equipo y diálogo permanente con las diversas áreas de la Sec. de Extensión.
- Fortalecer dentro del organismo y con visión hacia la comunidad el respeto por la diversidad.
- Implementación de mecanismos que permitan desarrollar un plan integral de mejora continua.
- Innovación y creatividad.
- Promover el desarrollo de niveles de conciencia más elevados por medio de la música.
- Desarrollar la actitud proactiva de los integrantes del elenco hacia la capacitación permanente.
- Motivación permanente hacia la obtención de resultados superadores.
- Eficacia en la comunicación para obtener resultados asertivos en la planificación.

(OSUNCUYO, 2018, p.4)

Aquellas organizaciones en las cuales los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos por los miembros, tienen mayor influencia sobre sus empleados, y logran así una cultura fuerte. Cuantos más empleados aceptan los valores fundamentales de la organización y mayor es su compromiso con dichos valores, más fuerte es la cultura (Robbins & Coulter, 2010). En estas organizaciones, los gerentes y los empleados comparten un mismo estilo de comportamiento. Utilizan el mismo enfoque básico para resolver problemas, cumplir metas y tratar a los clientes, proveedores y otros grupos de interés importantes. Comparten normas que regulan la manera en que se relacionan entre sí. Un conjunto común de normas regula el uso de recompensas y sanciones. Cuando el entorno de negocios de una organización es relativamente estable, las culturas fuertes que apoyan metas estratégicas contribuyen al desempeño de la empresa. Una cultura organizacional fuerte no es producto del azar. La gerencia la cultiva, los empleados la aprenden y refuerzan, y la transmiten a los nuevos empleados.

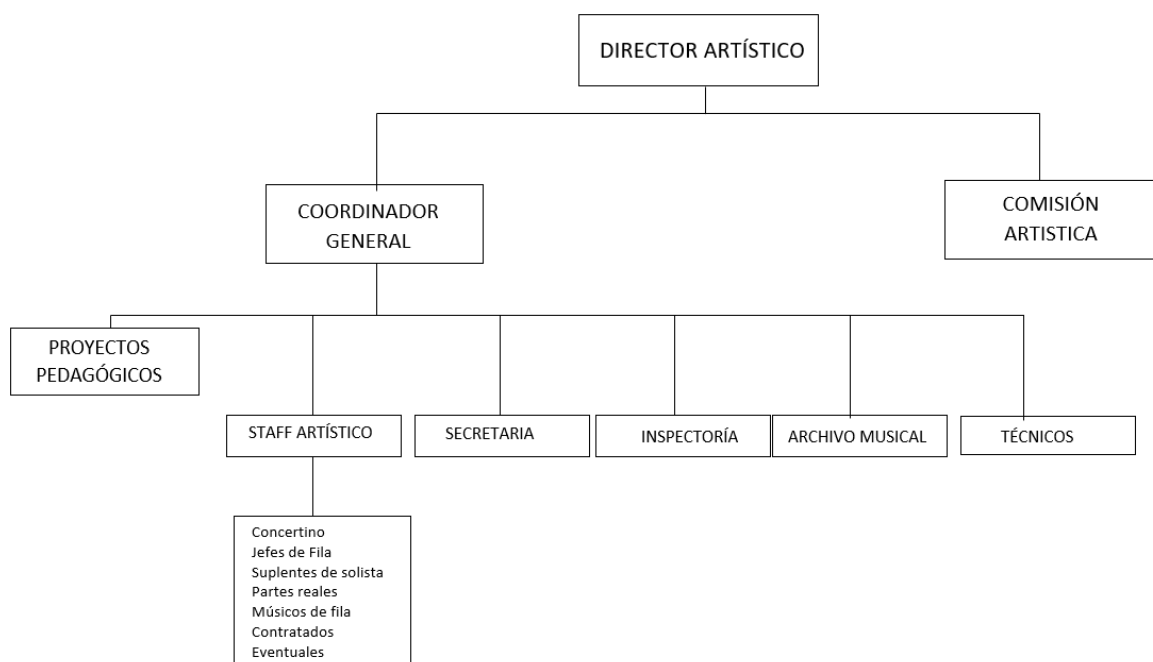
En el caso de la Orquesta, se percibe una cultura fuerte y creemos que no solo es porque los músicos comparten los valores y se sienten identificados con la institución, sino también porque cuentan con un líder que los motiva a desarrollar habilidades personales como profesionales logrando la excelencia en el trabajo que desempeñan día a día. Algo que también contribuyó a que hoy en día tengan

este tipo de cultura fuerte, fue el contar con un espacio propio como la Nave UNCuyo, dado que ayuda a generar una identidad organizativa fuerte. (Anexo II)

8. ORGANIGRAMA

“Un organigrama es un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización” (Hellriegel, 2009, p. 358)

El siguiente organigrama es el de la OSUNCUYO, donde podemos ver las distintas unidades que la componen.



Fuente: elaboración propia.

El **Director Artístico** tiene a su cargo la supervisión técnica y artística de los integrantes de la OSUNCuyo, e implementa junto a la Comisión Artística, la evaluación del rendimiento musical de los integrantes de la Orquesta, formando parte de las comisiones evaluadoras. Es quien dispone de cuándo se realizarán los ensayos. Y además se encarga de proyectar planes de trabajo y programas de conciertos de acuerdo a la política fijada por la secretaría de extensión.

Coordinador General, es responsable de las relaciones institucionales de la Orquesta, de la gestión de los recursos humanos y de la administración de la misma; tiene a su cargo, en colaboración

con el Director y la Comisión Artística, la programación general anual del organismo desde el punto de vista artístico.

El Coordinador General, en este caso sería el Responsable en Gestión Cultural, según Beling (2003): "El responsable de Gestión Cultural exitoso es alguien cuya actividad está dirigida hacia el desarrollo de una identidad institucional. No se trata solo de la creación de un slogan; es un complejo conceptual que manifiesta en diversos niveles la visión y la misión de la institución. El RGSC colabora activamente con el proceso creativo vinculado con el desarrollo de contenidos. Sin una gran afinidad con la temática tratada es prácticamente insostenible un vínculo a largo plazo."

Beling (2002) menciona que algunas de las actividades que tiene que cumplir como gerente institucional o de proyecto son:

- Interpreta la realidad e identifica necesidades.
- Elabora, planifica y programa planes de acción.
- Genera colaboración basada en valores humanos.
- Establece comunicaciones positivas entre las partes.
- Moviliza los recursos materiales, financieros y humanos necesarios.
- Ejecuta y cumple con los programas y proyectos.
- Ejerce el liderazgo de personas y grupos sobre base de valores estéticos.

Uno de los aspectos más vitales y trascendentes se refiere a la permanente custodia de la base económica de la organización, un tema que no resulta en la práctica de fácil realización. Un RGSC exitoso reduce las inseguridades económicas características del sector a través de planificaciones estudiadas y cuidadas, y también puede funcionar asertivamente con estas inseguridades trabajando con factores de probabilidad y pronósticos financieros de mínima y de máxima.

- De este análisis se desprende también su indispensable función como facilitador:
- Facilita la creación de condiciones adecuadas para la realización de los proyectos.
- Facilita el contacto entre personas, instituciones, grupos sociales y afines.
- Facilita la generación de recursos humanos, materiales y financieros que permitan el logro de los objetivos.
- Facilita la construcción con criterios de continuidad de la institución y su desarrollo.
- Facilita también la creación de entornos de participación social y comunitaria. (Beling, 2003)

La **Comisión Artística** de la Orquesta, se encuentra integrada por el director artístico, el coordinador general, y diez músicos que tocan distintos instrumentos. Algunas de sus funciones son velar por la calidad artística de todos los espectáculos en los que intervenga la OS; Elaborar los planes

de trabajo y la programación anual de la OS; proponer el tribunal evaluador de alumnos que se postulen como pasantes; participar de las comisiones evaluadoras del personal de apoyo; solicitar la remoción de alguno de sus miembros; evaluar el desempeño técnico-artístico de los integrantes de la OS.

En **Proyectos Pedagógicos** se encuentra el programa Vivero Musical desarrolla una labor que no solo pretende cumplir con el rol de transferir conocimiento a la sociedad, sino que busca transformarse en mecanismo de captación de futuros profesionales, incluyendo socialmente a un sector de la comunidad habitualmente ajeno por desconocimiento a la música académica.

Se promueve un espacio para alumnos intérpretes de instrumentos musicales que sólo puede realizarse en el seno de una Orquesta Profesional, abordando un repertorio adecuado para la formación de futuros músicos profesionales. Los alumnos participantes reciben un seguimiento intensivo logrando realizar presentaciones de un alto nivel artístico. Cuando los alumnos adquieren un nivel técnico avanzado realizan Prácticas Pre Profesionales Supervisadas en programas de la temporada de conciertos.

Propone brindar servicios y herramientas concretas tendientes a favorecer el cumplimiento satisfactorio de vincular territorialmente las actividades pedagógico-musicales desarrolladas en el ámbito de la Secretaría de Extensión y Vinculación.

A lo largo de la historia, la Orquesta se destaca por su voluntad por contribuir al crecimiento, desarrollo y calidad a través de la vinculación comunitaria y la extensión, sosteniendo la indispensable necesidad de brindar un servicio interactivo que se nutra de las necesidades y requerimientos cambiantes de la sociedad postmoderna.

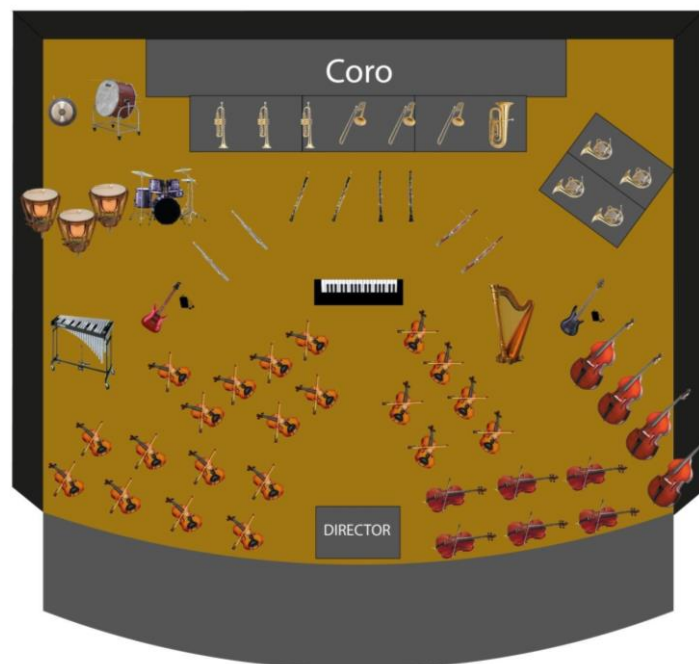
De esta forma se reafirma el compromiso con el desarrollo de actividades tendientes a optimizar la relación entre la UNCuyo y la comunidad, promoviendo el intercambio de conocimiento y el despliegue de sus potencialidades, aportando a mejorar la calidad de vida, la inclusión e integración en el ámbito local, con una fuerte vocación de servicio al bien común.

Staff artístico, se encuentra conformado por los distintos músicos que tocan distintas familias de instrumentos como los vientos, percusión, cuerdas. Dicho staff está jerarquizado, como se muestra en el organigrama siendo el que más responsabilidades tiene el concertino.

Secretario/a, tiene la responsabilidad de colaborar directamente con el Coordinador en la totalidad de las tareas administrativas relacionadas con el organismo. Debe conocer las características específicas del organismo.

Inspector/a, tiene la responsabilidad de controlar la asistencia y puntualidad de los integrantes; realizar planillas y libros de asistencia; comunicar, con la debida anticipación, horarios de ensayo y actuaciones; ubicar las partituras en las carpetas y atriles correspondientes; colaborar con el Director y

Así como mostramos la estructura de la organización a través de un organigrama, en la industria musical se utiliza la planta de escenario más conocida como “Stage Plot”. Permite visualizar la distribución de los distintos instrumentos arriba del escenario. La siguiente imagen muestra el Stage Plot de la Orquesta Sinfónica completa.



Fuente: elaboración propia.

Los instrumentos se agrupan según su familia,

Viento: Cuando se sopla un instrumento de viento, lo que hace es poner en vibración una columna de aire dentro del tubo hueco del instrumento, produciendo entonces el sonido.

Cuerda: se llaman instrumentos de cuerda porque todos ellos tienen cuerdas sonoras que son las que hacemos sonar, poniéndolas en vibración por diferentes mecanismos.

Percusión: En la orquesta sinfónica, la percusión puede tener una importancia muy variable, es decir puede estar reducida a un par de timbales o tener una gama muy variada de instrumentos. Siempre están en el fondo de la orquesta, en la zona más alejada y elevada del escenario. (Gobierno de Canarias, 2014)

En la OSUNCUYO, las distintas familias de instrumentos se encuentran conformadas por:

Cuerda: violines, violas, violonchelos, contrabajos, arpa, piano y cembalo.

Viento: oboe, flauta, clarinete, fagot, corno, trompeta, trombón y tuba.

Percusión: se encuentran una gran variedad de instrumentos como timbales, triángulo, xilófono, platillos, pandereta, castañuelas, maracas, celesta. (Universidad Nacional de Cuyo, 2018)

9. ESTRUCTURA DE LA OSUNCUYO

Teniendo en cuenta a Henry Mintzberg (1983), autor que contribuye a la administración con la Teoría de las Configuraciones, según la cual se presentan las distintas partes claves, los mecanismos coordinadores y estructuras de una organización, consideramos que la OSUNCUYO se encuadra en una burocracia profesional, por las siguientes consideraciones:

Parte clave: núcleo operativo, ya que los integrantes que son contratados tienen un alto grado de capacitación y su trabajo es especializado horizontalmente, pero muy ampliado verticalmente porque tienen el control del trabajo que desempeñan. En este caso se puede observar con facilidad, que los músicos son la parte central de la organización, los cuales destacan por su profundo conocimiento y experiencia en la interpretación musical.

Mecanismo de coordinación: estandarización de destrezas. Se especifica la capacitación necesaria antes de entrar en la organización para realizar el trabajo. Pueden trabajar de forma autónoma. En este caso, la mayoría de los músicos, son profesionales recibidos de la licenciatura en música y con distintas capacitaciones hechas en otras partes del mundo.

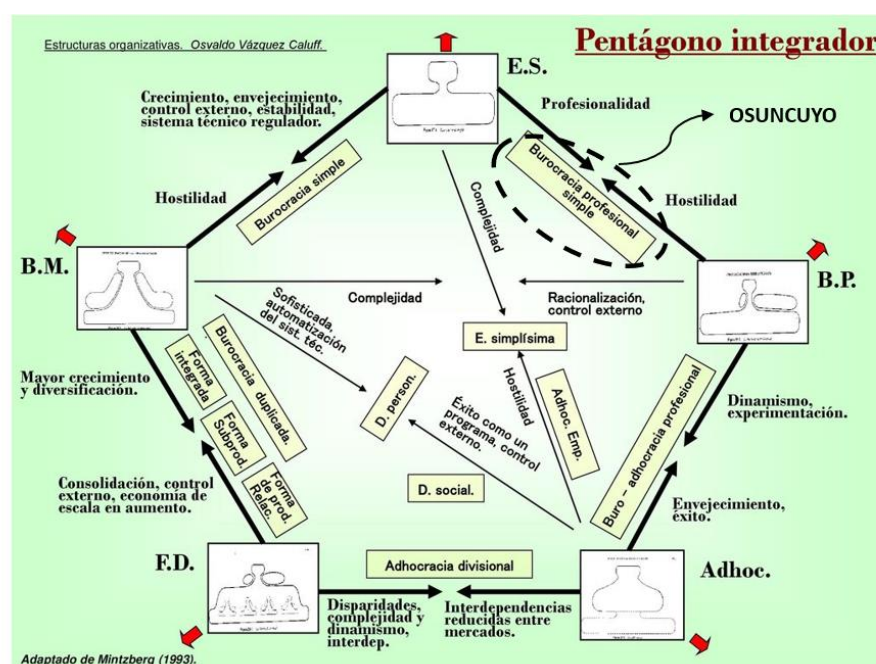
Parámetros de diseño: especialización horizontal de tareas, es decir que los integrantes se concentran en una tarea, además existe una ampliación vertical es decir que tiene control sobre las tareas que realiza debido a la capacitación y a su grado de especialización. Descentralización de la toma de decisiones vertical y horizontal, dado que el poder baja por la línea de mando y a su vez se da a los no gerentes, es decir a los músicos por la gran cantidad de conocimiento y capacidades que poseen.

Si bien según el autor es posible distinguir distintos tipos de burocracias profesionales, sin embargo, consideramos que la OSUNCUYO corresponde a una burocracia profesional simple ya que los profesionales dependen de un superior que los guíe, en este caso los músicos no podrían ejecutar su instrumento sin un director artístico dirigiéndolos.

Staff de apoyo: la burocracia profesional se apoya en gran medida en el staff de apoyo, el cual se ocupa de satisfacer las necesidades del núcleo operativo. En este caso los músicos encuentran gran apoyo en el Coordinador General, la secretaria, el inspector, el archivista musical, los técnicos en iluminación y sonido y los utileros.

Discrecionalidad: suele pasar que los profesionales al sujetarse en sus conocimientos o creencias individuales no se concentran en las necesidades de sus clientes o de la organización. Esto se dio mucho en la Orquesta, ya que ciertos músicos por el tipo de formación recibida, cada vez que se proponía tocar algún repertorio distinto a la música clásica o una reinención de la misma, se ponían en contra. En este último tiempo ha habido un cambio de paradigma acrecentado aún más por la pandemia, que logró que este problema desapareciera y pudieran atender las nuevas necesidades cambiantes de su público. Por ejemplo, en la temporada de conciertos 2022, realizaron funciones donde la programación incluía arreglos orquestales de Coldplay, The Beatles, ABBA, Queen, música de películas, entre otros.

Innovación: Si hacemos referencia a la Orquesta, en este caso hay un grado de innovación elevado, ya que el coordinador general potenció la transversalidad junto a la comisión artística donde se busca que los músicos se sientan representados con propuestas de innovación. Además, la UNCuyo como institución busca apoyar a todos sus organismos artísticos.



Fuente: Osvaldo Vázquez Caluff adaptación de Mintzberg (1993).

10. CALIDAD

A lo largo de la historia, las organizaciones han experimentado una evolución constante, enfrentándose a importantes transformaciones en la manera en que los clientes consumen. Los compradores se han vuelto más exigentes en cuanto a la calidad de los productos y servicios que adquieren.

Calidad, un término que cada vez cobra más relevancia se define como la “medida en que un producto o servicio cumple con aquello para lo que se supone que sirve; es decir, qué tan bien y de manera confiable cumple con las especificaciones que se emplearon para su fabricación o con las que se utilizaron para brindar un servicio”. (Hellriegel, 2009, p.63)

Es muy importante que quienes lideran las organizaciones tanto como los demás empleados trabajen de forma tal que todos sus esfuerzos estén puestos en lograr la mejor calidad para el consumidor y de esta manera generar una ventaja competitiva para la organización.

