

Desarrollo de un plan de negocio para el Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa” en Zacatlán, Puebla

González Garrido, Juan Francisco

2022

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5514>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

Desarrollo de un plan de negocio para el Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa” en Zacatlán, Puebla

González Garrido Juan Francisco (octavo semestre en Ingeniería de Negocios)¹, Pacheco Vila Miranda (octavo semestre en Ingeniería de Negocios)^{1, *}, Rojas Canseco Daniela Fernanda (octavo semestre en Ingeniería de Negocios)¹, Villarreal Ballesteros Jerónimo (octavo semestre en Ingeniería de Negocios)¹, Cantú Hernández Francisco Antonio (profesor responsable)¹.

¹Universidad Iberoamericana Puebla, San Andrés Cholula, Puebla, México

Resumen

En el presente artículo se expone el desarrollo de un plan de negocio para el Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa”. Tras la pandemia del Covid-19, el conservatorio se vio afectado debido a la pérdida de alumnos y las dificultades que representa la impartición de cursos en línea. En el artículo se expone el contexto en el que actualmente se desenvuelve el conservatorio, así como una visión general de la situación del mismo a nivel organizacional. Para el desarrollo del plan de negocio fue necesario realizar un estudio de mercado, el cual revela el valor que tiene el conservatorio para los usuarios y personas de Zacatlán y municipios aledaños, así como las fortalezas y oportunidades que tiene la institución en términos de propuesta de valor. Se realizó también un estudio técnico en el que se observa cómo opera el conservatorio; cómo están organizados los cursos, horarios y plantilla de profesores. En cuestiones administrativas, se realizó un análisis FODA, un análisis de propuesta de valor y se estructuró un modelo de negocios Canvas, en los que puede apreciarse a profundidad el contexto de la organización. También se desarrolló un análisis de factibilidad financiera con el fin de determinar la situación de la institución en este rubro, posibles escenarios que podrían aparecer y evaluar las posibles amenazas a las que se enfrenta el conservatorio. Se realiza una propuesta de estrategias a largo plazo para mejorar la situación de la organización con base en los análisis anteriormente expuestos.

Palabras clave: Plan de negocio, conservatorio, estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero, estrategias.

***Autor Corresponsal:** 188401@iberopuebla.mx

Introducción

La pandemia representa una severa disrupción de las actividades educativas. Cerca de 1,500 millones de alumnos en 188 países dejaron de asistir a la escuela, aunque el mayor lapso de confinamiento se concentró en naciones con personas y sistemas educativos menos preparados para la sustitución de clases presenciales, así como con el menor desempeño educativo.

México presenta severas limitaciones para dar continuidad al proceso enseñanza-aprendizaje y es uno de los países con mayores desigualdades que impactarían el desempeño educativo a raíz de los efectos de la pandemia. De los 33.6 millones de personas entre los 3 y 29 años que estuvieron inscritas al ciclo escolar 2019-2020, 740 mil no lo concluyeron, y no se inscribieron 5.2 millones de personas al ciclo escolar 2020-2021 [1].

La pandemia es uno de los factores de la baja de estudiantes en las instituciones, por otro lado, se identifica la crisis de la educación musical como otro factor. En el artículo “La crisis de la educación musical como consecuencia de la decadencia de la institución educativa” Alvarado [2] señala que la educación musical está perdiendo fuerza debido a las reformas educativas que defienden modelos curriculares centrados en el mejoramiento de los resultados académicos en pruebas estandarizadas.

A partir de este problema se identificaron los siguientes casos análogos: “Plan de Negocio para la creación de una escuela de formación artística y musical especializada en la enseñanza-aprendizaje de géneros urbanos en el municipio de Pasto, Colombia para el año 2018” [3], “Plan de desarrollo institucional 2020-2024 Facultad de Música

Universidad Nacional Autónoma de México” [4] y “Diseño del manual de funciones para el área administrativa del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino del municipio de Cártago-Valle del Cauca” [5].

