Ministerio de Cultura y Juventud
Centro Nacional de la Música

Informe de Resultados del Plan Estratégico Institucional 2020

Elaborado por:

Karla Ugalde Watson

Visto bueno de:

Gabriel Goñi Dondi

JUAN GABRIEL GOÑI DONDI (FIRMA)

Firmado digitalmente por JUAN GABRIEL GOÑI DONDI (FIRMA)
Fecha: 2021.02.15 12:18:50 -06'00'

2021
San José, Costa Rica

Índice General

INTRODUCCIÓN 3

1. RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN PEI 2020 4

1.1. RESULTADOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO #1 4

1.2. RESULTADOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO #2 7

1.3. RESULTADOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO #3 10

2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI 11

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PEI – 2020 12

3.1. ORQUESTA SINFÓNICA NACIONAL 12

3.2. COMPAÑÍA LÍRICA NACIONAL 17

3.3. CORO SINFÓNICO NACIONAL 17

3.4. INSTITUTO NACIONAL DE LA MÚSICA 17

3.5. AVANCE DEL NUEVO EDIFICIO Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES 21

3.6. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL 22

4. ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN DEL PEI 23

CONCLUSIÓN 24

ANEXO 1. MATRIZ – PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2023 25

ANEXO 2. PLAN ANUAL DE INGRESOS Y GASTOS DEL PEI 2020 28

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.

A continuación, se detallan los aspectos relevantes que enmarcaron la ejecución de este segundo ejercicio del PEI y sus resultados en el 2020 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 avances en el edificio, el mantenimiento de las instalaciones existentes y la ejecución presupuestaria anual. Toda esta información se base en los resultados de los informes de cumplimiento institucional tales como el Informe Anual del POI 2020 y el Informe de Resultados del PAO 2020.

1. Resultados de la Ejecución PEI 2020

En el 2020, 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 2020	Alcance	% Alcance	Responsable	Detalle de Cumplimiento
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.	80	34	42,5%	Dirección General. CODE.	De las actividades que se esperaban realizar, se ejecutaron 34 (12 presenciales y 22 virtuales). Lo anterior, a pesar de la situación por la pandemia por COVID-19.

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.	35777	235011	656,9%	Dirección General. CODE.	Los conciertos virtuales representan un gran esfuerzo institucional, por lo que, se consideran los datos de asistencia virtual. De este modo, por la facilidad de alcanzar una mayor cantidad de público en el formato virtual el avance de la meta asociada a el Número de personas asistentes a los eventos musicales alcanzó a 5.987 personas asistentes presenciales y 229.024 visualizaciones virtuales.
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.	800	0	0%	Dirección General. CODE.	Los conciertos de extensión cultural realizados antes de la situación de emergencia nacional por el COVID19 que se realizaron fuera de San José contaron con una asistencia global de 2.280 y se llevaron a cabo específicamente en la Basílica de Santo Domingo de Heredia, en la Iglesia de Liberia, en el Colegio Técnico Profesional (CTP) de Carrillo (en Filadelfia), en el CTP de La Cruz (en Barrio Irvin), en el Liceo de Guardia (Liberia) y en el CTP de Liberia, contó con una asistencia de 380 personas. No obstante, ninguna de estas zonas corresponde las localidades de bajo desarrollo social identificadas por SEPLA.

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.	11	5	45,45%	Dirección General. Dirección Artística del Coro Sinfónico Nacional.	El coro participó en el II y III concierto de Temporada Oficial (virtuales). Además, el Coro colaboró en grabaciones junto a la OSN de las canciones Soy Tico y Luna Liberiana. Además, participó en la Gala Lírica.
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	2	66,67%	Dirección General. Dirección Artística de la Compañía Lírica Nacional.	Se llevaron a cabo 2 de las 3 actividades planeadas. En lugar de la Ópera, se realizó la Gala Lírica. Las clases maestras no se realizaron. En coproducción con el Teatro Nacional y Canal 13, se realizaron 6 recitales.

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 2020 son:

Tabla 2. Cumplimiento del Objetivo Estratégico #2

Estrategias	Indicador	Actividades / Acciones	Meta Anual 2020	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.	620	616	99,35%	Dirección General. Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música.	Se cierra la matrícula del II Semestre del 2020 con 616 estudiantes, lo que representa un 99,35% de la meta a alcanzar. De dicha matrícula de 616 estudiantes, al final del año se encontraban activos 535.
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.	I Semestre: 4,97%; II Semestre: 4,72%	I Semestre: 4,76%; II Semestre: 7,1%	I Semestre: 104,4%; II Semestre: 66,1%	Dirección General. Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música.	En el primer Semestre se superó la meta de decrecimiento del nivel de deserción.

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.	3	1	33,33%	Dirección General. Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música.	El Programa para Jóvenes con conocimientos se mantuvo durante el 2020.

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.	60%	0%	0%	Dirección General y Administrativa	La meta en este caso se modifica porque acumula lo no cumplido en el año 2019. La revisión de los planos constructivos ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA) ha finalizado y ya se obtuvieron los planos sellados. Luego se procedió a iniciar la fase de licitación del cártel de construcción. En esta fase de licitación, la No Objeción a la recomendación de adjudicación emitida por el CNM se recibió el 23 de octubre de 2020. El siguiente paso es la notificación conjunta UNOPS-CNM de la adjudicación en firme a la contratista adjudicada, esta notificación no se ha realizado y está condicionada a la emisión de la Certificación de fondos necesarios para la ejecución.
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.	30%	n.d.	n.d.	Dirección General y Administrativa	Se realizaron acciones concretas mediante la contratación del Servicio de mantenimiento de instalaciones. La Jefatura de Gestión Administrativa indica que se ha logrado superar la meta propuesta, pero no provee la información solicitada. El monto acumulado esperado de mantenimiento para el 2020 era un 30%.