En la OSUNCuyo, se expresan algunas pautas para mejorar la calidad artística:

- Promover otras estrategias para controlar periódicamente la calidad del funcionamiento en general. Sería buscar un feedback con el público.
- Obtener un incremento gradual, por etapas predefinidas de la planta de cargos hasta llegar al ideal de 100 miembros (90 músicos más un equipo técnico-administrativo de 10 personas).
- Formulación de propuestas institucionales para conseguir los recursos financieros necesarios.
- Buscar mecanismos que permitan adquirir el material técnico necesario para grabar digitalmente ensayos y conciertos en vivo.
- Promover la realización de grabaciones de estudio.
- Incrementar la cantidad de funciones anuales en un porcentaje 50% mayor al promedio de los últimos diez años.
- Digitalizar el archivo de partituras orquestales tendientes a lograr el objetivo de implementar un sistema de lectura por medio de artefactos electrónicos. (OSUNCUYO, 2018, p.7)

La organización estudiada, busca a su vez medir la calidad, a través de evaluaciones de desempeño alineada a los parámetros que promueve la UNCuyo. Estas evaluaciones se realizan de forma permanente al realizar los concursos de ingresos, los cuales tienen una estricta reglamentación específica ya que es muy importante evaluar la compleja y particular formación que debe tener un músico de orquesta

A su vez cuenta con grabaciones digitales de ensayos y conciertos que son un elemento indiscutible y objetivo respecto del rendimiento diario del conjunto en general y de cada uno de sus miembros en particular.

Otro de los aspectos que ayudan a desarrollar la calidad artística está referido a la regularidad con que se desarrolla el trabajo en conjunto. En la medida que se logran cumplir las metas de perfeccionamiento del organismo, se vuelve factible comenzar a incrementar el número anual de funciones, que es en definitiva la razón de ser de cualquier orquesta sinfónica. El público no conoce cuántos ensayos preparatorios debe realizar la orquesta para cada programa; simplemente, debe quedar satisfecho con el resultado evaluado en cada concierto. A la vez, mientras más y mejores actuaciones se presenten, se logra un mejor entrenamiento que permite a largo plazo mejorar la relación ensayo-concierto.

Conscientes de las limitaciones presupuestarias de las universidades argentinas, es importante que la Orquesta establezca, además del esfuerzo que realice la UNCuyo, alianzas y mecanismos con otros sectores estatales y privados (municipios, fundaciones, organismos de cooperación e internacional y ONG) tendientes a obtener recursos para la creación de contratos, becas y pasantías rentadas de músicos, tanto como para la adquisición y mantenimiento de bienes.

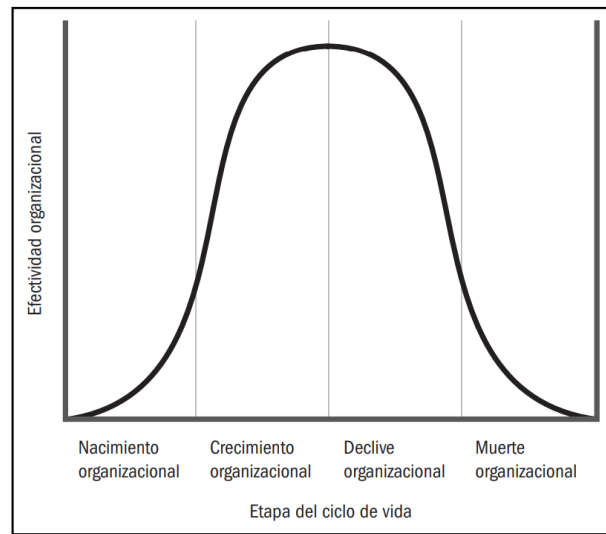
La OSUNCuyo pretende por medio de estas normas garantizar un máximo nivel de excelencia acorde con su característica de organismo universitario.

11. CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

El ciclo de vida organizacional es la secuencia de etapas de nacimiento, crecimiento, declinación y muerte por las que las organizaciones pueden pasar. Algunas organizaciones experimentan todas las etapas mientras otras no, o si lo hacen, puede ser a distintos ritmos.

Las cuatro etapas principales del ciclo de vida organizacional son nacimiento, crecimiento, declive y muerte. Las organizaciones pasan por estas etapas a diferentes ritmos y algunas no las experimentan todas. Además, si no captan clientes o recursos, algunas empresas van directamente del nacimiento a la muerte sin disfrutar de ningún crecimiento.

La manera en que una organización puede cambiar en respuesta a los problemas que enfrenta determina si puede pasar a la siguiente etapa del ciclo de vida y cuándo lo hará, y si sobrevivirá y prosperará o si fracasará y morirá. (Jones, Gareth. 2008)



Fuente: Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. (Jones, Gareth. 2008)

CRECIMIENTO DE LA OSUNCUYO A LO LARGO DE SU VIDA

El crecimiento organizacional según Jones (2008) es la etapa del ciclo de vida en la que las organizaciones desarrollan las habilidades y competencias de creación de valor que les permiten adquirir recursos adicionales. El crecimiento permite que una empresa aumente su división de labores y su especialización y, por consiguiente, que desarrolle una ventaja competitiva. Una organización que es capaz de adquirir recursos es probable que genere un excedente de ellos que le permitan crecer más. Entonces, con el paso del tiempo, las organizaciones se transforman a sí mismas: se convierten en algo muy diferente de lo que eran cuando iniciaron.

La *teoría institucional* estudia cómo las organizaciones pueden aumentar su capacidad para crecer y sobrevivir en un ambiente competitivo al volverse legítimas, esto es, aceptadas, confiables y responsables, a los ojos de sus partes interesadas.

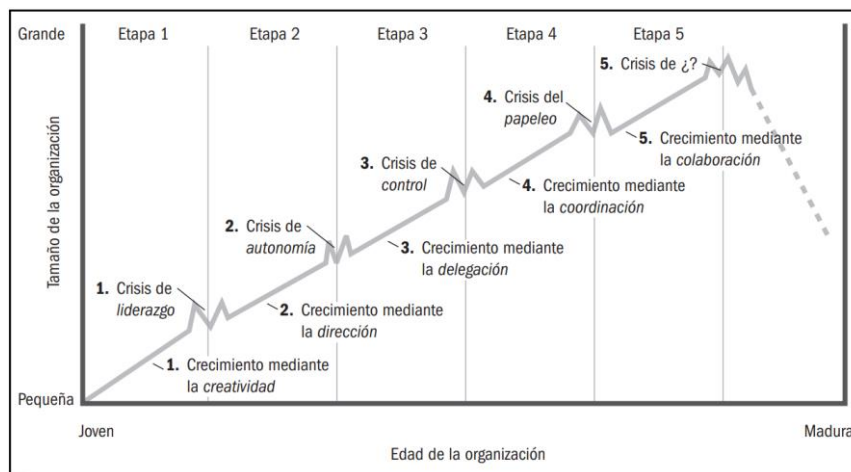
Para aumentar sus oportunidades de supervivencia conforme crecen, deben obtener aceptabilidad y legitimidad de sus partes interesadas al satisfacer las necesidades de estas últimas. La teoría institucional también argumenta que, para aumentar sus oportunidades de supervivencia, las organizaciones nuevas adoptan muchas de las reglas y códigos de conducta que se encuentran en el ambiente institucional que las rodea. El *ambiente institucional* es el conjunto de valores y normas que rigen el comportamiento de una población de organizaciones. (Jones, 2008)

MODELO DE GREINER

La teoría institucional es una manera de analizar cómo la necesidad de lograr legitimidad hace que una organización en crecimiento cambie su estructura, estrategia y cultura e imite a las

organizaciones exitosas. Si las organizaciones se imitan entre ellas de esta manera, resulta que tanto imitador como imitado enfrentan tipos semejantes de problemas estratégicos y estructurales conforme crecen. Muchos teóricos del ciclo de vida organizacional creen que las organizaciones enfrentan una serie predecible de problemas que deben tratarse para que las organizaciones crezcan y sobrevivan en un ambiente competitivo. Uno de los más conocidos modelos de ciclo de vida del crecimiento organizacional es el modelo de Greiner que propone que una organización pasa por cinco etapas secuenciales de crecimiento durante el curso de su evolución y que cada etapa termina en una crisis debido a un problema importante al que se enfrentará. Para pasar de una etapa a la siguiente, una organización debe cambiarse a sí misma exitosamente y solucionar el problema organizacional asociado con cada crisis. (Jones, 2008)

La siguiente imagen muestra las distintas etapas por las que pasa una organización en su crecimiento con sus respectivas crisis.



Fuente: Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. (Jones, Gareth. 2008)

Consideramos que la Orquesta Sinfónica se encuentra en la etapa de crecimiento debido a que ha tenido que superar diversas crisis para poder crecer como bien lo muestra el modelo de Greiner y a su vez se ha reinventado a lo largo del tiempo para evitar caer en un declive organizacional. Algunos indicadores que nos permiten afirmar que se encuentra en dicha etapa son:

Ampliación del repertorio: La orquesta ha estado diversificando su repertorio, incorporando obras de diferentes estilos y períodos musicales. Esta expansión del repertorio muestra un crecimiento artístico y una mayor capacidad para abordar una variedad de géneros musicales adaptados a la música clásica.

Proyectos especiales: La Sinfónica incorporó a su estructura organizacional el Vivero Musical, explicado anteriormente, lo que demuestra una expansión de sus actividades más allá de sus presentaciones regulares.

Incorporación de nuevos talentos: La orquesta desde sus inicios invitó a artistas internacionales de renombre, así como recluta permanentemente nuevos músicos talentosos de distintas partes del mundo. Esto permite fortalecerse como organización y brindar un servicio de mayor calidad en el ámbito musical.

Será explicado más adelante (capítulo III) como la organización innova para adaptarse a las necesidades de la demanda, esta transformación le permite obtener recursos adicionales del entorno (como poder captar una mayor cantidad de oyentes) para seguir creciendo y sostenerse.

Jones (2008) explica que es el ambiente institucional de una organización, si aplicamos dicho concepto a la Sinfónica podríamos decir que el ambiente institucional de las orquestas en Mendoza está influenciado por una combinación de factores culturales, políticos, económicos y sociales. Algunos de estos factores incluyen:

Valores y cultura organizativa: Cada orquesta puede tener su propia cultura organizativa, que incluye valores, tradiciones y prácticas específicas. Si bien, no tenemos conocimientos de cómo se compone la cultura de las otras orquestas de Mendoza, si pudimos analizar la cultura de la OSUNCUYO, explicada en este mismo capítulo, en la página diez (10)

Cultura Musical y Valoración Social: La rica tradición musical de Argentina, que incluye géneros como el tango, el folklore, y una apreciación por la música clásica, establece un contexto cultural en el que las orquestas pueden florecer. Este ambiente cultural influye en la programación de las orquestas, sus estrategias de alcance comunitario y educativo, y sus esfuerzos por mantenerse relevantes y atractivas para el público.

Apoyo Gubernamental y Políticas Públicas: Las políticas y el apoyo financiero del gobierno hacia las artes y la cultura juegan un papel importante en la viabilidad de las orquestas. Esto puede incluir subvenciones, financiamiento para programas de educación musical, y apoyo para festivales y eventos que presenten música orquestal. Como es el caso en Mendoza, del evento Paseo Sinfónico realizado por la municipalidad de Guaymallén, en dicho evento buscan destacar distintas bandas y orquestas de Mendoza.

Economía y Financiamiento: Las condiciones económicas de Argentina, incluida la inflación y la disponibilidad de financiamiento privado (patrocinios, donaciones, mecenas), impactan en el presupuesto de las orquestas y su capacidad para planificar a largo plazo, adquirir nuevos repertorios, mantener o mejorar sus instalaciones, y ofrecer salarios competitivos a los músicos.

Educación Musical: Las instituciones educativas, desde escuelas de música hasta universidades, son un componente crítico del ambiente institucional, proporcionando formación a los futuros músicos y creando una base de apreciación musical en la población. En Mendoza se pueden estudiar diversas carreras que hacen a la formación de un músico en la Universidad Nacional de Cuyo y también hay una tecnicatura en la Universidad de Mendoza.

Concluyendo sobre el ciclo de vida de la Orquesta, es evidente que la institución ha experimentado un proceso dinámico y multifacético a lo largo de su existencia, como bien nos relató el Coordinador General en la entrevista realizada (Anexo II), algunos de ellos fueron el traspaso de los Organismos Artísticos de la FAD al rectorado, la creación de un escalafón artístico cultural, el reglamento aprobado por el consejo superior, la obtención de sala propia adaptada a las necesidades propias de una orquesta, hasta llegar a la construcción de la Nave UNCuyo, hito importante que marcó la historia de la Orquesta (Anexo II), en convenio con la Ciudad de Mendoza. Desde sus humildes comienzos hasta su actual etapa de crecimiento y expansión, la orquesta ha demostrado una notable capacidad de adaptación y evolución. A lo largo de su trayectoria, la orquesta ha superado desafíos, ha celebrado triunfos y ha dejado una marca indeleble en la comunidad universitaria y en el panorama cultural de la región. Su compromiso con la excelencia artística, la innovación y la colaboración ha sido fundamental para su crecimiento y éxito continuo.

12. ANÁLISIS DEL AMBIENTE

Es muy importante comprender los acontecimientos que ocurren en el ambiente de una organización, el mismo está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la misma y pueden afectar en todo o en parte en la forma en la que opera o el acceso a recursos escasos.

Jones (2008) en su libro sobre Teoría Organizacional, hace la distinción de ambiente específico y general, que nos ayuda a entender detalladamente qué fuerzas afectan a las organizaciones.

El ambiente específico consiste en las fuerzas de las partes interesadas externas que afectan directamente la capacidad de una organización de asegurar los recursos. Clientes, distribuidores, sindicatos, competidores, proveedores y el gobierno son partes interesadas externas importantes que pueden influir y presionar a las organizaciones para que actúen de cierta manera.

El ambiente general consiste en las fuerzas (políticas, ambientales, económicas, tecnológicas, internacionales, y demográficas y culturales) que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos.

Daft (2011) expone de manera más comprensible, las fuerzas que hacen al ambiente de una organización, denominado “entorno”. El mismo comprende varios sectores que se dividen en entorno general y el de tareas.

Los sectores son:

- **Industrial:** competidores, tamaño de la industria, competitividad.
- **Materia prima:** proveedores, fabricantes.
- **Recursos humanos:** mercado laboral, capacitación, universidades
- **Recursos financieros:** bancos, fondos de inversión.
- **Mercado:** clientes, usuarios potenciales.
- **Tecnología:** tecnologías de producción, tics.
- **Condición económica:** recesión, tasa de empleo, tasa de inflación, PBI.
- **Gobierno:** estado, leyes, normas, impuestos
- **Sociocultural:** valores, creencias, costumbres, educación.
- **Internacional:** competencia, aranceles, tipos de cambio

El entorno de tareas está formado por los sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tienen un impacto directo para alcanzar sus metas. Los sectores que se incluyen son el industrial, el de materias primas, el mercado, el de recursos humanos y el internacional, depende la naturaleza de la organización y como esta se relacione a nivel mundial.

El entorno general incluye los sectores que ejercen una influencia indirecta en la organización, estos sectores afectan a todas las empresas. Se incluye el gubernamental, el sociocultural, el económico, tecnológico, financiero

Analizaremos a continuación el entorno de tareas y general de la Orquesta:

Entorno de tareas

Industrial: en este caso, dicho sector comprende otras orquestas competidoras como la Filarmónica de Mendoza y la Barroca.

Materia prima: Podríamos incluir a la gráfica donde imprimen las partituras, o quienes proveen pantallas especiales, bola de disco, catering, entre otros adicionales que son utilizados en conciertos especiales.

Recursos humanos: Este sector incluye el mercado laboral, que está integrado por todos aquellos estudiantes próximos a graduarse o ya egresados de la licenciatura en música, de la Universidad Nacional de Cuyo o de cualquier parte del mundo.

Mercado: El mercado de la Orquesta se compone de todos aquellos potenciales oyentes, amantes o no, de la música clásica.

Internacional: En ciertos conciertos se contratan solistas o directores de otros países. En el momento de hacer concursos para poder ingresar a la Orquesta como músico permanente son varios aquellos los que se han presentado y ganado del exterior, aportando así su cultura de origen a sus compañeros.

Entorno general

Condición económica y Gobierno: La Orquesta depende financieramente de la Universidad y a causa de la crisis económica del país, el presupuesto asignado para las distintas universidades del país, como lo es la UNCuyo es cada vez menor, teniendo así que aprovechar muy bien el dinero para subsistir.

Sociocultural: En cuanto a lo sociocultural podemos mencionar que la música es una parte integral de la vida comunitaria en Argentina. Las orquestas a menudo desempeñan un papel importante en eventos locales, festivales y celebraciones, lo que les brinda visibilidad y apoyo dentro de sus comunidades.

Tecnología: En este sector podemos incluir el sistema de sonido y de luces que utilizan en cada concierto, y como cada vez ha ido evolucionando más este sector, se pueden encontrar consolas de última generación muy novedosas que podrían ayudar a aumentar la calidad de los conciertos en vivo

Según Lamattina y Ferrari (2002), hay tres dimensiones que hacen al ambiente de una organización: incertidumbre, cambio y complejidad. Jones (2008) agrega que hay tres fuerzas que hacen que una organización aumente su nivel de incertidumbre:

La **complejidad** ambiental va en función de la fortaleza, cantidad y grado de interconexión de las fuerzas específicas y generales que una organización tiene que manejar. Cuanto mayor sea la cantidad y mayores las diferencias entre ellas, más complejo e incierto será el ambiente y más difícil de predecir y controlar.

El **dinamismo** del ambiente es una función de cuánto y cuán rápido las fuerzas de los ambientes específico y general cambian en el tiempo y, por consiguiente, aumentan la incertidumbre que enfrenta una organización. Un ambiente es estable si las fuerzas afectan el suministro de los recursos de una manera predecible. Un ambiente es inestable y dinámico si una organización no puede predecir la manera en la cual las fuerzas cambiarán con el tiempo

La **riqueza** del ambiente es una función de la cantidad de recursos disponibles para apoyar el dominio de una organización. En ambientes ricos, la incertidumbre es baja porque los recursos son abundantes, así que las organizaciones no necesitan competir por ellos.

El análisis del entorno es importante para comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos ámbitos señalados. Ello es lo que permite apreciar el impacto que tendrán las dimensiones ambientales, es decir, incertidumbre, cambio y complejidad, en el establecimiento de estrategias y políticas y también en el diseño de las estructuras internas de funcionamiento de las organizaciones.

Si exploramos las dimensiones expuestas por Lamattina y Ferrari (2002) que, en cuanto a la Orquesta, llegamos a las siguientes conclusiones:

La OSUNCUYO en cuanto al continuo de incertidumbre podemos decir que se encuentra con una baja incertidumbre ya que hay facilidad de acceso a los recursos, el ambiente es simple y estable y a su vez hay pocos factores ambientales.

Con la premisa del cambio, son pocos los factores que varían en su ambiente, se puede planear a largo plazo, el ambiente es predecible y hay situaciones ambientales de rutina como por ejemplo que un artista se enferme y tengan que buscar a un reemplazo el mismo día de la función.

Respecto a la complejidad, al ser el ambiente predecible y con poco cambio podemos decir que el mismo, es uniforme. Hay características homogéneas en los competidores, la tecnología usada no es de gran complejidad y no hay diversidad de precio en cuanto al servicio ofrecido.

