

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL PARA ASOCIACIONES COMUNALES:  
EL CASO DE LA ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA DE  
SANTO DOMINGO (EMUSA)**

**AMANDA SOFÍA MADRIGAL HUERTAS**

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en  
Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la  
Cooperación Internacional.

Heredia

Febrero 2023



**ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA  
ASOCIACIONES COMUNALES: EL CASO DE LA ESCUELA MUNICIPAL DE  
MÚSICA DE SANTO DOMINGO (EMUSA)**

MODALIDAD DE PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN GESTIÓN  
DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

**Postulante**

**AMANDA SOFÍA MADRIGAL HUERTAS**

**Cédula: 207840555**

  
**M.GA/S. Jacqueline Centento Morales**  
**Representante de la Decana**

  
**M.Sc. Jessica Vargas Madrigal**  
**Representante de la dirección Unidad  
Académica**

  
**M.sc. Frank Salazar Chacón**  
**Director de proyecto**

  
**MBA. Hugo Fonseca Agüero**  
**Lector/a**

  
**Amanda Sofia Madrigal Huertas**  
**Sustentante**

**Febrero, 2023**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Marianela Huertas y Alan Madrigal y a mis abuelos por siempre ser un apoyo incondicional.

Agradecimiento a Fernando Gutiérrez por estar presente en el proceso e impulsarme a seguir.

Agradecimiento a mi tutor Frank Salazar por el tiempo dedicado al proyecto y la disposición. Al profesor Hugo Fonseca por la constante colaboración y compromiso.

## **RESUMEN**

El sector cultural es fundamental, visto desde una agenda local y global para el desarrollo de un territorio, siendo un tema de impacto a nivel social; principalmente, económico y sin duda de alcance político. La cultura constantemente enfrenta limitaciones por falta de apoyo, financiamiento u otros recursos. EMUSA al ser una institución privada sin fines de lucro, dedicada a la educación desde el arte y la cultura, siendo la enseñanza de la música su principal función, no se escapa de este escenario. Es aquí cuando se debe buscar otros medios para solventar sus necesidades y debilidades; siendo La Cooperación Internacional la respuesta inmediata. Si bien, esta no viene a solucionar por completo todas las problemáticas encontradas cuando se habla de este o cualquier otro sector, si representa un descanso para estas instituciones, que dentro de esta dinámica encuentran la ayuda para mejorar sus condiciones y fortalecer su gestión e impacto. A partir de este razonamiento se crea esta estrategia que desde las principales necesidades de EMUSA, traza una línea de trabajo basada en recomendaciones, con el objetivo de dotar a esta institución de herramientas para la inserción y participación en las fuentes de Cooperación Internacional.

## **DESCRIPTORES**

Cooperación Internacional Cooperación técnica Cooperación No Reembolsable

Cooperación Internacional para el desarrollo Cultura

# TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria .....	ii
Resumen .....	iv
Tabla de contenidos .....	v
Lista de tablas .....	vii
Lista de gráficos .....	viii
Introducción .....	1
Justificación .....	1
Planteamiento del problema .....	3
Objetivos del estudio .....	5
Metodología .....	6
Enfoque teórico .....	8
Capítulo 1: Escenario actual de la Cooperación Internacional y la participación de asociaciones comunales .....	17
A. Comportamiento de la Cooperación Internacional en Costa Rica .....	17
Capítulo 2: áreas de oportunidad y actores estratégicos para la atracción de Cooperación Internacional para la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo. ....	21
A. Incidencia cultural de EMUSA en los objetivos de desarrollo sostenible .....	23
Capítulo 3: Estrategia para la atracción de Cooperación Internacional desde la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo como herramienta para la obtención de recursos .....	28

A. Estrategia para la atracción de Cooperación Internacional desde la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo como herramienta para la obtención de recursos .....	28
1. Resultados de investigación para la generación de la estrategia .....	30
a. Primera etapa de recopilación de datos: Encuesta a director de EMUSA .....	30
b. Primera etapa de recopilación de datos: encuesta a profesores y profesoras de EMUSA .....	37
c. Segunda etapa: validación de resultados con datos obtenido desde las respuesta de profesoras y profesoras .....	42
d. Recopilación de datos con las y los estudiantes de EMUSA .....	49
e. Resultados de focus group: validación de resultados a partir de la opinión de los estudiantes .....	56
2. Etapas de implementación .....	65
a. Etapa 1. Proximidad .....	65
b. Etapa 2: Mejoramiento de la gestión .....	73
c. Etapa 3: Crecimiento .....	76
3. Resumen estrategia .....	82
4. Potenciales socios estratégicos .....	84
5. Potenciales aliados estratégicos: instituciones fundamentadas en la promoción de la cultura mediante el arte, específicamente la música. ....	88
Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones .....	94
A. Conclusiones .....	94
B. Recomendaciones .....	96
Referencia bibliografía: .....	99
Anexos: .....	99
1. Anexo 1: Condiciones actuales de EMUSA: Director .....	103
2. Anexo 2: Condiciones actuales de EMUSA: Profesores y profesoras .....	107
3. Anexo 3: Condiciones actuales de EMUSA proyecto: Estudiantes .....	110
4. Anexo 4: Página web de EMUSA .....	112
5. Anexo 5: Documentación gráfica de reuniones y grupo focal .....	117

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1	
Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados a la gestión e impacto de EMUSA	23
Tabla 3.1	
Tiempo de aplicación de la etapa 1, 2 y 3 de la estrategia.	29
Tabla 3.2	
Resultados grupo focal: metodología implementada para la validación de resultados de la primera etapa de recolección de información	56
Tabla 3.3	
Actores estratégicos para EMUSA en términos de cooperación y alianzas para la primera etapa de la estrategia	70
Tabla 3.4	
Actores estratégicos para EMUSA en términos de cooperación y alianzas para la segunda etapa de la estrategia	75
Tabla 3.5	
Actores estratégicos para EMUSA en términos de cooperación y alianzas para la tercera etapa de la estrategia	80
Tabla 3.6	
Actores estratégicos para EMUSA en términos de cooperación y alianzas a partir de su función e intereses	84

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3. 1	30
Gráfico 3. 2	31
Gráfico 3. 3	31
Gráfico 3. 4	32
Gráfico 3. 5	32
Gráfico 3. 6	33
Gráfico 3. 7	34
Gráfico 3. 8	34
Gráfico 3. 9	34
Gráfico 3. 10	34
Gráfico 3. 11	35
Gráfico 3. 12	35
Gráfico 3. 13	36
Gráfico 3. 14	37
Gráfico 3. 15	38
Gráfico 3. 16	38
Gráfico 3. 17	39
Gráfico 3. 18	39
Gráfico 3. 19	40
Gráfico 3. 20	40
Gráfico 3. 21	41
Gráfico 3. 22	41
Gráfico 3. 23	42
Gráfico 3. 24	43
Gráfico 3. 25	43
Gráfico 3. 26	44
Gráfico 3. 27	45

Gráfico 3. 28	.....	45
Gráfico 3. 29	.....	46
Gráfico 3. 30	.....	46
Gráfico 3. 31	.....	47
Gráfico 3. 32	.....	48
Gráfico 3. 33	.....	48
Gráfico 3. 34	.....	49
Gráfico 3. 35	.....	49
Gráfico 3. 36	.....	50
Gráfico 3. 37	.....	50
Gráfico 3. 38	.....	50
Gráfico 3. 39	.....	51
Gráfico 3. 40	.....	51
Gráfico 3. 41	.....	52
Gráfico 3. 42	.....	52
Gráfico 3. 43	.....	53
Gráfico 3. 44	.....	53
Gráfico 3. 45	.....	54
Gráfico 3. 46	.....	54
Gráfico 3. 47	.....	55
Gráfico 3. 48	.....	55
Gráfico 3. 49	.....	56

# I. INTRODUCCIÓN

## A. JUSTIFICACIÓN

Actualmente el sistema internacional de cooperación rige sus políticas y dirige las fuentes de ayuda y asistencia a partir de una agenda global que busca el desarrollo sostenible. El bienestar humano de manera integral, a partir de la ratificación de la Agenda 2030, se vuelve un eje trascendental para la concepción de desarrollo en todos los países miembros. Ante dicho escenario, la educación y la cultura figuran como una de las áreas para sustentar el concepto de calidad de vida.

Según Abeledo, et al. (s.f.) la cultura aporta tres determinantes al territorio: cohesión social, crecimiento económico y calidad de vida. (p. 40). Desde la identidad colectiva a partir de actividades específicas, los fondos recaudados en actividades culturales, artísticas o de enseñanza, hasta la simple posibilidad de decidir si asistir o participar en un evento, son lentes por los cuales se puede percibir el impacto de la cultura en la población y por ende en su territorio y desarrollo.

La Escuela Municipal de música de Santo Domingo (en adelante EMUSA) de Heredia es un ente vinculante para el fortalecimiento del sector cultural en el cantón, debido a que su objetivo se enfoca en “Fomentar, promover y desarrollar el arte de la música y la cultura del pueblo de Santo Domingo e incluso extenderlo a otras comunidades, por medio de la enseñanza y la apreciación musical.” (Sáenz, 2020, p. 7). Esto permite visibilizar que cada espacio, por pequeño que sea, donde se enseñe y fomente la cultura, en cualquiera de sus expresiones, es un espacio sustancial para la identidad territorial, el desarrollo local y, en consecuencia, un avance hacia el cumplimiento de metas nacionales y globales. Tomando en cuenta que esto consolida a esta escuela como una organización única de proyección cultural del cantón.

Ante una amenaza constante radicada en la estabilidad financiera para el soporte de EMUSA, se deben buscar alternativas que permitan a esta institución asegurar su funcionamiento para el cumplimiento de su objetivo, enlazado a una idea integral de

desarrollo. Que además acuda a las fuentes de ayuda vigentes y responda a intereses tanto institucionales, como de las partes involucradas en miras de un bien común.

Esta institución, más allá de ser un espacio para el crecimiento individual o aprendizaje sobre un instrumento, permite estimular el sentido de comunidad; a su vez, a pesar de su carácter no lucrativo, es una fuente de empleo, con potencial para generar recursos para sus actividades internas y otros proyectos. Sin embargo, las condiciones actuales en términos de capacidades técnicas, ayuda recibida, fuente de ingreso a partir de matrículas y otras actividades, no le permiten a la escuela la flexibilidad financiera requerida para garantizar la cobertura normal de cursos, la cantidad de personal necesaria o incluso el goce de un espacio propio o que no represente un gasto mensual por motivo de contratación.

Sobre el impacto de espacios de aprendizaje y práctica cultural o artística en una comunidad, Kliksberg (1999) asegura que la cultura puede ser una herramienta de integración y formación para la población joven en actividades y prácticas artísticas y educativas, creando una población menos expuesta a continuar problemáticas sociales, como la criminalidad. (p. 99). Esto demuestra parte de los efectos de la enseñanza y fomento de la cultura; EMUSA al dirigirse hacia una población sin sector etario determinado, tiene un gran margen de acción y posibilidad de mayor impacto en la sociedad, al representar un espacio de ocupación y participación. Ambición que se empaña a raíz de las mencionadas problemáticas financieras y limitaciones técnicas.

Para la atención de este escenario, la búsqueda de otras fuentes para la consecución de recursos es una opción impostergable para EMUSA. Al ser el fomento de la cultura mediante la música, principalmente, y otras actividades artísticas como canto, pintura y dibujo, una de sus funciones primordiales, representa un actor candidato para participar en la dinámica de la cooperación internacional; esto a causa de su influencia e importancia para el desarrollo local, así como su relacionamiento directo con intereses globales, debido a que “si agrupamos los ODS en torno a los tres pilares fundamentales del desarrollo sostenible –el económico, el social y el medioambiental– nos percatamos de que la cultura y la creatividad desempeñan un papel transversal en todos ellos.” (Hosagrahar, 2017, párr. 4).

Un proyecto enfocado en la búsqueda de apoyo y enlaces internacionales dirigidos al sector cultural responde, asimismo, a un interés colectivo dentro de la comunidad internacional y de organismos multilaterales. De tal manera, esto representa una oportunidad para el cantón de Santo Domingo y para el país, en términos de participación y aprovechamiento desde este sector, ya que, los resultados a partir de la recepción de cooperación internacional, idealmente, significarán un fortalecimiento de los sistemas internos mediante los cuales la cultura permanece e incide en el proceso territorial de desarrollo.

La elaboración de una estrategia de atracción de cooperación internacional para EMUSA, dota a la institución de recursos técnicos clave para la búsqueda de fuentes de ayuda, fondos o asistencia técnica y alianzas estratégicas, que le permitan a la escuela garantizar su permanencia y robustecer su papel como un ente promotor de la cultura mediante actividades artísticas.

La construcción de este proyecto responde a un escenario cambiante de las Relaciones Internacionales y a una perspectiva innovadora del desarrollo. A partir del involucramiento del sector privado, como agente vinculante en la Cooperación Internacional, para mayor alcance e impacto de políticas, programas o fondos y ayudas dirigidos hacia los sectores más vulnerables, en los que la gestión del gobierno y sus dependencias es insuficiente para saldar todas las problemáticas y debilidades que enfrentan, e incluso, para impulsar aquellos espacios con potencial para la consecución de objetivos nacionales.

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hablar de una institución de enseñanza musical, a primera vista, puede no entenderse como gran beneficio para el colectivo, sino hasta que se profundiza en su significado, su función, la incidencia cultural y el aporte innegable a un determinado territorio y su población. Estos espacios de fomento y aprendizaje de la cultura son un pilar del desarrollo dentro de un sistema cuya concepción de este concepto ha evolucionado hasta comprender una visión integral.

Bajo esta premisa, cabe la interrogante sobre la relevancia que realmente estas instituciones asumen como actores dentro de las fuentes de cooperación internacional, si

cuentan con los mecanismos necesarios para acceder a ella, o igualmente a nivel interno, que apoyo o cuáles fuentes sustentan el funcionamiento de estos espacios. Asimismo, es importante indagar si efectivamente existe un aprovechamiento, además del manejo efectivo de los recursos disponibles.

EMUSA es una asociación privada sin fines de lucro fundada en 1985. Sujeta a recursos provenientes de entidades públicas, la escuela cuenta con una Declaración de Interés Público, que avala la recepción de ayudas desde el gobierno. También mediante convenios, ha asegurado la permanencia de una parte del personal para la ejecución de sus funciones educativas y artísticas. Bajo estas condiciones de alianza y ayuda, figuran como actores el Ministerio de Educación (MEP) y el Ministerio de Cultura y Juventud mediante el SINEM.

Desde su constitución ha sostenido su gestión a partir de colaboraciones registradas por medio de convenios, donaciones y presupuestos municipales para activos. Esta obtención de recursos se complementa con los mecanismos internos para la recaudación de ingresos, lo que responde a gastos de operación.

Actualmente, este escenario da un giro, dejando a EMUSA en una posición de mayor vulnerabilidad financiera y de permanencia. Según Sáenz (2020) La ayuda recibida por parte del gobierno, se reduce al nivel de cerrar el convenio con el Ministerio de Cultura y Juventud, debido a la incapacidad de este para sostener financieramente a sus escuelas propias, más las escuelas adheridas, como el caso de EMUSA. Por su parte, el Ministerio de Educación, continua con el pago de plazas docentes, sin embargo, no es insuficiente para atender todos los cursos y estudiantes. Los recursos recibidos desde la Municipalidad de Santo Domingo, aunque son necesarios para el mejoramiento de la escuela, no solventa esta necesidad de flujos financieros, debido a que se limita a presupuesto para compra de activos. (pp. 8-13). Esta situación pone en jaque a la escuela, dejando como única opción el ajuste interno de precios y cuotas para mayor recaudación.

En el periodo 2020-2021, sumado al recorte de ayuda proveniente del estado, la reducción de presupuesto y la deserción estudiantil, se acentuó tras los efectos del COVID-19. Situación que amenaza al normal funcionamiento de la escuela y la reducción aún mayor de sus ingresos. Ante dicho contexto, la administración optó por

medidas de aumento en el costo de sus servicios, a lo que, como consecuencia, se dio una reducción considerable de la cantidad de estudiantes y la independización de grupos artísticos, aunado a gastos mensuales poco flexibles.

Cuando se habla de gastos mensuales poco flexibles o fijos, se debe entender como el pago de planilla por las contrataciones de EMUSA, así como el pago por contratación del espacio físico en el que se ejecutan sus funciones administrativas, educativas y culturales.

La incapacidad técnica para la consecución de recursos por otros medios también representa una debilidad de esta institución y obliga a la toma de decisiones poco acertadas para garantizar su permanencia o alcance territorial. Aspecto que demanda la formulación de herramientas para guiar la búsqueda de fuentes de ayuda que existen, pero se desconoce cómo acceder a ellas desde sus necesidades y prioridades; así como establecer alianzas y analizar nuevos entornos culturales para fomentar y estrechar relaciones nacionales e internacionales que le permitan a la escuela fortalecer su gestión y proyectarse en espacios más allá de las fronteras cantonales.

La situación de EMUSA se engloba en la necesidad de presupuesto para su normal funcionamiento e incapacidad técnica para la consecución de este; amenazando su continuación, su crecimiento y, en consecuencia, su incidencia mediante actividades culturales y de enseñanza en la población. Al enfrentar una clara disminución de fuentes de ayuda y asistencia, acompañada de limitadas capacidades técnicas en el área administrativa para buscar otras fuentes, EMUSA debe buscar mecanismos o medios para solventar sus gastos operacionales y otros, así como actualización técnica y capacitación de personal. Con el fin de asegurar su incidencia, su permanencia y una gestión sostenible.

## **C. OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer una estrategia de vinculación con la cooperación internacional para la búsqueda y captación de recursos financieros y/o técnicos para La Escuela Municipal de Música de Santo Domingo de Heredia.

## **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar el escenario actual de la cooperación internacional y la participación de asociaciones comunales.

Determinar las áreas de oportunidad y actores estratégicos para la atracción de cooperación internacional para La Escuela Municipal de Música de Santo Domingo.

Diseñar una estrategia para la atracción de cooperación internacional desde La Escuela Municipal de Música de Santo Domingo como herramienta para la obtención de recursos.

### **D. METODOLOGÍA**

La cooperación internacional, en este caso la CID, es un mecanismo para impulsar el desarrollo desde una visión sostenible dentro del sistema internacional contemporáneo. Asimismo, la cooperación en el sector cultural paulatinamente toma protagonismo como una manera de dirigir la ayuda a sectores estratégicos para la incidencia de objetivos y el desarrollo humano. Bajo este lente, cabe mencionar que el desarrollo local y, por consiguiente, el desarrollo de un estado exige la implementación de estrategias que garanticen el acceso a fuentes de ayuda, un buen manejo de los recursos, y resultados tangibles una vez ejecutadas iniciativas desde las fuentes de cooperación internacional en cualquiera de sus modalidades.

A pesar de contar, a nivel internacional, con diversos mecanismos para acceder a la cooperación internacional y la existencia de fondos, foros, organismos internacionales y otros actores inmersos en esta dinámica, es preciso formular y contar con herramientas que atiendan las especificidades del sector demandante. A pesar de que Costa Rica como estado cuenta con una normativa para la gestión de cooperación internacional, ya sea oferta o demanda; muchas instituciones de carácter privada o de la sociedad civil carecen de herramientas orientadoras en esta materia, quedando en desventaja frente a otros sectores o simplemente impidiendo la posibilidad de obtención de ayuda y asistencia.

Debido a lo anterior, este proyecto pretende diseñar y proponer una estrategia de atracción de cooperación internacional para EMUSA, enfocada en el abordaje de la problemática que actualmente presenta la institución. En los componentes de este proyecto, se busca abarcar no sólo la normativa vigente en Costa Rica en términos de

cooperación internacional, sino también, indagar sobre casos similares, intereses compartidos con la comunidad internacional, posibles socios cooperantes, capacidades y alcances territoriales y los desafíos en materia de cooperación a partir de las características específicas. De igual manera, la finalidad del proyecto se enmarca en la formulación de una herramienta que oriente el accionar de la institución en cuestión frente a la demanda de recursos y asistencia y, en consecuencia, la inserción efectiva en la CID.

Para el cumplimiento del objetivo del proyecto, en un primer acercamiento, se trabajará con el método de estudio de caso bajo un enfoque pragmático, donde el sujeto de análisis será EMUSA, para la generación de un contexto inicial sobre el que se basará la investigación y estrategia específica. Para Stott y Ramil (2014) un estudio de caso es un modelo de investigación para reunir y analizar información y datos sobre un caso real a partir de cinco pasos específicos: iniciación del trabajo, preparación para la visita, realización de la visita, confección del estudio y difusión del trabajo. (p.3).

En esta etapa se profundiza en la selección y delimitación del caso, la revisión y análisis de documentos, metodología para el involucramiento de actores clave para la investigación, preparación para el trabajo de campo, redacción desde resultado, con el fin de fundamentar la construcción de la estrategia que este proyecto pretende generar, en base a datos confiables desde el uso de esta metodología.

Dentro de esta dinámica se desarrolla una primera etapa de recopilación de información mediante encuestas a la población estudiantil, al personal académico y al director de la institución, para profundizar en las condiciones actuales de EMUSA y definir las prioridades y debilidades de dicha institución.

Posterior a esto, mediante la dinámica de grupo focal con la población estudiantil, de al menos 6 participantes como muestra representativa, se exponen los resultados de la primera fase, se discute y se escuchan las opiniones y comentarios de los y las participantes. Asimismo, una segunda aplicación de encuestas al personal académico valida la información para obtener mayor certeza sobre los resultados arrojados.

Como etapas complementarias se considera la investigación bibliográfica de fuentes primarias y secundarias, análisis de documentos y herramientas existentes, como

políticas, declaraciones, normativas internas y externas. Asimismo, se considera de importancia el involucramiento de encargados y profesionales dentro del área de estudio mediante entrevistas, con el fin de discutir y enriquecer ideas, complementar la investigación bibliográfica y conocer datos específicos de relevancia para la formulación de la estrategia.

Para la generación de la estrategia se subdivide el proceso en tres fases. Bajo la metodología CAPA<sup>1</sup>, se pretende proponer la I etapa que determine la línea de acción para el abordaje de las necesidades próximas con las que EMUSA puede trabajar de manera prácticamente inmediata o a corto plazo. Seguido de la II etapa, donde se abordan las necesidades estructurales que afectan la gestión cotidiana de EMUSA, estas son problemáticas que se pueden abordar desde el día uno hasta un mediano plazo. Se planteará una III etapa que busca dirigir a la institución mediante recomendaciones para impulsar su crecimiento, esto desde una cuota de realidad plasmando iniciativas posibles y aclarando cuales tienen poca posibilidad de ser cumplidas. Para esto se procede con el análisis del estado del arte y las respectivas recomendaciones para cada escenario. Así mismo se enlistarán algunos de los potenciales socios estratégicos para la consolidación de resultados acorde a los intereses y necesidades de la institución.

Esta metodología consiste en la mejora continua mediante acciones correctivas. Idealmente, EMUSA entre cada etapa debe evaluar sus avances y el curso de acciones, considerar el impacto que éstas tienen y a partir de este punto tomar decisiones sobre la continuación de iniciativas en ejecución o si es necesario adaptar y cambiar los planes de acción para obtener resultado acorde a sus intereses.

## **E. ENFOQUE TEÓRICO**

En un mundo en constante evolución con eventualidades de gran impacto a partir de la interconexión global, es preciso dar un vistazo a aquellos sectores estratégicos para materializar y maximizar los resultados de cualquier acción emprendida para solventar efectos e impulsar objetivos de bien común dentro de la comunidad internacional.

---

<sup>1</sup> CAPA o como sus siglas lo señalan corrective action/preventive action es la metodología de mejora continua que permite a quienes la aplican modificar el curso de acciones a partir de las evaluaciones. Mediante acciones preventivas se busca evitar inconvenientes y garantizar el cumplimiento de objetivos, mientras que con acciones correctivas se busca eliminar aquellos factores o acciones que no dan el resultado esperado.

Las acciones locales figuran en el plano internacional como un área de oportunidad para impulsar el crecimiento integral que se procura a partir de diversos instrumentos, normativas, instituciones u organismos multilaterales, cuyas funciones son pensadas para apoyar y preservar objetivos y resultados en un escenario heterogéneo, como lo es el sistema internacional.

Complementar acciones locales con herramientas de mayor alcance para la asistencia de sectores vulnerables, es un escenario inaplazable para la permanencia de iniciativas con una incidencia territorial efectiva. Es así como un plan pensado desde la amplitud del campo internacional se hace tangible a nivel local y surgen, de manera progresiva, los resultados previstos.

Los autores referentes a acciones y mecanismos de desarrollo hacen constante alusión a la importancia de la cooperación internacional, en cualquiera de sus modalidades; así como, el protagonismo que ha tomado esta área en las relaciones internacionales contemporáneas con un equilibrio del poder en transformación. También se expone la importancia e impacto que la diversidad de actores representa en esta dinámica y como los receptores de ayuda encuentran en esto un bien para sus procesos de desarrollo.

Para comprender la cooperación internacional, hay que definirla como aquel proceso mediante el cual los actores involucrados trabajan en conjunto para conseguir uno o más objetivos comunes o resolver un determinado problema. Este proceso, Ayllón (2007) citando a Calduch la define como “toda relación entre actores internacionales orientada a la mutua satisfacción de intereses o demandas, mediante la utilización complementaria de sus respectivos poderes en el desarrollo de actuaciones coordinadas y/o solidarias”. (Ayllón, 2007, pág. 33)

Este concepto hace alusión a la Cooperación Internacional desde la generalidad, sin embargo, esto se fragmenta en muchas vertientes. Yendo hacia el enfoque del presente proyecto y profundizando en el concepto y sus formas de ejecución, se encuentra la Cooperación Internacional para el Desarrollo o CID, la cual se define como:

Un conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países

del Sur de modo que sea más equilibrado en relación al Norte y resulte sostenible. (Gómez y Sanahuja, 1999, p. 17).

Cuando se habla de buscar el desarrollo de aquellos de menor renta desde países desarrollados o incluso entre países del Sur, se comprende un interés conjunto por el desarrollo local con incidencia en metas globales donde se pretende un escenario ganar-ganar. Que garantice, a su vez, un sistema de progreso estable y la atención en temas para el desarrollo integral de la población mundial.

Siguiendo esta línea de orientación, se debe incluir la definición de CID que plantea Ayllón. Un concepto más dirigido hacia especificidades, que deja ver más detalladamente los intereses, actores y sus fines. Esta se define como:

El conjunto de acciones que realizan gobiernos y sus organismos administrativos, así como entidades de la sociedad civil de un determinado país o conjunto de países, orientadas a mejorar las condiciones de vida e impulsar los procesos de desarrollo en países en situación de vulnerabilidad social, económica o política y que, además, no tienen suficiente capacidad para mejorar su situación por sí solos. (Ayllón, 2007, pág. 36)

Por otra parte, Según Ayllón (2007), esta dinámica se divide en vertientes determinadas, dependiendo de su forma de ejecución y actores involucrados. Tras esta afirmación, se habla de cooperación bilateral, multilateral o cooperación triangular. A su vez, se puede afirmar que la Ayuda Oficial al Desarrollo y el Financiamiento Oficial al Desarrollo son otra forma de percibir, o bien complementar la CID debido a su grado de formalización. (págs. 33-36)

En los conceptos analizados prevalecen conceptos como la diversidad de actores a partir de diferentes sectores. Así mismo, engloba una idea de desarrollo direccionada hacia países de renta baja o países en desarrollo, donde se encuentra situada la relación Norte-Sur del Sistema Internacional. Prima una dinámica en la que por distintos métodos o modalidad busca una alianza entre un cooperante y un receptor en condiciones vulnerable, donde no solo se habla del sector económico o político, también se habla de cómo el sector social ha tomado un papel imprescindible para lograr el desarrollo de los territorios y obtener resultados tangibles y sostenibles.

Las formas de CID pueden variar en su modalidad como ya se mencionó anteriormente, sin embargo, es preciso recalcar la diversidad de recursos en juego, estos van desde ayuda económica, préstamos bajo condiciones favorables, conocimiento técnico, herramientas para desarrollar proyectos, intercambios culturales, entre otros. Otra característica para resaltar dentro de la CID es que la transferencia de cualquiera de estos recursos debe efectuarse bajo una estructura horizontal, donde las partes tienen igual injerencia en la toma de decisiones. Los intereses deben discutirse para consensuar un acuerdo en igualdad de condiciones, aspecto que a su vez asegure el máximo aprovechamiento de los resultados obtenidos tras su aplicación.

Entre las formas de cooperación expuestas por Sanahuja (1999) mediante instrumentos, como lo menciona el autor, se encuentra la ayuda financiera y la asistencia técnica. Estos instrumentos pueden ser aplicados de manera independiente o en conjunto a partir de la naturaleza de la iniciativa. (págs. 27-28)

Entre las formas de ejecución de la ayuda financiera en la CID, Gómez y Sanahuja (1999) enlistan aquella transferencia de recursos dirigidas al desarrollo estratégico de un Estado a partir de la atención a los sectores más vulnerable o pobres, en temáticas como educación y desarrollo rural, y calidad de vida desde los aspectos más básicos como salud, saneamiento, agua, entre otros (pág. 27). Seguido de la asistencia técnica, cuya finalidad dentro de la CID es “facilitar habilidades y capacidades técnicas y de gestión, creando así una capacidad propia en el país receptor para gestionar su desarrollo” (Gómez y Sanahuja, 1999, pág. 28)

Estos dos instrumentos de la cooperación internacional figuran como los acertados para el caso de EMUSA, a partir de las necesidades diagnosticadas y el origen del proyecto. Se comprende que desde la CID se busca el desarrollo sostenible desde la pluralidad de actores inmersos en los procesos desarrollados; al ser EMUSA una institución educativa desde la cultura, que se sitúa como un agente de cambio en la sociedad desde cada uno de sus estudiantes, a partir de actividades que fomenten la cultura y la formación personal y profesional, se vuelve una institución candidata para la participación en la dinámica de la CID.

Cuando se habla del diagnóstico de necesidades de EMUSA, a rasgos generales se habla de la capacidad limitada de la institución para la recaudación de recursos económicos y la falta de infraestructura propia, poca proyección como institución educativa y cultural. Por lo tanto, es evidente la importancia de aplicar de manera impostergable iniciativas cuyos ejes o formas de ejecución permitan a esta institución fortalecer sus capacidades y crecer e impulsar su proyección.

Después de una aproximación a lo que la CID significa, sus especificidades y su afinidad con el proyecto en desarrollo, es necesario echar un vistazo al lado cuestionable de la teoría. La condicionalidad, según Ayllón (2007) la Cooperación Internacional nace a partir de la segunda guerra mundial, que deja como resultado países subordinados a manos de la ayuda que aquellos países desarrollados quisieran ofrecer a partir de sus intereses. Esto trae a colación los conflictos Este-Oeste y el conflicto Norte-Sur, cuando la CID surge como respuesta a la disputa por el poder en su momento y a la aparición de estados en condiciones poco iguales. (págs. 34-35)

Este estadio deja en ventaja a aquellos que de por sí ya cuentan con niveles de desarrollo incomparable al de los países receptores, aspecto sin duda preocupante. Los donantes encuentran en ello una estrategia para avanzar en sus intereses, ya sea económicos, comerciales, políticos, etc. Sin embargo, aunque estas son condiciones que se sostienen en el tiempo, el sistema internacional ha cambiado un poco el panorama con la creación de herramientas para regular los acuerdos mediante los cuales se dan estas interacciones.

Un ejemplo es la Declaración de París. Donde se determinan los pilares para la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (AOD) a partir de una relación horizontal del poder. Donde se habla de apropiación, armonización, alineación, orientación resultados y la mutua responsabilidad. Con esto se logra que, aunque se mantienen los beneficios para el donante, el país receptor garantiza el máximo aprovechamiento de los recursos brindados y a su vez, el equilibrio del sistema internacional desde una visión integral del desarrollo. Tomando en cuenta estas condiciones que a la actualidad no son descartables, pero a su

vez, considerando los cambios en la agenda global, se consolida la idea de que se coopera para sobrevivir dentro de un mundo heterogéneo, pero con metas comunes.