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 2020 son:

Tabla 3. Cumplimiento del Objetivo Estratégico #3

Estrategias	Indicador	Actividades / Acciones	Meta Anual 2020	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.	Se promovió la difusión de obras costarricenses en las grabaciones. Por ejemplo: el V conciertos de la Temporada Virtual fue exclusivo de compositores costarricenses (realizado en setiembre).
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 2020, no se realizó el concurso Jóvenes Compositores.

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 jerarcas 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 2020, 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 2020, 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 – 2020

En los resultados del 2020, en las unidades técnicas y sobre el tema del edificio se puede ver que las metas alcanzadas (ver Sección 1) y los montos ejecutados (ver Anexo 1) durante el 2020 se vieron afectados por la pandemia por la COVID-19.

Del objetivo estratégico #1 se puede indicar que los conciertos en áreas de bajo y medio desarrollo social y las participaciones de las unidades técnicas en la realización actividades, como lo fue el caso del Coro y la Compañía Lírica Nacional, se vieron mermadas o no pudieron ser alcanzadas por la imposibilidad de hacer eventos presenciales (ver Tabla 1). En el 2020, lo ejecutado por concepto de conciertos fue mucho menor de lo esperado, por las directrices del Ministerio de Salud que llevaron a la cancelación de actividades (ver Anexo 1). El monto propuesto para el caso de la Lírica y el Coro si se ejecutó en una mayor proporción porque en lugar de la esperada ópera se realizó la Gala Lírica y el Coro participó en varios conciertos virtuales.

En el caso del objetivo estratégico #2, la matrícula y la deserción del primer trimestre fueron positivas. En el caso de la deserción del segundo trimestre y la creación de nuevos programas, solo el programa de jóvenes con conocimientos se pudo mantener, ya que, por motivos presupuestarios los otros programas no pudieron generarse. Para el INM, a pesar de la virtualidad, el monto presupuestado no dista tanto del real debido a que los gastos para mantener los programas existentes fueron similares (ver Anexo 1).

Por su parte, en relación al objetivo estratégico #3 enfocado en la promoción de la música costarricense, hubo un punto positivo que fue la difusión de obras costarricenses en las grabaciones, para ilustrar, el V conciertos de la Temporada Virtual fue exclusivo de compositores costarricenses. En este caso, el monto presupuestado y el ejecuta coincidió porque la institución hizo importantes esfuerzos en dar a conocer la música costarricense en sus actividades (ver Anexo 1).

En el caso de lo presupuestado para el 2021, nuevos montos han sido estimados por la encargada de presupuesto, en vista del nuevo presupuesto institucional, el cual, ha sufrido recortes considerables.

Los aspectos que no se hayan cumplido en el 2020 y que se puedan trasladar para el 2021 serán incluidos en el Plan Anual Operativo 2021 y tendrán un seguimiento trimestral por medio de informes de avance.

3.1. Orquesta Sinfónica Nacional

La producción de eventos musicales en el Centro Nacional de la Música en el I Semestre del 2020, por parte de la Orquesta Sinfónica Nacional, fue muy variada. De las 73 actividades que se esperaban realizar, se han ejecutado 34 (12 presenciales y 22

virtuales). Las actividades musicales antes de la situación de la pandemia constituyen una asistencia presencial de 5.987 personas.

A continuación, un detalle de los 12 conciertos presenciales que se llevaron a cabo.

Concierto de Temporada Oficial

En los primeros meses del año se llevaron a cabo 2 fechas (28 febrero de 2020 y 1 de marzo de 2020) del I Concierto de Temporada Oficial. Se inauguró la Temporada Oficial con la música de Bach, Haydn y Strauss. El concierto se dio bajo la batuta del Director Titular Carl St. Clair y un total de 80 músicos participarán en ambas presentaciones, donde destaca la presencia de los solistas José Aurelio Castillo (violín), Jorge Rodríguez (oboe), Juan Carlos Meza (trompeta), Álvaro González (violonchelo) y la cubana Winnie Camila Berg (viola). Todos estos artistas son músicos principales de la OSN. El repertorio que se interpretó son el Concierto para violín y oboe, BWV 1060 (Bach), el Concierto para trompeta y orquesta (Haydn) y Don Quijote (Strauss). Asistencia de 1.007 personas, 574 personas asistieron a la primera fecha y 433 asistieron a la segunda.

Este concierto fue la primera presentación de gran importancia del año en el Teatro Nacional con el Director Carl St. Clair y solistas de gran nivel. Representa una bienvenida anual al público y una forma de introducir la Temporada Oficial.

Concierto de Temporada Especial

Se realizó un concierto de Temporada Especial con los Tenores denominado José Vive, el cual, se compuso de tres fechas (13, 14 y 16 de febrero de 2020). La asistencia a estos conciertos se estima en 2.300 personas.

Concierto de Extensión Cultural

Los conciertos de extensión cultural realizados antes de la situación de emergencia nacional por el COVID19 son los siguientes:

- ***20 de febrero de 2020:*** concierto realizado en la Basílica de Santo Domingo de Heredia, el cual, contó con una participación de 450 personas.
- ***21 de febrero de 2020:*** concierto realizado en la Catedral Metropolitana de San José, el cual, contó con una participación de 400 personas.
- ***9 de marzo de 2020:*** concierto realizado en la Iglesia de Liberia, el cual, contó con una participación de 300 personas.
- ***10 de marzo de 2020:*** concierto realizado en el Colegio Técnico Profesional (CTP) de Carrillo (en Filadelfia), el cual contó con una asistencia de 400 personas.
- ***11 de marzo de 2020:*** concierto realizado en el CTP de La Cruz (en Barrio Irvin), el cual, contó con una asistencia de 350 personas.

