

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL**

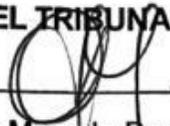
**Modelo de gestión de la Escuela de Música de Aguas Zarcas del
Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) en el contexto
sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas de San Carlos, años
2014-2019**

Pamela María Segura Castro

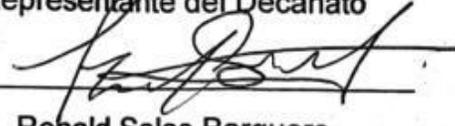
**Trabajo final de graduación sometido al conocimiento del
Comité de Trabajos Finales de Graduación de la carrera de Planificación y
Promoción Social, para optar por el grado de licenciatura en Planificación
Económica y Social**

Heredia, setiembre, 2022

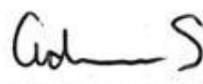
MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



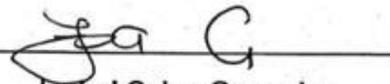
Karla Miranda Benavides
Representante del Decanato



Ronald Salas Barquero
Representante de la Escuela de Planificación y Promoción Social



Adriana Sánchez Sánchez
Tutora



Isabel Calvo Gonzalez
Lector interno



Diego Fallas Bejarano
Lector externo

Resumen

La investigación expuesta corresponde al Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de licenciatura en Planificación Económica y Social de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica.

La tesis principal es el análisis del modelo de gestión de la Escuela Música Sinem Aguas Zarcas para describir la incidencia en el contexto sociocultural en la comunidad de Aguas Zarcas, y los alcances y limitaciones que tiene durante la gestión.

Para realizar la investigación, se realizó una revisión bibliográfica de documentos base sobre la gestión del Sinem en el país, como ley 8894, la cual en el 2010 establece la creación de las Escuelas de Música; además de modelos de gestión de Escuelas de Música en otros países (Venezuela). Se realizaron entrevistas a personas funcionarias y exfuncionarias de la Escuela Música del Sinem Aguas Zarcas, encargadas de las labores operativas y dirección, la aplicación de entrevista estructurada en línea a personas participantes y talleres participativos para el diagnóstico de la gestión y la propuesta de acciones estratégicas.

La información se utilizó para describir el contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas desde la Escuela de Música, así como caracterizar el modelo de gestión cultural y determinar los alcances y las limitaciones en la gestión, con el fin de elaborar una propuesta de acciones estratégicas para la mejora de la gestión.

El análisis de estos procesos aporta evidencias sobre la importancia de la Escuela de Música del Sinem Aguas Zarcas en el proceso de desarrollo comunitario, el involucramiento de la comunidad en la gestión de la Escuela Música, las necesidades y las limitaciones que tienen en la gestión, para lo cual se desarrollan acciones estratégicas para potenciar las relaciones comunales e institucionales para la mejora del funcionamiento y la oferta de la Escuela Música a la población meta.

El trabajo final de graduación se compone de seis capítulos. El primer capítulo, el problema y su importancia, se planteó los antecedentes de investigación relacionados con el modelo de gestión de Escuelas de Música y los procesos vinculados a la promoción de la cultura en poblaciones en riesgo de vulnerabilidad social, algunos ejemplos en América Latina y específicamente a las Escuelas de Música del Sinem en Costa Rica. Se expone los objetivos y la justificación de la elaboración de la investigación.

El marco conceptual que se aborda en el segundo capítulo plantea conceptos que vinculan y fundamentan la investigación, a saber: conceptos de política pública en el aspecto cultural, desigualdad social en la comunidad, vulnerabilidad social, derechos culturales, patrimonio cultural, gestión cultural, contexto sociocultural y comunidad, que desarrollan el origen, contexto y funcionamiento de la Escuela Música Sinem Aguas Zarcas.

El tercer capítulo, aborda la metodología del trabajo de graduación final, expone el tipo de investigación, enfoque, la población y el análisis de las personas involucradas, las fuentes de información como las técnicas de recolección de datos.

Los capítulos siguientes, están enfocados en el desarrollo de la primera parte investigativa. El cuarto capítulo profundiza el análisis del contexto sociocultural de la comunidad, el modelo de gestión de la Escuela de Música de Aguas Zarcas y se profundiza por medio de un análisis FODA la identificación de los factores relevantes. En el quinto capítulo, se plantea la propuesta de acciones estratégicas, en la cual se expone los ejes estratégicos, los objetivos y las acciones a realizar en la gestión.

Finalmente, en los apartados de bibliografía y anexos, en los cuales se localiza los instrumentos realizados para la recolección de información de la investigación.

Agradecimiento

Agradezco a todas las personas que me han apoyado y brindado su conocimiento.

A la Escuela de Música Sinem Aguas Zarcas, que en mis tiempos se llamaba Sinem San Carlos, por permitirme ser parte de sus aulas y escuchar mi escandaloso saxofón por sus pasillos.

También por crear espacios seguros para toda la niñez y adolescencia de las zonas rurales y ofrecernos la oportunidad de crear grandes sueños por medio de un instrumento. Decirnos siempre que la música “es sin fronteras”.

A los niños y las niñas del Sinem, que hacen fuerte este proyecto y el motivo del porqué debería ser apoyado por el gobierno.

A mis compañeras y compañeros, mamás, papás, personas encargadas y voluntarias, que brindan su esfuerzo para que el proyecto continúe y la pasión siempre se transmita a nuevas generaciones.

A mis “amigues” músicas y músicos, por siempre hablar “paja” y entre tanta “paja”, siempre ser tan críticos en la formación del arte y su producción, el apoyo que me han brindado al inicio, resultó el empujón para continuar.

A mi familia, por apoyarme a preparar el refrigerio, llevarme al Sinem siempre que lo necesitaba y ser mi asistente de taller; siempre han sido mi principal motor.

Para finalizar, a mí misma, por ser la niña inquieta e intensa que dentro del Sinem encontró el motivo del por qué estudiar la carrera de Planificación, y por qué se creó este proyecto.

Dedicatoria

Para las infancias rurales, que por medio del Sinem nos dieron el acceso de conocer la música, nuestra propia comunidad, educación y espacios seguros para la infancia y adolescencia en el cantón.

A mis amigas que abrazan el alma.

A la Librería El Estudiante Pital, por formarme como persona.

A mis perritas, por darme el cariño y calorcito más sincero.

A don Manuel, doña Sonia, Juan Manuel, por siempre ser mi espacio de apoyo y cariño, todas las traspasadas, viajes a la GAM y mucho más..., han valido la pena desde el puro inicio. Este esfuerzo es nuestro.

Y abuelo Manuel Ángel, por amarme mucho y cuidarme siempre. Te abrazo desde el cielo.

Índice

Resumen.....	III
Dedicatoria	VI
Índice de tablas	X
Índice de figuras	XI
Lista de abreviaturas	XII
Introducción.....	13
Capítulo I. El problema y su importancia	15
Tema de investigación	15
Antecedentes.....	15
<i>Experiencias internacionales</i>	15
<i>Experiencias nacionales del SINEM</i>	23
Problema de investigación y objeto de estudio	32
Objeto de estudio.....	34
Objetivos	36
<i>Objetivo general</i>	36
<i>Objetivos específicos</i>	36
Capítulo II. Marco conceptual	37
<i>Política pública en el aspecto cultural</i>	38
<i>La Desigualdad Social en la Comunidad</i>	40
<i>La vulnerabilidad social en la gran sombrilla de la desigualdad social</i>	43
Los derechos culturales respuesta a la vulnerabilidad social.....	45
<i>El patrimonio cultural como derecho cultural</i>	48
<i>La gestión cultural: forma de accionar los derechos culturales</i>	50
<i>La importancia de la Planificación Estratégica en la Gestión Cultural</i>	51
<i>El contexto sociocultural donde se construye la cultura</i>	52
<i>La comunidad el espacio de la cultura</i>	54
Capítulo III. La metodología.....	55
Enfoque de investigación	55
Tipo de investigación	56
Población.....	56
Fuentes de información	57
Técnicas de recolección de información	57

<i>La entrevista</i>	58
<i>Diagnóstico organizacional</i>	59
<i>Taller participativo</i>	60
Ventajas y limitaciones metodológicas	61
Capítulo IV. Análisis de resultados	62
El contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas.....	62
<i>La incidencia de la gestión del SINEM en el contexto sociocultural desde el 2014 hasta el 2019</i>	65
En el 2014: cuatro años después de llegar a Aguas Zarcas	66
<i>Año 2015-2016: momento de cambios</i>	67
Año 2016-2017-2018-2019: eso no es una escuela de música, eso es una escuela de seres humanos	69
La caracterización del modelo de gestión cultural del SINEM en la comunidad de Aguas Zarcas	73
El personal de la Escuela de Música SINEM Aguas Zarcas	74
La estructura organizacional.....	75
El estilo de la Escuela de Música	78
La estrategia de la Escuela de Música	82
Los valores compartidos y su cultura organizacional	84
Alcances y limitaciones de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas de la gestión 2021	89
Factores internos de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas.....	90
Factores externos de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas.....	91
Capítulo V. Propuesta de acciones estratégica que mejore la gestión de la Escuela de Música del SINEM en la comunidad de Aguas Zarcas.....	94
Propuesta de acciones estratégicas de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas 2022-2027	94
Ejes estratégicos.....	95
Objetivos estratégicos	97
Acciones estratégicas	98
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones.....	105
Conclusiones	105
Recomendaciones	108
Referencias bibliográficas	110
Anexos	114

Entrevista semiestructurada a personas directoras y funcionarias 2010- 2020	114
Anexo N.º 2	115
Entrevista Estructurada para el personal de la Escuela Música	115
Anexo N.º 3	117
Análisis situacional del Sinem y plan de mejora 2019-2022, elaborado por Napoleón Zapata y César Acuña.....	117
Anexo N.º 4	118
Entrevista semiestructurada con exdirectores, funcionarias y Asociación de padres y madres	118
Anexo N.º 5	118
Aplicación de taller grupo N.º 1	118
Anexo N.º 6	119
Aplicación de taller grupo N.º 2.....	119
Anexo N.º 7	119
Instalaciones del Centro Cívico por la Paz y SINEM	119
Anexo N.º 8	120
Comunidad de Aguas Zarcas, Centro	120

Índice de tablas

Tabla 1.....	85
Tabla 3.....	90
Tabla 4.....	91
Tabla 5.....	96
Tabla 6.....	97
Tabla 7.....	98
Tabla 8.....	100
Tabla 9.....	101
Tabla 10.....	102
Tabla 11.....	104

Índice de figuras

Figura 1.....	75
Figura 2.....	76
Figura 3.....	79
Figura 4.....	80
Figura 5.....	81
Figura 6.....	86
Figura 7.....	87

Lista de abreviaturas

SINEM	Sistema Nacional de Educación Musical
MCJ	Ministerio de Cultura y Juventud
ASOCIACIÓN PADRES Y MADRES	Asociación de Padres de Familia de la Escuela de Artes Musicales Sinem
ADI AZ	Asociación de Desarrollo Integral de Aguas Zarcas
A. Z.	Aguas Zarcas
CNM	Centro Nacional de Música
CTP de Aguas Zarcas	Colegio Técnico Profesional Nathaniel Arias Murillo de Aguas Zarcas.
El Sistema	Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
PE	Planificación Estratégica
POI	Plan Operativo Institucional

Introducción

Las Escuelas de Música del Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) han llevado su gestión alrededor de diez años en las diferentes comunidades del territorio costarricense, es de evidenciar que la gestión no ha sido fácil; debido al cambio de gobierno cada cuatro años y los recortes que se realizan al sector cultural.

Este proyecto de SINEM surge de la propuesta de los programas de orquestas y coros comunitarios que se realizan en Venezuela, llamado así como Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela (El Sistema), también por otros programas surgidos con el mismo enfoque en otros países latinoamericanos, uno de los ejemplos es México, tratan de ser una herramienta social en las comunidades para que la niñez y la adolescencia obtengan oportunidades por medio de la educación musical.

Se puede deducir que estos proyectos buscan la descentralización de la educación musical o la práctica de esta, así como herramienta de desarrollo social y cultural en las comunidades. En Costa Rica, es común que para estudiar música se debe ir a la Gran Área Metropolitana, en donde se establece la mayor parte de las academias musicales públicas o privadas. El SINEM vino a ofrecer oportunidades en cuanto a la educación musical y, consecuentemente, se obtienen otros beneficios para las personas estudiantes que son parte del programa.

El distrito de Aguas Zarcas es una de las comunidades que ha obtenido los beneficios de este proyecto, El SINEM ha llevado educación musical a los diferentes hogares de la comunidad y aportado al desarrollo cultural y social de la comunidad.

Como se mencionó en el inicio del apartado, la gestión del SINEM ha recibido altos y bajos durante alrededor de diez años, debido a los cambios de gobierno. Pero no hay un estudio claro, el cual demuestre la gestión específica de la Escuela de Música de Aguas Zarcas, sobre los mecanismos para sostenerse, las vinculaciones externas, la dinámica dentro de la gestión y la relación con el contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas.

Ante esto, la carrera de Planificación Económica y Social se enriquece en la multidisciplinaria, con el fin de enfocar estos puntos en la investigación y visualizarlo desde las dimensiones del desarrollo sostenible que es el contexto sociocultural, así como en la gestión organizacional de las empresas o en este caso programas públicos.

Por lo anterior expuesto, se requiere comprender el contexto sociocultural de la comunidad desde la gestión de la Escuela de Música de Aguas Zarcas, también el

caracterizar como ha sido la gestión cultural a través de los años 2014- 2019, así como que alcances y limitaciones han enfrentado.

Al final del proyecto de investigación se obtuvo como resultado efectuar una propuesta estratégica, con el fin de contribuir a la gestión de la Escuela de Música.

El proyecto contiene apartados específicos para cada etapa, en la primera parte se encuentra los antecedentes, la contextualización del problema, la justificación y los objetivos de la investigación; en la segunda etapa, se presenta el marco conceptual de la investigación; en la tercera, los aspectos referentes a la metodología de la investigación y el proceso de cómo se fue elaborando.

La cuarta etapa corresponde a los resultados que se obtuvieron de la investigación, para proceder a la quinta, en la cual se definió la propuesta mencionada, la sexta etapa presenta las conclusiones y las recomendaciones que se procede de acuerdo con lo experimentado en el proceso. Lo demás es referente a la bibliografía y anexos que se adjuntan como material de evidencia de la investigación.

Capítulo I. El problema y su importancia

Tema de investigación

El modelo de gestión de la Escuela de Música de Aguas Zarcas del Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) en el contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas de San Carlos, años 2014-2019.

Antecedentes

A partir de la revisión de investigaciones relacionadas con la incidencia de programas socioculturales en comunidades y en territorios claramente delimitados, se identificaron tanto experiencias internacionales como nacionales, las cuales describen mecanismos, estrategias, políticas y acciones organizativas que fomentan la diversidad cultural y la incidencia de programas artístico-culturales en diversos contextos socioculturales.

Experiencias internacionales

El Sistema Nacional de Educación Musical por medio del Ministerio de Cultura y Juventud, es una **propuesta de desarrollo para las comunidades** desde un enfoque socio cultural; pues fortalece herramientas básicas para que las personas jóvenes y niñez crezcan en espacios seguros, con el fin de que tengan libertad de expresión sin ser discriminadas. El SINEM se basa en experiencias de países latinoamericanos, principalmente Venezuela. Asimismo, existen otros referentes de investigación, entre los que destaca una experiencia en España.

La experiencia española corresponde a la investigación "**Gestión de la Diversidad Cultural en Centros Cívicos de Barcelona**" de Marina Marcían García, en la cual se encontraron elementos relacionados con la investigación, tales como: la **política cultural** como herramienta de inclusión social y la ejemplificación de la gestión **multicultural**.

La investigación se basa en la experiencia sobre los **mecanismos y estrategias que fomenten la diversidad cultural en sus comunidades**, dentro de los cuales se hallan los Centros Cívicos. La gestión de los Centros aborda temas desde las políticas culturales que le rigen como ayuntamiento, así como el aprovechamiento de los recursos que tienen en sus comunidades.

El estudio consiste en un análisis de la programación de los centros cívicos seleccionados de la ciudad de Barcelona. El objetivo principal consiste en realizar un análisis de los talleres y actividades relacionados con la diversidad cultural y observar la representatividad en comparación con el nivel de población de origen diverso que habitan el entorno próximo, el barrio. (Marcían, 2015, p.10)

En Barcelona, se llevó a cabo un proceso de varios años para que la diversidad cultural fuera vista como criterio político. Se comenzó a teorizar, en primera instancia, de involucrar programas en los territorios de Barcelona con el elemento de la diversidad cultural, llega hasta cierto punto en los cuales el Ayuntamiento crea planes estratégicos enfocados a la cultura del territorio.

El SINEM es una entidad adjunta del Ministerio de Cultura y Juventud, además desde el 2010 fue creada como política pública que fomenta la cultura en los diferentes territorios del país y responde a lineamientos nacionales, así como al presupuesto del Ministerio. Es claro que, el SINEM es parte de las políticas culturales que se han realizado en el territorio costarricense, con el fin de buscar la diversidad cultural, así como la inclusión social en los territorios.

Se encuentran elementos similares entre el SINEM y los Centros Cívicos de Barcelona, su funcionalidad responde a la acción de la política pública cultural en los territorios, por medio de su gestión.

La gestión multicultural consiste en el desarrollo de estrategias y acciones que tienen el objetivo de construir un espacio común en que las diversas culturas del entorno territorial se vean representadas de forma igualitaria, disfruten de la oportunidad de expresarse, conocerse e interactuar entre ellas. (Marcían, 2015, p.15)

En la investigación de Marcían se mencionan los diferentes modelos de gestión que se realizan: gestión cívica, gestión externalizada y gestión directa, así como la importancia del valor público de la cultura, “traduce en una responsabilidad de las instituciones culturales respecto a su entorno social y por tanto ante la ciudadanía” (Marcían, 2015, p.32), las instituciones culturales existen para así generar valor público, deben estar atentas a las necesidades de la comunidad, lo que las personas necesitan para garantizar bienestar y cumplir con los objetivos planteados.

Ante la experiencia de los Centro Cívicos de Barcelona, en los cuales realizan actividades culturales como: arte, música, danza, entre otras, con el fin de crear el espacio para la diversidad cultural en los diferentes territorios de Barcelona. Aunque se encuentra esta diferencia –los Centro realizan más de una actividad y el SINEM solo da la enseñanza musical– tienen esta visión en común: crear un espacio de diversidad cultural y hacer fomento de ella.

Además, de la experiencia de gestión o el aporte de la multiculturalidad, en las cuales implican la creación de estrategias y objetivos en común claros, para llegar a incidir de una manera planificada en los territorios.

El SINEM se origina a partir de la propuesta de Antonio Abreu con el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, en donde han creado una red de escuelas de música y con ella orquestas en diferentes lugares del territorio venezolano. Se analizó con detalle las investigaciones relacionadas a esta; pues ha tenido un largo trayecto de experiencias y las personas han logrado sentir con base en las diferentes experiencias del Sistema.

La monografía de Gestión Cultural en el capítulo 6 “Tocar y luchar” por María Ángeles Octavio, relata la transcendencia de El Sistema desde diferentes dimensiones, como: el territorio, el desarrollo social, la persona impulsora del proyecto y con esto la finalidad del proyecto ante su modelo de gestión, los aspectos de planificación necesarios para la incidencia y los resultados obtenidos.

Este es un proyecto al que se le ha dado un carácter de desarrollo social por su incidencia en la población infantil y juvenil de menores recursos y con la finalidad de garantizar su permanencia en el tiempo (...) Conforme han pasado los gobiernos y se han ido transformando los ministerios ha estado adscrito a instituciones con un fin similar pero cuyas denominaciones han cambiado. En la actualidad está adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Participación y Protección Social. (Octavio, 2008, p.115)

Como parte de la experiencia del Sistema de Venezuela se visualizan características base que tiene el SINEM en Costa Rica, los dos programas son una herramienta de desarrollo social, específicamente para las personas menores de edad; además, parten como política en sus territorios.

Como proceso para la política del Sistema en Venezuela, se ha realizado desde la participación vista desde la inclusión, con igualdad de oportunidades, la protección social, la prevención por medio de la formación musical como herramientas pedagógicas de rescate y el apoyo a las familias y su desarrollo armónico dentro de la sociedad.

Estas políticas fortalecen la finalidad del proyecto en el cual la acción pedagógica ocupacional y ética en las personas jóvenes y niñez por medio de la instrucción y la práctica colectiva de la música, se logra prevenir y también recuperar a los grupos vulnerables de Venezuela, todo ese proceso se vincula con las características humanas, así como por las condiciones socioeconómicas.

Se ha mencionado que el Sistema es una herramienta de desarrollo social, en esto como política se logra accionar por medio de sus ejes de gestión, como: inclusión, igualdad de oportunidades, pedagogía como herramienta de rescate y práctica colectiva de la música, también, el desarrollo humano.

El SINEM dentro de su modelo de gestión tiene vínculo con el Sistema; pues ejecuta ejes de gestión desde la inclusión, el desarrollo humano y trabaja desde las zonas con condición de vulnerabilidad social. Igualmente, transmiten el sentido de la pedagogía de rescate, para que las personas menores de edad tengan oportunidades dentro de sus territorios por medio de la música.

Por parte de la construcción de los proyectos del Sistema establece estrategias para ejecutar las herramientas metodológicas de soporte visual como los “tele-talleres”, para así tener una tendencia de que la metodología aplicada sea igual en todo el país, siempre como referencia las características de las personas jóvenes y niñez ante la adaptación de estas.

(...) índole técnica y artística las actividades orquestales y de la coral entre jóvenes y niños conlleva necesariamente a la forja de un espíritu solidario y fraterno, un vigoroso desarrollo de la autoestima y el cultivo de los valores éticos y estéticos vinculados al quehacer musical. De ahí su inmensa utilidad en todo lo que concierne a la formación de la personalidad; al despertar de la mente y la sensibilidad, por ende, al desarrollo del trabajo intelectual y la capacidad de expresión y comunicación; al entrenamiento del joven en todo lo concerniente a la actividad del coro y la orquesta en el seno de las comunidades marginales y excluidas; y al despertar de la vocación pedagógica en el joven músico capaz de transmitir sus conocimientos, experiencias y vivencias. (Octavio, 2008, p.123)

El SINEM tiene una dinámica similar a la del Sistema, por ejemplo, tiene su propia estrategia metodológica para todo el país, con el enfoque de su grupo meta la niñez y la adolescencia, entre los programas del SINEM se menciona: el programa Orquestal y Música con Accesibilidad para Todos (todas las personas), Primera Infancia y Atención prioritaria.

De acuerdo con la idea anterior, se plantean los lineamientos para poder emplear estos programas de acuerdo con el grupo beneficiario directo de cada sede; resulta evidente que muchos de los programas no se realicen, porque no tienen el personal adecuado para ejecutarlo.

Cada programa busca generar espacios donde las personas desarrollen habilidades, la formación de su personalidad, así como la expresión de ella, con el fin de que sea accesible para todas las personas.

De acuerdo con las acciones de El Sistema se ha ejecutado bajo la posición de crear la construcción de la integralidad de la persona ante la colectividad y se fomenta la sensibilidad sobre si se quiere avanzar en ciertos pasajes de la partitura se necesita de las demás personas, para así obtener el pasaje completo, pero esto genera herramientas, ante la expresión de conocimientos en la comunidad orquestal.

El modelo de gestión del Sistema se caracteriza por tener una estructura dinámica y metodológica; pues es flexible con el fin de integrar las exigencias de cada región, este se establece de tres ejes fundamentales ante la incidencia y función:

- La persona-social
- La familiar
- La comunitaria

Por otra parte, los ejes transversales se organizan por medio de los departamentos de diseños de planificación de Sistema, de acuerdo con Octavio (2008) se visualiza los siguientes:

- Diseño de centro regionales. Diseño del modelo de centro regional requerido en las diferentes localidades del país previstas para este año, de acuerdo con las condiciones físicas de los terrenos disponibles.
- Desarrollo estratégico musical. Contratación de consultorías para la adaptación del material didáctico a las necesidades de cada localidad, así como adquisición de instrumentos musicales para atender a las necesidades de los niños, niñas y adolescentes que ingresan anualmente al sistema.

- Desarrollo estratégico organizacional. Contratación de consultorías para facilitar el trabajo a nivel organizativo y administrativo de los núcleos y módulos que tendrán a su cargo cada uno de los centros regionales, así como la adquisición de equipos de computación y softwares, para la simplificación de sus actividades.
- Construcción de obras. Construcción de la infraestructura de los siete centros regionales. (Octavio,2008, p.125)

Todos los aspectos mencionados anteriormente, se gestionan desde la parte organizacional interna, espacio en el cual se visualizan las necesidades hasta la construcción de infraestructura adecuada para los espacios que establece el Sistema; este programa ha llegado a convertir la calidad de vida de las personas venezolanas; ya que crea la capacidad de resistir ante cualquier adversidad y buscar la mejora de los espacios en los cuales se desarrolla la persona.

De esta manera, como lo expresa Antonio Abreu “Lo peor de la pobreza no es carecer de nada: es no ser nadie. En la orquesta son alguien”. (Octavio, 2008, p.133) se refleja que la experiencia del proceso que llevan las personas menores de edad en el Sistema les hace sentir alguien en la sociedad y pueden aportar de diferentes maneras para el desarrollo de sus comunidades.