Según información proporcionada por Luis Marín Luna, director del Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa” de Zacatlán, Puebla, el número de alumnos inscritos comenzó a disminuir desde meses antes de la pandemia por COVID-19. Sin embargo, con el inicio de la pandemia el Conservatorio se vio aún más afectado al tener que cambiar las sesiones a modalidad virtual. Esto representa un impacto negativo para el conservatorio debido a que las cuotas de sus alumnos representan su principal fuente de financiamiento. El Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa” es una escuela de arte del sector público, además de ser una de las 290 escuelas de la localidad de Zacatlán.

Entre las actividades principales que se desarrollan en el Conservatorio está la impartición de clases de lectura musical, coro, clases de violín, piano, guitarra, trompeta, chelo, viola, canto e historia musical.

Desarrollar un plan de negocio para el Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa” se considera de suma importancia debido a que, mediante una óptima gestión de esta institución, se podrá dar beneficio en el ámbito cultural a la población zacateca y de municipios aledaños, así como un beneficio financiero y de desarrollo al Conservatorio de Música.

Mediante este plan, se buscará dar la oportunidad a una cantidad mayor de habitantes de Zacatlán, Puebla y de otros municipios a tener un crecimiento en materia artística. Por otro lado, impulsar al conservatorio es vital debido a que con

la administración actual no se están obteniendo resultados favorables, financieramente hablando.

El Conservatorio de Música “Baudelio Serafin Sosa” será el principal beneficiado con el desarrollo del plan de negocios, ya que le permitiría a la organización contar con objetivos más claros y alinear sus estrategias empresariales con estos. El objetivo general del proyecto es desarrollar un plan de negocio para el Conservatorio de Música “Baudelio Serafin Sosa” en Zacatlán, Puebla.

Los objetivos específicos son:

1. Diagnosticar el contexto del Conservatorio de Música “Baudelio Serafin Sosa”.
2. Desarrollar un estudio de mercado del Conservatorio de Música “Baudelio Serafin Sosa”.
3. Desarrollar un estudio técnico de la organización.
4. Desarrollar un estudio de factibilidad financiera.

Metodología

Diagnóstico del contexto del Conservatorio de Música “Baudelio Serafin Sosa”

Para el desarrollo del plan de negocio del Conservatorio de Música “Baudelio Serafin Sosa” se elaboró un diagnóstico del contexto del conservatorio.

Se entrevistó por medio de videollamada al director del conservatorio “Baudelio Serafin Sosa”, Luis Marín Luna. Con la información recabada se realizó el Modelo de Negocio Canvas mostrado en la figura 3.

Se analizó la información y se elaboró el análisis FODA que se muestra en la figura 1.



Fig.1. Análisis FODA del Conservatorio de Música “Baudelio Serafin Sosa”.

Después de analizar la información recabada en el análisis FODA se encontraron los siguientes problemas y áreas de oportunidad del conservatorio “Baudelio Serafin Sosa”:

Problemas:

- a) Los ingresos del conservatorio dependen en un 20% del ayuntamiento de Zacatlán.
- b) El conservatorio no cuenta con un edificio propio. El ayuntamiento les presta las instalaciones.
- c) El conservatorio cuenta con una plantilla docente y de personal limitada.

Áreas de oportunidad:

- a) El conservatorio únicamente cuenta con página de Facebook para la promoción de sus cursos.
- b) Fuentes de financiamiento. Actualmente el conservatorio únicamente recibe apoyo económico por parte del ayuntamiento de Zacatlán.

Estudio de mercado del Conservatorio de Música “Baudelio Serafin Sosa”

Para elaborar este estudio se determinó el problema de investigación de mercados. Después de haber definido la problemática y las necesidades de información en la investigación, se estableció el objetivo general y los objetivos específicos:

Objetivo general: Determinar cuáles han sido los factores que han hecho que disminuya el número de alumnos inscritos en el conservatorio.