12 de marzo de 2020: concierto realizado en el Liceo de Guardia (Liberia), el cual, contó con una asistencia de 400 personas.
13 de marzo de 2020: concierto realizado en el CTP de Liberia, contó con una asistencia de 380 personas.

La gira por Guanacaste, fue de gran importancia para la institución. Las giras siempre demandan mucho trabajo logístico debido lo complejo de trasladar una delegación de 80 personas, además al reto de efectuar cinco conciertos consecutivos en diferentes escenarios.

Estos conciertos de extensión cultural tuvieron una asistencia global de 2.680.

Conciertos en tiempos de pandemia

Ante la pandemia por la situación de la COVID – 19 se procedió a realizar 22 conciertos virtuales con una asistencia de 229.024 personas, en sustitución de las actividades presenciales. Cabe destacar que este número de asistentes virtuales representa las visualizaciones acumuladas en las redes sociales (YouTube, Facebook e Instagram) al momento de corte estipulado por el encargado institucional del conteo.

Conciertos de Temporada Oficial Virtual

Los 2 conciertos virtuales de Temporada Oficial permitieron una participación total de 54.594 asistentes por medio de las diferentes plataformas. Las fechas y los principales detalles de estos conciertos fueron:

12 de diciembre de 2020: II Concierto de Temporada Oficial: contó con la participación de 135 artistas y 10.961 asistentes virtuales. Se realizó con el Coro Sinfónico Nacional y con la Compañía Lírica Nacional.
18 de diciembre de 2020: III Concierto de Temporada Oficial: contó con la participación de 139 artistas y 16.316 asistentes virtuales.

Ambas presentaciones fueron todo un reto para la Orquesta debido a que se contó con más de 130 artistas por conciertos entre músicos y cantantes líricos, además de que era la primera vez que se realizaba una grabación de este tipo en el Teatro Popular Mélico Salazar, donde se utilizan todos los espacios de la sala (escenario ampliado, luneta y balcones). A eso se suma un estricto protocolo del Ministerio de Salud que se debía seguir para trabajar de forma presencial.

Conciertos de Temporada Especial Virtual

Los 20 conciertos virtuales de Temporada Especial permitieron una participación total de 174.430 asistentes por medio de las diferentes plataformas. Las fechas y los principales detalles de estos conciertos fueron:

29 de abril de 2020: Video de Luna Liberiana OSN: fue una producción que contó con la participación de 74 artistas y 32.136 asistentes virtuales. Se filmó con los artistas interpretando desde sus casas.
19 de junio de 2020: Concierto de maderas, bronces y cuerdas: contó con la participación de 11 artistas y 14.965 asistentes virtuales.
1 de julio de 2020: Concierto de Bronces y Percusión: contó con la participación de 18 artistas y 5.518 asistentes virtuales.
22 de julio de 2020: Presentación virtual de percusión: contó con la participación de 4 artistas y 2.989 asistentes virtuales.
24 de julio de 2020: Concierto virtual de cuerdas: contó con la participación de 20 artistas y 11.697 asistentes virtuales.
30 de julio de 2020: Concierto virtual ensamble OSN: contó con la participación de 6 artistas y 20.080 asistentes virtuales. Se trató de un ensamble de fagot, cueras y percusión.
28 de agosto de 2020: I Concierto de Temporada Virtual: contó con la participación de 14 artistas y 8.870 asistentes virtuales.
4 de septiembre de 2020: II Concierto de Temporada Virtual: contó con la participación de 20 artistas y 8.606 asistentes virtuales.
11 de septiembre de 2020: III Concierto de Temporada Virtual: contó con la participación de 5 artistas y 5.935 asistentes virtuales.
18 de septiembre de 2020: IV Concierto de Temporada Virtual: contó con la participación de 20 artistas y 6.433 asistentes virtuales.
25 de septiembre de 2020: V Concierto de Temporada Virtual: contó con la participación de 74 artistas y 5.511 asistentes virtuales.
2 de octubre de 2020: VI Concierto de Temporada Virtual: contó con la participación de 6 artistas y 5.599 asistentes virtuales.
9 de octubre de 2020: VII Concierto de Temporada Virtual: contó con la participación de 20 artistas y 7.457 asistentes virtuales.
16 de octubre de 2020: VIII Concierto de Temporada Virtual: contó con la participación de 20 artistas y 3.857 asistentes virtuales.
27 de octubre de 2020: IX Concierto de Temporada Virtual: contó con la participación de 10 artistas y 11.840 asistentes virtuales. Se trató de una coproducción entre el Centro Nacional de la Música, el Teatro Popular Melico Salazar, la Escuela de Artes Musicales UCR y el Taller Nacional de Danza. Realizado en el Teatro Popular Melico Salazar.
30 de octubre de 2020: X Concierto de Temporada Especial Virtual: contó con la participación de 20 artistas y 4.815 asistentes virtuales.
6 de noviembre de 2020: XI Concierto de Temporada Especial Virtual: contó con la participación de 20 artistas y 5.668 asistentes virtuales.
13 de noviembre de 2020: XII Concierto de Temporada Especial Virtual: contó con la participación de 20 artistas y 5.873 asistentes virtuales.

5 de diciembre de 2020: Concierto de Navidad 2020: contó con la participación de 57 artistas y 12.350 asistentes virtuales. Fue realizado en el Teatro Popular Melico Salazar.

23 de diciembre de 2020: Gala Lírica: contó con la participación de 133 artistas y la asistencia virtual de 10.587 personas.