La CID aplicada al caso EMUSA hace sentido cuando se entiende como un escenario en el cual los recursos otorgados van a funcionar como combustible para un objetivo común, que, a mayor escala, es consolidar el desarrollo sostenible desde aquellos actores menos beneficiados, para así incentivar el progreso, yendo desde lo local hacia lo global. Se debe entender como medio para afrontar aquellos problemas que los aquejan a los dos en mayor o menor medida, siendo en este caso, la cultura el sector estratégico a impulsar.

Se puede partir desde la agenda 2030, la cual agrupa las preocupaciones globales que deben ser abordadas desde aquellos actores vulnerables o en vías de desarrollo y la cual busca más que el desarrollo económico, el desarrollo humano. Antes de entrar a este concepto, es preciso hacer énfasis en la cooperación cultural dentro de la Cooperación internacional. La UNESCO define la cooperación internacional bajo el término “cooperación cultural” y establece que esta “abarcará todas las esferas de las actividades intelectuales y creadoras en los campos de la educación, la ciencia y la cultura.” (Declaración de los Principios de la Cooperación Cultural Internacional, 1966, Artículo 3)

Estas áreas representan, individualmente, pilares para construir un desarrollo tangible que obedezca al ideal de desarrollo humano y crecimiento integral de la población local y la comunidad internacional. Estos aspectos, a raíz de un cambio constante en el comportamiento del sistema internacional, se posicionan como complemento para alcanzar las metas que aseguren un desarrollo sostenible, cuyo centro sea la población. Igualando en importancia al crecimiento económico y la generación de riqueza; en el mundo contemporáneo es urgente que se aborden iniciativas con un enfoque multidimensional, con ejes transversales que garanticen la permanencia de los resultados obtenidos, y que, además, aporte al desarrollo humano desde su esencia.

La relación que establece Gómez (2013) entre cooperación internacional y el concepto de desarrollo humano, se basa en la reducción de la pobreza, pero, con un enfoque integral, donde se busca la reducción de obstáculos para lograr un adecuado

crecimiento de la población en términos de capacidades y posibilidades bajo la noción de libertad. (p. 175).

Este carácter multidimensional, permite un abanico de posibilidades de intervención mediante áreas, generalmente olvidadas, pero con un potencial innegable para generar un impacto. En Costa Rica, la cooperación internacional se enfoca en cuatro dimensiones: “desarrollo social incluyente; desarrollo económico incluyente; sostenibilidad del medio ambiente y paz y seguridad” (MIDEPLAN, 2014, pág. 33). Estas áreas permiten la adecuación de recursos recibidos a aquellas áreas que doten a la población de herramientas para la consecución de resultados sostenibles y que funjan como un tema estratégico para penetrar en áreas de mayor peso en términos de desarrollo territorial. Cabe mencionar el apego de dichas dimensiones, no solo con metas nacionales de desarrollo, sino también la estrecha relación con metas globales, específicamente, la Agenda 2030.

¿Por qué el sector cultural como sector estratégico para el desarrollo territorial desde el desarrollo humano? la incidencia de la cultura como generador de impacto en sociedad ha tomado fuerza, sumando al proceso de cohesión social como base para la consecución de objetivos de desarrollo.

La cultura puede ser un instrumento formidable de progreso económico y social. Sin embargo, allí no se agota su identidad. No es un mero instrumento. El desarrollo cultural de las sociedades es un fin en sí mismo, y avanzar en este campo significa enriquecer espiritual e históricamente a una sociedad y a sus individuos. (Kliksberg, 1999, pág.98)

La cultura como brazo para alcanzar un proceso de desarrollo integral es indispensable, tomando en cuenta el peso que el bienestar humano ha adquirido a partir de instrumentos diseñados para el impacto local con alcance global.

Desde La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, este último sector se consolida como un área clave para impulsar los procesos de cooperación internacional y expresa que es un nicho de desarrollo local en complemento al sector social, económico y ambiental, así como de apoyo para la consecución de metas globales desde los recursos transferidos.

En este contexto se deberían tomar en consideración las necesidades específicas de los diferentes subsectores culturales, y brindar oportunidades para el desarrollo de las capacidades, la transferencia de conocimientos y el fomento del emprendimiento, especialmente a través del intercambio de las mejores prácticas. (Declaración de Hangzhou, 2013, pág. 6)

En este vértice, se encuentran la relevancia de la cultura como área estratégica para el desarrollo y el auge de la cooperación internacional o específicamente la CID en modalidades emergentes. Aunque, según MIDEPLAN (2020) Costa Rica, en calidad de país graduado, en los últimos años ha recibido principalmente cooperación financiera reembolsable, existe una corriente en menor cantidad de cooperación técnica y financiera no reembolsable. (págs. 17-20).

Condición que obliga al país o entes internos a formular y adaptar mecanismos para la participación como país receptor. Al generar una estrategia de atracción de cooperación, la institución en cuestión debe conocer este comportamiento; aunque las funciones que desenvuelve representan un área vinculante para el desarrollo y uno de los temas atendidos por la cooperación internacional en el territorio costarricense, debe apelar aquellas oportunidades que le permitan un acceso efectivo, que, a su vez, sea constructivo dentro del proceso y los resultados.

A partir del cambio o modificación que ha sufrido la agenda internacional y la interconexión entre Estados y actores, así como la incidencia del ámbito local en el plano global, se debe entender el sistema internacional como un escenario donde participan diversos actores con diferente rango mediante una infinidad de canales. Ayllón (2007) hace énfasis en la importancia de las organizaciones internacionales y como son necesarias para la determinación de la agenda internacional y como son un conductor hacia la coalición para la consecución de objetivos. (pág. 44)

Al haber temas relativamente nuevos que figuran en los objetivos globales siendo concebidos como áreas imprescindibles para el desarrollo sostenible, que, además entre sus fines determinan garantizar si no a todos los actores, a la mayoría posible su máximo aprovechamiento como forma de crecimiento y progreso. Y al entender que la participación de actores emergentes desde pequeños territorios, así como el trabajo en

conjunto son la manera de asegurar el verdadero desarrollo desde aquellos lugares más vulnerables, es cuando se debe retomar y enfatizar la importancia innegable que tienen todas aquellas iniciativas de desarrollo, en este caso, todos los recursos compartidos, el conocimiento, los activos, y cualquier tipo de formación técnica o aporte financiero comprendidas desde el concepto y corriente de la cooperación internacional para el desarrollo.

## **II. CAPÍTULO 1: ESCENARIO ACTUAL DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LA PARTICIPACIÓN DE ASOCIACIONES COMUNALES.**

### **A. COMPORTAMIENTO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN COSTA RICA.**

En este apartado se busca comprender y sintetizar el comportamiento de las corrientes de cooperación internacional en Costa Rica en los últimos años, se pretende plasmar información sobre las prioridades, las áreas más y menos favorecidas, así como donde se ubica el sector cultural en términos de recepción de recursos. Otro aspecto de relevancia a recalcar es la modalidad en la que los recursos son transferidos, así como los tipos de cooperación y su dinámica e indagar en aquellos actores enlistados como los principales aliados del país.

#### **1. AÑO 2019**

El 2019 fue un año positivo para la estadística en términos generales de la cooperación internacional, MIDEPLAN (2020) se obtuvo un incremento de 124,5% con relación al 2018, siendo un 95% dirigido a cooperación reembolsable y dejando una disminución del 34.3% de la cooperación no reembolsable y técnica, representado un 5% de los recursos, un 3.5% y 1.5% respectivamente (págs. 16-22).

A su vez, MIDEPLAN (2020) asegura que el sector Cultura, juventud y deporte percibió un aporte de 0.59% de los recursos, seguido de educación y capacitación con un 0.39%, escenario que cambia al analizar únicamente la cooperación técnica, donde se recibió 0.49% y 20.82% respectivamente, mientras que el sector cultural obtuvo un 16.92% y el sector educación y capacitación un 2.11% si se analiza la cooperación proveniente de recursos no reembolsables (págs. 26-28).

Para MIDEPLAN (2020), sobre la cooperación Sur-Sur, se obtiene una disminución del 74% con relación al año anterior, con tan solo 6 proyectos ofertados temas de alimentación, salud, seguridad y 6 demandados, teniendo 4 incidencia cultural y

desarrollados con instituciones pioneras de la cultura costarricense. Por otro lado, en cuanto a cooperación triangular hubo un aumento de proyectos ofertados y demandados, con un resultado de 6 y 5 respectivamente. entre los cuales se abordaron temas de educación donde Costa Rica fue ejecutor para un tercer beneficiario en un proyecto ofertado y receptor en un segundo proyecto, evidentemente demandado. (págs. 31-34).

## **2. AÑO 2020**

Para nadie es un secreto el giro de la cooperación internacional para el desarrollo en los últimos años, como para el caso de Costa Rica en calidad de país graduado se percibe mayor ayuda reembolsable y menor ayuda no reembolsable. Sin embargo, en los últimos años se ha obtenido un aumento en la cooperación no reembolsable, en este punto es preciso recalcar el impacto de la crisis global a causa de la pandemia del Covid-19. Para el año 2020 se vio un incremento importante de este tipo, aunque no es comparable con la cooperación reembolsable del mismo año se calcula que:

En términos absolutos, alcanzó un repunte al pasar de US\$95,6 millones en 2019 a US\$121,6 millones en 2020. Incluso si descontamos los aportes de la Ayuda Humanitaria para atender el COVID-19 que fue de US\$21,8 millones (a diciembre 2020), hubo un leve incremento de la cooperación no reembolsable en términos absolutos; alcanzando un total de US\$99,8 millones (4,2% más que el año anterior)” (MIDEPLAN, 2021, pág. 16).

Por otra parte, cuando se habla de modalidades de la cooperación, MIDEPLAN (2021) reporta que:

La cooperación multilateral sigue la tendencia de años anteriores; pasó de representar en 2019 el 93% del total a alcanzar 95,7% del total de los recursos en 2020. Por el contrario, la cooperación bilateral bajó en relación con el 2019; representando el 4,3% del total en 2020, mientras que el año anterior había alcanzado el 7% (p. 16).

Cabe aclarar que la intervención de organismos multilaterales no solo se enfocó en solventar la situación a causa de la pandemia, sino que se reparte entre temas de infraestructura, medio ambiente y eficiencia del Estado.

Para Costa Rica la recepción de cooperación técnica y no reembolsable representa una variante decreciente si lo abordamos desde los últimos 30 años, sin embargo, MIDEPLAN (2020) asegura que, si reducimos el lente a los últimos 10 años, veremos un comportamiento creciente de la cantidad de recursos percibidos desde este tipo de

cooperación. Este escenario no se limita solo al incremento de recursos debido a la crisis del Covid-19, sino deja en evidencia que la recepción de cooperación técnica y no reembolsable para distintas áreas de desarrollo va en aumento a pesar de ser este un país graduado a renta media alta. (pág. 18)

Como se ha venido mencionando, el sector salud y el sector financiero/económico se postularon con las áreas hacia las cuales la mayor parte de cooperación reembolsable y no reembolsable iban dirigidas debido a las condiciones bajo las cuales se encontraba el mundo en ese período, dejando por debajo temas de infraestructura, seguridad, ambiente, dejando en último puesto el sector cultural, el cual “apenas logró obtener un total de US\$600 mil dólares durante el año 2020.” (MIDEPLAN, 2021, pág. 26).

MIDEPLAN muestra en subdivisión de tipos de cooperación como la cultura se postula como el último sector en la escala de recepción de recursos, ya sea cooperación técnica o cooperación no reembolsable. En este apartado es preciso reflejar también el comportamiento en proyectos o flujo de cooperación Sur-Sur y Cooperación Triangular.

Según MIDEPLAN (2021) para este tipo de proyectos muestran una dinámica decreciente, siendo decreciente y constante respectivamente. En términos de oferta y demanda de Cooperación Sur-Sur, se obtiene un resultado igual con dos proyectos ofertados y dos proyectos demandados para el último año; mientras que para triangulación se obtiene 7 proyectos ofertados y cero proyectos demandados, donde destacan Alemania y España como país cooperante, y países latinoamericanos como receptores (págs. 30-33).

### **3. AÑO 2021**

Para el año 2021, se mantiene la tendencia creciente para la cooperación internacional no reembolsable y cooperación técnica. “Aún sin los aportes de la Ayuda Humanitaria para atender el COVID-19 durante el año 2021 y cuyo monto alcanzó los US\$19,1 millones, Costa Rica vio incrementada su cooperación no reembolsable y técnica en 65,9% “(MIDEPLAN, 2022, pág. 15).

Para este periodo el tema de Salud queda en segundo plano, siendo la prioridad la reactivación económica y la recuperación de las finanzas públicas y para MIDEPLAN

(2022), la cooperación técnica obtuvo solamente un 0.51% de los recursos recibidos, mientras que la cooperación no reembolsable fue de 1.9% a 5.05% del total de los recursos recibidos con relación al año 2020, siendo los principales cooperantes Corea y Estados Unidos. Por su parte, la cooperación reembolsable sufrió una disminución del 2.86%, sin embargo, sigue representando la mayor parte de los recursos recibidos. (pág. 23).

Enfocándose en la cooperación técnica y no reembolsable como interés natural de la estrategia desarrollada. Se obtiene que para el año 2021, según MIDEPLAN (2022) el sector cultural recibió un 0.06% de la totalidad de los recursos de cooperación, siendo un 1.19% de recursos no reembolsables (págs. 53-55).

MIDEPLAN (2022) plantea que el comportamiento de la cooperación Sur-Sur dio un giro positivo al reportarse un 150% de aumento en los proyectos procesados siendo 5 proyectos ofertados y 5 proyectos demandados. De igual manera la cooperación triangular, obteniendo un 57% de aumento en demanda y 200% en oferta. (págs. 36-37).

Una vez estudiado el contexto país en relación con la cantidad y tipo de recursos recibidos en los últimos años, se aclara el panorama sobre qué esperar para el sector cultural y específicamente para EMUSA como institución cuya función responde a los principios y objetivos de este sector. Se comprende que hay un camino fácil para ser beneficiarios siendo representante de este sector, sin embargo, la existencia de fondos para su abordaje existe. Se debe entender que a causa de la evolución que ha tenido Costa Rica como parte de esta dinámica de ayuda y asistencia, así como los retos que ha tenido la comunidad internacional y el cambio de prioridades han de exigir la adaptación de la manera de ser partícipe dentro de la Cooperación Internacional.

### **III. CAPÍTULO 2: ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y ACTORES ESTRATÉGICOS PARA LA ATRACCIÓN DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA DE SANTO DOMINGO**

Basado en la investigación realizada con el personal docente, la población estudiantil y la dirección de EMUSA, se permitió identificar las condiciones actuales, divididas entre fortalezas y debilidades, esto pinta un panorama de las áreas a las cuales la institución debe prestar importante atención, ya sea para mejorar o preservar en miras de impulsar su gestión e impacto.

Los intereses de los cooperantes en los últimos años han dado un giro a partir de impacto que tuvo la pandemia del Covid-19, temas como salud, reactivación económica y otros como medio ambiente han tomado la delantera como las áreas hacia las cuales los recursos de cooperación van dirigidos, dejando la cultura y temas artísticos en los últimos estratos.

Pero esto no es una novedad para el mundo; aunque existen organismos internacionales dedicados a este sector, políticas y declaraciones específicas para la protección y promoción cultural y artística, instituciones nacionales en cada país encargadas de gestionar e impulsar el sector cultural y todos aquellos agentes de cambio en cada territorio, es normal ver en las estadísticas como el sector cultural, en cualquiera de sus expresiones se enfrenta a una desigualdad significativa frente a otros sectores.

Hasta cierto punto es entendible la existencia de dicha diferencia; en los últimos años, frente a una crisis sanitaria mundial se tuvo que direccionar los recursos hacia los sectores más afectados. A lo largo de la historia, erróneamente, se ha entendido el desarrollo desde una visión enfocada al crecimiento económico impulsado por la búsqueda del poder, principalmente de aquellos estados asistentes, dejando de la lado la concepción de desarrollo desde una visión social para concebir el desarrollo integral; situación que anima a los gobiernos e instituciones a enfocar más recursos a sectores

como comercio, infraestructura, política, industria, e incluso educación, lo cual no está mal, puesto que el desarrollo y crecimiento para que sea efectivo debe contemplar estas áreas sin discriminación.

Es a partir de este contexto que se debe mencionar el sector cultural y la importancia que este contempla para un desarrollo real de un territorio. No quiere decir que este ha sido un sector ignorado por la comunidad internacional, debido a la existencia de instituciones y herramientas reguladoras, sin embargo, si es un sector para el cual los recursos de cooperación internacional son muy escasos, es por ello que las instituciones dedicadas a la cultura y al arte deben hacer un doble esfuerzo por captar recursos para su crecimiento y promoción. Se estudió en el capítulo anterior cómo están distribuidos los recursos financieros y técnicos, viendo la cultura como el sector que menos apoyo obtuvo, pero al menos aparece en las listas, lo cual quiere decir que los recursos están y se deben adaptar los medios para acceder a ellos.

EMUSA es una institución dedicada a la formación de sus estudiantes en materia musical y artística, como se ha visto a lo largo del proyecto, se enfrenta a muchas limitaciones, desde reducciones en su matrícula, poco personal, temas de infraestructura, entre otros. Sin embargo, esto a su vez funciona como un espacio de oportunidad para acceder a los recursos de cooperación internacional enfocados al desarrollo integral desde la cultura o bien a consolidar alianzas con otras instituciones similares o que aborden el tema cultural entre sus programas de acción.

EMUSA es una institución de gran trayectoria y reconocimiento en la zona con aproximadamente 170 estudiantes al año 2022, que sin duda ha ejercido un impacto positivo en la comunidad desde sus estudiantes, inscritos y egresados. Es una escuela que tiene un abanico de opciones para el aprendizaje musical como cursos para la enseñanza de diversos instrumentos y canto, solfeo, apreciación musical e incluso tiene cursos complementarios para la formación artística como pintura.

La identidad de sus estudiantes a la hora de decir que pertenecen a EMUSA o participan en alguna de sus agrupaciones es evidente y vital para la proyección de la

institución. Con esta investigación se logró ver como EMUSA contribuye a la formación no solo profesional y artística sino también personal en cada una de sus estudiantes.

Es un ente impulsor de la cultura desde su área y la cohesión social a partir de sus presentaciones, actividades y programas. Cabe mencionar que esta escuela es un espacio accesible para toda la comunidad, con precios accesibles, sin distinción de edad, ya que va dirigida a niños, jóvenes y adultos y con una diversidad de espacios para participación de cualquier persona que quiera ser parte; ya sea agrupaciones, cursos específicos, artes complementarias como pintura, o simplemente asistir a actividades abiertas al público que usualmente se realizaban en la comunidad.

Tomando en consideración la descripción dada a lo largo del documento sobre la cultura y cómo este sector es primordial para el desarrollo de un territorio y al evidenciar el peso que representa EMUSA como agente de cambio en su comunidad, es completamente acertado mencionar que esta institución es un motor de desarrollo humano en el Cantón de Santo Domingo de Heredia y zonas aledañas.

Por medio de la gestión de EMUSA no solo se genera un impacto en términos de proyección cultural a nivel local, sino también es un medio para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La cultura y el arte, además de contribuir a la cohesión social, al desarrollo económico y a la realización personal, es una herramienta que como eje transversal puede contribuir a la consolidación de metas globales plasmadas en la Agenda 2030.

## **A. INCIDENCIA CULTURAL DE EMUSA EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

Tabla 2.1

*Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados a la gestión e impacto de EMUSA*

Objetivo 1: Fin de la pobreza	En términos generales con este objetivo según Naciones Unidas (2018) se busca reducir los niveles de pobreza y promover la capacidad de resiliencia. Así	La cultura como medio de capacitación desde la música y el arte, dota de habilidades técnicas a las personas para participar y promover actividades económicas a
-------------------------------	--	--

	<p>mismo plantea el uso de fuentes de Cooperación al desarrollo para promover iniciativas en función de disminuir la pobreza. (págs. 15-18)</p>	<p>partir de la ejecución del conocimiento adquirido.</p> <p>Por otra parte, en el caso de EMUSA como entidad promotora de la cultura en el territorio de Santo Domingo de Heredia, con limitaciones y debilidades, es un potencial receptor de recursos provenientes de la cooperación para la ejecución de proyectos que impulsen su capacidad de gestión y mantenga o incluso aumente su nivel de impacto social y económico.</p>
<p>Objetivo 4: Educación De calidad</p>	<p>Naciones Unidas (2018) plantea garantizar el acceso igualitario a formación técnico y profesional, aumentar el número de personas con capacidades técnicas necesarias para obtener trabajo decente o emprender; así como igual acceso a la formación educativa sin distinción de género, discapacidad, etnia y niños con vulnerabilidad. Asimismo, plantea la construcción y adaptación de la infraestructura adecuada a las necesidades de la población estudiantil. (págs. 27-29)</p>	<p>Educación desde la cultura y el arte sin distinción de edad y accesible.</p> <p>EMUSA es ante todo una institución educativa en el área de la enseñanza musical y artes complementarias como pintura, sus programas no hacen distinción de edad, estando dirigidos a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.</p> <p>Por otro lado; a pesar de la adecuación de los espacios de enseñanza en los que actualmente funciona, persiste la falta de instalaciones propias. Este escenario es un área de oportunidad para la recepción de Cooperación Internacional para ayudar en esta área y así alcanzar educación y capacitación de calidad, dejando a su vez mayor margen económico para EMUSA, recursos con los que puede fortalecer otras áreas de su gestión.</p>
<p>Objetivo 5: Igualdad de género</p>	<p>Naciones Unidas (2018) busca poner fin a todo tipo de discriminación hacia la población femenina del mundo, dotar de igualdad de oportunidades y empoderar a la</p>	<p>Sin lugar a duda EMUSA en un espacio donde la participación de las mujeres es una constante, a partir de la investigación realizada, es notable cómo la población femenina está presente en actividades,</p>

	<p>mujer mediante políticas, uso de tecnología, fomentar la participación de las mujeres en procesos políticos, económicos o sociales. (págs. 31-33)</p>	<p>agrupaciones, en el personal docente y otros; sin embargo, desde la escuela se pueden emprender acciones en miras de preservar y aumentar dicha participación y así responder a las metas planteadas por el objetivo sobre género.</p> <p>Con la formación de mujeres en sus cursos, EMUSA capacita y empodera a esta población no sólo en términos de realización personal, sino también da oportunidades de empleo y como consecuencia, mayor posibilidad de participación económica.</p>
<p>Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico</p>	<p>Naciones Unidas (2018) entre las metas pretende mantener el crecimiento económico, así como impulsar la productividad mediante la diversificación, uso y modernización de las tecnologías y enfocarse en sectores con valor añadido. lograr trabajo pleno y productivo para hombres y mujeres, incluyendo jóvenes y personas con discapacidades. Así como reducir la cantidad de jóvenes desempleados sin formación educativa o algún tipo de capacitación. También busca mediante la generación de empleo promover la cultura y productos locales. (págs. 39-42)</p>	<p>Como se ha comentado reiteradamente, la formación técnica brindada por EMUSA a sus estudiantes, brinda la oportunidad de optar por un trabajo con condiciones favorables o bien, permite a sus egresados realizar emprendimientos culturales ya sea de presentaciones, hasta de enseñanza de la música u otras iniciativas a partir de las habilidades adquiridas.</p> <p>Asimismo, es una institución generadora de empleo y crecimiento económico, al tomar en consideración la contratación de personal, los alquileres, y otras inversiones.</p> <p>Al ser un generador de empleo, es en consecuencia un impulsor de la economía.</p>
<p>Objetivo 10: Reducción de las desigualdades</p>	<p>Para reducir desigualdades entre los países, Naciones Unidas (2018) busca potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas sin distinción alguna, también pretende garantizar igualdad de oportunidades,</p>	<p>Este objetivo engloba los anteriores descritos, al ser EMUSA un agente de cambio en el territorio herediano, como generador de empleo, un espacio que por medio de sus acciones y resultados aporta al sector económico, que en consecuencia contribuye a la</p>

	<p>aunque esto implique la modificación de políticas y finalmente plantea impulsar la asistencia oficial para el desarrollo y ayuda financiera, para los Estados más vulnerables (págs. 47-49)</p>	<p>reducción de la pobreza. Por otro lado, siendo un espacio seguro para la participación de mujeres y una institución abierta a la población sin un grupo etario definido, se postula como un promotor de la igualdad, inclusión y cohesión social.</p> <p>A partir de este escenario es necesario mencionar la importancia de esta institución en el territorio para aportar, por medio de la cultura al desarrollo integral.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe y la información recopilada sobre la función de EMUSA

Costa Rica como actor dual concibe la cooperación según MIDEPLAN (2014) como un motor para el desarrollo y solidaridad internacional (pág. 34) por lo que en su marco regulatorio aborda una visión integral de diversidad de temas y de actores entre los cuales se consideran grupos no tradicionales como el sector privado, sector académico descentralizado, asociaciones comunales y ONG's. Se plantean nuevas modalidades de Cooperación Internacional que representan un área de oportunidad para EMUSA para el involucramiento en esta dinámica.

En el marco regulatorio de la Cooperación Internacional en Costa Rica se describe la Cooperación Sur-Sur, definida en la Política de Cooperación Internacional 2014-2022 (2014) como aquella cooperación técnica en áreas donde se haya obtenido resultados positivos entre los países en vías de desarrollo. En esta modalidad se desarrolla bajo relaciones políticas, económicas, sociales o culturales y se lleva a cabo principalmente mediante la transferencia de conocimiento. Asimismo, se plantea la cooperación triangular, donde existen tres actores, el donante o cooperante, el estado receptor y el estado ejecutor y finalmente se habla de otra modalidad de gran relevancia para el caso de EMUSA, se trata de alianzas estratégicas, donde se toman en consideración el sector privado, ONG's (o grupos de la sociedad civil) y el sector académico (págs. 48-52).

En esta herramienta también se establecen áreas prioritarias para ser abordadas no solo con recursos internos sino también con recursos provenientes de la Cooperación

Internacional. Las prioridades están divididas entre cuatro ejes de desarrollo: Seguridad ciudadana, ambiente, competitividad e innovación y el eje social.

En la misma Política de cooperación internacional 2014-2022, MIDEPLAN (2014) representa el eje social, en el cual se determina el área cultural como una de las prioridades a atender para la consolidación del desarrollo y se busca fortalecer programas de descentralización de la gestión artística, la promoción y desarrollo de industrias culturales, así como apoyar los procesos de formación y especialización de los funcionarios que atienden espacios culturales (págs. 79-80).

La cultura es entendida como un área estratégica y un eje transversal en el proceso de desarrollo para un territorio, ya que va más allá del aprendizaje sobre un instrumento, canto o pintura, por medio de las capacidades adquiridas en la enseñanza técnica del arte se dota a la población de herramientas para emprender, para aportar a la economía local, es un espacio de participación que contribuye a la cohesión social y la promoción de la paz, siendo a su vez un medio de identidad y proyección.

## **IV. CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA PARA LA ATRACCIÓN DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESDE LA ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA DE SANTO DOMINGO COMO HERRAMIENTA PARA LA OBTENCIÓN DE RECURSOS.**

### **A. ESTRATEGIA PARA LA ATRACCIÓN DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESDE LA ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA DE SANTO DOMINGO COMO HERRAMIENTA PARA LA OBTENCIÓN DE RECURSOS.**

Esta es una estrategia para guiar el accionar de EMUSA a corto, mediano y largo plazo en función de captar recursos provenientes de la cooperación internacional y su inserción efectiva en la dinámica que esto demanda.

Con esta herramienta se busca plantear a manera de recomendación un plan de acción para la institución bajo el ideal del uso adecuado de sus recursos para consolidar alianzas y ejecutar iniciativas que le permita participar y optar de manera efectiva por recursos y asistencia disponible en el sistema internacional de cooperación.

Ante esto, la línea a seguir es priorizar las necesidades detectadas a lo largo de la investigación y de acuerdo con las capacidades de la institución, proponer acciones a abordar frente a escenarios específicos. Se pretende elaborar un plan guía que le dé un norte a EMUSA para la formulación de iniciativas que respondan a las necesidades más próximas de acuerdo con sus condiciones actuales tanto administrativas como económicas.

Bajo este escenario se procura resaltar las fortalezas de EMUSA y como esta institución puede utilizarlas a favor de sus intereses de crecimiento, así como evidenciar las debilidades y cómo mediante sus mismas capacidades puede afrontarlas. Asimismo,

esta estrategia busca presentar el escenario real de la cooperación internacional con relación al área en la que se desarrolla, a su vez, fijar expectativas claras basadas en dicho contexto.

También se pretende hacer recomendaciones iniciales sobre los cooperantes o aliados estratégicos específicos, sin embargo, esto no debe ser el camino definitivo, debido a la metodología bajo la cual se desarrolla esta estrategia, a partir de la premisa de mejora continua, EMUSA puede seguir las recomendaciones o bien hacer una pausa analizar sus intereses y replantear una lista actores englobados en las categorías mencionadas.

Tabla 3.1

*Tiempo de aplicación de la etapa 1, 2 y 3 de la estrategia.*

Etapa	Etapa: proximidad	Etapa 2	Etapa 3
Tiempo de aplicación	1 a 2 años	1 a 3 años	3 a 5 años
Criterio	Las recomendaciones realizadas son acciones que no requieren un proceso de implementación extendido, ni exige una inversión alta. Su ejecución no depende de planes extensos ya que pueden ser aplicados casi a la inmediatez a partir de iniciativas básicas de proyección e imagen. Para su determinación se tomó en consideración las capacidades económicas de EMUSA, el capital humano con el que cuenta. Estos resultados se obtuvieron a partir del proceso de investigación, entrevistas, encuestas, focus group y validación de información.	Este plazo se determina a partir de la alineación con la etapa 1, ya que puede realizarse en conjunto, sin embargo, para la consolidación de la etapa 2 se requiere más tiempo, debido a que deben realizarse cambios estructurales desde el equipo administrativo. No se requiere un plazo muy amplio puesto que EMUSA cuenta con poco personal, pero a su vez, se necesita mayor tiempo para llevar a cabo las capacitaciones y la apropiación de resultados desde cada individuo, así como reunir las capacidades óptimas para la solicitud de ayuda a mayor escala. Asimismo, tras la ejecución de la etapa 1 se va a contar con una red de aliados más	Este lapso determina desde las condiciones requeridas para optar por fuentes de cooperación que impulsen el crecimiento de EMUSA como institución cultural-educativa. Para la aspiración a más recursos y el buen manejo de ellos, EMUSA debe contar con bases sólidas en relación con el manejo eficiente de sus recursos tanto financieros como técnicos, que además demuestren que es una institución confiable; así mismo debe tener más experiencia tanto técnica como administrativa. También, debe contar con más capital humano o bien tener un personal altamente

		<p>amplia que le permita acercarse a oportunidades de formación y asistencia o bien realizar otras actividades de emprendimiento para mejorar su capacidad de recaudación y desarrollar más iniciativas de crecimiento y proyección o bien ser un actor de más apto para mayor recepción de ayuda.</p> <p>Esto se obtuvo a partir del análisis de su capital humano, encuestas y focus group.</p>	<p>calificado.</p> <p>Esto se obtiene a partir de las necesidades previstas desde la dirección de EMUSA, los resultados de proyección, la importancia de la imagen de la escuela, los resultados e impacto que se debe probar para ser receptor de cooperación internacional.</p> <p>Estos resultados se obtuvieron del análisis de las necesidades mediante entrevistas y encuestas.</p>
--	--	---	---

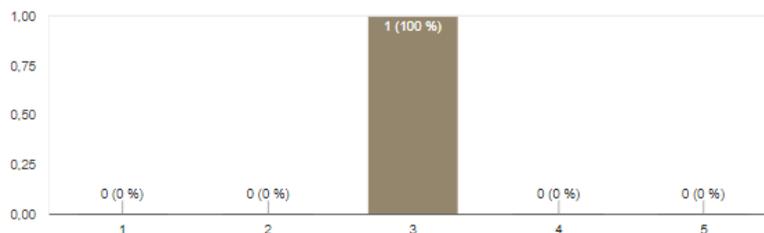
Elaboración propia a partir del análisis de información recopilada sobre la capacidad financiera y técnica de EMUSA.