Objetivos específicos:

- 1.1 Identificar los factores que han generado desinterés en el conservatorio.
- 1.2 Determinar qué tan valiosa es actualmente la labor de conservatorio para el mercado.
- 1.3 Determinar cuáles son las tendencias de consumo en el mercado.
- 1.4 Determinar el impacto y la influencia de la pandemia del COVID-19 en el comportamiento del mercado.

Se determinó que el instrumento de recolección de datos sería un cuestionario conformado por 18 secciones a través de la cuáles se preguntó a los encuestados datos generales, si saben tocar algún instrumento musical, cuál es ese instrumento y cómo fue su acercamiento a este para el aprendizaje, razones por las cuales han aprendido o no a tocar un instrumento musical. Del mismo modo, fue cuestionado su interés por aprender a tocar un algún instrumento, así como su conocimiento y relación con el Conservatorio de Música “Baudelio Serafin Sosa”.

Se encuestó una muestra de 119 personas. Para el cálculo de la muestra a la cual se le aplicó la encuesta se utilizó la fórmula mostrada en la ec. (1) teniendo en cuenta un nivel de confianza del 95% en una población finita:

$$n = \frac{(1.96)^2 pqN}{s^2 (N-1) + 4pq} \quad (1)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

p = probabilidad de que se realice el evento

q = probabilidad de que no se realice el evento

s = error permitido

N = tamaño de la población

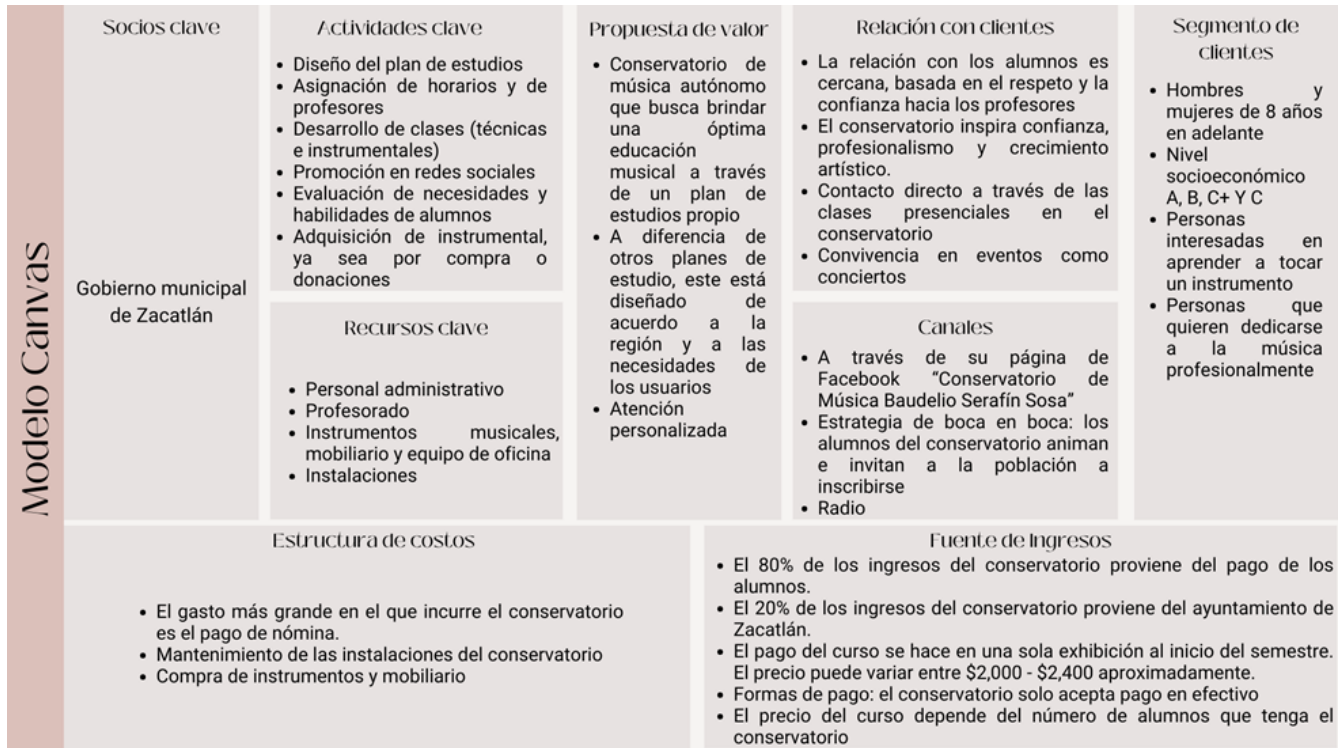


Fig.2. Modelo de Negocio Canvas del Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa”.