Historia de un Soldado (IX Concierto de Temporada Virtual:), fue el primer concierto virtual de la OSN fuera del CNM en tiempos de pandemia, lo que obligó a implementar nuevos protocolos de salud en el Teatro Melico y para los transportes de instrumentos. Aunado a esto, fue una coproducción, lo que generó trabajar con funcionarios de otras instituciones con todos los cuidados que ello implicaba.

Además, Concierto *Así suena un país unido* que se transmitió por Teletica. No obstante, este concierto no se contabiliza porque no se cuentan con los datos de audiencia. También el INM realizó un Recital en el Museo del Jade, que contó con 2971 visualizaciones, pero, al no ser una actividad programada por la OSN, no se contabiliza.

Ante la necesidad de realizar actividades virtuales, inicialmente, la institución procedió a realizar grabaciones de videos desde las casas de los músicos. Posteriormente, se retomaron los ensayos presenciales y se hicieron conciertos que se pusieron a disposición de las personas en Instagram, Facebook y en la página de la Orquesta en YouTube. Cabe destacar que las grabaciones se realizaron bajo los más estrictos controles sanitarios, con el distanciamiento, lavado de manos, fomentando el comportamiento requerido y exigiéndose el uso de mascarilla durante el 100% del tiempo.

Como parte del trabajo realizado con el Coro Sinfónico Nacional, durante la pandemia, en el mes de mayo se realizó una grabación virtual de la canción Soy Tico y se grabó la canción costarricense Luna Liberiana. Esto, con la participación de 90 integrantes del Coro desde sus casas. Además, se realizaron 2 grabaciones junto a la Orquesta en el Teatro Melico Salazar de las obras Réquiem de Faure y Novena Sinfonía de Beethoven.

La Ópera a presentar en el Teatro Melico Salazar en julio 2020, "Un Baile de Máscaras" de Verdi, fue suspendida por la pandemia. En su lugar, se realizó la Gala Lírica el 4 de diciembre de 2020, que contó con 2 cantantes internacionales y 7 nacionales, la Orquesta y el Coro. Todo el evento estuvo bajo la dirección del Maestro Ramiro A. Ramírez. Con esta actividad, se conmemoró el 40 aniversario de la Compañía Lírica Nacional y la grabación del evento se puso a disposición del público en las redes sociales.

Los conciertos virtuales representan un gran esfuerzo institucional, por lo que, se consideran los datos de asistencia virtual. De este modo, por la facilidad de alcanzar una mayor cantidad de público en el formato virtual el avance de la meta asociada a el número de personas asistentes a los eventos musicales alcanzó un 656,88% de lo esperado, lo que corresponde a 5.987 personas asistentes presenciales y 229.024 asistentes virtuales.

3.2. Compañía Lírica Nacional

Originalmente, la Ópera a presentar en el Teatro Melico Salazar en julio 2020 sería "Un Baile de Máscaras" de Verdi. Se avanzó un 40% en su organización, pero fue suspendida. En lugar de la Ópera, se realizó la Gala Lírica el 4 de diciembre con 2 cantantes internacionales y 7 nacionales, la OSN y el CSN, todo bajo la dirección del Maestro Ramiro A. Ramírez. Con esta actividad se celebró el 40 aniversario de la CLN.

En coproducción con el Teatro Nacional y Canal 13, se realizaron 6 recitales - videos de un programa nuevo denominado Jóvenes Cantantes Líricos de Costa Rica.

Las clases maestras no se realizaron. Fueron canceladas por pandemia. Inicialmente, se pensaba hacer dos clases maestras para superar la meta inicial, con los artistas asistentes a la ópera: Belem Rodríguez (clase maestra de respiración coral con el CSN) y Aquiles Machado (clase maestra para estudiantes profesionales).

3.3. Coro Sinfónico Nacional

El coro participó en Conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional. El II y III concierto de Temporada Oficial, en los que participó se realizaron por medio de 2 grabaciones en el Teatro Melico Salazar con las obras Réquiem de Faure y Novena Sinfonía de Beethoven, respectivamente.

Otras actividades en las que el Coro formó parte fueron:

- En el mes de mayo se realizó una grabación virtual con todo el CSN de la canción Soy Tico.
- Se realizó la grabación de la canción costarricense Luna Liberiana. Esto, con la participación de 90 integrantes del CSN desde sus casas.
- Además, participó en la Gala Lírica.

3.4. Instituto Nacional de la Música

Se cierra la matrícula del II Semestre del 2020 con 616 estudiantes, lo que representa un 99,35% de la meta a alcanzar.

De dicha matrícula de 616 estudiantes, actualmente se encuentran activos 535 y su distribución por programa es: Percusión 29, Oboe 12, Violín 69, Viola 31, Clarinete 22, Trombón 14, Violonchelo 44, Fagot 4, Flauta Traversa 28, Saxofón 26, Corno Francés 18, Tuba 13, Trompeta 19, Contrabajo 18, Arpa 8, Flauta Dulce 6, Cuerditas Musicales 46, Manitas Musicales 99, Coro 9 y 20 por asignar instrumento. Así, en total se clasifican 293 estudiantes en el departamento de Vientos y Percusión y 222 en el departamento de cuerdas. La distribución de estudiantes por nivel es la siguiente: Preparatorio 285, elemental 75, intermedio 73 y avanzado 102.

Del segundo semestre al cierre del año se reportan 81 estudiantes que han salido del Instituto Nacional de la Música por diversas razones. De acuerdo con el Registro/Bitácora de Retiros y Licencias del año se muestra que:

- 8 estudiantes Terminaron su Plan de Estudios en el INM, por lo que, aparecen como inactivos.