La investigación de Octavio, evidencia elementos sobre la gestión cultural que ha realizado El Sistema durante su accionar, estructuras que han tenido que efectuar de acuerdo con las dinámicas de cada territorio. Como parte de ser una organización que inspiró la creación del SINEM, tienen varias similitudes y también sus diferencias, entre ellas se mencionan las siguientes:

1. Son una política pública que busca la igualdad de oportunidades, la democratización de la música y ser una herramienta pedagógica de rescate a las zonas en condición de vulnerabilidad hacia las personas jóvenes y niñez.
2. Por medio de la gestión cultural que han creado, tienen bases a nivel de metodología pedagógica, para que cada sede o núcleo la puedan adaptar de acuerdo con las características de sus territorios.
3. El Sistema tiene una estructura flexible y acciona conforme a sus tres ejes principales: la persona- social, la familia y la comunidad, el SINEM trabaja conforme a su marco filosófico y valores que lo integran.
4. En la misma línea de su estructura organizativa, el Sistema gestiona su parte del diseño en diferentes departamentos: centros regionales, estratégico organizacional, estratégico musical y construcción de infraestructura. En el

SINEM su organigrama se conforma por la junta directiva, la cual gestiona las decisiones políticas, la dirección general, los departamentos administrativo y académico, y dentro de lo académico se desenlazan las Escuelas del SINEM, con la persona directora de la sede, persona administrativa y el coordinador académico.

Ahora bien, dentro de la misma estructura organizacional del SINEM hace falta mencionar a las Asociaciones o Juntas Directivas de Padres y Madres, estas se constituyen en una organización externa de la estructura de las operaciones académicas, pero gestiona de la mano con el departamento administrativo y la persona directora de la Escuela de Música; además, realizan el control presupuestario de las matrículas, los pagos mensuales, el pago de las personas tutoras y también cubre las necesidades de la Escuela Música del SINEM de manera de gastos de oficina, entre otros.

Aunque las Asociaciones han sido parte del proceso de acompañamiento en las sedes, a partir de 2019 se reconocen en la estructura organizacional del SINEM en la ley N.º 8894, y forman parte del equipo de trabajo que componen a las sedes del SINEM a nivel nacional.

Para profundizar en el tema de la cultura organizacional de El Sistema, Carvajal y Melgarejo relatan la investigación como el programa “La escuela que aprende”, dinámica interna ha sido de aprender reinventándose, tocando y luchando desde sus inicios.

El Sistema de Venezuela, se ha ido modificando, aprendiendo e innovando por medio de las experiencias de las personas que formaron parte del proceso. Debido a que esta organización su principal recurso humano son las personas egresadas de la Escuela de Música, eso significa que brinda la oportunidad de trabajo a las personas egresadas del Sistema, con el fin de construir un modelo de organizacional de referencia Latinoamericana, con una estructura flexible compuesta por la red de El Sistema.

Con respecto a lo anterior indicado, Carajal y otros autores indican: “...el sistema se ha ido modelando en una dinámica de orden y caos, en interrelaciones que promueven un aprendizaje organizacional novedoso, e inédito en el contexto de la ejecución y enseñanza de la música académica venezolana”. (2007, p.41)

Como lo evidencia Carvajal, se tiene un contexto interno y de aporte retroalimentativo a la estructura organizativa de El Sistema de Venezuela, ya que las personas estudiantes visionan llegar a ser educadores de la propia escuela.

Las investigadoras destacan el compromiso organizacional de las personas que han pertenecido en la estructura de El Sistema, las califican como organizaciones abiertas en las cuales se caracterizan por la comprensión de múltiples procesos, desde el aprendizaje organizacional y la aplicación de conocer la posición de cada persona como ser humano.

Se construye desde un proceso en el cual la divergencia y la apertura al diálogo son elementos fundamentales, fortalecen y complementan el accionar de la organización.

“En este sentido los cambios no ocurrirán al azar, en cualquier dirección, aun cuando no planificados, son visualizados por los agentes interactuantes en el sistema; por ello son consistentes con la historia e identidad del sistema, con su mundo de vida”. (Moreno, 2002, citado en Carvajal, 2007, p.44)

La visión compartida que trasciende en todos los niveles de la organización ha llevado a que se realice un liderazgo compartido, la manera de operar o su estructura se torne en forma de red, cada persona es un gerente-*coach*, quien debe cumplir un perfil de servicio, cooperación y competencia.

El Sistema liderado por el maestro Abreu contemplaba, entre otros objetivos, el lanzamiento, en el nivel latinoamericano y mundial, de un producto orquestal singular con: a) personalidad propia, b) un repertorio ecléctico a prueba de cualquier escenario y melómanos; y e) la conformación de una compleja red de orquestas juveniles e infantiles en Venezuela. (Torres, 2006 citado en Carvajal, 2007, p.46)

También trae consigo un cambio de paradigma que se requiere un liderazgo compartido, en consideraciones desde la inclusión y la apertura a proyectos vinculados con la realidad de las comunidades venezolanas, en los cuales trasciende a la identidad de las personas dentro de la organización y se crea un espacio integral que es a través de todas las personas que se trabajó y no ante un proceso de imposición.

El Sistema incentiva y fortalece la cultura organizacional de los núcleos, los cuales se constituyen en estructuras organizacionales similares a las Escuelas de Música del SINEM, con el fin de crear espacios de creatividad y aporte en las gestiones que realizan.

La habilidad de cada organización para atender las necesidades de los diferentes territorios en las que se encuentran es un reto que asumen, el Sistema ha sido ejemplo de que los años han sido para mejorar su servicio en calidad y bienestar para las comunidades, así ha sido referente internacional.

También el visualizar la música como herramienta de oportunidades para las personas en condición de vulnerabilidad, da el aporte de desarrollo y la visión de música que se ha construido desde otras perspectivas.

En el SINEM Costa Rica, su estructura permite e incentiva esta identidad con su personal administrativo, académico y las personas estudiantes, quienes tienen la apertura y la innovación de aportar la enseñanza musical en diferentes maneras, siempre se tiene en cuenta las bases principales de los programas ya establecidos.

Dentro de los documentos bibliográficos consultados de experiencias internacionales, se mencionaron elementos importantes dentro de lo que se establece como política pública, por ejemplo: las maneras de accionar la política, los procesos de gestión cultural y los puntos claves que mantienen la dinámica organizacional eficaz y eficiente.

Los Centros Cívicos de Barcelona y el Sistema de Venezuela, se caracterizan por ser centros descentralizados, se hallan en diferentes partes del territorio, pero establecen programas, ejes transversales dentro de su función, así como en la estructura organizacional se incentiva la flexibilidad, la innovación y la creatividad para atender las necesidades de los territorios.

Otros elementos que brinda ante la gestión cultural, es la comunicación, la continuidad retroalimentativa sobre aspectos de mejora, el contacto directo con la comunidad y la forma de atraer a personas a sus núcleos o sedes, han sido parte del proceso para el fortalecimiento y los reconocimientos de El Sistema.

Experiencias nacionales del SINEM

En el contexto nacional, las investigaciones en la gestión cultural de SINEM Costa Rica se encuentra la **“Propuesta de diseño de estrategias didácticas para la promoción de la equidad de género en la modalidad de Ensamblés del Sistema Nacional de Educación Musical SINEM Desamparados”**.

La investigadora Zelaya (2012), por medio de su Práctica Dirigida para el trabajo final de graduación, propone diferentes diseños de herramientas que facilitan la promoción de la equidad de género en los espacios de ensambles dirigidos a las personas docentes del SINEM de Desamparados; pues ante los valores y los principios que SINEM establece, no se considera la equidad de género, por eso mismo, la investigación abarca la importancia de resaltar este componente fundamental para el accionar en los diferentes espacios del SINEM. Zelaya indica lo siguiente: “...Es necesaria una intervención socio – educativa que

busque nutrir la transversalidad de valores por medio del currículum de la educación no formal (en este caso el programa SINEM) hasta la educación formal...". (2012, p.21)

Además, de buscar la vinculación entre el género y la música que crean estrategias en la educación formal y no formal, en los cuales la investigadora concluye cuando puntualiza críticamente varios aspectos necesarios como aporte que debe replantear el programa.

(...) en tanto se consideró que los roles de género presentes marcan en alguna medida la pauta en la elección del quehacer musical y quehacer artístico de los y las estudiantes, así como del hacer pedagógico de las y los directores de los ensambles; promoviendo directa e indirectamente una conceptualización y vivencia específica del significado de la equidad de género, entre otros conceptos relacionados. (Zelaya, 2012, p.177)

Se considera que la transversalización de ejes de principios o valores en el accionar del SINEM son fundamentales; pues no solo es a nivel pedagógico que se visualiza los tipos de roles que se establece, sino las personas jóvenes llevarán este aprendizaje en lo que se aplicará en sus familias, escuela, comunidad, entre otros espacios.

Conforme a la investigación, cabe destacar una de las entrevistas que se aplica al licenciado Jorge Siliézar, profesor interino del SINEM de Desamparados, la pregunta que se realiza es sobre la dinámica de elección del puesto de principales dentro del ensamble y él responde:

(...) no solo tiene que verse a nivel musical, sino a nivel social. Tengo individuos que son particularmente muy aptos para la cohesión social, los que son muy amistosos, entonces ese tipo de individuos ya sabemos que son los líderes dentro del grupo, entonces lo que tratamos de hacer o lo que busco hacer es colocar individuos en puestos específicos para poder permitir un mayor flujo de energía positiva dentro del grupo (...) pero más importante es el nivel de compromiso en cuanto a la colaboración con los otros. (Zelaya, 2012, p. 268)

Al aplicar este tipo de dinámica, las personas desarrollan la preocupación por las demás personas, las condiciones, los espacios en los cuales se encuentra, la persona joven y niñez comienza a fomentar un compromiso dentro de su comunidad musical.

La investigación de Zelaya representa como el espacio no solo es para incentivar la enseñanza musical, se puede gestionar temas de derechos humanos, género, ambiente,

entre otros, que son puntos claves para el desarrollo de las personas dentro de sus comunidades. También, destaca la necesidad que dentro de la gestión cultural se comience a fomentar como ejes transversales de estos temas en el accionar de los programas del SINEM.

Desde la visión que Zelaya propone incentivar temas como derechos humanos, género y ambiente, en las operaciones del SINEM Aguas Zarcas sería de importancia implementar dichos temas; pues son factores claves para incentivar y reflexionar cambios en el desarrollo de la gestión y el de la comunidad de Aguas Zarcas.

Otras de las investigaciones revisadas son **“Sede para la formación y difusión artística: instalaciones para la Sede del Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) en la ciudad de Oreamuno de Cartago”**, esta investigación permite identificar la necesidad de espacios culturales o de expresión en los territorios; además, de que sean adecuados para su respectiva función.

El investigador Araya Robles destaca la infraestructura adecuada que deben tener las instalaciones del SINEM a nivel de país, conforme al cupo de ingreso de las personas jóvenes, el equipamiento necesario para la práctica musical, entre otras variables.

Uno de los mayores problemas que enfrenta el SINEM a nivel nacional como nueve ente en funcionamiento, es la escasez de espacios de para el desarrollo de sus actividades propias de la formación y difusión musical, reflejo de esto, el problema se acrecienta en cantones como el de Oreamuno de Cartago, donde hace varios años el SINEM se encuentra en funcionamiento pero aún no cuenta con un espacio propio para la realización de las actividades (...) la llamada Casa de la Cultura, para la ejecución de clases y ensayos de las orquestas musicales. La cuál no cumple con los requisitos espaciales y de equipamiento mínimo para albergar actividades de este tipo... (Robles, 2016, p.2)

La necesidad de espacios con la infraestructura adecuada para la expresión artística son parte fundamental del desarrollo humano en las comunidades, esto puede generar evadir o aumentar la exposición de las personas ante conductas de riesgo, como la delincuencia y el consumo de drogas referente a las personas jóvenes y niñez.

El desarrollo de dicho proyecto implica la oportunidad de sus habitantes de gozar del derecho de un espacio de proyección cultural y social, en el cual se pretende que

haya accesibilidad y apertura para diferentes extractos de la población, en cada actividad que ahí se proyecte. (Robles, 2016, p.7)

El investigador busca la relación de las características socioculturales del cantón de Oreamuno, para así diseñar el espacio cultural, pero este debe generar la condición representativa y de alta cohesión grupal. Al aplicar la herramienta de observación pasiva, encuentra características como dimensiones necesarias para no abrumar a las personas y promover la generación espontánea de actividades sociales. Además de representar espacios culturales de identidad comunitaria, son espacios adecuados para que el SINEM pueda realizar sus funciones, con espacio y acondicionamiento de las actividades musicales que realicen.

Actualmente, el SINEM Aguas Zarcas realiza sus actividades en el Centro Cívico por la Paz de Aguas Zarcas y se comparte la infraestructura con otras organizaciones.

Es claro, que la necesidad y demanda de la infraestructura del SINEM Aguas Zarcas no la cubre; pues cada año la oferta de ingreso aumenta y los espacios para impartir clases son menos; esto causa que realicen sus actividades en las aceras o espacios abiertos de las instalaciones, las cuales no cumplen con las necesidades requeridas.

Entonces, Robles en la investigación refleja que está necesidad de infraestructura no solo es el caso para el SINEM de Oreamuno, sino también en el de Aguas Zarcas, es otro elemento esencial que agregar para la gestión cultural que se realiza.

Respecto a los procesos de diseño evaluativo que se lleva a cabo en las gestiones organizacionales, la tesis de Carmona, Chavarría y Leiva (2014) "**Diseño y aplicación de un modelo de evaluación de impacto de un programa comunitario de Educación Musical dirigido a niños, niñas y adolescentes costarricenses**", abarca los cumplimientos y la vinculación con el contexto comunitarios de los programas del SINEM en Desamparados.

La investigación efectúa un análisis de acuerdo con el desarrollo psicosocial que genera los programas del SINEM en las personas estudiantes, en el cual abordan la investigación desde tres puntos principales: el primero, la identificación de factores que influyen en el desarrollo psicosocial generado por la escuela de música de Desamparados, el segundo, es la elaboración de la metodología evaluativa de acuerdo con los programas del SINEM en el contexto de la Escuela de Música de Desamparados y tercero, el cómo identificar el impacto del SINEM en el desarrollo psicosocial de las personas estudiantes.

(...) establecer una perspectiva político económica sobre el funcionamiento del programa evaluado, sin embargo, se pretende confrontar los objetivos, y otros lineamientos a partir de los cuales el SINEM fue creado, con la realidad cotidiana percibida por sus estudiantes, premiando una evaluación contextualizada a partir de la implementación de diversas estrategias metodológicas dentro de un modelo de investigación mixto, que sirva como retroalimentación para el mejoramiento al mismo tiempo que se expone su eficacia desde la visión de sus beneficiarios (as). (Carmona et al., 2014, p.23)

Desde el punto de vista evaluativo de los programas del SINEM, corresponde el abordaje psicosocial de las personas estudiantes, se caracteriza en lo que respecta el cumplimiento de objetivos y del programa, por supuesto, la investigación toca también si los programas están vinculados al contexto de la Escuela de Música de Desamparados, el cómo lo están ejecutando y qué están construyendo en el espacio, también la manera en que lo llevan a cabo, en otras palabras, lo personalizan.

La investigación de Carmona et al., permite analizar la flexibilidad de los programas base del SINEM Costa Rica que replica cada Escuela, bajo el contexto de cada territorio.

Por lo tanto, es importante enfatizar las herramientas que han implementado, la investigación se abordó desde la perspectiva de las personas estudiantes; por ello, es necesario conocer el conocimiento de las personas, en ese sentido de la presente investigación, sobre la percepción de los objetivos del SINEM y cómo pueden influir dentro de su espacio comunitario, como lo que se conforma la familia.

Se estableció como criterios de inclusión tener dos años o más de pertenecer a la institución, residir en el cantón de Desamparados, así como saber leer y escribir (...) el lugar de residencia es definido contemplando que los y las estudiantes de la escuela asisten también desde otras regiones del país, lo cual podría retratarse en diferencias socioculturales que podrían interferir en los resultados de la investigación. (Carmona et al., 2014 p.96)

Las investigaciones revisadas, tienen la tendencia de que fueron realizadas en zonas urbanas de la GAM y el proyecto actual se lleva a cabo en una zona rural. Ante esta característica, resulta enriquecedor conocer las diferencias y las similitudes de los contextos de las sedes mencionadas con la de Aguas Zarcas.

Otra diferencia identificada, es el acceso de la sede de Desamparados, la investigación de Carmona menciona que su sede tiene riesgo de accidentes y vulnerabilidad porque colinda con un río que es posible su desborde.

En primera instancia la ubicación geográfica de la Escuela de Música de Desamparados no es la más conveniente, en el sentido de que se presenta un riesgo considerable de accidentes y vulnerabilidad ante desastres por amenazas naturales, ya que la edificación actual se localiza en una escala rodeada por zonas verdes que colinda con un río... (Carmona, 2014, p.117)

La ubicación de la sede de Desamparados no cumple con acceso para las personas y el sitio está muy al margen de la comunidad, para que estas personas puedan utilizar las instalaciones o por lo menos los espacios recreativos.

La Sede de Aguas Zarcas tiene instalaciones con espacios seguros, la infraestructura cumple con el acceso requerido según las leyes, ya que el Centro Cívico por la Paz es un espacio nuevo y adecuado para que su acceso sea de facilidad y disfrute comunal.

La organización del espacio en el aula también puede incidir en la forma en la que los estudiantes socializan. Al compartir en mesas grandes en lugar de pupitres individuales, aparte de que la relación con el/la profesor(a) es más directa y horizontal, y se con el aspecto tradicional de las escuelas... (Carmona, 2014, p.132)

El aspecto de organización del espacio para recibir la clase puede llegar a influir como persona ante nuevos sistemas de organización, con cierto aspecto de comunicación horizontal, esto genera que las personas se sientan más seguras para expresar, verse cara a cara, al igual, la posición de poder que genera la persona profesora.

La escuela intenta generar un espacio integral a las personas estudiantes para así reforzar las relaciones interpersonales desde edades tempranas, en ese sentido se cita a Rosabal (2008) en Carmona (2014) "la actividad musical puede favorecer la conexión con otros, y con ello el ejercicio de la cooperación, convivencia y cohesión social". (Carmona, 2014, p.139)

La formación de las personas estudiantes dentro de las Escuelas del SINEM, es parte del proceso de gestión que realizan las personas docentes, cuáles temas o ejes transversales parte de su base quieren sensibilizar, la Escuela de Aguas Zarcas también llamada Sede de Aguas Zarcas, se ha incentivado la conmemoración de personas compositoras de la zona, en sí, traer géneros nativos de la zona de San Carlos, para que

quienes estudian conozcan sus bases musicales y en sí lo que se ha comentado sobre la cultura comunitaria y su contextualización.

Un factor determinante en la motivación para la permanencia y éxito en la escuela de música, independiente del nivel socioeconómico de los(as) niños(as) y adolescentes fue el apoyo de sus madres y/o padres, no obstante, lamentablemente hay menores en una situación de mayor vulnerabilidad que no cuentan con el interés de sus familiares en sus actividades académicas y mucho menos las extracurriculares, lo que los acerca a situaciones de riesgo que comprometen su calidad de vida y posibilidades de movilidad social. (Carmona, 2014, p.201)

El SINEM Costa Rica ha implementado convenios con otras organizaciones para disminuir la deserción estudiantil por motivo socioeconómico familiar, por tanto, se establecieron convenios desde el 2015 con FONABE, brinda apoyo económico a las familias que están en gran condición de vulnerabilidad por medio del segundo convenio SINIRUBE (Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado), les garantiza identificar cuáles familias se encuentran en esta condición.

Las investigaciones y los documentos revisados ofrecen aportes en las realidades de las sedes del SINEM, así como las necesidades que tiene cada una, por ejemplo, se destacan temas como ejes transversales en el diseño de estrategias para la promoción de equidad y género, la infraestructura adecuada para la mejora de sus funciones y servicios, y un modelo evaluativo que funcione para la contextualización de los programas de acuerdo con su comunidad.

También brinda el análisis de las semejanzas que ya tiene la gestión de la Escuela Música de Aguas Zarcas o bien, cuáles son los puntos que hacen falta implementar desde su visión y contexto.

Actualmente, la oferta de ingreso del SINEM Aguas Zarcas está creciendo cada año, cada vez más personas jóvenes y niñez quieren ser parte de los programas que ofrece la Escuela de Música de Aguas Zarcas; además, actualmente, es la única escuela del SINEM que se encuentra en el cantón de San Carlos, debido que las Escuelas de Música de Platanar y Ciudad Quesada cerraron por motivos administrativos y falta de personal.

El SINEM Aguas Zarcas se ve ante la necesidad de crecer en cuanto a sus instalaciones y según lo ha planteado Robles, que resulte ser un espacio en el cual también se promocióne la cultura comunitaria, con el fin de fortalecer la gestión de la Escuela del SINEM Aguas Zarcas.

Justificación

La importancia de visibilizar las buenas prácticas de la gestión sociocultural comunitaria e incentivar los procesos de planificación para el desarrollo local, fueron parte de las causas de realizar el proyecto de investigación en la Escuela de Música del SINEM de la comunidad de Aguas Zarcas. La institución acciona elementos, con los cuales garantiza oportunidades socioeducativas para las personas menores de edad e incentiva la participación de las personas que residen en la comunidad de Aguas Zarcas y distritos aledaños.

Desde el inicio de 2007, el SINEM ha buscado ofrecer oportunidades y acceso en formación musical por medio de:

[...] creación y desarrollo de escuelas de música, programas de orquesta y programas especiales, para fomentar destrezas, habilidades y actitudes, como herramienta de desarrollo humano e inclusión para niños, niñas y adolescentes de las zonas de mayor vulnerabilidad social de Costa Rica. (SINEM, 2016)

Por lo tanto, se ha planteado como herramienta de cambio social ante los espacios en que las personas construyen comunidad y así mejorar las condiciones y el bienestar de todas las personas menores de edad; también busca la integralidad social, con el aporte de la superación personal por medio de procesos de aprendizaje del instrumento y la ejecución de este.

El interés de la persona investigadora de realizar el trabajo final de graduación en la Escuela Música del Aguas Zarcas del SINEM, ha surgido a partir de la experiencia personal de la persona investigadora al ser participante del programa durante cinco años aproximadamente, en específico como estudiante. Evidenció como los objetivos, la misión y visión del SINEM se aplica en la comunidad y las personas que han sido parte del proceso.

Al igual, por parte de los valores construidos dentro de la Escuela de Planificación y Promoción Social, así como la Escuela de Música de Aguas Zarcas–SINEM, la persona investigadora se identifica con la importancia de la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, específicamente en el artículo 29: “Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad”. (Naciones Unidas, 2015)

Por lo tanto, el interés de la persona investigadora converge en dos elementos de la investigación: respecto a la planificación y el contexto sociocultural, como ambas se pueden implementar para el desarrollo social de la comunidad.

De acuerdo con los aportes metodológicos de la escuela de Planificación, es fundamental conocer el contexto de las comunidades, para plantear propuestas de desarrollo, dentro de las diferentes dimensiones que se compone en el desarrollo sostenible (económico, social, ambiental, infraestructura, entre otros). En ese sentido, se destaca la dimensión sociocultural, en la que se trabaja en la forma de organizarse propia de la comunidad, la identidad comunitaria y aspectos como el patrimonio intangible y tangible.

Problema de investigación y objeto de estudio

El Sistema Nacional de Educación Musical, de acuerdo con sus programas y sus objetivos, realizan operaciones en diferentes comunidades, las cuales se consideran en condición de vulnerabilidad social.

La comunidad de Aguas Zarcas fue seleccionada para establecer la infraestructura de la sede del SINEM y, a la fecha, llevan diez años de funcionamiento aproximadamente. Ha venido a fomentar y ofrecer acceso a las personas jóvenes y niñez para la formación de educación musical y lo principal, han aportado herramientas para el desarrollo humano y fomentan las oportunidades para la niñez y adolescencia de pertenecer a una agrupación como experiencia laboral (relacionada a las tutorías).

El SINEM es un órgano de desconcentración mínima del Ministerio de Cultura y Juventud que promueve la creación y el desarrollo de escuelas de música, programas de orquesta y programas especiales, para fomentar destrezas, habilidades y actitudes como herramienta de desarrollo humano e inclusión para niñas, niños y adolescentes de las zonas de mayor vulnerabilidad social en Costa Rica. (SINEM Costa Rica, 2021)

De acuerdo con la misión consultada en su página de internet oficial del SINEM Costa Rica, el motivo del porque se determinó la comunidad de Aguas Zarcas para establecer las instalaciones físicas del SINEM, ha sido respecto a su condición de vulnerabilidad social.

El **Plan Desarrollo Distrital de Aguas Zarcas 2014-2024**, destaca en sus necesidades y problemáticas que la comunidad se identificaba en riesgo social, esto se debe a los factores característicos relacionados con la desigualdad, entre ellos mencionan: el acceso a servicios es más costoso, la inserción de las mujeres al mercado laboral, los embarazos adolescentes y niñez, la seguridad de los espacios de esparcimiento y la falta de promoción del deporte, la cultura y la recreación.

Además, la alta presencia de drogadicción (venta y consumo) y la violencia hacia menores de edad, entre las causas evidentes de las problemáticas que enfrentaba el distrito. Ante la percepción del estado de Aguas Zarcas, el SINEM comienza su gestión. Se realizó consulta a la Municipalidad de San Carlos sobre planes distritales de años anteriores (2009) de Aguas Zarcas y la respuesta fue que no hay registro de planes.

Ahora bien, ante el panorama de la comunidad de Aguas Zarcas, como parte de los proyectos que buscaban el bienestar de la comunidad, se instaló las funciones operativas del SINEM por el motivo de que la entidad responde a la necesidad del distrito en el caso de disminuir la condición de vulnerabilidad social para las personas jóvenes y niñez, en las cuales se caracteriza como una población de alto riesgo social y la necesidad de políticas para su cuidado y bienestar.

En la misma línea argumentativa, se evidencia que las acciones de instalar al SINEM en la comunidad, parte de los principios de la entidad y se argumenta por medio del marco filosófico del Plan Operativo Institucional (2019), el cual menciona el proceso de formación musical que aporta a las comunidades en condición de vulnerabilidad social:

(...) como una herramienta de desarrollo humano en poblaciones de alto riesgo, para fomentar destrezas, habilidades mentales y actitudes que permitan mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales (...) Ser un sistema eficaz en el uso de la enseñanza de la música como una herramienta de cambio social. (POI SINEM, 2018, p.11)

Cuando se establece como ley, el Sinem comienza a operar su marco filosófico por medio de programas y planes; sin embargo, en el caso del SINEM Aguas Zarcas es cuando se encuentra el vacío de los detalles de la gestión, las características y las herramientas que han creado y gestionado dentro de su estructura, cuáles alcances y limitaciones han tenido en estos diez años aproximadamente.