Como valor para p y q se determinó “0.5” para ambos. Se consideró un error permitido del 9%. El tamaño de la población fue calculado tomando en cuenta la población mayor de 4 años de Zacatlán y municipios aledaños, así como los niveles socioeconómicos A/B y C-, considerados como la población a la que dirige sus servicios el Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa”. Se multiplicó el factor relacionado con el nivel socioeconómico mencionado dentro del Estado de Puebla (37.8%) por la población mayor de 4 años en los municipios delimitados (392,054), dando como resultado un tamaño de población (n) de 148,196 personas. Al sustituir los datos en la fórmula anteriormente presentada, se determinó que el tamaño de la muestra es de 119 personas a encuestar. Aplicando la encuesta Conservatorio de Música "Baudelio Serafín Sosa" a través de Google Forms, se encuestó a un total de 120 personas. Los datos fueron graficados e interpretados utilizando Excel. Habiendo hecho esto se obtuvieron conclusiones e interpretaciones de los resultados.

Estudio de técnico del Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa”

Para el desarrollo del estudio técnico se recopiló información a través de una entrevista con el director del Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa”, Luis Marín Luna.

A partir de la información recabada se identificaron los procesos de “Planeación y diseño de cursos” y “Estructura y desarrollo de clases” como los procesos principales dentro del conservatorio y se elaboraron los diagramas de flujo de cada proceso, los cuales se presentan en las figuras 4 y 5.

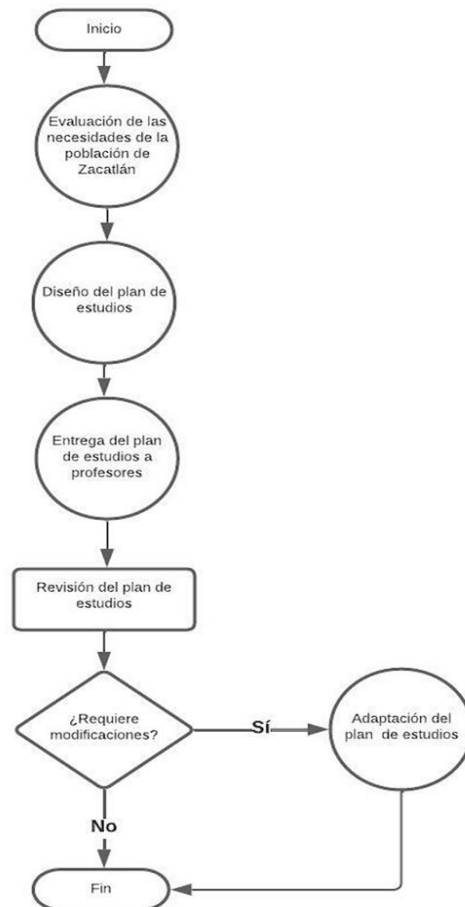


Fig.3. Diagrama de flujo del proceso de planeación y diseño de cursos.



Fig.4. Diagrama de flujo del proceso de estructura y desarrollo de cursos.

Estudio de factibilidad financiera del Conservatorio de Música "Baudelio Serafín Sosa"

Para el desarrollo del estudio de factibilidad financiera se determinó la información necesaria para evaluar la situación financiera de la institución fueron sus fuentes de ingresos, es decir, los pagos de alumnos y aportaciones por parte del H. Ayuntamiento de Zacatlán, Puebla. También se incluyen gastos: el pago de nóminas, mantenimiento del edificio, limpieza y mantenimiento de instrumentos.