MATRIZ FODA

Tabla 1

Matriz FODA de la Orquesta Sinfónica de la UNCuyo

	FORTALEZAS: Dependencia económica total de la Universidad Nacional de Cuyo. Sus integrantes son profesionales altamente capacitados. Conoce su público objetivo y a quién quiere dirigirse en cada concierto. Fuerte compromiso de los empleados con la cultura de la organización. Adaptación al cambio e innovación. Fidelización de su público por la vasta experiencia. Nave UNCuyo espacio propio	DEBILIDADES: Escasa vinculación con las distintas facultades de la UNCuyo. No se invierten recursos económicos en difusión y publicidad En cuanto a la infraestructura, se presentan deficiencias que afectan la calidad del producto artístico.
OPORTUNIDADES: Por su trayectoria, posibilidad de conseguir auspicios en medios de comunicación. Crecimiento de las tecnologías, como tabletas digitales para la lectura musical.	ESTRATEGIA FO Al ser una organización que innova y se adapta al cambio, y con el creciente uso de las tecnologías, los músicos no van a tener problema a la hora de adaptarse a las partituras en tabletas digitales. Posibilidad de armar estrategia comunicacional en medios de comunicación al	ESTRATEGIA DO Dado que no se destinan recursos a la publicidad y promoción de los conciertos, una estrategia efectiva para alcanzar a una audiencia más amplia es obtener patrocinios a través de los medios de comunicación. Se podría expandir el modelo de negocio con conciertos digitales y así quedarían

Ampliar el modelo de negocio con conciertos digitales.	conocer su público objetivo y a quién dirigirse con cada repertorio. Al contar con espacio propio, se puede innovar y trabajar de mejor forma para brindar un concierto digital.	menos expuestas las falencias infraestructurales, brindando un mejor producto artístico.
AMENAZAS: Condiciones económicas desfavorables del país. Licuidación salarial por la devaluación de la moneda.	ESTRATEGIA FA Por las condiciones económicas negativas del país, la OSUNCuyo no se vería obligada a quebrar o dejar de funcionar, a diferencia de orquestas privadas, debido a que depende de la UNCuyo. Debido a la adversidad económica del país, la Orquesta no bajaría el nivel de audiencia por la fidelización de su público sumado a que el precio de las entradas es accesible.	ESTRATEGIA DA Ya que hay escasa vinculación con los alumnos de las distintas facultades y no se destina dinero a publicidad y promoción debido al difícil contexto económico, una buena forma de llegar al claustro estudiantil es a través de la comunicación interna universitaria, incluyendo además la Radio U, redes sociales de centros estudiantiles, participando en actos académicos, entre otras.

Fuente: elaboración propia.

En este capítulo, hemos explorado detalladamente la historia, visión, misión, valores, objetivos, organigrama, cultura, estructura y ambiente de la Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo, comprendiendo así los pilares fundamentales que sustentan su funcionamiento y su impacto en la sociedad. Desde sus humildes orígenes hasta su evolución como una institución cultural de renombre, hemos examinado cómo la organización ha cultivado una identidad única y una visión compartida que guía su labor artística y su compromiso con la excelencia.



En el próximo capítulo, nos adentraremos en el análisis de cómo la orquesta puede integrar estos principios éticos y sostenibles en su gestión y operaciones diarias.

A través de esta transición, nos embarcamos en un viaje hacia un enfoque más consciente y responsable de la gestión organizacional, donde la música se convierte en un vehículo para la reflexión y la acción en pro de un futuro más ético, equitativo y sostenible para todos.

CAPÍTULO II

En el panorama empresarial contemporáneo, la intersección entre ética organizacional y desarrollo sostenible se erige como un campo de estudio de vital importancia, en el cual convergen la búsqueda de la excelencia ética en la gestión empresarial y el compromiso con la preservación del medio ambiente y el bienestar social. Este capítulo se adentra en la sinergia entre ética organizacional y desarrollo sostenible, explorando sus implicaciones, desafíos y oportunidades en el contexto empresarial actual.

La ética organizacional abarca los valores, principios y normas que guían el comportamiento de las organizaciones en sus relaciones con empleados, clientes, proveedores, comunidades y el medio ambiente. Por otro lado, el desarrollo sostenible se centra en la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas, considerando los aspectos económicos, sociales y ambientales. En este sentido, la integración de la ética organizacional y el desarrollo sostenible implica un compromiso activo con la responsabilidad social en sus diversas manifestaciones, así como con la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas.

Este capítulo examina los distintos tipos de responsabilidad social y se analizan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), un conjunto ambicioso de metas acordadas a nivel mundial para abordar los desafíos más apremiantes de nuestra época, y se exploran las estrategias que las organizaciones pueden implementar para contribuir a su consecución.

En este sentido, este capítulo busca profundizar en la comprensión de cómo las empresas pueden integrar la ética organizacional y el desarrollo sostenible en su ADN empresarial, adoptando prácticas y políticas que promuevan la sostenibilidad económica, social y ambiental a largo plazo.

1. ÉTICA EMPRESARIAL

La ética empresarial surge de los principios y valores que tiene una organización. Según Purroy (2007), en el fondo se trata de una manera de ser que determina la manera de actuar. En el ámbito empresarial, a este carácter se le denomina “cultura” de la empresa.

Cada empresa, cada institución tiene su propia cultura, que es el conjunto de principios, valores, normas, costumbres que poseen todos los miembros de la misma, ayudando al cumplimiento de los objetivos organizacionales (p. 13)

La manera de ser y de actuar se manifiesta en una cadena de decisiones. En nuestro quehacer cotidiano todos estamos confrontados con desafíos y disyuntivas éticas, todos tenemos la libertad de hacer las cosas de una manera o de otra, de elegir distintos fines o utilizar distintos medios. Y donde quiera que haya libertad, hay elección ética.

Si hay algo en lo que Purroy (2007) y Cortina (2005) están de acuerdo, es que la forma de ser y actuar de la empresa se ve reflejada en las decisiones que esta toma, y según Cortina, tienen que ser prudentes y justas para crear un clima ético. Y este clima se genera cuando los distintos niveles de la empresa saben que las decisiones suelen tomarse atendiendo a unos valores y existe la convicción generalizada de que eso es así.

Adela Cortina (2005) se refiere a decisiones prudentes en cuanto a que las decisiones que tome la empresa sean de manera responsable y a la vez sigan los valores que guían a la comunidad.

En cuanto a la premisa de seguir decisiones justas, la empresa debe abocarse al cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas o afectadas. Siendo esto, para muchas organizaciones, parte de sus objetivos, visión, misión y valores (pp.15-16)

Desde la perspectiva de Purroy (2007, p. 14), existen tres niveles de ética en una empresa.

1.El primer nivel se trata de brindar productos y servicios accesibles a amplias capas de la población, de alta calidad, confiables y eficientes. En la medida en que una empresa es más innovadora, hace uso más eficiente de los recursos escasos, sobre todo de los que tienen impacto ambiental. En definitiva, cuanto más “emprendedora” en satisfacer necesidades humanas, mayor es su contribución al bienestar de la sociedad.

En este sentido, la OSUNCUYO brinda un servicio de calidad a su público basado en la cultura musical clásica, así como otros repertorios. A su vez, el servicio es accesible ya que cuentan con entradas a muy bajo precio, y les ofrecen descuentos a estudiantes de la universidad y jubilados. Cabe destacar que muchos conciertos son con entrada gratuita.

2.Un segundo nivel del comportamiento ético se refiere a las relaciones humanas dentro de la empresa. Si algo está reñido con la ética es la incongruencia o la hipocresía, de tal forma que difícilmente puede una empresa comportarse éticamente hacia la sociedad, si no lo hace al interior de sí misma. Ello implica:

- Respeto a la individualidad y a los derechos humanos de sus trabajadores
- Transparencia y equidad en las relaciones laborales
- Reconocimiento del mérito y del esfuerzo
- Permanente preocupación por el bienestar material y espiritual del trabajador y de su familia

- Estímulo al progreso, a la creatividad, al mejoramiento humano y profesional
- Liderazgo basado en la legitimidad que da el ejemplo de la calidad moral

En este nivel, podemos afirmar, que el clima laboral en la OSUNCuyo es muy ameno, facilitando el trabajo diario y motivando a los empleados. El coordinador general de la orquesta, es un gran líder y destaca en lo comunicacional, promoviendo un ambiente laboral muy agradable, y al mismo tiempo estimula la capacitación permanente de los trabajadores, tanto músicos como otros integrantes. Además, se ha mostrado abierto a impulsar las motivaciones personales, abriendo el espacio creativo para que quien tenga interés, pueda presentar sus ideas y proyectos con el objeto de que, en un futuro cercano, puedan llevarse a cabo.

3. En un tercer nivel, la empresa debe también trasladar su comportamiento ético a las relaciones con las “partes interesadas”:

- Con los clientes y proveedores: relaciones de equidad, respeto y proporcionalidad en la prestación y cobro de servicios.
- Con los accionistas: rendición transparente de cuentas y razonable rentabilidad para su inversión
- Con las autoridades: respeto por la normativa y marco legales
- Con la comunidad: solidaridad con iniciativas comunales y minimización del impacto ambiental.

La OSUNCuyo traslada su comportamiento ético a su público brindándoles un servicio de calidad al mejor precio posible. Esto se ve reflejado en el precio de las entradas a jubilados, que es inferior al precio de la entrada general ya que es ampliamente conocida la crisis económica que afecta a las personas de este grupo de edad.

Si bien, por el carácter del organismo, para sostener las actividades de la Orquesta no hay accionistas, pero ella depende de la Secretaría de Extensión y de la Universidad, por lo que la organización analizada, rinde sus cuentas de forma transparente a quienes corresponda y a su vez respetan las normas de la UNCuyo adhiriéndose al marco legal de esta. Respecto de la comunidad, el organismo cuenta con proyectos pedagógicos (Vivero Musical) en los cuales se busca llegar a sectores vulnerables de la sociedad brindándoles educación musical.

2. DEL DESARROLLO SOSTENIBLE A LA RSE

El concepto de Responsabilidad Social deriva de una pauta superior que la abarca, el de Desarrollo Sostenible.

Este concepto fue exployado y discutido en varios contextos políticos internacionales en los años '80: uno de los más importantes fue el Informe Brundtland (que terminó con un Informe Mundial sobre medio ambiente y desarrollo en 1987), también fue tratado en la Cumbre de la Tierra desarrollada en 1992 en el país de Brasil.

Desarrollo Sostenible: “Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades” (Informe titulado «Nuestro futuro común» de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo)

Se trata de un concepto macro que trata de combinar una economía dinámica con una sociedad que ofrezca oportunidades para todos al tiempo que se mejora la productividad de recursos y se desliga el crecimiento de la degradación del medio ambiente. El desarrollo sostenible integra las esferas de lo económico, lo ambiental y lo social, las cuales guardan una estrecha relación entre sí:



Fuente: Los pilares del desarrollo sostenible: sofisma o realidad (Castaño, 2013)

Lo **económico** analiza las decisiones tomadas por individuos que refieren a los recursos limitados para satisfacer necesidades que son ilimitadas pero jerarquizadas

En cuanto a lo **social**, el desarrollo sostenible promueve la igualdad o el aumento de oportunidades para las generaciones futuras en comparación con las generaciones pasadas. Busca

establecer las bases para mejorar nuestra economía mediante incentivos para perfeccionar la educación, el conocimiento y la innovación.

Lo **ecológico**, se fundamenta en la idea de que el progreso futuro depende de la capacidad de personas y organizaciones para entender y administrar, de manera sostenida, todo lo concerniente a los recursos naturales, tanto renovables como no renovables.

Lo **equitativo** abarca lo económico y lo social, se busca lograr una vida equitativa para la población disminuyendo los conflictos económicos y sociales a su vez producidos por problemas ambientales. Todas las personas tienen el derecho a adquirir beneficios ambientales equitativos, equidad en agua potable, equidad en aire limpio, equidad en los recursos naturales, equidad en el trabajo, equidad en las oportunidades laborales, etc. Un desarrollo equitativo también supone la participación en la vida pública, en el acceso al empleo, en las oportunidades de carrera, y por supuesto, el salario presume la no discriminación basada en género, raza, cultura o religión.

Lo **soportable**, nos ofrece una mayor comprensión sobre la responsabilidad que debemos asumir hacia el medio ambiente, preservando los recursos que nos rodean mediante prácticas responsables, con el fin de prevenir dificultades o situaciones adversas que puedan impactar la sobre la vida y asegurar una alta calidad en los bienes y servicios obtenidos.

Lo **viable** engloba aspectos ambientales y económicos. Es necesario considerar factores como la desigualdad de ingresos, la concentración de la riqueza, el tipo de empleo, el uso de recursos naturales y el consumo energético de las actividades económicas, entre otros. Es esencial motivar a la población hacia una mayor eficiencia (aprovechamiento óptimo de los recursos) para que los proyectos deseados se ejecuten de la forma más efectiva. Al adherirse a las normativas ambientales, se podrán obtener más bienes y servicios beneficiosos para la comunidad. (Castaño, 2013)

Este modelo que muestra los pilares del desarrollo sostenible, lo podemos relacionar con la Orquesta de la siguiente manera:

Económico: La orquesta puede generar ingresos a través de la venta de entradas para conciertos. Estos ingresos ayudan a mantener la sostenibilidad financiera de la organización y a financiar programas educativos como los conciertos didácticos que son gratuitos para distintos colegios de la provincia.

Social: La orquesta puede proporcionar oportunidades educativas como los conciertos didácticos y de desarrollo personal a jóvenes a través del Vivero Musical, fomentando la inclusión social y la igualdad de oportunidades.

Ecológico: La orquesta puede adoptar prácticas sostenibles en sus operaciones como la reducción de residuos separando los desechos para luego reciclarlos, esta política se implementa hace

unos años desde la Universidad y se les exige a todas sus dependencias. Además, podría concientizar sobre cuestiones ecológicas a través de colaboraciones con organizaciones ambientales.

Equitativo: La orquesta puede trabajar para garantizar que todos tengan acceso a la música y a sus beneficios, independientemente de su origen socioeconómico, género, raza o habilidades. Esto lo realiza el Vivero Musical a través de conciertos gratuitos en comunidades desfavorecidas o vulnerables, como las actuaciones realizadas en el ex cose (centro de detención juvenil) o el asilo de ancianos en situación de calle “Hogar Santa Marta”. También se hace presente lo equitativo, al tener un precio más bajo y accesible para jubilados y estudiantes.

Soportable: La orquesta puede comprometerse a preservar los recursos naturales y a minimizar su impacto ambiental en sus actividades diarias. Esto puede implicar la adopción de medidas para reducir el consumo de papel, así como la gestión responsable de los residuos.

Viable: En el caso de una orquesta, ser viable significa poder mantenerse financieramente a lo largo del tiempo y también minimizar su impacto ambiental en sus tareas cotidianas. Esto implica encontrar un equilibrio entre la generación de ingresos, la eficiencia en el uso de recursos y la preservación del medio ambiente para asegurar que la orquesta pueda seguir existiendo y contribuyendo positivamente a la comunidad en el futuro, para esto se podría lograr una diversificación de las fuentes de ingresos para poder invertir en tecnologías que ayuden a las prácticas sostenibles.

La sostenibilidad es un perfecto equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. Este equilibrio se mueve a través de diferentes niveles de acción. Se debe buscar estrategias integradas que contengan objetivos económicos, sociales y ambientales para lograr la sostenibilidad.

2.1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendieran un nuevo camino con el que mejorar la vida de todas las personas, sin dejar a nadie atrás (ONU, 2023). La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que establecen que la erradicación de la pobreza debe ir de la mano de estrategias que fomenten el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales como la educación, la sanidad, la protección social y las perspectivas de empleo, al tiempo que se combate el cambio climático y se protege el medio ambiente.

Los 17 ODS son los siguientes:



Fuente: 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. PNUD (2023)

A su vez, cada ODS cuenta con una serie de metas a lograr para cumplir con la Agenda 2030. En total son 169 metas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son una guía, que nos permite a los individuos, organizaciones y Estados, poder establecer una ruta hacia la sostenibilidad del planeta.

Esta herramienta global representa un mapa que permite que las organizaciones puedan lograr el triple impacto que significa la sostenibilidad.

La OSUNCuyo contribuye en su accionar con distintos objetivos que son los siguientes:



Objetivo 4: garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

En este caso, a través del programa del Vivero Musical se preparan jóvenes adolescentes brindándoles educación de calidad. Los mismos concurren de distintas partes de la provincia de Mendoza como San Martín, Palmira, Lavalle, Gran Mendoza; sin importar el género. Lo que se busca mediante el Vivero es, además del acompañamiento pedagógico y formación a lo largo de sus estudios profesionales, una vez acabados los mismos, la inserción en orquestas tanto de Mendoza, preferentemente la OSUNCuyo, como de otras provincias.

Objetivo 5: lograr la igualdad de géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

En cuanto a este objetivo, la OSUNCuyo está comprometida con la igualdad en género al momento de la contratación de nuevos profesionales. La forma de ingreso a la Orquesta es por medio de concursos en los cuales se cumplen una serie de requisitos y etapas evaluativas eliminatorias en donde priman los conocimientos y aptitudes necesarias para el cargo vacante, sin distinción de género.

En caso de que dichos concursos en cierta área, como la administrativa, la hayan ganado mayormente hombres, se buscará en próximos ingresos que un requisito para entrar sea ser mujer para poder compensar y lograr esta igualdad de género.

Objetivo 8: trabajo decente y crecimiento económico

La OSUNCuyo les brinda la posibilidad a jóvenes que están preparándose para ser futuros profesionales, para que interpreten distintos repertorios con la Orquesta. Esto les permite acceder a sus primeras experiencias laborales a cambio, no solo de un salario, sino también de haber tenido el prestigio de tocar con una de las mejores Sinfónicas de la Argentina.

Objetivo 10: reducción de las desigualdades.

La estrategia de crear espacios de aprendizaje musical, de brindar acompañamiento social y educativo sin ningún tipo de distinción permite el fortalecimiento de miles de estudiantes a una educación de alta calidad. Este complemento a su educación y desarrollo, en especial en sitios en situación de vulnerabilidad, les permite a los estudiantes contar con herramientas que puedan usar para enfrentar los retos profesionales y personales.

Como ya se mencionó, el Vivero Musical busca disminuir las desigualdades sociales incluyendo en su programa jóvenes y adolescentes de distinta posición social

**Objetivo 16: paz, justicia e instituciones sólidas.**

A través de la música y la participación cultural se pretende transformar no solo a los integrantes de la orquesta, si no también todo el entorno comunitario y ecosistema institucional afín. Permitiendo empoderarse gracias a un impulso conjunto.



Objetivo 17: alianzas para lograr los objetivos.

La transformación solo es posible gracias a la unión y la cooperación de todos. Desde la Orquesta y la Secretaría de Extensión, se busca formar alianzas con otras instituciones y organizaciones para generar un impacto positivo en la sociedad

2.2. TRAZANDO EL CAMINO: LA APORTACIÓN UNIVERSITARIA A LA SOSTENIBILIDAD MEDIANTE LOS ODS

La Universidad Nacional de Cuyo es referente en la región por sus políticas ambientales con impacto social y también aporta a la sostenibilidad a partir del Plan Estratégico 2030. El mismo propone como innovación, incorporar 17 equipos conformados para trabajar variables en seis ejes transversales que propicien el cambio y la transformación de la institución para la próxima década, a saber: Políticas de sostenibilidad, Formación y docencia, Investigación, Extensión y vinculación; y Gestión. Además, dicho Plan se encuentra en consonancia con los compromisos asumidos para cumplir con la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. (Universidad Nacional de Cuyo, 2023)

El modelo apunta a la cuantificación de impactos económicos, sociales y ambientales, de manera tal que las acciones desarrolladas y planificadas desde la Universidad puedan comenzar a ser reportadas a corto plazo.

