



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

**Plan Estratégico Institucional  
2019-2023**

**Elaborado por:**

**Karla Ugalde Watson**

**Revisado por:**

**Comisión de Control Interno**

**Visto bueno de:**

**Gabriel Goñi Dondi**

**2019**

**San José, Costa Rica**



## Índice General

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PEI .....</b>	<b>5</b>
<b>A. COMPONENTES DEL PEI .....</b>	<b>7</b>
<b>B. TIPOS DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>7</b>
<b>C. TIPOS DE INDICADORES .....</b>	<b>8</b>
<b>III. CONTEXTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>9</b>
<b>A. ANÁLISIS DEL MARCO JURÍDICO.....</b>	<b>9</b>
<b>B. DETERMINACIÓN DEL VALOR PÚBLICO .....</b>	<b>9</b>
<b>C. IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS USUARIAS .....</b>	<b>10</b>
<b>D. IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS INSTITUCIONALES .....</b>	<b>10</b>
<b>E. DEFINICIÓN DEL MARCO DE PROCESOS.....</b>	<b>10</b>
<b>F. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>11</b>
<b>G. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>14</b>
<b>H. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS.....</b>	<b>17</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>J. DEFINICIÓN DE RIESGOS.....</b>	<b>18</b>
<b>IV. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL .....</b>	<b>19</b>
<b>V. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>20</b>
<b>A. LÍNEAS DE ACCIÓN O ESTRATEGIAS .....</b>	<b>20</b>



<b>A.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO #1</b> .....	<b>20</b>
<b>A.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO #2</b> .....	<b>22</b>
<b>A.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO #3</b> .....	<b>25</b>
<b>B. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI</b> .....	<b>26</b>
<b>C. ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN DEL PEI</b> .....	<b>26</b>
<b>VI. CONCLUSIÓN</b> .....	<b>27</b>
<b>ANEXO 1. MATRIZ – PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>28</b>



## I. 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 es una herramienta clave para la toma de decisiones. Así, el PEI que se desarrollará en las siguientes secciones, busca contar con un marco orientador del accionar del CNM, el cual, guiará las acciones a desarrollar en el quinquenio 2019-2023.



## II. Descripción del Proceso de Elaboración del PEI

El Plan Estratégico Institucional (PEI) consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es la definición de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar la materialización de productos esperados. En el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, emitido mediante Decreto Ejecutivo 37735-PLAN, del 6 de mayo de 2013, en su artículo 13, define a los PEI como:

*«...instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia.»*

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, estrategias, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados en función de los productos, generalmente a través del desarrollo de procesos de PE como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Identificación de responsables del logro de las metas.

El PEI refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar el Marco Filosófico Institucional y sus definiciones estratégicas. Así, desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, metas e indicadores.

Además, el PEI pone su foco de atención en aspectos del contexto actual de la Institución: los usuarios finales, a los cuales se les entregan los productos principales o estratégicos, y en los resultados finales o los impactos de su intervención. En este sentido, esta herramienta ayuda al establecimiento de prioridades, como apoyo a la definición de los recursos o presupuesto esperado que se necesita para lograr los resultados esperados, por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado al quehacer de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario.

Específicamente, debe establecerse un sistema de control de gestión (herramienta) que permita registrar los objetivos, indicadores y actividades, para establecer el monitoreo y evaluación posterior. En la definición del PEI, se debe especificar también los resultados esperados de la gestión, los riesgos de no ejecución, los responsables de realizar las actividades/acciones y el presupuesto asociado.



A continuación, se presenta el formato de la herramienta a utilizar:

**Tabla 1: Formato de la Matriz – PEI**

Productos	Estrategias	Indicador	Actividades / Acciones	Línea Base	Metas Anuales					Presupuesto	Riesgos	Responsable	Observaciones
					2019	2020	2021	2022	2023				

Fuente: Matriz elaborada por la Encargada de la Unidad de Planificación Institucional.

Los pasos para el desarrollo del PEI son los siguientes:

### **Elaboración del PEI preliminar**

La encargada de la Unidad de Planificación Institucional construye el PEI y registra los principales aspectos de la matriz. Además, como parte de la elaboración, se consideró información asociada al Análisis de Contexto Institucional, el Marco Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Nacional de Desarrollo (PND), con el fin de que la herramienta cuente con los requerimientos mínimos para cumplir con la Misión, la Visión, los Objetivos Institucionales, el análisis de la institución y las directrices de gobierno.

### **Revisión del PEI preliminar**

La revisión del Análisis Institucional (FODA) y la Matriz - PEI se realiza en sesiones de la Comisión de Control Interno, lo anterior, con el propósito de someter a escrutinio la información consolidada en función de los aspectos detallados, entre ellos, la situación institucional, los programas y/o proyectos a desarrollar y los responsables de las actividades. La información de los recursos asociados es aportada por la Encargada de Presupuesto.