## 1. RESULTADO DE INVESTIGACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### a. PRIMERA ETAPA DE RECOPIACIÓN DE DATOS: ENCUESTA A DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN

En esta primera etapa de recopilación de información entre las encuestas aplicadas, se hizo una para conocer la concepción sobre las condiciones actuales de EMUSA desde la dirección. (Ver anexo 1). Tras el análisis de los resultados arrojados, se obtiene lo siguiente:

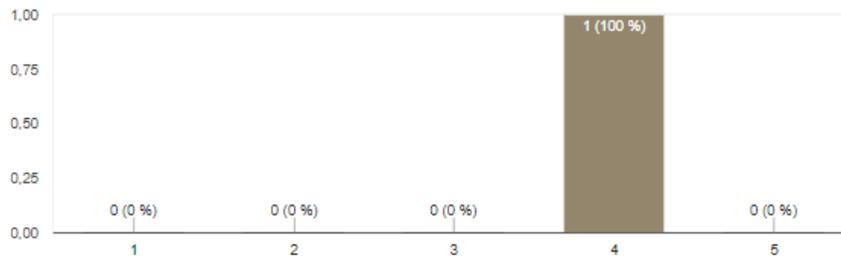
*i. Gráfico 3.1: La infraestructura es adecuada para la movilidad de todas las personas.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Con respecto a la idoneidad de la infraestructura o las instalaciones en las que las actividades de EMUSA se desarrollan para la movilidad de todas las personas, el director de la institución mantiene una posición neutral frente a la premisa presentada.

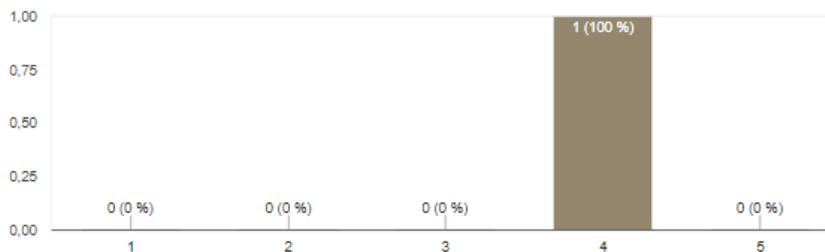
*ii. Gráfico 3.2: Las instalaciones de EMUSA son adecuadas para un proceso efectivo de enseñanza.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Con respecto a la idoneidad de la infraestructura o instalaciones de EMUSA para el proceso efectivo de enseñanza para la comunidad estudiantil, el director está de acuerdo con la premisa propuesta, siendo esto un escenario positivo para los resultados de enseñanza a pesar de no estar en un espacio propio y adaptado estrictamente para actividades de enseñanza musical.

*iii. Gráfico 3.3: Las condiciones laborales permiten el máximo desempeño del personal académico.*

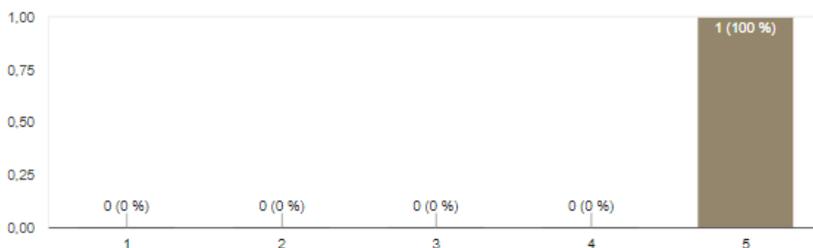


Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

El director de EMUSA está de acuerdo frente a la premisa que señala que las condiciones laborales dirigidas al personal docente de la institución son las adecuadas

para obtener el máximo desempeño. Aspecto que deja en evidencia un escenario positivo con oportunidad de mejora.

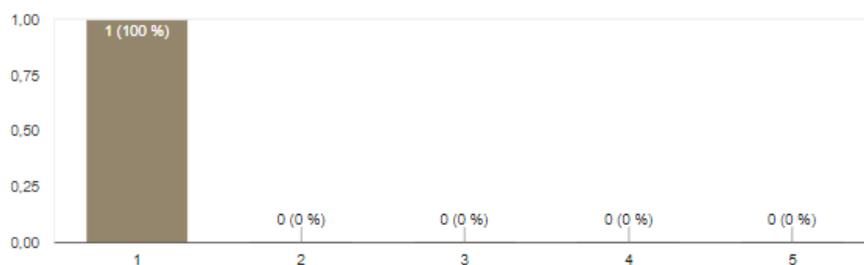
iv. *Gráfico 3.4: El personal docente aplica métodos de enseñanza efectivos. (logra los objetivos planteados en el programa)*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

El director de EMUSA apunta un escenario positivo cuando se presenta la premisa con relación a la consolidación de objetivos de enseñanza. Para la premisa que cuestiona la aplicación acertada de métodos de enseñanza para resultados efectivos, la respuesta obtenida es “totalmente de acuerdo”.

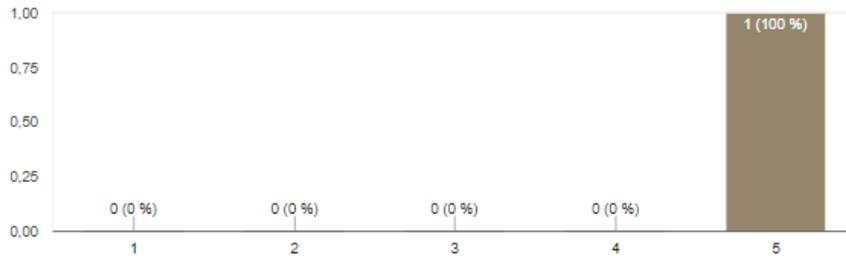
v. *Gráfico 3.5: EMUSA aplica encuestas de satisfacción a los y las estudiantes con respecto a los cursos que llevan*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Cuando se cuestiona si EMUSA utiliza métodos para medir la satisfacción de la comunidad estudiantil, en este caso, encuestas. El director señala con “totalmente en desacuerdo” que dicha institución no emplea esto una actividad regular. EMUSA no aplica encuestas para saber la opinión de sus estudiantes con respecto a su oferta académica.

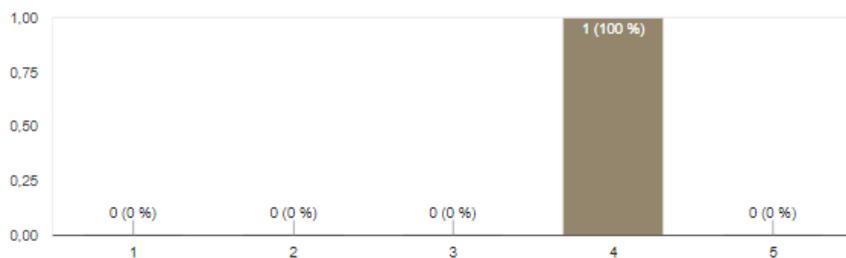
vi. *Gráfico 3.6: EMUSA cuenta con mecanismos eficientes de recaudación de recursos económicos por concepto de matrícula (diversos medios de pago: transferencia, pago en línea, depósito, otros)*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

En términos de recaudación de recursos económicos, EMUSA cuenta con diferentes métodos para este fin. El director está totalmente de acuerdo cuando se plantea si la institución tiene mecanismos efectivos para recaudar fondos por concepto de matrícula (transferencia, pago en línea, depósito, otros). Escenario que facilita a la comunidad ser miembro de esta escuela.

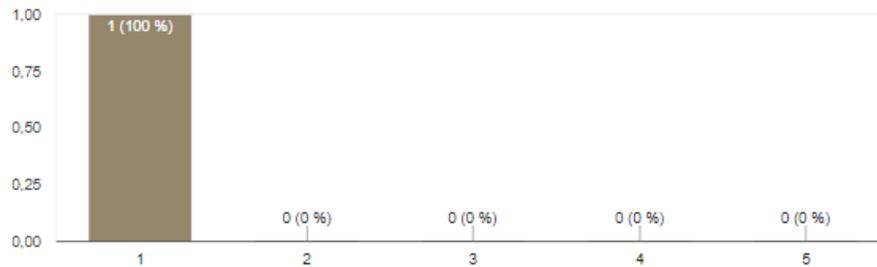
vii. *Gráfico 3.7: EMUSA genera un impacto social positivo a partir de sus funciones y resultados.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Ante la premisa que asegura que EMUSA tiene un impacto social positivo, el director está de acuerdo, resultado que muestra un escenario positivo; sin embargo, presenta una oportunidad de mejora para ser una institución cuyas actividades alcancen un impacto mayor o para la realización de más actividades con repercusiones positivas en la sociedad.

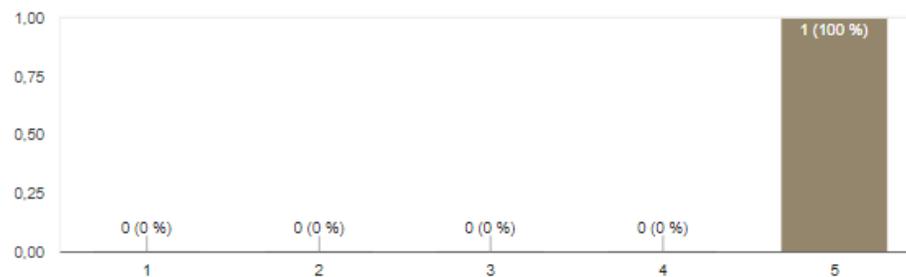
viii. *Gráfico 3.8: EMUSA aplica instrumento para medir el impacto social en la comunidad (encuestas, llamadas telefónicas, opinión de vecinos, redes sociales, puertas abiertas, otros)*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Cuando se cuestiona si EMUSA utiliza métodos para medir su impacto social. El director señala con “totalmente en desacuerdo” que dicha institución no emplea esto como una actividad regular. EMUSA no aplica ningún método de medición para saber la opinión de la comunidad con respecto a su impacto social.

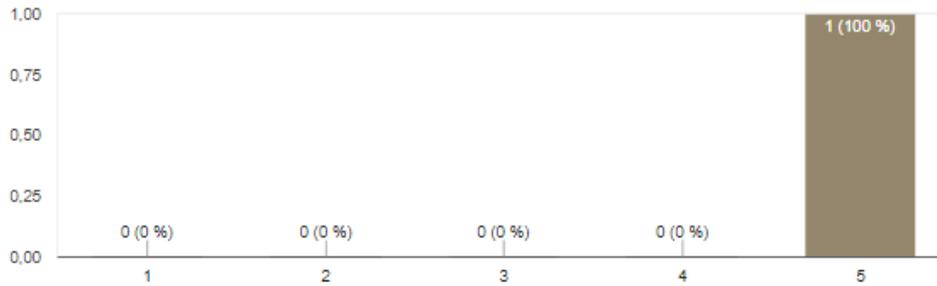
ix. *Gráficos 3.9: EMUSA presenta una amplia oportunidad de mejora en su gestión administrativa.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para el director de EMUSA, esta institución presenta oportunidad de mejora, al estar totalmente de acuerdo cuando se plantea la premisa que cuestiona si existen áreas de mejora en relación su gestión administrativa.

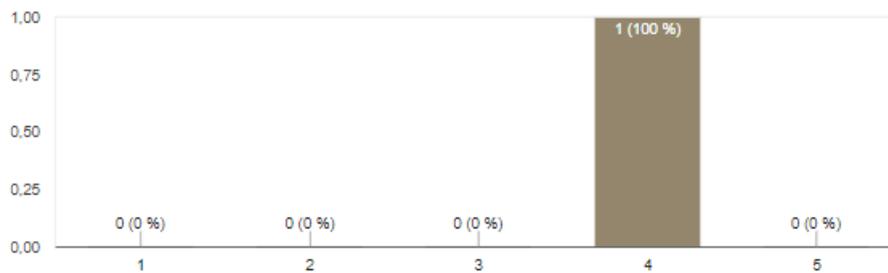
x. *Gráfico 3.10: EMUSA presenta oportunidad de mejora en sus programas de enseñanza.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para el director de EMUSA, esta institución presenta oportunidad de mejora, al estar totalmente de acuerdo cuando se plantea la premisa que cuestiona si existen áreas de mejora en relación con sus programas de enseñanza.

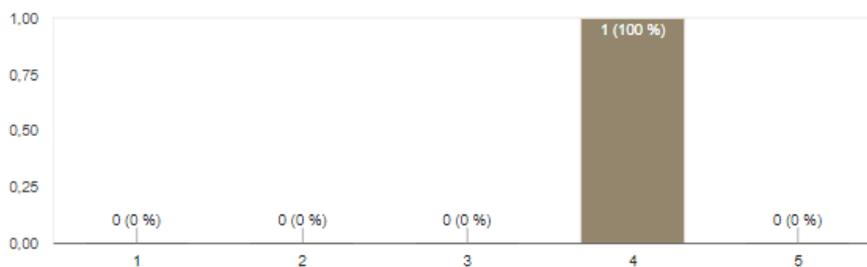
*xi. Gráfico 3.11: EMUSA presenta oportunidad de mejora en alianzas con otras instituciones para su crecimiento.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para el director de EMUSA, esta institución presenta oportunidad de mejora, al estar de acuerdo cuando se plantea la premisa que cuestiona si existen áreas de mejora en relación a sus alianzas con otras instituciones para consolidar su crecimiento.

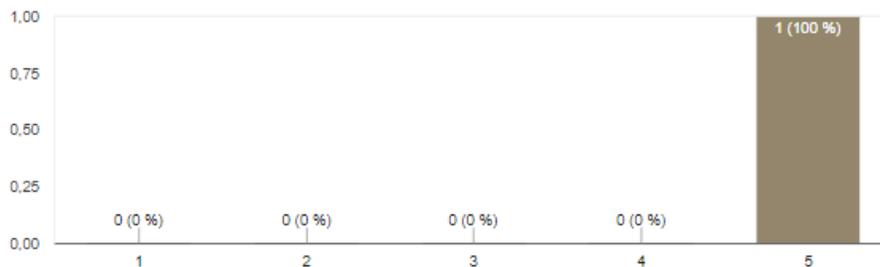
*xii. Gráfico 3.12: EMUSA cuenta con fortalezas para atraer cooperación. (recursos financieros o técnicos).*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Cuanto se afirma que EMUSA es una institución con fortalezas para atraer recursos por medio de la cooperación, el director está de acuerdo, dejando en evidencia un resultado positivo, aunque con áreas de mejora para dicho fin.

xiii. *Gráfico 3.13: EMUSA se proyecta mediante la participación de eventos culturales y artísticos.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

El director de EMUSA señala la fortaleza de esta institución ante la premisa relacionada a su proyección como institución cultural y artística, al estar totalmente de acuerdo con lo planteado. EMUSA se proyecta activamente mediante la participación en eventos culturales y artísticos

Sobre las condiciones actuales de EMUSA, desde las herramientas de investigación aplicadas al director de la institución, se tiene que existe un balance entre la cantidad de estudiantes y la capacidad de gestión la escuela y a su vez, cuenta con los instrumentos adecuados para llevar a cabo su función de enseñanza y los recursos para continuar dicha función. Sin embargo, no cuenta con entes de financiamiento externos a su administración como donaciones, patrocinadores u otros.

Cuando se habla de Cooperación Internacional, como resultado se tiene que EMUSA no ha participado en acuerdo o eventos que lo postulen como receptor de ayuda en el área de transferencia de conocimiento, aportes financieros o intercambios estudiantiles o culturales. Asimismo, Esta institución no ha participado en algún tipo de alianza que le permita potenciar sus capacidades, ya sean económicas, financieras o técnicas; y en la

actualidad tampoco participa en algún tipo de alianza nacional que de igual manera le permita potenciar sus capacidad económica, financiera o técnicas.

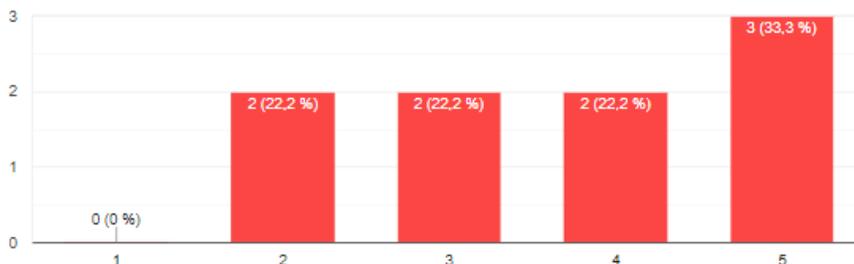
Bajo la misma línea de recepción de recursos, se tiene conocimiento sobre fuentes de ayuda económica o técnica que pueda beneficiar a esta institución educativa-cultural. No se especifica, pero se tiene conocimiento sobre instituciones públicas o privadas, gobierno, oficinas de cooperación, otras escuelas u otras instituciones que pueden cooperar económica o técnicamente con EMUSA y con esto, se descubre que esta institución tiene intereses en instituciones específicas para establecer alianzas para estimular las fuentes de ayuda, vistas como cooperación económica o técnica.

Con relación a la proyección de EMUSA mediante participación en diversas actividades, se obtiene que esta institución participa con regularidad ya sea en eventos, ferias, conciertos u otros. Sin embargo, EMUSA no ha participado en eventos internacionales, específicamente se limita a eventos de carácter nacional.

#### **b. PRIMERA ETAPA DE RECOPIACIÓN DE DATOS: ENCUESTA A PROFESORES Y PROFESORAS DE EMUSA**

Para esta primera fase se aplicó una encuesta a los y las profesoras de EMUSA para conocer las condiciones actuales en las que se desarrolla la institución. (Ver anexo 2). Los resultados obtenidos fueron:

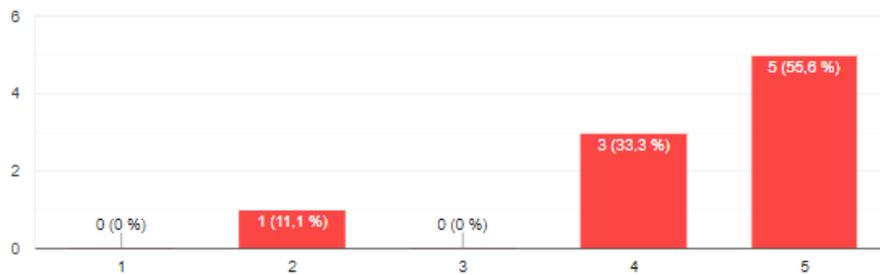
*i. Gráfico 3.14: La infraestructura/instalaciones de EMUSA es apta para impartir lecciones y lograr el aprovechamiento del conocimiento para los estudiantes.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Con respecto a la adecuación de los espacios físicos de enseñanza, cuando se señala que la infraestructura es apta para el aprovechamiento del conocimiento, el 33% los profesores encuestados están totalmente de acuerdo, seguido de un 22% de acuerdo, 22% mantiene una posición neutral y un 22% en desacuerdo

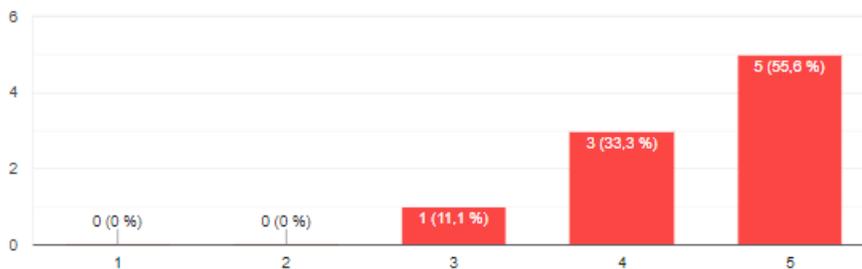
ii. *Gráfico 3.15: Las herramientas e instrumentos puestos a disposición por la institución son los adecuados para un buen proceso de enseñanza y aprovechamiento de conocimientos.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Cuando se menciona la premisa de que instrumentos y herramientas son adecuados para el buen proceso de enseñanza y aprendizaje, el 55% de los profesores encuestados están totalmente de acuerdo, 33% de acuerdo y únicamente un 1% en desacuerdo, dejando un escenario positivo para EMUSA en este ámbito.

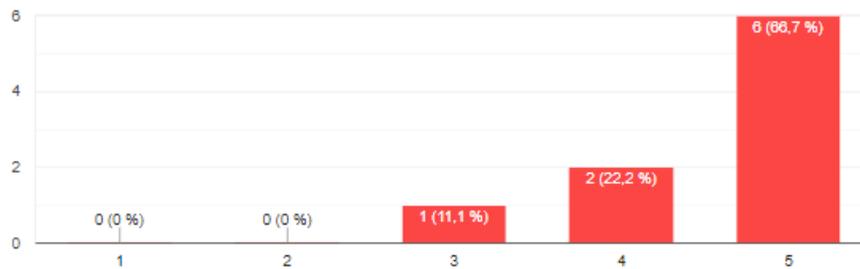
iii. *Gráfico 3.16: El tiempo de lecciones impartido es el requerido para obtener los resultados de aprendizaje deseados.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

El 55% de los profesores encuestados está totalmente de acuerdo con el tiempo de lecciones impartido y la consecución de objetivos relacionados a los resultados deseados. Un 33% está de acuerdo y un 1% prefiere mantener una posición neutral frente a la premisa.

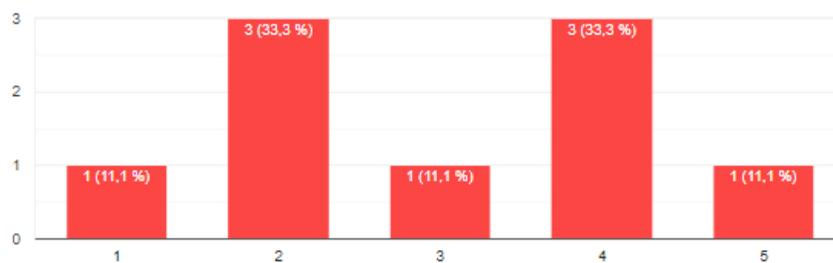
iv. *Gráfico 3.17: La carga laboral asignada es adecuada para obtener resultados positivos de enseñanza/aprendizaje.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Cuando se menciona que la carga laboral asignada a cada profesor es adecuada para la consecución de objetivo con relación a la enseñanza/aprendizaje, el 66% de los profesores encuestados está totalmente de acuerdo, 22% de acuerdo y un 1% prefiere mantener una posición neutral.

v. *Gráfico 3.18: EMUSA presenta debilidades en su gestión administrativa.*

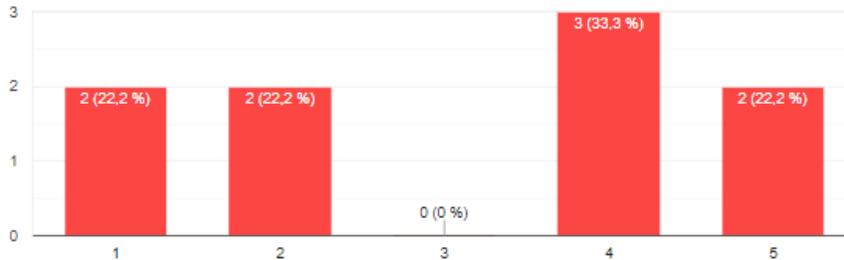


Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para esta premisa se obtiene un resultado fragmentado, cuando se asegura que EMUSA tiene debilidades con relación a su labor administrativa, un 33% de los profesores encuestados están de acuerdo, un 33% en desacuerdo, un 11% totalmente de

acuerdo, un 11% totalmente en desacuerdo y un 1% prefiere mantener una posición neutral.

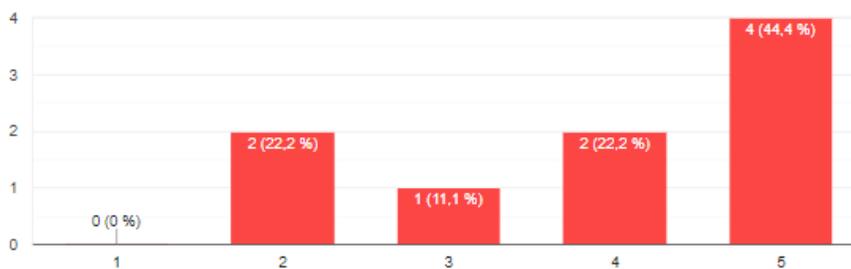
vi. *Gráfico 3.19: EMUSA presenta debilidades en el cumplimiento de sus objetivos de enseñanza.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Cuando se cuestiona sobre el cumplimiento de objetivos de enseñanza, un 33% del personal docente encuestado está de acuerdo con que presenta debilidades, un 22% está totalmente de acuerdo, un 22% en desacuerdo y un 22% totalmente en desacuerdo.

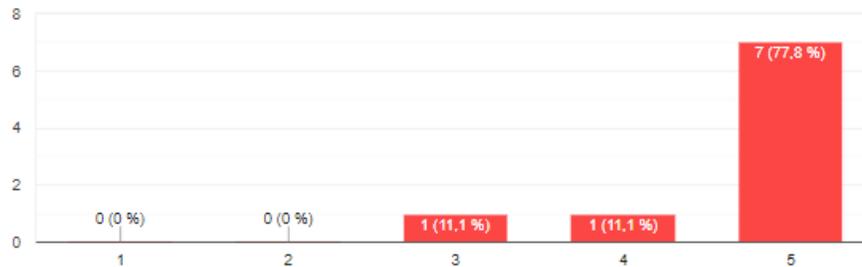
vii. *Gráfico 3.20: EMUSA presenta fortalezas y buenas prácticas replicables para su proyección en otros espacios nacionales o internacionales (modelo de gestión)*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Cuando se cuestiona sobre la proyección de EMUSA en espacios nacionales e internacionales, un 44% de los profesores encuestados están totalmente de acuerdo con que esta institución presenta fortalezas y buenas prácticas replicables con relación a su proyección, un 22% está de acuerdo, un 22% en desacuerdo y únicamente 1 % prefiere mantener una posición neutral.

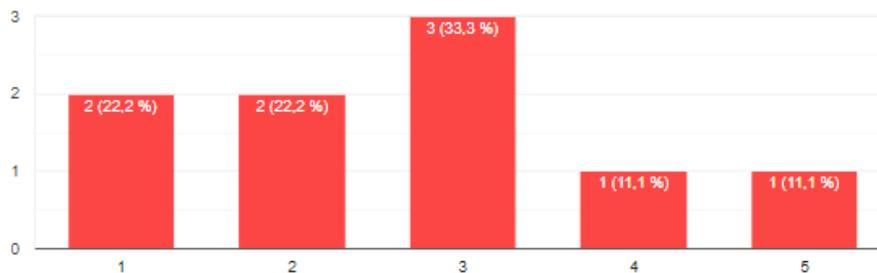
viii. *Gráfico 3. 21: EMUSA genera un impacto social positivo a partir de sus funciones y resultados.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para esta premisa se obtiene un resultado positivo, ya que un 77% de los profesores encuestados están totalmente de acuerdo con que EMUSA si genera un impacto social positivo, un 11% está de acuerdo y un 11% mantiene una posición neutral.

ix. *Gráfico 3.22: EMUSA aplica instrumentos para medir el impacto social en la comunidad (encuestas, llamadas telefónicas, opinión de vecinos, redes sociales, puertas abiertas, otros).*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Con respecto a la aplicación de instrumento para medir el impacto social de EMUSA, se obtiene un resultado fragmentado, un 33% mantiene una posición neutral, un 22% está totalmente en desacuerdo con que esta institución aplica algún método para conocer su impacto, un 22% está en desacuerdo, un 11% está de acuerdo y un 11% está totalmente de acuerdo.

Además, con respecto a los resultados obtenidos tras encuestar al personal docente de EMUSA sobre las condiciones actuales de esta institución, se conoce que se tiene

conocimiento de eventos nacionales e internacionales en los cuales la escuela podría participar, un 44% de los profesores conoce algún caso de intercambio de estudiantes provenientes de otra institución y un 55% conoce algún caso de recepción de personal técnico proveniente de instituciones similares.

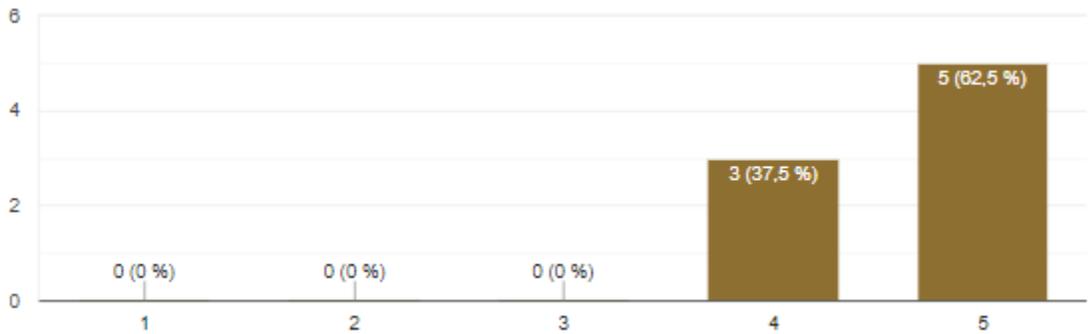
Por otro lado, un 88% de los profesores encuestados opinan que EMUSA tiene apertura para establecer alianzas y dar información referente a formación técnica con otras instituciones nacionales y un 77% de igual manera opina que EMUSA tiene apertura para establecer alianzas y dar información referente a formación técnica, pero esta vez con instituciones internacionales. cuando se cuestiona sobre métodos de enseñanza, un 66% de los profesores encuestados señalan que en esta institución se replican métodos reconocidos a nivel internacional.

En relación con alianzas estratégicas, un 77% de los profesores encuestados tienen conocimiento de alguna institución pública o privada, gobierno, oficinas de cooperación, otras escuelas, o similares, que pueda ser una fuente de ayuda para las funciones de EMUSA; asimismo, un 77% de los profesores encuestados apuntan a que se tiene interés en alguna institución pública o privada, gobierno, oficinas de cooperación, otras escuelas o instituciones similares específicas que puedan cumplir con esta función. Finalmente, un 88% opina que EMUSA cuenta con la capacidad de recibir y gestionar recursos de cooperación, sin embargo, un 11% sigue pensando que la escuela como institución aún tiene campos de mejora en este ámbito.

**c. SEGUNDA ETAPA: VALIDACIÓN DE RESULTADOS CON DATOS  
OBTENIDO DESDE LAS RESPUESTA DE PROFESORAS Y  
PROFESORAS**

Para la segunda etapa de investigación se aplicó una encuesta a los y las profesoras de EMUSA para validar los resultados obtenidos a partir de la primera etapa, enfocada en la recopilación de información. Los resultados obtenidos fueron:

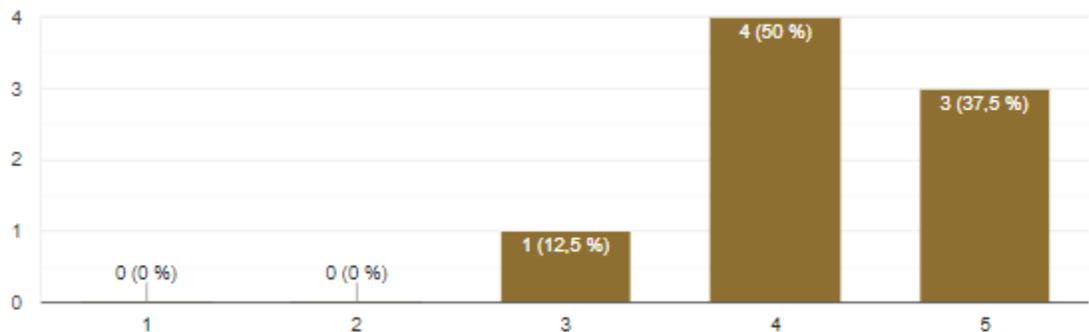
- i. Gráfico 3.23: Las personas encuestadas aseguran que EMUSA implementa métodos de enseñanza adecuados y efectivos.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Cuando se cuestiona al personal académico sobre los métodos académicos, un 62.5% del total encuestado está totalmente de acuerdo con que EMUSA aplica métodos adecuados y efectivos, seguido de un 37.5% que está de acuerdo.