La sostenibilidad es uno de los ejes transversales del Plan, por lo tanto, la Universidad logró crear el Área Sostenibilidad Universitaria. La misma tiene como misión integrar transversalmente la Agenda 2030 a la enseñanza, extensión, vinculación, investigación, gestión y gobernanza de la UNCUIYO. En tanto que su visión pasa por planificar, coordinar y articular de manera transversal, acompañar, asesorar y orientar las prácticas de la UNCUIYO hacia la Sostenibilidad y la Agenda 2030, logrando que la institución académica sea un actor relevante en la sostenibilidad regional y contribuyendo a una sociedad más justa y sostenible. Dicha área se propone acompañar, asesorar y orientar las prácticas de la UNCUIYO hacia la Sostenibilidad. Así como diagnosticar, aplicar, medir y reportar la contribución de la Universidad a la sostenibilidad de Mendoza y la región. (Universidad Nacional de Cuyo, 2023)

Los programas que implementa la Universidad para llegar a cumplir el Plan 2030 son:

- Descarbonización. Medición y acciones por Huella de Carbono/Energía/Combustibles líquidos/ Movilidad Sostenible/Residuos
- Gestión responsable del agua.

- Formación e incorporación de la Sostenibilidad en las funciones sustantivas de la Universidad.
- Acompañamiento a las Unidades Académicas en acciones específicas.
- Revisión y creación de normativas para la Sostenibilidad
- Sistematización de datos, seguimiento y reportes del plan
- Comunicación de la Sostenibilidad (Universidad Nacional de Cuyo, 2023)

La UNCuyo tiene acciones vinculadas a los ODS como las siguientes:

- i. Proporcionar ayuda económica a estudiantes, por medio de becas (ODS 1: Fin de la pobreza)
- ii. Ofrecer opciones de menús nutritivos y a precios accesibles para quienes estudian y trabajan (ODS 2: Hambre cero)
- iii. Promover la venta de productos del comercio justo, a través de ferias y puestos en los campus (ODS 1: Fin de la pobreza y ODS 12: Producción y consumo responsables)
- iv. Incentivar una “Universidad 100% libre de humo de tabaco” en la Universidad, a partir de la Ordenanza N.º 50 del año 2018 (ODS 3: Salud y bienestar)
- v. Proporcionar acceso a servicios de salud y bienestar, a través de Salud Estudiantil, DAMSU y del área de Deportes, Recreación y Turismo; entre otros (ODS 3: Salud y bienestar)
- vi. Fomentar la relación entre la comunidad universitaria y grupos vulnerabilizados del territorio provincial, generando proyectos de Extensión Universitaria y Prácticas Sociales Educativas (ODS 4: Educación de calidad) (Universidad Nacional de Cuyo, 2023)

2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Según la ISO 26000 la Responsabilidad Social es la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en todas sus relaciones”. Los pilares de RS son el uso eficiente de los recursos (principalmente aquellos no renovables), el desarrollo humano y comunitario (incluida la ética y la gobernabilidad en las organizaciones) y la rentabilidad e imagen que son aspectos relacionados con el desarrollo económico de las organizaciones.

Podemos decir entonces que, de este concepto de RS, al englobar las organizaciones en general, se desprenden otros términos más específicos como RSE Y RSU que desarrollaremos a continuación.

i. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

La responsabilidad social universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables.

Se define la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como la gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural (Ayala, 2011)

La RSU es saber administrar los impactos que la Universidad tiene en sus cuatro áreas de funcionamiento (Administración, Formación, Investigación y Participación social). Así es necesario que sea responsable no sólo de cara hacia su entorno a través de proyectos sociales que incluyen a estudiantes de varias especialidades, sino también en la manera en la que, por ejemplo, recicla sus desechos, rinde cuentas transparentes o cuida del personal administrativo y académico. No es sólo asegurar que sus estudiantes sean el día de mañana responsables, es también asegurarse de que ella misma lo es. (Ayala, 2011)

Las Universidades a través de sus principales propósitos: formación humana y profesional (propósito académico) y construcción de nuevos conocimientos (propósito de investigación) tienen impactos específicos distintos a los generados por las empresas.

La UNCuyo aplica RSU desde sus distintas dependencias, ya sea, facultades, secretarías, centro de estudiantes, etc. Brindan becas universitarias (de estudio, de alojamiento, de fotocopidora, de transporte, de intercambio) para ayudar a los estudiantes que lo necesiten, como aquellos que no disponen de recursos necesarios para pagar fotocopias o aquellos que viven lejos del Gran Mendoza dándole las becas de transporte. También para quienes quieran y se animen a descubrir otras culturas, darles la posibilidad de conocer y estudiar en universidades extranjeras.

Cuentan con un programa para el reciclado de residuos, el cual el centro de estudiantes de cada facultad se encarga de concientizar e informar a los estudiantes.

Al depender del Estado Nacional, está obligada a presentar balances y rendir cuentas, y al ser estatal, toda esa información es totalmente transparente. Cualquier persona ajena o no a la institución si así lo desea, encuentra toda la información disponible en el sitio web de la universidad.

La Universidad cuenta con un Plan Estratégico 2030 donde tienen distintos objetivos, entre ellos, el objetivo estratégico de enseñanza, que impulsa el acceso a la educación universitaria de calidad, fortalece y brinda un acompañamiento integral a los docentes e impulsa a la inclusión social. (Universidad Nacional de Cuyo, 2023)

Luego el objetivo de Investigación y Posgrado que promueve la investigación, la producción, la divulgación científica, tecnológica y artística, la transferencia de los resultados de I+D y la formación de posgrado.

Y el objetivo de Vinculación, que busca contribuir al desarrollo socio productivo e industrial de la región y a las transformaciones que su matriz económica requiera, vinculando Universidad, sociedad y al sector público en procesos de generación de conocimientos, innovación y transferencia tecnológica (Universidad Nacional de Cuyo, 2023)

Estos son algunos de los objetivos del Plan Estratégico 2030 que aplica herramientas de la RSU, en las cuales la UNCuyo, administra de una muy buena forma el impacto de sus 4 áreas de funcionamiento, cuida al personal administrativo, acompaña al estudiante y al docente y los capacita, tiene sus programas de investigación, donde produce y divulga, y tiene su participación social en sus extensiones.

ii. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Para introducir el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, citamos a Adela Cortina (2005) quien dice que la responsabilidad social es una parte de la ética empresarial (p.13).

Purroy (2007) afirma que la RSE es la actuación que les corresponde a las empresas en la búsqueda del desarrollo sostenible, en favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente (p. 17).

Se puede ser ético – es decir, se puede hacer bien lo que es nuestro negocio con la vista puesta en la calidad humana y en el progreso social - sin tener un programa externo de RSE. Como también se pueden desarrollar programas sociales sin ser ético.

a. Diferencia entre la ética empresarial y la RSE

Nos parece importante destacar la diferencia entre dos grandes conceptos, teniendo en cuenta lo que significa RSE y Ética Empresarial según Purroy (2007), citado más arriba. La RSE es tomado en cuenta como un valor ético, entonces podemos afirmar que se encuentra dentro de la ética empresarial como Adela Cortina (2005, p. 13) afirma. Ambos conceptos llevan a buscar un equilibrio entre la rentabilidad económica que una empresa genera, el cuidado del medioambiente y la vinculación con la sociedad.

Una empresa debe buscar tener a la RSE como un valor que forme parte de su cultura organizacional, y no quedarse en el simplismo de hacer obras de filantropía. El mismo, es la donación de parte de las ganancias de una organización hacia algún centro comunitario, una ONG, entre otras. Hacer obras de filantropía, no es lo mismo que ser responsable socialmente, ya que esto último conlleva

un compromiso por parte de todos los que forman parte de una organización, desde la cumbre estratégica (altos directivos) hasta el núcleo operativo (trabajadores).

b. Beneficios de la RSE

Muchas empresas no apuestan por tener programas de RSE ya que interpretan que les va a traer costos mayores que no van a poder ser recuperados y solventados, cuando en realidad son muchos más los beneficios que los costos, que tiene aplicar dicho programa.

Algunos de ellos constituyen una mejora de la imagen corporativa. Así también una mayor fidelidad de sus clientes, al ver que la empresa está actuando éticamente cuidando al medioambiente y logrando una vinculación con la comunidad que antes no tenía. Esto trae otro beneficio, que es una ventaja competitiva frente a otras empresas que no incorporan RSE, ya que es una tendencia que viene en auge. Y al generar los beneficios ya nombrados, se terminan reduciendo sus costos, lo que resulta contrario al motivo por el cual muchas organizaciones no lo aplican.

c. Líneas de la RSE

Así como Purroy mencionaba que en una organización se encontraban tres niveles de ética (2007, p. 14), a su vez afirma que hay dos líneas de RSE.

La primera, hace referencia a que la empresa no solo tiene que centrarse en el negocio, si no también darle una “dimensión social” a la organización, esto sería la facilitación de los productos o servicios a los sectores de la comunidad que quedan excluidos de estos.

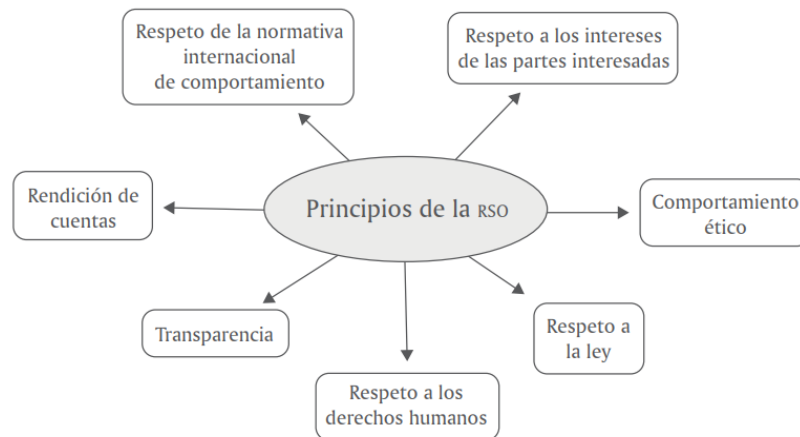
Como segunda línea, menciona que es importante la calidad de vida de los trabajadores, así como las “obras sociales” que realice la organización, como apoyo a centros de desnutrición infantil, comedores comunitarios, entre otros.

iii. RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

La cobertura de la Responsabilidad Social Organizacional no está sólo limitada al mundo de las organizaciones con ánimo de lucro, sino que ella atañe también a las organizaciones no empresariales como las estatales o las educativas. Debido a esto, es que surge la diferenciación entre Responsabilidad Social Empresaria y Responsabilidad Social Organizacional.

La Responsabilidad Social Organizacional (posteriormente como RSO) se define como: El compromiso de los negocios con la contribución al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida. Así las preocupaciones por el ambiente son parte de la RSO de la empresa. La RSO es un concepto fundamental como la libertad o la igualdad. Este debe estar siempre siendo redefinido para servir a las necesidades y tiempos cambiantes. (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2002, pág. 6)

La RSO debe ser implementada de forma transversal en todas las actividades de una organización y debe integrarse a la estrategia de la misma. Sus principios según la ISO 26000 son: comportamiento ético, respetar la ley, respetar los derechos humanos, transparencia, rendir cuentas, respetar normativas internacionales de comportamiento y respetar los grupos de interés.



Fuente: Responsabilidad Social Organizacional, definiciones y aplicación (Tello y Londoño, 2020)

La rendición de cuentas

Es necesario hablar, en primer lugar, de la rendición de cuentas. Al seguir este principio, la organización aceptaría ser evaluada por una instancia legítima ante la cual debe responder (ISO, 2010, p.10). Este principio establece que las organizaciones tienen la responsabilidad de considerar el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad, y el medio ambiente. Deben reconocer que no solo existen responsabilidades económicas, sino también sociales y ambientales, y deben actuar en consecuencia

La transparencia

La norma invita a las organizaciones a ser transparentes en sus actividades y decisiones de impacto sobre la sociedad y el medio ambiente (ISO, 2010, p.10).

Una organización socialmente responsable debe revelar la información sobre sus políticas, decisiones y actividades de forma nítida, oportuna, real y concisa. Esto incluye los impactos conocidos o probables en la sociedad y el medio ambiente (ISO, 2010, p.10).

La información emitida por la organización debe encontrarse disponible y accesible en todo momento. Esto es, la información debe organizarse de forma entendible para todas las partes interesadas, en especial para aquellos grupos que se consideren afectados significativamente por la organización (ISO, 2010, p.10).

Comportamiento moralmente correcto

Frente a las organizaciones, la sociedad tiene expectativas más allá de los requisitos legales. De ahí se deriva la necesidad de un comportamiento organizacional moralmente correcto.

En consecuencia, la organización tiene que respetar los valores fundamentales de la justicia, la equidad, la honestidad y el respeto por los derechos humanos en todas las interacciones, tanto internas como externas. La institución se interesa por las personas, los aspectos económicos, los animales, el medio ambiente y el compromiso para abordar los intereses de las diferentes partes (ISO, 2010, p.11).

Respeto a la ley

Una organización socialmente responsable debe respetar la legalidad, lo que significa respetar y acatar las leyes y regulaciones que recaen sobre ella (Tello y Londoño, 2020). La organización es responsable de emprender mecanismos que le mantengan al corriente de la legislación vigente, especialmente en lo relativo a la RSO (Tello y Londoño, 2020).

Respeto a la normativa internacional de comportamiento

Las organizaciones, adicional al cumplimiento de las normativas locales, deben procurar el emparejamiento de sus actividades a la normativa internacional vigente (ISO, 2010, p.13),

Este principio insta a las organizaciones a cumplir con las leyes, regulaciones y normativas internacionales relevantes, así como a apoyar los estándares y participar en iniciativas que promuevan la responsabilidad social a nivel global. Esto no solo garantiza el cumplimiento legal, sino que también contribuye a la construcción de una comunidad global más justa, equitativa y sostenible.

Respeto a los intereses de las partes interesadas

Este principio, en la norma ISO 26000 (2010) se refiere a la importancia de que las organizaciones consideren y respondan a las expectativas, necesidades y preocupaciones de todas las partes interesadas que puedan verse afectadas por sus actividades, decisiones y operaciones.

Se enfatiza la importancia de considerar y responder a las expectativas y preocupaciones de todas las partes interesadas relevantes en las decisiones y acciones de una organización. Esto no solo fortalece las relaciones con las partes interesadas, sino que también contribuye a la sostenibilidad y al éxito a largo plazo de la organización en su conjunto.

Respeto a los derechos humanos

El precepto de respeto a los derechos humanos en la norma ISO 26000 enfoca en la importancia de que las organizaciones respeten y promuevan los derechos humanos reconocidos internacionalmente en todas sus actividades y relaciones comerciales. Este principio reconoce la centralidad de los derechos humanos como un elemento fundamental de la responsabilidad social corporativa y establece pautas

para garantizar que las organizaciones respeten y protejan estos derechos en sus operaciones para contribuir a un entorno empresarial más justo, equitativo y respetuoso de los derechos humanos.

Estos principios pueden ser aplicados a la Orquesta de la siguiente manera:

Rendición de cuentas y transparencia: la Orquesta debe rendir cuentas a la Secretaría de Extensión la cual a su vez le reporta las mismas al rectorado de la universidad. Esta última publica sus informes en la página oficial en donde tienen un apartado denominado “gobierno transparente”.

A su vez la UNCuyo es controlada por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) que es un organismo que depende del Poder Ejecutivo Nacional y funciona como auditor interno y una de sus tantas funciones es revisar y controlar las cuentas de todas aquellas instituciones dependientes del Estado Nacional.

Comportamiento moralmente correcto: la Orquesta promueve un comportamiento ético entre sus integrantes propiciando la justicia, equidad y honestidad. Dicha conducta se traslada a todas sus relaciones y actividades diarias.

Respeto a la ley y a la normativa internacional de comportamiento: La institución analizada se adhiere a la normativa provincial, nacional e internacional siguiendo los lineamientos de la Universidad a raíz de su dependencia con esta última.

Respeto a las partes interesadas: la orquesta considera los intereses y necesidades de todas sus partes interesadas, tanto de sus músicos y personal, así como de su audiencia, organizaciones con las que se relaciona y la comunidad en general.

Respeto a los derechos humanos: la organización respeta los derechos humanos en todas sus actividades y relaciones, evitando cualquier forma de abuso y discriminación.

En conclusión, la aplicación de la RSO no solo reduce el impacto de la organización sobre el ambiente, sino que garantiza la sostenibilidad empresarial y aporta satisfacción a las necesidades presentes y futuras de los consumidores a través del desarrollo sostenible.

APLICANDO RS EN LA OSUNCUYO

Consideramos, una vez expuesto las distintas ramas de responsabilidad social, que la Orquesta al ser una organización que depende de la UNCuyo, institución que aplica RSU por ser de naturaleza universitaria, y a su vez no tiene como fin principal la rentabilidad, sino más bien la distribución de la educación y cultura a través de la música, aplica Responsabilidad Social Organizacional.

Como se muestra en el organigrama (capítulo I, p.10), uno de los entegramas muestra a “Proyectos pedagógicos”. Dentro de esto, se encuentra el VIVERO MUSICAL que fue un proyecto de la OSUNCuyo creado en el año 2017, en donde su labor es la captación de jóvenes profesionales, a

través de un programa de entrenamiento orquestal y lograr, además, un nexo con la comunidad universitaria, sectores vulnerables y público en general.

A lo largo de estos años, han tenido actuaciones en distintos lugares como:

- Hogar Santa Marta, donde albergan adultos mayores y enfermos terminales, acercándoles en los últimos años de vida de estas personas algo tan maravilloso como es la música clásica.
- Barrio Flores y Olivares, que aloja familias en situación de vulnerabilidad y pobreza, considerados partes del sector excluido nombrado anteriormente. Es un claro ejemplo de RSE y a su vez muestra los valores éticos que posee la OSUNCUYO, llevándoles un servicio al cual ellos por sus propios medios no pueden acceder.
- Sistema de Responsabilidad Penal Juvenil (ex Cose), donde fue un cuarteto de cuerdas perteneciente al Vivero a transmitirles, en esa situación de encierro permanente, una conexión con la música, un momento de distracción y a la vez de inculcación de cultura.
- Homenaje a los médicos del hospital universitario, por su gran labor y dedicación en la pandemia.
- Inauguración del centro contra la desnutrición infantil del Doctor Albino.
- Asunción de nuevas autoridades de la UNCUIYO en el año 2022.
- Didácticos en escuelas primarias y secundarias donde se les enseñaba a los alumnos distintos instrumentos musicales y la manera en la que se tocan.

Todas estas actuaciones las desempeñan continuamente ya que su labor se basa no solo en la captación de jóvenes profesionales sino también, en la vinculación con la comunidad brindando educación, alegría, calma, inspiración a través de algo tan valioso como lo es la música.

En este capítulo, hemos explorado en profundidad la intersección entre la ética y el desarrollo sostenible en el contexto de una orquesta, comprendiendo su importancia y sus implicaciones en la gestión y operaciones de esta institución cultural.