- 13 pierden el derecho a continuar a lo largo del año- según el Reglamento vigente del INM, por lo que, aparecen como inactivos.
- 12 se registran como Retiros Justificados, por lo que, aparecen como inactivos en el sistema.
- 36 estudiantes que no regresaron a clases o se retiran sin razón, por lo que, se registran como inactivos. Esto incluye 7 estudiantes que no matriculan en el II Semestre y se contabiliza como un Retiro sin razón, por lo que, se registran como inactivos.
- 8 estudiantes se retiran por complicaciones relacionadas con el COVID19 reportados, por lo que, se registran como inactivos.
- 2 estudiantes se encuentran en condición “Especial”, registrados temporalmente como inactivos porque tienen posibilidad de regreso.
- 2 estudiantes están pendientes de Resolver su Estado ya que se les dio oportunidad a presentar sus documentos para otorgarles Retiro Justificado. Están inactivos temporalmente hasta regular su situación.
- Las Licencias Médicas ahora se reportan dentro de los estudiantes ACTIVOS ya que hay que guardarles el cupo para su retorno a menos que no mejoren como para reintegrarse al curso lectivo y se deban inhabilitar. A la fecha se reportan 6 Licencias de este tipo, a la espera de que puedan retornar en el primer semestre 2021.

Cabe destacar que también se mantuvo el programa de Teclas doradas de forma virtual, que cerró con una cantidad de 19 estudiantes adultos mayores. No obstante, este dato no se contempla por no ser parte de currículo de estudios formal del Instituto Nacional de la Música.

La virtualidad pudo influir en que la matrícula fuera menor en el segundo semestre y a que la deserción fuera más alta que en primer semestre. La situación de la pandemia por la COVID-19 produjo muchos cambios en la forma en que se impartían las clases y en la situación económica de muchos hogares que posiblemente no pudieron continuar pagando los estudios de sus hijos.

De acuerdo al Resumen de Labores en respuesta al COVID-19, la Directora del Instituto Nacional de la Música informe lo siguiente:

1. El personal docente se traslada a trabajo virtual desde inicio de la emergencia, rindiendo informes semanales a sus respectivas jefaturas.
2. La institución se cerró a los usuarios y estudiantes del INM para evitar potenciales focos de contagio durante el primer semestre.
3. Durante el segundo semestre se abrió la institución para estudio de los estudiantes de la cátedra de percusión con asignación de tiempos y espacios y bajo el protocolo de salud.

- Se activan algunos seccionales (en pequeños grupos) de la Orquesta Intermedia para un proyecto específico (CNM, Teatro Nacional y SINART), bajo estricto protocolo de salud.
- Se activan ensayos de los grupos del curso de Música de Cámara (dúos y cuartetos únicamente) en salones grandes, bajo calendarización previa y bajo estricto protocolo de salud, así como ensayos con pianista para los recitales de fin de semestre.
- Se elabora un calendario presencial para el II semestre para realizar los exámenes de Cambio de Nivel (Pre-recitales y recitales) bajo estrictas medidas de salud. Los demás exámenes de instrumento se mantienen en formato virtual asincrónico para ambos semestres.

4. Se brinda atención al público y profesores a lo largo del año por cita únicamente de forma presencial, y de forma virtual en horario de atención normal con cada encargado de área.
5. En el 2020, no se realizaron los Procesos de Ingreso de Estudiantes con Conocimiento ni las Pruebas de Admisión de nuevos estudiantes. Se trasladan al inicio del 2021 para programar y realizar de mejor manera los mismos para adaptarse a la virtualidad.

Medidas Académicas durante todo el año

Las medidas académicas aplicadas fueron:

1. Cambio a modo virtual para las clases en todos los cursos de todos los niveles. Se mantiene a lo largo del año con el siguiente detalle:
   - Cursos Teóricos Universitarios y de Lenguaje Musical (Solfeo) de todos los niveles: virtuales 100% a través de Zoom, Meet, uso de correo electrónico, WhatsApp más google classroom y otras herramientas gratuitas.
   - Cursos individuales de instrumento de forma asincrónica y sincrónica a través de Meet, Zoom, y otras plataformas. El registro de asistencia se llenaba y se subía en formato pdf o jpg a Drive.
   - Manitas, Cuerditas Musicales y Teclas Doradas se mantuvieron de forma asincrónica a través de WhatsApp, Google classroom, Edmodo y otras herramientas.
   - Se cambió la metodología de evaluación a modo virtual asincrónico (exámenes de instrumento por medio de video). Se mantiene lo largo del año.
   - Se realizan algunas evaluaciones presenciales (pre-recitales y recitales de cambio de nivel).

2. Se identifican los casos en que se presentan dificultades de índole académica frente a la modalidad virtual:
   - Cursos de instrumento preparatorios que requieren la presencia del instructor para enseñar la colocación del instrumento: se procede a hacer ajustes en los contenidos y los profesores a impartir otros materiales para no cesar las clases. Los

casos muy especiales se les congeló el curso de instrumento (no así solfeo), para su posterior reingreso de forma presencial.

- Niños y niñas y jóvenes que por su situación geográfica o económica no tienen los medios para llevar sus clases a distancia: se les congela el curso hasta cuando puedan regresar a las aulas, sin que esto afecte su continuidad en la institución. Se deberán hacer los ajustes necesarios en cuanto a los contenidos de sus clases para que no se atrasen demasiado en sus estudios.
- Instrumentos específicos a los que no tienen acceso los estudiantes que podrían impedir su avance (arpa, percusión, piano…): se procede al préstamo de estos instrumentos con la documentación requerida (contratos, letras de cambio). Se prestan Arpas, Organetas y Pianos electrónicos, Xilófonos, Marimbas, Vibráfonos, Saxofones (Tenores, Barítonos), Tubas.