Parte de los componentes que el SINEM propicia en sus espacios, se relacionan en aspectos con la Escuela de Planificación y Promoción Social; pues dentro de su academia, busca que las personas estudiantes fomenten –en comunidades u organizaciones– herramientas de habilidades y destrezas que inciden en el desarrollo comunal.

Por lo tanto, se procedió a la revisión y el análisis de otros documentos bibliográficos relacionados con el tema de investigación, en ese proceso, no se encontró investigaciones que abarquen la incidencia de la Escuela de Música de Aguas Zarcas del SINEM, en la comunidad de Aguas Zarcas. Al no encontrar resultados de investigaciones similares al tema de investigación, surgen dudas, por ejemplo: *¿cómo se ha caracterizado la dinámica organizacional del Sinem en la comunidad de Aguas Zarcas?, ¿cuáles han sido los logros o avances que han realizado en la gestión? ¿La escuela de música ha respondido a los objetivos que cumple como política pública en la comunidad?*

Por consiguiente, se planteó como pregunta de investigación lo siguiente:

¿Cómo ha incidido la gestión de la Escuela de Música de AguasZarcas del SINEM, en el contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas de San Carlos, año 2014-2019?

Objeto de estudio

Para definir el objeto de estudio del proyecto de investigación, parte del proceso mencionado por Domínguez (2007) cuya formulación:

(...) comienza con la intuición, va en un proceso de ida y vuelta de reflexividad del propio investigador(...) y llega el momento en el cual sientes que ya tienes algo que te permite hacer la especificación de una pregunta, de objetivos y de una metodología. (Domínguez, 2007, p.44)

Para este proyecto, se comienza a partir de las diferentes variables que conforman el entorno el SINEM, en ellas comenzaron a surgir las situaciones o los problemas que enfrentan como institución, también la experiencia de la persona investigadora como estudiante de esta entidad y el diálogo continuo con las personas funcionarias.

El objeto de investigación es la parte más restringida de la realidad sobre la cual recae el problema de investigación y sobre la que actúa el investigador, tanto desde el punto de vista práctico como teórico con el objetivo de transformar su funcionamiento, con vista a la solución del problema planteado. (Caraballo, Iglesias, García, (s.f.), p.1)

Ahora bien, se indica que el objeto de investigación es la parte restringida de la realidad, con el cual se delimita y puntualiza el planteamiento del problema, este se definió para el proyecto de investigación como: *“La incidencia del modelo de gestión en el contexto sociocultural de la comunidad”*.

El proyecto de investigación se realizó en la provincia de Alajuela, cantón San Carlos y distrito Aguas Zarcas, específicamente en la Escuela de Música SINEM Aguas Zarcas.

La delimitación temporal del proyecto se definió en el período 2014-2019, por los siguientes motivos; en el 2014 la Municipalidad de San Carlos elaboró los planes distritales del cantón, en el cual se incluye al distrito de Aguas Zarcas, en este se encuentra la información del contexto sociocultural de la comunidad, así como un diagnóstico de la situación distrital relacionado a su desarrollo social, económico, infraestructura y cultural.

Aunque el SINEM ingresa a la comunidad de Aguas Zarcas en el 2009 y se buscó planes de desarrollo del distrito desde el 2009 y no se encontraron, se procedió a efectuar

la consulta a la Municipalidad de San Carlos sobre planes distritales de años anteriores o información específica del distrito de Aguas Zarcas, pero no tienen registros de estos documentos.

Otro de los motivos fue obtener la información con base en los resultados de las operaciones que ha tenido el SINEM en la comunidad; pues el SINEM tendría cuatro años operando en la comunidad, así se halló la recolección de los datos para los resultados de la investigación. Además, la coincidencia con el plan distrital de Aguas Zarcas tiene resultados recientes de dicha comunidad, después de cinco años de estar operando el SINEM.

En la actualidad, el proyecto de investigación propone caracterizar el modelo de gestión reciente, determinar los alcances y las limitaciones que se han presentado durante las operaciones, al tener este contexto elaborar una propuesta de acciones estratégicas que les aporte proyectos y líneas de acción en sus operaciones, para todo ello, se debe tener en cuenta la crisis sanitaria por causa de la COVID-19.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el modelo de gestión de la Escuela de Música SINEM Aguas Zarcas y su incidencia en el contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas, en los años 2014-2019.

Objetivos específicos

Contextualizar la dimensión sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas que se gestiona desde la Escuela de Música del SINEM.

Caracterizar el modelo de gestión cultural del SINEM en la comunidad de Aguas Zarcas.

Determinar los alcances y las limitaciones de la gestión de la Escuela de Música SINEM Aguas Zarcas, en relación con el contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas.

Elaborar una propuesta de acciones estratégicas que mejore la gestión de la Escuela de Música del SINEM en la comunidad de Aguas Zarcas.

Capítulo II. Marco conceptual

En el marco conceptual se realizó el análisis y la comprensión de características y criterios teóricos vinculados con el objeto de estudio, en el cual se describió conceptos abstractos con el enfoque de la persona investigadora a la vez vinculando de manera coherente con la investigación.

Sampieri et al. afirman que el marco conceptual es un proceso y producto a la vez. Se puede concebir como: “Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor el reporte de la investigación”. (Rodríguez; Alpízar; Rojas; Sibaja, 2013)

De acuerdo con lo anterior, en este apartado, se analizarán conceptos vinculados al problema de investigación y que se relacionan con política pública, la gestión cultural, comunidad, entre otras conceptualizaciones importantes para el análisis del proyecto de investigación.

Política pública en el aspecto cultural

El SINEM se creó como política pública el 15 de diciembre de 2010, establecida en la ley N.º 8894, con el fin de descentralizar y brindar acceso a la formación instrumental a personas jóvenes y niñez. Nace ante un panorama de intervenir la realidad social y cultural del territorio nacional, y, para que este tuviera peso político, se llega a conformar como política pública: "(...) **políticas públicas** las acciones que nacen del contexto social, pero que pasan por la esfera estatal como una decisión de intervención pública en una realidad social, ya sea para hacer inversiones o para una mera regulación administrativa#. (Boneti, 2017, p.13)

Antes de que se formara como política pública, ya realizaba gestiones en el Gran Área Metropolitana, en zonas como Desamparados, Pavas, entre otras, en donde se evidenció la intervención pública en estos espacios, se procede a transformar el objetivo del SINEM para así "crear y desarrollar escuelas de música en todo el país". (MCJ, 2016, p.1)

Entonces, según lo mencionado por Boneti en la cita anterior, es claro que el Sinem cumple **como una intervención pública en los territorios** y, por supuesto, a una realidad en específico que son las personas menores de edad, la niñez y la adolescencia, en el momento de dar acceso a formación musical y descentralizar lo que es esta educación a otros territorios del país.

Por otro lado, la perspectiva de Santander (2013) menciona:

Las políticas públicas son reflejo de los ideales y anhelos de la sociedad, expresan los objetivos de bienestar colectivo y permiten entender hacia dónde se quiere orientar el desarrollo y cómo hacerlo, evidenciando lo que se pretende conseguir con la intervención pública y cómo se distribuyen las responsabilidades y recursos entre los actores sociales. (Torres-Melo, Santander, 2013, p.15)

Al establecer el Sinem en las demás regiones del país, es relevante que dicha política abordara sus objetivos así como su marco filosófico y en lo que respecta un programas que se llevarán a cabo, en el sentido de la gestión dentro de los territorios en que se encuentra, así como las comunidades, proyectar las acciones que se realizan para fortalecer lo que es la transformación de la realidad social de las personas menores de edad, y orientarla hacia un desarrollo que permita el bienestar de las personas.

Con el fin de comprender los componentes de una política pública, Lahera (2004) menciona algunas características vinculadas a dicha composición:

1. Diferenciar problemas y soluciones de manera específica.
2. Precisar las diferencias.
3. Vincular los temas a soluciones más amplias o secuenciales.
4. Plantearse esfuerzos compartidos.
5. Participar de manera específica.

Las políticas públicas están construidas por instrumentos, contenidos, definiciones o modificaciones institucionales y la previsión de los resultados; la CEPAL, describe específicamente los elementos de la construcción de una política pública, “se configura a partir de los objetivos de un programa y de la forma e interacción de los componentes de su gestión (procesos, estructura, clima y cultura organizacional, funciones y contexto)”. (Cepal, 1998, p.29)

Al ver las características y los elementos que construyen las políticas públicas, de acuerdo con el proyecto de investigación, se conoce como política pública aquella intervención por parte del Estado para transformar, mejorar o buscar un desarrollo para todas las personas en territorios específicos.

El SINEM como política pública, vino a ofrecer respuesta a la problemática de las personas menores de edad que se encontraban en condición de vulnerabilidad social en la comunidad de Aguas Zarcas, generó espacios de expresión cultural, educativo y oportunidades a las personas estudiantes, también, de la misma mano, incentivó el desarrollo comunitario.

Referente a la condición del SINEM se deduce que se establece el tipo de políticas **de asistencia pública**, en las cuales se refieren “a grupos contributivos que se encuentran fuera del mercado laboral. Considera vulnerable (desempleados, ancianos, discapacitados, niños, enfermos) que se encuentran fuera del sistema de seguridad social” (Donovan et al., 2008, p.61). Por otro lado, el mismo autor indica que “Se visualiza que las políticas públicas trabajan ante la desigualdad que viven grupos específicos en el territorio, en donde el Estado interviene para garantizar necesidades y mejores condiciones de vida”.

La dinámica del SINEM es una política de asistencia pública; pues su objetivo es garantizar oportunidades a personas menores de edad en comunidades que se consideran en condición de desigualdad social.

La Desigualdad Social en la Comunidad

La conceptualización de la desigualdad social evidencia tipos de violencia hacia grupos de personas, las cuales son excluidas o rechazadas por no cumplir aspectos tangibles o intangibles que exige un sistema económico dentro de una comunidad.

Ante la necesidad de buscar comunidades en donde integren a todas las personas sin discriminación o violencia de rechazo que se ejerce hacia estos grupos de personas, las políticas públicas llegan a incidir y ofrecer herramientas que les garantice ese bienestar de diferentes maneras; pues hay sectores que se pueden deducir como más vulnerables y se debe procurar por su protección.

Goerlich y Villar, interpretan la desigualdad social desde un enfoque normativo “como una pérdida en el bienestar colectivo potencial (...) se basan así en el uso de funciones de bienestar social que reflejan los juicios de valor implícitos acerca de la relación entre desigualdad y bienestar”. (2009, p.20)

Las personas necesitan recursos que le garanticen el bienestar, pero a veces los recursos se encuentran en pocos sectores que los obtienen y se deja sin recursos a los otros sectores o se les dificulta la posibilidad de obtenerlos.

Por eso mismo Goerlich et al. mencionan que un factor determinante para identificar que existe desigualdad social es “la desigualdad económica es una parte muy significativa de la desigualdad social, tanto más en aquellas sociedades que poseen constituciones democráticas, que protegen los derechos básicos de los ciudadanos y garantizan la igualdad frente a la ley”. (p.17)

Entonces, por medio de la renta o el salario que reciben las personas se evidencia la capacidad de los demás por acceder a recursos que les permiten bienestar para vivir en sociedad, por ejemplo, algo básico que exige la sociedad hoy, es la educación, las personas necesitan dinero para poder comprar los materiales escolares, así como el uniforme entre elementos que les exigen durante el año lectivo.

En Costa Rica, se garantiza la educación pública para todas las personas, en la cual se les brinda ayudas socioeconómicas a las personas para que este factor tan importante no sea condicionante de la desigualdad educativa. Pero, aun así, aunque la educación sea pública a las personas se les dificulta mantener las condiciones de vida y, por lo tanto, dejan la educación para buscar un trabajo.

Por lo tanto, resulta evidente que la capacidad de las personas para obtener recursos no es igual para todas, debido a que los salarios o el ingreso varía correspondiente

al sector laboral en el que se desenvuelven y otros factores que le inciden; por otro lado, la edad de las personas es un componente fundamental; pues hay personas que no entran al mercado laboral y, por ende, no tienen un ingreso personal y dependen de otras personas. Como indican los autores supra citados:

(...) la estructura de la pirámide de la población va a afectar a la distribución aparente de la renta, por el mero hecho de que los más jóvenes o los más viejos poseen en general rentas inferiores, simplemente debido a que aún no se han integrado plenamente en la actividad productiva, o bien ya la han abandonado. (Goerlich et al., 2009, p.22)

Por eso mismo que se indica en la cita, la estructura familiar para el sistema económico actualmente es importante, ya que así el ingreso de las personas garantiza bienestar a los miembros que no se encuentran dentro del mercado laboral, pero es evidente que no sucede lo mismo en todos los casos.

Robert (2011) identifica dos dimensiones de la desigualdad para así abordar mejor su conceptualización, se mencionan las siguientes:

- La desigualdad individual (vertical): es la desigualdad entre personas independientemente del lugar donde vivan o del grupo social al que pertenezcan. Se da entre personas sobre la base del acceso a recursos tangibles e intangibles.
- La desigualdad horizontal: es el producto de la desigualdad entre grupo de personas o familias por motivo de raza, sexo, orientación sexual, lugar de nacimiento u otros factores. (Zela, Esquenazi, Briones y Ochoa, 2011, p.37)

Aunque el sistema económico capitalista ha tenido éxito en el crecimiento de generación de riqueza, pero ha fallado en la forma de distribución, porque el ingreso depende a veces de solo una persona y se pueden evidenciar diferentes características que se le dificulte obtenerlo.

Se conoce una visión de la forma en que se direcciona la desigualdad y se caracteriza como, la capacidad de las personas para obtener recursos tangibles e intangibles y por la interseccionalidad en la sociedad o sea por las características específicas de las personas, como su etnia o sexo, por ello pueden ser violentados, las personas con privilegios y mayor poder adquisitivo les niegan a los grupos menos favorecidos el acceso a los derechos que deberían tener.

En los grupos que se evidencian de acuerdo con lo mencionado por Robert, faltó especificar a las mujeres, ya que la sociedad les ha omitido derechos que les pertenecen y para que ellas tengan bienestar social.

Zela et al. (2011) también mencionan otras **categorías** con las cuales se puede caracterizar la desigualdad social en las comunidades:

1. El desigual acceso a servicios públicos esenciales, como educación, agua potable, vivienda, seguridad, transporte público.
2. La discriminación que aún afecta a las mujeres, las poblaciones indígenas y afroamericanas, los migrantes, los discapacitados y otros grupos socialmente vulnerables.
3. Las condiciones insuficientes en el ejercicio de derechos humanos, como el acceso a la justicia y la libertad de expresión.
4. La informalidad laboral, que pone a un gran número de trabajadores en condiciones de precariedad en su empleo e ingreso, privándoles de la protección a que tienen derecho.
5. Las posibilidades desiguales de participación política, tanto en el ejercicio del sufragio, como en la posibilidad de incidir efectivamente en la acción de las instituciones públicas. (Zela et al., 2011, p.26)

Se denota que Goerlich et al., visualiza la desigualdad desde un enfoque económico, en el cual las personas no tienen un salario o ingreso que les permita tener condiciones de calidad de vida y puedan acceder a los servicios básicos, esto se evidencia como desigualdad; pues no se está garantizando la calidad de vida y el acceso a los servicios básicos serán difíciles de conseguir, así se omite el garantizar las condiciones de bienestar dentro de su comunidad.

Por otro lado, Zela et al., visualiza la desigualdad también por sectores específicos, como las personas migrantes, mujeres, personas afrodescendientes, entre otros, debido por sus condiciones físicas o el contexto histórico que se ha ido construyendo a su alrededor, la sociedad las omite de acceder a sus derechos y las garantías que merecen para tener condiciones de vida.

La desigualdad social viene a medir e identificar la violencia que viven estos sectores de la sociedad, las comunidades no se hallan exentas de esta realidad desigual, debido a esto se ha fomentado la integralidad del desarrollo, la comunidad debe propiciar espacios en los cuales todas las personas tengan la garantía de derechos y el bienestar; por otro

lado, si esto no existe en las comunidades el desarrollo será violento para todas las personas.

La comunidad de Aguas Zarcas se caracteriza por ser un territorio con diversidad cultural, además, habitan personas migrantes, mujeres, personas de diferente orientación sexual, entre otros. Es un territorio muy diverso, en el cual se ha denotado, también, la violencia con las personas que habitan en estos sectores; pues otro componente que es esencial mencionar es que su economía es heterogénea y casi no se propicia la diversificación de esta, el acceso a los empleos es difícil, en la mayoría de los casos, se busca mano de obra barata, lo cual violenta los derechos de las personas a recibir un salario justo.

Otro de los casos ha sido que las personas desertan del sistema educativo para buscar un trabajo, con el fin de poder acceder a servicios públicos, contribuir con el hogar, entre otros factores. Las personas menores de edad son las que han sido perjudicadas ante este sistema desigual que se les impone.

El SINEM viene a garantizar espacios con un desarrollo multicultural, en donde brinda ayudas socioeconómicas a personas menores de edad que no tienen una estabilidad económica. De acuerdo con el contexto mencionado referido a la desigualdad social, el SINEM es la respuesta hacia las personas menores de edad, porque es un espacio en el cual pueden buscar bienestar dentro de su territorialidad.

La vulnerabilidad social en la gran sombra de la desigualdad social

Como se ha mencionado, la población beneficiaria del SINEM son las personas menores de edad (la niñez y la adolescencia), las cuales se consideran poblaciones en situación de vulnerabilidad, por razones que se destacan como la necesidad y la dependencia de una persona encargada de su cuidado, necesidades, recursos y formación para la sociedad.

Anteriormente se presentó la conceptualización de la vulnerabilidad dentro de la desigualdad social, de la misma manera se detallaron los factores que determinaban la desigualdad en la sociedad. Ahora bien, Pizarro vino a clasificar la situación de vulnerabilidad de acuerdo con las condiciones que viven las personas y como el determinante económico puede influir en el bienestar de la comunidad. En ese sentido, el autor agrega: "(...) la inseguridad e indefensión que experimentan las comunidades, familias e individuos en sus condiciones de vida a consecuencia del impacto provocado por algún tipo de evento económico social de carácter traumático". (Pizarro, 2001, p.12)

Se hace referencia a la desigualdad social, para lo cual se menciona que grandes sectores sociales no tienen acceso a recursos que otros sectores sí; por lo tanto, como los derechos humanos que integren la sociedad, al referirse a la vulnerabilidad de estos sectores, es cuando se experimentan afectaciones psicológicas ante la situación en la que se hallan; la depresión al pensar que no pueden comprar alimentos básicos o la impotencia de que no pueden acceder a ciertos recursos.

El término de la vulnerabilidad viene a integrar estas afectaciones ante eventos económicos y sociales que las personas viven dentro de las comunidades.

Pizarro (2001), abarca que la vulnerabilidad pone en una posición de riesgo, en la cual las personas –además de afrontar afectaciones psicológicas– construyen “el manejo de recursos y las estrategias que utilizan las comunidades, familias y personas para enfrentar los efectos de ese evento”. (Pizarro, 2001, p.12)

Por todo lo anterior expuesto, se deduce que estar en la situación de vulnerabilidad también provoca la acción de construir herramientas para contrarrestar la desigualdad del acceso a los recursos, entre ellas se destaca la búsqueda de estrategias que puedan mejorar la condición de vida de estos sectores.

En la comunidad de Aguas Zarcas, eran escasos los lugares que brindaban educación musical, si se quería aprender las personas debían trasladarse a otra comunidad como Ciudad Quesada, esto requería inversión económica para el traslado y el pago de la escuela, o pertenecer a algún Centro Educativo que tuvieran agrupación musical; por lo tanto, la educación musical era limitada así como los espacios en los cuales se fomentaban este tipo de enseñanza, de tal manera que se negaba la oportunidad de personas jóvenes y niñez que se encontraban en mayor situación de vulnerabilidad y además se impedía derechos que tienen todas las personas en sus comunidades.

El SINEM con una gestión ligada a la cultura, llegó a contrarrestar la situación de la comunidad de Aguas Zarcas, como la representación de la herramienta que permite a las personas menores de edad en situación de vulnerabilidad para que puedan acceder a espacios en los cuales se expresen sus derechos por medio de la educación musical.

En la comunidad de Aguas Zarcas, al generarse riesgo social en las personas menores de edad, se procede a gestionar y buscar soluciones, con el fin de conformar proyectos que contrarreste la situación y así garantizar, por parte del Estado, el bienestar de las personas. De acuerdo con lo anterior, es así como: “(...) se abre un ámbito en las políticas y programas públicos para enfrentar los desafíos de la vulnerabilidad sobre la base

de una convergencia entre los recursos y estrategias existentes en las comunidades y familias y las iniciativas y recursos del estado". (Pizarro, 2001, p.13)

De acuerdo con Pizarro, la organización y la estrategia de las personas profesoras de música que conocían la situación de las personas menores de edad en la comunidad de Aguas Zarcas fue parte de la gestión para accionar la política pública que es el SINEM.

Por ende, se obtuvo como resultado el espacio donde el SINEM estableciera sus operaciones en la comunidad y poder incidir hacia la población al aportar oportunidades de educación, expresión y trabajo.

Además, el SINEM es un espacio que incentiva la sensibilización y la responsabilidad entre sus estudiantes y la comunidad, con el fin de buscar el bienestar en el entorno, también se les fomenta sobre los derechos que tienen en la sociedad.

Surgen así iniciativas ciudadanas de socialización como las organizaciones de consumidores, defensa del medio ambiente, protección de los derechos humanos, contra la violencia e incluso de defensa por los efectos negativos de la globalización, entre otras. (Pizarro, 2001, p.17)

La participación y el compromiso que ha fomentado el SINEM en sus territorios es parte de la estrategia que se brinda a las poblaciones en condición de vulnerabilidad, como medio de resistencia, para así crear mecanismos con el fin de enfrentar las contingencias que el sistema económico social les limita acceder.

El SINEM, como se ha mencionado, es la estrategia para enfrentar las contingencias que el sistema económico social le limita el acceso a determinada población; además, surge ante una realidad latinoamericana en la cual ha sido oprimida y descalificada de acuerdo a los parámetros del "sub-desarrollo", les ha tocado crear estas herramientas y espacios conforme a la dinámica comunitaria.

La vulnerabilidad abre la oportunidad de sentir el miedo, la frustración ante la limitante del acceso a los recursos, pero también propicia la estrategia, la organización, en sí la gestión para conformar herramientas que cumplen con el objetivo de resistir a los que espacios que se crean en las comunidades, en la búsqueda de una integralidad dentro del bienestar de las comunidades.

Los derechos culturales respuesta a la vulnerabilidad social

El **derecho cultural** en los espacios comunitarios es importante; ya que especifica la identidad conjunta que ha construido la comunidad a través de los años, en la cual cada vez se integra más elementos, con el fin de buscar la incorporación de todas las personas que forman parte de esa comunidad.

La transversalidad del concepto de cultura hace también que se disponga de un extenso campo semántico, en el cual se engloban las formas de vida, el lenguaje, la literatura escrita y oral, la música y las canciones, la comunicación no verbal, los sistemas de religión y creencias, los ritos y las ceremonias, los deportes y los juegos, los métodos de producción o la tecnología, el entorno natural y el producido por el ser humano, la comida, el vestido y la vivienda, así como las artes, las costumbres y las tradiciones. (Comisión de los derechos humanos, 2016, p.8)

Como puede observarse, la cultura es la cotidianidad de una comunidad, el conjunto de características que la identifican y la diferencian de otras comunidades. La cultura también se observa como un derecho, el cual no debe ser negado a las personas, es parte de la identidad dentro de sus espacios comunitarios.

Los grupos en condición de vulnerabilidad, para quienes se debe enfocar los espacios seguros para que las personas puedan ejercer ese derecho deben ser accesibles, que tengan condiciones de respeto e igualdad.

La niñez y la juventud son parte del desarrollo de las comunidades, si se les transmite el aprendizaje que las personas puedan expresarse dentro de sus espacios comunales y participar enfocados al bien común, se podrán observar resultados de un desarrollo intercultural e integral. Tal como indica Chacón: “Manifestación colectiva está muy ligada al concepto de “identidad cultural”, que básicamente consiste en proteger los derechos civiles, políticos y culturales, ya establecidos y que son heredados generacionalmente con el devenir del tiempo”. (2014, p.29)

Invertir por los derechos culturales, hace que la discriminación por diferentes creencias, etnia, sexo, entre otros, resulte posible que se evidenciara en menor acción. Casos extremos de impedir que las personas ejerzan su derecho como su identidad comunitaria y cultural, el Estado debe intervenir con la creación de políticas y leyes, y a la vez, que brinde herramientas a la población en condición de vulnerabilidad. El mismo autor mencionado supra, indica: “Concebimos a los derechos culturales como un conjunto de manifestaciones concretas que necesitan para desarrollarse, crecer y hasta consolidarse como tales, de un necesario espacio permisivo que empieza a darse desde el nivel político”. (Chacón, 2014, p.32)

El Estado en la elaboración de las políticas o la legislación, en lo que respecta los derechos culturales deben ofrecer un enfoque multicultural, con el fin de que no se discrimine la cultura que tengan las personas en sí, más bien, respetar el derecho de la culturalización y la diversidad que tienen grupos específicos en la sociedad.

Esto también conlleva a la protección de intereses morales y materiales de acuerdo con la producción literaria o artística; pues se reconocen la vinculación de las personas, comunidades y grupos ante las creaciones que se consideren como patrimonio cultural que contribuyen a la condición de vida comunitaria o grupal.

Al garantizar los derechos culturales de las comunidades, grupos o personas se fortalece el desarrollo y el progreso de las comunidades; pues permite la participación de las personas en los espacios, la propuesta de las necesidades que existen relacionada a la cultura u otros temas que le competen a la comunidad en sí, con el fin de crear espacios que teóricamente sean libres de discriminación.