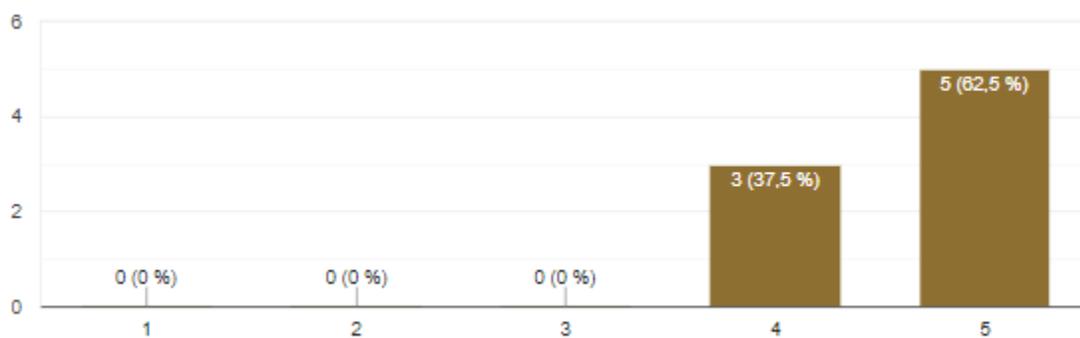
ii. *Gráfico 3.24: La mayoría de los profesores dicen que al finalizar un curso impartido por EMUSA se obtienen los resultados de enseñanza esperados.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Al indagar sobre los resultados de al finalizar los cursos, un 50% de los profesores y profesoras de EMUSA están De acuerdo con que se cumple con las expectativas, seguido de un 37.5% que está totalmente de acuerdo y únicamente un 12.5% mantiene una posición neutral.

iii. *Gráfico 3. 25: El personal docente afirma que EMUSA tiene capacidad para gestionar recursos provenientes de la cooperación.*



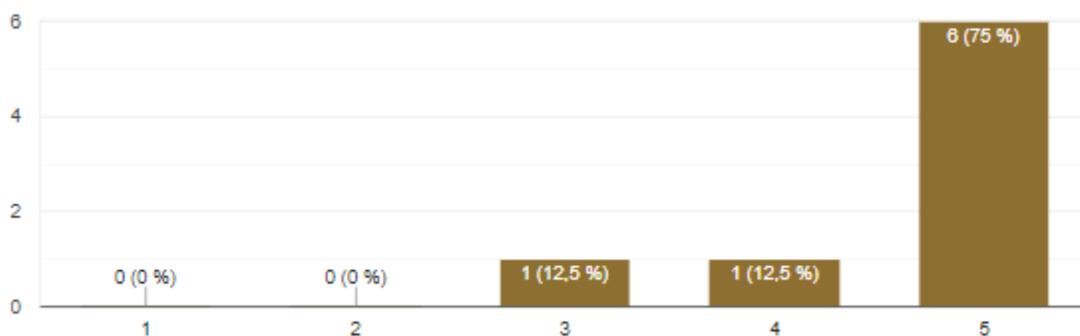
Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Un 62.5% del personal docente están totalmente de acuerdo con que EMUSA cumple con las capacidades requeridas para la gestión de recursos desde la cooperación, seguido de un 37.5% de acuerdo.

iv. ¿Cuáles instituciones podrían cooperar en materia técnica y/o económica con EMUSA?

Cuando se cuestiona a los y las profesoras de EMUSA cuales podrían ser instituciones aliadas en términos de cooperación para la escuela, se mencionan universidades públicas como UCR, UNA, además del MEP, INM y el SINEM. A su vez se obtienen respuestas como entidades gubernamentales, bandas nacionales, empresas privadas. Más específicamente el Ministerio de Cultura, la Municipalidad de Santo Domingo. Y finalmente se habla de otras escuelas municipales y ONG's.

v. *Gráfico 3.26: La mayoría del personal encuestado coincide en que EMUSA presenta una oportunidad de mejora en su gestión administrativa.*



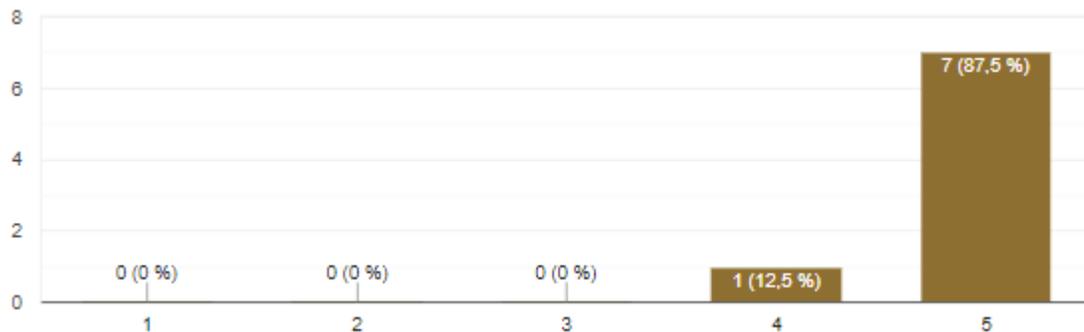
Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Con relación a la gestión administrativa de EMUSA, un 75% del personal docente encuestado está totalmente de acuerdo con que existen áreas de mejora en este sentido. Seguido de un 12.5% que está de acuerdo y únicamente un 12.5% mantiene una posición neutral. Dejando una clara conclusión, poco positiva sobre la función administrativa de la institución.

vi. ¿En cuáles aspectos puede mejorar la gestión administrativa?

Al abrir el espacio para especificar estas áreas de mejora se obtienen respuestas como capacidad tecnológica, Seguridad y todo sin excepción, aspecto que deja gran oportunidad de mejora para EMUSA desde su gestión interna.

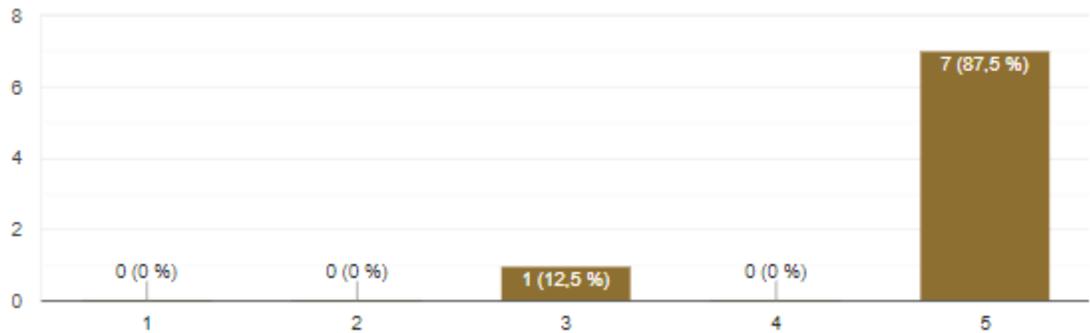
vii. *Gráfico 3. 27: El personal docente de EMUSA asegura que, mediante la oferta académica y actividades, se ejerce un impacto positivo en la comunidad estudiantil.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Con respecto a esta premisa se obtiene un resultado completamente positivo, donde un 87.5 está totalmente de acuerdo con que si se ejerce un impacto positivo en la comunidad estudiantil y un 12.5% está de acuerdo.

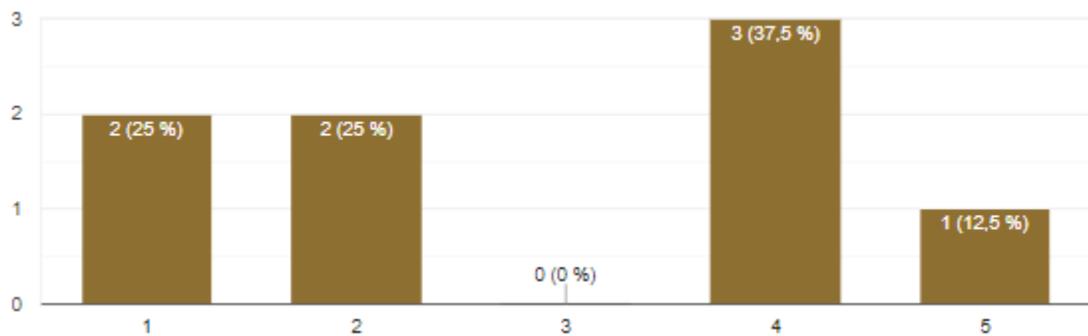
viii. *Gráfico 3.28: El personal docente de EMUSA asegura que mediante la oferta académica y actividades se ejerce un impacto social positivo.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Con respecto a esta premisa se obtiene un resultado positivo, donde un 87.5 está totalmente de acuerdo con que si se ejerce un impacto social positivo y un 12.5% está de acuerdo.

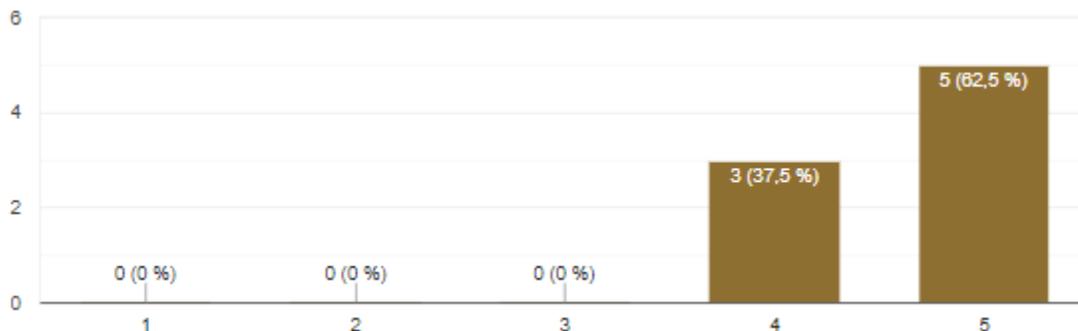
ix. *Gráfico 3.29: La mayoría de los profesores encuestados dicen que EMUSA cuenta con infraestructura adecuada acorde a sus necesidades y programas de enseñanza.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para esta premisa se tiene un resultado muy dividido, donde un 37.5% está de acuerdo con que la infraestructura de EMUSA es adecuada para sus funciones y necesidades, un 25% está totalmente en desacuerdo, igualado a un 25% en desacuerdo y únicamente un 12.5% de los profesores y profesoras encuestadas están totalmente de acuerdo.

x. *Gráfico 3.30: La mayoría del personal docente considera que EMUSA tiene la capacidad institucional para consolidar alianzas con otras instituciones.*



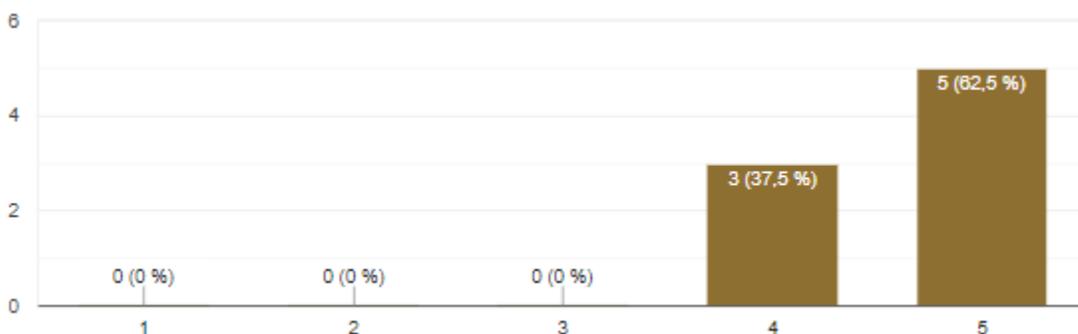
Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

El 62.5% del personal docente está totalmente de acuerdo con que EMUSA cuenta con la capacidad requerida para entablar alianzas con otras instituciones, seguido de un 37.5% de la población encuestada que está de acuerdo.

xi. ¿Cuáles instituciones podrían figurar como aliados para EMUSA?

Al abrir un espacio para especificar cuáles podrían ser aliados de EMUSA, se obtuvieron respuestas como el INM, Bancas nacionales, SINEM, Ministerio de cultura, ONG'S, La Municipalidad de Santo Domingo, el IPEC y la escuela Félix Arcadio

xii. *Gráfico 3.31: La mayoría de los profesores encuestados afirman que EMUSA tiene la capacidad para proyectarse como institución educativa.*

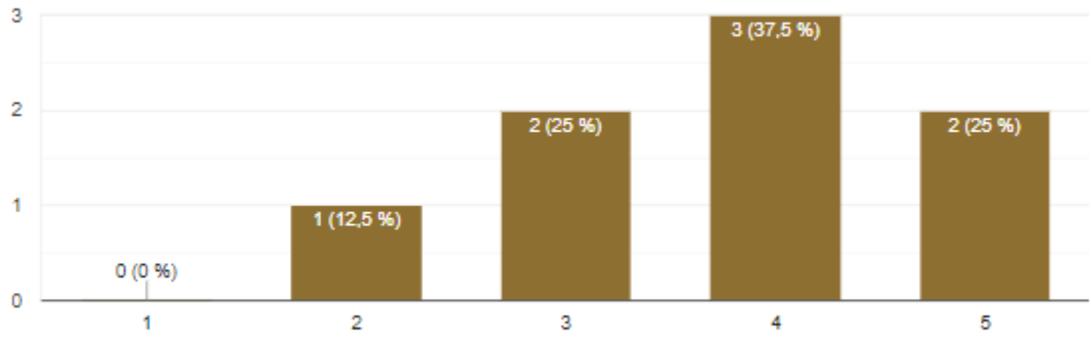


Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Cuando se cuestiona al personal académico sobre la capacidad de EMUSA para proyectarse como institución educativa, un 62.5% está totalmente de acuerdo con que si

cuenta con lo requerido para hacerlo y un 37.5% está de acuerdo. Dejando un resultado positivo desde la percepción de su personal.

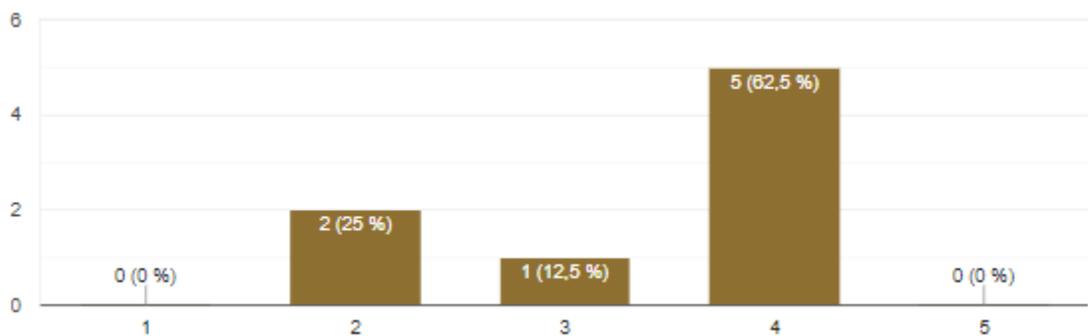
xiii. *Gráfico 3.32: Los profesores de EMUSA consideran que esta institución promueve poco los intercambios estudiantiles.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Cuando se habla de intercambios estudiantiles se obtiene una opinión dividida de la población encuestada, un 37.5% está de acuerdo con que hay poca promoción de este tipo de actividades, seguido de un 25% totalmente de acuerdo y un 25% que mantiene una posición neutral. Mientras que únicamente un 12.5% se encuentra en desacuerdo con la premisa.

xiv. *Gráfico 3.33: Los profesores de EMUSA consideran que esta institución promueve poco los intercambios de conocimiento técnico con otras instituciones.*



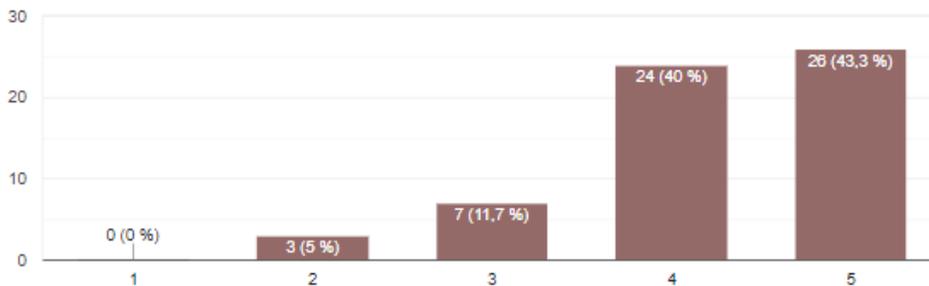
Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Sobre los intercambios de conocimiento técnico con otras instituciones, un 62.5% del personal encuestado está de acuerdo con que EMUSA promueve poco estas actividades, un 25% está en desacuerdo y únicamente un 12.5% mantiene una posición neutral al respecto.

#### **d. PRIMERA ETAPA DE RECOPIACIÓN DE DATOS CON LAS Y LOS ESTUDIANTES DE EMUSA**

A partir de la Primera etapa de recopilación de datos con los y las estudiantes de EMUSA por medio de una encuesta (Ver anexo 3) se llegó a los siguientes resultados:

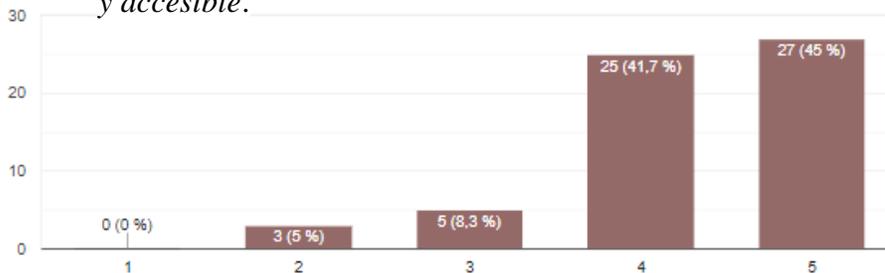
i. *Gráfico 3.34: El lugar donde se reciben las clases es apto para el aprendizaje.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Con relación a la infraestructura de EMUSA, bajo el enunciado “El lugar donde se reciben las clases es apto para el aprendizaje”, 43% de la población estudiantil encuestada está totalmente de acuerdo, seguido por un 24% de acuerdo, 7% se encuentra en una posición neutral y un 3% está en desacuerdo.

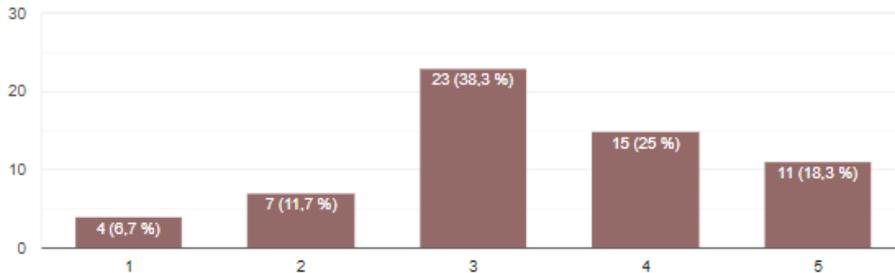
ii. *Gráfico 3.35: La información sobre los cursos y actividades de EMUSA es clara y accesible.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Sobre el acceso a la información bajo el enunciado “La información sobre los cursos y actividades de EMUSA es clara y accesible”, un 45% de los estudiantes encuestados están totalmente de acuerdo, seguido por un 25% de acuerdo, 5% mantienen una posición neutral y un 3% en desacuerdo.

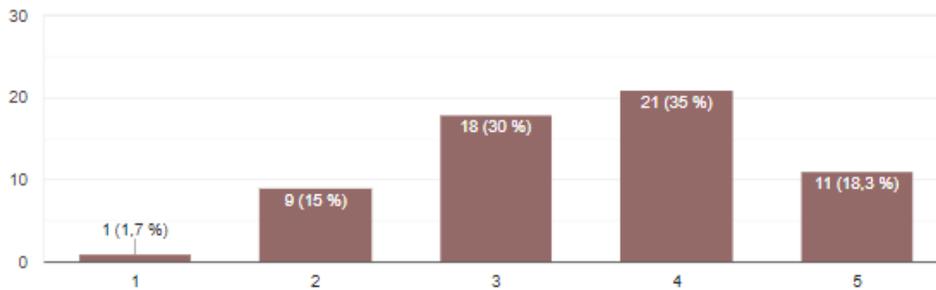
iii. *Gráfico 3.36: La página web de EMUSA es atractiva y actualizada.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Sobre los medios de información de EMUSA, un 38% de los estudiantes encuestados mantienen una posición neutral, seguido de un 25% de acuerdo, un 18% totalmente de acuerdo, un 11% en desacuerdo y un 6% totalmente en desacuerdo.

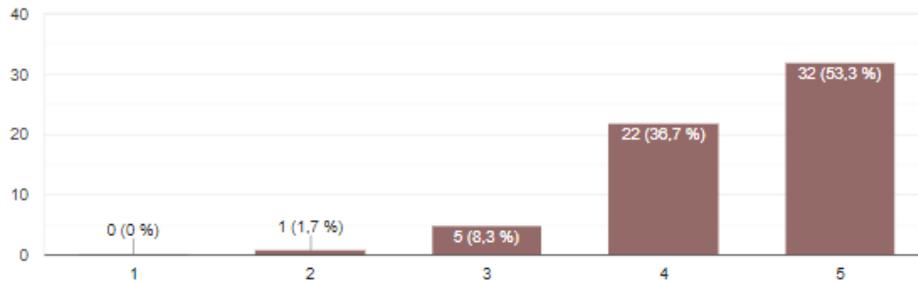
iv. *Gráfico 3.37: Las redes sociales de EMUSA son lo suficientemente informativas.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para este enunciado un 35% de los estudiantes encuestados están de acuerdo, un 30% mantienen una posición neutral, un 18% totalmente de acuerdo, mientras un 15% en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo.

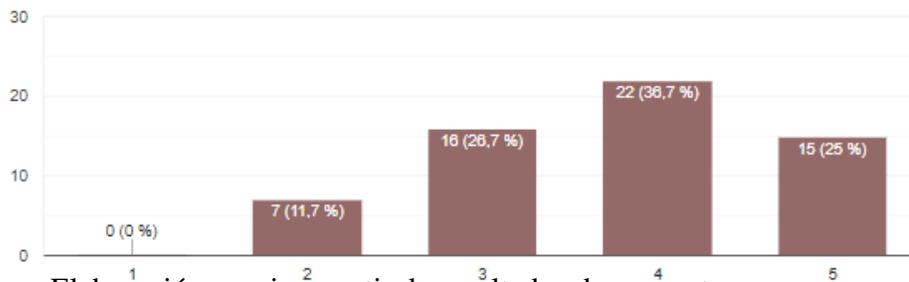
v. *Gráfico 3.38: Al final de los programas de enseñanza (matriculados) se obtienen los resultados deseados.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para este enunciado en relación con los resultados percibidos por los estudiantes al final de los cursos se ve una tendencia positiva, con un 53% de los estudiantes encuestados totalmente de acuerdo, un 36% de acuerdo, un 8% mantienen una posición neutral y únicamente un 1% está en desacuerdo.

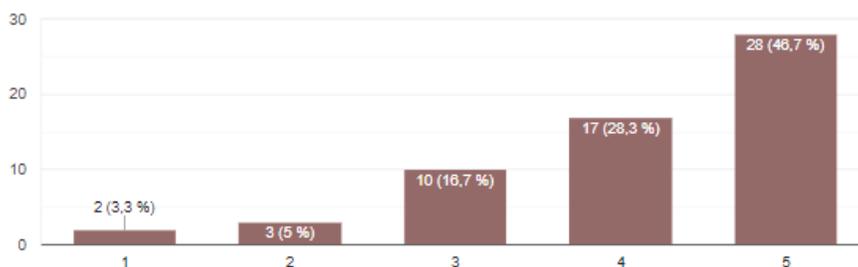
vi. *Gráfico 3.39: La enseñanza brindada por EMUSA tiene aspectos para mejorar.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Con un 36% de la población encuestada se obtiene “totalmente de acuerdo” como resultado inicial, seguido por un 26% que mantiene una posición neutral, un 25% totalmente de acuerdo y un 11% representa la población en desacuerdo en relación con las oportunidades de mojera que tiene EMUSA.

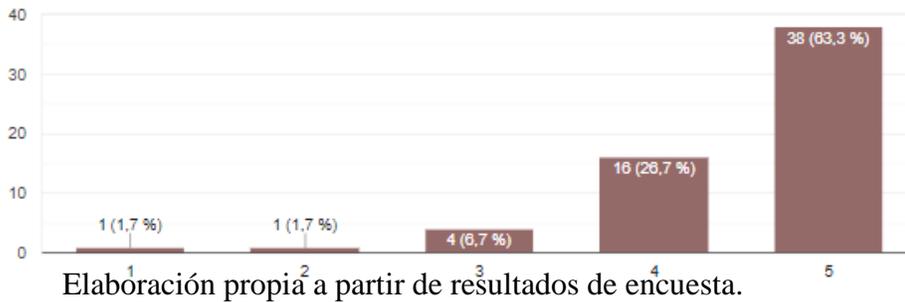
vii. *Gráfico 3.40: Los precios de matrícula y cursos de EMUSA son accesibles.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

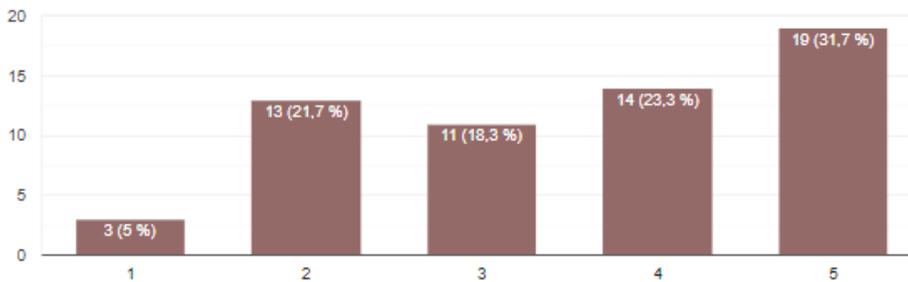
Con relación al aporte económico que hacen los estudiantes por concepto de matrícula y mensualidad de cursos en su mayoría, con un 46% de los estudiantes encuestados está totalmente de acuerdo con que los precios son accesibles, seguido por un 28% de acuerdo, un 16% mantiene una posición neutral, un 5% se encuentra en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo.

viii. *Gráfico 3.41: EMUSA ha contribuido a mejorar áreas específicas a nivel personal (Desarrollo de: habilidades sociales, habilidades cognitivas, habilidades emocionales, habilidades físicas).*



Desde la percepción de la población encuestada, a partir de la participación en los cursos ofrecidos por EMUSA, está en un 63% totalmente de acuerdo con que han tenido un impacto a nivel personal, un 26% de acuerdo, un 6% mantiene posición neutral y únicamente un 1% está en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo.

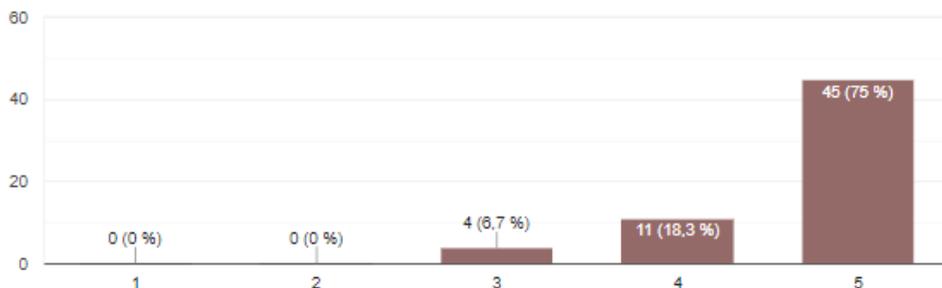
ix. *Gráfico 3.42: El tiempo de lecciones impartido es suficiente para obtener los resultados de aprendizaje deseados.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para esta premisa se obtienen resultados repartidos, un 31% se encuentra totalmente de acuerdo, un 23% de acuerdo, un 21% en desacuerdo, un 18% mantiene una posición neutral y finalmente un 5% se encuentra en total desacuerdo en la relación al balance entre el tiempo necesario y el tiempo de lecciones dado para obtener resultados deseados.

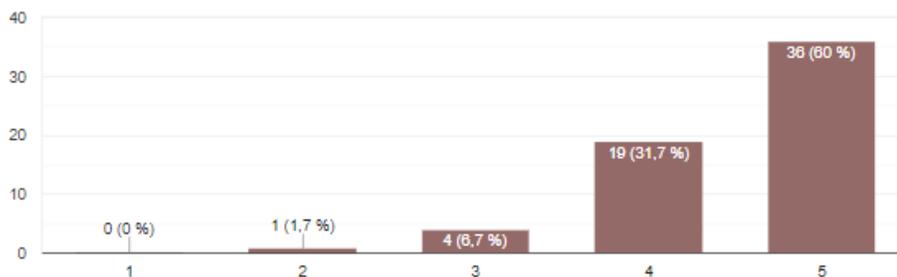
x. *Gráfico 3.43: El conocimiento de los y las profesoras es el suficiente para el curso que imparte.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

En términos de conocimiento técnico del personal docente, un 75% está totalmente de acuerdo con que es el adecuado para impartir las lecciones, un 18% está de acuerdo y únicamente un 18% mantiene una posición neutral.

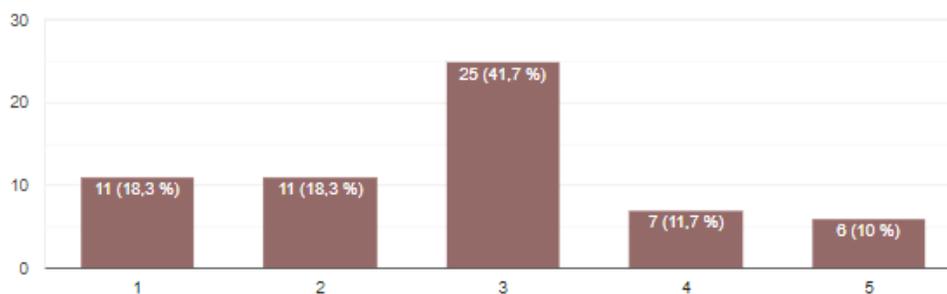
xi. *Gráfico 3.44: Los métodos de enseñanza utilizados por los y las profesoras son los adecuados para un buen proceso de aprendizaje.*



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para este enunciado se obtiene una tendencia positiva, un 36% de los estudiantes encuestados están totalmente de acuerdo, un 19% están de acuerdo, seguido de un 4% que mantienen una posición neutral frente a la premisa, dejando un 1% de los estudiantes en desacuerdo.

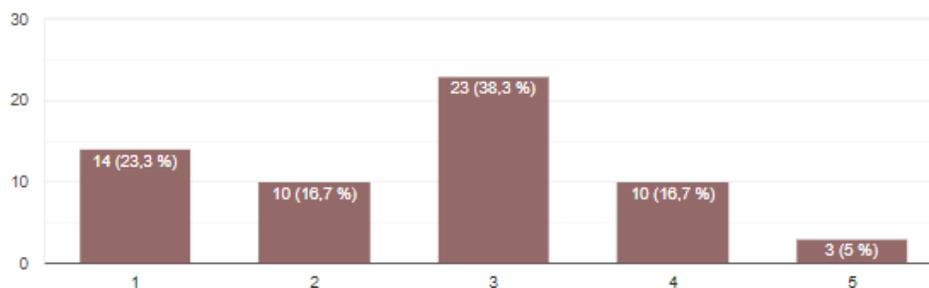
xii. Gráfico 3.45: EMUSA brinda oportunidades/ alianzas/ información para intercambios estudiantiles en instituciones nacionales.



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Sobre la promoción para los intercambios estudiantiles, se obtiene un resultado dividido, donde prima con un 25% una posición neutral frente al enunciado que señala que EMUSA mediante diferentes métodos promociona estas actividades estudiantiles, un 18% en desacuerdo, un 18% totalmente en desacuerdo, un 11% de acuerdo y un 10% totalmente de acuerdo.

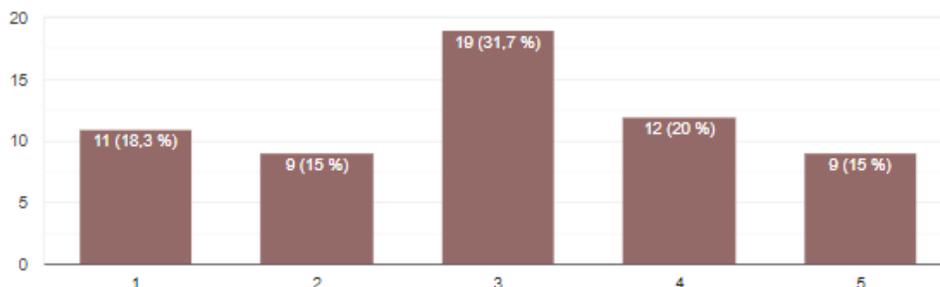
xiii. Gráfico 3.46: EMUSA brinda oportunidades/ alianzas/ información para intercambios estudiantiles en instituciones internacionales.