Con la información obtenida, se evaluó la situación financiera del conservatorio a través de un estado de resultados de la organización, así como un análisis vertical. Posteriormente, se hizo uso del complemento de Excel "SimulAr", en el cual se propusieron tres diferentes escenarios favorables y no favorables para la organización, evaluando las posibilidades de inversión dentro de áreas consideradas de valor por parte de los alumnos y clientes potenciales del conservatorio.

El primero es un escenario negativo, definido con un panorama en el cual el Conservatorio de Música "Baudelio Serafín Sosa" continúa con una baja de alumnos inscritos, afectando sus ingresos, contando con una inversión de sólo \$5,000.00 destinados a publicidad durante los siguientes cinco semestres de operación. Las variables de salida obtenidas fueron una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 17%, un Valor Presente Neto (VPN) de \$1599.70 y un tiempo de recuperación de 5.74 semestres.

Por otro lado, se definió un escenario positivo, el cual consiste en que el conservatorio tomó medidas necesarias para incrementar las inscripciones de alumnos semestrales, esto bajando un poco los precios, invirtiendo en publicidad dirigida a su mercado meta e invirtiendo en computadoras personales para profesores que dan clases teóricas, esto con el fin de abarcar un mercado que no cuenta con la disponibilidad de tiempo y transporte para estarse trasladando de manera presencial. Las variables de salida obtenidas fueron una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 91%, un Valor Presente Neto (VPN) de \$148,899.48 y un tiempo de recuperación de 1.10 semestres.

Por último, se definió un escenario hipotético en el cual le es retirado el apoyo al conservatorio por parte del H. Ayuntamiento de Zacatlán, Puebla, sin embargo, con un alza en el número de alumnos debido a las medidas tomadas descritas en el escenario anterior. Las variables de salida obtenidas fueron una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 45%, un Valor Presente Neto (VPN) de \$18,520.76 y un tiempo de recuperación de 2.25 semestres.

Resultados y Discusión

De acuerdo con los problemas y áreas de oportunidad encontradas después de realizar el Modelo de Negocio Canvas y del análisis FODA se llevó a cabo el siguiente análisis:

Se pudo observar que la oferta del conservatorio es bastante amplia, ya que no solo se ofrecen clases prácticas, sino que su plan de estudios está diseñado de acuerdo con las necesidades de los usuarios y comprende las siguientes asignaturas: Historia del romanticismo, Improvisación, Composición, Armonía, Lectura musical, Historia del

folclore, Historia de la música barroca, Piano, Violín, Trompeta y Guitarra. Este plan de estudios conforma una de sus principales fortalezas al ser un plan propio del conservatorio, único en la región y registrado y avalado por la SEP.

El Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa” cuenta con recursos económicos limitados debido a que el 20% de sus ingresos dependen directamente del ayuntamiento de Zacatlán, mientras que el resto proviene de las cuotas de los alumnos del conservatorio. Es por esto que el conservatorio no ha tenido la oportunidad de reinvertir en sus instalaciones ni de contratar personal docente y administrativo.

La situación económica del conservatorio se vio afectada con la pandemia por COVID-19, ya que al cambiar a la modalidad virtual el número de alumnos inscritos disminuyó considerablemente.

Mediante el diagnóstico empresarial se identificó el tema de marketing y promoción como la principal oportunidad para el Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa”. Actualmente la institución únicamente cuenta con página de Facebook para la promoción y difusión de sus cursos, lo que ocasiona que el alcance sea menor al esperado.

Otro aspecto importante es el de las fuentes de financiamiento ya que actualmente el conservatorio únicamente recibe apoyo económico por parte del ayuntamiento de Zacatlán. Se pueden buscar nuevas organizaciones públicas y privadas que apoyen el sector cultural mediante financiamiento y/o donaciones (económicas o en especie) al conservatorio.