3. Se solicita a los profesores valoren a lo interno de su departamento el realizar ajustes en los contenidos de algunos cursos para responder mejor a la metodología virtual.
4. Se realizan ajustes y cambios en los rubros y criterios de evaluación en aquellos cursos dónde esto se valoró como una necesidad debido a la nueva metodología. Es decir, se aprueba el que se realice ajustes en los contenidos de evaluación de los preexámenes y recitales de cambio de Nivel, de acuerdo a cada departamento, válido para ambos semestres.

Problemas suscitados

1. Cursos de Ensambles grupales como Orquestas, Bandas, Coro continuaron en modalidad virtual pero su razón de ser debió ser modificada, al tratarse de cursos prácticos grupales se transformaron en otro tipo de clase. Esto en la mayoría de los casos conllevó a desmotivación de los alumnos. Estos talleres se convirtieron más en atención casi individual asincrónica, lo cual aumentó considerablemente el trabajo de los docentes (al pasar a revisar tareas individuales, más la preparación de cada encuentro de forma grupal virtual transformando el taller en charlas, clases de Historia, de Análisis, y aumentando horas también para la producción de pequeños proyectos). Esto va contra la naturaleza de estos cursos y la pérdida de los objetivos primarios de los mismos que son la ejecución musical grupal donde la presencialidad es indispensable y el contacto humano también. Con esto se vislumbra la necesidad de que se habiliten otros mecanismos, aunque sea para el retorno en fracciones/secciones de forma rotativa para el 2021 para este tipo de ensambles.
2. Necesidad de contemplar un incremento en la contratación de horas profesor para los cursos como Cuerditas y Manitas Musicales para el año 2021: al ser grupales y pasar a virtuales se deben fragmentar los grupos por la imposibilidad de manejarse en esa manera, lo que ocasiona que se deban llevar casi de forma individual, aumentando la necesidad de más horas profesor. De ahí que en el 2020 se haya tomado la decisión de suspender el Programa Manitas Musicales en el 2021 ya que no es presupuestaria ni metodológicamente sostenible bajo la “nueva normalidad” a largo plazo.

3. Necesidad de cambiar los criterios de evaluación y porcentajes para adaptarse mejor a la realidad, y de implementar herramientas tecnológicas de acceso remoto para la calificación de los alumnos, registros de clase, boletas de nivelación, calificación, actas, dejando en evidencia el rezago que tiene la institución a nivel de Sistema informático y de equipo y uso de la tecnología.
4. Muchos conciertos y extensiones culturales fueron suspendidos.
5. Desde el punto de vista presupuestario, debido a los recortes presupuestarios no se logran hacer las compras originalmente pactadas en los proyectos iniciales del año (ni de equipo informático, ni instrumentos musicales, ni reparaciones de estos, así como equipo de fotocopiado, tintas, papel, música impresa y libros, por mencionar algunos). Además, debieron sacrificar algunos tiempos y montos de contrataciones del año, para dar cabida a otras tareas en vista de la falta de plazas, de forma que no se abrieron nuevas matrículas en los Programas Manitas y Cuerditas Musicales.

Las modificaciones realizadas pasaron por un proceso de trabajo en conjunto y de participación de todos los docentes del Instituto Nacional de la Música donde la coordinación se ha llevado a cabo desde la Dirección Académica, hacia el Consejo (Jefes de Departamento) y Profesores. Se efectuaron consultas y reuniones de forma semanal para poder realizar los movimientos necesarios de adaptación constante respondiendo a los cambios y directrices que indicaron las autoridades.

El Instituto Nacional de la Música siguió laborando y dando muestras del trabajo realizado y de lo que los estudiantes son capaces. Esto, se evidenció a través de las publicaciones hechas en las redes sociales del INM (recitales, conciertos, trabajos de post producción, trabajos de los alumnos en clases).

3.5. Avance del Nuevo Edificio y Mantenimiento de Instalaciones

Para la propuesta de esta meta se había indicado que se esperaba un avance del 100% en la construcción y una ejecución de ₡800.000.000,0, no obstante, esto fue rechazado en el presupuesto extraordinario #3 por las autoridades externas, por lo que, ese monto económico no se incluyó en el presupuesto y ya no se pudo programar.

Sin embargo, con respecto a la programación de la meta del indicador, se puede indicar que existe avance del proyecto. La revisión de los planos constructivos ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA) ha finalizado y ya se obtuvieron los planos sellados. Luego de verificados los planos constructivos, se procedió a iniciar la fase de licitación del cártel de construcción.

En esta fase de licitación, la No Objeción a la recomendación de adjudicación emitida por el CNM se recibió el 23 de octubre de 2020. El siguiente paso es la notificación conjunta UNOPS-CNM de la adjudicación en firme a la contratista adjudicada, esta notificación no se ha realizado y está condicionada a la emisión de la Certificación de fondos necesarios para la ejecución del proyecto por parte del CNM. De acuerdo al aumento del costo para la construcción de la obra y el escenario complejo financiero-fiscal del país (presupuestos

ordinarios y extraordinarios institucionales) acrecentado por la redirección de fondos para la atención de la pandemia por la Covid-19.

Actualmente, un CDP se encuentra en etapa de análisis de los escenarios posibles de financiamiento para obtener todos los fondos necesarios para finalizar completamente el proyecto, esto genera una desviación en plazo de acuerdo a lo planificado. Se planifica que esto suceda a finales del mes de febrero de 2021. Una vez comunicado se puede proceder con la firma del contrato siempre y cuando este la Adenda N°7 aprobada y firmada (adenda que debe asegurar el 100% de los fondos necesarios para la ejecución del proyecto). Con la firma del contrato concluye la fase de licitación. Se estima que la construcción de inicio en agosto del 2021 y finalice en julio del 2022. El monto estimado de la segunda Etapa del Proyecto, que incluye la actualización del presupuesto de obra, es de USD 14.581.475,0.

