



**Ministerio de Cultura y Juventud
Centro Nacional de la Música**

Análisis de Resultados de la Ejecución del Plan Estratégico Institucional 2019

Elaborado por:

Karla Ugalde Watson

Visto bueno de:

Gabriel Goñi Dondi

2020

San José, Costa Rica



Índice General

INTRODUCCIÓN	3
1. RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN PEI 2019	4
1.1. RESULTADOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO #1	4
1.2. RESULTADOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO #2	8
1.3. RESULTADOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO #3	12
2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI.....	13
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PEI - 2019.....	14
3.1. ORQUESTA SINFÓNICA NACIONAL	14
3.2. COMPAÑÍA LÍRICA NACIONAL	14
3.3. CORO SINFÓNICO NACIONAL	14
3.4. INSTITUTO NACIONAL DE LA MÚSICA	14
3.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	15
3.6. PROMOCIÓN DE LA MÚSICA COSTARRICENSE	16
4. ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN DEL PEI	16
CONCLUSIÓN.....	17
ANEXO 1. MATRIZ – PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	18



Introducción

Con la elaboración del Plan Estratégico Institucional del Centro Nacional de la Música (CNM), la Unidad de Planificación Institucional continúa contribuyendo al mejoramiento de los procesos tanto de manera estratégica, como táctica y operativa. El objetivo de proporcionar a la Institución con esta herramienta, es que la misma facilite la gestión y la rendición de cuentas, además de cumplir con el decreto N° 41617-H emitido por la Presidencia de la República y el Ministerio de Hacienda y con los lineamientos de MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica) en esta materia, los cuales, se denominan “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional”.

La Planificación Estratégica (PE) es una herramienta de gestión a mediano plazo que permite apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y en función del rumbo a recorrer en el futuro. Este tipo de Planificación permite a las instituciones adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que se proveen.

Por su parte, el uso del PEI se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. El propósito del PEI es examinar las vinculaciones entre la PE, los indicadores de desempeño y el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, el PEI busca contar con un marco orientador del accionar del CNM, el cual, guiará las acciones a desarrollar en el quinquenio 2019-2023.

El PEI 2019-2023 fue aprobado por la Junta Directiva, en la Sesión Ordinaria 10-2019, de fecha 24 de junio de 2019, por medio del acuerdo #7. El PEI, se remitió el lunes 1 de julio de 2019 a todo el personal por medio de circular CNM-DG-011-2019, de fecha 28 de junio de 2019. Por medio de circular #CNM-DG-017-2019, se solicitó a los responsables del cumplimiento actividades remitir evidencia de cumplimiento relacionadas a las diferentes estrategias propuestas.

A continuación, se detallan los aspectos relevantes que enmarcaron la ejecución de este primer ejercicio del PEI y sus resultados en el 2019 por la parte de las áreas y unidades administrativas y artísticas de la institución. Los resultados obtenidos se analizan por cada una de las unidades técnicas del CNM Orquesta Sinfónica Nacional (OSN), el Instituto Nacional de la Música (INM), la Compañía Lírica Nacional (CLN) y el Coro Sinfónico Nacional (CSN). Además, se presenta una revisión de los resultados de la Gestión Administrativa y la promoción de la música costarricense.



1. Resultados de la Ejecución PEI 2019

En el 2019, las acciones propuestas para desarrollar el PEI se presentan en función de las líneas de acción (estrategias) y con base en cada uno de los objetivos específicos del Marco Filosófico Institucional, los cuales, están definidos en armonía con el objetivo general del CNM y en función de los productos institucionales. Los resultados obtenidos durante este ejercicio se desarrollan a continuación:

1.1. Resultados del Objetivo Estratégico #1

Ejecutar actividades musicales a través de programas institucionales en todas las regiones del país.

El primer objetivo específico (estratégico) enmarca las principales actividades que realiza la institución para promover la música por medio de actividades a desarrollarse en las diferentes regiones del país. Las correspondientes estrategias, indicadores y resultados del primer objetivo específico son:

Tabla 1. Cumplimiento del Objetivo Estratégico #1

Estrategias	Indicador	Actividades / Acciones	Meta Anual	Alcance	% Alcance	Responsable	Detalle de Cumplimiento
			2019				
1.1 Ejecutar eventos que permitan promover la música en sus diferentes manifestaciones.	Cantidad de eventos musicales.	*Producir conciertos de Temporada Oficial en el Teatro Nacional. *Producir conciertos de la Temporada Especial. *Producir conciertos de Extensión Cultural.	75	76	101%	Dirección General. CODE.	En el 2019, se produjeron un total de 76 conciertos, los cuales, incluyen los eventos de la Temporada Especial y las actividades de Extensión Cultural.