Con la aplicación del formulario “Conservatorio de Música Baudelio Serafín Sosa” se obtuvieron los siguientes resultados:

Según la encuesta, el 40% de las personas no saben lo que ofrece un conservatorio, el 33% si lo saben y el 27% lo saben parcialmente. En la figura 6 se muestra que solo el 50% de las personas conocen el Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa”.

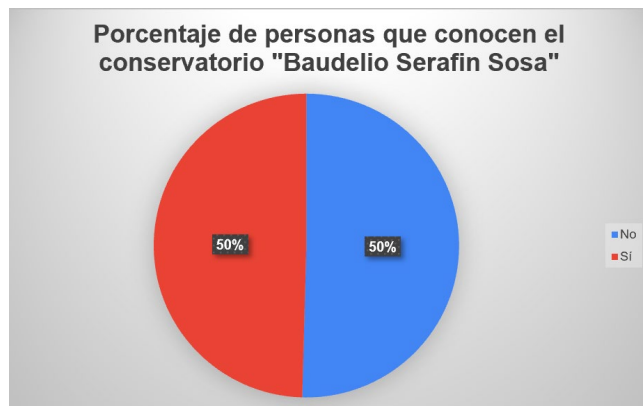


Fig.5. Gráfica del porcentaje de personas que conocen el Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa”.

De las personas que conocen el conservatorio “Baudelio Serafín Sosa” el 47% lo conoció por recomendación de parte de un amigo, conocido o familiar, el 20% lo conoció por medio de las redes sociales del conservatorio, el 17% lo conoció gracias a eventos, conciertos y recitales, el 9% lo conoció por los medios publicitarios convencionales (TV,

radio, prensa), el 5% lo conoció por otros medios, un 1% lo conoció porque estudió ahí, y finalmente, otro 1% lo conoció viendo el edificio. Esto deja ver un área de oportunidad en difusión a través de diferentes medios.

El 37% de los alumnos encuestados (la mayoría) permanecen en el conservatorio para seguir con su formación, el 18% permanece porque el ambiente dentro del conservatorio es de su agrado, un 15% permanece por pasatiempo, otro 15% permanece porque le gustan las clases que ofrecen, el 9% permanece porque considera que los profesores cuentan con las aptitudes necesarias, y finalmente, el 6% permanece porque le gusta el proceso de enseñanza aprendizaje.

Otros datos obtenidos en la encuesta fueron que el 80% de los estudiantes afirman estar satisfechos con las enseñanzas adquiridas en el conservatorio, 16% declara estar parcialmente satisfechos y un 4% dice no estar satisfecho. En la figura 7 se muestra que el 20% de los alumnos del conservatorio opinan que, si hubiera mayor variedad de enseñanza de instrumentos, el conservatorio cumpliría totalmente con sus expectativas.

Según los datos anteriormente expuestos, el interés en el conservatorio puede estar decayendo debido a la poca presencia que tienen en medios. Además, existe una creciente tendencia al aprendizaje en línea a través de videos, esto genera desinterés en los medios convencionales como lo es el conservatorio.

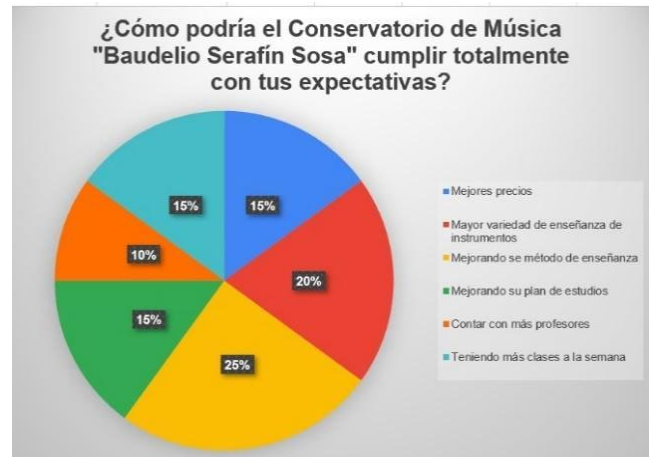


Fig.6. Gráfica del porcentaje de personas que conocen el Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa”.