Con respecto al mantenimiento de las instalaciones existentes, en el 2020, se adjudicó el contrato de mantenimiento (contratación número 2020LA-000006-0010300001), lo cual, representa un avance importante ya que permite asegurar que se contará con el seguimiento de la debida preservación de la infraestructura de muchas áreas de la institución que venían con deterioro acumulado. Como se puede observar en el Anexo 1, el monto ejecutado por este concepto es de ₡12.170.385,00.

3.6. Ejecución Presupuestaria Anual

En el Plan Anual del 2020 (ver Anexo 2) los montos de ingresos y gastos de la propuesta inicial varían con lo presupuestado real. Además, en ese año se presentan diferencias importantes entre lo presupuestado y lo ejecutado al finalizar el año, lo cual, se detalla a continuación:

- En la parte de ingresos (ver Anexo 2), el monto de ingresos corrientes fue menor debido a que por la pandemia se cancelaron conciertos con público, por lo que, no se realizaron actividades presenciales a partir de marzo. Posteriormente, se retomaron los conciertos, pero de forma virtual hasta noviembre, lo que significó una pérdida en los ingresos presupuestados. Con relación a los ingresos de capital, para la propuesta del POI 2020 se había indicado que se esperaba una ejecución de ₡800.000.000,0, no obstante, esto fue rechazado en el presupuesto extraordinario #3 por las autoridades externas, por lo que, ese monto económico no se pudo programar. Con respecto a los recursos de Vigencias anteriores, no hay diferencias debido a que en el Decreto Ejecutivo Nº 42584-H, publicado en la Gaceta Nº 236 del 24 de septiembre de 2020, donde se da la Autorización a las Instituciones que reciben transferencias del Presupuesto Nacional, para que, por una única vez y en lo que resta del 2020, puedan excepcionalmente financiar gastos operativos con recursos de Superávit Libre, por lo que, se incorporaron en el presupuesto para ser utilizados en pago de bienes y servicios.
- Desde la parte de gastos (ver Anexo 2), se tiene que en gastos corrientes las diferencias se presentan por la situación por la COVID-19 y la cancelación de actividades artísticas con público, lo que llevó a que se tuvieran que detener las contrataciones de artistas invitados (directores, solistas y cantantes) que son la parte significativa de la institución, lo que dejó una parte importante sin ejecutar. Por su parte, en el caso de gastos de capital, fue muy poco lo que falto ejecutar, debido a que algunos de los bienes que se necesitaban no estaban disponibles y por motivos de diferencial cambiario.

Específicamente, con respecto a la partida 1, en el 2020 se ejecutó un 57.21%, lo anterior es reflejo de la cancelación de eventos artísticos con público por las restricciones del Ministerio de Salud en prevención del contagio por la COVID-19. A pesar de esta situación, se logró realizar varios conciertos virtuales a partir de noviembre con la Orquesta Sinfónica Nacional en su temporada virtual, acompañado por el Coro Sinfónico Nacional y la Compañía Lírica Nacional con la Gala Lírica virtual. De los aspectos positivos de la partida de servicios se contrató el mantenimiento del edificio, con lo que se consiguió reparar y mantener en buenas condiciones una parte significativa de la infraestructura.

Con relación a la partida de materiales se dio una ejecución de un 39.31%, debido a la situación de la pandemia y que no se realizaron contrataciones para la ópera y los pedidos de suministros fueron menores por el hecho de la no presencialidad en la institución. Sin embargo, se consiguió contratar la compra de repuestos para los instrumentos musicales, lo cual, es necesario para los músicos y estudiantes de la institución. Asimismo, se realizaron las compras de suministros para los protocolos de prevención del Covid-19 como lo son alcohol en gel, mascarillas, termómetros para tomar la temperatura, cloro, desinfectantes, entre otros.

En la partida 5 de Bienes duraderos se ejecutó un 95.19%, lo cual es un excelente resultado, en esta partida se logró realizar el cableado y estructurado del edificio del Centro Nacional de la Música y el cambio del sistema eléctrico del mismo.

Por último, en la partida de Transferencias corrientes se ejecutó un 88,94% del presupuesto, lo que representa una excelente ejecución, ya que se dieron egresos importantes como lo son los pagos de los Premios Nacionales e Ibermúsicas.

4. Estrategia de Divulgación del PEI

Para dar a conocer los resultados del PEI 2020 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	30/02/2021
Publicar el PEI en la página de Internet de la institución.	Planificación - CODE	30/02/2021

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 2020, los recortes presupuestarios y la situación de la pandemia obstaculizaron la realización de actividades y el cumplimiento de ciertas metas. Se tuvo que postergar el alcance 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 persistieron las limitaciones durante el año.

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 mayor a un año.

Anexo 1. Matriz – Plan Estratégico Institucional 2019-2023

Plan Estratégico Institucional - Centro Nacional de la Música
2019-2023

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 2019	2020	2021	2022	2023	Presupuesto Propuesta Inicial	Presupuesto Actualizado al 2021	Presupuesto Ejecutado 2020	Riesgos	Responsable
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	2021: ₡93.000.000,00	₡53.865.531,24	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	2021: ₡812.000,00	₡0	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	2021: ₡8.000.000,00	₡7.915.635,35	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: ₡65.000.000,00l 2021: ₡70.000.000,00 2022: ₡75.000.000,00 2023: ₡80.000.000,00	2021: ₡7.000.000,00	₡15.207.999,45	Escaza promoción y difusión del canto lírico.	Dirección General. Dirección Artística de la Compañía Lírica Nacional.