Al mismo tiempo, hemos trazado un puente hacia el próximo capítulo, donde nos adentraremos en la economía circular y el concepto de triple impacto. Analizaremos cómo estos enfoques innovadores pueden ser aplicados para maximizar la eficiencia de los recursos, minimizar el desperdicio y potenciar el impacto positivo de la orquesta en la comunidad y el medio ambiente

CAPÍTULO III

En un mundo cada vez más consciente de los desafíos ambientales y sociales, la economía circular y el concepto del triple impacto han ganado relevancia como modelos para la sostenibilidad empresarial. En este capítulo, exploraremos cómo la orquesta analizada ha aplicado estos principios, convirtiéndose en un ejemplo destacado de cómo las instituciones culturales pueden integrar la responsabilidad social y ambiental en su actividad. Además, analizaremos cómo la búsqueda de una orquesta de certificar para ser una empresa B, si bien al día de hoy no es posible, tomando los lineamientos de la certificación permite fortalecer su compromiso con estos valores, ofreciendo lecciones valiosas en busca de un impacto positivo en el mundo.

ECONOMÍA CIRCULAR

Para entender qué es la economía circular, primero definiremos que es Economía, “La Economía estudia cómo las sociedades administran los recursos escasos para producir bienes y servicios, y distribuirlos entre los distintos individuos” (Mochón Morcillo y Beker, 2008) y luego nos tenemos que remontar unos 250 años atrás, a la primera revolución industrial, donde se inició el modelo productivo que aún seguimos utilizando hoy día, y es un modelo de economía lineal que se basa en extraer, fabricar, comprar, usar y tirar, como si los recursos del planeta fueran infinitos.

En contraposición al planteamiento lineal, la economía circular es, conceptualmente, “restauradora” y “regenerativa”, propiciando que materias primas, productos y servicios mantengan su valor y su utilidad de modo permanente, aspecto que se debe tener en cuenta desde la fase de diseño de dichos productos y servicios, hasta el final de su ciclo de vida útil. El objetivo es procurar que tanto las materias primas como los productos y los recursos se mantengan dentro del ciclo productivo el mayor tiempo posible, suprimiendo el acostumbrado indicador de desarrollo económico basado exclusivamente en la magnitud del consumo de productos acabados.



Fuente: Desafíos de la política pública para el desarrollo de la Región Pacífico Central de Costa Rica (Suárez 2021)

La Economía Circular se puede ver como un desafío innovador en la gestión de las organizaciones. Es una nueva forma de encarar las relaciones entre el medio ambiente, los consumidores, las empresas y los organismos públicos, y presenta un gran potencial para la economía global y el desarrollo sostenible (Tuesta, 2021).

Las actuales preocupaciones por el cambio climático, el crecimiento poblacional, y la escasez de recursos, exponen el peligro de permanecer en una economía lineal. La economía circular promueve un uso eficiente de los recursos y de la energía.

La economía circular aboga por esquemas de pre y post producción que mantengan a los productos, subproductos y residuos valorizables en servicio durante un largo período, procurando su reutilización una y otra vez.



Fuente: Economía Circular y Sostenibilidad (Canu, 2017)

La imagen ilustra el modelo de economía circular que es un ciclo continuo de actividades que se contraponen al modelo de economía lineal explicado anteriormente. Se representa visualmente el flujo continuo de materiales y productos a lo largo de los diferentes pasos en el ciclo de vida bajo el enfoque de la Economía Circular.

Diseño y fabricación: Este es el punto de partida en el que se diseñan y fabrican productos teniendo en cuenta principios de diseño circular, como la elección de materiales reciclables o biodegradables y la durabilidad.

Distribución: Después de fabricados, los productos se distribuyen a los puntos de venta o a los consumidores. En este paso, se pueden optimizar las cadenas de suministro para reducir la huella

ambiental, por ejemplo, mediante la consolidación de envíos o la elección de medios de transporte más sostenibles.

Consumo: Los productos son adquiridos y utilizados por los consumidores. Aquí se enfatiza la importancia de maximizar la vida útil de los productos a través de un uso responsable y el mantenimiento adecuado.

Reciclaje y recuperación: Después de su vida útil, los productos son recolectados y procesados para recuperar materiales valiosos. Esto puede incluir el desmontaje, la separación de materiales y el reciclaje de componentes para su reutilización en la fabricación de nuevos productos.

Reutilización: Algunos productos pueden ser reintroducidos en el ciclo económico mediante la reutilización directa. Esto puede implicar reparación, remanufactura o simplemente la reutilización de un producto para un propósito diferente al original.

La representación de estos pasos como una "rueda continua" refleja la idea de que los materiales y productos pueden circular a través de estos procesos una y otra vez, en lugar de ser utilizados una sola vez y luego desechados. Este enfoque busca minimizar la generación de residuos y maximizar el valor de los recursos a lo largo de su vida útil.

La conexión entre la Orquesta y este sistema de economía regenerativa se manifiesta de la siguiente manera:

Diseño y fabricación: Al igual que en la economía circular, una orquesta puede aplicar principios de diseño sostenible en la producción de partituras y otros materiales relacionados. Esto puede incluir la adopción de prácticas de fabricación que minimicen el desperdicio y la contaminación y, además, puede explorar la posibilidad de utilizar materiales reciclados o reutilizados en la construcción de soportes para partituras.

Distribución: En la distribución de la música, una orquesta puede optar por formatos digitales que minimicen su impacto ambiental. Además, puede colaborar con proveedores y socios logísticos que compartan su compromiso con la sostenibilidad y la reducción de emisiones de carbono en la cadena de suministro.

Consumo: La orquesta puede fomentar prácticas de consumo responsable entre su audiencia, como la compra de entradas electrónicas en lugar de las físicas que se imprimen en papel. También puede promover hábitos de consumo sostenible, como la compra de productos locales y orgánicos en los recintos de los conciertos.

Reciclaje: Una orquesta puede implementar programas de reciclaje, esto puede incluir la reutilización de instrumentos dañados o en desuso, así como el reciclaje de papel, plástico y otros materiales utilizados en el día a día.

Reutilización: La reutilización de instrumentos musicales es una práctica común en muchas orquestas, que pueden restaurar y reparar instrumentos antiguos para su uso en lugar de comprar nuevos. Además, puede promover la reutilización de materiales musicales, compartiéndolos con otras organizaciones o donándolos a escuelas.

La orquesta puede aplicar los principios de la economía circular en todas sus actividades, desde el diseño y fabricación de instrumentos hasta la distribución, consumo, reciclaje y reutilización de materiales musicales. Al hacerlo, ayuda a reducir su impacto ambiental y contribuir a la construcción de un mundo más sostenible.

ORGANIZACIONES DE TRIPLE IMPACTO

Dentro de la economía circular, surgen organizaciones que aspiran a tener un triple impacto abarcando tres pilares fundamentales: el primero es el cuidado del medioambiente, no generando residuos o transformándolos en recursos y no contribuyendo a la contaminación del medioambiente, luego el alcance a la comunidad y por último la generación de beneficios económicos apoyándose sobre todo en los otros dos.

Hablar de alcance comunitario no es posible sin primeramente definir lo que entendemos por comunidad: colectivo de personas que interactúan y se relacionan de acuerdo a ciertas normas, valores, creencias, aspiraciones. Luego podemos definir el alcance comunitario como proceso estratégico que busca acercarse a los grupos de interés en la comunidad con los objetivos de: aumentar la concientización, proveer oportunidades de acceso y proveer espacios de participación (Ramos, 2015)

Tanto organizaciones como consumidores tienen una responsabilidad dentro de la economía circular y juegan un rol muy importante. Es importante reconocer que la responsabilidad de las organizaciones hoy en día, ya no se limita sólo a no contaminar o a cumplir con las disposiciones vigentes, debido a que estamos transitando hacia una transformación social, económica, cultural, ambiental, científica y tecnológica, cuyo eje central es la sustentabilidad. Este eje, hace a la economía circular y a las organizaciones de triple impacto.

i. IMPACTO SOCIAL

Se deben llevar a cabo acciones, establecer objetivos medibles, comprobables y fundamentalmente que colabore con una comunidad determinada en perseguir un fin social específico. El impacto social positivo se da cuando se logra crear valor en la comunidad por parte de la organización.

Las organizaciones deberán adoptar buenas prácticas como la igualdad en el espacio de trabajo, el trato hacia el empleado, prácticas comerciales justas y relaciones con proveedores responsables, entre otras.

Para plantear los objetivos sociales, las organizaciones pueden utilizar como ejemplo, los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” de la ONU que fueron explicados en el capítulo 2 y mencionamos como la Orquesta los aplica.

Otra forma es unirse con alguna organización o equipo de trabajo con propósito social y apoyarla para favorecer la vida de las personas que sean parte de esa empresa.

Las orquestas brindan a la sociedad un enriquecimiento cultural y educación a través de la música. La cultura abarca diversos aspectos de la vida humana, como el arte, la música, la literatura, la religión, la moral, las normas sociales, la tecnología, la comida, la vestimenta y el lenguaje. Está en constante evolución y puede variar significativamente de una sociedad a otra, e incluso dentro de una misma sociedad.

A lo largo de la historia, la música ha sido una forma de expresión artística que ha enriquecido el patrimonio cultural de la humanidad. La música clásica incluye composiciones de renombrados compositores de diferentes períodos, como Bach, Mozart, Beethoven, Tchaikovsky, entre muchos otros. Estas obras maestras representan un valioso legado cultural y artístico que ha perdurado a lo largo de los siglos. La música clásica preserva y transmite la historia, las tradiciones y las emociones de épocas pasadas. Es una forma de expresión artística altamente sofisticada.

La música clásica tiene el poder de emocionar, inspirar y transportar a los oyentes a un estado de contemplación y belleza estética. Las personas encuentran un gran disfrute y satisfacción al escuchar obras maestras de la música clásica, lo que puede contribuir al desarrollo personal y al bienestar emocional.

Una orquesta sinfónica es considerada como parte del patrimonio cultural de una comunidad. En la OSUNCuyo las partituras de todas las obras que han sido interpretadas son valoradas como patrimonio cultural de Mendoza, es decir que no pueden ser desechadas ni destruidas.

Además, podemos hacer mención, de que en cada temporada uno de los objetivos planteados, en su Manual de Gestión, por parte de la Orquesta es incluir o captar nueva audiencia al ejecutar distintos repertorios además de los clásicos, obteniendo así un público más amplio que desconoce el trabajo de la OSUNCuyo (OSUNCUYO, 2018). Algunos de los ejemplos de estos conciertos innovadores son:



En este caso se observa el flyer del repertorio con música de Coldplay sinfónico-coral interpretado por la OSUNCuyo junto al coro de jóvenes de la UNCuyo. Fueron dos funciones a sala llena donde se logró captar a un público más joven

Fuente: Orquesta UNCuyo programas 2022



El siguiente flyer corresponde a tres funciones de Rock Sinfónico que en su mayoría el rango etario fue entre 40 y 60... Fue interpretado por la Orquesta junto al coro de niños y jóvenes de la UNCuyo y Revolution Band.

Fuente: Orquesta UNCuyo programas 2022



La imagen que se observa es sobre “Concierto Playlist”. Fue una idea innovadora que dejó que el público allegado a la Orquesta, eligiera a través de encuestas de redes sociales, que obras de distintos compositores querían escuchar. Esta nueva manera de interactuar con la gente permite que haya un mejor feedback por parte de la audiencia.

Fuente: Orquesta UNCuyo programas 2023



La imagen muestra el repertorio de música mexicana interpretada por los músicos de la Orquesta para poder incluir gente de distintas etnias. Todos los años la OSUNCuyo ejecuta obras italianas en el marco del aniversario de independencia de Italia, logrando la unión de distintas culturas a través de la música.

Fuente: Orquesta UNCuyo programas 2022

No podemos dejar de lado el aporte de una orquesta sinfónica a la formación de los músicos, ya que la participación en una organización de esta naturaleza brinda a los músicos la oportunidad de desarrollar habilidades de interpretación colectiva. Tocar en conjunto con otros músicos, bajo la dirección de un director de orquesta, les permite aprender a escuchar, a adaptarse a diferentes estilos y a trabajar en equipo para lograr un sonido coherente y equilibrado. La OSUNCuyo posee un ambiente laboral ameno, flexibilidad en los espacios laborales, promoviendo además un buen trato entre los empleados. Tiene en cuenta la selección equitativa de músicos independientemente del género, nacionalidad o edad. Todo esto contribuye a la calidad profesional que hace a la Sinfónica una gran Orquesta de renombre en la Argentina.

También el impacto social se puede notar a través del programa “Vivero Musical”, en donde en el capítulo 2, se explica la labor del mismo y se ejemplifica con las distintas actuaciones en donde se logró un gran impacto positivo en la comunidad.

ii.IMPACTO AMBIENTAL

Los procesos a los que un producto o servicio deben someterse antes de su lanzamiento al mercado tienen que estar comprometidos con el cuidado del medio ambiente, controlando que los materiales a utilizar provengan de fuentes renovables o que se incluya un modelo de economía circular con una clara utilización de la regla de las 3 R (reducir – reutilizar – reciclar).

Las organizaciones con una sólida responsabilidad medioambiental exponen en sus manuales de procesos la reutilización o las medidas que toman frente a los desperdicios que generan con cada uno de ellos. Estos manuales no son obligatorios para todas las organizaciones, pero si quisieran aplicar para certificaciones internacionales debieran contar con documentación respaldatoria que aseguren las mismas.

Otro gran punto a tener en cuenta es la utilización de capital energético. Las compañías con responsabilidad medioambiental suelen reunir sistemas de energías renovables, comprimir el consumo mediante prácticas conscientes, realizar capacitaciones constantes y desarrollar obras eficientes con conciencia energética que garanticen comodidad.

Son muy pocas las orquestas que logran este tipo de efecto positivo como es el caso de la Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura la cual es una agrupación musical conformada por jóvenes y niños que viven en la comunidad instalada en el entorno del vertedero de Cateura, el principal vertedero de Asunción, la capital del Paraguay. (Atlas of the Future,2021)

Ellos se distinguen por interpretar obras musicales, entre ellas, música clásica, música folklórica, música paraguaya, música latinoamericana, música de los Beatles, entre otros, con instrumentos reciclados, fabricados a partir de residuos sólidos.

Favio Chávez, técnico ambiental que trabaja en la zona desde el año 2006, es quien asesora a los recicladores para elaborar instrumentos que emitieran sonidos musicales con restos de basura. Los instrumentos que ejecutan los miembros de esta orquesta imitan a violines, violas, cellos, contrabajos, guitarras, flautas, saxofones, trompetas, trombones e instrumentos de percusión, pero contruidos con basura. (Atlas of the Future, 2021)



Fuente: El sonido de la basura (Atlas of the Future, 2021)

Con este principio, la orquesta busca formar, a través de la música, a niños y jóvenes que vivan en la comunidad de Cateura en condiciones de vulnerabilidad y exclusión social, creando oportunidades a favor de sus integrantes, de manera que los mismos puedan contar con opciones que permitan proyectar su porvenir hacia mejores condiciones de vida que les permitan forjarse un mejor futuro.

Se realizó un estudio en la Universidad de León, en donde se analizaron 5 orquestas de España con el fin de medir la contaminación a través de la huella de carbono, el uso de papel, la auditiva, y la lumínica. (Universidad de León, 2020)

La investigadora que llevó adelante el estudio planteó la importancia de estudiar las orquestas al igual que se realizan auditorías ambientales a empresas y organismos públicos con el objetivo de mejorar su eficiencia energética y reducir los impactos medioambientales ocasionados. Todo esto para poder implementar mejoras que supongan un beneficio para el medio ambiente, y al mismo tiempo para la salud de los propios músicos.

En el estudio realizado la investigadora explica que cada vez se realizan estudios auditivos a los músicos porque se exponen muchas horas a altos niveles de presión sonora.

Al tocar un instrumento se requiere de muy buena iluminación para leer partituras sin tener que hacer un esfuerzo visual excesivo y a una distancia que le dé al músico libertad espacial. Las partituras generalmente están impresas sobre papel, y la fabricación de papel es uno de los sectores industriales que más energía consume.

También es necesario tener en cuenta, las emisiones generadas durante los desplazamientos de todos los miembros de la orquesta, no tanto para ensayos, sino para conciertos.

Teniendo en cuenta todos esos parámetros se elaboró un documento, a modo de ficha, que cualquier persona/orquesta puede utilizar, ya que solo se debe ir seleccionando la casilla correspondiente a sus características. (Universidad de León, 2020)

En la Orquesta Sinfónica de Mendoza, al momento de analizar lo planteado en el estudio se pudo observar que la generación de huella de carbono es mínima ya que son muy pocos los conciertos que se realizan fuera de la Nave UNCuyo, por ende, se evita el traslado de los músicos e instrumentos.

En cuanto a la contaminación lumínica, es inexistente, debido a que un estudio realizado por el Conicet en la Sala Roja de la Nave (donde toca la Orquesta) determinó que la luminaria es la correcta tanto para los espectadores como para los músicos. (INAHE-CONICET, 2021)

La contaminación auditiva también es mínima, ya que la Sala Roja al momento de construirse se inspiró en el Teatro de una Orquesta de Nashville (Estados Unidos) logrando así no solo insonorización si no también una acústica perfecta.

Lo que más genera contaminación por parte de la OSUNCuyo es el uso de papel que hacen imprimiendo partituras. El archivista musical de la Orquesta nos mencionó que se imprimían alrededor de mil hojas por cada programa. En el año 2023 se realizaron veintiséis programas distintos, lo que nos daría un aproximado de veintiséis mil hojas de papel utilizadas en la temporada de conciertos del año pasado.

Con lo expuesto anteriormente se concluye que la Orquesta no produce grandes cantidades de contaminación, aquello que tiene un mayor impacto negativo es el uso de papel generado por la impresión de partituras, lo cual viene siendo una preocupación para la gerencia de la Sinfónica, que ha planteado el reemplazar el papel por tabletas digitales que son exclusivamente para leer música.

iii.IMPACTO ECONÓMICO

Toda organización para mantenerse viva en el tiempo necesita contar con una rentabilidad económica, ahora bien, si este sustento económico tiene sus bases en la ética del impacto social y medioambiental, el crecimiento será también sostenible y a la vez más ambicioso.

Existen organizaciones que nacen con otros preceptos e incorporan estos pilares de manera paulatina, se suele dar en empresas que su estructura organizacional no es del todo rentable y cuenta con un consumidor más reflexivo y por tanto elige marcas que lo identifique, es decir que no se basa solo en el precio o la calidad del mismo.

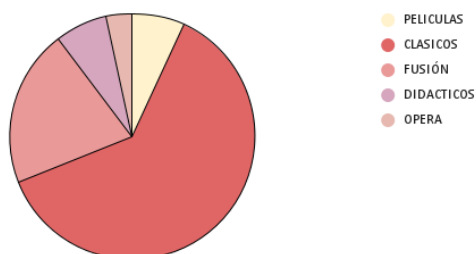
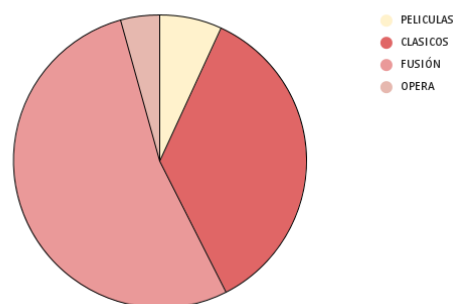
Es por ello que los modelos de negocio que ya se encuentran instaurados en el mercado buscan adecuarse a los nuevos consumidores, que son mucho más conscientes, le dedican tiempo a cambiar sus prácticas, sus políticas y su relación con la sociedad.