De tal forma que, por medio de los derechos culturales, se busca la diversidad de la población, dar una óptica de la creación de ejes estratégicos en los cuales no solo beneficie un sector, sino que llegue a contribuir a todas las personas en la búsqueda de la igualdad de condiciones.

Los derechos culturales autónomos se deben respetar y, asimismo, proteger la igualdad de condiciones para la población. Chacón (2014) aborda el tema de los derechos culturales desde tres perspectivas:

- **Frente a los derechos sociales y económicos:** en donde el Estado debe realizar una prestación activa y efectiva de los derechos culturales, ante todo la tolerancia y el respeto de las autoridades gubernamentales y la sociedad.
- **Frente a las posibilidades de elegir niveles de vida respetando el entorno cultural:** el derecho de las colectividades de poder expresarse, realizar el arte, crear e innovar, y disentir para así dimensionarse como un grupo con identidad propia.
- **Desde el relativismo cultural:** esta dimensión abarca como categoría autónoma de percepción de la realidad.

La perspectiva de la autonomía cultural, cuando es violentada, en consecuencia, puede ser objeto de discriminación y burla, y, en muchas ocasiones se niegan los espacios para que las personas puedan expresarse, debido a esto se denota como las poblaciones indígenas y tribales, es indispensable no apropiarse de su cultura en sí, como las creencias, que puedan ejercerla en su educación y no se les discrimine por sus identidades.

Esto también es importante que el Estado brinde con total control de que las poblaciones se hagan cargo de las instituciones de acuerdo con la forma de vida que tienen y, por ende, la forma de avanzar en el desarrollo económico, con el fin de mantener la cultura, la identidad comunitaria que les identifique. Según Chacón: “Hay que tener presente algo de suma importancia, y es el hecho que las culturas son autónomas, independientes unas de otras e incommunicables”. (2014, p.36)

La autonomía de los derechos culturales debe ser un tema amplio, el cual permita que resulte evolutiva, de intercambio con las demás personas y grupos. Por ello, la importancia de fomentar estos derechos culturales forma parte del diario vivir de las personas; además, le permite conocer el contexto histórico de su comunidad que es un tema que ha quedado rezagado últimamente.

Por ende, el lograr espacios en los cuales se ejercen los derechos culturales, en las poblaciones vulnerables como lo son la niñez y la juventud, fortalece a que el desarrollo del tema expuesto en párrafos anterior sea evolutivo, crezca y así la propia comunidad se fortalece, al ejercer prácticas diferentes a las que tienen establecidas. Para lograr lo anterior, es imperante que el Estado garantice estos espacios, con el aporte de recursos, ante la importancia de este factor en el desarrollo local comunitario.

El patrimonio cultural como derecho cultural

Como parte del desarrollo de la comunidad de Aguas Zarcas, se ha podido observar que se ha abarcado que se comparte sentires, saberes, conflictos, entre otras características; estos se heredan por medio de las generaciones y cada generación transforma todos los recursos que se han obtenido, los cuales permanecen en el tiempo, son lo que dicha generación ha procurado por su protección y se puede evidenciar que ha sido de carácter clave para el desarrollo de sus pobladores.

(...) es a la vez un producto y un proceso que suministra a las sociedades un caudal de recursos que se heredan del pasado, se crean en el presente y se transmiten a las generaciones futuras para su beneficio. Es importante reconocer que abarca no solo el patrimonio material, sino también el patrimonio natural e inmaterial. (UNESCO, s.f., p.132)

En ese sentido, resulta relevante destacar aquellas características como los sentires ante fechas trascendentales, infraestructura o patrimonio material que los identifique dentro de su contexto sociocultural. El patrimonio cultural también viene a promover el acceso a la

diversidad cultural y, por lo tanto, al contexto social, desde el sentido de pertenencia colectiva o individual, con el fin de promover un desarrollo sostenible que promueva la diversidad y la paz.

El patrimonio cultural es un conjunto de elementos, ya sea, materiales e inmateriales, que han sido seleccionados por un pueblo, puesto que son considerados como únicos, irrepetibles y valiosos que representan el legado, la cultura y la identidad de un pueblo, debido a que generan una sensación reconfortante de continuidad en el tiempo y de identificación como una determinada tradición. (White, 2019, p.42)

Si bien es claro que el patrimonio cultural es un aspecto fundamental en el desarrollo comunitario en sí, como en la gestión que ha desarrollado el SINEM, al estar en un territorio y encontrar esos recursos que se han transformado a través del tiempo y los cuales se consideran en el ahora de las comunidades.

White (2019) mencionó que hay dos tipos de patrimonio que son determinantes para el pueblo; pues forman parte de su identidad, a continuación, se presentan los tipos de patrimonio cultural:

1. **Patrimonio cultural tangible o material:** el patrimonio cultural material, son los bienes que podemos tocar, ver, admirar y, gracias a ellos, se pueden ver reflejadas manifestaciones materiales de una cultura determinada. Estas manifestaciones materiales o tangibles, de acuerdo con sus posibilidades de movilidad, pueden ser de dos tipos de bienes materiales: los bienes muebles y los bienes inmuebles. Bienes inmuebles, serían, por ejemplo, un edificio patrimonial o un monumento conmemorativo como lo es una iglesia, templo o mezquita. Y bienes muebles, son obras de arte, manuscritos, documentos históricos, bienes etnológicos y antropológicos, objetos representativos de una cultura, bienes museales que se puedan trasladar de un lugar a otro.
2. **Patrimonio cultural intangible o inmaterial:** este no se limita a monumentos y colecciones de objetos, sino que comprende, también, las tradiciones o las expresiones vivas heredadas de nuestros antepasados y transmitidas a nuestros descendientes, como lo son las tradiciones orales, las artes del espectáculo, los usos sociales, los rituales, los actos festivos, los conocimientos, las prácticas y las técnicas vinculadas a la artesanía tradicional.

También es posible crear manifestaciones que responden a formas de vida del pasado como: leyendas, mitos, música, fiestas, danzas que, con las variaciones del caso, se mantienen en el presente sustentados por la tradición y, sin tener la firmeza de los materiales, son más vitales y portadores de un espíritu que sobrepasa a la captación sensorial.

En ambas formas de ver el patrimonio cultural se denota que buscan constituir un derecho cultural de las comunidades, en lo cual se evidencie el contexto histórico como herramienta principal para fortalecer el desarrollo.

La gestión cultural: forma de accionar los derechos culturales

Las organizaciones enfocadas en la gestión cultural se encargan de transmitir y expresar las características y los elementos que conforman los derechos humanos y patrimonio cultural de las comunidades.

El SINEM se convierte en el ente rector de la gestión cultural de la comunidad de Aguas Zarcas, por medio de sus operaciones se encarga de expresar el patrimonio cultural que representa a la comunidad y, además, crea espacios de expresión de derechos de la niñez y adolescencia.

La gestión sociocultural o también conocida como gestión cultural vienen a unir estos elementos, se puede deducir como el espacio en el cual se reflexiona ante la realidad de la comunidad, y se crea una cultura del desarrollo que incentive a las personas a buscar un desarrollo para la comunidad, por medio de las creencias, tradiciones, literatura, música, entre otras características. “En este sentido, la posibilidad de generar relaciones entre las diferencias, bajo la premisa del diálogo, la negociación y el intercambio equitativo de construcciones materiales y simbólicas cargadas de significados”. (Martínez, 2016, p.15)

La gestión sociocultural permite que diferentes grupos de personas que integran la comunidad deban negociar, comunicarse entre las personas, para plantear acciones que procuren el bienestar y el desarrollo de las personas y la comunidad.

(...) un proceso construido de forma democrática, mediante la acción de agentes facilitadores que recurren a un conjunto de herramientas y métodos asociados a la planificación, con el propósito de generar la participación activa de los miembros de una comunidad, en la definición, ejecución y apropiación de proyectos de promoción de la creatividad y puesta en valor del patrimonio cultural, en consonancia con las necesidades y requerimientos particulares del desarrollo integral de su propio

territorio. (Programa de Formación en Gestión Cultural, 2011, citado en Martínez, 2016, p.16)

La labor del SINEM, por medio de su gestión, ha sido en la enseñanza musical, que por ende compete al involucramiento de las personas encargadas de la niñez y la juventud a participar en estos espacios, también, retoman la música de personas compositoras sancarleñas, a quienes se les realizan homenajes y actividades que aportan al sentido de identidad y pertenencia a la comunidad.

Por otro lado, se puede observar como un centro que puede generar este valor en buscar el bienestar de la niñez y juventud, así como aportar herramientas para el desarrollo de las habilidades blandas y de contextualizar el espacio en las cuales se desarrollan.

En sí, la gestión cultural se identifica ante la creación de una estructura que debe responder a las demandas culturales que se desarrollan en la comunidad de Aguas Zarcas, no es un secreto que el SINEM no solo abarca esta comunidad sino todo el territorio sancarleño y su cultura, pero por el carácter de la investigación se abarca solo la comunidad.

En otras palabras, el trabajo del SINEM es mayor, debe llevar una gestión desde el sentido intercultural con el fin de velar por los derechos culturales y el patrimonio cultural del territorio, por eso mismo, la estructura, los planes, los programas y la dinámica administrativa que este conlleva es una tarea que –como entidad pública–, debe llevar el proceso de manera transparente, participativa e inclusiva.

La importancia de la Planificación Estratégica en la Gestión Cultural

Desde la gestión cultural se abre el espacio de crear, proponer y construir de manera colectiva todas aquellas acciones que se desean representar como patrimonio cultural por parte de la comunidad, para ello, también es importante poder plantear desde la priorización de los aspectos con el fin de tomar una intervención de escenarios estudiados.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009, p.5)

Como parte de la gestión, la planificación funciona como esa herramienta que viene a fortalecer la toma de decisiones a nivel de la organización; pues no solo se adapta al

entorno en que se encuentra sino se crea un futuro en el cual se proyecta la organización o la gestión en sí.

También, facilita el proceso para así incidir en las decisiones de la organización; además, crea panoramas o entornos que pueden predecir comportamientos de cómo reaccionará el entorno, por medio del diagnóstico en el cual se gestiona como se encuentra la organización en aspectos internos y externos, se pueden tomar decisiones claras y concisas de acuerdo con la realidad; en ese sentido, Armijo indica que: “La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias”. (2009, p.8)

Entonces, la gestión cultural se fortalece por medio de la Planificación Estratégica, ya que permite un proceso para la toma de decisiones a nivel organizacional, también ayuda a esta constante retroalimentación, con el fin de garantizar la mejora de los servicios a la comunidad.

El contexto sociocultural donde se construye la cultura

Es preciso especificar como los elementos se van construyendo en un determinado espacio, y, por otro lado, las relaciones que tienen entre sí. A lo largo del trabajo, se ha mencionado que la cultura es la columna vertebral o la base de cada elemento, pero la cultura está vinculada a un contexto específico, así como se mencionó en el apartado de patrimonio cultural, son estructuras y sentires que se heredan, el contexto llega a especificar ese momento; por lo tanto, en este apartado se aborda la conceptualización del contexto sociocultural.

(...) al entorno social y cultural en el que crece y vive una persona, y la influencia que este ejerce en sus ideas y comportamientos. Dentro de este concepto se incluyen los aspectos históricos, políticos, económicos, educativos, religiosos, éticos y estéticos presentes en su comunidad en un espacio y tiempo determinados. (Zorzi, 2019, párrafo 1)

De acuerdo con Zorzi, el contexto sociocultural además de abarcar lo que es el patrimonio, la identidad de las personas de la comunidad con ciertos elementos que construyen, también se visualizan otros, como lo es el aspecto social y el económico. Es importante rescatar que la gestión del SINEM le inciden este contexto sociocultural de la comunidad.

Debido que son el mecanismo de como la comunidad responde a la demanda de sus necesidades o problemáticas, también, son la manera en que participan y son parte del espacio que han gestionado.

(...) ejerce un papel fundamental en los diferentes aspectos de una sociedad, influencia desde la forma como las personas se relacionan (no solo entre ellas mismas, sino también con las organizaciones que las gobiernan), hasta el uso y aprovechamiento de las tecnologías disponibles. (Vera, Carrillo, Peña, Ariza y Acosta, 2012, p.223)

El contexto sociocultural se puede ver como una llave que brinda el crear un espacio en el cual las personas de la comunidad conozcan la realidad en la que conviven, tanto las organizaciones de gobiernos que ejecutan sus gestiones por medio del contexto de la comunidad, aun así, si la organización del gobierno estuviera fuera del contexto sociocultural de la comunidad, es claro que durante su gestión se abarcará a dicho contexto comunitario.

En el SINEM se evidencia ese contacto directo por medio de la junta de padres y madres, y a nivel administrativo y académico, ya con su trayecto en la gestión, su propio personal son personas de la misma comunidad o de distritos cercanos, en lo cual ya se comparte la realidad de dicha comunidad por medio de su gestión.

De acuerdo con García (2014, p.57) menciona que algunos elementos esenciales que considera parte del contexto sociocultural:

- Los usos y costumbres de una comunidad.
- La cosmovisión del grupo.
- La forma de organización de sus habitantes.
- El lenguaje que utilizan.
- Sus actividades productivas y la división de trabajo.
- Sus ritos y el culto a ciertas deidades con sus respectivos significados.

Se denota que el contexto sociocultural abarca puntos específicos de participación, necesidad y desarrollo por parte de las comunidades, en las cuales se pueden construir los tipos de organizaciones, entre otros elementos.

El SINEM es un tipo de organización dentro del contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas, la forma en que la gestión enfrenta las necesidades o

repercusiones que suceden dentro de la comunidad, de acuerdo con el enfoque que impactan en el territorio que es la cultural.

La comunidad el espacio de la cultura

Las personas que habitan un territorio inciden directamente en la cotidianidad de sus personas vecinas, compartiendo saberes y costumbres que les hace denominarse como comunidad, dentro de las similitudes que comparten buscan el bienestar y el desarrollo entre todas las personas. Así ejemplificado como una red, en ella se encuentran todas las personas de la comunidad, si alguien daña la red esto puede llegar a perjudicar o ser beneficioso a los integrantes de la red.

Causse (2009) menciona que la comunidad es "(...) un sistema de relaciones psicosociales, a un agrupamiento humano, al espacio geográfico o al uso de la lengua según determinados patrones o hábitos culturales". (p.12)

El espacio en el cual se construyen saberes y sentires se transforma y viven en las realidades de las personas de la comunidad de Aguas Zarcas, muchos se convierten en herramientas con el fin de buscar el bien común.

Por su forma de organizarse y la gestión que realiza, el SINEM incide en la comunidad, con el fin de buscar ese bien común que construye a nivel de la cotidianidad de la comunidad de Aguas Zarcas, transformando así muchas realidades para las personas beneficiarias.

Capítulo III. La metodología

En el siguiente capítulo se desarrollaron los aspectos definidos para la operación de los objetivos del proyecto de investigación, por ejemplo, ¿cuáles técnicas se utilizaron?, la selección de la población entrevistada y el enfoque de la investigación.

Ante la situación de la crisis pandémica por causa de la COVID-19, el proyecto de investigación procedió a limitar el contacto con las personas participantes seleccionadas y también se aprovechó como una invitación a crear nuevas herramientas virtuales para el cumplimiento de los objetivos.

Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación se realizó de manera cualitativa, debido a que fue necesario caracterizar elementos y describir el contexto en el que se encuentra la Escuela de Música del SINEM, con el fin de comprender la incidencia en la comunidad de Aguas Zarcas.

El estudio cualitativo busca la comprensión de los fenómenos en su ambiente usual, con el fin de abarcar y desarrollar la información basada en la descripción de situaciones, lugares, periódicos, textos, individuos, entre otros aspectos. (Ramos, 2015, p.15)

Por eso mismo, los objetivos planteados buscan describir situaciones, lugares, personas, tradiciones, diversas formas de patrimonio y elementos simbólicos necesarios para el abordaje del objeto de estudio, así se facilita el enfoque cualitativo el desarrollo del proyecto de investigación.

El paradigma que orienta esta investigación se define como **la teoría crítica o paradigma crítico**; pues se procura efectuar un cambio de un espacio por medio de la intervención, la participación y la reflexión crítica.

Este paradigma se contextualiza en una práctica investigativa caracterizada por una acción-reflexión acción, lo cual implica que el investigador busca generar un cambio y la liberación de opresiones en un determinado contexto social. (Ramos, 2015, p.13)

Dentro del paradigma se incentiva ofrecer un diálogo de la persona investigadora e investigada, debido a que el conocimiento de la persona investigadora como el

conocimiento del grupo o personas sujetas de investigación, tienen relevancia en la contextualización de la realidad.

Tipo de investigación

La estructura del proyecto de investigación se delimita como **descriptiva analítica**; pues fue necesario definir aspectos importantes como lo son el patrimonio tangible e intangible de la comunidad de Aguas Zarcas y detallar eventos determinantes de la incidencia de la gestión del SINEM.

Cuando se procede a la delimitación y la definición del tema, en sí lo que se desea investigar y la recopilación de antecedentes, Barrantes (2002) menciona que “estudia los fenómenos tal y como aparecen en el presente, en el momento de realizar la investigación” (Barrantes, 2002, p.66) se requiere describir el comportamiento de los fenómenos presentes, la gestión del SINEM en la comunidad de Aguas Zarcas, con el fin de describir el fenómeno y comprender las relaciones que han incidido durante la gestión.

En tanto en el aspecto analítico se refiere al “(...) conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías” Ruiz, 2006), al determinar la parte descriptiva de la investigación fue necesario identificar los elementos, así como el comportamiento y la relación que tienen entre sí.

Por eso mismo, el proyecto de investigación se estableció como descriptiva analítica, en el cual permitió que delimitar aspectos en un determinado tiempo y elaborar una propuesta de acciones estratégicas para la gestión cultural del SINEM Aguas Zarcas.

Población

La población seleccionada para el proyecto fueron personas que han sido parte del personal de trabajo o han trabajado conjuntamente con las operaciones de la Escuela de Música de Aguas Zarcas, entre ellas se define como la junta de padres y madres, personal administrativo, mantenimiento y docente en el período 2014-2019.

Para recolectar la información, se seleccionaron personas que cumplieran con los criterios mencionados; además, a quienes conocen, comprenden y tienen la experiencia en el problema de investigación, también tienen conocimiento de las diferentes perspectivas existentes en el tema.

Se desarrolló un muestreo no probabilístico de conveniencia, además de las características que se mencionan por su eficacia; asimismo, resulta pertinente para los objetivos que se plantearon en la investigación, que son personas que están en la gestión

de la Escuela de Música de Aguas Zarcas SINEM, junta de padres y madres y exdirectores y coordinadores académicos.

Fuentes de información

Para la documentación de fuentes bibliográficas **secundarias**, se procedió a la búsqueda de la siguiente forma: sobre la situación de la comunidad, el motivo de establecer el SINEM en la comunidad de Aguas Zarcas, la experiencia de la gestión durante los años desde el 2014 hasta la actualidad, así como las acciones que realizaron para incidir en la comunidad; por otro lado, también se buscó el contexto de la gestión musical en Costa Rica y de dónde surgió el proyecto del SINEM (ya establecido como ley).

Algunos de los principales documentos que se utilizaron para el aporte de la investigación fueron el Plan Operativo Institucional 2019 del SINEM, Informe de Presupuesto Ordinario 2017, Informe de “Memoria 2018-2019 del SINEM”, Plan de Desarrollo Distrital de la Municipalidad de San Carlos y Plan de Mejora SINEM 2019-2022 de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas. También como las experiencias de otras escuelas de formación musical a nivel latinoamericano e internacional, en las cuales representen características fundamentales y de interés para la investigación determinada.

La pandemia por causa de la COVID-19, provocó que la búsqueda de fuentes secundarias se realizará en su mayoría y facilidad para el proceso de manera virtual, por medio de la herramienta del buscador de internet.

Paras las **fuentes primarias**, se necesitó la participación de cuatro personas exdirectoradas, una persona en la parte de la administrativa de la Escuela Música y una persona de la Asociación de Padres y Madres de Familia, para conocer el contexto de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas, desde el 2014 y la forma de organización que han ejercido.

Por otro lado, también se recopiló la perspectiva de diez personas docentes, tres del área administrativa y una persona de la Asociación de Padres y Madres de Familia, para el análisis de la gestión actual, la manera en la cual operan y la construcción de acciones de mejora para la gestión. Las personas entrevistadas han sidola columna vertebral del trabajo de investigación, en el cual se obtuvo un total de diecisietepersonas participantes.

Técnicas de recolección de información

En el siguiente apartado se mencionan las herramientas que fueron utilizadas para la recolección de datos de acuerdo con el enfoque cualitativo de la investigación. En primera

instancia, cada herramienta se elaboró de acuerdo con los objetivos específicos del proyecto, para facilitar el orden de redacción en el apartado “análisis de resultados”.

Es importante mencionar que la recolección de datos se llevó a cabo durante el contexto de la pandemia de la COVID-19.

En la etapa de la pandemia, ya se contaba con las solicitudes del esquema de vacunación y aforo a la mitad de las personas en los espacios. Aunque el carácter del proyecto se requería la participación y se planteó, de manera que no fuera parcialmente participativa y hacer uso de los medios virtuales.

La propuesta mencionada de la virtualidad de las herramientas fue entregada a la Escuela de Música de Aguas Zarcas, pero ella dio el consentimiento de que la persona investigadora realizara la recolección de datos presencial, pero con la condición de tener el esquema de vacunación, distanciamiento y el aforo en las aulas.

La entrevista

Para la investigación fue pertinente dos tipos de entrevista: la estructurada, esta se aplicó al personal docente y administrativo de la Escuela de Música y, asimismo, la semiestructurada, la cual se utilizó para las personas ex directoras y representante de la Asociación de Padres y Madres.

Es importante mencionar el significado de la entrevista para el proyecto de investigación, en la cual “el entrevistador(a/es) realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a está (el instrumento prescribe que cuestiones se preguntará y en qué orden)”. (Hernández et al., 2014, p.403)

Las entrevistas semiestructuradas se constituyeron en la primera herramienta aplicada en el proyecto de investigación y permitieron la participación de diez personas ex directoras, una del cuerpo administrativo y uno de la Asociación de Padres y Madres, quienes relatan sus experiencias, anécdotas y sentires del proceso de gestión, aunque en la guía de preguntas no estaba planteado sobre la representación del puesto y los aportes que darían a la gestión, se permitió el espacio para que expresaran sobre la importancia del puesto en el que se encontraron y los aportes que brindarían a la gestión actual.

Por lo tanto, de acuerdo con el concepto de la entrevista semiestructurada, “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador (a/e) tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener más información”. (Hernández et al., 2014, p.403)

La herramienta facilitó contextualizar la dimensión sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas que se gestiona desde la Escuela Música del SINEM, por medio de las

perspectivas y experiencias que vivieron exdirectores y parte del personal administrativo y docente.

Para la **entrevista estructurada**, en primera instancia, se aplicó una prueba a personas que estuvieron en procesos similares en otras Escuelas de Música del SINEM, las correcciones se realizaron en la comprensión de los textos y de la visión de la persona investigadora al explicar el proceso de la entrevista.

Para la prueba se necesitó de cuatro personas que tuvieron un perfil similar al personal del SINEM de Aguas Zarcas, eran personas profesionales en la música, quienes trabajaran en una Escuela del SINEM y no fuera la de Aguas Zarcas, se tuvo la participación de docentes de Alajuela, Frailes, entre otras, las retroalimentaciones fueron de utilidad para la corrección y la aplicación de la entrevista estructurada, la cual se realizó en dos modalidades: virtual y presencial.

La entrevista estructurada estuvo relacionada de acuerdo con el objetivo de la investigación, en lo cual responde a la caracterización del modelo de gestión de la Escuela de Música de Aguas Zarcas, en el cual se basó en la herramienta de las 7 S de McKinsey, este expone bases para la ejecución de una organización, estas se constituyen: sistema, estructura, personal, estrategia, valores compartidos, estilo y habilidades.

También para la aplicación de la entrevista estructurada se realizó un taller virtual, con el fin de explicar brevemente sobre cómo se componen las 7 S de McKinsey y su importancia en las organizaciones. Se tuvo participación de diez personas docentes y tres del cuerpo administrativo, con un total de trece personas de dieciséis que son parte de la organización.

Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional fue uno de los procesos de igual importancia en la recolección de la información, pero, primeramente, este se define como “Es un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa con una visión a futuro”. (Tejada, 2019, p.88)

La recolección de los datos del diagnóstico organizacional se llevó a cabo en dos modalidades: presencial, por medio de dos talleres (en este se tuvo presente las medidas sanitarias requeridas y por eso mismo la aplicación de dos talleres por el aforo de las personas), se aplicó la herramienta del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), en este se permitió el diálogo constante, el criterio de cada persona sobre las dimensiones del FODA y las propuestas que aportaban hicieron que el espacio fuera enriquecedor y de provecho para la recolección de los datos.

La otra modalidad fue de manera virtual, por medio de la entrevista estructurada; pues la herramienta las 7 S de McKinsey facilitó información sobre el estado de la organización del SINEM de Aguas Zarcas.

Taller participativo

El primer taller participativo se realizó por medio virtual, en el cual se tuvo dos momentos y uso de dos herramientas para proceder con la recolección de los datos. En primera instancia, se llevaron a cabo dinámicas introductorias sobre la explicación de la herramienta de las 7 S de McKinsey y la importancia que tiene en las organizaciones, ya posteriormente se implementó la entrevista estructurada, enfocadas en el mismo tema de las 7 S McKinsey.

El segundo, fue el taller presencial realizado en dos grupos por motivo de las medidas sanitarias, en este se efectuó la validación de los resultados de la entrevista estructurada, la elaboración del FODA y la participación de otros integrantes del personal que no pudieron participar en la entrevista estructurada, así se cumplió con un 100% en la participación en la recolección de los datos.

Por medio de reuniones individuales con el personal del SINEM de Aguas Zarcas, se validaron los datos obtenidos del FODA y, además, se realizó la propuesta de acciones estratégicas de la Escuela de Música de SINEM Aguas Zarcas 2022-2026 por medio de sus aportes.