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para el enunciado con relación a intercambios internacionales, se repiten los resultados, donde con un 23% prima una posición neutral, un 14% totalmente en desacuerdo, un 10% en desacuerdo, un 10% de acuerdo y únicamente un 5% totalmente de acuerdo.

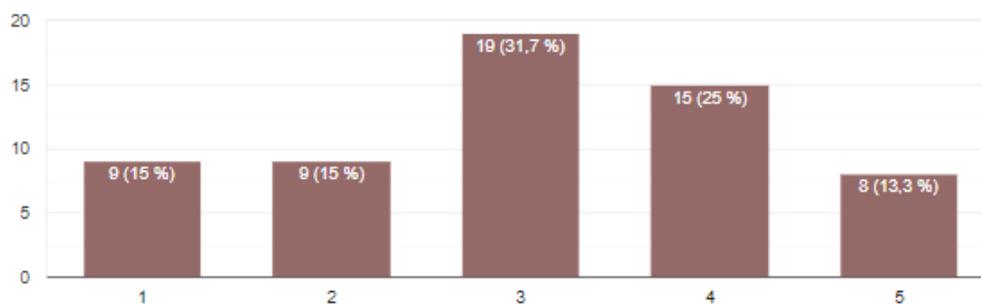
xiv. Gráfico 3.47: La oferta de actividades extracurriculares/eventos es variada y atractiva (asistir a recitales, conciertos, concursos, intercambios culturales, otros).



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

En termino de oportunidades para la participación estudiantil en actividades extracurriculares, un 19% de los estudiantes prefieren mantener una posición neutral, un 12% está de acuerdo con que EMUSA la oferta de actividades de esta naturaleza es variada y atractiva, un 11% está totalmente en desacuerdo, un 9% totalmente de acuerdo y un 9% en desacuerdo.

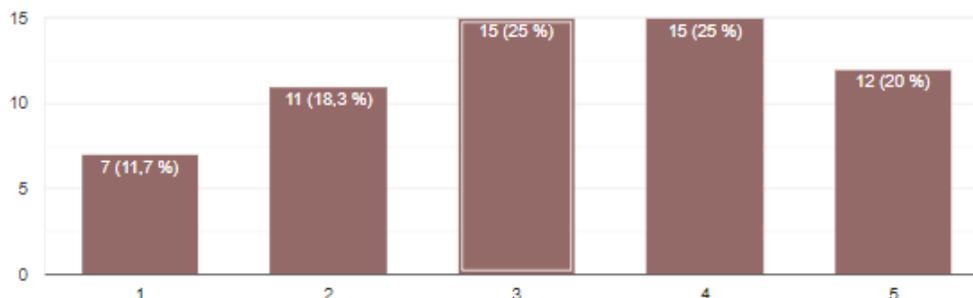
xv. Gráfico 3.48: EMUSA facilita los espacios necesarios para que los estudiantes propongan iniciativas particulares (recitales, actividades y convivencia estudiantil, actividades artísticas y/o culturales).



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Sobre los espacios para recepción de propuestas educativas y culturales, la mayoría de los estudiantes, con un 19% mantiene una posición neutral, pero seguido de un 15% de acuerdo, un 9% en desacuerdo, un 9% totalmente en desacuerdo y finalmente un 8 % totalmente de acuerdo.

xvi. Gráfico 3.49: EMUSA fomenta la participación de sus estudiantes en actividades realizadas en espacios fuera de sus instalaciones u otras instituciones.



Elaboración propia a partir de resultados de encuesta.

Para este enunciado, un 15% de los estudiantes encuestados mantiene una posición neutral, igualando al 15% de acuerdo, seguido por un 12% totalmente de acuerdo, 11% en desacuerdo y un 7% totalmente en desacuerdo.

#### e. RESULTADOS DE FOCUS GROUP: VALIDACIÓN DE RESULTADOS A PARTIR DE LA OPINIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Tabla 3.2

Resultados grupo focal: metodología implementada para la validación de resultados de la primera etapa de recolección de información (Ver anexo 5)

Enunciado	Discusión	Consenso
EMUSA cuenta con infraestructura adecuada acorde a sus necesidades y programas de enseñanza.	<p>Estudiante 1: La escuela de música ha pasado por varios lugares, el lugar actual es el más cómodo, las aulas espaciosas y las profesoras, Tere y doña Ruth, tienen espacio amplio, y el espacio para los profesores las aulas son grandes no son como las anteriores, son muy cómodas las instalaciones.</p> <p>Estudiante 4: Comparte la opinión de Estudiante 1, las aulas son espaciosas y hay bastante luz, no hay problema para leer las partituras.</p> <p>Estudiante 3: Le gustan mucho las instalaciones, no conoce las pasadas, viene de otra escuela que no tiene las</p>	<p>Con relación al espacio físico de EMUSA, se obtiene que es un espacio adecuado, con instalaciones óptimas para el proceso de enseñanza, las y los estudiantes opinan que las actividades se desempeñan en espacios amplios, iluminados y cómodos. En un momento se hace la comparación con espacios anteriores en los que EMUSA ha impartido lecciones y se señala el mejoramiento de estas condiciones. A su vez se hace la comparación con otras</p>

	<p>instalaciones como las que tiene EMUSA, inclusive el color de las paredes favorece a la luz, no hay tanta contaminación sónica en las aulas, a como están le gusta.</p>	<p>escuelas o centros de enseñanza de la música y actividades culturales y sobresale EMUSA frente a estas.</p> <p>En los aspectos relevantes para el buen desempeño resaltan: iluminación para lectura de partituras y manipulación de materiales, espacio, color en las paredes, poca o nula contaminación sónica.</p>
<p>EMUSA presenta áreas de mejora en su oferta académica</p>	<p>Estudiante 1: No es posible abarcar todas las áreas de la música, pero las más populares como instrumentos de cuerda, piano, viento, si tiene una buena gama y los profesores son excelentes profesores. La oferta académica está bien</p> <p>Estudiante 2: Me parece importante el complemento de la parte de solfeo. Que complementa mucho con el estudio del instrumento. Es algo que complementa bastante. Recibo el curso y me ha ayudado mucho, me parece interesante y es una parte muy buena.</p> <p>Estudiante 3: Estoy de acuerdo con lo que dicen.</p> <p>Estudiante 4: Yo creo que lo que dicen las compañeras tiene razón, hay muchos instrumentos que abarcan. De hecho, cuando entré a EMUSA yo iba por violín, porque creía que no daban clases de violoncello porque es más inusual y cuando vi el violoncello me metí a clases. Es más flexible y que presten el instrumento ayuda mucho, porque es mentira que uno tiene el instrumento, a veces son muy costosos entonces eso ayuda mucho.</p>	<p>Los y las estudiantes llegan a la conclusión de que hay una oferta académica variada para los instrumentos y áreas de la música más comunes. El complemento entre cursos y áreas es una fortaleza de EMUSA para la formación de sus estudiantes. Otro aspecto de relevancia para la formación de sus estudiantes desde la oferta y oportunidades brindadas por EMUSA, es el préstamo de instrumento, no todos tiene acceso a instrumentos para práctica y esta dinámica de préstamo, fortalece lo enseñado en las aulas y las posibilidades de mejora en quienes reciben ese beneficio.</p>
<p>Al finalizar un curso impartido por EMUSA se obtienen los resultados de enseñanza esperados.</p>	<p>Estudiante 1: Yo estudio violín y ya llevo muchos años y ciertamente sí hay un gran cambio en lo que he estudiado desde el principio a lo que llevo actualmente. Mi profesora me dijo al principio del semestre que podríamos ir ya pensando incluso en un repertorio de graduación entonces sí es un gran cambio lo que uno siente y también con la ayuda del solfeo cuando van cambiando los niveles. También, no es</p>	<p>Cuando se discute sobre los resultados que deja un curso una vez finalizado, los y las estudiantes comentan que el avance es evidente, sin duda se trata de un proceso largo, con mucha práctica, pero siguiendo los lineamientos de cada curso es posible aprender de manera fluida con un crecimiento</p>

	<p>un salto muy brusco entre un nivel y el otro porque no es posible que la gente esté adaptada, son saltos graduales que creo que son correctos para un aprendizaje fluido.</p> <p>Estudiante 2: Yo estudió violín desde los 3 años y he estado en diferentes escuelas y he progresado mucho, pero desde que llegué a EMUSA, siento que mi nivel ha avanzado mucho, he progresado mucho, siento grandes cambios. Si se aprende mucho y se obtiene mucho de cada curso.</p> <p>Estudiante 3: Otra cosa positiva, es que tiene agrupaciones y eso es algo que siempre impulsa a avanzar o a subir de nivel, eso es algo que ayuda mucho a ver resultados más rápido. Eso es parte del progreso</p>	<p>gradual.</p> <p>A su vez se hace la comparación con otras escuelas de música, y se señala que en EMUSA, los resultados son evidentes y el progreso es cada vez mayor a partir de cada curso.</p> <p>Un aspecto resaltado en la discusión fue la conformación y existencia de agrupaciones, esto les permite a los estudiantes un progreso mayor basado en participación y práctica.</p>
<p>EMUSA aporta al desarrollo personal de sus estudiantes.</p>	<p>Estudiante 2: el ambiente es muy sano, uno puede convivir con otras personas, se pueden crear amistades, se puede compartir, no es sólo recibir su lección, uno puede crear un espacio alrededor de uno en el que uno pueda convivir.</p>	<p>Sobre el desarrollo personal de cada estudiante, se deja en evidencia que por medio de EMUSA, se obtienen no solo habilidades artísticas o profesionales, sino también habilidades sociales, debido a la interacción en su espacio, la participación y la convivencia entre los mismos estudiantes o incluso con profesores.</p>
<p>La información sobre la oferta académica y actividades de EMUSA es clara y accesible</p>	<p>Estudiante 3: a mí me parece muy bien porque tiene mucha presencia en redes sociales, como Facebook y siempre están publicando cosas que están disponibles en la escuela cursos disponibles e invitando a la comunidad estudiantil. Publican conciertos que se hacen acá o en alguna universidad y eso también es parte del aprendizaje musical.</p> <p>Estudiante 1: También más directamente hacia los cursos, hablando de solfeo, verdaderamente no será como serán otros profesores pero la profesora mía siempre nos lee al principio del semestre lo que se espera poder lograr en el curso y siempre que haya duda ella nos ayuda incluso fuera de clases y para mis clases de violín si ocupó alguna partitura y no la tengo</p>	<p>Sobre los medios de información de EMUSA, se obtienen diversos puntos de discusión, se habla desde redes sociales, hasta la dinámica en cursos. Se menciona la presencia activa de EMUSA en redes como Facebook cuando hay agenda para actividades específicas.</p> <p>Por otro lado, se menciona que, a nivel interno, en los cursos, algunas profesoras generalmente comunican a sus estudiantes lo planteado y esperado del curso y exista esa anuencia para ayudar los estudiantes, con dudas,</p>

	disponible, la profesora lo imprime de una vez o me manda por correo el estudio correspondiente entonces son bastante claros, amables y colaboradores.	materiales, etc. Fortaleciendo no solo las capacidades de aprendizaje, sino también construyendo una convivencia saludable.
La página web de EMUSA es desactualizada y poco atractiva.	Estudiante 3: lo que es el Facebook me parece que si publican cosas a dieron, me parece que deberían tener Instagram que hoy en día se usa más o tiene más difusión que Facebook. Y sobre la página solo la he usado para matricular, no la uso con frecuencia. Sí revisas el Facebook para ver actividades, pero en cuanto a como se ve, al diseño, pues podría ser un poco más atractivo, más novedoso. tiene un formato muy básico, pero sí podría tener un formato más llamativo.	Sobre la página web (Ver anexo 4) de EMUSA y las redes sociales se llega a una conclusión clara. Es impostergable la actualización, el mejoramiento del diseño y mayor actividad. En la página no hay mucha información, este se encasilla en asuntos administrativos como matrícula y costos. cuando se detallan las redes sociales, aunque haya publicaciones periódicas, es evidente la necesidad de mejorar el diseño, de convertir estos medios en sitios atractivos, con información valiosa para la inmersión de estudiantes en la dinámica de EMUSA.
Las redes sociales de EMUSA son poco informativas.	Estudiante 1: yo si estoy de acuerdo con lo que dice Estudiante 3, yo no soy mucho de revisar RRSS, pero al principio cuando había abierto sus páginas en internet, no sé cómo serán actualmente si son muy activos o inactivos, pero recuerdo que al principio sí eran bastante aburrido, casi no hacían publicaciones y no era una página atractiva. Estudiante 4: en lo personal no soy mucho de usar redes, pero si es verdad lo que mencionas, seria buenísimo que se actualizarán ahí, porque mucho el alcance que necesitan es hacia los jóvenes y ya los jóvenes usan más Instagram, entonces seria buenísimo que fueran activo en ambas páginas, pero para los jóvenes en Instagram.	Los y las estudiantes consideran que generalmente los espacios de información de EMUSA son aburridos, poco atractivos y tienen algunas debilidades para lograr su objetivo. A su vez, se hace alusión a la importancia de la inserción de nuevas redes, enfocado a poblaciones más jóvenes, como Instagram y mantener mayor actividad y de manera atractiva en todas las redes sociales. A modo de recomendación, puede tomarse en consideración otras redes bastante concurridas actualmente, como plataformas para la publicación de videos cortos.
EMUSA cuenta con personal docente	Estudiante 1: no solo es el hecho de que son calificados, porque si lo son y los profesores con los que me he relacionado,	En este aspecto los y las participantes consensuaron que los profesores y las profesoras

<p>calificado.</p>	<p>puedo decir que con los que soy más cercana se han convertido en personas queridas para mí. Por ejemplo, mi profesora de violín no es solo mi profesora, es también mi amiga porque durante la clase hablamos y bromeamos, no solo son calificados como docentes, también son excelentes personas y se preocupan por sus estudiantes</p> <p>Estudiante 4: yo si pienso que los profesores son excelentes, al menos mi profesor de violoncello y de solfeo son muy comprensivos, tiene mucha paciencia. Yo tuve la oportunidad de estudiar un poco de guitarra en la escuela de Mercedes Norte y fue algo totalmente diferente, para mi solfeo se volvió una experiencia traumática porque me daba como la sobrina del sueño, no es por hablar mal del lugar pero yo me tope con la mala experiencia de que no son muy empáticos entonces yo me traume un poco con solfeo y ahora este profe ya he ido saliendo de eso porque él es muy comprensivo, usa métodos, trae juegos y mi profe de violoncello también es excelente, por ejemplo yo ahorita estoy embarazada y él siempre me ayuda con el sello, siempre es super atento, es muy comprensivo, no lo estresa a uno, entonces son muy excelentes la verdad ayuda.</p> <p>Estudiante 2: yo estoy totalmente de acuerdo con las compañeras por eso que decía, son más que solo los profesores centrados en la parte académica, profesional, son muy buenas personas, están siempre atentos pendientes de lo que nos puedan ayudar, se puede conversar con ella en la clase, hay distintos espacio y sinceramente excelente yo he trabajado con 3 profesores diferentes y todos han sido excelentes y siempre muy atento y amables.</p> <p>Estudiante 3: yo concuerdo con lo que dicen las y los compañeros, no solo s que son calificados porque si lo están, la materia que dan se nota que sabe de lo que están hablando, saben lo que están haciendo ya demás, uno los ha escuchado como músicos que son buenos músicos,</p>	<p>son capital humano completamente capacitados para enseñar los cursos ofrecidos en EMUSA. Más allá de la enseñanza técnica, el personal docente apuesta por la construcción de relaciones sanas entre sus estudiantes. Fomentando la convivencia y mejorando el proceso de enseñanza.</p> <p>El personal docente con estas habilidades descritas es una pieza clave para el buen funcionamiento de EMUSA, Se tuvo la oportunidad de hacer una comparación entre EMUSA y otra institución de enseñanza musical y se obtuvo como resultado que los espacios de enseñanza, con un ambiente cooperativo, donde se entiende a los estudiantes y existe esa oportunidad de establecer relaciones cercanas, ayuda a obtener mejores resultados y un progreso evidente.</p> <p>Así mismo, la aplicación de diferentes métodos para impartir las lecciones, siempre dentro de un ambiente de comprensión y cooperación demuestra que la capacidad del personal docente para no solo transmitir ese conocimiento técnico, sino también para hacer de la manera más acertada dependiendo de las necesidades de sus estudiantes.</p> <p>Se habla también de las y los profesores como músicos. No es suficiente ser buenos músicos para poder dar calidad a la hora de enseñar, se menciona que en EMUSA si se cumplen ambas características. El talento y técnica de los profesores es evidente, sumado a la capacidad de formación y enseñanza.</p>
--------------------	--	---

	<p>también es que es muy buen capital humano. No es solo gente preparada porque no se trata solo de saber lo que está enseñando o de saber dar las clases, sino cómo darlas, porque una persona puede ser capacitada en música, pero tal vez no sepa dar las clases, una cosa es ser músico y otra cosa es ser profesor y acá tenemos profesores que realmente saben lo que están haciendo y cómo son las clases, hacen muy bien su trabajo como profesor. Yo venía de otra escuela donde conoce otros profesores que eran tal vez buenos músico, pero a la hora de ser profesores no eran tan buenos con eso y aquí en EMUSA sí</p>	
<p>EMUSA promueve poco los intercambios estudiantiles.</p>	<p>Estudiante 2: no he tenido esa experiencia. Recomienda promover en las redes sociales sobre estas actividades para participar y saber de eso en caso de que la EMUSA lo implementara.</p> <p>Estudiante 3: Tampoco ha tenido, ni ha escuchado respecto a intercambios estudiantiles.</p> <p>Estudiante 5: A pesar de llevar varios años no ha escuchado sobre algún tipo de intercambio si ha escuchado de estudiantes que han hecho intercambios, pero ha sido por parte de ellos, la institución da un pequeño aporte a ellos.</p>	<p>Es notable que EMUSA no fomenta ni implementa los intercambios estudiantiles en sus programas de formación. Entre las recomendaciones hechas por los estudiantes, promover este tipo de actividades y hacer uso de redes sociales como medio informativo para hacer llegar la información a la población estudiantil.</p> <p>Estudiantes con mayor trayectoria en la escuela tampoco han escuchado o participado en este tipo de actividades, sin embargo, se comenta que en algún momento estudiantes han asistido a este tipo de actividades por iniciativa propia. Escenario que deja ver la disposición de la población estudiantil y el nicho de oportunidad para la proyección y crecimiento de EMUSA por medio de estas actividades.</p>
<p>EMUSA ofrece pocas actividades extracurriculares.</p>	<p>estudiante 2: hay diferentes organizaciones por ejemplo la orquesta, los diferentes conciertos que se hacen son actividades muy bonitas, llegan muchas personas, antes de la pandemia se promovía mucho,</p>	<p>en este punto se encuentra una contradicción importante, ya que se comenta que EMUSA tiene diferentes agrupaciones que pueden y fomenta</p>

	<p>resultaban actividades bastante provechosas para los alumnos.</p> <p>Estudiante 1: Algunas organizaciones han ido disolviéndose, el coro dejó de ser parte de la escuela y se hizo el coro municipal, el coro no estaba conformado por solo estudiantes de la escuela. Para estos casos la orquesta sinfónica y la camerata tienen sus respectivos chats, cuando hay conciertos se hace la imagen promocional y esta se publica por redes sociales y nos piden a nosotros difundirlo, compartirlo.</p>	<p>actividades mediante ello, sin embargo, el punto de quiebre de esto se encontró en los efectos de la pandemia, donde se dio la desarticulación de los grupos y la concurrencia a actividades disminuyó notablemente.</p> <p>Otro aspecto de relevancia es la participación de la comunidad en agrupaciones, como es señalado en relación con el coro, donde no solo participaban estudiantes de la institución. La apertura a la comunidad es un aspecto importante para el impacto social desde EMUSSA como institución de formación artística y cultural.</p>
<p>EMUSA recibe pocas propuestas estudiantiles.</p>	<p>Estudiante 2: es cierto, cosas que uno quisiera opinar acerca de cómo mejorar el ambiente o infraestructura, son muy importante tomar en cuenta a los estudiantes porque ellos son parte de esa comunidad entonces también parte de la escuela y también deben dar su criterio y siento que espacios como este para dar esta clase de opiniones, discutir todos estos temas tan importantes, siento que sería algo que podría favorecer mucho en ese espacio, entonces este espacio está muy bueno hacerlo para eso, para que podamos opinar y ver que cosas se podrían mejorar y es tipo de situaciones.</p> <p>Estudiante 3: debería de haber más espacio para que los estudiantes interactúan entre ellos, uno suele interactuar con gente de su misma sección, pero debería haber espacio donde uno pueda interactuar con gente de otros instrumentos o pizarras informativas, donde uno ponga cosas, por ejemplo alguien que esté armando un grupo musical que diga que está buscando tales instrumentistas para un grupo o dúo coro o cosas así que uno pudiera como interactuar o complementarse más con el resto de la escuela, incluso festivales a lo interno de la escuela para que la gente participe o haga grupos musicales o tengan más</p>	<p>Sobre la poca participación estudiantil para proponer iniciativa, se confirman los resultados. La junta directiva o dirección de EMUSA no garantiza esos espacios de recepción de propuestas por parte de los estudiantes.</p> <p>Los estudiantes resaltan la importancia de espacios de discusión, no solo de opinión, sino también de iniciativas para el mejoramiento de las condiciones de la institución, donde sean tomados en cuenta como parte primordial de EMUSA.</p> <p>Se resalta la necesidad de espacios de recreación que permita a los estudiantes interactuar entre secciones o grupos, no limitar la interacción entre compañeros de curso.</p> <p>Entre los aspectos puntuales se habla de pizarras informativas, donde los mismos estudiantes puedan publicar información importante para la recreación y cohesión o formación de agrupaciones con el mismo fin.</p>

	iniciativas de ese tipo.	
La participación estudiantil en la toma de decisiones es deficiente.	<p>Estudiante 3: por ejemplo podría ser tal vez que cuando se reúna la junta que tengamos participación estudiantil, como un representante estudiantil tipo lo que tiene las universidades, cuando hay un miembro de la federación que participa en una asamblea o cosas de este tipo pues aquí a lo interno de la escuela también se podría hacer que tengamos participación estudiantil cuando existe alguna reunión que toca asuntos administrativos que de alguna forma afecta la vida estudiantil y las clases que tomamos entonces eso podría ser una manera de que los estudiantes estemos representado en ese tipo de asambleas</p> <p>Estudiante 1: es cierto, la escuela podría pensar quizás en un representante que esté en la posición de los estudiantes porque en realidad la parte administrativa no puede saber lo que nosotros los estudiantes estamos pensando o sentimos con alguna decisión que nos afecte a nosotros y si lo vemos por el lado de la clase, me he topado con la parte de violín, en realidad nunca me ha dicho que yo puedo escoger repertorio a pesar de que yo sí sé que puedo y por ejemplo mi hermano que estudian guitarra, en lo primero años él era el que escogía que quería tocar, también me pasó un tiempo en saxofón, mi profesora me dijo que escogiera las piezas, entonces eso supongo que depende del profesor, si tiene un cronograma establecido o si verdadero no le preocupa que piezas se vayan a ver porque si a veces los profesores les dicen que repertorios deben de haber, que repertorio clásico, que barroco y no es que este impuesto y quizá si se le pregunta al profesor si tenga la flexibilidad de darle a escoger al estudiante que pieza quiere.</p>	<p>Este resultado se entrelaza estrechamente con el espacio limitado que tienen los estudiantes para llevar propuestas a discusión. Cuando se aborda la discusión sobre la participación de estudiantes en la toma de decisiones, se obtiene que las y los estudiantes tienen muy poca injerencia en reuniones o asambleas de relevancia para el curso regular de EMUSA.</p> <p>Se habla de la parte administrativa y la parte académica, los estudiantes señalan la importancia de ser tomados en cuenta en aquellas decisiones que los afectan directamente en su proceso de enseñanza.</p> <p>Como recomendaciones puntuales a nivel administrativo se plantea la participación de un representante que lleve a discusión las necesidades y puntos de vista de la población estudiantil en todos aquellos procesos de toma de decisión que afecta a esta población.</p> <p>En la parte académica se recomienda mayor flexibilidad hacia los estudiantes para que sean parte de su proceso. Una agenda más dinámica, por ejemplo, que permita a los estudiantes proponer en ocasiones su repertorio o que se le permita a proponer actividades de exposición.</p>
EMUSA mantiene precios accesibles.	Estudiante 1: si los métodos de pago que utilizan que son bastante cómodos que le dan el chance al estudiante para que pague los primeros 7 días de mes que paguen una tarifa menor, y también hay algunos	Cuando se comenta sobre precios y métodos de pago se percibe una respuesta positiva a nivel general por los y las estudiantes. Se trae a colación

	<p>cursos, por ejemplo, solfeo que tiene una cuota extra, no es extremadamente caro, si es un precio accesible.</p> <p>Estudiante 3: a mí me parece que son bastante accesible, sobre todo cuando uno lo compara con privadas que se tienen precios muy elevadas, también hay que tomar en cuenta que también es iniciativa pública entonces no pueden tener precios muy elevados, pero si, están bien, realmente en cuanto a eso nunca he tenido ninguna queja.</p> <p>Estudiante 5: agregando un poco, hace unos cuantos años era un poco más económico de lo que es actualmente, esto va de la mano de que es una institución pública, entonces el financiamiento tiene que ir en su parte por la misma institución. Por la situación país, a pesar de que los precios si han aumentado, yo llevo 7 años en la escuela entonces he visto el aumento en estos años, se sigue manteniendo. Tampoco son estos precios inaccesibles, puede que sí sea un poco difícil para cierta población, pero hay soluciones.</p> <p>Yo puedo comentar mi caso, ahora pago yo la mensualidad, en su momento lo pagaba mi mama entonces había momento en los que se complicaba y la escuela te daba esa posibilidad de mantener el diálogo, con el director o la junta y que ellos te den posibilidades y soluciones para estos casos en los que se complica, entonces siento que entonces siento que con los precios es accesible, es un precio razonable y está el plus de que puedes comunicarte en x o y situación que tal vez si se complique o no sea accesible para la persona, pero a mí me parece muy bien.</p>	<p>la facilidad de pago, los diversos métodos, la posibilidad de diálogo y arreglo entre los estudiantes con algún inconveniente para completar la mensualidad a la dirección o junta directiva de la escuela.</p> <p>Al comparar los precios con otras instituciones de rango similar, los y las estudiantes sostienen una posición de aceptación, señalando que son precios accesibles.</p> <p>Al hacer un repaso por los años de EMUSA, es evidente un incremento en precios, sin embargo, es debido a la dinámica de la economía nacional. Se menciona que esto puede ser un factor negativo para algunos estudiantes, pero se retoman las soluciones mencionadas sobre los diferentes medios para completar los pagos, y a su vez trae a escena la posibilidad de implementar becas y otro medio para cubrir a estudiantes para los cuales esto implica una afectación.</p>
<p>EMUSA tiene un impacto social positivo</p>	<p>Estudiante 5: En mi caso yo he estado en distintas agrupaciones en la escuela: la orquesta de cuerdas, la sinfónica, un grupo experimental de jazz rock latino, actualmente en la orquesta sinfónica y la camerata. Es muy interesante ver que a pesar de que en su mayoría en EMUSA está este tipo de organización de grupos clásicos, música que tal vez a mucha gente</p>	<p>En el aspecto social se llega al consenso de que EMUSA ejerce un impacto positivo, no solo por la formación de sus estudiantes, sino también por la cohesión social por medio de sus actividades. Se menciona que, a partir de la exposición de diversas agrupaciones, el</p>

	<p>no le gusta no le llama a la atención, al menos en Santo domingo como tal mucha gente le llama mucha la atención, es muy apoyado y usted menciona que va a haber un concierto, una actividad, una presentación y al pueblo como tal le gusta mucho. uno siente mucho muy bonito decir que yo soy de EMUS, porque la misma gente llega y pregunta donde estudia. socialmente pienso que es muy apoyado y ellos mismos buscan la presentación, no es necesario ir tocando puertas, por favor vayan, sino que ellos mismos llegan.</p>	<p>pueblo se involucra en actividades culturales por medio de la observación y apreciación. A su vez, se menciona la importancia del sentido de identidad. Ser parte de EMUSA da a sus estudiantes ese sentido de identidad para la representación que implica excelencia en su participación. Condición que da ventaja a EMUSA desde la calidad y aceptación en su función e impacto.</p>
--	--	--

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de grupo focal con estudiantes de EMUSA

## **2. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN**

### ***a. ETAPA 1. PROXIMIDAD***

En esta etapa 1 se busca abordar la problemática más cercana que presenta EMUSA, la base para la consolidación de toda la estrategia. Cuando se habla de proximidad, se hace referencia a aquellos debilidades o condiciones que pueden tratarse desde lo interno a un corto plazo y con pocos recursos que figuran como aspectos de completa relevancia para la continuación de la estrategia.

Durante la etapa 1, la estrategia se enfoca en identificar potenciales cooperantes o aliados para EMUSA con los que se pueda entablar alianzas y acercamientos para la promoción de la escuela, estos pueden ser actores tradicionales y nuevos actores dentro del sector cultural.

Los socios estratégicos para EMUSA se enmarcan en embajadas de otros países en Costa Rica que tengan afinación al tema cultural y artístico, que además sean cooperantes activos en esta área, así como casas de cultura o centros culturales, ONG's, el sector público mediante ministerios y Oficinas de organismos internacionales con sede en el territorio costarricense y el sector privado.

En un primer nivel se posicionan posibles cooperantes como embajadas y organismos internacionales, agencias de cooperación con sede u oficina en Costa Rica.

En segundo nivel se enfoca en alianzas estratégicas; en orden de prioridad, en primera instancia debe existir un acercamiento con instituciones públicas, como ministerios. Seguido de esto se deben identificar y aproximarse a instituciones de igual (o similar) rango como otras escuelas de música o asociaciones artísticas y culturales y también debe tenerse a las universidades públicas como socios estratégicos y finalmente se debe tener en consideración el sector privado. Para este ámbito se le preguntó al personal docente, específicamente sobre posibles cooperantes para esta escuela y entre las respuestas se obtuvieron: Universidades públicas, Ministerio de educación o MEP, el SINEM, Ministerio de cultura, municipalidades y ONGs

A partir de esta clasificación debe investigarse iniciativas emprendidas por los actores enlistados, ya sea que estén en ejecución o que se trate de acciones pasadas alineadas a los temas de interés de EMUSA.

Igualmente, en una primera etapa se deben abordar aquellas debilidades que le impiden a la institución proyectarse a mayor rango y de mejor manera, ya sea a causa de imagen o primera impresión como escuela, de alcance territorial, por poca participación de la población estudiantil o por los medios limitados para informar.

***i. RECOMENDACIÓN A PARTIR DE NECESIDADES Y FORTALEZAS:***

Los métodos de enseñanza implementados en EMUSA actualmente son los adecuados para la obtención de resultados efectivos en sus cursos, a su vez por medio de su gestión impacta de manera positiva en cada uno y una de sus estudiantes y a nivel social.

Según el personal docente, coincide cuando se menciona que en esta institución se aplican métodos de enseñanza adecuados y efectivos, pero, de igual manera se recomienda aplicar métodos reconocidos a nivel internacional, esto puede alcanzarse mediante alianzas con otras escuelas o instituciones relacionadas al área musical y cultural.

Para esto los estudiantes parte del aporte personal que ganan se obtiene porque “el ambiente es muy sano, uno puede convivir con otras personas, se pueden crear amistades,

se puede compartir, no es sólo recibir su lección, uno puede crear un espacio alrededor de uno en el que uno pueda convivir.” (Estudiante 2, Comunicación personal, 18 de agosto 2022)

Para este escenario inmediato de EMUSA se recomienda preservar las condiciones que le han permitido posicionarse como un agente de cambio en su área. EMUSA debe mantener la calidad profesional y humana en su personal docente y a su vez emprender programas o cursos donde se fomente la participación para que las personas matriculadas sean tomadas en cuenta en un ambiente de desarrollo y crecimiento profesional y personal.