Además, están en constante capacitación para formar a sus empleados y así continuar mejorando la creatividad interna y la productividad en los espacios de trabajo. Son este tipo de organizaciones las que toman protagonismo en las redes sociales y forman parte del mercado mediante líderes de opinión y grupos específicos.

La OSUNCuyo se solventa con fondos de la Universidad que a su vez provienen del presupuesto destinado por parte del Gobierno Nacional, y gran parte la autogestiona, es decir que lo recaudado lo utilizan para solventar gastos fundamentales como contratación de artistas invitados, o también contratación de elementos para la puesta en escena de conciertos especiales como pantallas led, bolas de disco, entre otros.

Con un enfoque prioritario en su impacto social y una fuerte orientación hacia el beneficio comunitario, el impacto económico se genera manteniendo intacta su base social. En otras palabras, al buscar rentabilidad, se preservan los valores sociales fundamentales.

Cuando mencionamos el impacto social, se mostró distintos flyer de conciertos que excedían los repertorios tradicionales. En los siguientes gráficos se mostrarán como estos conciertos innovadores repercuten en los ingresos de la Orquesta, logrando así no solo mayor ganancia si no también mayor alcance de oyentes.

GÉNEROS**RECAUDACIÓN**

Fuente: Balance OSUNCuyo año 2022

Las distintas categorías son: películas, clásicos, didácticos, opera y fusión. Este último engloba programas que no son de música clásica convencional como Coldplay Sinfónico, Rock Sinfónico, Beatles Sinfónico, entre otros.

Se hizo un análisis teniendo en cuenta que tipo y cuanto se tocó cada género y cuánto recaudó cada uno. Se llegó a la conclusión de que los programas de fusión, si bien se interpretaron muchos menos que los clásicos, recaudaron un cuarenta por ciento más que los tradicionales.

La OSUNCuyo cuenta con distintos precios en las entradas a sus conciertos. El precio de la entrada general en el último cuatrimestre de 2023 era de tres mil pesos argentinos y para personas jubiladas y estudiantes de la UNCuyo el precio era dos mil quinientos pesos. Con esto no sólo motiva a estudiantes a asistir a los conciertos, sino que beneficia a un porcentaje de la población, que suele ser excluido en cuanto a actividades de esparcimiento, en ir a escuchar la Orquesta.

Con esto podemos decir que el impacto económico se sustenta en lo social.

ORQUESTAS DEL MUNDO Y EL TRIPLE IMPACTO

Como bien analizamos el triple impacto de la Orquesta Sinfónica de la UNCuyo, se presentarán distintas orquestas del mundo que apuestan por esta nueva economía regenerativa:

Seattle Symphony y su Compromiso Social

La Seattle Symphony, ha sido reconocida por su compromiso con la comunidad a través de programas educativos y de inclusión. Han lanzado iniciativas como el "Simple Gifts", que tiene como objetivo empoderar a las comunidades sin hogar y marginadas a través de la música. Parte de la iniciativa incluía colaboraciones con organizaciones locales para ofrecer presentaciones musicales y programas educativos a aquellos en situaciones de desventaja, como personas sin hogar, pacientes en hospitales y reclusos. Además, "Simple Gifts" se enfoca en proyectos que promueven la inclusión y el acceso a la música para todos, independientemente de su situación económica o antecedentes culturales. Esta iniciativa refleja un compromiso con la sostenibilidad social y cultural. (Seattle Symphony, (s.f). y Seattle Office of Arts & Culture (30 de junio de 2016))

The Philharmonia Orchestra y Proyectos Digitales

Con sede en Londres, The Philharmonia Orchestra ha abrazado la tecnología para reducir su impacto ambiental y aumentar su alcance educativo y social. Sus proyectos digitales, como las instalaciones inmersivas y las aplicaciones educativas, permiten a las personas experimentar la música clásica de manera innovadora y sostenible, sin necesidad de viajar, lo que reduce la huella de carbono asociada con los conciertos en vivo. Dichos proyectos han ganado premios como un Lovie, un premio del Raindance Film Festival y tres premios de la Royal Philharmonic Society. (Philharmonia, s.f.)

Euskadiko Orkestra y su relación con los ODS

Es una orquesta sinfónica española dependiente del Departamento de Cultura del Gobierno Vasco. Tiene su sede en la ciudad de San Sebastián en España (Euskadiko orkestra, 2021). Se puede observar en su página web un apartado denominado "Transparencia", en el cual no solo incluye organigrama, distintas normativas a las que se ajustan, informe y uso del presupuesto sino que también incluye un plan para la igualdad. Ellos explican que los Planes para la Igualdad son marcos de actuación

que contienen un conjunto de estrategias orientadas a hacer efectiva la igualdad entre mujeres y hombres. El objetivo de estos es abrir un proceso en las organizaciones, una línea de trabajo estable, que permita lograr la igualdad entre mujeres y hombres (Euskadiko orkestra, 2021). Dicho plan contribuye al objetivo 5 de los ODS, el cual es lograr la igualdad de géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

EAFIT: una Orquesta Verde

Desde su nacimiento en el 2000, la Orquesta Sinfónica EAFIT perteneciente a la universidad privada EAFIT con base en Medellín (Colombia) ha desempeñado un papel muy importante en el tejido cultural de su país. Más allá de ofrecer una programación estable de música sinfónica universal, colombiana y contemporánea, la Orquesta ha sido un agente transformador y generador de oportunidades de acceso; ha contribuido en la consolidación de lazos sociales y en la reducción de barreras culturales (EAFIT, s.f.) Susana Palacio, quien es gerente de la Orquesta, cuenta que ellos declaran que la Sinfónica Colombiana es “verde”. Es decir, que tienen consciencia de la huella que dejan en el planeta y actúan para matizarla. Además, explica, que es una orquesta que no se detiene: investiga, arriesga, innova, cambia, forma a los músicos jóvenes que garantizarán su existencia y su relevancia en el futuro. Esto de “verde” se traduce en conversaciones centradas en el género, la juventud, la biodiversidad. Hacen énfasis en el papel de la mujer en la música clásica. y también organizarán conciertos, en este 2024, que abran puentes de comunicación entre la música y el cambio climático, así como que celebren los diversos sonidos que tiene Colombia en sus regiones. (El Colombiano, 2024)

EMPRESAS B: LAS MEJORES EMPRESAS PARA EL MUNDO

En el mundo empresarial contemporáneo, el concepto de las empresas B está redefiniendo el paradigma tradicional de éxito. Al igual que una orquesta sinfónica, donde cada instrumento juega un papel esencial en la creación de una armonía perfecta, las empresas B operan con un enfoque holístico, integrando objetivos económicos con compromisos sociales y ambientales. Esta sinergia entre las diversas partes interesadas de una empresa B y el bienestar de la comunidad y el entorno recuerda a la meticulosa coordinación entre los músicos de una orquesta, donde el objetivo no es solo ejecutar sus partes individualmente, sino contribuir a una experiencia colectiva que trasciende a cada intérprete.

Al día de hoy no se encuentran orquestas en el mundo que hayan certificado formalmente, pero incluso sin la certificación de empresa B, una organización de este tipo que adopta el modelo de negocio B se embarca en una sinfonía de cambio positivo, alineando sus prácticas con valores que resuenan más allá de la música. Este compromiso refleja un profundo equilibrio entre el arte y la ética empresarial, donde cada decisión, desde la sostenibilidad ambiental hasta la inclusión social y la gobernanza ética,

contribuye a una composición más grande que busca el bienestar de la comunidad y el planeta. Al actuar como una empresa B en espíritu, la orquesta no solo eleva su repertorio artístico sino que también se convierte en un impulsor de impacto social, demostrando que la belleza de la música puede ir de la mano con la responsabilidad empresarial. Este enfoque orquestal hacia la sostenibilidad y la equidad crea una resonancia que inspira a audiencias, empleados y la comunidad en sí, estableciendo un nuevo estándar de excelencia tanto en el escenario como en la esfera corporativa. Aunque la certificación formal puede estar fuera del alcance de las orquestas por su naturaleza, el espíritu de las empresas B impregna cada nota que tocan, convirtiendo a las orquestas en una fuente de inspiración y un modelo a seguir.

Antes de definir y comprender qué es una Empresa B, resulta de suma importancia comprender de qué se trata “B Lab”, y cuál es la función que cumple para luego comprender Sistema B en América Latina.

B Lab es una organización estadounidense sin fines de lucro, que nace en el 2006 para brindar apoyo a empresas y empresarios que usan el modelo de negocios tradicional para resolver problemas sociales y ambientales y de esta manera generar valor a la sociedad. B Lab impulsa este cambio a través de:

- La construcción de una comunidad global de Empresas con certificación B que cumplen con los más altos estándares de rendimiento social, ambiental, transparencia pública, y responsabilidad legal.
- Promoción de la misión, utilizando estructuras empresariales innovadoras para alinear los intereses de las empresas con los de la sociedad.
- Ayudar a miles de empresas, inversores e instituciones a medir lo que importa, mediante el uso de la evaluación de Impacto para analizar su accionar y el de las empresas con las que trabajan, con el mismo rigor que sus ganancias.
- Inspirar a millones de personas a unirse al movimiento a través de los medios. (Blab, s.f.)

Sistema B es una organización sin fines de lucro que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de los negocios, todos juntos, no son suficientes para resolver los problemas sociales y ambientales actuales. Promueve a las Empresas B y otros actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental. (Sistema B, s.f.)

i. ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS B?

Se trata de una nueva forma de ver y hacer empresas, donde se busca un triple impacto positivo: financiero, social y medioambiental. Buscan ser las mejores organizaciones para el mundo, y no del mundo.

Las empresas B comparten las siguientes características:

- **Propósito:** Buscan crear impacto positivo en el ámbito social y el ambiental.
- **Responsabilidad:** Su fin primordial son los intereses de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
- **Transparencia:** Publican un informe anual sobre su impacto social y ambiental certificado por B Lab. (Sistema B, s.f.)

Son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial ya que no sólo operan en el mercado como empresas tradicionales, sino que también utilizan ese poder para dar solución a problemas sociales y ambientales.

La empresa B combina el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales aspirando a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo. Estas empresas buscan maximizar el impacto social/ecológico, como organizaciones sin fines de lucro o el sector público, pero siendo autosostenibles como las empresas tradicionales.

Es importante destacar que las empresas que se certifican no son perfectas, pero toman un compromiso de mejora continua. Esta certificación es una revisión detallada de todos los ámbitos de la empresa. Busca ayudar a identificar todas las posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto positivo.

Cuatro de los elementos claves de las empresas B son:

Propósito: Las motiva la creación de impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Requisito Legal: Amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros.

Certificación: Se evalúa y se compromete a mejorar sus estándares de gestión y transparencia.

Interdependencia: Son parte de una comunidad: declaración de interdependencia. (Sistema B, s.f.)

ii. ¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE SER UNA EMPRESA B?

Los más relevantes según la página web oficial de Sistema B son:

- Movimiento global: las empresas B logran inspirar a muchos a sumarse al movimiento y generar una nueva fuerza económica enfocada en el triple impacto positivo.
- Mejora continua: la certificación es una herramienta de mejora continua que permite que las empresas B identifiquen sus áreas más débiles y así aumenten su impacto positivo de manera permanente.
- Acceso a nuevos clientes: las empresas B se integran a la cadena de valor de grandes empresas y además se asocian comercialmente con otras empresas.
- Posicionamiento: estas empresas logran posicionarse fuertemente en los medios, debido a que se trata de un movimiento mundial integrado cada vez más por grandes empresas.
- Protección de la misión: el propósito de las empresas B perdura en el tiempo al protegerse legalmente. (Sistema B, s.f.)

iv. ¿DE QUÉ SE TRATA LA CERTIFICACIÓN?

La certificación de empresas B implica una evaluación exhaustiva de varios aspectos de la empresa, incluyendo sus prácticas laborales, impacto ambiental, relaciones con la comunidad, gobernanza y transparencia. La empresa debe cumplir con ciertos criterios y obtener una puntuación mínima en la evaluación para ser certificada como empresa B. (Sistema B, s.f.)

Una vez certificada, la empresa puede utilizar el sello de "Certified B Corporation" para demostrar su compromiso con la responsabilidad social y ambiental. Además, las empresas B deben cumplir con ciertos requisitos de transparencia y rendición de cuentas, como publicar informes anuales de impacto y someterse a evaluaciones periódicas de recertificación.

La certificación de empresas B es un reconocimiento otorgado a las empresas que demuestran un compromiso genuino con la generación de un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, además de buscar beneficios económicos. Esta certificación ayuda a diferenciar a las empresas que están verdaderamente comprometidas con la sostenibilidad y la responsabilidad social de aquellas que simplemente realizan afirmaciones vacías en este sentido.

v. ¿CÓMO CERTIFICARSE?

Los siete pasos para convertirse en una empresa B a grandes rasgos:

1. Registrarse en Empresas B para comenzar la Evaluación de Impacto B, una herramienta gratuita y 100% online.
2. Completar la evaluación. Si se obtiene un mínimo de 80 puntos se podrá optar por la certificación.
3. Agendar la revisión con el equipo de estándares.

4. Documentar.
5. Registrar el modelo de Negocio de Impacto.
6. Firmar el acuerdo para Empresas B Certificadas.
7. Pagar la certificación anualmente (Comunidad empresas, s.f.)

Quién evalúa y toma la decisión de certificar es B Lab

v. ¿QUIÉNES PUEDEN CERTIFICARSE?

Algunos de los requisitos mínimos para certificarse son:

- Llevar más de 12 meses de operaciones: Las empresas que llevan menos de ese tiempo operando deberán acceder al sello B Pendiente.
- Operar en un mercado competitivo: La empresa debe operar en un mercado competitivo y estar expuesta a los riesgos normales de ser empresa, competidores, impuestos, cambios en el mercado. Las empresas que operan en un monopolio, son controladas por el gobierno o que tienen beneficios sustanciales relacionados a la paga de impuestos, por ejemplo, no serán elegibles para la Certificación B.
- Requerimiento legal de Empresa B: La empresa debe poder, y estar dispuesta a cumplir el requerimiento legal de Empresa B y a realizarlo efectivamente cuando corresponda según su proceso de certificación.
- Entidad con fines de lucro: La filosofía de las Empresas B es probar que las empresas pueden hacerse cargo de resolver problemáticas socioambientales a través de su negocio. De este modo, entidades sin fines de lucro como fundaciones, ONG, entre otras entidades civiles, no podrán acceder a la certificación de Empresa B dado que han sido creadas específicamente para resolver esos problemas.
- Negocio Completo y Distinto: La Certificación de Empresa B es para negocios completos, incluyendo todas las áreas de gestión de dicha empresa. No es posible acceder a la certificación de manera individual para sus divisiones, marcas, departamentos o empresas que no tengan el control de su producto o servicio. (Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, 2022)

Dado que uno de los requisitos para certificar es que la empresa persiga el fin de lucro, la Orquesta no podría presentarse a las instancias de certificación, ya que su propósito es buscar enriquecer la vida cultural, preservar el patrimonio musical, fomentar el talento local e internacional, y desempeñar un papel crucial en la educación y la diplomacia cultural del país.

A través de una exhaustiva búsqueda, pudimos encontrar que ninguna orquesta del mundo está certificada como Empresa B. El resultado de la búsqueda arrojó que hay distintas empresas que se dedican a la industria musical que, si poseen dicha certificación, algunas de ellas son:

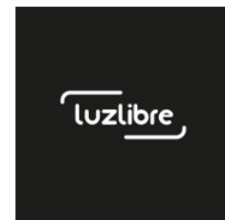
Last Tour es un activador cultural y social, cuyos pilares son la creatividad y la innovación, con el objetivo de contribuir al desarrollo cultural y la co-creación de la sociedad. El propósito de la empresa española, es ser una gran organización sostenible e independiente para crear, construir y desarrollar iniciativas culturales y sociales que contribuyan al bienestar y desarrollo de la sociedad.



Fuente: Encontrar empresas B (Blab, s.f)

Apoyan el talento y difunden la cultura a través de distintos festivales de música: Bilbao BBK Live, Cala Mijas y Azkena Rock Festival, y espacios gastronómicos y salas de conciertos como La Ribera. (Blab, s.f.)

Luz Libre S.R.L, empresa argentina, crea proyectos propios y ayuda a medios, empresas, agencias y organizaciones a desarrollar proyectos de comunicación que generan un impacto social sustentable. Algunos de sus clientes son DIRECTV, Frávega, Galicia, YPF, Farmacity, Mastercard, entre otros. (Luz libre, s.f.)



Fuente: Encontrar empresas B (Blab, s.f)

Liquid Blue es una banda de fiesta internacional galardonada con múltiples premios para eventos exclusivos. A través del poder de la música, la educación y las acciones positivas, Liquid Blue, una corporación benéfica de California (Estados Unidos), y su propietario, Scott Stephens, se esfuerzan por utilizar el negocio musical como una fuerza para el bien. Son el primer grupo musical en ser designado como “Corporación B Certificada” y miembros activos de “1% para el Planeta”. El conjunto con sede en San Diego es la banda que más ha viajado del mundo y, por lo tanto, tiene una perspectiva única sobre los asuntos mundiales que impregna la música de la banda y la mentalidad de estos músicos que han experimentado gran parte del planeta Tierra. A través de compensaciones de carbono, Liquid Blue se esfuerza por ser una empresa neutra en carbono. (Liquid Blue, s.f.)



Fuente: Encontrar empresas B (Blab, s.f)

En conclusión, este capítulo ha explorado la poderosa convergencia entre la economía circular, el triple impacto y el mundo de la música representado por una orquesta. Hemos visto cómo esta institución cultural no sólo ha adoptado prácticas sostenibles y socialmente responsables en su funcionamiento diario, sino que también ha abrazado de alguna manera los principios de la certificación de empresas B como una manera de validar y reforzar su compromiso con estos principios.



A través de este análisis, hemos destacado el potencial transformador que tienen las organizaciones culturales para liderar cambios significativos en la búsqueda de un mundo más justo y sostenible. Además, al mencionar ejemplos de orquestas en todo el mundo que están siguiendo el camino hacia la aplicación de los pilares del triple impacto, hemos evidenciado un movimiento global hacia la integración de valores éticos y ambientales en el ámbito musical.

CAPÍTULO IV

La música, con su poder para conectar emociones, culturas y generaciones, ha sido desde tiempos inmemoriales un puente entre distintos segmentos de la sociedad. En este contexto, las orquestas desempeñan un papel fundamental, no sólo como guardianes de la tradición musical, sino también como agentes de cambio y renovación. En particular, la relación entre las orquestas y los jóvenes ha sido un tema de interés creciente en los últimos años, tanto en el ámbito académico como en el práctico.

En este capítulo, exploraremos detalladamente esta interacción entre las orquestas y los jóvenes. Analizaremos cómo la OSUNCuyo está abordando el desafío de atraer y comprometer a las nuevas generaciones en un mundo cada vez más diverso y digital. Asimismo, se pondrá énfasis en la importancia de fomentar una conexión significativa y duradera entre ambos actores, con el objetivo de enriquecer no solo el panorama musical actual, sino también la vida de las nuevas generaciones y la sociedad en su conjunto.