Puede distinguirse un escenario complicado en la región ya que la mayor parte de las personas están interesadas en aprender un instrumento, sin embargo; la mayoría quieren hacerlo como pasatiempo (sin tener que cumplir con un horario u obligaciones). Existe un gran crecimiento en los medios digitales en lo que respecta a tutoriales y cursos gratuitos para aprender a tocar una enorme cantidad de instrumentos (con los cuales no cuenta el conservatorio) siendo que a los alumnos les gustaría tener más variedad. Además, las redes permiten tomar cursos de forma flexible y relajada, administrando el tiempo según el usuario guste.

Después de haber recopilado información sobre el funcionamiento interno del Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa” y de haber elaborado los diagramas de flujo de los dos procesos principales del conservatorio

“Planeación y diseño de cursos” y “Estructura y desarrollo de cursos”, se llevó a cabo el siguiente análisis:

En el proceso de “Planeación y diseño de cursos” se identificó que existen dos elementos clave. El primero es el “Diseño de plan de estudios” ya que este conforma la base para el desarrollo de los cursos que oferta el conservatorio. El segundo elemento es la “Adaptación del plan de estudios” debido a que refleja el interés del conservatorio en cuanto a las necesidades de los alumnos y toma en cuenta sus gustos y habilidades.

En el proceso de “Estructura y desarrollo de cursos” se identificó la “Evaluación de mitad del curso” como el elemento clave de dicho proceso ya que en este se obtiene información sobre la opinión de los alumnos respecto a los profesores y al desarrollo de las clases. Esto permite identificar aspectos que requieran ser corregidos para garantizar el óptimo funcionamiento del conservatorio.

Dentro del conservatorio es el director Luis Marín Luna el encargado de la planeación y diseño de los cursos, así como del manejo y promoción del conservatorio en Facebook. Además, es quien coordina, evalúa y supervisa los cursos que se llevan a cabo y se encarga del aspecto financiero del conservatorio. El director también es docente dentro del conservatorio, imparte las clases de violín, composición, armonía y lectura musical.

Lo anterior refleja que el director Luis Marín Luna cuenta con una sobrecarga laboral, lo cual puede representar el riesgo de disminuir la calidad de los servicios que ofrece el conservatorio y en general de la productividad de la organización. Sin embargo, debido a los recursos económicos limitados del conservatorio, no es viable la contratación de personal para la delegación de actividades.

En cuanto a las instalaciones, el conservatorio “Baudelio Serafín Sosa” cuenta con la capacidad instalada para llevar a cabo los servicios que ofrece, sin embargo, las instalaciones no son las óptimas, ya que el edificio proporcionado por el ayuntamiento es la “Biblioteca Municipal Luis Cabrera”, por lo tanto, no es un edificio diseñado con las características de un conservatorio de música.

El conservatorio sólo cuenta con registros financieros de sus ingresos a inicios de semestre y pequeños gastos que pueden tener mes con mes, sin embargo; no cuentan con estados financieros que les permitan saber las cifras exactas que engloban sus ingresos y gastos, así como las ganancias netas. Es por esto que se construyó un estado de resultados basado en información y aproximaciones proporcionadas por la dirección del Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa”, esto para tener una idea de la utilidad neta que se puede tener en el semestre en cuestión, el cual comenzó en el mes de enero de 2022. Con respecto al estado de resultados basado en aproximaciones, se hizo un análisis vertical del mismo con el fin de vislumbrar el porcentaje de aportación de sus fuentes de ingresos, así como sus principales gastos. Los datos obtenidos son los siguientes:

- Sus ventas (pagos de alumnos) representan el 62.15% de sus ingresos, mientras que la aportación del H. Ayuntamiento de Zacatlán representa el 37.85% restante.

- Su principal gasto radica en el pago de nóminas, incluyendo la de la dirección, personal administrativo y docentes, representando el 77.60% sobre los ingresos totales.
- La utilidad neta es el equivalente al 10.23% de los ingresos totales.