<p>1.2 Promover la asistencia de personas a los eventos musicales a realizar por parte del Centro Nacional de la Música.</p>	<p>Número de personas asistentes a los eventos musicales.</p>	<p>Producir actividades que permitan el acceso a la música a un alto número de personas.</p>	<p>35072</p>	<p>32516</p>	<p>93%</p>	<p>Dirección General. CODE.</p>	<p>Como reporte del PNDIP se indica se registra que 32516 personas fueron participes de actividades de Temporada Oficial y de la Temporada Especial, por lo que, el alcance en la meta es del 93%. Las 3400 personas asistentes a los conciertos a los eventos de Extensión Cultura no se incluyen.</p>
<p>1.3 Impulsar la ejecución de actividades musicales dirigidas a personas de las distintas regiones del país, con el fin de ampliar la cobertura y el acceso a la cultura.</p>	<p>Cantidad de personas asistentes a conciertos de la OSN en diferentes localidades del país.</p>	<p>Producir actividades musicales para la población de las diferentes regiones del país.</p>	<p>700</p>	<p>3400</p>	<p>486%</p>	<p>Dirección General. CODE.</p>	<p>Uno de los objetivos del Centro Nacional de la Música en el PNDIP fue la difusión musical por medio de conciertos en áreas de medio y bajo Índice de Desarrollo Social (IDS). Los conciertos se realizaron en los siguientes lugares: 1. Puntarenas - Barranca: 350 personas. 2. Garabito-Jacó: 250 personas. 3. Santa Cruz-Santa Cruz: 1800 personas. 4. San Carlos - Aguas Zarcas: 400 personas. 5. Alajuela - San José: 300 personas. 6. Heredia - San Francisco: 300 personas. Se excedió la meta en gran parte porque en Santa Cruz-Santa Cruz se realizó un concierto, al cual, gracias a la gestión y logística de Liceo de Santa Cruz, asistieron 1800 personas.</p>



<p>1.4 Fomentar la participación del CSN en actividades musicales del Centro Nacional de la Música.</p>	<p>Cantidad de actividades musicales del CNM en que participa el CSN.</p>	<p>*Participar en Conciertos de Temporada Oficial de la Orquesta Sinfónica Nacional. *Participar en la producción de Ópera de la Compañía Lírica Nacional. *Participar en giras navideñas de la Orquesta Sinfónica Nacional. *Participar en actividades musicales del INM, la CLN y/o la OSN.</p>	<p>11</p>	<p>9</p>	<p>82%</p>	<p>Dirección General. Dirección Artística del Coro Sinfónico Nacional.</p>	<p>El CSN participó en 4 conciertos de Temporada Oficial junto a la OSN. El CSN participó en 4 conciertos navideños junto a la OSN. Originalmente estaban programados 6 conciertos de los cuales uno fue cancelado y en el otro el CSN no participó porque el lugar que se escogió en la comunidad de Turrialba era muy limitado de espacio y solo asistió la OSN. El CSN participó en la Opera Madama Butterfly producción de la CLN.</p>
---	---	--	-----------	----------	------------	---	--



<p>1.5 Impulsar la producción de actividades musicales de la CLN para la promoción y difusión del canto lírico.</p>	<p>Cantidad de actividades musicales para la difusión y promoción del canto lírico.</p>	<p>*Producir la Ópera de la Compañía Lírica Nacional. *Realizar clases maestras para la formación de cantantes costarricenses. *Producir recitales para la promoción del canto lírico.</p>	<p>3</p>	<p>1</p>	<p>33%</p>	<p>Dirección General. Dirección Artística de la Compañía Lírica Nacional.</p>	<p>La Compañía Lírica Nacional realizó la producción de la ópera "Madama Butterfly" de Puccini, en el Teatro Melico Salazar, presentada en 5 funciones los días 26, 28, 30 de julio de 2019 y 1 y 4 de agosto de 2019. La Ópera se realizó en el Teatro Popular Melico Salazar y contó con una asistencia de 3827 personas. La Directora de la CLN indica que las otras actividades del PEI no se realizaron debido a que ingreso la institución en agosto 2019, por lo que, se enfocó en las tareas de producción de la ópera de Puccini. Además, en ese momento no se contaban con suficientes recursos en el presupuesto para traer a algún artista internacional a ofrecer clases maestras o para el pago de cantantes para la realización de recitales.</p>
---	---	--	----------	----------	------------	--	---



1.2. Resultados del Objetivo Estratégico #2

Potenciar de manera inclusiva, la enseñanza y práctica de la música.