Para esto, se puede optar por cooperación técnica o alianzas con instituciones como el MEP o el Ministerio de cultura y juventud; a su vez, se recomienda aliarse con otras escuelas de música y arte donde se compartan buenas prácticas, también se puede hablar de organizaciones regionales enfocadas en la formación técnica (administrativa y musical) y proyección, como ALAEMUS.

Actualmente, EMUSA presenta una debilidad importante a la hora de proyectarse en medios digitales. Las redes sociales de EMUSA son poco transitadas debido a la poca interacción, además de tener una página web que carece de un diseño atractivo para quienes la acceden. Actualmente los medios digitales deben estar entre los medios prioritarios de una institución para su proyección, esto debido al auge que están teniendo las redes sociales y cualquier sitio que sea de fácil acceso en internet.

Se debe implementar un plan para mejorar sus sitios web, para este caso puede replicarse acciones hechas por instituciones similares como la Escuela De Música Sinfónica De Pérez Zeledón- UNA que ha recibido donaciones a cambio del reconocimiento de los aportes en su mismo portal web. Se puede buscar el mejoramiento de estos sitios mediante alianzas con el sector privado, específicamente con empresas de desarrollo de software que cuenten con la capacidad de respaldar a la institución con un sitio de calidad donde se exponga toda la información actualizada de EMUSA con un diseño atractivo; tal como oferta académica, matrículas, fechas, eventos, medios de contacto, reseñas, noticias, fotos de carácter informativo, acercamiento a su personal

docente, entre otros. O bien, a partir de alianzas con universidades públicas con amplio conocimiento en estas áreas como el Tecnológico de Costa Rica.

La incursión en otras redes sociales como Instagram o Tiktok puede ser de gran utilidad para lograr este fin, debido a que son redes cuya población meta son los jóvenes y que además son de fácil acceso y gran alcance. El fin de esto sería proyectar la imagen de la escuela no sólo ante sus estudiantes y otras personas interesadas, sino también mostrar esta escuela ante otras escuela o institución, así como cooperantes como una institución sólida, actualizada, transparente, capaz de utilizar medio contemporáneos para mostrar a la comunidad sus objetivos y resultados y así despertar el interés e incrementar su capacidad de impacto.

Sobre el uso de medios digitales y redes sociales, desde la investigación con los y las estudiantes se menciona que “en cuanto a como se ve, al diseño, pues podría ser un poco más atractivo, más novedoso. Tiene un formato muy básico, pero sí podría tener un formato más llamativo.” (Estudiante 3, Comunicación personal, 18 de agosto 2022).

En términos de proyección, inicialmente, debe buscar oportunidades, es necesaria la exposición para darse a conocer y llamar la atención de instituciones u organismos con capacidad de ayuda. EMUSA debe tomar ventaja de los eventos culturales para fechas especiales, fechas conmemorativas para países con embajadas u oficinas en Costa Rica.

Entre los mecanismos de proyección y presentación ante diferentes instituciones consiste en realizar invitaciones y visitas guiadas a las instalaciones de EMUSA con dirigentes o representantes de embajadas, de ministerios, de ONGs que le permita a la escuela darse a conocer desde lo interno. Esto con la intención de que a los visitantes se les exponga la calidad de enseñanza, las metodologías, la oferta académica y principalmente se le demuestre cómo desde la enseñanza de la música y arte en sus instalaciones, se genera un impacto en cada estudiante y de la mano con esto, como también comprende un impacto social importante por medios de la cohesión social, la capacitación para diversos fines y la promoción de paz por medio de la cultura.

En este aspecto se menciona que:

“En Santo Domingo como tal mucha gente le llama mucho la atención, es muy apoyado y usted menciona que va a haber un concierto, una actividad, una presentación y al pueblo como tal le gusta mucho. Uno siente muy bonito decir que yo soy de EMUSA, porque la misma gente llega y pregunta donde estudia. Socialmente pienso que es muy apoyado y ellos mismos buscan la presentación, no es necesario ir tocando puertas, por favor vayan, sino que ellos mismos llegan” (Estudiante 5, Comunicación personal, 18 de agosto del 2022).

Una manera de comprender aplicar esto, sería mediante una jornada de presentaciones donde se abordan distintas temáticas dependiendo de países cuyos representantes sean invitados o bien un concierto donde se evidencia el talento de sus estudiantes y el resultado de los procesos de enseñanza. Bajo esta misma línea, pero con instituciones nacionales se debe buscar participación conjunta con otras agrupaciones o la realización de un evento donde exista un espacio para que músicos de otras escuelas se presenten.

Por otro lado, en cuanto a la participación de sus estudiantes en toma de decisiones y representación, existe un gran vacío ya que es evidente la carencia de espacios de discusión donde se escuche a los estudiantes sobre sus intereses e ideas, se limita estrictamente a espacio de aprendizaje, muchas veces definiendo hasta los repertorios de cada estudiante. Es necesario que se implementen espacios de opinión en los cuales se tomen en consideración los aportes de los estudiantes para formular programas o iniciativas que respondan completamente a las necesidades detectadas por su misma población meta. Asimismo, esta es una oportunidad de implementar ejes transversales como la igualdad de género, para garantizar la participación equitativa entre la población, donde se le dé un papel relevante a las propuestas y opiniones de las mujeres.

Para ilustrar este punto, cuando se le pregunta a la población estudiantil sobre posibles iniciativas se menciona que:

Cuando se reúna la junta que tengamos participación estudiantil, como un representante estudiantil tipo lo que tienen las universidades, cuando hay un miembro de la federación que participa en una asamblea o cosas de este tipo pues aquí a lo interno de la escuela también se podría hacer que tengamos participación estudiantil. (Estudiante 1, Comunicación personal, 18 de agosto del 2022).

Finalmente, sobre el impacto de EMUSA en su población estudiantil en la sociedad en su territorio debe tenerse en consideración contar con herramientas que permitan reflejar esto, cuyo resultados o información procesada permita exponer el impacto real de la Escuela en la cotidianidad de su entorno inmediato y como ello aporta a la consolidación de metas nacionales e internacionales. En este sentido se puede aplicar encuestas en línea, encuestas presenciales a sus estudiantes, realizar grupos de opinión, recibir sugerencias, entre otros

**ii. COOPERANTES Y ALIADOS ESTRATÉGICOS:**

Tabla 3.3

*Actores estratégicos para EMUSA en términos de cooperación y alianzas para la primera etapa de la estrategia*

Cooperantes	Aliados estratégicos
<p>Embajadas u oficinas de otros países en Costa Rica que aborden el sector cultural y artístico dentro de su agenda.</p> <p>Japón: JICA</p> <p>Embajada de China</p> <p>Embajada de España: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo/ Centro cultural de España</p> <p>Embajada de Chile</p> <p>Alemania: GIZ</p> <p>Embajada de México</p>	<p>Sector público</p> <p>INA: formación de su personal administrativo en términos de manejo de redes sociales y medios de comunicación.</p> <p>Ministerios de Cultura y Juventud para proyección mediante eventos</p>
<p>Organismos internacionales:</p> <p>UNESCO</p> <p>OEA</p>	<p>Sector privado: Empresas desarrolladoras como Zews u otras empresas locales para trabajar por medio de patrocinios en función del mejoramiento del sitio web. Otras empresas que permitan la proyección de EMUSA a partir del préstamo de espacios, invitaciones, entre otras.</p>

	Universidades Públicas: Instituto Tecnológico de Costa Rica
ALAEMUS: Asociación Latinoamericana de escuelas de música	Otras Escuelas: Escuela De Música Sinfónica De Pérez Zeledón- UNA

Elaboración propia a partir del análisis de convergencia entre las recomendaciones dadas y la función de los actores cooperantes propuestos.

Cada etapa debe ser valorada en una fase de evaluación, esto con el fin de que se midan los resultados que las acciones implementadas han tenido, se evalúe la incidencia de los actores partícipes y se llegue a la toma de decisión sobre el rumbo a seguir. En esta parte las personas encargadas de la aplicación de la estrategia y a partir de los resultados arrojados deben decidir si seguir con el curso normal de las acciones o bien replantearse sus intereses o los actores parte; teniendo un margen de ajuste que le permite la mejora continua de su gestión y, por ende, el máximo provecho de resultados para continuar con la etapa 2.

La valoración de la etapa 1 debe responder a las siguientes preguntas:

- i. ¿Cuáles beneficios obtiene EMUSA con estas alianzas?

Esta pregunta tiene como fin reflejar cuáles beneficios ha conseguido EMUSA desde nuevas alianzas y mayor proyección y permite definir si van de acuerdo con los intereses iniciales bajo los cuales se buscó al socio estratégico y si los resultados aportan al cumplimiento objetivos de la institución.

- ii. ¿Los socios identificados responden a las necesidades de EMUSA?

Con esta pregunta se pretende filtrar a aquellos socios que no aportan para la proyección y objetivos de la institución a partir de los intereses de cada iniciativa abordada con relación a las ofertas recibidas; así como cuales socio facilitan la consecución de metas.

- iii. ¿Se implementan estrategias de comunicación que respondan a un principio de transparencia ante los socios? ¿cuales?

Esta pregunta busca reflejar si EMUSA tiene un proceso de rendición de cuentas con sus socios que permita ver la manipulación de recursos e incentive a los cooperantes y aliados a continuar trabajando en conjunto, en caso de haber proyectos en ejecución.

- iv. ¿Se hacen propuestas innovadoras para incentivar el interés en socios cooperantes?

Con esta pregunta se pretende cuestionar el proceso desarrollado por EMUSA para atraer nuevos socios y cooperantes. Se busca indagar si EMUSA emprende sus acciones a partir de un plan claro e innovador de intervención. Con el fin de garantizar un distintivo en EMUSA que capte la atención y el interés en nuevos socios.

- v. ¿Existe un compromiso de parte del personal administrativo hacia la consolidación de alianzas con socios estratégicos? ¿Cuáles son las iniciativas y medios utilizados?

Esta pregunta se plantea con el fin de saber puntualmente las acciones emprendidas por EMUSA y conocer el interés de su personal para impulsar un plan de proyección y mantener las alianzas a partir de propuestas, ideas y participación.

- vi. ¿Existe mayor participación de estudiantes en la toma de decisiones y propuestas para la consecución de objetivos?

Con esta pregunta se quiere conocer si EMUSA implementa espacios de participación para que los y las estudiantes propongan iniciativas, planes, actividades y otras acciones para impulsar la proyección e intervención de la institución.

- vii. ¿Los y las estudiantes son formados en procesos académicos integrales y participativos?

Esta pregunta se realiza con el fin de saber si las opiniones de los y las estudiantes son tomadas en consideración para impartir un curso o bien, si existe un fragmento dentro de los cursos para que los estudiantes demuestren su conocimiento a partir de la creatividad en términos de proponer actividades para esto o incluso aportar a lineamientos y actividades ya determinadas.

Con la respuesta a estas preguntas EMUSA podrá tener una representación confiable de cómo está llevando a cabo su estrategia, si se deben modificar planes o acciones y cuáles iniciativas debe preservar.

### ***b. ETAPA 2: MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN***

En esta etapa 2 la estrategia pretende fortalecer todas las capacidades de gestión a nivel interno, con esto no solo se logra el buen manejo de recurso, sino también se proyecta la Escuela como una institución sólida y confiable frente a los países cooperantes y otras instituciones tanto privadas como públicas, o bien asociaciones sin fines de lucro hasta organismos internacionales. Siendo así un receptor incuestionable de cualquier tipo de ayuda.

Una vez cumplida o avanzada la etapa 1, EMUSA cuenta con la capacidad para acercarse a socios estratégicos en función de solicitar ayuda para el mejoramiento interno. La buena gestión administrativa y el manejo efectivo de recursos es fundamental para el buen funcionamiento de una institución, EMUSA no es la excepción.

Tras el proceso de investigación, se conoce que existen debilidades en sus funciones administrativas, aunque se señala que EMUSA tiene la capacidad para gestionar fondos, evidenciado en la forma de manipular los ingresos, insuficientes, que recibe para cubrir los gastos mensuales, métodos de recepción de pagos, además, estando desde el año 2019 inscrito ante la Dirección General de Tributación Directa y haciendo las declaraciones respectivas; a pesar de ello, aún existe una importante limitante en áreas internas como la implementación efectiva de recursos tecnológicos, seguridad, toma de decisiones e involucramiento estudiantil. Sobre esto y durante la búsqueda de información, el director de EMUSA señala estar totalmente de acuerdo cuando se cuestiona si la institución presenta una amplia oportunidad de mejora en su gestión administrativa. Por otro lado, los profesores mencionan áreas de mejora puntuales, como capacidad tecnológica y seguridad.

Aunado a esto, busca mejorar las habilidades de esta institución para el establecimiento de alianzas en función de sus intereses de crecimiento, es aquí donde tanto las habilidades de gestión interna, manejo de recursos alianzas con socios

estratégicos dependen de su cuerpo administrativo y los lineamientos utilizados desde lo interno.

Al indagar sobre posibles aliados para EMUSA el personal docente señala y repite algunos actores que puede ser parte de este proceso, entre ellos destacan: Ministerio de Cultura, ONGs, la Municipalidad y agregan actores como el IPEC para la formación ya cercamiento mediante la educación y programas técnicos dirigidos a la comunidad.

Asimismo, cuando se habla de recaudación de fondos como institución independiente, son evidentes las áreas de mejora, debido a que los recursos generados provienen estrictamente de las matrículas y mensualidades según se mencionó en discusiones con el director de la institución.

#### *i. RECOMENDACIONES A PARTIR DE NECESIDADES*

Para el mejoramiento de la gestión administrativa de EMUSA se debe apostar nuevamente por las alianzas y la cooperación técnica; por medios de esto acceder a cursos, capacitaciones, seminarios para el buen manejo de recursos y de organizaciones. En este sentido se deben buscar socios que promuevan los lineamientos básicos para organización y gestión de la industria y emprendimientos culturales, o bien, ONG's enfocadas a estos temas; finalmente, se deben buscar países u organizaciones cooperantes que den a EMUSA formación técnica a partir de buenas experiencias en el área administrativa.

La réplica de buenas prácticas es un camino para direccionar e implementar nuevas acciones. Para delimitar esta idea, es necesario mencionar que la escuela puede buscar asistencia técnica en términos de adquisición y manipulación de TICs, protección de datos, seguridad de activos, y procesos integrales de toma de decisión.

Cabe mencionar que esto no solo depende de la disposición del equipo administrativo y docente, también se debe recalcar la importancia de la solvencia económica o recursos disponibles para, cubrir gastos de contrapartida o bien contar con las condiciones aptas para que se lleve a cabo el intercambio del conocimiento. Ante esto, EMUSA puede optar por recursos provenientes de instituciones nacionales o emprender actividades para la recaudación de fondos, como presentaciones, concursos o conciertos donde exista una

remuneración por asistencia del público ya sea por apreciación o por venta algún bien para el disfrute de la actividad, como comida, artesanía, etc.

**ii. COOPERANTES Y SOCIO ESTRATÉGICOS**

Tabla 3.4

*Actores estratégicos para EMUSA en términos de cooperación y alianzas para la segunda etapa de la estrategia*

Cooperantes	Socios estratégicos
UNESCO mediante El Fondo Internacional para la Diversidad Cultural (FIDC) para el fortalecimiento de capacidades técnicas desde el cuerpo administrativo.	INA: cursos de implementación de TIC's y cursos sobre gestión administrativa
ALAEMUS: Asociación Latinoamérica de escuelas de música	Centro culturales y sector privado para espacios de presentación y participación.

Elaboración propia a partir del análisis de convergencia entre las recomendaciones dadas y la función de los actores cooperantes propuestos.

Esta etapa 2, como la primera, debe ser valorada en una fase de evaluación, esto con el fin de medir los resultados que se han obtenido tras una jornada de capacitación y aprendizaje con los actores seleccionados, al largo de los años de implementación, se recomienda cuestionarse a partir de cada iniciativa que se realice. Desde los resultados obtenidos, EMUSA o las personas encargadas deben mantener o redireccionar las acciones planteadas para consolidar esta segunda etapa de capacitación y mejora interna.

La valoración de esta etapa 2 debe responder a las siguientes preguntas:

- i. ¿Cómo se beneficia EMUSA a partir de estas alianzas?

Con esta pregunta se busca conocer los beneficios en términos de formación técnica y saber si su personal ha mejorado sus capacidades a partir de estas alianzas y los proyectos o iniciativas ejecutadas. Esto permite saber no solo si hay un beneficio real desde las

intervenciones, también permite conocer si hay aprovechamiento y apropiación de resultados.

- ii. ¿Responden las temáticas abordadas a los intereses administrativos y académicos de EMUSA?

A partir de esta pregunta se quiere obtener una síntesis de las iniciativas demandas e iniciativas aprobadas y ejecutadas con relación a los intereses tanto académicos como administrativos. Busca saber si esto responde a las necesidades prioritarias de EMUSA y también determinar en qué medida se cumplen los objetivos con cada iniciativa. Esto permite conocer la afinidad de los aliados y cooperantes con EMUSA, así como la capacidad de la institución para comunicar las necesidades y prioridades.

- iii. ¿Tiene EMUSA la capacidad de apropiarse de los resultados obtenidos para implementarlos en su gestión?

Esta pregunta, alineada a las anteriores, pretende investigar si desde EMUSA se cuenta con las condiciones requeridas para el mayor aprovechamiento de los resultados, así mismo si los proyectos e iniciativas fueron pensadas a partir de necesidades reales de la escuela y si su personal es consciente además de capacitados para la aplicación correcta del conocimiento y uso de recurso para obtener la máxima vida útil de cada producto obtenido.

Siguiendo la metodología de mejora continua, a partir de estas respuestas, EMUSA podrá tener una representación confiable de cómo está desarrollando su estrategia y decidir si se deben modificar planes o acciones y cuáles iniciativas debe preservar. Ya sea enfoque de las capacitaciones, condiciones para el aprendizaje y la apropiación del conocimiento, actores cooperantes, entre otros.

### ***c. ETAPA 3: CRECIMIENTO***

En esta tercera y última etapa se busca dar expectativas claras a EMUSA a partir del panorama actual de las fuentes de Cooperación Internacional. Asimismo, se pretende presentar recomendaciones puntuales para consolidar su crecimiento como institución

cultural-educativa que le permita desarrollar sus capacidades y bien contar con mayor margen de acción para el cumplimiento de sus metas.

Dentro de sus fortalezas EMUSA cuenta con una oferta académica sólida con metodologías efectivas para la consolidación de objetivos de enseñanza, sin embargo, se disminuido su oferta debido al decrecimiento de matrícula y demanda. Se han cerrado cursos como “contrabajo, corno francés, clarinete, trombón, tuba, reducción en los grupos de Solfeo, y cierre del grupo de escultura. Ya que no se contaba con la cantidad de estudiantes que pudieran soportar financieramente estos cursos.” (Sáenz, 2020, pág. 9). En adición a esto, el personal académico también es reducido, siendo un total de 9 profesores y profesoras, para su atención de aproximadamente 170 estudiantes, situación que podría influir de manera negativa a largo plazo en la función de la escuela y los resultados que se han obtenido hasta la actualidad.

Por otra parte, y altamente ligado a la proyección y participación estudiantil, cuando se habla de intercambios estudiantiles y de expertos, EMUSA no cuenta con un plan de trabajo definido en este sentido, siendo esto una debilidad que deja pasar muchas oportunidades de formación cultural y artísticas, nuevos conocimientos sobre instrumentos y procesos de aprendizaje.

Tras discutir este aspecto con los estudiantes, se asegura que “A pesar de llevar varios años no ha escuchado sobre algún tipo de intercambio si ha escuchado de estudiantes que han hecho intercambios, pero ha sido por parte de ellos” (Estudiante 5, Comunicación personal, 18 de agosto 2022) y sumadas a esta, otras respuestas similares.

Finalmente, la debilidad más preocupante desde la dirección de EMUSA es la falta de infraestructura propia. Los estudiantes y profesores y profesores, las instalaciones actuales son adecuadas para impartir lecciones y fluir en el proceso de aprendizaje; condiciones como el espacio, la iluminación, el sonido configuran escenario ideal para la ejecución de estas actividades; sin embargo, esto visto desde la administración y dirección representa una preocupación debido a los recursos insuficientes para la cobertura de gastos. Cuando se cuestiona al director de la institución sobre la idoneidad de las instalaciones en términos de movilidad mantiene una posición neutral, y sobre la adecuación de espacio para las clases, está de acuerdo. Con esto se concluye que la

necesidad no es sobre como adaptar los espacios, esta se engloba en las limitadas capacidades económicas para costear los gastos que el uso constante de los espacios.

Los espacios físicos de EMUSA son alquilados, esto representa una fuga de recursos mensuales, disminuyendo el margen de acción de la institución a partir de un posible excedente. En consecuencia, hay un ciclo de recaudación para pagos sin la posibilidad de invertir en otras actividades o contratación de personal y evidentemente, la posibilidad nula de invertir en instalaciones propias.

*i. RECOMENDACIONES A PARTIR DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES:*

EMUSA debe mantener una oferta académica amplia y de calidad. Para lograr esto se recomienda seguir trabajando con personal docente calificado con una concepción del entorno académico más que de estricto aprendizaje, con sentido humano y de comprensión hacia sus estudiantes, esto en miras de construir un ambiente saludable y obtener un proceso de aprendizaje óptimo. AL compartir ideas sobre este argumento con los y las estudiantes de la institución se menciona que “Por ejemplo mi profesora de violín no es solo mi profesora, es también mi amiga porque durante la clase hablamos y bromeamos, no solo son calificados como docentes, también son excelentes personas y se preocupan por sus estudiantes” (Estudiante 1, Comunicación personal, 18 de agosto 2022)

Asimismo, las alianzas con instituciones de formación musical y artística, los centros culturales, y participación en programas culturales pueden ser un medio para la garantía de contar con profesores y profesoras calificadas y conocimiento actualizado. Ahora bien, en relación con la oferta académica, se debe pensar primero en ser una institución atractiva para la comunidad y así incrementar la matrícula a una cantidad que permita reabrir los cursos, esto va alineado a la capacidad de proyección. Seguido de esto, es imprescindible la recepción de recursos provenientes de la cooperación internacional, en este caso cooperación técnica, que le asegure a EMUSA la recepción de profesionales en distintas áreas o instrumentos, mediante cursos cortos o programas de enseñanza se puede diversificar la oferta académica.

Además, por medio de donación de instrumentos, se pueden aumentar cupos, reabrir cursos o reactivar agrupaciones; por consiguiente, al contar con más instrumentos y con profesionales en áreas específicas enviados por cooperantes y al tener más, la posibilidad de mantener los precios en las matrículas sin la necesidad de subirlos incrementa. En relación con esto, se menciona que “Algunas organizaciones se han ido disolviendo, el coro dejó de ser parte de la escuela y se hizo el coro municipal, el coro no estaba conformado por solo estudiantes de la escuela.” (Estudiante 1, Comunicación personal, 18 de agosto del 2022)

Por otra parte, se habla sobre la poca promoción de intercambios y cómo esto representa un problema latente para la proyección de la escuela. Según los profesor y profesoras encuestadas durante la investigación, al menos el 60% de la población coincide con que existe poca promoción de este tipo de actividades

En términos de participación estudiantil en intercambios, se recomienda a EMUSA:

- i. Definir un espacio para la publicación periódica de actividades internacionales como eventos, concursos, desfiles, etc.
- ii. Desarrollar actividades con los estudiantes para la generación de recursos para contar con un fondo de apoyo en miras de incrementar la participación de sus estudiantes en eventos externos.
- iii. Estrechar relaciones con Escuelas de Música tanto nacionales como internacionales para ser tomados en cuenta en eventos culturales y artísticos.
- iv. Compartir información sobre becas en el exterior, como el Programa de Becas de Formación musical de excelencia en la ESMRS
- v. Establecer lazos con organismos o instituciones como ALAEMUS
- vi. Firma de convenios como actor dual con otras Escuelas e Institutos para la formación técnica.

A su vez, cuando se cuestiona a los estudiantes sobre este ámbito, también se obtiene opiniones que señalan la poca promoción y participación en estas actividades. Sobre aportes desde la comunidad estudiantil se “Recomienda promover en las redes sociales sobre estas actividades para participar y saber de eso en caso de que la EMUSA lo implementara.” (Estudiante 2, Comunicación personal, 18 de agosto del 2022).

Por último, sobre la necesidad de un terreno para la construcción de espacio físico propio, Se recomienda a EMUSA, implementar inicialmente las acciones descritas anteriormente, para proyectarse como una institución sólida, con capacidad de proyección, con resultados evidentes no solo en sus estudiantes sino como institución que incide en su entorno; además de apegarse a lineamientos globales como la agenda 2030. Al presente, la cooperación no reembolsable para el sector cultural está altamente limitada, debido a que los últimos años las prioridades en la agenda internacional han cambiado. En la actualidad para este sector está en auge la cooperación técnica. Al año 2022, a partir del análisis de comportamiento de las fuentes de Cooperación Internacional, existe mayor margen de acceso a asistencia técnica a partir de donación de herramientas (en este caso instrumentos), intercambios estudiantiles, intercambio de expertos, recursos académicos, cursos, seminarios, programas de aprendizaje, formación para la administración de instituciones y alianzas estratégicas.

Una vez alcanzadas las etapas 1 y 2, EMUSA puede invertir recursos en la formulación de un proyecto para la atracción de recursos no reembolsables o donaciones que ayuden a consolidar la meta inicial de búsqueda de un terreno o bien inversión en infraestructura. Para esto puede acudir a organismos internacionales con fondos disponibles para asuntos de infraestructura, sin embargo, a corto plazo, no se recomienda invertir recursos en la formulación de proyectos con este objetivo, debido al contexto descrito y la falta de la debida preparación como institución para la recepción de este tipo de recursos.

**ii. COOPERANTES Y SOCIO ESTRATÉGICOS:**

Tabla 3.5

*Actores estratégicos para EMUSA en términos de cooperación y alianzas para la tercera etapa de la estrategia*

Cooperantes y socios estratégicos
Organismos internacionales: UNESCO-FIDC: Recursos para infraestructura.

Embajadas y oficinas:

Japón: JICA

Embajada de China

Embajada de España: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo/ Centro cultural de España

Embajada de Chile

Alemania: GIZ

Embajada de México

Otras instituciones:

Instituto Nacional De Música (INM)

Escuela De Música Sinfónica De Pérez Zeledón- UNA

ALAEMUS: Asociación Latinoamérica de escuelas de música

Elaboración propia a partir del análisis de convergencia entre las recomendaciones dadas y la función de los cooperantes y socios estratégicos propuestos.

La valoración de la etapa 3 debe responder a las siguientes preguntas:

- i. ¿Existe balance entre costo-beneficio?

Esta pregunta procura cuestionar si los recursos a invertir para la búsqueda de más ayuda o asistencia desde la cooperación no reembolsable para la ejecución de proyectos más grandes, como compra de terrenos o construcción, vale la pena en relación con la posibilidad de obtención de tal financiamiento o donación. Esto va altamente relacionado al interés de EMUSA en obtener un espacio propio lo antes posible y el comportamiento actual de las fuentes de CID con relación al sector cultural y recursos no reembolsables.

- ii. A lo largo de las tres etapas de implementación ¿Se han realizado evaluaciones de resultados?

Esta pregunta supone hacer una revisión general de la estrategia completa para conocer si tras su ejecución se tienen los objetivos esperados y un rumbo más claro para las acciones de EMUSA en términos de impulsar el crecimiento y consolidar atrás metas para su fortalecimiento como institución de educación cultural.

El proceso de evaluación durante la aplicación de la estrategia busca determinar el impacto y aprovechamiento de cada parte del proceso y permite abordar acciones correctivas periódicamente, esto con el fin de garantizar el máximo aprovechamiento de resultados y evitar pérdida de recursos para la institución a cargo e instituciones aliadas.

Esta parte final se puede ejecutar inicialmente contestando a las preguntas formuladas en cada etapa y otras preguntas a formular por el equipo a cargo a partir de las actividades realizadas. Así mismo se puede realizar una lista de pendientes donde se determinen los intereses a alcanzar en cada paso de las etapas a ejecutar. Esto con el fin de garantizar el cumplimiento total de objetivos tanto de EMUSA como de las instituciones cooperantes o aliadas en caso de tener. Como método complementario se pueden realizar reuniones periódicas a nivel interno, donde se exponga el estado actual en el momento y se estudie la afinidad con interés, áreas de mejora, disposición del personal, apropiación y otros aspectos de relevancia.

Para iniciativas o proyección durante la estrategia, se recomienda realizar evaluaciones ex ante para validar la compatibilidad con los objetivos de la institución y a su vez al finalizar cada intervención, es recomendable realizar evaluación ex post para tener una visión clara de los resultados obtenidos y el impacto generado sobre EMUSA y los intereses iniciales.

### **3. RESUMEN DE LA ESTRATEGIA**

A manera de resumen se puede enumerar las siguientes acciones:

#### ***a. Proyección:***

- i. Acercarse a potenciales socios cooperantes: embajadas, oficinas de cooperación, organismos internacionales mediante presentaciones temáticas, conciertos, invitaciones
- ii. Mejorar y actualizar los medios de información: mediante patrocinio o donación trabajar en conjunto con empresas de desarrollo web para mejorar la página oficial de EMUSA y actualizar redes sociales mediante la publicación periódica de información, eventos, fotografías y videos

iii. Ampliar sus medios de difusión: además de Facebook, utilizar otras redes sociales para publicar información y documentar sobre la función de EMUSA, actividades, participación, entre otras.

**b. Participación estudiantil a nivel interno:**

- i. Implementar el modelo de representación estudiantil: elección de un representante estudiantil que participe en las tomas de decisiones en defensa de los intereses de la comunidad representada
- ii. Abrir espacios semanales o quincenales donde se escuchen opiniones y aportes de los estudiantes mediante encuestas, grupos focales, reuniones u otros
- iii. Establecer periodos donde los estudiantes puedan acercarse con propuestas de participación o iniciativas sobre otras actividades.
- iv. Tener un espacio físico seguro para que estudiantes puedan depositar sugerencias o hacer anuncios, como un buzón o una pizarra informativa, respectivamente.

**c. Mejoramiento de la gestión administrativa**

- i. Enlistar por orden de prioridad las necesidades a nivel interno de su gestión administrativa
- ii. Identificar a cooperantes para las necesidades específicas.
- iii. Identificar sus fortalezas para postularse como contrapartida, ya sea el espacio físico para la ejecución de actividades de capacitación, recursos, servicios básicos, alimentación, etc.; O bien, desarrollar actividades económicas que le permitan crear un fondo de contrapartida.

**d. Oferta académica y aumento de matrícula.**

- i. Mantener los precios el mayor plazo posible, evitar aumentos
- ii. Utilizar fondos de cooperación (BID) para solventar gastos extraordinarios y mantener el regular funcionamiento de la institución, en caso de ser necesarios.
- iii. Concientizar a los profesores, desde la dirección, sobre la importancia de mantener un ambiente sano para los estudiantes mediante la convivencia y máximo aprovechamiento del tiempo.
- iv. Identificar áreas de mayor interés para capacitar a su personal docente en conjunto con instituciones aliadas
- v. Promocionar intercambios estudiantiles e intercambios técnicos.

**e. Crecimiento: infraestructura**

- i. EMUSA debe concentrarse primero en ser una institución candidata para la recepción de cooperación no reembolsable para la compra de terrenos o infraestructura.
- ii. Enfocar sus recursos en la consecución de cooperación técnica, a raíz del análisis del comportamiento de las fuentes de cooperación internacional y el repunte que la asistencia técnica tiene sobre los recursos no reembolsables para el sector cultural.
- iii. A largo plazo, con las etapas 1, 2 y 3 cumplidas, puede formular una propuesta de cooperación y presentarla ante fondos propuestos para el apoyo de infraestructura, sin embargo, se debe tener presente que presentar una solicitud no significa la aprobación de esta.

**f. *Sobre la Cooperación Internacional:***

La cooperación internacional no viene a solucionar todas las problemáticas de una institución, viene a dotar de herramientas al receptor para que por sí mismo pueda generar y garantizar las condiciones aptas para su desarrollo y crecimiento.