Mediante los datos presentados anteriormente, se puede ver una clara dependencia financiera del Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa” con respecto a la aportación hecha por el H. Ayuntamiento de Zacatlán, Puebla. Tanto así que, en caso de retirar dicho apoyo, el conservatorio podría llegar a caer en pérdidas semestrales mayores a \$50,000.00. Actualmente, el conservatorio cuenta con 56 alumnos, el pago promedio semestral de cada alumno está alrededor de los \$2,110.00. En el hipotético caso de que se retire la aportación dada por el H. Ayuntamiento de Zacatlán, Puebla, el conservatorio requeriría contar con 81 alumnos para alcanzar el punto de equilibrio. Habiendo mencionado esto, se demuestra la importancia de conseguir un número mayor de alumnos para lograr que la institución sea rentable por sí misma.

Conclusiones, perspectivas y recomendaciones

Con el desarrollo del plan de negocio del Conservatorio de Música “Baudelio Serafín Sosa” se concluye que es necesario implementar estrategias y programas de consolidación organizacional, así como un replanteamiento de la propuesta de valor mercadológico. Es fundamental establecer sistemas sólidos de registro y organización de información financiera ya que a través de esta se obtienen los indicadores básicos de la eficiencia organizacional. Además, es importante que el conservatorio comience a desarrollar servicios enfocados a las tendencias presentes en el mercado tales como la preferencia por cursos y sistemas de enseñanza flexibles que no representan gran compromiso, nuevos instrumentos y géneros musicales. También es necesario incrementar la presencia en los medios publicitarios e incursionar en nuevos medios de difusión.

En cuestión de organización técnica, es importante que se definan de forma organizada los roles y tramos de responsabilidad que cada miembro de la institución deberá asumir ya que actualmente el director asume demasiadas responsabilidades lo cual genera cierta inflexibilidad y desorden en la operación.

La labor del conservatorio es bien valorada en la región, esto es una fortaleza fundamental ya que la comunidad toma el conservatorio como parte de su identidad y del acervo cultural de la región, esto es una ventaja en términos mercadológicos para enfrentar a los competidores pues delata que el conservatorio está fuertemente posicionado en la mente de los consumidores. Por último, la institución tiene mucho valor cultural por lo cual es factible que diversas organizaciones tanto privadas como gubernamentales estén dispuestas a apoyar en términos financieros a la institución, para esto es necesario generar una propuesta de desarrollo organizacional en la que toda la región se vea beneficiada de tal forma que sea valioso apoyar en términos financieros a la institución.

Referencias

1. De la Torre, R. **La educación ante la pandemia de COVID-19. Vulnerabilidades, amenazas y riesgos en las entidades federativas de México.** *Centro de Estudios Espinosa Yglesias*, 2021. <https://ceey.org.mx/wp-content/uploads/2021/06/04-De-la-Torre-2021.pdf> (Activo Enero de 2022).
2. Alvarado, R. A. **La crisis de la educación musical como consecuencia de la decadencia de la institución educativa.** *Revista Educación*. 2018. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-26442018000200033 (Activo Enero 2022).
3. Chamorro, J. L. y Moreno, C. A. **Plan de negocio para la creación de una escuela de formación artística y musical especializada en la enseñanza-aprendizaje de géneros urbanos en el municipio de Pasto para el año 2018 “EFAMP”.** *Corporación Universitaria Autónoma de Nariño*, 2018. <http://repositorio.aunar.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12276/410/AD343A.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Activo Marzo de 2022).
4. Frenk, M. T. **Plan de desarrollo institucional 2020-2024.** *UNAM*, 2021. https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Desarrollo/FaM_PDI_2020-2024.pdf (Activo Marzo de 2022)
5. Vanegas, K. **Diseño del manual de funciones para el área administrativa del Conservatorio de Música Pedro Morales Pino del municipio de Cartago - Valle de Cauca.** *Universidad del Valle*, 2021. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21091/CB-0605570.pdf?sequence=1> (Activo Marzo de 2021).