Limitaciones metodológicas

Ante el planteamiento del trabajo de investigación es importante destacar las limitaciones que se visualizaron en el proceso.

Limitaciones

El proyecto de investigación se desarrolló en el contexto de la pandemia por causa de la COVID-19, lo cual afectó los espacios para realizar actividades con las personas informantes de la investigación, entre otras limitaciones:

- La COVID- 19: respecto a la dinámica de la aplicación de las encuestas, entrevistas y talleres se realizaron cambios en la metodología que respondiera al distanciamiento social solicitado para evitar la propagación del virus.
- Las medidas sanitarias: se tuvo que duplicar esfuerzos por parte de la persona investigadora; pues, por el aforo en los espacios como las aulas, debía dividir el grupo en dos y trabajar dos días.
- Reacción a la dinámica de distanciamiento: en el proceso de aplicación de las entrevistas, las personas entrevistadas algunas reaccionaron de manera indispuesta al exponerse la entrevista de manera virtual, solicitaban la presencialidad y con las medidas de distanciamiento.
- Entrevistas semiestructuradas virtuales: durante las entrevistas que se aplicaron con esta modalidad, la persona entrevistada se limitaba a responder las preguntas que se le realizaban, no de manera conversatorio, como lo permite este tipo de entrevistas, esto generó un espacio limitado y con problemas de conexión, lo cual influía en la fluidez de la conversación.

Por otro lado, para la persona entrevistadora, era cómodo realizar las entrevistas en esta modalidad, ya que disponía de su propio espacio y no tenía que trasladarse hasta el lugar. Sin embargo, no se obtenían los resultados esperados en el proceso de la entrevista.

Capítulo IV. Análisis de resultados

El contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas

En primera instancia, se desarrolla un resumen de la caracterización del contexto sociocultural, desde la perspectiva del personal del SINEM, las personas ex directoras y la Asociación de Padres y Madres, para introducir la forma en que la gestión del SINEM ha repercutido en la dimensión sociocultural comunitaria y los resultados que ha tenido como política pública.

Aguas Zarcas, como comunidad, se encuentra en un buen punto estratégico a nivel distrital, es donde se ubican la mayoría de los negocios de servicios, instituciones gubernamentales y la conexión del transporte público para trasladarse a otros distritos del cantón.

De acuerdo con las personas entrevistadas, el SINEM llega a la comunidad por medio de un estudio realizado por el Ministerio de Cultura, en el cual se consideraron variables como la condición de vulnerabilidad social de las personas menores de edad, la capacidad organizativa y la cercanía con otros distritos de la región. Actualmente, el estudio realizado por el Ministerio de Cultura para establecer el SINEM en Aguas Zarcas, no se encuentra disponible.

Cabe agregar, el esfuerzo organizativo de las personas profesoras que realizaron para que la Escuela del SINEM quedara en la comunidad de Aguas Zarcas. Entre ellas se destaca, Manrique Alfaro, músico de la zona y profesor de música pensionado del Colegio Nathaniel Arias Murillo. Participó en los procesos de negociación con el Ministerio de Cultura y las autoridades del SINEM Costa Rica, posteriormente cuando el SINEM se instala en la comunidad, forma parte de la definición de departamentos internos como la dirección de la Escuela Música y parte del cuerpo de docencia.

También profesores que se destacan en el proceso fueron Víctor Gómez y Marcos Mora, actuales músicos del cantón de San Carlos y profesores egresados del Colegio Nathaniel Arias Murillo, y luego directores de la Escuela Música.

Al tener un cuerpo administrativo y de docencia de la propia comunidad, crearon desde el inicio una gestión que tuviera aspectos y proyecciones sobre la dinámica sociocultural de la comunidad, tenían conocimiento sobre la infraestructura de puntos estratégicos representativos, los cuales funcionaban para atraer a estudiantes nuevos a la Escuela de Música y, asimismo, donaciones o apoyo de las empresas locales.

Es importante mencionar que dentro del contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas tiene características en común con el cantón de San Carlos, por eso mismo dentro del desarrollo del apartado se destacaron características socioculturales y zonas del cantón de San Carlos.

Aguas Zarcas tiene una amplia diversidad cultural que se expresa en las prácticas, costumbres y tradiciones, estas se reproducen por medio de las agrupaciones que surgen constantemente en sus calles, como lo son las bandas de calle, las agrupaciones musicales, las cimarronas, el folclore, entre otras.

Otro elemento importante es la representación de las religiones en la cultura comunitaria, se realizan fiestas, turnos de venta de comida y puntos de encuentro de acuerdo con las celebraciones que realiza cada religión.

Este dato se ha utilizado de manera estratégica para la dinámica de la gestión de la Escuela de Música con la comunidad; pues dentro de las entrevistas las personas concuerdan que las iglesias son un punto estratégico para realizar conciertos y actividades con otros grupos locales. Estos templos son lugares claves donde las personas asisten con mayor frecuencia. Además, su infraestructura es muy espaciosa, de fácil acceso, se ubican en los centros de las comunidades y en materia musical favorece la acústica.

La parroquia de San José de Aguas Zarcas es uno de los principales templos que se destacan en el contexto sociocultural comunitario, es donde se realizan actividades culturales de la comunidad y además se encuentra en el centro de Aguas Zarcas. En esa misma localización también se ubica la parada de buses que conecta con Pital, Venecia, Río Cuarto, Ciudad Quesada y pueblos periféricos del distrito. (Ver anexo N.º 8)

El templo es un espacio significativo para la comunidad, al frente de este es tradición que se realicen pasacalles, actos cívicos y presentaciones de agrupaciones culturales, también se utiliza como punto de referencia de la comunidad y a nivel del cantón se usa como símbolo que representa al distrito de Aguas Zarcas.

El SINEM utiliza este espacio para realizar sus presentaciones, uno de los ejemplos de la manera en cómo los utiliza es el siguiente: las presentaciones de la orquesta se llevan a cabo después de la misa de 9:00 a.m. o a las 7:00 p.m., que son las horas cuando hay más asistencia de las personas a la ceremonia.

En los anuncios parroquiales que realiza el sacerdote, se invitaba a la comunidad para que se quedara escuchando a la orquesta del SINEM después de la misa. La mayoría de las personas se quedaban a escuchar las presentaciones, no solo de la orquesta sino a otros grupos que invitaba el SINEM. También se comenzó a generar el cómo enseñar a la

gente a escuchar música clásica y conocieran los instrumentos que componían la orquesta, todo esto con el fin de llamar la atención de las personas menores de edad a ser parte de la Escuela de Música y para dar a conocer lo que es el SINEM.

Más adelante, la Escuela de Música comenzó a generar un repertorio con el cual la comunidad fuera parte de la presentación. Se tocaban canciones de compositores del cantón y música costarricense. Durante las presentaciones la canción que más se destacaba era el himno de San Carlos; pues la gente se ponía de pie y cantaban en conjunto con la orquesta.

Otra de las Iglesias que ha utilizado la Escuela de Música para las presentaciones es el templo de Venecia. Está comunidad siempre recibía al SINEM –como se dice popularmente “con los brazos abiertos”–, la iglesia se llenaba de gente cuando se presentaba la Escuela de Música.

Las presentaciones eran muy frecuentes en la comunidad de Venecia; un distrito vecino a la comunidad de Aguas Zarcas. Posteriormente, se comenzó a organizar un coro con integrantes de la propia comunidad de Venecia, en el cual se realizaban presentaciones en conjunto con la orquesta de la Escuela de Música, hasta el punto de que llegó a tener presentaciones en el Teatro Mélico Salazar.

Para abarcar otros puntos representativos de la comunidad de Aguas Zarcas, se encuentra también el Salón Comunal Multiuso administrado por la Asociación de Desarrollo Integral de Aguas Zarcas. La Escuela de Música ha aprovechado este espacio para hacer presentaciones, ensayos o convivios.

Una actividad de significado comunal en la que se ha involucrado la Escuela de Música es la carrera recreativa nocturna que tiene por eslogan “Corramos por la música”. La Escuela se ha sumado a los esfuerzos de empresas y organizaciones locales como el Comité Cantonal de Deportes y CoopeAnde N.º 7, entre otras. Estas instancias cada año coordinan la actividad que consiste en un recorrido de 5 km.

Como parte de la organización de las carreras se realizaban rifas, regalos, medallas y camisetas a las personas que participaban. Era común ver a los padres y madres de familia colaborar, aunque no pertenecieran a la Asociación o no fueran personas docentes que participaran en la carrera junto a sus estudiantes.

En ausencia de un Centro Cívico por La Paz, la Escuela de Música de Aguas Zarcas utilizaba las aulas del Colegio Nathaniel Arias Murillo. Este colegio se puede caracterizar por ser una cuna de músicos del cantón, ya que ofrecen espacios culturales a sus estudiantes para incentivar la cultura de la comunidad.

En este colegio se promociona el folclore con sus grupos de baile, la banda de calle, la cimarrona, así como la famosa “Estudiantina”, agrupación de cuerdas con varios años de trayectoria y dirigida por el profesor Francisco Pérez Rodríguez, pionero de la música sancarleña y líder comunal que ha aportado en el desarrollo de la comunidad de Aguas Zarcas.

Actualmente, dentro de los espacios culturales se encuentra el Centro Cívico por la Paz (CPP), un centro de riqueza cultural y recreativo para que las personas puedan disfrutar y practicar sus actividades. También, convergen instituciones públicas que velan por el cuidado de las personas menores de edad. Es muy reciente, pero se ha caracterizado por ser un punto de encuentro seguro para las personas menores de edad y por impactar positivamente en la cultura sancarleña.

La Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas se encuentra en el CPP, en donde pueden utilizar del anfiteatro y aulas específicas para las actividades de la Escuela. También, el espacio ha sido aprovechado para que la Escuela de Música realice actividades en conjunto con el PANI o el Consejo de la Persona Joven (CPJ), ya que tienen objetivos similares enfocados hacia la niñez y la adolescencia de la comunidad.

Los espacios mencionados han generado ese simbolismo, nostalgia, cariño hacia las personas de la comunidad, ya que han sido lugares en los cuales las personas se expresan, se organizan, proyectan objetivos en común y se apropian de los espacios institucionales y comunales, con el fin de incentivar y promocionar el desarrollo comunal.

Por otro lado, el establecimiento y la gestión del SINEM en el distrito de Aguas Zarcas, ha puesto como primer tema a la niñez y la adolescencia en el desarrollo del cantón, con el fin de incentivar que se establecieran otras instituciones públicas y la creación de proyectos como lo es el Centro Cívico por la Paz.

La incidencia de la gestión del SINEM en el contexto sociocultural desde el 2014 hasta el 2019

Ahora bien, al conocer en el distrito los espacios representativos de la comunidad como las costumbres, tradiciones y aspectos de la identidad sancarleña, en este apartado se comenta la trayectoria de la gestión del SINEM después de cuatro años de llegar a la comunidad hasta antes de la pandemia por causa de la COVID-19 en el 2019.

Así como la experiencia para las personas entrevistadas que han estado dentro de la gestión, las limitaciones y los alcances de la gestión. También, se pretende puntualizar

la manera en que el SINEM ha aprovechado elementos del contexto sociocultural como potenciadores de su gestión y para incidir en el contexto.

En el 2014: cuatro años después de llegar a Aguas Zarcas

Al cumplir cuatro años en la comunidad de Aguas Zarcas, el SINEM aún era un proyecto reciente que trataba de establecer una estructura organizacional que atendiera las necesidades del momento y cumpliera con los objetivos establecidos de la organización. En ese momento, las instalaciones del SINEM se encontraban en el CTP de Aguas Zarcas.

Además, de acuerdo con el documento de **Información General de la Sede Aguas Zarcas** creado por Griselda Zavala (2014), tenían un registro de estudiantes matriculados con un total de 189, con una deserción de 78 personas estudiantes.

En ese período, las personas entrevistadas resaltan la ausencia de una persona en el puesto de la dirección; pues el proceso de selección para la dirección llevó un tiempo prolongado.

En ese contexto, la propia administración intentaba asumir las funciones del puesto de dirección, las personas entrevistadas mencionan que quien “estaba como coordinador académico también realizaba las funciones del puesto de la dirección, le llamaban al puesto director interino, pero era el de coordinador académico”. (Exdirector,2021)

Gracias al apoyo y distribución de tareas entre la Asociación de Padres y Madres de Familia, las personas profesoras y la administración, lograron cubrir las necesidades de la Escuela, priorizar funciones y postergar otras actividades.

Las principales limitaciones identificadas de acuerdo con la entrevista semiestructurada realizada a exdirectores, administrativos y representante de Asociación de Padres y Madres, durante este periodo de gestión son:

- Se encontraba la duplicidad de funciones, las personas docentes eran tanto profesores en el MEP como en el SINEM, esto hacía que en su mayoría de tiempo estuviera ejecutando clases en los colegios y escuelas, y apenas le alcanzaba el tiempo para llevar a cabo las funciones de facilitación en el SINEM, lo cual sobrecargaba sus tareas y sus tiempos. Por ejemplo, el coordinador académico ejercía funciones como profesor del MEP y también como director interino de la Escuela de Música.
- Desde el 2013 se congelaron las plazas de los puestos de docencia, por ello, con cinco personas docentes se tenían que cubrir una población de 400 personas estudiantes.
- El CTP Aguas Zarcas, decide trasladar al SINEM a otras aulas, lo cual redujo su espacio para realizar sus operaciones.

- Se caracterizó por ser reactiva y solucionar en el momento las necesidades de la Escuela, lo cual dejó en segundo plano los procesos proactivos de planificación estratégica y desarrollo de proyectos.

Ante las limitaciones se pueden destacar los siguientes alcances:

- Ante el faltante de plazas para docentes, la Asociación comenzó a contratar personas estudiantes avanzadas en instrumento, con el fin de cubrir la demanda de personas estudiantes.
- Fue una de las gestiones con más apoyo por parte de las alianzas, entre ellas estaban: Canal 14, Coocique, R.L., TicoFrut, CoopeAnde N.º7, por medio de productos o publicidad hace que el SINEM pueda continuar con sus actividades.
- Se realizaron giras a las comunidades del cantón de San Carlos con las orquestas Juan de Dios Granados (estudiantes principiantes), Chico Castro (para estudiantes intermedios) y Paulino Porras (estudiantes avanzados).
- Los nombres de las orquestas tenían nombres de músicos sancarleños, fue propuesto por Manrique Alfaro, profesor pionero de incentivar a que el SINEM se estableciera en la comunidad de Aguas Zarcas.
- El repertorio de las orquestas era bastante diverso, tiene repertorio clásico, latino y música sancarleña.
- Se realizó el homenaje a la música sancarleña en conjunto con la Escuela de Música de Frailes.
- Se fomentó en las comunidades la música clásica.
- El SINEM comienza a participar con mayor frecuencia en las actividades de celebraciones cantonales, en donde conmemoran a músicos de la zona.

Año 2015-2016: momento de cambios

Durante el período de 2015 a 2016, la Escuela de Música por fin se le asignó a una persona directora, en este caso al profesor Gustavo Camacho, actualmente es director de la Escuela de Música de Alajuela.

El profesor Camacho permaneció durante un período de un año y seis meses, quien caracteriza su gestión como un proceso de “carpintería”, debido a la definición de operaciones administrativas que tuvo que llevar cabo; además de procurar por la documentación y la justificación de las actividades que se realizaban.

Es importante mencionar que el SINEM fue un proyecto potenciado durante el gobierno de Oscar Arias (Liberación Nacional período 2006-2010); así como producto del

cambio de gobierno por otro partido político en ese momento (Partido Acción Ciudadana período 2014-2018), se realizó un proceso de revisión en las finanzas de las instituciones públicas, incluida el SINEM, por ese motivo se congelaron plazas, convenios y otras actividades.

En el proceso de la gestión se presentaron las siguientes limitantes:

- Se inicia un proceso riguroso en la parte administrativa del SINEM; pues se debía justificar cada proceso que deseaban realizar, además, presentaban recorte del presupuesto, lo cual limitaba las operaciones de la Escuela.
- El espacio asignado de la Escuela era pequeño y no apto para cubrir la demanda de estudiantes.
- Disminuye el ingreso de matrícula de las personas estudiantes y aumenta la deserción, debido a los cambios que lleva la Escuela de Música.

Por otra parte, ante las condiciones que se encontraba la Escuela, siempre se intentó buscar “soluciones a lo imposible”, así que ante las limitaciones se pueden destacar los siguientes alcances:

- La Participación de la Escuela de Música en los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI). Este espacio fue importante para establecer alianzas con el Ministerio de Justicia y Paz, el PANI y el Ministerio de Salud.
- Se dio continuidad a las “Carreras Recreativas Nocturnas del SINEM” en conjunto con organizaciones locales. Esta actividad comienza desde el 2012, con el fin de recaudar fondos para la Escuela para atender los gastos. Según cuenta el profesor Gustavo Camacho y Oscar Barrientos, siempre tuvieron gran anuencia y apoyo de las personas de la comunidad que esperaban la carrera cada año.
- Se abre por primera vez en la Escuela el programa “música para la primera infancia”. Este consiste en clases de música de estimulación temprana para la niñez de 0 años, lo cual tuvo una reacción positiva por parte de la comunidad y generó una gran demanda. Lo anterior provocó considerar la contratación de otras personas profesionales.
- La donación de un terreno propio para la construcción de la Escuela de Música, por parte de un vecino de la comunidad, pero este proceso no se logró concretar.
- Comenzaron las gestiones para la construcción del Centro Cívico por La Paz, en donde las autoridades correspondientes a las operaciones de los Centros Cívicos comprometen a la Escuela de Música que si no se pasaban no se iba a construir,

prácticamente el SINEM fue el punto clave de traer un CCP a la comunidad de Aguas Zarcas. Claro, esto fue una oportunidad para la Escuela de Música de establecer condiciones con el Ministerio de Justicia y Paz (encargados de los Centros Cívicos) conforme al espacio que necesitaba la Escuela de Música.

- Por último, los ex directores de la escuela resaltan que “sin el apoyo de las personas padres y madres de familia, el SINEM en Aguas Zarcas no podría continuar brindando sus servicios o no tuviera el mismo alcance que hoy en día le permite a la niñez y adolescencia de disfrutar”. (Exdirector, 2021)
- Los padres y madres de familia se encargaron de realizar alianzas con organizaciones públicas y privadas, en representar a la Escuela de Música en espacios de toma de decisiones, recaudar fondos para cubrir gastos y realizar otras actividades con el principal objetivo de que la Escuela de Música siguiera adelante.

El exdirector entrevistado menciona que “El SINEM es una mesa de tres patas. Los papás son una de esas patas. Si los papás no están, se cae. Es más, en muchas ocasiones los papás son los que han defendido al SINEM. Son los que lo han librado de algunas cosas”. (Exdirector, 2021)

Durante la gestión del 2015 al 2016, se evidenció la importancia de tener claridad ante los procesos administrativos, documentar y justificar las actividades que se realizaban y el apoyo incondicional que efectúan los padres y madres de familia y personas encargadas de estudiantes del SINEM; pues de acuerdo con Gustavo son el contacto directo con la comunidad en la que se encuentran y conocen bien las condiciones y el contexto en el que viven.

Año 2016-2017-2018-2019: eso no es una escuela de música, eso es una escuela de seres humanos

En los siguientes años la Escuela de Música comienza a ver los resultados de los proyectos que han intentado establecer con mucho esfuerzo. Además, llega otra persona al puesto de la dirección a inicios de 2016, el profesor Napoleón Zapata, quien retoma los principios y las bases de lo que es el SINEM.

Durante los inicios de 2016, la Escuela de Música siguió dependiendo de las instalaciones del Colegio de Aguas Zarcas, espacio que empieza a ser insuficiente para sus operaciones, porque se tenía que compartir el espacio con el Colegio. Esto conllevó un

aumento de personas estudiantes en la Escuela de Música y el deterioro avanzado de los instrumentos, debido a que no se contaban con condiciones para su cuidado.

Para finales del mismo año, se realizó el traslado al Centro Cívico por La Paz, el cual fue un proceso lento y agobiante para la administración del SINEM; pues se necesitaron varias reuniones y presiones para proceder con el traslado.

La cantidad de estudiantes durante el 2016 era de 99 personas y el SINEM solo contaba con cuatro personas profesoras del MCJ. Además, conforme se fueron implementando las estrategias en 2017 y 2018, comienza a aumentar el ingreso de estudiantes y esto se aprovechó para solicitar plazas de profesores del MCJ.

Ahora bien, de acuerdo con la línea de las limitaciones que sobresalen en la gestión, destacan las siguientes:

- Falta de personal del SINEM para cubrir la totalidad de la demanda, lo cual provoca que se suspendieran las clases de solfeo a estudiantes en niveles avanzado, se sigue evidenciando el faltante de recurso humano para cubrir con la población de estudiantes.
- Se encuentra un ambiente laboral tenso, de competencia y deterioro en relación con los vínculos entre las personas compañeras de trabajo.
- Aun cuando estaba en el Centro Cívico, no se les dio acceso a los espacios que habían planificado para la Escuela de Música. Esto conllevó a seguir con la misma problemática, la limitante de espacio para impartir clases y guardar los instrumentos.
- En el 2016 se realizó un acuerdo con la Municipalidad de San Carlos para girar un beneficio económico para transportar a las personas estudiantes a las presentaciones que se realizaban, pero en el 2018, por motivos de incumplimiento del cronograma de presentaciones que les proponía la Municipalidad, esta tomó la decisión de no seguir brindando servicio, lo cual limitó los conciertos a comunidades alejadas. Cabe destacar que el incumplimiento no fue por parte de la Escuela de Música de Aguas Zarcas.
- A finales de 2019 e inicios de 2020, cierran las sedes de Platanar y Ciudad Quesada, estas dos sedes no tenían una estructura organizativa asignada como la tenía la Escuela de Música de Aguas Zarcas, tampoco una Asociación robusta de padres y madres. Además, la falta de personal docente, administrativo y el apoyo de la comunidad, redujo la matrícula de estudiantes, lo cual provocó su cierre.

La Escuela de Música se encontraba en un ambiente laboral tenso y desmotivado, debía realizar las gestiones de las otras sedes (Platanar y Ciudad Quesada) de la Escuela

de Música, el sobresfuerzo y la carga de funciones agotó al personal, así como a la Asociación de Padres y Madres de Familia.

Aun así, con el ingreso de nuevo personal, se realizaron acciones concretas ante las limitaciones que enfrentaban; además, se propusieron proyectos que deseaban realizar como Escuela para evidenciar y mostrar la Escuela de Música ante las demás personas.

Entre los alcances que tuvo la administración sobresalen:

- Se llegó a un acuerdo de beneficio económico de transporte a los conciertos con la Municipalidad de San Carlos. Anteriormente, los costos de transportes los cubrían la Asociación de Padres y Madres, pero el proceso de contratación de transporte y las distancias tenía un precio muy costoso para que lo cubriera la Asociación, aunque fue breve el beneficio fue un gran alcance de coordinación con la Municipalidad.
- Ante la tensión en el personal y la Asociación de Padres y Madres, se comenzaron a definir límites entre las funciones que realiza cada departamento, también se dio la apertura de atender las necesidades y las preocupaciones que existían en cada departamento.
- Se creó un espacio donde el personal pudieran proponer sus proyectos y ejecutarlos, con el fin de incentivar las habilidades que tiene el personal del SINEM.
- Se eliminó la prueba de aptitud que anteriormente el SINEM implementaba. El propósito de esta acción era poder reducir los accesos de ingreso a la Escuela de Música, así se volvió a una escuela más inclusiva y que responde a los principios bases de la organización.
- Aumentó la matrícula del SINEM, los años 2017, 2018 y 2019 se cerraron con un aproximado de 400 personas estudiantes.
- Al no tener suficientes docentes para cubrir con la demanda de estudiantes, se les aumenta las horas de orquesta a las personas estudiantes avanzadas y se les cancela temporalmente las clases de solfeo, esto significa que las personas profesoras que impartían solfeo a estudiantes avanzados, se les coloca ese tiempo para que impartan lecciones a las personas de nuevo ingreso.
- Por el aumento de la matrícula de estudiantes, asignaron nuevas plazas para la contratación de profesores del MCJ, con la condición de que fueran personas residentes de la zona de San Carlos.

- Por la falta de espacio en el Centro Cívico, la Escuela de Música realiza la compra de contenedores con el fin de impartir clases y guardar instrumentos.
- Pero a la Municipalidad de San Carlos no le pareció la idea de contenedores; por ende, en conjunto con la embajada estadounidense, les propuso hacer las instalaciones propias para la Escuela de Música, que actualmente se encuentra en proceso.
- Se halla un registro de un FODA (Anexo N°3) elaborado por los profesores César Acuña y Napoleón Zapata, en el cual comentaron que les benefició para poder establecer proyectos y estrategias para la Escuela de Música.
- La Escuela de Música comenzó a tener más profesionales capacitados para estimulación temprana y la ejecución del proyecto Música con Accesibilidad para Todos (MAT).
- Finalizando la gestión de Napoleón Zapata, se contaba con un total 17 docentes (doce contratados por el MCJ y cinco por parte de la Asociación de Padres y Madres), comparado con principios de 2016, se logró la contratación de exalumnos y profesionales en música del SINEM.
- Cada cierre de semestre se preparan las presentaciones finales de las personas estudiantes, en las cuales se extiende la invitación a la comunidad a asistir. Anteriormente, iban a las iglesias o salones comunales, ahora, se realizan en el Centro Cívico, en donde familiares, personas vecinas de la comunidad y demás, disfrutan del repertorio diverso que ofrecen los estudiantes del SINEM.
- En cada presentación, las personas profesoras comentan que se aprovechan estos espacios para enseñarle a la comunidad sobre la música clásica, sobre los momentos de cuándo aplaudir, cuándo no, los momentos de espera, es un aprendizaje mutuo y enriquecedor, también mencionan el hacer costumbre las presentaciones de trabajos finales para que la gente conozca los productos obtenidos durante cada año.
- La comunidad al conocer las agrupaciones que tiene la Escuela de Música les realiza invitaciones para que se presenten en los colegios y escuelas, con el fin de promocionar la Escuela en las comunidades y poder aumentar el ingreso de estudiantes; por otra parte, se comenzó a tomar a los grupos del SINEM como parte de las celebraciones o las actividades de estos centros educativos.