### **Elaboración del PEI**

La encargada de Planificación Institucional consolida el FODA y la Matriz – PEI, incluyendo los ajustes propuestos en las sesiones de la Comisión de Control Interno. Posteriormente, se realiza el informe final del PEI, esto, tomando en consideración los requerimientos detallados en las “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional”.

### **Validación del PEI**

El Informe Final del PEI se somete al visto bueno de la Dirección General, quien remite el informe a la Junta Directiva para su validación y oficialización.

### **Divulgación del PEI**

Posterior a la oficialización del Informe Final del PEI por parte de la Junta Directiva, se realiza la divulgación por medio de circular dirigida a todo el personal y se sube al sitio WEB del CNM.



## A. Componentes del PEI

Los principales componentes del PEI se describen a continuación:

- **Productos:** El producto es el principal bien o servicio que la institución proporciona al usuario y cuya ejecución es su responsabilidad.
- **Objetivos Estratégicos:** Los objetivos específicos son los objetivos estratégicos que constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido la Misión. Los objetivos estratégicos son los logros que la institución, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su razón de ser de forma eficiente y eficaz.
- **Estrategias:** Las estrategias del PEI se despliegan de los objetivos específicos del Marco Filosófico Institucional. Las estrategias son las directrices que posibilitan elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas o planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos. Las Estrategias proporcionan el marco para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.
- **Indicadores:** Los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones.
- **Actividades / Acciones:** Conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados, estas tienen que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada. Los cursos de acción definidos permiten el logro del objetivo.
- **Metas (Resultados Esperados):** Expresan el nivel de desempeño a alcanzar. Se vinculan a los Indicadores, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto.
- **Presupuesto:** Recursos que deberán destinarse para el cumplimiento de las metas.
- **Responsables:** Personas que deberán ejecutar la metas para el cumplimiento de las estrategias.
- **Riesgos:** Riesgos esperados ante el no cumplimiento.

## B. Tipos de Estrategias

En la formulación de las estrategias se debe considerar el análisis FODA realizado, de manera que se potencialicen las fortalezas y se superen las principales debilidades. Los cuatro tipos básicos de estrategias son:

Tabla 2. Tipos de Estrategias

<b>ESTRATEGIAS FO:</b> utilizan las fortalezas institucionales para aprovechar las oportunidades del entorno. Cuando una organización presenta debilidades importantes, trata de superarlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas o neutralizarlas para concentrarse en las oportunidades.	<b>ESTRATEGIAS DO:</b> consisten en superar las debilidades internas al aprovechar oportunidades externas. Partiendo del reconocimiento de sus debilidades pertinentes, la organización busca superarlas para aprovechar determinadas oportunidades dadas por el entorno.
<b>ESTRATEGIAS FA:</b> consisten en utilizar las fortalezas existentes para evitar o reducir el impacto de determinadas amenazas externas.	<b>ESTRATEGIAS DA:</b> constituyen estrategias típicamente defensivas, toda vez que buscan al mismo tiempo afrontar debilidades internas y enfrentar amenazas externas.

**Fuente:** MIDEPLAN (2018). Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI).



## C. Tipos de Indicadores

Los indicadores se pueden clasificar en las dos siguientes categorías:

1. *Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las siguientes dimensiones:*
  - **Eficiencia:** Orientado a alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.
  - **Eficacia:** Grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos. Por esta razón podemos obtener indicadores de eficacia, tanto de los productos (outputs), o bien de los resultados ya sea intermedios o finales (impactos-outcomes).
  - **Calidad:** Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios.
  - **Economía:** Mide la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.
  
2. *Indicadores que entregan información del desempeño desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos:*
  - **Insumos (Inputs):** Considera los cambios en el comportamiento o estado o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios. Implica aspectos tales como los recursos invertidos, los materiales o personal requerido.
  - **Procesos o actividades:** Refiere a la forma que se está realizando las actividades y los costos implicados.
  - **Intermedios:** Incluye los cambios en el comportamiento o estado de los beneficiarios una vez recibidos o gestionados los bienes o servicios. Supone la forma como está cambiando el estado o comportamiento de los usuarios. Estos indicadores facilitan el conocimiento del desempeño de los procesos. Estos posibilitan tener antecedentes sobre la eficacia y la oportunidad del producto final.
  - **Productos (outputs):** Toma en consideración las unidades de productos y servicios generados.
  - **Resultados finales (outcomes):** Resultados a nivel de fin de los bienes y servicios entregados, significan un mejoramiento en las condiciones objetivas de la población objetivo. Consideran la forma en que están cambiando las condiciones objetivas que estamos interviniendo y la solución de los problemas.