La música clásica vive una profunda crisis de público joven. John Sloboda, quien es psicólogo y pianista, es profesor de investigación en la Guildhall School of Music and Drama, donde actualmente dirige la investigación sobre el impacto social de hacer música. Sloboda, está convencido de que una cuestión clave para entender la falta de interés de los jóvenes por los conciertos de música clásica es que en ellos no hay lugar para la sorpresa. “En un concierto de pop, folk o jazz no sabes de antemano qué van a tocar, ni cómo va ser el escenario, la luz, la indumentaria del grupo o el nivel de improvisación sobre temas conocidos. Todo lo contrario ocurre cuando se trata de música clásica”. (BBVA, 2018)

Para demostrar que es posible llegar al público joven rompiendo estas barreras, la investigación de Sloboda ha probado, con gran éxito de público, llevar la música clásica a los pubs. John describe así la experiencia: “una orquesta de 12 instrumentos interpreta piezas de Handel en un pub completamente lleno de menores de 35 años. La gente, de pie, sentada en el suelo o apoyada en la pared, con una copa, escucha el concierto, pero también las explicaciones de los músicos sobre la pieza que están tocando, en un ambiente de fiesta, con mucho margen para que el público reaccione a lo que ocurre en el escenario, risas, comentarios con los demás asistentes y libertad para moverse” (BBVA, 2018).

La BBC Philharmonic Orchestra también ha optado por añadir a su programación nuevas formas de presentar la música clásica pensadas para los más jóvenes. Una de ellas, explica Simon Webb, su director general, es llevar la música hasta los espacios donde los jóvenes se sienten cómodos, como la universidad, con un programa que combina el repertorio clásico con el contemporáneo.

La orquesta de la BBC también organiza conciertos de géneros cruzados: “Cada año celebramos Philharmonic Presents, un concierto en el que tocamos con artistas de pop y rock, como The Pet Shop Boys, Boy George, Clean Bandit, John Grant, The 1975, Jarvis Cocker, Richard Hawley y The XX”, añade Webb. (BBVA, 2018)

José Loyero, coordinador general de la OSUNCuyo, explicó en la entrevista realizada (Anexo II) cuál es la relación entre los jóvenes y la Orquesta. Lo presenta como un gran desafío dado que vivimos en un mundo altamente digitalizado y consumido por las redes sociales. Cuenta que compiten con una amplia variedad de propuestas musicales y el rol de los jóvenes es el de prosumidores, es decir que ellos son quienes transforman la oferta cultural. A lo largo de las últimas dos temporadas de conciertos, la Orquesta Sinfónica, ha ofrecido novedosos programas involucrando géneros como música de películas, de videojuegos, música de Coldplay, Queen, entre otros, logrando así un mayor número de espectadores jóvenes.

"Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta"

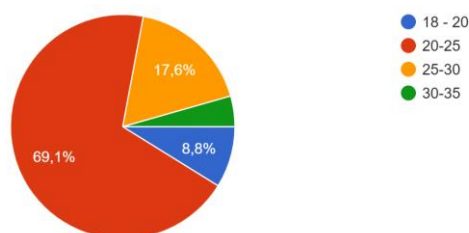
Como se describió anteriormente, es a nivel mundial la falta de audiencia joven en las orquestas y dado que nos importa la relación entre los dos actores mencionados anteriormente, realizamos un cuestionario para poder observar qué tanto conocen y cómo se da la interacción entre la Orquesta Sinfónica y los jóvenes. Las preguntas del mismo se encuentran en el Anexo III.

Según Hernández Sampieri (2014), un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. En este caso lo realizamos a través de la herramienta brindada por Google denominada Formularios. Pudimos recabar 68 encuestas, las cuales fueron analizadas para obtener las conclusiones.

Se realizaron distintas preguntas, algunas cerradas y otras abiertas.

Algunas de las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

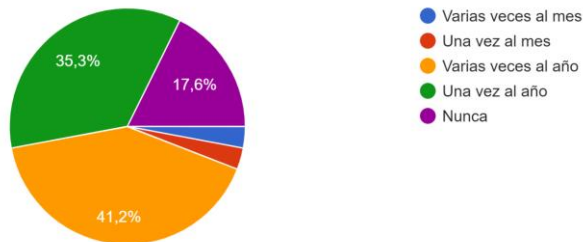
Qué edad tenés?
68 respuestas



En esta pregunta, se observa que el mayor porcentaje de respuestas (69,1%) es que los encuestados se encuentran en un rango de entre veinte y veinticinco años de edad.

Fuente: encuesta de elaboración propia “Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta”

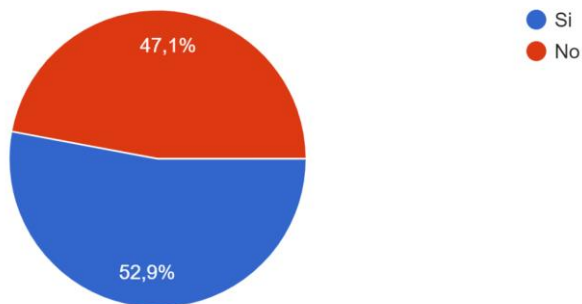
¿Con qué frecuencia asistes a eventos culturales (conciertos, exposiciones, teatro, recitales, etc.)?
68 respuestas



En esta pregunta, se muestra que la frecuencia con la que asisten a los conciertos es varias veces al año, teniendo en cuenta que muy pocos asisten con regularidad.

Fuente: encuesta de elaboración propia “Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta”

¿Conoces o has escuchado algún concierto de Orquesta alguna vez?
68 respuestas

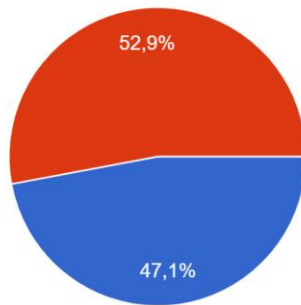


La mayoría de los jóvenes que contestaron la encuesta (52,9%) contestaron que sí ha escuchado un concierto de orquesta alguna vez, siendo muy parejo el porcentaje con el que no ha escuchado una sinfonía.

Fuente: encuesta de elaboración propia "Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta"

¿Conoces la Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo?

68 respuestas



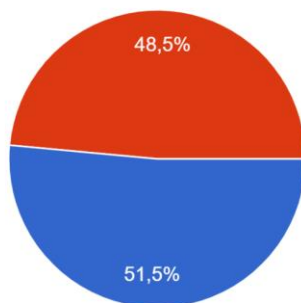
● Sí
● No

En este caso, las respuestas negativas fueron superiores (52,9%) al preguntar si conocían a la OSUNCuyo.

Fuente: encuesta de elaboración propia "Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta"

¿Asistirías a un concierto de la Orquesta si interpretan un repertorio de música clásica?

68 respuestas



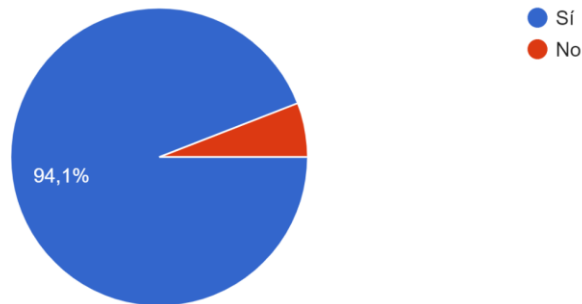
● Sí
● No

Casi con porcentajes similares, las respuestas de si asistirían los jóvenes a un concierto si interpretasen música clásica, fueron positivas.

Fuente: encuesta de elaboración propia "Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta"

Y si te decimos que tocan música sinfónica de Coldplay, The Beatles, ABBA, Queen, música de películas, música de Avengers, entre otros ¿Irás?

68 respuestas

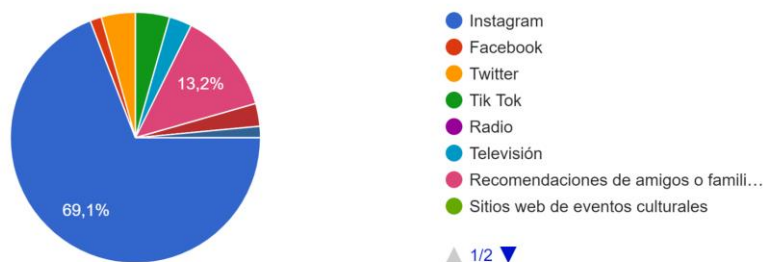


Fuente: encuesta de elaboración propia “Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta”

Teniendo en cuenta la pregunta anterior, fue casi un rotundo sí, al preguntar si asistirían a un concierto de orquesta si interpretasen otro tipo de repertorio que no fuese el clásico.

¿Cómo te enteras generalmente de los eventos culturales?

68 respuestas



Fuente: encuesta de elaboración propia “Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta”

En cuanto a cómo se enteran los jóvenes de eventos culturales, el mayor porcentaje de respuestas (69,1%) fue a través de Instagram, seguido por recomendaciones de amigos y familiares (13,2%)

¿Qué tipo de publicidad o promoción te llamaría más la atención para asistir a un concierto de orquesta?

68 respuestas

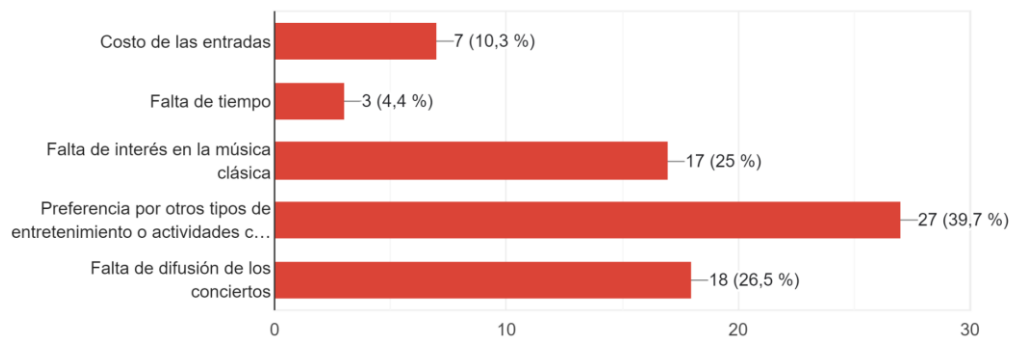
Publicidad que contenga un pequeño adelanto de lo que va a ser el concierto, que se muestre un poco de que se trata.
Un video corto donde se pueda escuchar un poco de lo que será el concierto.
Publicidad mostrando repertorios
Google
Posteo en redes sociales
Por radio y redes sociales
Publicidad en instagram

Esta pregunta de carácter abierto, muestra algunas de las respuestas que dieron los encuestados. La mayoría expresa que a través de Instagram o redes sociales les interesaría enterarse de los conciertos. Algunas otras respuestas se basaban en que les llamaría la atención, ver un pequeño adelanto o poder saber que van a escuchar en dicho concierto.

Fuente: encuesta de elaboración propia “Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta”

¿Cuáles crees que son las barreras principales para asistir a conciertos de orquesta?

68 respuestas



Fuente: encuesta de elaboración propia “Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta”

Los encuestados consideran que las principales barreras para asistir a un concierto es que prefieren otro tipo de espectáculos y que, además, no hay demasiada difusión de las orquestas junto a la falta de interés por la música clásica.



En el contexto actual, en el que el mundo está altamente digitalizado y saturado de información, es fundamental que las orquestas se adapten para establecer una relación significativa con los jóvenes. En un entorno donde la atención está fragmentada y las oportunidades de entretenimiento son abundantes, las orquestas deben encontrar formas innovadoras de atraer y conectar con las nuevas generaciones. En el caso de la OSUNCuyo, esto puede lograrse mediante la integración de elementos digitales en sus actuaciones y programas educativos, así como a través de estrategias de comunicación que hablen el lenguaje de los jóvenes, incluyendo las redes sociales y plataformas de streaming. Además, promover la cultura musical entre los jóvenes no solo significa acercarlos a la música clásica, sino también permitirles explorar diferentes estilos y formas de expresión artística. Al hacerlo, las orquestas pueden contribuir a preservar la tradición musical, al tiempo que fomentan una apreciación más profunda y duradera de la cultura entre las generaciones más jóvenes.

PROPUESTA DE MEJORA

La presente propuesta de mejora se centra en explorar cómo una orquesta puede maximizar su triple impacto, adoptando prácticas innovadoras y estratégicas que no solo fortalezcan su relevancia artística, sino que también la posicionen como un agente de cambio positivo en su comunidad. A través de un enfoque integrado que aborda aspectos económicos, sociales y culturales, esta propuesta busca ofrecer un marco sólido para mejorar el desempeño de una orquesta en estas áreas clave, aprovechando su capacidad única para inspirar, educar y unir a las personas a través de la música.

Se observó que la Orquesta realiza conciertos didácticos para niños y adolescentes, consideramos que, para seguir generando impacto en la comunidad, se realicen programas educativos para jóvenes adultos (rango de edad entre 18 y 35 años).

Como estudiantes de la UNCuyo, notamos durante nuestros 5 años de carrera que nunca nadie nos mencionó la Orquesta, y opinamos que siendo parte esta organización de la Universidad, debería tener repercusión y mayor conexión con las distintas facultades. Ya que como mencionamos anteriormente, la Sinfónica aporta educación y cultura a través de la música, algo tan relevante en la formación profesional de los distintos estudiantes de las carreras de grado y posgrado.

Como se pudo notar en la encuesta realizada a jóvenes respecto a su interacción con la Orquesta, más de la mitad de los encuestados (52,9 %) no conocía la institución y además creían que una barrera para conocerla o asistir a los conciertos era por falta de difusión sumado a la falta de interés por la música clásica. También a través de una de las preguntas abiertas, recolectamos que la mayoría prefiere enterarse de los conciertos por redes sociales. En conclusión, creemos que es muy importante la llegada hacia este grupo de la población, así como dijo el Coordinador de la Orquesta (Anexo II), es un desafío que tienen que superar día a día. Entonces sería necesario por parte de la organización, dirigir sus esfuerzos a estrategias de marketing que ayude a tener mejor llegada a este segmento. Así también innovar, como lo vienen haciendo hace más de dos años, e incorporar programas de corte no clásico incluyendo otros géneros u otros formatos de conciertos.

Con el compromiso de cuidar el medio ambiente, sería importante invertir fondos en la compra de tablets o dispositivos especiales para la lectura de partituras. De esta forma, se reduciría el uso de papel. También, sería óptimo que se vinculen con organizaciones del sector privado que contribuyan con su triple impacto, por ejemplo, estando presentes en eventos que apoyen al cuidado del ecosistema.

En el Anexo II, José Loyero, nos mencionó que no trabajaban de manera consciente el concepto de RS. Esto sería una oportunidad de mejora, ya que es un aspecto fundamental hoy en día en cualquier institución. La Orquesta puede trabajar bajo los lineamientos de RSU que aplica la UNCuyo y adaptarlos a la naturaleza de la organización. Implementar una estrategia de triple impacto en la Orquesta no sólo mejoraría su operatividad y la vinculación con la comunidad, sino que también posicionaría a la

institución como un líder progresista en el ámbito cultural. Esto puede aumentar el apoyo de la comunidad, atraer a un nuevo segmento de audiencia, como gente joven ya que es un sector que aboga por el cuidado del medio ambiente y se preocupa por la relación de las organizaciones con la comunidad en las que se encuentran insertas, y fortalecer la sostenibilidad general de la organización.

Otra cuestión que nos parece importante resaltar es que la Orquesta podría hacer Benchmarking. Harrington (1998) menciona que el presidente ejecutivo de Xerox, corporación proveedora de fotocopadoras de tóner (tinta seca) más grande del mundo y pionera en aplicar el término explicado a continuación, lo definió como “proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra la más dinámica competencia o aquellas empresas reconocidas como líderes”

Es decir que no se trata de copiar a la competencia, sino de recopilar nuevas ideas para mejorar el negocio. El benchmarking también puede realizarse tanto dentro de la misma organización, para comparar cómo se desempeñan las distintas áreas con el objetivo de que las buenas prácticas de una se implementen en las otras como fuera, comparándose con sus competidores.

Existen distintos tipos de Benchmarking según Harrington (1998):

- Interno: mirar dentro de la propia organización para determinar si en otras locaciones se están realizando actividades similares y definir las mejores prácticas observadas. Es el primer modelo de benchmarking que debe emprenderse, ya que no es costoso de realizar y proporciona datos detallados, además, se podría tomar personal experimentado de otras oficinas para ayudar a mejorar el proceso.
- Competitivo: conocido también como ingeniería en reversa, requiere investigación de productos, servicios y procesos de un competidor. La manera más común de hacerlo es comprando productos y servicios de la competencia y luego analizarlos para identificar ventajas competitivas. Cuando se realiza muy minuciosamente se revisa también información básica no relacionada directamente con el producto, como manuales de funcionamiento, instrucciones de servicio y métodos de despacho.
- De operaciones de categoría mundial: amplía el benchmarking fuera de la organización específica y de su competencia directa, para involucrar industrias disímiles. Permite descubrir procesos innovadores no utilizados comúnmente en nuestros tipos de productos pero que ayudarían a que nuestro proceso se convierta en uno de escala mundial.

- De actividad-tipo: se centra en los pasos del proceso o en las actividades específicas del mismo, como el control de cambio de ingeniería, ingreso de pedidos, facturación, cobro de cuentas por pagar, reclutamiento, actividades de impacto, entre otras y trasciende el área de las industrias.

Se podría realizar Benchmarking, observando, por ejemplo, la Filarmónica de Los Angeles, orquesta de renombre y muy conocida en todo el mundo. Dicha organización implementó la realidad virtual para atraer a jóvenes a sus conciertos. En el artículo periodístico (Guirado, 2015) mencionan que una camioneta amarilla la cual recorrería distintas calles de Los Ángeles, le daba acceso a una experiencia virtual de cuatro minutos al espectador para disfrutar de la Quinta Sinfonía de Beethoven dirigida por el maestro Dudamel, quien es uno de los directores más conocidos en el mundo. El objetivo era, principalmente, atraer a la juventud porque el porcentaje que asistía a los eventos de la Filarmónica era relativamente bajo. La realidad virtual, permite conectar a la gente joven con la música clásica.

A partir de observar estas estrategias implementadas por una orquesta de otro país, la Sinfónica podría realizar alguna propuesta similar, adaptada a su presupuesto y lograr atraer a una audiencia más joven con esta idea revolucionaria.

Al implementar estas propuestas de manera integral y coherente, una orquesta puede no solo elevar su reputación y su impacto en la comunidad, sino también sentar las bases para un futuro más sólido y sostenible para las generaciones venideras. Creemos que la OSUNCuyo es una institución de renombre, muy prestigiosa en el ámbito en el que se desenvuelve y que proviene de una institución que es reconocida a nivel nacional y mundial por su excelencia académica. La Orquesta cuenta con numerosas cualidades, incluyendo un equipo altamente capacitado y profesional en el rubro, además de una extensa trayectoria marcada por superar numerosos obstáculos y demostrar una notable capacidad de adaptación y reinención ante diversos cambios. Si bien son pocas las oportunidades de mejoras, creemos que logrando implementarlas, se podría configurar una orquesta con una alta competitividad gracias a un nuevo valor agregado dado por el triple impacto.