- El personal docente pionero del SINEM, son personas de San Carlos destacadas en la música, esto les abrió oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones en el sector cultural y efectuar presentaciones y proyectos en conjunto.
- Después de que el SINEM se estableciera en la comunidad, las personas entrevistadas funcionarias, padres y madres de familia manifestaron que hubo un aumento de agrupaciones culturales en la zona, como grupos de baile, bandas de calle, cimarronas y cameratas. En ese sentido, no es casualidad encontrar a estudiantes del SINEM como integrantes de los grupos.

Han pasado más de quinientas personas menores de edad (niñez y adolescencia) por las aulas del SINEM (funcionario Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas, 2021), cada persona con su experiencia propia, con la cual algunas toman la decisión de continuar estudiando música y otras no, aun así, rescatan la importancia del aprendizaje obtenido por el SINEM y las habilidades que obtuvieron por la música.

Otro de los puntos es que han incentivado que grupos culturales y de deportes fomenten la participación en la comunidad de Aguas Zarcas, estos espacios permiten que las personas de la comunidad participen en el proceso de apropiarse de sus espacios públicos, crear cultura y permitir construir un desarrollo cultural de manera planificada en su propia comunidad.

El avance y los cambios del contexto sociocultural comunitario, sugieren la necesidad de la planificación para atender a las personas en la música, y el SINEM mantenga y fortalezca la mejora de sus servicios para garantizar las oportunidades a las personas en situación de vulnerabilidad social, porque el incremento de profesionales y técnicos en la música debe estar acompañado de una plataforma de promoción y apoyo a estos perfiles, el cual tome en cuenta a las organizaciones del sector cultura presentes en la comunidad en el marco de una estrategia de gestión.

La caracterización del modelo de gestión cultural del SINEM en la comunidad de Aguas Zarcas

Al tener una aproximación de los avances y las limitaciones del modelo de gestión de la Escuela de Música en años anteriores, se encontraron aspectos que repercuten y son base de la gestión actual. Este apartado caracterizó el modelo de gestión de la Escuela de Música por medio de la herramienta de las 7 S de McKinsey, en el cual se diferencia de las demás gestiones por pasar su dinámica presencial a virtual (debido a la pandemia de la

COVID-19) e incluso así, mantener los esfuerzos de continuar con la oferta de estudiantes SINEM.

El personal de la Escuela de Música SINEM Aguas Zarcas

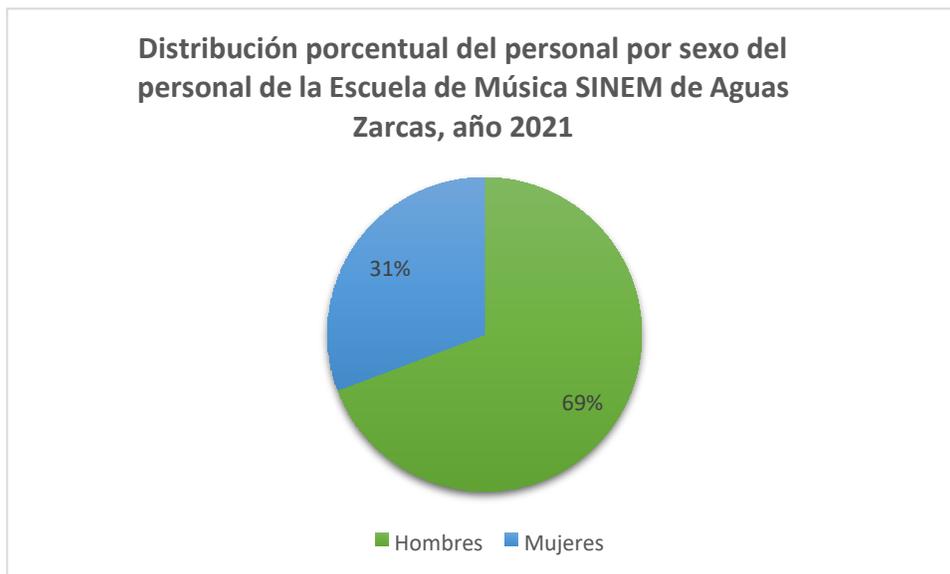
Las personas funcionarias del SINEM se caracterizan por tener un perfil interdisciplinario; claramente predomina la enseñanza musical y la ejecución del instrumento, pero también se destacan por ser de administración de empresas, guardas de seguridad, enseñanza de las ciencias, relacionistas públicos, educadoras de estimulación temprana, estudiantes de música y planificación económica y social, esto es uno de sus fuertes en la cultura organizacional: la innovación y la creatividad de sus miembros.

Las edades rondan aproximadamente entre los 20 años hasta los 59, se percibe un vacío de personal de 30 años. Este dato puede ser a causa de que el SINEM ha generado un espacio para las personas que apenas están iniciando a laborar y puedan generar experiencia, para luego encontrar otras ofertas que vayan conforme a sus necesidades. Por otro lado, el personal que rondan los 40 en adelante es posible que tenga propiedad y estabilidad, para seguir laborando en el SINEM.

Como se ha mencionado en los apartados anteriores, el SINEM intentó que su personal fueran personas que residieran en el cantón de San Carlos, por motivos de garantizar empleo a sus propios estudiantes, con el fin de generar experiencia y tuvieran estabilidad de hospedaje en la zona. De acuerdo con las entrevistas aplicadas al personal, la gran parte reside en el distrito de Ciudad Quesada, luego Aguas Zarcas, Pital y Venecia, después se encuentra en el cantón de Río Cuarto y Heredia.

Dentro de la entrevista también se les preguntó por el sexo de la persona, antes de la entrevista las personas concordaron identificarse como hombres y mujeres. De un total trece personas entrevistadas se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 1. *Distribución porcentual del personal por sexo del personal de la Escuela Música SINEM Aguas Zarcas, año 2021*



Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por entrevista al personal de Escuela de Música de Aguas Zarcas

Apenas un tercio del personal en la Escuela de Música está representado por mujeres, según se puede apreciar en el gráfico 1.

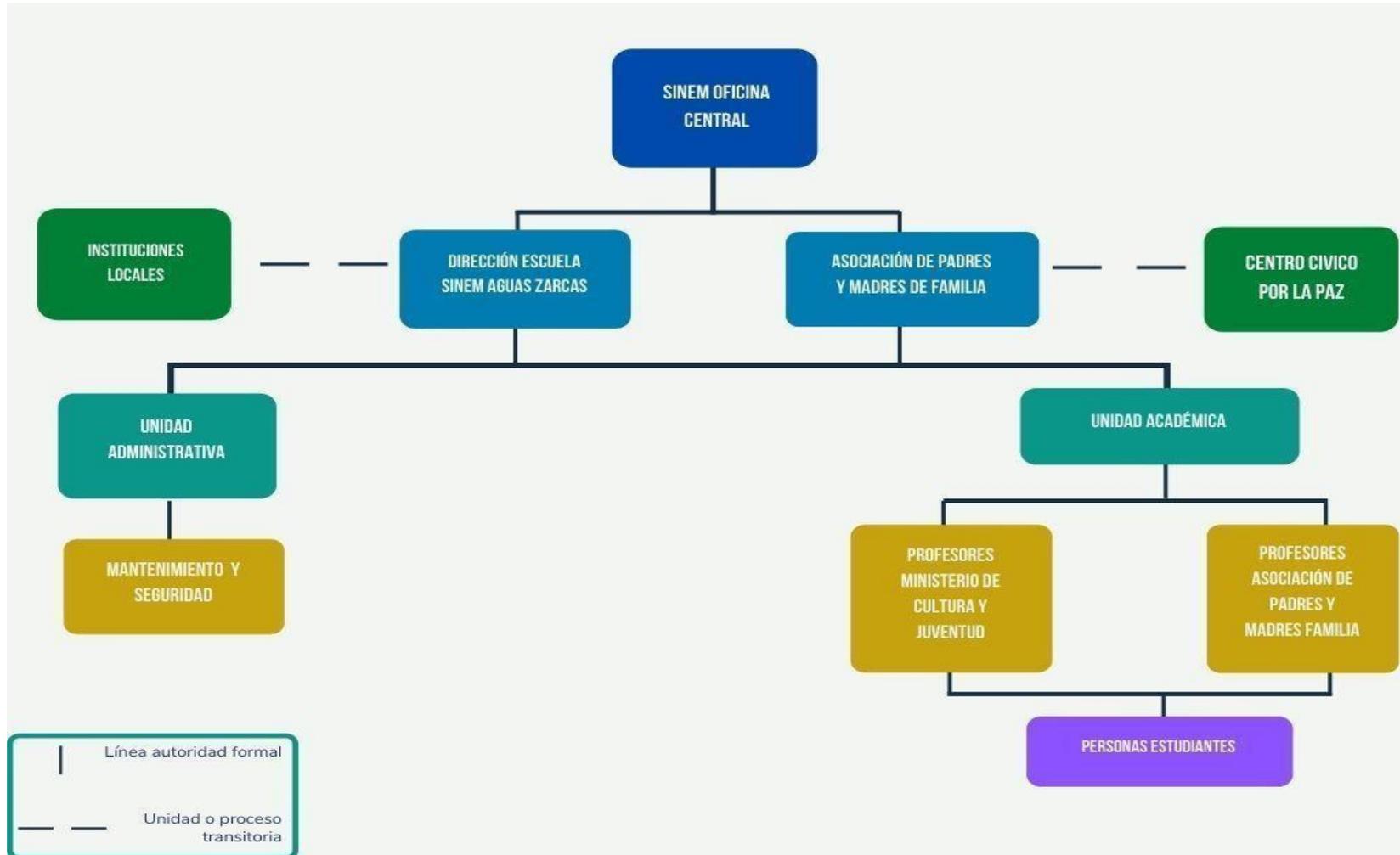
Los puestos de dirección solo se han asignado a hombres y no se encuentran datos de que en algún momento mujeres ejercieran este puesto administrativo, en otras palabras, las gestiones del SINEM han ido construyendo un ambiente de desigualdad para las mujeres que trabajan en la música; también, se analiza que la variable de género no ha sido un punto de enfoque de trabajo dentro de la gestión.

Es necesario mencionar que la investigación no se elaboró con enfoque de género, pero dentro de las investigaciones actuales es importante rescatar esta variable y destacar cómo, la desigualdad de género se encuentra y permanece en todos los espacios hasta en el sector cultural.

La estructura organizacional

Seguidamente, la entrevista y los talleres participativos realizados dieron el resultado de flujo de comunicación y la toma de decisiones de la organización, así se conformó la estructura organizacional y las funciones que realiza cada departamento.

Figura 2. Organigrama de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas, año 2021.



Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por entrevista al personal Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Cada departamento tiene su respectiva descripción, de acuerdo con la percepción de las personas funcionarias de la Escuela Música:

1. **SINEM Oficina Central:** se encuentra la dirección general del SINEM Costa Rica, son la posición en la cual se establecen las negociaciones políticas con el Ministerio de Cultura y Juventud, también escoge las contrataciones con el MCJ y realiza un control de la gestión de las veinte Escuelas de Música SINEM existentes en el país. Es el departamento con alta incidencia de la toma de decisiones que tiene la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas; pues deben cumplir con los acatamientos u órdenes que reciben de esta oficina.
2. **Dirección Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas:** las funciones de la dirección de la Escuela es dirigir, organizar, negociar y coordinar la comunicación directa con el SINEM Central, organizaciones locales y externas. Este departamento trabaja en conjunto con la Asociación de Padres y Madres de Familia. Además, una figura de representación pública responde a las funciones de docente, realiza la búsqueda del personal y vela por el progreso de los proyectos, tanto académicos como de coordinación de la escuela.
3. **Asociación de padres y madres de familia:** está conformada por padres, madres y personas encargadas de estudiantes. Realizan las funciones de llevar el control económico de la escuela (este ingreso se obtiene de donaciones, actividades y pagos mensuales de estudiantes), contratación de personas tutoras y alianzas con otras instituciones. Trabaja en conjunto con el departamento de la dirección y también coordina con las Oficinas del SINEM Costa Rica. Son de suma importancia ya que son el contacto directo con la comunidad de Aguas Zarcas.
4. **Unidad Académica:** esta unidad la constituye el personal que imparte las lecciones, realizan ensambles, proponen proyectos, planean propuestas socioeducativas para las personas estudiantes y tienen un contacto directo con las personas encargadas legales. Dentro de esta unidad académica se ubica el coordinador académico, quien lleva el control con las personas docentes y coordina directamente con la dirección. Se caracteriza por ser contratados por el MCJ y la Asociación de padres y madres de familia.
5. **Unidad Administrativa:** sus funciones son llevar el registro de estudiantes y profesores, preparación de matrícula, inventario de instrumentos, el control del uso

de las aulas, el horario de los respectivos cursos y el de personal docente. También realiza el servicio al cliente sobre consultas e información sobre la escuela. En esta se encuentra el personal de mantenimiento y seguridad, quienes velan por el mantenimiento del lugar e instrumentos, y por la seguridad de las personas estudiantes.

6. **Estudiantes:** son el público meta de los objetivos y proyectos del SINEM, estas personas son representadas por medio de las personas encargadas legales que conforman la Asociación de Padres y Madres de Familia.

Con las unidades de proceso o transitorias, en las instituciones locales se destaca la Municipalidad San Carlos y, por otro lado, el Centro Cívico, su grado de incidencia es bajo en la toma de decisiones de acuerdo con la parte académica, pero mantienen buena comunicación; pues de estas organizaciones depende el espacio físico (CPP) y donaciones económicas (Municipalidad).

El personal del SINEM percibe la estructura organizativa como; “una estructura clara, definida, que cumple sus objetivos, con recurso humano de calidad para el desarrollo de actividades y en constante innovación”, también mencionan que “está en proceso de fortalecerse, con necesidad de mejorar las divisiones de tareas, la planificación de los recursos y la claridad de las funciones de cada departamento”.

La estructura debe facilitar la comunicación, así como la toma de decisiones de la Escuela de Música, se destaca el compromiso, el cumplimiento de los objetivos, así como el flujo de comunicación que la definen como fluida, fomenta el compromiso y en aras de mejorar la asertividad y la resolución de conflictos.

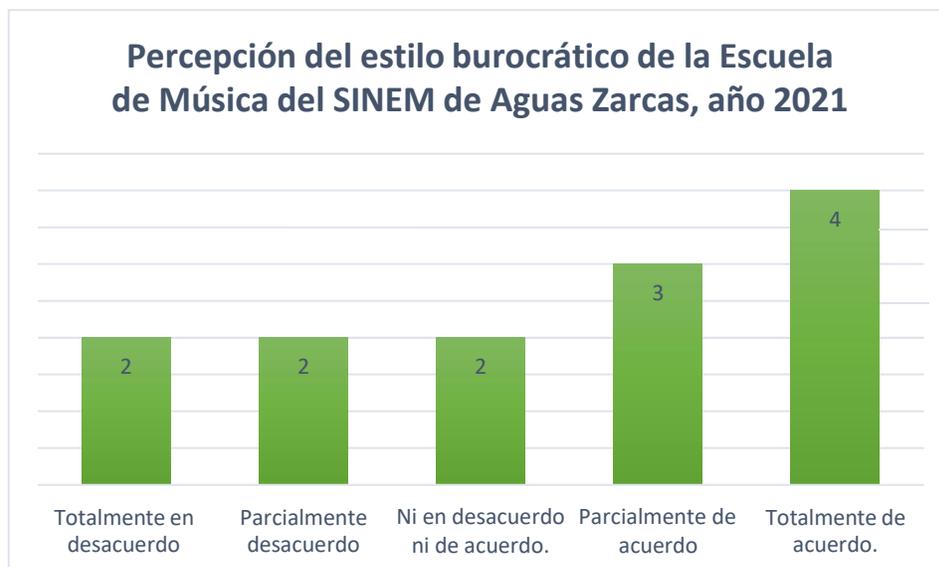
Se les preguntó por el nivel de satisfacción de la estructura organizacional, uno contestó como muy insatisfecho y cinco muy satisfecho, este dato aportó que el personal se encuentra algo satisfecho y muy satisfecho con la estructura organizacional, pero por otra parte también se encuentran algo insatisfechos con la estructura.

El estilo de la Escuela de Música

La dimensión del estilo en las 7 S de McKinsey permite caracterizar la dinámica del SINEM de Aguas Zarcas, la forma en la que operan y cómo coordinar los tiempos de proyectos. Dentro de este punto, se puede evidenciar posibles variables del porqué una parte del personal se encuentra algo insatisfecha con la estructura organizacional y la otra satisfecha, como se mencionaba en el apartado anterior. Se le

preguntó al personal del SINEM de Aguas Zarcas si percibían el estilo de la escuela de música con una dinámica burocrática, a continuación, se presenta el siguiente resultado:

Figura 3. *Percepción del estilo burocrático de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021*



Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por entrevista al personal Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Se evidencia que tienen una percepción del estilo burocrático muy variada, uno era totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo, la opción predominante es totalmente de acuerdo, dentro de la dinámica hay procesos que necesitan la aprobación de varios departamentos, además se necesitan requisitos para poder llevarlos a cabo.

Entre los comentarios que se hacían al realizar esta pregunta, mencionaban la experiencia con el lugar donde se encontraban: el Centro Cívico; pues un profesor para solicitar un aula debe pasar su consulta por tres personas hasta llegar a la aprobación de las tres.

Se les consultó si en la organización existe la libertad en la toma de decisiones, como decisiones inmediatas que deben tomar las personas profesoras sobre sus proyectos y las negociaciones de la Asociación de padres y madres.

Figura 4. *Distribución porcentual de libertad para la toma de decisiones en la gestión del personal funcionario de la Escuela de Música de Aguas Zarcas, 2021*



Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por entrevista al personal Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

La mayoría estuvo de acuerdo de que existe libertad para la toma de decisiones, además entre los comentarios mencionaron que se intentaba crear un espacio para el aporte de ideas, algo propio que pudieran contribuir a la gestión, entre estos ejemplos de estas acciones se destacan: los atriles tienden a dañarse muy pronto, entonces uno de los profesores del SINEM comenzó a fabricar él mismo los atriles para la Escuela.

Un grupo de profesores y profesoras, para celebrar el día de la niñez durante la pandemia, se vistieron de personajes animados y llevaron regalos a sus estudiantes, casa por casa. Entre otros ejemplos, parte característica de la administración de la Escuela Música es la de proponer y brindar un servicio creativo para su población.

Entonces, esto deja claro que dentro de su propia estructura organizacional son flexibles y existe un compañerismo de apoyo entre las personas funcionarias de los proyectos, pero ya afuera de la estructura interna el contacto con el SINEM Central o el Centro Cívico son estructuras de comunicación rígida y es cuando están destacando que perciben un estilo burocrático.

Otra de las características que representa la dinámica de la organización es el control del tiempo para la entrega de informes, proyectos o reportes, la mayoría de encuestados están de acuerdo en que el tiempo para la entrega no es limitado, de acuerdo con la administración al personal se les propone las fechas que consideren adecuadas para

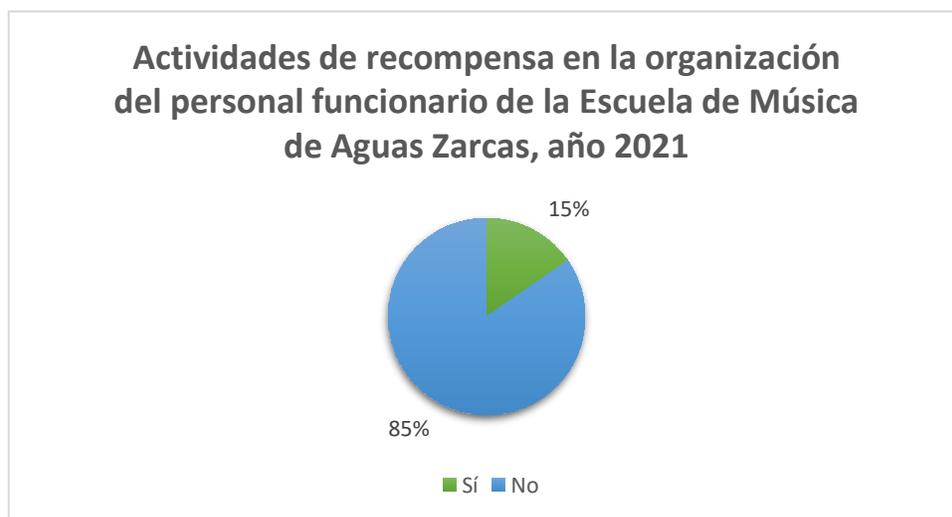
efectuar la entrega, ahí se considera la disponibilidad de tiempo. Ya cuando se entregan los documentos del SINEM Central si se debe realizar las entregas en un tiempo específico.

Respecto a la dinámica colaborativa en el personal, consideran que se define como un equipo colaborativo, en el cual se apoyan mutuamente las ideas y aportes que brindan a la gestión; por otro lado, la pregunta quedó abierta para agregar un comentario y se presenta la siguiente opinión, “es colaborativa entre algunas, pero existe una riña muy grande entre otros, así que responsabilidades que tienen algunos las realizan de mala manera para consus compañeros”.

Existe un apoyo en el equipo de trabajo, pero muchas veces no se realiza de buena manera o puede ser que hay condiciones de por medio que tornan un ambiente incómodo entre funcionarios y funcionarias, sería importante abordar de fondo las relaciones en el equipo de trabajo, para así fomentar un espacio en el cual se eviten estos tipos de roces o situaciones incómodas que puedan retrasar los procesos de la Escuela.

En la misma línea de fomentar espacios para el fortalecimiento de la dinámica organizacional de la Escuela de Música, la práctica de las actividades de recompensa sobre el avance de trabajo que realizan, se visualiza en el siguiente gráfico el resultado del personal:

Figura 5. *Distribución porcentual de actividades de recompensa en la organización del personal funcionario de la Escuela de Música de Aguas Zarcas, año 2021*



Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por entrevista al personal Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Con actividades de recompensa se refiere algún incentivo salarial, actividades o regalo simbólico, el cual destaque la calidad de trabajo que han realizado; por lo tanto, se

visualiza esta actividad no es fomentada en la organización, aunque dos personas sí están de acuerdo que se realizan estos tipos de actividades, en el cual lo expresan como agradecimientos por parte de padres y madres de estudiantes o recitales de honor que les realizan a estudiantes, pero por parte de la organización propiamente no es recibido.

Para evidenciar este punto en la cultura organizacional de la Escuela de Música, los incentivos serían para la labor que realizan; pues dedican tiempo y esfuerzo para entregar un servicio de calidad a la población.

Por otro lado, en los sistemas de chequeo y control de las operaciones que lleva a cabo la Escuela, se les preguntó sobre si estos existen o son utilizados en sus gestiones, la mayor parte del personal considera que sí utiliza, además, menciona que el nivel de eficiencia del sistema que utilizan es alto o regular, y una minoría lo considera deficiente.

Ahora bien, los sistemas de chequeo y control de la Escuela de Música operan de manera eficiente en la gestión, pero sería adecuado realizar una identificación del sistema que se utiliza y poder mejorar las herramientas, con el fin de efectuar retroalimentación a la mejora continua de sus operaciones.

La estrategia de la Escuela de Música

También otro de los aspectos de la mejora continua, es la definición de la Estrategia como Escuela de Música; pues dentro de la aplicación de la herramienta se les consulta si tienen y cuál es esta estrategia.

En los resultados se demuestra que una parte del personal funcionario conoce cuál es la estrategia de la Escuela de Música y, en la otra parte, no están seguras y seguros de cuál es la estrategia, son un 38,5% del personal de la Escuela que no conoce la estrategia y este aspecto es de considerarlo de mejora, pues todas las personas funcionarias toman las decisiones y se cumplan los objetivos de la Escuela de la mano con la estrategia.

Otro aspecto por valorar fueron los resultados al consultar sobre cuál era la estrategia, se presentan las siguientes respuestas.

- Ofrecer servicios de alta calidad en educación musical y psicosocial a la población meta, con el fin de crear permanencia y satisfacción con el sistema.
- Incrementar el ingreso de matrícula a las personas estudiantes en condición de vulnerabilidad social.
- Gestionar de manera eficaz y eficiente los recursos, con el fin de accionar los planes de trabajo.

- Gestionar una infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades del SINEM.
- Por otro lado, hubo respuestas de que no tienen estrategia en la organización.

Se perciben cuatro estrategias en la organización, los aspectos que se considera en común es la mejora de los servicios que ofrecen para alcanzar una mayor población, desde ese punto se gestiona la toma de decisiones y las operaciones para alcanzar los objetivos de la Escuela.

Para las organizaciones es recomendable definir una estrategia que englobe los objetivos que se desean alcanzar a largo plazo; además, contribuye al seguimiento y control de los procesos.

Relacionado con las acciones que se han aplicado para poder adaptarse a los cambios en el entorno, han utilizado diferentes acciones inmediatas que les ha brindado sostenibilidad y base para continuar con las funciones que brinda y además contribuir a la estrategia de la organización, entre ellas se destacaron las siguientes:

- Durante el contexto de la COVID- 19 se ha aplicado la flexibilidad de horario para las personas estudiantes, las personas profesoras realizan vídeo tutoriales para enviarlo como material de clase para estudiantes, o sea también profesores han dado la tarea de crear contenido didáctico para las personas estudiantes.
- Se realizaban grabaciones por parte de las personas estudiantes, el personal cuando es necesario ha recurrido al teletrabajo y la creación de contenido digital.
- La creatividad y las propuestas estratégicas administrativas por parte de la Asociación de padres y madres de familia.
- Espacios de comunicación entre las personas docentes.

Las acciones han aportado a la estrategia de la Escuela de Música, en continuar garantizando servicios de calidad a las personas jóvenes en situación de vulnerabilidad, tanto los espacios de comunicación entre las personas docentes como la eficacia de respuesta de la Asociación de padres y madres ante las necesidades, entre otras, ha caracterizado a la Escuela de Música como una estructura fuerte e inmediata ante las circunstancias que se presente.