El segundo objetivo específico (estratégico) engloba las actividades de formación musical que permiten promover la enseñanza de la música de manera profesional e inclusiva. Es por ello que se proponen actividades que permitan dar acceso a un mayor número de personas a la posibilidad de formarse en el ámbito musical en un ambiente propicio. Las estrategias, indicadores y los resultados de este objetivo para el 2019 son:

Tabla 2. Cumplimiento del Objetivo Estratégico #2

Estrategias	Indicador	Actividades / Acciones	Meta Anual 2019	Alcance	% Alcance	Responsable	Detalle de Cumplimiento
2.1 Aumentar la matrícula de estudiantes del Instituto Nacional de la Música.	Cantidad de estudiantes matriculados.	Gestionar acciones para que la matrícula estudiantil aumente.	608	610	100%	Dirección General. Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música.	Como parte de la misión del CNM, se propone fomentar en la ciudadanía la apreciación por las artes musicales, a través de programas de formación académica profesional, en este sentido, se ha llevado toda la oferta académica a los estudiantes por medio de la matrícula en los diferentes niveles y cursos. Para el II Semestre del Curso Lectivo del 2019, el INM cerró con una matrícula de 610 estudiantes.



<p>2.2 Disminuir la deserción estudiantil del Instituto Nacional de la Música.</p>	<p>Porcentaje de Deserción del Instituto Nacional de la Música.</p>	<p>Ejecutar medidas para disminuir la deserción estudiantil en el INM.</p>	<p>I Semestre: 5,51%; II Semestre: 5,23%</p>	<p>I Semestre: 2,7%; II Semestre: 4.3%</p>	<p>I Semestre: 150,1%; II Semestre: 118,5%</p>	<p>Dirección General. Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música.</p>	<p>Con relación a la Deserción Estudiantil del INM para el Primer Semestre 2019, se ha detectado que un total de 17 estudiantes desertaron de 619 matriculados, lo que equivalente a un 2,8%. Esto, resulta más bajo que la meta de 5,5%. Así, en este periodo, la deserción decreció un 50,1% más con relación a la meta estimada de 5,5%. Con relación a la Deserción Estudiantil del INM para el Segundo Semestre 2019, se estima que 26 estudiantes desertaron de 610 matriculados, lo que corresponde a 4.3%. Lo anterior, resulta mucho más bajo que la meta de 5,2. Así, en este periodo, la deserción decreció un 18,6% más con relación a la meta estimada de 5,2%.</p>
--	---	--	--	--	--	--	--



<p>2.3 Promover la inclusión en la enseñanza musical por medio del mantenimiento/creación de programas.</p>	<p>Cantidad de programas inclusivos en operación para estudiantes.</p>	<p>*Impulsar la entrada de estudiantes con conocimientos musicales por medio de un programa de nivelación. *Implementar el programa de formación musical para niños pequeños (menores de 3 años). *Reforzar el programa de formación musical orientado a estudiantes con necesidades especiales.</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>100%</p>	<p>Dirección General. Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música.</p>	<p>Se impulsó la entrada de estudiantes con conocimientos musicales mediante un nuevo programa de nivelación, dónde se hace una prueba en instrumento que determina el ingreso a la institución. La institución se mantuvo siendo sede del programa del SINEM, dirigido a estudiantes con necesidades especiales.</p>
<p>2.4 Construir las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.</p>	<p>Porcentaje de Construcción de Instalaciones.</p>	<p>Ejecutar medidas que posibiliten la construcción de las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.</p>	<p>30%</p>	<p>0%</p>	<p>0%</p>	<p>Dirección General y Administrativa</p>	<p>A pesar de que medidas correctivas fueron ejecutadas y que se logró superar los inconvenientes relacionados con la etapa de revisión del diseño, la situación de los planos constructivos obstaculizó las posibilidades de construcción del proyecto a lo largo del año. A la fecha, el avance del proyecto es significativo y el inicio de su construcción se espera para el 2020.</p>



<p>2.7 Ejecutar mejoras enfocadas al mantenimiento y la modernización de las instalaciones actuales del Centro Nacional de la Música.</p>	<p>Porcentaje de ejecución de mejoras en mantenimientos y modernizaciones requeridas en las instalaciones actuales que fue realizado.</p>	<p>Realizar actividades para el mantenimiento y la modernización de las instalaciones actuales del Centro Nacional de la Música.</p>	<p>20% (20.000.000)</p>	<p>4.220.141,05</p>	<p>21,10%</p>	<p>Dirección General y Administrativa</p>	<p>No fue posible la determinación porcentual del avance en el mantenimiento. No obstante, en vista de que se conoce la inversión de recursos anuales en este rubro (4.220.141,05), el porcentaje de avance se calcula con respecto a lo que el PEI indicó como meta a presupuestar (20.000.000).</p>
---	---	--	-----------------------------	---------------------	---------------	---	---



1.3. Resultados del Objetivo Estratégico #3

Generar oportunidades para la promoción de la música costarricense.