ANEXO I



Integrantes del Vivero Musical en un concierto para jóvenes pertenecientes al Ex Cose

Concierto de Música de Películas de la Temporada 2022



Integrantes de la Orquesta Sinfónica de la UNCuyo durante un concierto

Didáctico para niños de distintas escuelas de Mendoza brindado por el Vivero Musical





Concierto de Coldplay

El actual director de la OSUNCUYO,
Tobias Volkmann junto a los
integrantes de la Orquesta



Concierto de la Sinfónica junto a la banda
Divididos

ANEXO 2

Entrevista realizada a un actor relevante

José Loyero: Coordinador General de la OSUNCuyo hace 30 años

Buenos días José, ante todo expresar nuestro más sincero agradecimiento por compartírnos tu tiempo para participar en esta breve entrevista para nuestra tesis. La misma trata en investigar distintos factores, características que permitan considerar a la Orquesta como organización de triple impacto, esto quiere decir que impacte positivamente en la comunidad, medio ambiente y a su vez obtenga un beneficio económico. Consideramos que nos podrías brindar información pertinente acerca de la historia de la Orquesta, comenzamos?

- ¿Cuál ha sido el recorrido que has realizado hasta llegar a la gestión de la OSUNCUYO?

Estudié música desde niño, ingresé a la FAD (Facultad de artes y diseño) a los 14 años como estudiante, comenzando mi carrera musical. A mis 18 años luego de salir del colegio secundario entré a la FAD como auxiliar administrativo y por mi buen desempeño y por la relación con lo que estudié, me ofrecen trasladarme a la orquesta en el año 1989 como editor de partituras. A los pocos años, en 1994 por mi formación (informática, idioma y música) me ofrecen hacerse cargo de la coordinación de la Orquesta, rol que cumplo hasta la actualidad.

- ¿Cómo has experimentado los distintos cambios que han marcado a la Orquesta? ¿Sería posible marcar o establecer cuáles han sido los hitos más importantes? Por ejemplo, el modo de lograr un espacio para los organismos artísticos de la Universidad

He tenido la suerte de ser partícipe de los mayores cambios y transformaciones del organismo universitario. Para comenzar, destacó en el año 1994, el traspaso de los Organismos Artísticos de la FAD al rectorado, lo que implicó, un drástico cambio desde lo administrativo, estratégico y financiero, ya que al depender de una unidad descentralizada y no académica, se pudo acceder a mejores partidas presupuestarias como así también a un fortalecimiento institucional que ha permitido a los largos de los años, lograr hitos como la creación de un escalafón artístico cultural, reglamento aprobado por el consejo superior, obtención de sala propia adaptada a las necesidades propias de una orquesta (en el teatro Mendoza y luego en el Teatro Universidad) hasta llegar a la construcción de la Nave UNCuyo en convenio con la Ciudad de Mendoza.

Estos cambios al ser promovidos desde el organismo, y en lo personal de manera directa, fueron atravesados de forma amena y natural por todos los integrantes de la OSUNCuyo, a pesar de que fue un largo trayecto desde lo administrativo y burocrático.

- ¿Qué tan importante fue el haber logrado un espacio propio, como la Nave Cultural, para la Orquesta?

Sin duda, fue uno de los hitos más importantes, porque fue la primera vez desde su creación (1948) que el organismo cuenta con un espacio propio. Por largos años, hasta la década del 80 la orquesta trabajó en el Teatro Independencia, ya que no existía la Orquesta Sinfónica Provincial, hoy llamada, Orquesta Filarmónica de Mendoza.

La importancia de la Nave Universitaria, no es solo contar con un espacio propio para ensayos y conciertos, sino que además permite interactuar de manera fluida con los demás organismos artísticos en la producción de óperas, ballet y sinfónicos corales.

Por otra parte, la Nave UNCuyo contribuye a generar una identidad organizativa muy diferente a la de actuar en un espacio que no es propio.

- Podrías mencionarnos además, algún cambio que haya dejado una huella en la historia de la Sinfónica?

Hay un cambio que se da a nivel mundial, que sí dejó huella en la Orquesta, un cambio post pandemia. Tomando en cuenta que las orquestas sinfónicas fueron los primeros elencos en entrar en cuarentena y por las características de la actividad, los últimos en regresar a la actividad. Ese largo periodo, implicó que la orquestas debieran readaptarse desarrollando actividades de índole virtual, teniendo que producir nuevos formatos de contenido audiovisual sin haber sido uno de los objetivos primarios, esto implicó para muchas orquestas llegar a un público que habitualmente no consumía este tipo de actividades culturales. Regresando a la presencialidad, ese camino transitado, impacto de manera directa atravesando el tipo de repertorio y los formatos en los que se presentan los conciertos. de ahí surgieron nuevas propuestas multimediales que implican abordar géneros populares como música de películas, video game, entre otros.

Paralelamente estas nuevas producciones, han conducido a un nuevo formato económico que permite financiar u optimizar las diversas programaciones tradicionales gracias a los nuevos ingresos producidos por estos géneros y formatos mencionados anteriormente.

- ¿Consideras que ustedes como organización aplican RSO? Y cómo consideras que se podría aplicar?

No, la verdad que no es un tópico en el que trabajamos de manera consciente. Si algún aspecto cumple con alguna de esas características, es porque se ha dado casualmente.

Podríamos adaptar las pautas propuestas desde la Universidad a nuestro organismo para poder así aplicar RSO.

- Desde tu punto de vista, ¿Cuál es la relación entre la Orquesta y los jóvenes? Tomando como referencia un rango etario entre dieciocho y treinta y cinco años

Desde su creación como orquesta sinfónica profesional en un ámbito universitario, la OSUNCuyo siempre ha tenido el objetivo de brindar una plataforma educativa no solo a jóvenes estudiantes de música sino también a los estudiantes en general. El gran desafío de la actualidad, en un mundo altamente informatizado y atravesado por las redes sociales y el consumo digital, es fundamental optimizar las herramientas para llegar a los más jóvenes. Por un lado como espectador, compitiendo como nunca sucedió anteriormente, con una amplia diversidad de propuestas musicales. Esto que hoy se conoce como prosumidores, involucra a los jóvenes en la transformación de la oferta cultural, en este caso de la OSUNCuyo. Y por otro lado, en lo que hace a la faceta formativa, como organismo universitario, no solo se pone especial énfasis en los conciertos didácticos y otras actividades pedagógicas interactivas sino que también se ha implementado un programa de entrenamiento denominado Vivero Musical y el programa de Prácticas Pre-Profesionales, reglamentado por la FAD.

- ¿Cuál es tu visión de la orquesta a largo plazo?

Enorme desafío, cada día más complejo no solo para la OSUNCuyo si no también para las orquestas en el mundo. Desde los formatos tradicionales, hasta la transformación mencionada post pandemia, las orquestas se enfrentan a una adaptación permanente al entorno social en el cual se desarrollan. Este desafío es una oportunidad que nos encuentra bien posicionados, especialmente por el apoyo financiero de la Universidad en sostener una planta de cargos numerosa y una infraestructura acorde. Lejos de estar en retroceso nos hemos sabido adaptar.

ANEXO 3

En el presente anexo, se observa la encuesta realizada a jóvenes para poder determinar el grado de interacción y conocimiento de la Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo

"Jóvenes y música clásica: investigando la participación en conciertos de orquesta"

Estimado/a agradecemos tu participación en esta encuesta sobre la asistencia de jóvenes a conciertos de orquesta. Tu opinión es invaluable para nuestra investigación.

El propósito de esta encuesta es recopilar información sobre la cantidad de jóvenes que asisten a conciertos de música clásica y entender qué factores podrían influir en su decisión de asistir o no a estos eventos culturales.

El foco de la investigación esta puesto en la Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo, la cual es una organización de renombre y muy prestigiosa en el ámbito de la música orquestal. Dicha organización interpreta el repertorio sinfónico a través de distintos conciertos destinados a cualquier persona que quiera asistir.

Todas tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo se utilizarán con fines de investigación. Tu participación es voluntaria. Por favor, responde todas las preguntas con honestidad y sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Agradecemos sinceramente tu tiempo y tus respuestas en esta encuesta. Tu contribución es fundamental para nuestra investigación



Qué edad tenés? *

- ☐ 18 - 20
- ☐ 20-25
- ☐ 25-30
- ☐ 30-35

Estudias o trabajas? *

- ☐ Estudio
- ☐ Trabajo
- ☐ Ambas

En caso de que estudies, lo haces en Universidad pública o privada?

- ☐ UNCuyo
- ☐ Universidad de Mendoza
- ☐ UTN
- ☐ Universidad del Aconcagua
- ☐ Universidad Champagnat
- ☐ Universidad Maza



En el caso de que estudies en la UNCuyo, ¿A que facultad perteneces? (facultad de ciencias agrarias, ingeniería, ciencias económicas, etc.)

Tu respuesta _____

¿Con qué frecuencia asistes a eventos culturales (conciertos, exposiciones, teatro, recitales, etc.)? *

- ☐ Varias veces al mes
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Varias veces al año
- ☐ Una vez al año
- ☐ Nunca

¿Conoces o has escuchado algún concierto de Orquesta alguna vez? *

- ☐ Si
- ☐ No



¿Conoces la Orquesta Sinfónica de la Universidad Nacional de Cuyo? *

- ☐ Sí
- ☐ No

En el caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa ¿Has asistido a algún concierto de la Orquesta Sinfónica? *

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Asistirías a un concierto de la Orquesta si interpretan un repertorio de música clásica? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Y si te decimos que tocan música sinfónica de Coldplay, The Beatles, ABBA, Queen, música de películas, música de Avengers, entre otros ¿Irías? *

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Cómo te enteras generalmente de los eventos culturales? *

- ☐ Instagram
- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ Tik Tok
- ☐ Radio
- ☐ Televisión
- ☐ Recomendaciones de amigos o familiares
- ☐ Sitios web de eventos culturales
- ☐ Carteles o vallas publicitarias en la calle
- ☐ Otro: _____

¿Qué tipo de publicidad o promoción te llamaría más la atención para asistir a un concierto de orquesta? *

Tu respuesta _____



¿Consideras que el costo de los boletos es un factor determinante para asistir a un concierto de orquesta? *

☐ Sí

☐ No

¿Cuáles crees que son las barreras principales para asistir a conciertos de orquesta? *

☐ Costo de las entradas

☐ Falta de tiempo

☐ Falta de interés en la música clásica

☐ Preferencia por otros tipos de entretenimiento o actividades culturales.

☐ Falta de difusión de los conciertos

Para finalizar ¿Hay algo más que te gustaría agregar sobre tu experiencia, preferencias o cualquier sugerencia que tengas para mejorar la promoción de estos eventos?

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

BIBLIOGRAFÍA

- Atlas of the Future. (2021). *El sonido de la basura*. <https://atlasofthefuture.org/es/project/orquesta-de-instrumentos-reciclados-de-cateura/>
- Ayala García, Mauricio Oswaldo. (2011). *Responsabilidad Social Universitaria*. Revista cuatrimestral. Universidad Francisco Gávila.
- Ayala García, Mauricio Oswaldo (2011). *Realidad y Reflexión*. Universidad Francisco Gavidia.
- BBVA (6 de noviembre de 2018). *Conciertos muy poco clásicos para conquistar a los más jóvenes*. <https://www.bbva.com/es/conciertos-poco-clasicos-conquistar-los-mas-jovenes/>
- Beling, Adrian Eugenio (2003) *La cultura como motor del desarrollo : un desafío para el profesional de la administración*. Tesis de Grado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.
- Blab (s.f.). *Medir todo el impacto social y ambiental de una empresa*.
<https://www.bcorporation.net/en-us/movement/>
- Blab (s.f.). *Encuentre una empresa B*. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/?query=banda>
- Canu Espaliat, Mauricio. (2017). *Economía circular y sostenibilidad*. CreateSpace Independent Publishing Platform. Santiago de Chile
- Castaño Martínez, Camilo. (2013). *Los pilares del desarrollo sostenible: sofisma o realidad*. Ediciones USTA. Bogotá, Colombia
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill. México, DF
- Comunidad empresas (s.f.) *¿Qué son las Empresas B? Explosivo crecimiento y cómo certificarse*. <https://ce.entel.cl/articulos/explosivo-crecimiento-empresas-b-que-son-como-certificarse/>
- Cortina, Adela. (2005). *Ética de la empresa: Hacia un nuevo orden global*. XIV Seminario permanente de ética económica y empresarial. Fundación Étnor. Valencia
- Daft, R. (2011). “Capítulo 4: El entorno externo” en: *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. México
- EAFIT (s.f.). *Orquesta Sinfónica EAFIT*. <https://www.eafit.edu.co/cultura/musica/orquesta-sinfonica-eafit/Paginas/orquesta-sinfonica-eafit.aspx>
- Economipedia. (1 de abril, 2021). *Principios corporativos*. Recuperado el 7 de noviembre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/principios-corporativos.html>

El Colombiano. (15 de Marzo de 2024). “Queremos ser una orquesta verde”: Susana Palacios David, gerente de la Orquesta Sinfónica de Eafit. <https://www.elcolombiano.com/cultura/queremos-ser-una-orquesta-verde-susana-palacios-david-gerente-de-la-orquesta-sinfonica-de-eafit-PF24030935>

Euskadiko orkestra (2021). Transparencia. <https://es.euskadikoorkestra.eus/transparencia>

Giraldo, Londoño, Micolta y O’neill (2021). *Marketing sostenible y responsabilidad social organizacional: un camino hacia el desarrollo sostenible*. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/2363/2279>

Gobierno de Canarias (2014). *Las familias instrumentales y la orquesta*.

<https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/nesqpen/files/2014/03/1ESO-2T-Instrumentos.pdf>

Harrington James (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill. Colombia

Hellriegel, Susan, Slocum. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores. México DF.

Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Editores. México DF.

INAHE-CONICET (2021) *Evaluación de las condiciones lumínicas de la sala “Chalo” Tulián del centro cultural universitario de la Universidad Nacional de Cuyo*. [Archivo PDF] INAHE_InformeTecnico_OSUNCuyo.pdf

Jones, Gareth R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación. México

Lamattina de Ferrari, Ferrari. (2002). “Scanning” *las dimensiones ambientales: incertidumbre, cambio y complejidad*. Jornadas de ciencias económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

Liquid Blue (s.f.) *Fiesta por el planeta*. <https://liquid-blue.com/biography/green/>

Luz libre (s.f.) <https://luzlibre.com.ar/>

Mintzberg, Henry. (1983). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo. Buenos Aires.

Mochón y Becker. (2008). *Economía. Principios y aplicaciones*. McGraw-Hill Editores. México DF.

Ordenanza 0096 de 2004 [Universidad Nacional de Cuyo]. *Aprobar la estructura orgánico-funcional del rectorado, secretarías, y el CICUNC*. 30 de diciembre de 2004

Ordenanza 0052 de 2018 [Universidad Nacional de Cuyo]. *Propuesta de modernización y actualización del diseño de la estructura orgánico-funcional del rectorado, secretarías, y el CICUNC*. 29 de agosto de 2018.

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.) *Desarrollo Sostenible*.

<https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml#:~:text=Se%20define%20%C2%ABel%20desarrollo%20sostenible,para%20satisfacer%20sus%20propias%20necesidades%C2%BB>.

Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023*.

https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf?_gl=1*pnv70k*_ga*MTg4MjAxNDY2OC4xNjk5ODk1OTk2*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcwNzQxNzQ0Ni42LjEuMTcwNzQxODA0NS4wLjAuMA..

Organización Internacional de Normalización. (2010). *Guía de responsabilidad social* (ISO 26000).

<https://americalatinagenera.org/wp-content/uploads/2014/09/U4ISO26000.pdf>

OSUNCUYO. (2018). Manual de Gestión. [Archivo PDF]

Philharmonia (s.f.) *Digital Immersive*. <https://philharmonia.co.uk/what-we-do/digital-immersive/>

Purroy, Miguel Ignacio. (2007). *Ética, gobierno corporativo y responsabilidad social en las empresas*. Cuadernos Unimetanos vol. 12. Universidad Metropolitana.

Ramos Fuentes, Juan Antonio. (2015). *Alcance Comunitario: Etapas, proceso y estrategias*.

[Diapositiva de Power Point]. SlideShare. [Alcance Comunitario: Etapas, proceso y estrategias - ppt descargar \(slideplayer.es\)](https://www.slideshare.net/juanramosfuentes/alcance-comunitario-etapas-proceso-y-estrategias-ppt)

Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. (2 de septiembre de 2022). *Empresas B: Qué son, Características, Requisitos y Ejemplos*.

<https://responsabilidadsocial.net/empresas-b-que-son-caracteristicas-requisitos-y-ejemplos/>

Robbins Coulter. (2010). *Administración*. Pearson Educación. México

Seattle Office of Arts & Culture (30 de junio de 2016). *La Sinfónica de Seattle anunció regalos simples: un compromiso de toda la organización con las personas sin hogar*. Ciudad de Seattle

<https://artbeat.seattle.gov/2016/06/30/seattle-symphony-announces-simple-giftsan-organization-wide-commitment-to-homelessness/>

Seattle Symphony (s.f.) *Simple Gifts*

<https://www.seattlesymphony.org/education-and-community/community/community-connections/projects/simple-gifts>



Sindicatura General de la Nación. (s.f.) *Funciones*.

<https://www.argentina.gob.ar/sigen/institucional/funciones>

Sistema B (s.f.). *Cómo ser Empresa B*. <https://www.sistemab.org/ser-b/>

Sistema de Información Cultural de la Argentina (Sinca) (2017). *Encuesta de Consumos Culturales: Acepciones de la Cultura*. Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=43>

Suárez Espinoza, Kerlyn (2021) *Desafíos de la política pública para el desarrollo de la Región Pacífico Central de Costa Rica*. Universidad de Costa Rica

Tello y Londoño (2020). *Responsabilidad Social Organizacional, definiciones y aplicación*. Editorial Universidad Nacional de Colombia. Bogotá

The San Diego Union Tribune. (13 de septiembre de 2015). *La Filarmónica de Los Ángeles usa la realidad virtual para llegar a la juventud*.

<https://www.sandiegouniontribune.com/en-espanol/sdhoy-la-filarmonica-de-los-angeles-usa-la-realidad-2015sep13-story.html>

Tuesta, Ana (2021). *Economía Circular: Un modelo económico que lleva al crecimiento y al empleo sin comprometer el medio ambiente*. Cátedra de Administración de Operaciones II. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

Universidad de León (2020). *La ULE evalúa en un estudio el impacto ambiental que generan las orquestas sinfónicas*

<https://www.unileon.es/noticias/la-ule-evalua-en-un-estudio-el-impacto-ambiental-que-generan-las-orquestas-infonicas>

Universidad Nacional de Cuyo (2016). *Estatuto Universitario*. [Archivo PDF]

<https://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/upload/estatuto-universitario2.pdf>

Universidad Nacional de Cuyo. (2018). *Orquesta Sinfónica UNCuyo*. <https://orquesta.uncuyo.edu.ar/>

Universidad Nacional de Cuyo. (7 de noviembre de 2023). *Avanza en la UNCUIYO la "revolución sostenible"*. <https://www.uncuyo.edu.ar/prensa/avanza-en-la-uncuyo-la-revolucion-sostenible>

Universidad Nacional de Cuyo (s.f.). *Quiénes somos*.

<https://www.uncuyo.edu.ar/sostenibilidad/quienes-somos>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 13 de Junio de 2024


Branca María Baez

Firma y aclaración

31.147
Número de registro

42.510.598
DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 13 de Junio de 2024



Luciano Puebla

Firma y aclaración

31245

Número de registro

41251910

DNI