Plan Estratégico Institucional - Centro Nacional de la Música
2019-2023

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	Metas Anuales					Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Riesgos	Responsable
				Base	2019	2020	2021	2022	2023	Propuesta Inicial	Actualizado al 2021	Ejecutado 2020		
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	2021: ₡784.509.906,0	₡740.917.064,48	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: ₡0 2022: ₡0 2023: ₡0	2021: ₡0	₡0	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: ₡0 2020: ₡0 2021: ₡200.000.000,00 2022: ₡50.000.000,00 2023: ₡50.000.000,00	2021: ₡0	₡0	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: ₡0 2020: ₡0 2021: ₡20.000.000,00 2022: ₡20.000.000,00 2023: ₡20.000.000,00	2021: ₡0	₡0	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	2021: 9.000.000,00	₡12.170.385,00	Deterioro de las instalaciones.	Dirección General y Administrativa

Plan Estratégico Institucional - Centro Nacional de la Música
2019-2023

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	Presupuesto	Presupuesto	Riesgos	Responsable
					2019	2020	2021	2022	2023	Propuesta Inicial	Actualizado al 2021	Ejecutado 2020		
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	2021: ₡5.000.000,00	₡10.000.000,00	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	2021: ₡0	₡0	Poca difusión de la música costarricense.	Dirección General. CODE. Dirección Académica del INM.

Anexo 2. Plan Anual de Ingresos y Gastos del PEI 2020

INFORME 2020
CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA
PRESUPUESTO PLURIANUAL DE INGRESOS
(EN MILLONES DE COLONES)

POSIBLES INGRESOS	Presupuesto Propuesta Inicial	Presupuesto Actualizado	Presupuesto Ejecutado 2020	Diferencia	Justificación de la Diferencia	VINCULACIÓN CON OBJETIVOS Y METAS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO
INGRESOS CORRIENTES	3 455,60	2 549,12	2 244,90	-304,21	Debido a la pandemia se cancelaron las actividades con público, por lo que, no se realizaron conciertos a partir de marzo. Posteriormente, se retomaron los conciertos pero de forma virtual hasta noviembre, sin público, esto deja una pérdida en los ingresos	Plan Estratégico 2019-2023 del Centro Nacional de la Música: De conformidad con el cumplimiento de este plan se han definido metas en función de los Objetivos Estratégicos 1, 2 y 3.
INGRESOS DE CAPITAL	853,95	-	-	-	Para la propuesta, en el POI 2020 se había indicado que se esperaba una ejecución de ₡800.000.000,0, no obstante, esto fue rechazado en el presupuesto extraordinario #3 por las autoridades externas, por lo que, ese monto económico no se incluyó en el presupuesto y ya no se pudo programar.	Plan Estratégico 2019-2023 del Centro Nacional de la Música: De conformidad con el cumplimiento de este plan se han definido metas en función de los Objetivos Estratégicos 1, 2 y 3.
RECURSOS DE VIGENCIAS ANTERIORES	-	720,43	720,43	0,00	No hay diferencia debido al Decreto Ejecutivo Nº 42584-H, publicado en la Gaceta Nº 236 del 24/09/2020, donde se da la Autorización a las Instituciones que reciben transferencias del Presupuesto Nacional, para que, por una única vez y en lo que resta del 2020, puedan excepcionalmente financiar gastos operativos con recursos de Superávit Libre, por lo que, se incorporaron en el presupuesto para ser utilizados en pago de bienes y servicios.	Plan Estratégico 2019-2023 del Centro Nacional de la Música: De conformidad con el cumplimiento de este plan se han definido metas en función de los Objetivos Estratégicos 1, 2 y 3. Se espera generar oportunidades de financiamiento mediante acuerdos con Bancos estatales, gestión que esta siendo analizada por la Dirección General del CNM y el Despacho Ministerial.
TOTAL	**4 309,55**	**3 269,55**	**2 965,33**	**- 304,21**		

INFORME 2020
CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA
PRESUPUESTO PLURIANUAL DE GASTOS
(EN MILLONES DE COLONES)

GASTOS SEGÚN CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	Presupuesto Propuesta Inicial	Presupuesto Actualizado	Presupuesto Ejecutado 2020	Diferencia	Justificación de la Diferencia	VINCULACIÓN CON OBJETIVOS Y METAS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO
GASTOS CORRIENTES	3 455,60	3 215,50	2 737,23	478,27	Debido a la situación por la Covid 19 y la cancelación de actividades artísticas con público, se tuvo que detener las contrataciones de artistas invitados (directores, solistas y cantantes) que son la parte significativa de la institución, lo que deja una parte sin ejecutar.	Plan Estratégico 2019-2023 del Centro Nacional de la Música: De conformidad con el cumplimiento de este plan se han definido metas en función de los Objetivos Estratégicos 1, 2 y 3.
GASTOS DE CAPITAL	853,95	54,05	51,45	2,60	En este caso, fue muy poco lo que falto ejecutar, debido a que algunos de los bienes que se necesitaban no estaban disponibles y por motivos de diferencial cambiario.	Plan Estratégico 2019-2023 del Centro Nacional de la Música: De conformidad con el cumplimiento de este plan se han definido metas en función de los Objetivos Estratégicos 1, 2 y 3.
TRANSACCIONES FINANCIERAS	-	-	-	-	No aplica.	No aplica.
SUMAS SIN ASIGNACIÓN	-	-	-	-	No aplica.	No aplica.
TOTAL	**4 309,55**	**3 269,55**	**2 788,68**	**480,87**		