Como parte del tercer objetivo específico (estratégico), se pretende impulsar la promoción de la música costarricense por medio de concursos y la representación internacional de personeros costarricenses en actividades de renombre mundial. Las estrategias, indicadores y resultados del tercer objetivo estratégico para el año 2019 son:

Tabla 3. Cumplimiento del Objetivo Estratégico #3

Estrategias	Indicador	Actividades / Acciones	Meta Anual 2019	Alcance	% Alcance	Responsable	Detalle de Cumplimiento
3.1 Impulsar la participación de la Institución en actividades dirigidas a la promoción de la música costarricense.	Cantidad de actividades musicales en las que participa la institución para promocionar la música costarricense.	Realizar actividades musicales para promocionar la música costarricense.	1	1	100%	Dirección General.	Como promoción de la música costarricense durante el 2019, el Director del Centro Nacional de la Música participó como representante del país en IBERMÚSICAS en reuniones que se realizaron en marzo y noviembre. Además, se ejecutó el pago de la cuota del CNM al Programa de Fomento de las Músicas Iberoamericanas por la suma de 32.000.000,00.
3.2 Promocionar la música costarricense por medio de concursos de compositores nacionales.	Cantidad de concursos de compositores nacionales producidos.	Gestionar esfuerzos para la producción de concursos de compositores nacionales.	1	0	0%	Dirección General. CODE. Dirección Académica del INM.	Para el año 2019, no se realizó el concurso Jóvenes Compositores. No obstante, en el año 2018 se hizo este concurso, y la obra ganadora fue parte del programa del V Concierto de Temporada Oficial del 2019.



2. Seguimiento y Evaluación del PEI

El seguimiento y evaluación comprende el acompañamiento sistemático y periódico a lo largo de la implementación del PEI para conocer el avance de la ejecución de las metas, la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance y la consecución de los objetivos programados durante el proceso de ejecución con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste. En vista de los lineamientos emitidos por el Ministerio de Hacienda y MIDEPLAN para la programación presupuestaria en el Sector Público de Costa Rica, el Seguimiento y la Evaluación se definen a continuación:

- **Seguimiento:** Es el proceso continuo y sistemático de recolección de datos de acuerdo con los indicadores y metas dispuestas, para verificar lo realizado y sus resultados, durante la ejecución de las actividades a su conclusión, tanto en aspectos físicos como financieros, que ofrece retroalimentación necesaria para mejorar la gestión.
- **Evaluación:** Esta se define como el proceso comparativo entre lo que se planificó y lo que se realizó, mediante el alcance de los objetivos específicos y las acciones o estrategias planteados, verificando el grado de cumplimiento de las previsiones contenidas en los instrumentos de planificación y presupuesto en relación con los logros alcanzados. Los resultados permiten la toma de decisiones de los jefes para generar los cambios estratégicos pertinentes en función del logro de objetivos.

Así, el PEI es la base para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de PE.

Cada una de las acciones del PEI deben ser programadas para que las instancias involucradas y responsables de dicha acción, puedan reconocer las actividades a ejecutar en la periodicidad esperada para su cumplimiento. De manera que, estos instrumentos y su revisión permitirán el seguimiento anual. En el 2019, la evaluación del cumplimiento se solicitó de acuerdo a tres situaciones:

- **Actividades o Acciones con cumplimiento:** la persona responsable detalla el nivel de cumplimiento de cada aspecto, y de ser necesario, se adjunta prueba o evidencia.
- **Actividades o Acciones No cumplidas:** la persona responsable detalla las razones que justifican el incumplimiento.
- **Actividades o Acciones pendientes o en proceso:** En este caso, la persona responsable indica lo siguiente:
 1. El avance que se tienen con respecto a la acción o actividad.
 2. Razones del no cumplimiento en tiempo.
 3. La fecha estimada en que la acción o actividad estará cumplida (si aplica).

De acuerdo a la información facilitada por los responsables de actividades o acciones durante el 2019, se debe dar seguimiento a los aspectos que se encuentran en proceso y/o que no fueron cumplidos. Lo anterior, tomando en consideración que las acciones se repiten para el resto de los años y que deberán ir presentando avance a lo largo del tiempo.



3. Análisis de Resultados del PEI - 2019

3.1. Orquesta Sinfónica Nacional

La mayoría de las actividades musicales fueron alcanzadas. La OSN logró sobrepasar su meta de conciertos, en vista de que se realizó 76 conciertos y se propuso una meta de 75. Por su parte, en cuanto a las actividades en áreas de menor Índice de Desarrollo Social (IDS), en el 2019, la OSN alcanzó el número de asistentes que se esperaba durante el periodo total del PNDIP 2019 – 2022, al contar con 3.400 personas asistentes y obtener un 486% de cumplimiento. El número total de personas asistentes a los eventos musicales fue de un 93% con respecto a la meta propuesta de 35.072 personas (excluye los asistentes a actividades de menor IDS).