En la misma línea de pensamiento que lo anterior, para que puedan responder de manera inmediata ante las circunstancias del entorno se les consulta si consideran que los recursos y las capacidades para alcanzar los objetivos se utilizan de manera adecuada, con lo cual se obtiene la siguiente respuesta.

Se obtiene una respuesta variada, de acuerdo con el uso adecuado de los recursos y capacidades de la Escuela de Música, en la cual predomina la conformidad con el uso de los recursos, esto significa que no están en total acuerdo en la manera como se utilizan pero lo ven conveniente; por otra parte, se destaca que sí hay una parte del personal que considera que se debería mejorar parcialmente el uso adecuado de los recursos de la Escuela, debido a que no lo considera que lo estén ejecutando de una manera objetiva.

Sin embargo, en este punto es donde se relacionan las estrategias inmediatas que ha aplicado la Escuela de Música con el uso adecuado de los recursos, ha sido de manera rápida para solucionar necesidades en el momento; por eso, se utiliza tanto recursos para llegar a la solución de la necesidad si no se realiza de manera planificada, aunque los esfuerzos de la Escuela es poder llegar a la objetividad de los recursos y que sean optimizados en el uso, por eso mismo, la importancia de la planificación y la estrategia concreta para el uso adecuado de los recursos.

Los valores compartidos y su cultura organizacional

Los valores compartidos son los pensamientos transmitidos respecto al marco filosófico de la entidad, la definición de la cultura organizacional propia de la Escuela, los valores, las acciones que realizan para reflejar los valores y los ejes transversales de la gestión.

Respecto a la definición de la cultura organizacional se define de la siguiente manera:

Una Escuela de Música con sentido de familiaridad, que tienen espacios de expresión de ideas, calidez, apoyo mutuo y cuidado, también nos consideramos como un equipo flexible, que tiene mucho cariño y respeto hacia el SINEM, con conciencia ante las necesidades culturales musicales de Costa Rica, que procura por el bienestar de la población estudiantil y comunal.

La definición de familia la tienen presente en las gestiones de la Escuela Música, ya que intentan transmitir a sus estudiantes o las personas que se acerquen a la gestión como una familia, un ejemplo que se presenta es con las personas egresadas de la Escuela Música, saben que pueden volver en cualquier momento a visitar y tomar un café con el personal de la Escuela Música, porque siempre la persona será recibida/recibida y acogida ante la calidez del personal.

En los valores organizacionales, se realiza el análisis sobre el conocimiento que tienen dentro de la organización, en la parte izquierda de la Tabla 1, se presentan los valores

que tienen conocimiento el personal de la Escuela de Música y en la parte derecha los valores institucionales del SINEM Costa Rica:

Tabla 1. *Valor organizacional institucional*

Valores organizacionales que menciona el personal de la Escuela de Música de Aguas Zarcas	Valores institucionales del SINEM Costa Rica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solidaridad 2. Inclusión 3. Tolerancia 4. Perseverancia 5. Disciplina 6. Compañerismo 7. Honestidad 8. Respeto 9. Lealtad 10. Equidad 11. Cooperación 12. Honestidad 13. Resiliencia 14. Trabajo en equipo 15. Paciencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equidad 2. Solidaridad 3. Cooperación 4. Disciplina 5. Respeto 6. Inclusión Social 7. Desarrollo humano

Elaboración propia. datos suministrados por entrevista estructurada caracterización del modelo de gestión y página web del SINEM Costa Rica.

La Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, conoce los valores institucionales que se construye en sí desde las oficinas centrales del SINEM de Costa Rica, así también agrega los propios que han ejecutado como organización y la forma de cultura que han construido a través de los años.

La forma en que han aplicado o accionado los valores organizacionales dentro de la Escuela de Música, se ejemplifica de la siguiente manera: al crear un ambiente seguro para las personas estudiantes y padres y madres, por medio de la empatía al conocer la realidad de cada persona estudiante, el respeto cuando se corrige, la motivación sin importar su situación económica, procurar porque las personas estudiantes se encuentren bien y cuando se trabaja en conjunto con las personas docentes.

En tanto a las características o ejemplos por los cuales se destaca en la gestión a nivel de comunitario mencionan:

- El profesionalismo, pasión y compromiso del personal docente con la institución.
- La labor de la Asociación de padres y madres de familia como apoyo fundamental en el avance de la escuela.

- La diversificación en la matrícula, los cursos libres permiten la oportunidad de ingreso a todas las edades, en instrumentos como guitarra, piana y violín.
- El potenciar el desarrollo humano por medio de las experiencias socioeducativas artísticas.
- El acceso económico, que brinda el Sinem a las personas estudiantes para continuar en la escuela por medio de ayudas económicas.
- La experiencia significativa que reflejan las personas egresadas de la institución.
- Las alianzas que se realizan con otras personas docentes para las clases maestras de instrumento.
- El respeto, la tolerancia que existe dentro del personal de la escuela creando así un espacio diverso.

Por lo tanto, el personal procura ofrecer a la comunidad de Aguas Zarcas las acciones mencionadas con las que se destacan y refuerzan en la gestión.

Respecto al marco filosófico del SINEM Costa Rica, se dio a conocer si estaban totalmente de acuerdo o en desacuerdo con la visión, misión y los valores organizacionales de la institución.

Figura 6. *Pensamiento compartido respecto a la visión organizacional de las personas funcionarias de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021*



Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por entrevista al personal Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas

La visión organizacional del SINEM Costa Rica, se presenta como: “Ser un sistema eficaz en el uso de la enseñanza de la música como herramienta de cambio social”. (SINEM, 2022)

Por una parte, la mayoría del personal está totalmente de acuerdo que la visión sí se implementa dentro de las funciones; además de que comparten que es un sistema para el uso de la enseñanza de la música como herramienta. Sin embargo, en el resultado como una parte no están “ni en desacuerdo ni de acuerdo” o “parcialmente en desacuerdo” respecto al pensamiento compartido de la visión del SINEM, es de valorar cuáles son los puntos para identificar el por qué se considera que no se aplica parte de las funciones relacionado a la visión.

Por otra parte, relacionado a la misión organizacional, se obtuvo el siguiente resultado:

Figura 7. *Pensamiento compartido respecto a la misión de la organizacional las personas funcionarias de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021*



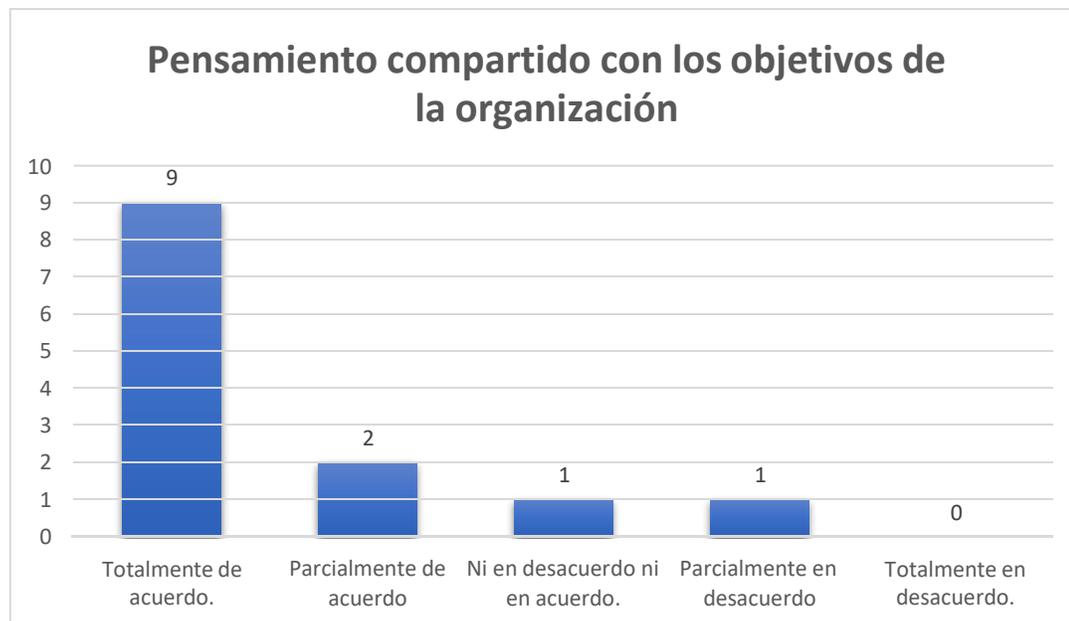
Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por entrevista al personal Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Sucede una dinámica similar como se analizó con los resultados de la visión, son puntos que se deben analizar el por qué se considera que se aleja de las funciones de acuerdo con la misión organizacional; por otro lado, sería importante reforzar el

fortalecimiento organizacional de la Escuela de Música con el fin de alinear o crear un camino entre todo el personal de la mano con la misión.

Correspondiente a los objetivos relacionados con el pensamiento compartido, se obtuvo el siguiente resultado:

Figura 8. *Pensamiento compartido con los objetivos organizacionales de las personas funcionarias de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021*



Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por entrevista al personal Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Se presenta el objetivo general y específico que tiene a nivel institucional el SINEM Costa Rica (2022):

Objetivo general

Consolidar un sistema de educación musical con la calidad y cobertura que garanticen tanto la eficacia como la eficiencia en el uso de los recursos disponibles de la institución.

Objetivos específicos

1. Crear y desarrollar programas de formación musical en todas las regiones del país.
2. Ofrecer a la población de niñas, niños y adolescentes, la oportunidad de acceder a un programa de formación musical de alta calidad.

3. Optimizar la estructura y los procesos administrativos como una manera de garantizar la oportunidad en los insumos que requiere el quehacer institucional.

Relacionado con los objetivos institucionales, la mayoría del personal de la Escuela de Música están totalmente de acuerdo con el pensamiento compartido que se realiza de ella, además se evidencia que hay un menor porcentaje que no están parcialmente de acuerdo con los objetivos institucionales del SINEM Costa Rica.

Los valores compartidos y la cultura organizacional de la Escuela de Música, debe fortalecerse en aspectos como la claridad en la visión y la misión, así como los valores que ejecutan en el accionar; pues al no tener definido cuáles son y de qué formas se pueden accionar, hace que la institución duplique esfuerzos, no se transmite las acciones en línea con lo establecido y haya desmotivación del equipo de personas funcionarias.

Aunque tengan conocimiento de los valores, deben establecer acciones base, como por ejemplo el fortalecer dentro de la organización, así como la misión y la visión, mejorar la cultura organizacional y que las personas funcionarias tengan un pensamiento compartido totalmente de acuerdo. Así se puede transmitir el marco filosófico y la identidad que ha creado la Escuela de Música a las personas beneficiarias.

Ahora bien, para finalizar este apartado, se evidenciaron las caracterizaciones de la dinámica organizacional que tiene actualmente la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, en las cuales se relacionaron con las dimensiones de las 7 S de McKinsey.

Hubo resultados tanto de la definición de la estructura como las correspondientes funciones de cada puesto, las limitaciones que tienen en algunas habilidades en las cuales se clasificaron de que no son muy ordenados y comunicativos, pero por otra parte la manera del estilo organizacional son un equipo de trabajo que se apoya mutuamente.

Alcances y limitaciones de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas de la gestión 2021

Los alcances y las limitaciones se delimitaron por medio de un FODA, el cual se construyó con talleres participativos con el personal docente y administrativo de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas, así como la creación de espacios donde se realizaron propuestas sobre: cómo les gustaría que fuera la institución y cuáles aspectos se deben mejorar. Asimismo, por medio de entrevistas virtuales se realizó una caracterización de la gestión de la Escuela de Música al utilizar la herramienta de las 7 S de McKinsey.

Factores internos de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas

Tabla 2. Factores internos de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021

Fortalezas	Debilidades
<p>Ambiente laboral tranquilo: han creado un ambiente donde se fomente la calidez humana, las buenas relaciones interpersonales, tranquilo en donde se permite la libertad en cómo llevar los procesos del SINEM, el poder expresar la creatividad del personal, también entre el personal se fomenta ser colaborativos con las personas compañeras.</p>	<p>Faltante de personal: hace falta personal en los departamentos de docencia para la ejecución de instrumentos y solfeo y en el área administrativa.</p>
<p>Estructura organizacional: la Asociación de padres y madres de familia garantiza solidez a la estructura del SINEM para la ejecución de sus operaciones, también, el personal es eficaz y eficiente para la resolución de problemas que se les afrenta. Se menciona el compromiso de las personas con la institución debido a que muchos del personal fueron formados dentro de la misma institución.</p>	<p>Estructura organizacional: se menciona que es una estructura burocrática, reflejada en los procesos que deben realizar con el SINEM Costa Rica o Central, ya que la comunicación institucional es ambigua. Otro de los puntos que se destacan, es la carencia de cátedras completas, debido a que no hay personal docente suficiente para llevar a cabo las operaciones que corresponden a cada una.</p>
<p>Comunicación: dentro de la comunicación del SINEM mencionan que es fluida, se fomenta el compromiso y se realizan reuniones periódicas con el personal.</p>	<p>Sobrecargo funciones: al tener un personal limitado y una demanda de estudiantes que deben cubrir, se deben sobrecargar las funciones del personal.</p>
<p>Calidad docente: el SINEM se vuelve un espacio en el cual las personas estudiantes de música avanzada en grados universitarios puedan crear experiencia y profesionalismo, también, las personas docentes están en constante capacitación y adquieren conocimientos para mejorar el servicio que ofrecen.</p>	<p>Espacio físico: el espacio donde se encuentra la Escuela de Música es el Centro Cívico por la Paz, en el cual comparten el espacio con otras instituciones. Es claro mencionar que la demanda del SINEM cada vez crece más por ser la única escuela de música SINEM en el cantón, en donde el espacio que se le asigna en el CPP es reducido y limitado para realizar sus operaciones.</p>
<p>Instrumentos: cuentan con una gran variedad de instrumentos musicales que les garantiza la diversidad en el proceso de las clases.</p>	<p>Comunicación: aunque cuentan con dinámicas para incentivar la comunicación, esta no se realiza de manera integral.</p>
<p>Equipo: se cuenta con el equipo disponible para las operaciones respectivas (computadora, proyector, impresora, parlantes, entre otros).</p>	<p>Ejes estratégicos: por el momento la Escuela de Música no cuenta con ejes estratégicos para sus operaciones.</p>

Fortalezas	Debilidades
<p>Creciente ingreso de matrícula: creciente ingreso de estudiantes a pesar de la crisis por la COVID-19.</p>	<p>Programa musical: la escuela no cuenta con un programa musical definido que sea como base o una estructura en la metodología educativa, por ejemplo, no se conoce los niveles que van avanzando las personas estudiantes (como nivel 1, 2, 3, sucesivamente) de acuerdo con su proceso de aprendizaje.</p>
<p>Oferta de cursos libres: el SINEM tiene la restricción de edad al ingreso de menores de 17 años o sea, personas mayores de 17 años no pueden ingresar a la Escuela de Música, por eso mismo, se crearon los cursos libres para ofrecer cursos de instrumentos a la comunidad sin restricción de edad.</p>	

Fuente: elaboración propia, datos suministrados por Taller FODA Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Factores externos de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas

Tabla 3. Factores externos de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021

Oportunidades	Amenazas
<p>Alianzas: cuentan con alianzas con instituciones locales y universidades, como la Municipalidad de San Carlos, universidades públicas como privadas, con otras Escuelas del SINEM y con el Centro Cívico por La Paz, por pertenecer al Centro se le exonera en el pago de servicios básicos.</p>	<p>Ubicación: las personas estudiantes algunas provienen de zonas lejanas, lo cual provoca un costo mayor en los pasajes del bus que en la matrícula o mensualidad del SINEM, por eso mismo se afecta el ingreso debido a la condición de vulnerabilidad que se encuentran las personas estudiantes. También, el lugar donde se encuentra el Centro Cívico por la Paz se tiene la percepción de que está escondido y alejado de la comunidad.</p>
<p>Comunidad: la comunidad de Aguas Zarcas o la zona de San Carlos ha tomado cariño y compromiso con la Escuela de Música, debido a que cuando necesitan apoyo de empresas o agrupaciones comunitarias siempre tienen una respuesta positiva. También el SINEM ha venido a fomentar espacios culturales en la comunidad de Aguas Zarcas, así como incentivar a la organización de grupos de baile, música, entre otros.</p>	<p>Restricción de edad: debido a que solo se permiten estudiantes menores de 17 años.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p>Ubicación: la escuela se encuentra en un punto céntrico y accesible para varias comunidades y es la única escuela de música del SINEM en el cantón de San Carlos.</p>	<p>Calidad docente: las capacitaciones que se realizan tienen limitaciones; pues no todo el personal las recibe.</p>
<p>Estudiantes: la escuela de música ofrece la oportunidad de ingreso a todas las personas sin importar las condiciones sociales; además, en comparación con las escuelas del SINEM es la segunda que tiene un mayor ingreso semestral de estudiantes.</p>	<p>Espacio físico: al tener un ingreso creciente en la Escuela de Música, la disponibilidad de los espacios asignados al SINEM no alcanzan para impartir clases, ya que no tienen una infraestructura propia.</p>
	<p>Instrumentos: existe un deterioro de los instrumentos.</p>
	<p>Equipo: existe un deterioro del equipo de trabajo (computadora, proyector, impresora, parlantes, etc.).</p>
	<p>Personal: existe fuga del personal docente del SINEM, debido a que buscan mejores opciones laborales; pues el salario no es competitivo comparado con el del MEP. También, el proceso de reemplazo de plazas del SINEM es bastante complejo y de larga duración para su selección, por lo tanto, se pierde la plaza para escuela.</p>
	<p>Internet: el acceso del internet es limitado en la Escuela de Música, lo cual dificulta el impartir las clases a las personas estudiantes.</p>
	<p>Factores climáticos: San Carlos es una zona muy lluviosa, esto dificulta el traslado de las personas estudiantes.</p>
	<p>Acceso al transporte público: el transporte público para el traslado a otras comunidades es limitado y en un horario no accesible.</p>
	<p>Recortes presupuestarios: anualmente se realiza el presupuesto anual del Gobierno en donde el sector cultura recibe un presupuesto menor al del año anterior, esto reduce sus operaciones con las entidades adscritas.</p>

Fuente: elaboración propia, datos suministrados por Taller FODA Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Por medio de la herramienta FODA, se obtuvo el análisis situacional de la organización, los elementos que la fortalecen o le dan oportunidades en la gestión y cuáles les están provocando impedimentos y qué se aspira a mejorar.

A nivel interno, la organización tiene fortalezas principales como es la Asociación de padres y madres; pues es un apoyo en la resolución de problemas a nivel de personal o de búsqueda de soporte económico que necesite la escuela; por otra parte, la calidad de los docentes es otro aspecto significativo, son personas que han pasado por el sistema de SINEM y por eso conocen la identidad del SINEM como estudiantes y ahora como profesores.

Sin embargo, tienen aspectos que mejorar en la gestión; pues la comunicación es un tema fundamental dentro de la organización y tener claridad de las acciones que realizan, así como establecer ejes estratégicos que les aporten a definir cuáles acciones, también, al no tener un espacio físico propio hace que el personal se limite en las funciones que desea aportar en sus clases o a nivel organizativo.

Relacionado a nivel externo, las alianzas que ha generado la Escuela de Música brindan oportunidades a las personas beneficiarias, también aporta a nivel organizacional y motiva a la institución; además, la apropiación de la comunidad con el proyecto ha permitido fomentar y promover el desarrollo cultural.

La gestión debe tener en cuenta los factores externos que impiden los procesos, como la ubicación, aunque la Escuela de Música se encuentre en un sector céntrico, la oportunidad de brindar acceso de música a poblaciones en condición de vulnerabilidad no llega a cubrir la demanda; pues los largos recorridos que deben realizar niñas y niños hacia las instalaciones procuran un significativo gasto de pasajes. La calidad docente debe mejorara, al ofrecerles las capacitaciones que se realicen a todo el cuerpo docente y no solo a un solo sector de docentes.

El realizar el análisis situacional de la Escuela de Música reflejó cómo se encuentra a nivel organizacional, las buenas prácticas como las que se deben mejorar para fortalecer el equipo organizacional y dar mejores servicios a las personas beneficiarias.

Capítulo V. Propuesta de acciones estratégicas que mejorela gestión de la Escuela de Música del SINEM en la comunidad de Aguas Zarcas

Propuesta de acciones estratégicas de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas 2022-2027

El presente documento fue elaborado por medio del trabajo de graduación final para optar por el grado de licenciatura en la carrera de Planificación Económica y Social, por parte de la estudiante Pamela Segura Castro y en conjunto con las personas funcionarias de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas.

Es un instrumento de planificación para las operaciones que realiza la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas, en la cual se fomenta un espacio para evaluar las formas de trabajar, las dinámicas que realizan, la creación de instrumentos para facilitar el trabajo y cómo pueden mejorar sus servicios.

La propuesta presenta acciones estratégicas para la mejora continua y satisfacción de la Escuela de Música, por medio del análisis FODA se ha realizado con la organización, y tomado en cuenta el contexto comunitario de Aguas Zarcas, el cual no se halla desvinculado del contexto nacional e internacional.

La propuesta de acciones estratégicas está planteada para desarrollar a mediano y largo plazo, por un periodo de cinco años y se pretende que dé inicio el segundo semestre de 2022.

La Escuela de Música, es la responsable de aprobar e implementar La propuesta de acciones estratégicas. Además, es importante tener presente la situación de la COVID-19; pues limita y favorece las acciones establecidas por el SINEM y el cambio de gobierno2022-2027, en donde el sector cultural tiende a ser desfavorecido.

Además de tener el fin de optimizar los recursos disponibles, el cumplimiento de metas y los objetivos establecidos, la propuesta estratégica tiene el propósito de incentivar la cultura de la planificación estratégica dentro de las gestiones que realiza la Escuela de Música. En ese sentido, se destaca que la planificación es multidisciplinaria, necesaria y enriquecedora para los procesos, así como en los contextos socioculturales.

Ejes estratégicos

La propuesta de acciones estratégicas está integrada por cinco ejes estratégicos, los cuales son:



Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por entrevista al personal Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Los ejes se determinaron producto del desarrollo de talleres participativos, entrevistas virtuales y consultas por medio de mensajes de whatsapp; además, la propuesta está establecida para un período 2022-2027.

Se establecieron cinco ejes estratégicos, con los cuales se logrará agrupar las acciones estratégicas propuestas para la mejora de la gestión, en éstas se definieron las siguientes:

Tabla 4. *Definición de ejes estratégicos de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021.*

Ejes estratégicos	Definición
Gestión comunitaria	Son las actividades de promoción, identidad y la proyección cultural, que realiza la Escuela de Música en conjunto con la comunidad de Aguas Zarcas y el cantón de San Carlos, con el fin de integrar el trabajo con el gobierno local, fuerzas vivas comunitarias, grupos organizados de apoyo cultural, padres y madres de familia.
Promoción cultural	Son las actividades que proyectan la identidad, promoción, talento cultural local y regional, en los espacios a nivel nacional.
Gestión académica	Son los proyectos, procesos y tareas necesarias para la formación del desarrollo humano de la niñez y la adolescencia y el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje que se imparte.
Fortalecimiento organizacional	Acciones que incentiven el desarrollo de la capacidades y habilidades de la organización interna de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.
Gestión ambiental	Actividades que sensibilicen la cultura ambiental en Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por taller participativo a funcionarios de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Objetivos estratégicos

De los cinco ejes se derivan los objetivos estratégicos, con sus respectivos periodos de implementación y responsables que se encuentran en línea con el marco filosófico institucional que ha establecido el SINEM Costa Rica.