**4. POTENCIALES SOCIOS ESTRATÉGICOS:**

Tabla 3.6

*Actores estratégicos para EMUSA en términos de cooperación y alianzas a partir de su función e intereses*

Japón	<p>La embajada de Japón en Costa Rica, un cooperante activo que en temas culturales ha trabajado con instituciones vinculantes para impulsar este sector, como Universidades Públicas (UCR, UNA), MEP, Ministerio de cultura y Juventud, Orquesta Sinfónica Juvenil, Centro Nacional de Música.</p> <p>Según la Embajada de Japón (s.f) desde la modalidad de cooperación no reembolsable desde el año 1974 se establecieron relaciones con Costa Rica para la colaboración para la promoción de actividades culturales, educativas y de educación, y actualmente se han llevado a cabo 20 proyectos dentro de este sector. Siendo los dos últimos proyectos ejecutados enfocados a la promoción de la música y la cultura.</p> <p>JICA figura como la oficina encargada de la gestión de fuentes de cooperación internacional del gobierno japonés, entre la forma de CI desarrolladas se encuentran:</p> <p>El envío de expertos y voluntarios al extranjero y el recibir becarios en Japón. Suministro de equipo y maquinaria para facilitar la cooperación técnica que brindan los expertos y los voluntarios, asimismo, el envío de misiones de estudio para la investigación de diversas áreas de posible cooperación. (Embajada de Japón en</p>
-------	--

	Costa Rica, 2020).
China	<p>China es un cooperante activo en términos de cooperación no reembolsable y cooperación técnica en los últimos años. La proyección de China frente a Latinoamérica se ha basado en acciones desde el poder blando, específicamente en relaciones de cooperación. Con este Estado se han mantenido relaciones económicas a lo largo de los años, pero, según Yu Bo, (2009) además de intercambios comerciales, también se han llevado a cabo intercambios culturales, educativos y académicos. Se habla de las becas para estudio del idioma y posgrados, así como la participación y actividades como la participación de grupos artísticos con la Ópera de Beijing. (pág. 18)</p> <p>Entre Costa Rica y China existe el Acuerdo de Cooperación Cultural entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Gobierno de la República Popular China en el cual se estipula la anuencia de las naciones a cooperar mutuamente en el ámbito cultural mediante diversas actividades como presentaciones, intercambios técnicos, exhibiciones, entre otros.</p> <p>El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2019) da a conocer que ese mismo año, se firmó un convenio para fortalecer las relaciones de cooperación entre estas naciones. 15\$ millones fueron asignados bajo una modalidad no reembolsable, esto se dio en un marco de estrechamiento de relaciones comerciales, políticas y culturales.</p> <p>China apuesta constantemente por la proyección cultural en el exterior, un claro ejemplo es mediante el Instituto Confucio de la Universidad de Costa Rica, en el cual se enseña el idioma y se promueven actividades culturales para fomentar el intercambio entre estos dos países, a partir de publicaciones, concursos, presentaciones, Radio como Costa Rica Ni Hao, material académico de diversos temas, entre ellos música.</p>
Chile	<p>Entre Chile y Costa Rica existe un acuerdo Integral de Asociación entre la República de Costa Rica y la República de Chile en el cual se establecen los sectores de interés para promover las relaciones de cooperación, entre los cuales destaca el sector cultural como medio para el desarrollo y abordaje en conjunto.</p> <p>Dentro de sus objetivos generales del Acuerdo Integral de Asociación entre la República de Costa Rica y la República de Chile, se firma favorecer entre tantos, el sector cultural, realiza intercambios de experiencia y manifestaciones. (Artículo 1, 28 de octubre del 2008).</p>
España	<p>España desde su ideal de promover el desarrollo a partir de diversas aristas aborda la cultura y educación como una de las áreas prioritarias para ejercer un impacto positivo en los territorios con los cuales existe una estrecha relación de Cooperación, entre los que a lo largo de la historia se ha mantenido Costa Rica.</p> <p>A su vez, España mediante la AECID es un actor activo dentro del sistema internacional de cooperación internacional y AOD bilateral y multilateral la se canaliza mediante instituciones públicas y ONGs u organismos multilaterales, respectivamente, a partir de aportes a estados o actores específicos o bien, a la ONU y la Unión Europea.</p>

	<p>El Acuerdo de Cooperación Avanzada España-Costa Rica 2021-2029, representa un marcado avance en la relación entre estos estados delimitando las áreas de interés y prioritarias, los tipos y modalidades de cooperación, así como actores receptores o participantes, postulando entidades locales en sus listas. Siendo una guía para las futuras actividades emprendidas en un marco de intercambio de recursos y conocimiento. En esta Herramienta se toma el sector cultural como área prioritaria para el desarrollo y, por ende, como potencial receptor de recursos.</p> <p>Para esto:</p> <p>El Centro Cultural de España (CCE) en San José desarrolla una intensa actividad de cooperación, desarrollo y promoción cultural, con la vocación de integrar su funcionamiento con los agentes locales y favorecer el conocimiento mutuo, en una relación de enriquecimiento recíproco. (ACA ES-CR 2021-2029, 2021, pág. 17)</p> <p>MIDEPLAN (2022,) señala que España:</p> <p>brindó al país un crédito concesional de US\$20 millones para apoyar el acceso a créditos por parte de las PYMES; a través del Banco de Costa Rica. Además, de diferentes proyectos y programas de cooperación técnica y no reembolsable, triangular, cultural y Ayuda Humanitaria que en conjunto sumó US\$1,69 millones. (pág. 24)</p> <p>Así mismo, es importante hablar del Centro Cultural de España, este es un espacio enfocado en el impulso del sector cultural en el cual se desarrollan actividades de proyección y promoción de la cultura y se trabaja en conjunto con actores locales que representen un agente de cambio en el territorio, a partir de actividades de intercambio de conocimiento, impulso a proyectos culturales y artísticos, investigación, entre otros.</p> <p>España busca mediante sus Centros Culturales ejecutar y apoyar proyectos culturales y artísticos que tengan un impacto en poblaciones jóvenes que a su vez sean un motor de desarrollo y con eso responder a una serie de problemas sociales que aquejan a aquellos países en vías de desarrollo, como el es Costa Rica.</p> <p>Desde la red de centros culturales de España se desarrolla el programa ACERCA, el cual busca mejorar en sector cultural a partir de la formación de capital humano, con ideales claro, trabaja para:</p> <p>facilitar el encuentro entre expertos y profesionales con vistas a establecer mecanismos de cooperación, estrategias regionales y creación de redes. ACERCA busca asimismo el fortalecimiento institucional y la consolidación de las políticas públicas culturales a través de la elaboración de programas de formación específicos a demanda de las instituciones contrapartes. (AECID, s.f)</p> <p>Específicamente, desde este programa se crean actividades para la formación técnica, intercambio, investigación, intercambios y asesorías para instituciones culturales.</p> <p>Por otro lado, la embajada de España junto a la Fundación Carolina abren convocatorias periódicas entre las cuales se destacan becas relacionadas al sector cultural y musical, como el Programa de Becas de Formación musical de excelencia en la ESMRS creado en 1991, el cual “Ofrece la oportunidad de formación de jóvenes talentos de la carrera de piano, violín, viola,</p>
--	--

	<p>violonchelo, contrabajo, oboe, trompa, trompeta, clarinete, fagot, flauta o canto, procedentes de países de América Latina en la Escuela Superior de Música Reina Sofía.” (AECID, 2022)</p>
UNESCO	<p>Es el organismo internacional adscrito a la Organización de la Naciones Unidas (ONU) encargado de fomentar, apoyar y sensibilizar en temas sobre educación, ciencia y cultura. Cuenta con el Fondo Internacional para la Diversidad Cultural el cual:</p> <p>apoya proyectos que tengan por objeto propiciar la creación de un sector cultural dinámico, principalmente a través de actividades que faciliten la introducción y/o la elaboración de políticas y estrategias que protejan y promuevan la diversidad de las expresiones culturales, así como reforzando las infraestructuras institucionales que se consideren necesarias para mantener la viabilidad de las industrias culturales. (UNESCO, s.f)</p> <p>Actualmente, tiene proyectos activos en materia de igualdad de género en el sector cultural, apoyo al fortalecimiento de áreas específicas de la cultura (danza, música, literatura, etc.), apoyo para el empoderamiento de profesionales en este sector, la promoción de la cultura, emprendimientos, redes de información y difusión, industria artística y alianzas, entre otros con presencia en 65 países alrededor del mundo.</p> <p>La Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales, como herramienta de este organismo para ejecutar sus programas y objetivos, reconoce el poder vinculante de la cultura para el desarrollo social y resalta la necesidad de postular este sector como punto de interés en políticas tanto locales como internacionales y dentro de la cooperación internacional.</p> <p>Entre sus objetivos busca “Fortalecer la cooperación y solidaridad internacionales en un espíritu de colaboración, a fin de reforzar, en particular, las capacidades de los países en desarrollo con objeto de proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales.” (UNESCO, 2005, pág.5)</p> <p>Entre las instituciones candidatas para acceder al fondo se toma en consideración aquellas privadas sin fines lucrativos, además de sectores tradicionales como el sector público. Asimismo, en artículo 14 establece los lineamientos para la cooperación internacional al desarrollo entre las partes en el sector cultural.</p> <p>Para participar en el Fondo internacional para la diversidad cultural, las partes interesadas deben presentar su solicitud o proyecto. Y aquellos proyectos elegibles se consideran los pensados para “el fortalecimiento de las capacidades humanas e institucionales de las entidades públicas y de las organizaciones de la sociedad civil, necesarias para el desarrollo de las industrias culturales a nivel local y regional en los países en desarrollo.” (UNESCO, s.f)</p>

<p>Universidades públicas y otras instituciones estatales</p>	<p>Mediante asesorías, proyectos conjuntos, colaboraciones técnicas, promoción de actividades.</p> <p>Instituto Tecnológico de Costa Rica: alianza para el mejoramiento digital, por medio de contribuciones estudiantiles, prácticas profesionales, patrocinios y la gestión administrativa mediante cursos, asesorías, programas.</p> <p>Universidad Nacional de Costa Rica: promoción, alianzas técnicas con escuela de música, apoyo para la generación de herramientas de desarrollo, estrategia de proyección, y otros.</p> <p>Universidad de Costa Rica: Innovación educativa y tecnologías de la información y la comunicación.</p> <p>INA: capacitación técnica en el uso de la tecnología, gestión de organizaciones y asuntos administrativos</p>
<p>Organizaciones no gubernamentales</p>	<p>ONG's involucradas o enfocadas en temas culturales y de fortalecimiento institucional.</p>
<p>Organización de Estados Americanos</p>	<p>La OEA como organismo multilateral busca la creación de políticas inclusivas y planes y trabajo en conjunto. Mediante una estrategia de desarrollo cultural entre las partes, busca llevar a cabo iniciativas como actividades de intercambio de conocimiento o pasantías y otras actividades para compartir de conocimiento.</p> <p>Esto se puede ilustrar mediante los talleres que ejecuta. "El Primer Taller de Intercambio de Conocimientos en Cultura versó sobre "Diversidad Cultural, Empleo e Intercambios para Jóvenes" y se realizó en octubre, 2003 en Ottawa" (Organización de los Estados Americanos, s.f)</p>

Elaboración propia a partir del análisis de las áreas de interés e iniciativas de los actores propuestos

## **5. POTENCIALES ALIADOS ESTRATÉGICOS: INSTITUCIONES FUNDAMENTADAS EN LA PROMOCIÓN DE LA CULTURA MEDIANTE EL ARTE, ESPECÍFICAMENTE LA MÚSICA.**

### **a. ALAEMUS: Asociación Latinoamérica de Escuelas de Música**

Nace en el 2010 con la idea de construir una red de conexión entre diferentes instituciones dedicadas a la música para fomentar la educación en este ámbito.

ALAEMUS (Asociación Latinoamericana de Escuelas de Música) es un grupo de facultades de música, conservatorios, escuelas, institutos, y universidades de países de América Latina, comprometido con la educación musical al más alto nivel. La Asociación está formada por más de 25 escuelas de 11 países del Norte, Centro, Sur América y el Caribe. (ALAEMUS, s.f)

Su función se enfoca en promover el intercambio estudiantil, compartir conocimiento técnico, métodos de enseñanza o pedagógicos, avances académicos y asuntos relacionados a la administración de estas instituciones.

Actualmente, la población aproximada que comprende esta asociación es de 16000 personas, contando la totalidad de los miembros de las partes.

Busca mejorar la educación musical mediante la academia y asuntos administrativos, donde se percibe cooperación técnica entre las partes ya que una de las principales funciones es el intercambio de estudiantes y profesores para enriquecer el proceso de aprendizaje y buenas prácticas.

b. Escuela Superior de Música Costa Rica (ESM)

Es una escuela privada de música. Se encarga de preparar a personas en especialidades relacionadas a la música respaldado por convenios con al menos 9 instituciones internacionales (intercambio, pasantías de estudios y convalidación académica): ALAEMUS, University of West London, Mayers music, La EMMD de Arganda, Albert's Voices Escuela Profesional de Canto, RSL Awards, TAMABA, Conservatorio de artes de Caribe, International School of Musicians.

Esta institución debe parte de su prestigio a la diversidad de programas y modalidades que ofrece. Dentro de su oferta académica, existen cursos para personas desde los 4 años, aunado a esto, su oferta va desde técnicos y especialidades en música hasta cursos cortos. Además, mantiene una dinámica bimodal para impartir sus lecciones (presencial/virtual).

Divide su oferta académica entre:

- i. Apreciación musical
- ii. Cursos libres: Piano (Popular/Clásico) / Canto (Popular/Clásico) / Batería–Violín / Guitarra (Popular/Clásica/Eléctrica)
- iii. Programas especiales: con posibilidad de pasantía de estudios internacionales

#### iv. Licenciaturas: Instrumento y producción/ Composición

La presencia y participación en eventos internacionales es un factor de relevancia en la proyección de esta escuela. Eventos como conciertos y presentaciones en un entorno atendido por diferentes instituciones y personas profesionales en música.

Otro método que respalda su función y resultados de enseñanza a nivel local e internacional se trata de certificados otorgados a estudiantes y egresados por los niveles alcanzados o cursos realizados con reconocimiento internacional a razón de convenios vigentes con otras instituciones con similar rango.

#### c. Escuela De Música Sinfónica De Pérez Zeledón- UNA

Esta escuela se funda bajo un objetivo claro de fomentar y formar personas en la música. Instituciones estatales y autónomas, como Municipalidad de Perez Zeledón, El Ministerio de Educación y Universidad Nacional, respaldan económicamente y con capital humano esta institución. A la vez, cuentan con un patrocinador para su espacio virtual; Zeus una empresa privada que respalda su página web.

Cuando se fundó, su alcance era limitado, tenían una población estudiantil de aproximadamente 60 personas, y el equipo docente estaba compuesto por 5 personas con áreas como: lectura musical, instrumentos complementarios (flauta dulce, canto, guitarra) e instrumentos sinfónicos.

En la actualidad casi triplica su cantidad de estudiantes matriculados de los 5 a los 18 años y el personal docente y administrativo aumentó a 26 trabajadores, así mismo su oferta académica es más amplia:

- i. Materias teórico-prácticas, instrumentales y de conjunto.
- ii. Enseñanza y ejecución de distintos instrumentos sinfónicos.
- iii. Cuenta con 9 conjuntos sinfónicos.

Además de mejorar sus instalaciones, aportada por la UNA, ahora cuentan con un espacio diseñado específicamente para desarrollar sus actividades. Además de tener una dinámica bimodal de enseñanza (presencial-virtual).

Entre su oferta académica actual, resalta:

- i. Certificaciones técnicas.
- ii. Tiene programas especiales: Cursos libres, cursos de verano, campamento de verano (abierto a la recepción de estudiantes de otras escuelas, universidad o instituciones del mundo.).

Esta escuela busca fomentar valores como respeto, honestidad, compañerismo y disciplina en sus estudiantes teniendo como resultados facilidad para desenvolverse en el ámbito académico y laboral. Así mismo en su misión específica la importancia de su metodología para formar personas con capacidades múltiples que se beneficien individualmente y tengan un impacto positivo en su comunidad y en la sociedad.

Convenios:

- i. Convenio con el MEP permite a los estudiantes desenvolverse como profesores en música debido a que acredita a sus egresados como Técnico Medio en Música.

El prestigio y proyección de esta escuela se debe a la seguida participación en eventos locales e internacionales como conciertos, recitales y talleres; parte de ellos transmitido a través de redes sociales o YouTube, plataformas de gran alcance a nivel mundial. Esto gracias a una serie de conjuntos formados y apoyados por la misma institución.

En nuestra escuela formamos estudiantes con un alto nivel en la ejecución instrumental, así como en las materias adjuntas a la música, lo que nos permite realizar interpretaciones de alto nivel, ofrecer conciertos para el disfrute personal y elevar el espíritu cultural de nuestra población. De esta manera hemos provocado la descentralización de la cultura musical sistematizada, que hasta el momento estaba reservada para la población del Valle Central de Costa Rica. (Escuela de Música Sinfónica de Pérez Zeledón, s.f)

#### d. Instituto Nacional De Música (INM)

Con más de cuatro décadas esta institución estatal (Ministerio de Cultura y Juventud) sin fines de lucro y una gran trayectoria, busca formar a personas jóvenes en al arte de la música en miras de graduar profesionales en este ámbito, con reconocimiento a nivel internacional.

Tiene espacio de aprendizaje y exposición como:

- ii. Orquestas Sinfónicas
- iii. Bandas Sinfónicas

- iv. Grupos de Cámara
- v. Coro
- vi. Cameratas

Programas introductorios desde los 4 hasta los 16 años y programas preuniversitarios hasta el nivel universitario desde los 11 a los 17 años.

Carreras: Arpa, Clarinete, Contrabajo, Corno francés, Fagot, Flauta traversa, Oboe, Percusión, Saxofón, Trombón, Trompeta, Tuba, Viola, Violín, Violoncello. Además, debido a un convenio firmado en 1997 con la Universidad Estatal a Distancia, el INM tiene la potestad de graduar alumnos de programas universitarios, desde bachillerato hasta licenciatura.

Las actividades que desarrolla la institución para su proyección artística y cultural, así como de enseñanza, son: conciertos, talleres, clases maestras, conferencias y cursos libres. De igual manera, busca y ofrece oportunidades de formación internacional.

Otro mecanismo para su proyección e impacto social se rige en la participación en diversas modalidades:

- i. Conciertos Oficiales
- ii. Conciertos a Centros Educativos
- iii. Conciertos de Extensión Cultural

Su oferta académica se extiende a la población extranjera que desee estudiar sus programas, con una serie de pasos claros y un procedimiento simplificado en términos de acceso a la información, llenado y entrega de documentación, todo esto expuesto en su portal web.

Como método para reunir recursos e impulsar su función social, cuentan con un espacio de patrocinio, en el cual una persona puede patrocinar a un estudiante o un programa. Sin embargo, en el medio consultado existe un vacío de información relacionada a este método de recolección.

Es gracias al nivel profesional de los músicos egresados que la participación en eventos y grupos privados, impartir lecciones para formación musical o fundar nuevos

grupos artísticos, son algunas de las posibilidades, ya sea de propagar la cultura mediante el arte, o bien, generar recursos.

\*MARCA INM; con este programa, la institución brinda la posibilidad a egresados de formar parte de importantes bandas a nivel internacional: Estados Unidos, Israel, España, México, entre otros.

e. Ministerio de Cultura y Juventud; departamento de cooperación internacional

Este ministerio cuenta con un departamento especializado en la atracción de recursos mediante la cooperación internacional por medio de convenios con otros países o bien organismos o instituciones. Busca obtener y gestionar recursos financieros o técnicos. En su misión plantea tramitar la cooperación internacional para “la captación, gestión y canalización de los recursos financieros, materiales y de recursos humanos provenientes de organismos internacionales y gobiernos amigos, para la concreción de los programas y proyectos que en el ámbito artístico cultural realiza este Ministerio.” (Ministerio de Cultura y Juventud, 2022)

Además de su gestión mediante proyectos, programas y otras actividades, este departamento como uno de sus lineamientos busca “Asesorar directamente a las autoridades superiores, para la definición de políticas y estrategias metodológicas del trabajo con el fin de realizar las gestiones de cooperación internacional.” (Ministerio de Cultura y Juventud, 2022)

Así mismo, tiene a disposición incentivos para el sector, como los Premios Nacionales de Cultura y ofrecen el servicio de préstamo de instalaciones para la exposición o presentación de cualquier expresión artística. En el caso de EMUSA, esto simboliza una oportunidad para aumentar su proyección e impacto artístico y social mediante la presentación de eventos musicales o bien exposición de pintura.

Los espacios dedicados para préstamos para estas actividades son:

- i. El anfiteatro y el pasillo noreste del Centro Nacional de la Cultura (CENAC)
- ii. La Nave de Ladrillos y La Casa del Cuño del Complejo Cultural Antigua Aduana

Como formas tangibles de apoyo al sector cultural y artístico, desde este Ministerio se implementa una estrategia dedica al apoyo, en la cual se atiende por secciones o categoría

de arte, siendo todas de igual relevancia, siendo esta la Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020.2030.

Además del apoyo hacia la cultura mediante políticas y programas de seguimiento, así como su proyección nacional e internacional, es importante resaltar que esta herramienta señala y reconoce este sector como un medio vinculante para el desarrollo socioeconómico del país. Esta estrategia postula la cooperación internacional para el desarrollo o CID, como mecanismo o acción inmediata para sostener las actividades culturales en respuesta a los efectos del COVID y ante la posición rezagada en términos de recepción de recursos.

## **V. CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **A. CONCLUSIONES**

La cultura y el arte son medios para el desarrollo sostenible, la incidencia que tiene sobre otros sectores como la economía, el sector social, la política es innegable. La cultura no solo es una manera de lograr realización personal en quien se interesan por ella y se involucra en alguna medida en su dinámica; con un carácter multidimensional, es un motor de desarrollo en la generación de empleo, cohesión social, disminución de desigualdades, identidad y con todo ello lograr mediante la enseñanza y aprendizaje y la puesta en práctica, así como la capacitación de la población, alcanzar metas locales y contribuir a metas globales que conciben el desarrollo y crecimiento más allá de la acumulación de riqueza.

Este sector se enfrenta a limitaciones cuando se habla de recursos, ya sea por orden de prioridades, el cual generalmente se encuentra en los últimos lugares, la falta de recursos financieros, o bien por el desconocimiento de fuentes y medios de ayuda. A pesar de esto; los fondos y programas existen, no es un sector totalmente olvidado. Cada vez se tiene más conciencia sobre el peso de estas actividades para alcanzar el desarrollo en los territorios alrededor del mundo. Aunado a esto, muchos estados dan especial importancia a la cultura como medio de acercamiento a países en desarrollo o socios estratégicos, siendo también un medio infalible de proyección. Las instituciones a cargo de actividades

artísticas que buscan asistencia para su crecimiento y mejoramiento con poca o nula experiencia en estos procesos, tienen un gran camino de investigación, identificación y aprendizaje para optar por cualquier forma de ayuda disponible, como lo es el caso de EMUSA.

La cultura para el sector social. A partir de actividades artísticas, de exposición o aprendizaje la población desarrolla habilidades técnicas que le permiten expresarse y llegar a otras para sensibilizar y comunicar una idea. A su vez es una fuente de identidad al crear un sentido de pertenencia a un lugar a partir de sus actividades; en el caso EMUSA, el sentido de pertenencia de sus estudiantes es una característica vinculante para los resultados que actualmente obtiene. De igual manera, mediante actividades de exposición, conciertos o festivales que anteriormente se llevaban a cabo, la aceptación y asistencia comunal era evidente, el interés por ser parte de ellos es notorio. Esto ha permitido que una institución como esta sea un agente de cambio y un punto de partida para la concepción de la cultura en el territorio. No se debe dejar de lado el impacto en la convivencia y la paz a partir de la sensibilización, ocupación y apreciación.

La cultura para el sector económico. Por medio de la capacitación artística se construyen herramientas de incidencia en la economía. A partir de la función de enseñanza de instituciones como EMUSA, se forma a la población estudiantil y egresados con habilidades técnicas que pueden ser un medio de generación de empleo desde emprendimientos culturales, enseñanza de instrumentos, canto y complementarios, contratación para eventos, participación en grupos profesionales, ejecución de actividades como presentaciones, conciertos, recitales, entre otras que suponen recepción de recursos económico. La influencia de la cultura en la economía se plasma cuando los ingresos por persona aumentan a partir de actividades artísticas, los niveles de pobreza en un territorio disminuyen, aunque sea de manera mínima gracias a los ingresos generados y la generación de más empleos.

La cultura para el sector político. Sin duda la forma de hacer política y hacer relaciones internacionales ha cambiado a lo largo de la historia, pero actualmente las relaciones culturales entre diferentes actores por medios formales o informales han influido para el acercamiento entre estados e instituciones. El reconocimiento cultural de

un país en otro es vinculante para una interacción fructífera, a tal nivel de existir incontable tratado y convenios en función de consolidar cooperación cultural y esto puede entenderse tanto como proyección entre sí o un medio consciente para alcanzar metas conjuntas para el desarrollo sostenible teniendo la cultura como eje.

En relación con las condiciones actuales de EMUSA se concluye que es necesario el abordaje de acciones impostergables que nutran la organización y proyección de esta institución y comenzando con mejorar sus capacidades no solo de gestión administrativa para buenos resultados, sino también su capacidad de recolección de recursos, sus capacidades técnicas, oferta académica y extracurricular, su incidencia social y económica, para ser una institución rectora de la cultura en su territorio próximo y tener la capacidad de ampliar sus fronteras a partir del reconocimiento local e internacional.

EMUSA es un agente de cambio en su entorno y su área, sin embargo, aún presenta áreas de mejora que, sin duda, pueden ser abordadas desde la cooperación internacional al desarrollo, siempre y cuando se tengan claros los intereses, el alcance, y los socios adecuados en función de las metas planteadas.

## **B. RECOMENDACIONES**

En primera instancia es importante, es trascendental consolidar una proyección sólida frente a actores tanto locales como externos, así como públicos, privados y otros sectores, esto va a permitir darse a conocer, exponer los objetivos y resultados y crear una imagen confiable y capaz para establecer alianzas, y recibir y administrar de manera efectiva y eficaz los recursos.

EMUSA debe tomar en consideración las necesidades detectadas a partir de ejercicios de investigación desarrollados con su personal y su población estudiantil para construir una lista de interés a partir de la proximidad y el orden propuesto a lo largo de la estrategia para garantizar su inmersión efectiva en las fuentes de cooperación internacional al desarrollo o bien para engendrar lazos con instituciones estratégicas.

Así mismo debe enlistar sus capacidades y recursos como contrapartida, ya que actualmente es muy difícil encontrar cooperantes que no soliciten contrapeso a la hora de invertir o ejecutar un proyecto, esto puede ir desde el tiempo y la disposición del personal

hasta los activos de la institución como indumentaria para la ejecución efectiva de actividades.

Sobre recursos, EMUSA puede identificar sus fortalezas para eventualmente participar como actor dual en proyectos de cooperación, esto significa dejar de ser un actor únicamente receptor, sino también poder ofrecer colaboración en proyectos de cooperación técnica bajo modalidad Sur-Sur o bien triangular. Siguiendo esta línea, se recomienda a EMUSA buscar principalmente cooperación técnica para la consecución de objetivos, estos debido a sus necesidades más próximas y a las limitaciones o prioridades de la cooperación no reembolsable en la actualidad.

Para la elaboración de proyectos de demanda de cooperación internacional al desarrollo, se recomienda directamente apearse a herramientas formuladas para el acceso efectivo a fuentes de ayuda o asistencia y el máximo aprovechamiento de los recursos. Inicialmente debe prestarse especial atención al Plan Nacional de Desarrollo vigente ya que en este se encuentran las prioridades del país por sectores y puede verse la ubicación del sector cultural dentro de las metas nacionales. Asimismo, se deben proponer proyectos alineados a aquellas metas que respondan a un interés conjunto, como lo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible plasmados en la Agenda 2030, cualquier acción que sea tomada en un marco de Cooperación al desarrollo debe responder a estos intereses y debe demostrarse un impacto real en ellos.

Para la formulación y evaluación se recomienda la utilización de herramientas como que busquen el máximo aprovechamiento de los recursos y proyectos ejecutados, como la Declaración de París Sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo. Mediante los principios de apropiación, armonización, alineación, gestión por resultados y Mutua Responsabilidad garantiza que aquellos proyectos pensados desde estos cumplan con los objetivos propuestos, las expectativas de los donantes o cooperantes sobre aprovechamiento de los recursos y satisfaga las necesidades de la institución receptora de manera efectiva, logrando proyectos sostenibles en el tiempo.

Finalmente, es impostergable la formulación de una herramienta de proyección de la institución, donde se aborden intereses y se determinen las expectativas, al menos para los siguientes años. Con este tipo de información se garantiza tener un curso de acciones

estructuradas en función de un mismo objetivo, la claridad sobre lo que se tiene y a donde se quiere llegar habilita a EMUSA para formular sus proyectos y estrategias y a su vez plasmarlas frente a socios estratégicos. No se trata sobre iniciativas sin fundamento sobre proyectos grandes sin bases para apoyarse, debe empezar por las necesidades desde lo interno y en escala apuntar hacia proyectos más grandes que paulatinamente hagan de la escuela una institución más sólida e influyente en su área.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abeledo, R., Carrasco, S., Martínez, J. y Rausell, P. (s.f.). Cultura y territorio, una relación para el desarrollo. El marco de acción de la política cultural. En Abeledo, R., Carrasco, S., Martínez, J. y Rausell, P. Cultura. Estrategia para el desarrollo local (pp. 37-70). EGRAF, S.A.  
<https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/76792/cultura%20estrategia%20Rausell.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Acuerdo de Cooperación Cultural entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Gobierno de la República Popular China. (24 de octubre de 2007) GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA Y EL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA POPULAR CHINA

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?aram1=NRTC&nValor1=1&nValor2=69646](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?aram1=NRTC&nValor1=1&nValor2=69646).

Acuerdo Integral de Asociación entre la República de Costa Rica y la República de Chile. REPÚBLICA DE COSTA RICA Y LA REPÚBLICA DE CHILE. 28 de octubre del 2018.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?aram1=NRTC&nValor1=1&nValor2=66891&nValor3=78937&strTipM=TC#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?aram1=NRTC&nValor1=1&nValor2=66891&nValor3=78937&strTipM=TC#ddown)

Acuerdo por canje de notas entre Costa Rica y Japón para el suministro de instrumentos musicales para la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil. 13 de septiembre de 1991.

<https://www.rree.go.cr/?sec=exterior&cat=convenios&cont=610&instrumento=565>

Acuerdo Sobre Cooperación Técnica Entre El Gobierno De La Republica De Costa Rica Y El Gobierno Del Japón. 24 de mayo de 1985.

<https://www.rree.go.cr/?sec=exterior&cat=convenios&cont=610&instrumento=555>

Agencia de Cooperación Internacional del Japón. (2019). Informe anual 2019.

<https://www.jica.go.jp/spanish/about/publications/annual/2019/index.html>

Agencia de Cooperación Internacional del Japón. (s.f). Acerca de JICA: El Proceso Operativo de JICA para el Suministro de Asistencia.

<https://www.jica.go.jp/spanish/about/mission.html>

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, (2022). Becas para ciudadanos de América Latina, África y Asia.

[https://www.aecid.es/ES/Paginas/Minisite%20ByL/Convocatorias/Becas%20para%20pa%C3%ADses%20socios%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina,%20%C3%81frica%20y%20Asia/Ciudadanos-de-Am%C3%A9rica-Latina,-%C3%81frica-y-Asia\\_2022\\_2023.aspx](https://www.aecid.es/ES/Paginas/Minisite%20ByL/Convocatorias/Becas%20para%20pa%C3%ADses%20socios%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina,%20%C3%81frica%20y%20Asia/Ciudadanos-de-Am%C3%A9rica-Latina,-%C3%81frica-y-Asia_2022_2023.aspx)

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (s.f). Programa ACERCA de Capacitación para el Desarrollo en el Sector Cultural.