3.2. Compañía Lírica Nacional

La CLN cumplió con una tercera parte de las metas establecidas para el 2019 al producir la Ópera Madame Butterfly, que se llevó a cabo con un presupuesto de ₡55.000.000 y contó con una participación de 3.287 personas asistentes y el reconcomiendo del público por su alta calidad. Las actividades que no se pudieron realizar fueron las clases maestras y los recitales. Lo anterior, principalmente por el cambio en la Dirección de esta Unidad Técnica que no contaba con la disponibilidad de recursos necesarios para desarrollar esas actividades que habrían conllevado la contratación de artistas internacionales o el pago de cantantes para la realización de recitales.

3.3. Coro Sinfónico Nacional

El CSN cumplió con su tarea de participar como acompañante de la OSN en 4 de los conciertos de la temporada Oficial y 4 conciertos navideños. Además, la principal actividad en la que 31 integrantes del coro participaron como parte de la producción, fue en la Ópera Madame Butterfly, la cual, se realizó en 5 fechas. Dos de las actividades que se habían propuesto no fueron concretadas en tanto uno de los conciertos fue cancelado y otro de ellos no contaba con las facilidades de espacio para albergar a los integrantes de coro, por lo que, la OSN terminó desarrollando la actividad con los músicos.

3.4. Instituto Nacional de la Música

El INM llevó toda la oferta académica a los estudiantes por medio de la matrícula en los diferentes niveles y cursos tanto en el Primer Semestre como en el Segundo Semestre:

- Durante el Primer Semestre del Curso Lectivo del 2019, el INM cumplió con una matrícula de 619 estudiantes, su distribución por programa fue: Percusión 29, Oboe 13, Violín 83, Viola 34, Clarinete 23, Trombón 18, Violonchelo 47, Fagot 8, Flauta Traversa 31, Saxofón 24, Corno Francés 15, Tuba 13, Trompeta 21, Contrabajo 19, Arpa 10, Flauta Dulce 19, Cuerditas Musicales 54, Manitas Musicales 131, Piano, 1 Coro 14 y 12 por asignar instrumento. Así, en total se clasifican 355 estudiantes en el departamento de Vientos y Percusión y 252 en el departamento de cuerdas. La distribución semestral de estudiantes por nivel fue la siguiente: Preparatorio 366, elemental 86, intermedio 77 y avanzado 90.
- Durante el II Semestre del Curso Lectivo del 2019, el INM cumplió con una matrícula de 610 estudiantes, su distribución por programa fue: Percusión 32, Oboe 13, Violín 79, Viola 32, Clarinete 22, Trombón 18, Violonchelo 9, Fagot 9, Flauta Traversa 29, Saxofón 23, Corno Francés 15, Tuba 13, Trompeta 21, Contrabajo 20, Arpa 10, Flauta



Dulce 13, Cuerditas Musicales 54, Manitas Musicales 123, Piano 1, Coro 9 y 26 por asignar instrumento. Así, en total se clasifican 339 estudiantes en el departamento de Vientos y Percusión y 245 en el departamento de cuerdas. La distribución semestral de estudiantes por nivel fue la siguiente: Preparatorio 340, elemental 88, intermedio 77 y avanzado 105.

Otro logro de gran importancia para el programa de formación musical fue incentivar la entrada de estudiantes con conocimientos musicales al abrir un programa de nivelación. En el 2019 se inscribieron 227 estudiantes para las audiciones de entrada a este programa en el 2020, de los cuales, 37 fueron admitidos luego de pasar la prueba de instrumento para el ingreso a la institución. Después de un año en el programa de nivelación del INM, se realizará una prueba en instrumento y en técnicas musicales para que estos estudiantes puedan ingresar formalmente a los diferentes niveles existentes. Por su parte, como parte de este proceso de audiciones, 8 de los estudiantes que participaron, demostraron capacidades en el instrumento y también pasaron la prueba, pero no encontraron cupo para este 2020. Estos últimos estudiantes, tendrán la posibilidad de entrar a la institución en una condición especial que les permitirá prepararse para las pruebas que se harán al finalizar este año y tener mayores posibilidades de ingresar en el 2021.

Asimismo, el INM se mantuvo como sede del programa dirigido a estudiantes con discapacidad del SINEM. No obstante, no se reforzó de forma concreta por medio de una mayor divulgación. Se espera que en este 2020 la institución pueda seguir apoyando de forma más activa a la operación de este programa dentro de la institución.

Si bien, la institución cumplió con la meta de mantenimiento / creación de 2 programas educativos, este año, también se trató de implementar el programa de formación para niños pequeños (3 años). Se logró hacer la compra de los cambiadores de pañales. No obstante, la falta de presupuesto para hacer las mejoras necesarias en las aulas existentes y comprar el equipo requerido hizo imposible iniciarlo. Lamentablemente, este proyecto queda fuera de consideración para el 2020 debido a que los fondos destinados a las contrataciones y mejoras que hay que realizar para el mismo, deben ser desviados a la contratación urgente de profesores de plazas sensibles que se encuentran actualmente congeladas (tuba, trombón, clarinete y piano complementario).