Tabla 5. *Objetivos estratégicos de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021.*

Ejes estratégicos	Objetivo general
Gestión comunitaria	Desarrollar actividades que promuevan, incentiven la identidad y proyección cultural del cantón de San Carlos, la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas en conjunto con el gobierno local, fuerzas vivas comunitarias, grupos organizados de apoyo cultural, padres y madres de familia.
Promoción cultural	Generar acciones que proyectan la identidad, promoción, talento cultural local y regional, en las regiones del país, para que se conozca la producción y el talento de las personas de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.
Gestión académica	Gestionar los procesos, los proyectos y las tareas necesarias para la formación del desarrollo humano de la niñez y la adolescencia, para el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje que se imparte en la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.
Fortalecimiento organizacional	Desarrollar actividades para fortalecer las habilidades y las capacidades de la organización interna de la Escuela de Música de Aguas Zarcas.
Gestión ambiental	Generar actividades que sensibilicen la cultura ambiental en la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas

Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por taller participativo a funcionarios de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Acciones estratégicas

La propuesta estratégica de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas se presenta en los siguientes cuadros:

Tabla 6. *Propuesta Acciones Estratégica Eje N.º 1 de la Escuela Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021*

Objetivo estratégico	Eje estratégico	Público meta	Acciones estratégicas	Responsables
<p>Desarrollar actividades que promocionen, incentiven la identidad y proyección cultural del cantón de San Carlos, la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas en conjunto con el gobierno local, fuerzas vivas comunitarias, grupos organizados de apoyo cultural, padres y madres de familia.</p>	<p>Gestión comunitaria</p>	<p>Comunidad de Aguas Zarcas Estudiantes SINEM de Aguas Zarcas</p>	<p>Crear una estrategia de sensibilización sobre la cultura de San Carlos a las personas estudiantes del SINEM, por medio de actividades con otras organizaciones comunales, en lugares estratégicos del cantón.</p>	<p>Coordinadores de lenguaje musical e instrumentos.</p>
			<p>Crear una propuesta de seguimiento a estudiantes egresados de la Escuela Música del SINEM de Aguas Zarcas que estudian actualmente una carrera de música o carreras afines, para que realicen sus trabajos universitarios y experiencia en el área laboral.</p>	<p>Unidad Administrativa. Coordinadores de lenguaje musical e instrumentos.</p>
			<p>Buscar alianzas con dos organizaciones de transporte de bus, realizando una</p>	<p>Asociación Padres y Madres de Familia.</p>

			propuesta para contrarrestar el acceso a la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas, por motivos económicos y el transporte.	Dirección
			Realizar dos actividades enfocadas al compromiso y familiaridad para la integración de los padres de familia en las funciones de la Asociación de padres y madres de familia de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.	Asociación padres y madres de Familia. Dirección Comité convivencia de la Escuela de Música SINEM
			Realizar seis actividades para la promoción de los derechos humanos de las personas jóvenes de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas y las instituciones locales que se encuentran en el Centro Cívico por la Paz, de tal manera que se evidencia la importancia de los derechos humanos en la sociedad.	CPJ PANI Asociación Comité convivencia de la Escuela de Música SINEM

Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por taller participativo a funcionarios de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Tabla 7. *Propuesta de Acciones Estratégica eje N.º 2 de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021*

Objetivo estratégico	Eje estratégico	Público meta	Acciones estratégicas	Responsables
<p>Generar acciones que proyectan la identidad, promoción, talento cultural local y regional, en las regiones del país, para que se conozca la producción y el talento de las personas de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.</p>	<p>Promoción cultural</p>	<p>Estudiantes de la Escuela de Música SINEM</p> <p>Regiones nacionales</p>	<p>Crear una propuesta de sensibilización sobre la música del cantón de San Carlos, para destacar los aportes que ha realizado a la música nacional las personas músicas del cantón.</p>	<p>Coordinadores de lenguaje musical e instrumentos.</p>
			<p>Buscar alianzas con cinco organizaciones musicales, académicas y con otros fines mediante actividades que contribuyan a las funciones académicas del SINEM.</p>	<p>Coordinadores de lenguaje musical e instrumentos.</p>
			<p>Elaborar una propuesta de presentaciones finales de grupos de cámara del SINEM, mediante exposiciones de poco esfuerzo logístico, presentando la producción musical de las cámaras.</p>	<p>Dirección Coordinadores de cada agrupación</p>
			<p>Realizar una propuesta en conjunto con las personas de danza,</p>	<p>Encargados de cada área del CPP. Coordinadores</p>

			teatro, arte visual y SINEM del Centro Cívico por la Paz, mediante presentaciones que sensibilicen la reacción y la expresión de las personas por medio del arte, en un periodo determinado.	de lenguaje musical e instrumentos.
--	--	--	--	-------------------------------------

Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por taller participativo a funcionarios de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Tabla 8. *Propuesta Acciones Estratégica eje N.º 3 de la Escuela Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021*

Objetivo estratégico	Eje estratégico	Público meta	Acciones estratégicas	Responsables
Gestionar los procesos, proyectos y tareas necesarias para la formación del desarrollo humano de la niñez y la adolescencia, para el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje que se imparte en la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas	Gestión académica	Estudiantes de la Escuela de Música SINEM Departamento académico de la Escuela Música	Elaborar una propuesta sobre el aprendizaje de la estimulación musical, incentivando otros métodos de enseñanza.	Coordinadores de lenguaje musical e instrumentos.
			Crear un diseño metodológico evaluativo base para las personas estudiantes, con el fin de mejorar la enseñanza y la claridad categórica por niveles de las personas estudiantes.	Coordinadores de lenguaje musical e instrumentos.
			Crear una herramienta que facilite el proceso de asignación de las personas estudiantes a las personas	Unidad Administrativa

			profesoras, mejorando el control y la claridad de la asignación de personas estudiantes.	
			Elaborar una herramienta evaluativa en la calidad docente en las personas profesoras del SINEM, mejorando el servicio que ofrecen a las personas estudiantes.	Comité de convivencia
			Realizar doce presentaciones en espacios verdes del Centro Cívico por la Paz en conjunto con la coordinación para el uso de los espacios del Centro Cívico por la Paz, generando nuevas experiencias a las personas estudiantes al estar en espacios al aire libre, en un período determinado.	Dirección

Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por taller participativo a funcionarios de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Tabla 9. *Propuesta Acciones Estratégica N.º 4 de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021*

Objetivo estratégico	Eje estratégico	Público meta	Acciones estratégicas	Responsables
Desarrollar actividades para fortalecer las habilidades y	Fortalecimiento	Estructura interna de la Escuela de	Crear una propuesta de la definición de funciones y tareas del personal docente	Plenario de profesores

capacidades de la organización interna de la Escuela de Música de Aguas Zarcas.	organiza- cional	Música SINEM de Aguas Zarcas	de la Escuela de Música de Aguas Zarcas mediante actividades que generen claridad y control sobre las funciones.	
			Elaborar una propuesta de mejora de la comunicación organizacional de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas, mediante actividades que fortalezcan la gestión de manera eficaz y eficiente.	Plenario de profesores
			Crear una propuesta de nuevas instalaciones para la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas, obteniendo un espacio adecuado para la ejecución de las funciones.	Asociación de padres y madres Dirección Municipalidad de San Carlos
			Realizar dos actividades de identidad institucional al personal de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas, destacando la importancia del trabajo que realizan dentro de la institución.	Comité de actividades sociales

Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por taller participativo a funcionarios de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

Tabla 10. *Propuesta estratégica eje N,° 5 de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, año 2021*

Objetivo estratégico	Eje estratégico	Público meta	Acciones estratégicas	Responsables
Generar actividades que sensibilicen la cultura ambiental en la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas	Gestión ambiental	Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas	Realizar dos actividades sobre prácticas sostenibles mediante acciones que sensibilicen la cultura ambiental para las personas funcionarias y estudiantes del SINEM.	Coordinadores de lenguaje musical e instrumentos.

Fuente: elaboración propia. Datos suministrados por taller participativo a funcionarios de la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas.

En el proceso de creación de la propuesta de acciones estratégicas de la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, se consideraron los siguientes aspectos de riesgo en su implementación: los procesos institucionales que conllevan, los cuales no dependen exclusivamente de las personas funcionarias de la Escuela y el contexto a nivel país; político y sociocultural.

Otro aspecto de riesgo por considerar a nivel institucional es la dinámica organizacional, con la cual cuenta la Escuela de Música actualmente; no obstante, este será un documento de insumo y guía base, que aportará al reconocimiento de la evolución en la gestión de la escuela para incidir en el contexto sociocultural de la comunidad.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Este capítulo se desarrollaron las conclusiones obtenidas del proceso de investigación realizado en la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas y se analizan a partir de los conceptos que orientan la investigación de acuerdo con el contexto sociocultural de Aguas Zarcas y el modelo de gestión del SINEM según sus alcances y limitaciones.

El SINEM ha desarrollado estrategias participativas que ponen en valor a elementos culturales, es decir resaltar las cualidades y que sea mejor apreciado como las acciones de la vida comunitaria, los espacios de expresión de los derechos humanos y de reproducción de su patrimonio comunitario y así como del contexto sociocultural en Aguas Zarcas y San Carlos.

La Escuela de Música, por medio de su gestión en la comunidad de Aguas Zarcas, poco a poco se ha ido percibiendo como una organización que crea espacios seguros y brinda apoyo a todas las personas, en especial a las menores de edad.

Es importante rescatar que la escuela realizó grandes esfuerzos en el 2020, para que esta fuera más accesible que otras gestiones anteriores, para la niñez y las personas jóvenes, de esa manera se eliminaron las pruebas de admisión y se buscaron profesionales para la atención de personas con discapacidad y también se lograron mejoras en el servicio para toda la comunidad de Aguas Zarcas.

El personal es un equipo de trabajo flexible y creativo que se adapta a cualquier circunstancia, por ejemplo, ante la pandemia por causa de la COVID-19, lo cual significó un reto importante para esta gestión. También la forma en que describen su dinámica con alusiones del amor y la pasión por la institución en la que laboran, en la cual buscan generar un espacio de seguridad para todas las personas que participan directa o indirectamente, así transmiten los principios y los valores que representa a la comunidad como al SINEM.

El equipo de trabajo del SINEM de Aguas Zarcas tiene la fortaleza de estar conformado por un grupo interdisciplinario de profesionales, lo cual enriquece las gestiones y metodologías utilizadas para las operaciones de la Escuela. Tienen una estructura organizacional funcional, con la cual cada departamento tiene sus actividades definidas o relacionadas entre sí. Además, cuentan con un clima organizacional que promueve el

intercambio de ideas y de apoyo en los proyectos que se comunican de manera eficiente a los otros para recibir el apoyo requerido.

De manera progresiva, la comunidad de Aguas Zarcas se ha apropiado del proyecto SINEM, en tanto hay una adaptación de acuerdo con el contexto sociocultural. Algunas de las acciones del SINEM de Aguas Zarcas que han incidido en la comunidad son las presentaciones de los grupos musicales en espacios representativos de la comunidad, repertorio de personas compositoras de la zona, la oportunidad de empleo para las personas residentes de la comunidad, Aguas Zarcas o del cantón de San Carlos.

Cada persona funcionaria que ha tenido el puesto de dirección de la Escuela de Música de Aguas Zarcas, ha realizado aportes; sin embargo, cada gestión ha tenido una serie de limitantes en la parte organizativa debido a la falta del personal, lo cual se ha logrado solventar con el apoyo de la Asociación de padres y madres y las personas de la comunidad.

La Asociación de padres y madres de familia es una pieza fundamental para el SINEM. Está conformada por personas que habitan en Aguas Zarcas o comunidades aledañas, y destaca como una organización local que brinda apoyo a la Escuela de manera constante, sostenida en el tiempo, con su propia estructura y con acciones orientadas a mantener las operaciones del SINEM de Aguas Zarcas.

Un dato importante de señalar es que, no existe registro de alguna mujer nombrada como directora de la Escuela de Música. Si bien este trabajo no se realizó con enfoque de género, cabe destacar la necesidad e importancia de incentivar espacios de igualdad de condiciones para todas las personas dentro de las Escuelas de Música del SINEM, y, por lo tanto, la brecha de género también está presente dentro de la gestión del SINEM Aguas Zarcas.

En las fortalezas y las oportunidades en la Escuela se destaca que hay personal de calidad en sus funciones, una estructura organizativa estable con gran apoyo por parte de la Asociación de padres y madres de familia existe una comunicación eficiente y una oferta amplia de cursos para todas las edades.

Respecto a las limitaciones, la principal son los recortes que se realizan al sector cultural desde el presupuesto nacional, esto provoca que las instituciones cierren sus operaciones o proyectos en proceso. La Escuela de Música no escapa de ello, cada vez es menos porcentaje de recursos financieros que le corresponde, lo cual va direccionado a materiales de oficina y salarios. Producto de esto, los proyectos a nivel general del SINEM

Costa Rica como: los campamentos infantiles de orquestas, las giras a otras comunidades son acciones que se han tenido que reducir o cerrar por la falta de presupuesto.

Las limitaciones financieras no permiten ofrecer a las personas funcionarias un salario competitivo en comparación con otras instituciones gubernamentales, lo cual provoca que funcionarias y funcionarios de la Escuela busquen otras oportunidades laborales con mejores condiciones salariales.

Otro punto por destacar es la falta de personal respecto a la población que atiende la Escuela de Música; pues es la única en el cantón de San Carlos y, por el ingreso de estudiantes, el personal a veces no da abasto y se recargan las funciones y deben buscar soluciones inmediatas para atender la demanda.

El proceso de la propuesta de acciones estratégicas dio claridad para nuevas operaciones que desea realizar la Escuela de Música, respecto a los recursos que tienen a su alcance, también a definir cuáles consideran que son los proyectos o las acciones que tomarán más tiempo por su naturaleza de respuesta y nuevos retos que desean tomar como organización. Es un apoyo, así como una guía que pueden utilizar y les pueden garantizar nuevos aportes a las gestiones que ya realizan.

Recomendaciones

El trabajo realizado con la Escuela de Música del SINEM de Aguas Zarcas, evidencia que la gestión sociocultural promueve el desarrollo y el crecimiento de las comunidades, en la búsqueda del bienestar para todas las personas. Sin embargo, en la gestión también se debe dar seguimiento a las operaciones que se realizan, por esta razón, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Sensibilizar con respecto a la dimensión sociocultural comunitaria en los procesos de la planificación en la carrera de Planificación Económica y Social; pues permite el crear herramientas de desarrollo comunal que fomentan la participación comunitaria, la apropiación de iniciativas, el involucramiento y el compromiso de la comunidad con los proyectos y el desarrollo económico, social y cultural.
- Proponer a la Escuela de Planificación Económica y Social el acercamiento con el SINEM Costa Rica, con el fin de realizar sus prácticas académicas en conjunto con las Escuelas de Música del SINEM Costa Rica, ya que ambas instituciones ejecutan la extensión y buscan el desarrollo sociocultural de las comunidades. Además, esto fortalecería las operaciones que realizan las Escuelas de Música del SINEM con los contextos comunitarios en los que se encuentra.
- Proponer a la Municipalidad de San Carlos o la Escuela de Música SINEM de Aguas Zarcas, la creación de un grupo con representantes en materia cultural de la zona, por medio del cual se evidencien y trabajen las necesidades, las problemáticas y los recursos del sector cultural, además de incentivar la planificación de lo cultural en la comunidad de Aguas Zarcas.
- Fomentar capacitaciones o talleres sobre el fortalecimiento organizacional de la Escuela de Música, con el fin de mejorar los procesos de gestión sociocultural que se realizan en la comunidad de Aguas Zarcas.
- Propiciar que la Escuela de Música de Aguas Zarcas identifique los cambios del modelo de gestión que tienen, con el fin de retroalimentar las buenas prácticas y las necesidades que se requieren atender.
- Elaborar un Plan Operativo Anual de acuerdo con la propuesta de acciones estratégicas, con el fin de operacionalizar las acciones y facilitar el registro, el seguimiento y el control de las acciones realizadas y las modificaciones que se pueden atender.

- Crear una comisión interna de la propuesta de acciones estratégicas de la Escuela de Música para llevar el control y el seguimiento del Plan Operativo y la propuesta de acciones estratégicas y así garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Referencias bibliográficas

- Alfaro, A., Badilla, M. (2015). El taller pedagógico, una herramienta didáctica para abordar temas alusivos a la Educación Ciudadana. *Revista Electrónica Perspectiva*, (10):81- 146.
- Barrantes, R. (2002). *Camino al conocimiento: Un Enfoque Cualitativo y Cuantitativo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Boneti, L. (2017). *Políticas públicas por dentro*. Buenos Aires, Argentina: Clacso.
- Bravo, L., Valenzuela, A. Ramos, P., Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, (88):9-11.
- Cause, M. (2009). *El concepto de comunidad desde el punto de vista socio- histórico-cultural y lingüístico*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181321553002>
- Carvajal, C., y Melgarejo, B. (2007). El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles: La escuela que aprende. *Revista del Centro de Estudios Avanzados*, (21):39- 52.
- Carmona, M., Chavarría, L. y Leiva, S. (2014). *Diseño y aplicación de un modelo de evaluación de impacto de un programa comunitario de Educación Musical dirigido a niños, niñas y adolescentes costarricenses*. Tesis licenciatura en psicología. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1998). *Gestión de programas sociales en América Latina*. Santiago, Chile: 1.
- Colombo, A., Roselló, D. (2015). *Gestión Cultural: estudios de caso*. España: Editorial Ariel.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2016). *Los derechos humanos culturales*. México: D.R. Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- Domínguez, S. (2007). El objeto de estudio en la investigación. Diversas aproximaciones. *Revista Educación y Desarrollo*: 41-50.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta edición*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto de Estadística y Censos (2011). *X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011: Características Económicas*.
https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/estadisticas/resultados/reeconomcenso2011-08.pdf.pdf
- Chacón, A. (2014). Hacia un concepto de derechos humanos integrador de los derechos culturales: ideas para un debate. *Revista Jurídicas IUS Doctrina*, (10):17- 77
- Donovan, P., Oñate, X., Bravo, G., y Rivera, T. (2008) Niñez y juventud en situación de riesgo: la gestión social del riesgo. *Última Década CIDPA*, (28):51-78.
- Goerlich, F., y Villar, A. (2009). *Desigualdad y bienestar social: de la teoría a la práctica*. Bilbao, España: Fundación BBVA.
- Gómez, C., Okuda, M. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, (1):118- 124.
- Lahera, E. (2004). Política y políticas públicas. Santiago, Chile: *Publicación de las Naciones Unidas*.
- Lozano, A. (2015). Los derechos del niño: cuestiones sobre su fundamentación. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, (14):67- 79.
- Marcían, A. (2015). *Gestión de la Diversidad Cultural en Centros Cívicos de Barcelona: estudios de caso: Barceloneta, Cotxeres Borrell. Can Verdaguer y Parc- Sandaru*. Tesis Máster Gestión Cultural. España: Universitat de Barcelona.
- Martínez, R. (2016). *Algunas notas sobre la identidad y la gestión sociocultural*. Costa Rica: Ministerio de Cultura y Juventud.
- Martín, C. (2011). *Estudio Analítico Descriptivo de los Centros de Interpretación Patrimonial en España*. Tesis Doctorado. España: Universidad de Barcelona,
- Municipalidad de San Carlos. (2013). *Plan de Desarrollo Distrital de Aguas Zarcas 2014-2024*.

file:///C:/Users/segur/Desktop/Dise%C3%B1o/tesis%201.1/Agua%20Zarcas/Plan%20de%20Desarrollo%20Distrital%20Agua%20Zarcas.pdf

Naciones Unidas. (2015). *Declaración Universal de Derechos Humanos*.

https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf

Pizarro, R. (2001). *La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada desde América Latina*. Estudios Estadísticos. Santiago, Chile: Publicaciones Naciones Unidas.

Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto*.

Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios, ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario.

<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Veiga, de la Fuente, Zimmermann. (2008). Modelos de Estudios en Investigación

Aplicada: Conceptos y Criterios para el Diseño. *Med Segur Trab.* 210:81-88.

<http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v54n210/aula.pdf>

Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Revista de Psicología*.

http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf

Ruiz, E. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*.

<https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/#indice>

Robles, A. (2016). *Sede para la formación y difusión artística: instalaciones para la sede del Sistema Nacional de Educación Musical (Sinem) en la ciudad de Oreamuno de Cartago*. Tesis licenciatura en arquitectura. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Sánchez, A. (2006). *Crecimiento económico, desigualdad y pobreza: una reflexión a partir de Kuznets*. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000200002)

[70362006000200002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000200002)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2010). *Creación del Sistema Nacional de Educación Musical, N.º 8894*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=69298&nValor3=83170&strTipM=TC

SINEM. (2018). *Memoria Institucional 1 de mayo de 2018 al 30 de abril de 2019*. [Carta a funcionarios de oficinas centrales y escuelas, DG-SINEM-320-09-2016] San Pedro, San José, Costa Rica.

SINEM. (2018). *Plan Operativo Institucional 2019*. Documentos SINEM. San José, Costa Rica.

UNESCO. (s.f.). *Sostenibilidad del Patrimonio: índice de desarrollo de un marco multidimensional para la sostenibilidad del patrimonio*.
<https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Patrimonio.pdf>

Zela, H., Esquenazi, P., Briones, A., y Ochoa, G. (2011). *Desigualdad e Inclusión Social en las Américas: cuatro ensayos*. San José, Costa Rica: Organización de los Estados Americanos.

Zelaya, M. (2012). Propuesta de diseño de estrategias para la promoción de la equidad y género en la modalidad de Ensamblés del Sistema Nacional de Educación Musical (Sinem) Desamparados. Tesis licenciatura de enseñanza de la música. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

White, T. (2019). *La protección del patrimonio cultural en situaciones de conflicto*. Tesis de licenciatura de derecho. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Wuhab, A. (s.f.). Técnicas de muestreo y tamaño de muestra. [www.pitt.edu](http://www.pitt.edu/~super7) › ~super7

Anexos

Anexo N.º 1

Entrevista semiestructurada a personas directoras y funcionarias 2010-2020

Objetivo de investigación	Estudiar el contexto sociocultural de la comunidad de Aguas Zarcas que se gestiona la Escuela de Música de Aguas Zarcas-Sinem	
Variables	Organizaciones culturales Espacios físicos de fomento y fortalecimiento cultural Patrimonio tangible e intangible.	
Entrevista semiestructurada a personas directoras 2010-2020	fecha de entrevista	Preguntas
Marco Mora No nombrado como director Año: 2009 teléfono:	Lunes 21 de junio a la 1:00 p.m. Sede Sinem	<p style="text-align: center;"><u>Introducción</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál fue el periodo en el que estuvo como director en el Sinem? 2. ¿Por qué fue seleccionado como director del Sinem? <p style="text-align: center;"><u>Gestión</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles fueron las alianzas con organizaciones que se hicieron durante su gestión? 2. ¿Cuáles proyectos se realizaron con las alianzas durante la gestión? Además de proyectos ¿qué otras actividades realizaron? 3. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que encontró durante la gestión? 4. ¿Cuáles fueron los principales logros de la gestión? <p style="text-align: center;"><u>Comunidad</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Conoce usted cuántos espacios de fomento y fortalecimiento cultural hay en Aguas Zarcas? 2. ¿Conoce qué tipos de patrimonio tangible había en la comunidad de Aguas Zarcas? 3. ¿Sabe que tipos de patrimonio intangible existen en la comunidad de Aguas Zarcas? 4. ¿Cuál ha sido la contribución del Sinem a la comunidad?

Anexo N.º 2

Entrevista Estructurada para el personal de la Escuela Música

Entrevista Estructurada para el personal de la Escuela Música

1. Edad
2. Lugar de residencia
3. Profesión
4. Tiempo en el que ha trabajado en la Escuela Música
5. Sexo
6. ¿Cómo se siente al trabajar en la organización?
7. ¿Cree usted que hace falta personal en la organización?
8. ¿En cuáles departamentos es donde hace falta personal?
9. ¿Identifica cuáles personas tienen características de líderes en la organización?
10. ¿Cuál es la función que cumplen en la organización las personas líderes?
11. ¿Considera que los recursos y capacidades para alcanzar los objetivos se utilizan de manera adecuada?
12. Mencione cuáles elementos han aplicado para adaptarse a los cambios del entorno.
13. Menciona, características que diferencian la Escuela Música de Aguas Zarcas con otras Escuela del Sinem.
14. ¿Tiene la organización una estrategia?
15. Brevemente, en qué consiste la estrategia de la organización.
16. ¿Cómo siente que es la estructura de la organización?
17. Mencione cuáles son las áreas de trabajo que son parte de la estructura organizativa interna.
18. ¿Cuáles son las funciones que cumple cada una?
19. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que se encuentra con la estructura organizacional?
20. ¿Se siente satisfecho/a/e de la forma que se organiza el personal para realizar las tareas?
21. Defina, cómo siente que es el flujo de comunicación en la organización.
22. ¿Cuáles son los sistemas o comités que tiene la organización?
23. ¿Cuenta la organización con los sistemas necesarios para desarrollar las actividades?
24. ¿Cuenta la organización con chequeos y controles en las gestiones operativas?
25. ¿Cómo considera el método de chequeo y control en las gestiones operativas de la organización?
26. ¿Considera que la organización es burócrata?
27. ¿Existe una cadena de mando muy definida para la toma de decisiones?
28. El control del tiempo para entrega de tareas, reportes o proyectos, ¿lo considera limitado?
29. ¿Hay libertad para la toma de decisiones?
30. La dinámica de trabajo que tienen con las personas compañeras ¿es colaborativa o competitiva?
31. ¿Cómo percibe el liderazgo de las personas compañeras en la organización?
32. ¿Se realizan actividades de recompensa dentro de la organización?

33. Mencione las actividades de recompensa que realiza la organización
34. ¿Cuáles habilidades considera que son las que representa más a la organización?
35. ¿Cómo percibe el desempeño de las personas compañeras de trabajo?
36. Comente, ¿cómo define la cultura organizacional de la Escuela Música?
37. ¿Tienen un pensamiento compartido respecto a la visión de la organización?
38. ¿Tienen un pensamiento compartido respecto a la misión de la organización?
39. ¿Tienen un pensamiento compartido a los objetivos de la organización?
40. ¿Cuáles son los valores que tienen en la organización?
41. ¿De qué manera, se reflejan ustedes en los valores organizacionales?
42. Describa características o ejemplos, por la que la organización se destaca en su gestión.
43. ¿La organización cuenta con ejes transversales en el accionar?
44. ¿Cuáles son los ejes transversales que realizan?

Anexo N°3

Análisis situacional del Sinem y plan de mejora 2019-2022, elaborado por
Napoleón Zapata y César Acuña

Ministerio de Cultura y Juventud
Sistema Nacional de Educación Musical
Unidad de Planificación Institucional

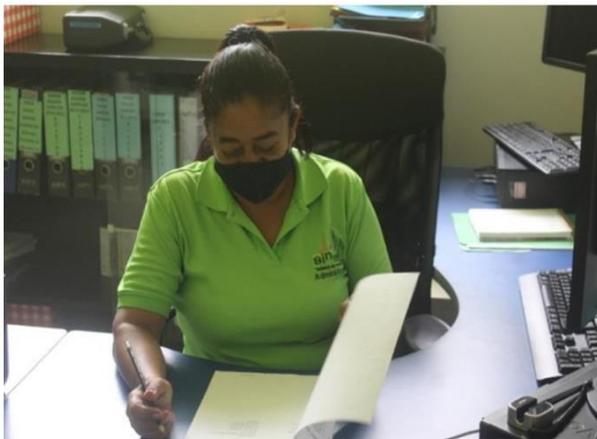


**ANÁLISIS SITUACIONAL
DEL SINEM Y PLAN DE MEJORA,
2019 - 2022**

Fuente: datos suministrados por César Acuña y Napoleón Zapata.

Anexo N.º 4

Entrevista semiestructurada con exdirectores, funcionarias y Asociación de padres y madres



Fuente: elaboración propia.

Anexo N.º 5

Aplicación de taller grupo N.º 1



Fuente: elaboración propia.

Anexo N.º 6

Aplicación de taller grupo N.º 2



Fuente: elaboración propia.

Anexo N.º 7

Instalaciones del Centro Cívico por la Paz y SINEM



Fuente: elaboración propia.

Anexo N.º 8
Comunidad de Aguas Zarcas, Centro



Fuente: Sara Zúñiga Rojas, vecina de la comunidad de Aguas Zarcas.