<https://www.aecid.es/ES/sectores-de-cooperaci%C3%B3n/cultura-y-ciencia/cultura-y-desarrollo/programa-acerca>

ALAEMUS. (s.f). Quienes somos. <http://www.alaemus.com/elementor-8/>

Ayllón, B. (2007). La Cooperación Internacional para el Desarrollo: fundamentos y justificaciones en la perspectiva de la Teoría de las Relaciones Internacionales.

Bo, Y. (2009). Alianza Estratégica República Popular China y Costa Rica En M. Trejos. Relaciones China – Costa Rica Una referencia para Centroamérica. (1 ed, pp. 15-18) Asociación Instituto de Estudios Superiores para el Desarrollo Humano Sostenible CIDH. <https://www.rree.go.cr/files/includes/files.php?id=167&tipo=relacion>

Convenio De Cooperación Cultural Y Educativa Entre La República De Costa Rica Y El Reino De España. 20 de noviembre del 2000. <https://www.rree.go.cr/?sec=exterior&cat=convenios&cont=610&instrumento=318>

Cooperación española. (s.f). Sobre el CCECR. <http://ccecr.org/aecid/>

Declaración de Hangzhou: Situar la cultura en el centro de las políticas de desarrollo sostenible. 17 de mayo de 2013. UNESCO. [http://diversidadaudiovisual.org/wp-content/uploads/2013/11/final\\_hangzhou\\_declaration\\_sanish1.pdf](http://diversidadaudiovisual.org/wp-content/uploads/2013/11/final_hangzhou_declaration_sanish1.pdf)

Declaración de los Principios de la Cooperación Cultural Internacional. 4 de noviembre de 1966. UNESCO. [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13147&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13147&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

El Acuerdo de Cooperación Avanzada España-Costa Rica 2021-2029. (2021). <https://www.aecid.otc.cr/wp-content/uploads/2021/07/Acuerdo-de-Cooperacion-Avanzada-Espana-CR-2021-2029-VB.pdf>

Embajada del Japón en Costa Rica. (2020). Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). [https://www.cr.emb-japan.go.jp/itpr\\_es/00\\_000289.html](https://www.cr.emb-japan.go.jp/itpr_es/00_000289.html)

Embajada del Japón en Costa Rica. (2020). Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). [https://www.cr.emb-japan.go.jp/itpr\\_es/00\\_000289.html](https://www.cr.emb-japan.go.jp/itpr_es/00_000289.html)

Embajada del Japón en Costa Rica. (2021). Modalidades de Cooperación. [https://www.cr.emb-japan.go.jp/itpr\\_es/00\\_000397.html](https://www.cr.emb-japan.go.jp/itpr_es/00_000397.html)

Embajada del Japón en Costa Rica. (s.f). Donación cultural. [https://www.cr.emb-japan.go.jp/coope/donacion\\_cultural.html](https://www.cr.emb-japan.go.jp/coope/donacion_cultural.html)

Escuela de Música Sinfónica de Pérez Zeledón. (s.f). Nuestra Historia. [https://www.sinfonicapz.com/?fbclid=IwAR3UpuvIx7\\_LPtwb16\\_vMGxGxfw0XSy1tW\\_WkamUVq0651QLxX2y4cLPfhrw](https://www.sinfonicapz.com/?fbclid=IwAR3UpuvIx7_LPtwb16_vMGxGxfw0XSy1tW_WkamUVq0651QLxX2y4cLPfhrw)

Escuela de Música Sinfónica de Pérez Zeledón. (s.f). Programas especiales. <https://www.sinfonicapz.com/programas-especiales/>

Escuela Superior de Música Costa Rica. (2021). Convenios. <https://www.esmcr.com/convenios>

Escuela Superior de Música Costa Rica. (2021). Programas académicos. <https://www.esmcr.com/programas-academicos>

Escuela Superior de Música Costa Rica. (2021). Quienes somos. <https://www.esmcr.com/>

Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas. (2020). Canalización de la ayuda. <https://www.cooperacionspanola.es/que-hacemos/canalizacion-ayuda>

Gómez Galán, M. y Sanahuja, Perales, J. (1999). El Sistema internacional de cooperación internacional: Una aproximación a sus actores e instrumentos. [https://eprints.ucm.es/id/eprint/42533/1/El\\_sistema\\_internacional\\_de\\_cooperacion.pdf](https://eprints.ucm.es/id/eprint/42533/1/El_sistema_internacional_de_cooperacion.pdf)

Gómez, M. (2013). La cooperación internacional como factor de desarrollo en el actual escenario mundial. CAMBIO SOCIAL Y COOPERACIÓN EN EL SIGLO XXI. (vol.2). 171-184. <http://biblio3.url.edu.gt/PubliED/CambioSyC/12-gomezGalan.pdf>

Hosagrahar, J. (abril- junio 2017). La cultura, elemento central de los ODS. UNESCO. <https://es.unesco.org/courier/april-june-2017/cultura-elemento-central-odhosas>

Instituto Nacional de Música. (s.f). Instituto Nacional de Música. <https://si.cultura.cr/grupaciones-y-organizaciones/instituto-nacional-de-la-musica.html>

Kliksberg, B. (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. Revista de la CEPAL. 69, 85-102. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12190/069085102\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12190/069085102_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ministerio de Cultura y Juventud. (2022). Atención Ante Covid-19 Sector Artístico De Cultura Y Juventud. <https://mcj.go.cr/medidas-covid-19>

Ministerio de Cultura y Juventud. (2022). Cooperación Internacional. <https://mcj.go.cr/index.php/servicios-recursos/cooperacion-internacional>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). POLÍTICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL: Costa Rica, 2014-2022. <http://www.sepsa.go.cr/DOCS/EXT/Politica%20de%20cooperacion%20internacional-2014-2022.pdf>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020). Cooperación Internacional en Costa Rica 2019. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/hNxYMeZGTzS8HfT1AmgMDA>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021). Cooperación Internacional en Costa Rica 2020. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/nCoPEeZqR7-4Ypdp6QERSg>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). Cooperación Internacional en Costa Rica 2021. [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Mga6frQmRQsv7EKSwI0A\\_w](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Mga6frQmRQsv7EKSwI0A_w)

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. (2019). Costa Rica y China estrechan lazos de cooperación. <https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=5077>

Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)

Sáenz, W. (2020). Informe General Primer semestre: Escuela Municipal de Música Santo Domingo.

Stott, L., Ramil, X. (2014). Metodología para el desarrollo de estudios de caso. Centro de Innovación Tecnológica para el Desarrollo Humano. [https://www.itd.upm.es/wp-content/uploads/2014/06/metodologia\\_estudios\\_de\\_caso.pdf](https://www.itd.upm.es/wp-content/uploads/2014/06/metodologia_estudios_de_caso.pdf)

UNESCO, (s.f), ¿Qué es el FIDC? <https://es.unesco.org/creativity/ifcd/what-is>

UNESCO, (s.f), Presentar una solicitud. <https://es.unesco.org/creativity/fondo-internacional/presentar-solicitud>

UNESCO. (20 de octubre de 2005). Convención Sobre La Protección Y Promoción De La Diversidad De Las Expresiones Culturales <https://Es.Unesco.Org/Creativity/Governance/Periodic-Reports>

Universidad de Costa Rica. (2020). Instituto Confucio. <https://institutoconfucio.ucr.ac.cr/es>

Organización de los Estados Americanos. (s.f). Cooperación Horizontal. [http://www.oas.org/udse/espanol/cpo\\_cult\\_horizo.asp](http://www.oas.org/udse/espanol/cpo_cult_horizo.asp)

## VII. ANEXOS

### A. ANEXO 1

#### 1. CONDICIONES ACTUALES DE EMUSA: DIRECTOR

Estrategia de atracción de Cooperación Internacional para Asociaciones Comunales: El caso de la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA).

La información brindada en este cuestionario será estrictamente utilizada para fines de investigación en relación con el proyecto en desarrollo. Los datos personales son de carácter anónimo.

PARTE I: De acuerdo con su experiencia en EMUSA, determine si está totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo o totalmente de acuerdo con los enunciados presentados en la siguiente tabla.

Donde 1 es Totalmente en desacuerdo, 2 es En desacuerdo, 3 es Indeciso (en caso de desconocimiento), 4 es De acuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo.

1. La infraestructura es adecuada para la movilidad de todas las personas.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2. Las instalaciones de EMUSA son adecuadas para un proceso efectivo de enseñanza.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3. Las condiciones laborales permiten el máximo desempeño del personal académico.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4. El personal docente aplica métodos de enseñanza efectivos. (logra los objetivos planteados en el programa)

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

5. EMUSA aplica encuestas de satisfacción a los y las estudiantes con respecto a los cursos que llevan.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

6. EMUSA cuenta con mecanismos eficientes de recaudación de recursos económicos por concepto de matrícula (diversos medios de pago: transferencia, pago en línea, depósito, otros)

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

7. EMUSA genera un impacto social positivo a partir de sus funciones y resultados.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

8. EMUSA aplica instrumento para medir el impacto social en la comunidad (encuestas, llamadas telefónicas, opinión de vecinos, redes sociales, puertas abiertas, otros)

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

9. EMUSA presenta una amplia oportunidad de mejora en su gestión administrativa.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

10. EMUSA presenta oportunidad de mejora en sus programas de enseñanza.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

11. EMUSA presenta oportunidad de mejora en alianzas con otras instituciones para su crecimiento.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

12. EMUSA cuenta con fortalezas para atraer cooperación. (recursos financieros o técnicos).

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

13. EMUSA se proyecta mediante la participación en eventos culturales y artísticos.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

PARTE II: Según su conocimiento y experiencia sobre las condiciones de EMUSA, conteste en los términos de SI o NO los enunciados que se le presentan a continuación.

Instrumentos: Recursos metodológicos y didácticos, como manuales para la enseñanza de la música tanto para profesores como para estudiantes y otros.

Herramientas: lineamientos para la gestión administrativa, ejemplo: Protocolos de salud e higiene ocupacional, procesos específicos de contratación, protocolos de emergencia, entre otros.

1. ¿Existe un balance entre cantidad de estudiantes y capacidad de gestión de EMUSA?

Sí

No

2. ¿EMUSA cuenta con los instrumentos adecuados para llevar a cabo su función?

Sí

No

3. ¿EMUSA cuenta con las herramientas adecuadas para llevar a cabo su función?

Sí

No

4. ¿Cuenta EMUSA con los recursos requeridos para continuar con sus funciones?

Sí

No

5. ¿Cuenta EMUSA con entes de financiamiento externos a su administración?  
(donaciones, patrocinadores, otros)

Sí

No

6. ¿Ha participado EMUSA en acuerdos o eventos de cooperación internacional?  
(recepción de conocimiento, aportes financieros, intercambios estudiantiles o técnicos)

Sí

No

7. ¿Ha existido algún tipo de alianza internacional que le permitiera a EMUSA potenciar sus capacidades? (económicas, financiera, técnica)

Sí

No

8. ¿Existe actualmente algún tipo de alianza nacional que le permita a EMUSA potenciar sus capacidades? (económicas, financiera, técnica)

Sí

No

9. ¿Desde el área administrativa se tiene conocimiento sobre alguna fuente de ayuda económica o técnica en la que EMUSA pueda ser parte?

Sí

No

10. ¿Tienen conocimiento de alguna institución pública o privada, gobierno, oficinas de cooperación, otras escuelas u otras instituciones que pueden cooperar económica o técnicamente con EMUSA?

Sí

No

11. ¿EMUSA tiene interés en alguna institución específica, ya sea pública o privada, gobierno, oficinas de cooperación, otras escuelas u otras instituciones para establecer relaciones de cooperación económica o técnica?

Sí

No

12. ¿Participa EMUSA con regularidad en eventos, ferias, conciertos, otros?

Sí

No

13. ¿Ha participado EMUSA en eventos internacionales?

Sí

No

## **B. ANEXO 2**

### **1. CONDICIONES ACTUALES DE EMUSA: PROFESORES Y PROFESORAS**

Condiciones actuales de EMUSA

Proyecto: Estrategia de atracción de Cooperación Internacional para Asociaciones Comunales: El caso de la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA).

La información brindada en este cuestionario será estrictamente utilizada para fines de investigación en relación con el proyecto en desarrollo. Los datos personales son de carácter anónimo.

PARTE I: De acuerdo con su experiencia en EMUSA, determine si está totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo o totalmente de acuerdo con los enunciados presentados en la siguiente tabla.

Donde 1 es Totalmente en desacuerdo, 2 es En desacuerdo, 3 es Indeciso (en caso de desconocimiento), 4 es De acuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo.

1. La infraestructura/instalaciones de EMUSA es apta para impartir lecciones y lograr el aprovechamiento del conocimiento para los estudiantes.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2. Las herramientas e instrumentos puestos a disposición por la institución son los adecuados para un buen proceso de enseñanza y aprovechamiento de conocimientos.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3. El tiempo de lecciones impartido es el requerido para obtener los resultados de aprendizaje deseados.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4. La carga laboral asignada es adecuada para obtener resultados positivos de enseñanza/aprendizaje.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

5. EMUSA presenta debilidades en su gestión administrativa.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

6. EMUSA presenta debilidades en el cumplimiento de sus objetivos de enseñanza.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

7. EMUSA presenta fortalezas y buenas prácticas replicables para su proyección en otros espacios nacionales o internacionales (modelo de gestión).

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

8. EMUSA genera un impacto social positivo a partir de sus funciones y resultados.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

9. EMUSA aplica instrumentos para medir el impacto social en la comunidad (encuestas, llamadas telefónicas, opinión de vecinos, redes sociales, puertas abiertas, otros).

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

PARTE II: Según su conocimiento y experiencia sobre las condiciones de EMUSA, conteste en los términos de SI o NO los enunciados que se le presentan a continuación.

1. ¿Tiene conocimiento de eventos nacionales en los cuales EMUSA podría participar?

Sí

No

2. ¿Tiene conocimiento de eventos internacionales en los cuales EMUSA podría participar?

Sí

No

3. ¿Conoce algún caso de intercambio de estudiantes proveniente de otras instituciones similares a EMUSA? (Por ejemplo: préstamo de un músico).

Sí

No

4. ¿Conoce algún caso de recepción de personal técnico proveniente de otras instituciones similares a EMUSA? (Por ejemplo: colaboración de profesor, director, etc.).

Sí

No

5. EMUSA tiene apertura para realizar alianzas y brindar información para formación técnica con instituciones nacionales.

Sí

No

6. EMUSA tiene apertura para realizar alianzas y brindar información para formación técnica con instituciones internacionales.

Sí

No

7. EMUSA replica métodos de enseñanza reconocidos a nivel internacional.

Sí

No

8. ¿Tienen conocimiento de alguna institución pública o privada, gobierno, oficinas de cooperación, otras escuelas, o similares, que pueda ser una fuente de ayuda para las funciones de EMUSA?

Sí

No

9. ¿Tienen interés en alguna institución pública o privada, gobierno, oficinas de cooperación, otras escuelas, o similares, que pueda ser una fuente de ayuda para las funciones de EMUSA?

Sí

No

10. ¿Considera que EMUSA cuenta con la capacidad de recibir y gestionar recursos de cooperación?

Sí

No

### **C. ANEXO 3**

#### **1. CONDICIONES ACTUALES DE EMUSA: ESTUDIANTES**

La información brindada en este cuestionario será estrictamente utilizada para fines de investigación en relación con el proyecto en desarrollo. Los datos personales son de carácter anónimo.

PARTE ÚNICA: De acuerdo con su experiencia en EMUSA, determine si está totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo o totalmente de acuerdo con los enunciados presentados en la siguiente tabla.

Donde 1 es Totalmente en desacuerdo, 2 es En desacuerdo, 3 es Indeciso (en caso de desconocimiento) , 4 es De acuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo.

1. El lugar donde se reciben las clases es apto para el aprendizaje.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2. La información sobre los cursos y actividades de EMUSA es clara y accesible.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3. La página web de EMUSA es atractiva y actualizada.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4. Las redes sociales de EMUSA son lo suficientemente informativas.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

5. Al final de los programas de enseñanza (matriculados) se obtienen los resultados deseados.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

6. La enseñanza brindada por EMUSA tiene aspectos para mejorar.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

7. Los precios de matrícula y cursos de EMUSA son accesibles.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

8. EMUSA ha contribuido a mejorar áreas específicas a nivel personal (Desarrollo de: habilidades sociales, habilidades cognitivas, habilidades emocionales, habilidades físicas).

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

9. El tiempo de lecciones impartido es suficiente para obtener los resultados de aprendizaje deseados.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

10. El conocimiento de los y las profesoras es el suficiente para el curso que imparte.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

11. Los métodos de enseñanza utilizados por los y las profesoras son los adecuados para un buen proceso de aprendizaje.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

12. EMUSA brinda oportunidades/ alianzas/ información para intercambios estudiantiles en instituciones nacionales.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

13. EMUSA brinda oportunidades/ alianzas/ información para intercambios estudiantiles en instituciones internacionales.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

14. La oferta de actividades extracurriculares/eventos es variada y atractiva (asistir a recitales, conciertos, concursos, intercambios culturales, otros).

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

15. EMUSA facilita los espacios necesarios para que los estudiantes propongan iniciativas particulares (recitales, actividades de convivencia estudiantil, actividades artísticas y/o culturales).

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

16. EMUSA fomenta la participación de sus estudiantes en actividades realizadas en espacios fuera de sus instalaciones u otras instituciones.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

## D. ANEXO 4

### 1. PAGINA WEB DE EMUSA



📍 MATRÍCULA 2022

## Home

### [Información de Matrícula](#)

Detalles

👤 Escrito por: Administrator

📁 Categoría: [Matrícula](#)

📅 Publicado: 16 Diciembre 2021

👁️ Visto: 391

**FORMULARIO DIGITAL DE MATRÍCULA**

<https://forms.gle/HzzHTR5BZstCQrvF6>

# Información

## MATRICULA 2022

ABIERTA DURANTE TODO EL AÑO

Sistema presencial o virtual



### Cursos que brindamos:

Violín\*, viola\*, violonchelo\*, contrabajo\*  
teclado, piano  
guitarra acústica, guitarra eléctrica, ukelele, bajo eléctrico  
canto lírico y popular  
flauta travesera\*, oboe\*, saxofón\*  
trompeta\*  
percusión, batería  
Lectura Musical  
Estimulación Musical para la Primera Infancia  
Dibujo y pintura



\*Se facilita el instrumento sin costo para el estudio en casa.

#### Modalidad de los cursos\*\*

- Las clases de instrumento y canto se imparte una vez a la semana con una duración de 40 y 60 minutos respectivamente.
- Las clases de solfeo son grupales, una duración de 60 minutos por semana.
- El curso de estimulación musical son clases individuales, con una duración de 60 minutos semanales.
- El taller de dibujo y pintura se ofrece grupalmente de 4 a 6 estudiantes, la clase dura 90 minutos una vez a la semana.

\*\*Durante todo el año las clases son 100% presenciales o 100% virtuales, se elimina la bimodalidad.

**INICIO DE LECCIONES: a partir del 31 DE ENERO 2022**

## FORMULARIO DIGITAL DE MATRÍCULA 2022 disponible en:

Nuestra web: [www.emusa.co.cr](http://www.emusa.co.cr) / Facebook: EMUSA SANTO DOMINGO / Acceso directo: <https://forms.gle/cfB1ZTlvMSDqWd1P9>

## Precios de nuestros cursos 2022

Precio de la Matrícula	Precio de la Mensualidad***	
	Día 1 al 7 de cada mes	Del día 8 al 31 de cada mes *
Precio de acuerdo a la fecha en que realiza el pago >		
Instrumento	32 000 colones	35 000 colones
Canto	34 000 colones	37 000 colones
Dibujo y pintura	28 000 colones	30 000 colones
Solféo (Lectura Musical) complemento con el instrumento o canto	3 000 colones	4 000 colones
Solféo (Lectura Musical) independiente	16 000 colones	18 000 colones
Estimulación Musical para la primera infancia	34 000 colones	37 000 colones
Agrupación musical**	5 000 colones	7 000 colones

Precios incluyen el 2% del I.V.A.

\*Corresponde a un pago por mora

\*\* Para estudiantes de EMUSA, puede participar en una agrupación sin costo adicional.

\*\*\*En caso de estudiantes que son de un mismo núcleo familiar tiene derecho a un descuento (ver política en la página 8, inciso 7).

5

### REGLAMENTO DE PAGOS EMUSA 2022

#### 1. FORMA DE PAGO

Tenemos dos formas que puede realizar el pago:

##### 1. Tránsito o depósito bancario:



Recuerde pagar el monto exacto, y además es **OBLIGATORIO**

colocar en el detalle el nombre y apellidos del estudiante.



#### Cuentas para Pagos

Razón Social: Asociación Escuela Municipal de Música y Artes Integradas Santo Domingo

Cédula Jurídica: 3 - 002 - 63 14 32

#### Banco Nacional

Cuenta Corriente: 100-01-091-002091-8

Cuenta Cliente: 151 031 100 100 209 12

Cuenta IBAN: CR 600 151 031 100 100 209 12

#### BAC Credomatic

Cuenta Corriente: 939 068 656

Cuenta Cliente: 102 000 093 906 865 63

Cuenta IBAN: CR 900 102 000 093 906 865 63

#### Banco Popular

Cuenta Corriente: 39 44 59

Cuenta Cliente: 161 010 103 102 337 68

Cuenta IBAN: CR 100 161 010 103 102 337 68

## 2. MATRÍCULA

- El monto por matrícula se paga una vez por cada período lectivo y da derecho al estudiante a permanecer por todo el año en curso. Se paga en un 100% al inicio del curso lectivo y hasta antes de las vacaciones de medio período, y en un 50% si se inician lecciones después de las vacaciones de medio período en julio.
- No se permitirá la matrícula a estudiantes que hayan dejado pagos pendientes de períodos anteriores. Quienes tengan deudas pendientes de períodos anteriores no podrán matricular, hasta que cancele el monto correspondiente.
- El día de la matrícula ordinaria no se recibirán ni se validarán pagos de períodos anteriores independientemente del monto o de la naturaleza. Los interesados deberán ponerse al día en la semana previa o en la siguiente y esperar a la fecha de matrícula extraordinaria.

## 3. PAGOS DE MENSUALIDADES

- Desde el momento en que se matricula el estudiante adquiere el compromiso de completar el curso lectivo y la obligación de realizar los pagos mensuales desde el momento en que se matricula hasta el mes de diciembre inclusive.
- La mensualidad se debe cancelar antes del último día natural del mes, independientemente del día de la semana que resulte o si hay feriados antes de la fecha.
- Para los pagos que queden acreditados en las cuentas de EMUSA a más tardar el día 7 de cada mes tendrá el monto regular, luego de este día deberá pagar el monto superior de la mensualidad por demora.
- El estudiante que no haya cancelado la mensualidad al último día natural del mes se le suspenderán las lecciones de manera inmediata, y tendrá los primeros 5 días naturales del mes siguiente para pagar el mes pendiente. De no hacerlo perderá su cupo sin responsabilidad para EMUSA y su horario y profesor podrán asignarse a otro estudiante.
- El período lectivo va de febrero a diciembre, con períodos de vacaciones en Semana Santa, Julio y en Diciembre, pero **todos los meses incluyendo julio y diciembre se pagan completos.**

## 4. RETIROS

- Si el estudiante desea retirarse de lecciones de manera definitiva deberá enviar una nota firmada con al menos **5 días hábiles** antes de iniciar el siguiente mes a la Dirección de EMUSA, de lo contrario el mes siguiente se cobrará completo.
- Si el estudiante desea retirarse de lecciones de manera temporal deberá enviar una nota firmada con al menos **5 días hábiles** antes de iniciar el siguiente mes a la Dirección de EMUSA, de lo contrario el mes siguiente se cobrará completo. En estos casos la

Escuela no podrá reservar su espacio con el docente ni su horario, y estos podrán ser asignados a otro estudiante. Cuando desee reincorporarse, si es en el mismo período lectivo, no tendrá que pagar de nuevo la matrícula, pero su aceptación dependerá de la disponibilidad de cupos al momento de reincorporarse. Los retiros temporales son por meses completos. No hay cobros parciales de mensualidades.

- Para cualquier retiro, temporal o definitivo, si el estudiante cuenta con instrumento en préstamo de EMUSA, deberá devolverlo antes de iniciar el mes siguiente, y en caso contrario, se ejecutará el pagaré de respaldo.

## 5. ABANDONO

- Si el estudiante deja de asistir a lecciones sin justificación escrita por dos semanas consecutivas se considera abandono del curso lectivo y su cupo podrá ser asignado a otro estudiante sin responsabilidad para la Escuela.

## 6. DEVOLUCIONES

- No se realizan devoluciones del pago de matrícula en caso de que el estudiante haga retiro o abandono de lecciones.
- No se realizan devoluciones del pago de mensualidad en caso de que el estudiante decida retirarse de lecciones sin haber finalizado el mes o haga abandono del curso lectivo.

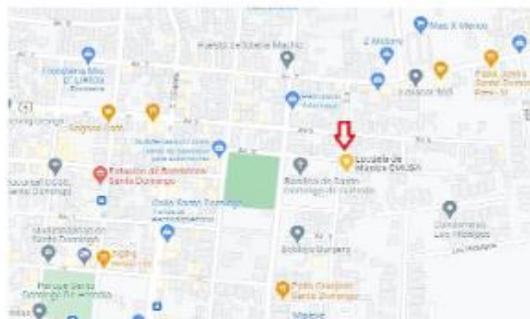
## 7. DESCUENTO FAMILIAR

El descuento se aplica para ayudar a bajar la carga financiera cuando varias personas de un mismo núcleo familiar desean estudiar música. Se concederá el descuento en las mensualidades cuando dos o más miembros de una familia cursen estudios musicales, de la siguiente forma:

- Se aplicará el descuento familiar a miembros de un mismo núcleo familiar que cursen estudios en EMUSA. **El descuento será de un 20% para el segundo miembro, y de un 25% para el tercero y demás miembros.**
- El descuento aplica solo sobre mensualidades, no aplica sobre la matrícula.
- Si los miembros del núcleo familiar están en cursos de distintos precios, el descuento aplica sobre los cursos que tengan el menor precio.
- El descuento no aplica para un mismo estudiante que esté matriculado en dos o más cursos.
- El descuento pierde su efecto, si uno de los dos estudiantes se retira aunque sea de forma temporal.

## Información de EMUSA

Mapa con ubicación de nuestra sede.



**Datos para contacto:** Número telefónico: 2244 9747

**Correo electrónico:** [emusa.cr@gmail.com](mailto:emusa.cr@gmail.com)

**Página web:** [www.emusa.co.cr](http://www.emusa.co.cr)

**Facebook:** EMUSA Santo Domingo

**Instagram:** [emusa\\_santo\\_domingo](https://www.instagram.com/emusa_santo_domingo)

## Horario de atención

- Cerrado por vacaciones del 20 de diciembre 2021 al 09 de enero 2022. Se atenderá las consultas vía correo: [emusa.cr@gmail.com](mailto:emusa.cr@gmail.com).
- Del 10 al 14 / 17 al 21 de enero 2022 de 2:00 pm a 7:00pm y los sábados 15 y 22 de enero 2022 de 8:00 am a 12:00 md. Se atenderán consultas vía telefónica (2244 9747) o de forma presencial.
- Del 24 al 28 de enero del 2022 y sábado 29 de enero de 9:00 am a 3:00 pm. atenderemos en nuestra sede principal y por vía telefónica, horario de lunes a viernes de 2:00 pm a 6:00 pm.
- A partir del 31 de enero del 2022 en adelante nuestro horario de atención será de lunes a viernes de 2:00 pm a 8:00 pm y sábados de 8:00 a m a 5:00 pm.

10

## MÁS ACERCA DE EMUSA...

**MISIÓN:** Somos una organización sin fines de lucro que trabaja en la enseñanza de la música y las artes como una forma de promover el crecimiento cultural de sus estudiantes, con incidencia directa en su núcleo familiar.

**VISIÓN:** Trabajamos por ser una institución educativa modelo que procura brindar un servicio de calidad a sus estudiantes, tomando como marco operativo las directrices del Ministerio de Educación Pública que involucra una acción formativa con proyección humana y artística.

### VALORES

- **Humanista:** exaltamos las cualidades del ser humano procurando su desarrollo integral en armonía con su realidad física y espiritual, a través de la música y el arte.
- **Pasión:** Sentimos y promovemos una afición intensa por la música y las artes.
- **Compromiso:** hacia nuestros estudiantes y la comunidad en general a través de la música y las artes.

## Familia de EMUSA

Junta Directiva de la Asociación Escuela Municipal de Música y Artes Integradas Santo Domingo.

Cédula Jurídica 3-002-631432.

### Integrantes de la Junta Directiva

Presidente: Víctor Sancho Rubí

Tesorero: Fiorella Andrade Valverde

Vicepresidente: Laura Prado Chacón

Vocal: Omar Bolaños Sánchez

Secretario: Rosella Zumbado Ballesteros

Fiscal: Shileny Méndez Picado

**Director General:** William Sáenz Vargas

**Asistencia General:** Teresa Bolaños Pacheco y Ruth Vargas Rojas

**Miscelánea:** Roxana Ramos Vargas

## PROFESORES

Profesores de violín y viola:

- Carolina Valverde.
- Daniel Ortiz.
- Luis Paulino Miranda.
- Ricardo Barrantes

Profesores de violonchelo:

- Cristian Gusandique
- Edgar Elías Villalobos.

Profesores de piano:

- Patrick Brandl
- Randall González

Profesores de guitarra:

- Gustavo Porras.
- Pablo Jiménez.
- Diego Juárez.
- Aarón Mejía.

Profesor de flauta dulce, teclado, guitarra eléctrica y bajo eléctrico:

- Esteban Fidalgo.

Profesor de Flauta Traversa, teclado y solfeo:

- Michael Ramirez Mora.

Profesora de oboe:

- Raquel Arguedas

Profesor de saxofón:

- Antony Cordero

Profesor de trompeta y solfeo:

- Luis Diego Sanabria.

Profesores de Solfeo:

- Melissa Lange.
- Mario Villalobos.
- Pablo Jiménez

Profesor de percusión:

- Juan José Carazo

Profesores de dibujo y pintura:

- Efraín Méndez.

Profesores de canto:

- Nancy Varela
- Andrea María Porras

Profesora de Estimulación Musical:

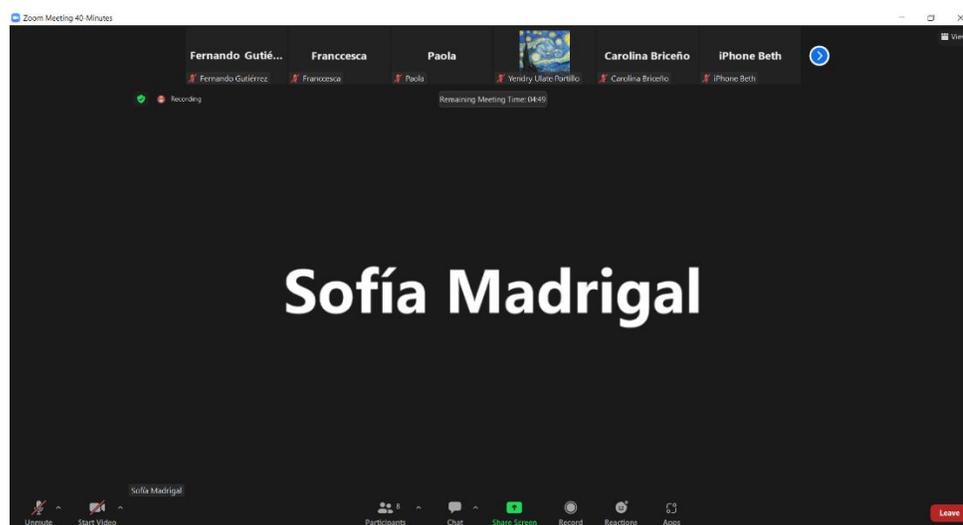
- Gloriela Rodríguez

Fotografías: visualización de la página web de EMUSA.

## E. ANEXO 5

### 1. DOCUMENTACIÓN GRÁFICA DE REUNIONES Y GRUPO FOCAL.

#### a. FOCUS GROUP



Realización Focus Group con estudiantes de EMUSA.