3.5. Gestión Administrativa

Con respecto al proyecto de construcción del nuevo edificio, a pesar de que medidas correctivas fueron ejecutadas durante el año y que se logró superar los inconvenientes relacionados con la etapa de revisión del diseño, la situación de los planos constructivos obstaculizó las posibilidades de construcción del proyecto a lo largo del año. A la fecha, el avance del proyecto es significativo y el inicio de su construcción se espera para el 2020. Se ha procedido a trabajar en conjunto con UNOPS en la verificación de los términos de referencia (TDR) que sirven de insumo primordial para la elaboración del cartel de licitación, el cual, es necesario para publicar el concurso y adjudicar las obras. Por consiguiente, se espera que en el 2020 la situación del proyecto y su avance se desarrolle más fluidamente.

Uno de las estrategias del PEI fue la ejecución de mejoras enfocadas al mantenimiento y la modernización de las instalaciones actuales del CNM. Para el 2019, esta estrategia implicaba la meta de dar mantenimiento y modernizar el 20% de las instalaciones que así



lo requirieran. Ante esta solicitud, Mauricio Montero, Jefe Administrativo, indica que no se logra determinar con certeza el porcentaje de avance. Para el periodo 2019, esta jefatura se propuso la elaboración de un Plan de Mantenimiento Estratégico de las Instalaciones, sin embargo, no fue posible asignar recursos para la gestión. Por consiguiente, no fue posible la determinación porcentual del avance en el mantenimiento. Durante el año 2019 se presupuestó la suma de ₡4.420.028.00 para mejoras, de los cuales, se ejecutaron fondos por la suma de ₡4.220.141.05 para un ejecutado de 95.47%. El PEI propone un monto de ejecución de ₡20.000.000, por consiguiente, se ejecutó el 21,10% de lo estipulado.

3.6. Promoción de la Música Costarricense

Como una medida de promoción de la música nacional, para el 2019 no se logra utilizar el presupuesto estimado de ₡4,000,000 para destinarlo a la realización del concurso de Jóvenes ya que debió asignarse a otras necesidades institucionales; por ejemplo, por el congelamiento de plazas, se debió ejecutar recursos para contratar profesores en áreas como piano Complementario y Piano Acompañante, necesarias para mantener la oferta curricular y metas como la realización del concurso de Jóvenes se vieron obstaculizadas. No obstante, cabe destacar que para el periodo en cuestión la obra ganadora del concurso de Jóvenes Compositores que se hizo en el 2018, fue parte del programa del V concierto de Temporada Oficial del 2019. Por consiguiente, aunque la actividad no se realizó si se le dio seguimiento al concurso realizado en el año anterior.

Por otro lado, el Director General de la institución se mantiene como representante nacional del programa Ibermúsicas. Como parte de las actividades de promoción de la música costarricense, Gabriel Goñi Dondi participó en reuniones de Ibermúsicas que se realizaron en marzo y noviembre. Cabe indicar, que este es un Programa de cooperación internacional dedicado a la diversidad en el arte musical iberoamericano, el cual, estimula la formación de nuevos públicos y la ampliación del mercado de trabajo de este sector en los países miembros. Así, durante el año se ejecutó el pago de la cuota de este Programa por la suma de ₡32.000.000. En el 2019, nueve agrupaciones musicales y un compositor del país se vieron beneficiados con el apoyo económico necesario para su subsistencia.

4. Estrategia de Divulgación del PEI

Para dar a conocer los resultados del PEI 2019 esta estrategia de divulgación permitirá comunicar y sensibilizar a los funcionarios de la institución sobre el cumplimiento de este plan y comunicar los resultados anuales a la ciudadanía. La estrategia de divulgación del PEI se detalla a continuación:

Tabla 4. Estrategia de Divulgación PEI

Actividad	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Promulgar el PEI por medio de circular dirigida a todo el personal.	Dirección General	25/02/2020
Publicar el PEI en la página de Internet de la institución.	Planificación CODE	28/02/2020

Fuente: Elaboración Propia.



Conclusión

El Cumplimiento del PEI, es parte de un proceso de apoyo de la gestión institucional, esto, al vincular la PE, el Marco Filosófico Institucional, los indicadores de desempeño de la institución, el proceso presupuestario y los esfuerzos de las diferentes Unidades y Áreas de la institución por alcanzar las metas propuestas. Es decir, el cumplimiento basado en prioridades, objetivos, estrategias y acciones específicas, sirve como evidencia de los recursos que se utilizan en función de la razón de ser y visión del CNM.

En el ejercicio 2019, la falta de recursos para la realización de actividades fue la principal razón por la cual no se concretaron ciertas metas. Se tuvo que prescindir de medidas o actividades propuestas para la mejora de los procesos administrativos y artísticos, por atender otros requerimientos. Pese a esta realidad, se destaca la voluntad de los funcionarios por alcanzar lo dispuesto, aunque persistan limitaciones presupuestarias.

En este sentido, en el caso de las acciones que no se cumplieron, a las mismas se les dará seguimiento durante el periodo total del PEI. De acá la importancia de la existencia de un plan que vela por la implementación de acciones destinadas a la mejora de la institución en sus diferentes ámbitos de acción a través de un lapso de tiempo definido.



Anexo 1. Matriz – Plan Estratégico Institucional

Objetivo General #1: Generar políticas que deriven en acciones concretas para el fortalecimiento, la enseñanza, la ejecución y la difusión de las artes musicales en todas sus manifestaciones.

Objetivo Específico (Estratégico) #1: Ejecutar actividades musicales a través de programas institucionales en todas las regiones del país.

Productos	Estrategias	Indicador	Actividades / Acciones	Línea Base	Metas Anuales					Presupuesto	Riesgos	Responsable
					2019	2020	2021	2022	2023			
Producción de eventos musicales	1.1 Ejecutar eventos que permitan promover la música en sus diferentes manifestaciones.	Cantidad de eventos musicales.	*Producir conciertos de Temporada Oficial en el Teatro Nacional. *Producir conciertos de la Temporada Especial. *Producir conciertos de Extensión Cultural.	70	75	80	85	90	95	2019: ₡200.000.000,00 2020: ₡241.000.000,00 2021: ₡250.000.000,00 2022: ₡250.000.000,00 2023: ₡250.000.000,00	Poca difusión de las artes musicales en el país.	Dirección General. CODE.
	1.2 Promover la asistencia de personas a los eventos musicales a realizar por parte del Centro Nacional de la Música.	Número de personas asistentes a los eventos musicales.	Producir actividades que permitan el acceso a la música a un alto número de personas.	35072	35072	35777	36135	36496	36860		Poco alcance en términos de la población.	Dirección General. CODE.
	1.3 Impulsar la ejecución de actividades musicales dirigidas a personas de las distintas regiones del país, con el fin de ampliar la cobertura y el acceso a la cultura.	Cantidad de personas asistentes a conciertos de la OSN en diferentes localidades del país.	Producir actividades musicales para la población de las diferentes regiones del país.	ND	700	800	900	1000	1100	2019: ₡8.592.000,00 2020: ₡812.000,00 2021: ₡812.000,00 2022: ₡4.288.000,00 2023: ₡4.288.000,00	Poca difusión de las artes musicales en las distintas localidades del país.	Dirección General. CODE.
	1.4 Fomentar la participación del CSN en actividades musicales del Centro Nacional de la Música.	Cantidad de actividades musicales del CNM en que participa el CSN.	*Participar en Conciertos de Temporada Oficial de la Orquesta Sinfónica Nacional. *Participar en la producción de Ópera de la Compañía Lírica Nacional. *Participar en giras navideñas de la Orquesta Sinfónica Nacional. *Participar en actividades musicales del INM, la CLN y/o la OSN.	6	11	11	11	11	11	2019: ₡15.000.000,00 2020: ₡17.000.000,00 2021: ₡20.000.000,00 2022: ₡21.000.000,00 2023: ₡21.000.000,00	Baja participación en actividades musicales de la institución.	Dirección General. Dirección Artística del Coro Sinfónico Nacional.
	1.5 Impulsar la producción de actividades musicales de la CLN para la promoción y difusión del canto lírico.	Cantidad de actividades musicales para la difusión y promoción del canto lírico.	*Producir la Ópera de la Compañía Lírica Nacional. *Realizar clases maestras para la formación de cantantes costarricenses. *Producir recitales para la promoción del canto lírico.	3	3	3	3	3	3	2019: ₡55.000.000,00 2020: ₡65.000.000,00 2021: ₡70.000.000,00 2022: ₡75.000.000,00 2023: ₡80.000.000,00	Escasa promoción y difusión del canto lírico.	Dirección General. Dirección Artística de la Compañía Lírica Nacional.



Objetivo General #1: Generar políticas que deriven en acciones concretas para el fortalecimiento, la enseñanza, la ejecución y la difusión de las artes musicales en todas sus manifestaciones.
Objetivo Específico (Estratégico) #2: Potenciar de manera inclusiva, la enseñanza y práctica de la música.

Productos	Estrategias	Indicador	Actividades / Acciones	Línea Base	Metas Anuales					Presupuesto	Riesgos	Responsable	Observaciones
					2019	2020	2021	2022	2023				
Formación de instrumentistas	2.1 Aumentar la matrícula de estudiantes del Instituto Nacional de la Música.	Cantidad de estudiantes matriculados.	Gestionar acciones para que la matrícula estudiantil aumente.	595	608	620	633	646	659	2019: \$894.000.000,00 2020: \$894.000.000,00 2021: \$900.000.000,00 2022: \$910.000.000,00 2023: \$920.000.000,00	Disminución de la matrícula.	Dirección General. Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música.	
	2.2 Disminuir la deserción estudiantil del Instituto Nacional de la Música.	Porcentaje de Deserción del Instituto Nacional de la Música.	Ejecutar medidas para disminuir la deserción estudiantil en el INM.	5,80%	I Semestre: 5,51%; II Semestre: 5,23%	I Semestre: 4,97%; II Semestre: 4,72%	I Semestre: 4,49%; II Semestre: 4,26%	I Semestre: 4,05%; II Semestre: 3,85%	I Semestre: 3,66%; II Semestre: 3,47%		Mayor deserción estudiantil.	Dirección General. Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música.	
	2.3 Promover la inclusión en la enseñanza musical por medio del mantenimiento/creación de programas.	Cantidad de programas inclusivos en operación para estudiantes.	*Impulsar la entrada de estudiantes con conocimientos musicales por medio de un programa de nivelación. *Implementar el programa de formación musical para niños pequeños (menores de 3 años). *Reforzar el programa de formación musical orientado a estudiantes con necesidades especiales.	1	2	2	3	3	3		Falta de promoción musical de forma inclusiva.	Dirección General. Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música.	
Actividades Centrales.	2.4 Construir las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.	Porcentaje de Construcción de Instalaciones.	Ejecutar medidas que posibiliten la construcción de las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.	0%	30%	60%	100%	0%	0%	2019: \$800.000.000,00 2020: \$800.000.000,00 2021: - 2022: - 2023: -	Desmejora de las tareas de enseñanza.	Dirección General y Administrativa	
	2.5 Equipar las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.	Porcentaje de Equipamiento de nuevas Instalaciones.	Implementar las acciones necesarias para asegurar el adecuado equipamiento de las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.	5%	0%	0%	60%	85%	100%	2019: - 2020: - 2021: \$200.000.000,00 2022: \$50.000.000,00 2023: \$50.000.000,00	Retrasos en la implementación de medidas para el fortalecimiento de la enseñanza.	Dirección General y Administrativa	
	2.6 Dar mantenimiento a las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.	Porcentaje de ejecución de mantenimientos requeridos en las Nuevas Instalaciones que fue realizado.	Realizar actividades para el mantenimiento de las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.	0%	0%	0%	100%	100%	100%	2019: - 2020: - 2021: \$20.000.000,00 2022: \$20.000.000,00 2023: \$20.000.000,00	Deterioro de las instalaciones.	Dirección General y Administrativa	
	2.7 Ejecutar mejoras enfocadas al mantenimiento y la modernización de las instalaciones actuales del Centro Nacional de la Música.	Porcentaje de ejecución de mejoras en mantenimientos y modernizaciones requeridas en las instalaciones actuales que fue realizado.	Realizar actividades para el mantenimiento y la modernización de las instalaciones actuales del Centro Nacional de la Música.	10%	20%	30%	40%	50%	60%	2019: \$20.000.000,00 2020: \$20.000.000,00 2021: \$20.000.000,00 2022: \$00.000.000,00 2023: \$00.000.000,00	Deterioro de las instalaciones.	Dirección General y Administrativa	Las instalaciones actuales requieren muchas mejoras. Se espera que para el 2023 un mayor porcentaje de las instalaciones reciban las mejoras requeridas. Esta estrategia no incluye las mejoras en las instalaciones nuevas.



Objetivo General #1: Generar políticas que deriven en acciones concretas para el fortalecimiento, la enseñanza, la ejecución y la difusión de las artes musicales en todas sus manifestaciones.

Objetivo Específico (Estratégico) #3: Generar oportunidades para la promoción de la música costarricense.

Productos	Estrategias	Indicador	Actividades / Acciones	Línea Base	Metas Anuales					Presupuesto	Riesgos	Responsable	Observaciones
					2019	2020	2021	2022	2023				
Producción de eventos musicales	3.1 Impulsar la participación de la Institución en actividades dirigidas a la promoción de la música costarricense.	Cantidad de actividades musicales en las que participa la institución para promocionar la música costarricense.	Realizar actividades musicales para promocionar la música costarricense.	1	1	1	1	1	1	2019: ₡6.000.000,00 2020: ₡10.000.000,00 2021: ₡10.000.000,00 2022: ₡15.000.000,00 2023: ₡17.000.000,00	Poca difusión de la música costarricense.	Dirección General.	
	3.2 Promocionar la música costarricense por medio de concursos de compositores nacionales.	Cantidad de concursos de compositores nacionales producidos.	Gestionar esfuerzos para la producción de concursos de compositores nacionales.	1	1	1	1	1	1	2019: ₡4.000.000,00 2020: ₡8.000.000,00 2021: ₡8.000.000,00 2022: ₡10.000.000,00 2023: ₡10.000.000,00	Poca difusión de la música costarricense.	Dirección General. CODE. Dirección Académica del INM.	