La ficha del indicador que se utilizará para el registro de los mismos es la siguiente:

**Tabla 3. Formato de Ficha de Indicador – PEI**

Definición o concepto	
Tipo de Indicador	
Alcance del Indicador	
Fórmula de cálculo	
Forma de medición	
Frecuencia de medición	
Responsable de captura de datos	

**Fuente:** Elaboración Propia.





### III. Contexto Estratégico

El contexto estratégico tiene como fin el documentar los factores que influyen en el propósito del CNM, reúne los lineamientos que definen las situaciones internas y externas que pueden influir positiva o negativamente sobre su estrategia considerando las necesidades y expectativas de las personas usuarias y los procesos que desarrolla.

#### A. Análisis del Marco Jurídico

El CNM (antes Orquesta Sinfónica Nacional) fue creado mediante Ley N° 8347, del 3 de marzo de 2003. En la norma se determina que el CNM, será un órgano con desconcentración mínima del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes; que ostentará personalidad jurídica instrumental y tendrá capacidad para desarrollar todas las atribuciones y funciones otorgadas por dicha Ley, así como capacidad para administrar el Fondo creado en su artículo 9°.

Con anterioridad a la promulgación de la Ley N° 8347, la Orquesta Sinfónica Nacional estuvo reglamentada, mediante el Decreto Ejecutivo N° 26994-C (Diario Oficial La Gaceta N° 91 del 13 de mayo de 1998), reformado en sus artículos 4° y 5° por los Decretos Ejecutivos N° 27083-C (La Gaceta N° 108 del 5 de junio de 1998) y N° 28128-C (La Gaceta N° 199 del 13 de octubre de 1999).

Se emitió el decreto ejecutivo N° 36789-C, publicado en la Gaceta N° 198 del 14 de octubre de 2011, en aras de reglamentar la Ley N° 8347, Ley de Creación del CNM, así como, establecer la organización administrativa de la Institución. Otro aspecto importante de mencionar resulta en el establecimiento de funciones específicas para las Unidades Técnicas especializadas, mediante lo cual se establecen las bases de una adecuada gestión del CNM.

De acuerdo al marco jurídico institucional, el CNM tiene como finalidad contribuir al desarrollo, el fortalecimiento, la enseñanza y la difusión de las artes musicales en todas sus manifestaciones. Así, las herramientas jurídicas que han sido creadas le permitirán a la institución el efectivo cumplimiento de esta competencia que por ley le ha sido asignada.

#### B. Determinación del Valor Público

El valor público constituye la razón de ser de la institución, el aporte de esta al desarrollo del país y lo que espera recibir la población. Así, además de Misión Institucional, las Prioridades Institucionales distinguen lo que brinda el CNM a la sociedad:

- ✓ Las producciones musicales realizadas por la institución en todo el territorio nacional facilitarán el acceso de todas las personas y despertarán el gusto y la sensibilidad por la música.
- ✓ La formación musical de niños, niñas y jóvenes en todo el territorio nacional contribuirá al desarrollo humano integral y a una mejor calidad de vida.

El CNM contribuye al desarrollo de entornos protectores inclusivos a partir de la transformación de espacios públicos mediante la oferta de cultural musical y sus diferentes manifestaciones que produce la institución en favor de la ciudadanía costarricense y de los diversos grupos que la componen.



## C. Identificación de Personas Usuarias

Desde el 2018, la institución ha hecho grandes esfuerzos para orientar su forma de trabajo a la gestión por procesos. Esto ha facilitado una identificación de los usuarios externos e internos de los diferentes servicios que se brindan en función del marco jurídico vigente. En vista de las competencias que tiene la institución se identifican diferentes usuarios, los cuales son:

### Externos:

- ✓ Asistentes a Actividades – Eventos Musicales.
- ✓ Estudiantes.
- ✓ Instituciones Públicas: Instituciones tales como MIDEPLAN, Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda y Ministerio de Educación Pública, entre otras instancias del Ministerio de Cultura y Juventud.

### Internos (Capital Humano):

- ✓ Músicos.
- ✓ Educadores.
- ✓ Personal Administrativo.

## D. Identificación de Productos Institucionales

Para la consecución de sus objetivos, el CNM requiere la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales. Cada Unidad Técnica especializada tiene un rol estratégico en la actividad institucional. Las funciones asignadas y los servicios prestados en cada una, están específicamente orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos.

Para efectos presupuestarios el CNM se ha dividido en tres programas, dos de los cuales, son parte de las actividades sustantivas, como lo son, la Formación y Extensión Musical y la Producción Musical, y un tercer programa, el cual, corresponde a las Unidades de Apoyo, como lo es, el programa de Actividades Centrales.

## E. Definición del Marco de Procesos

El CNM, se propuso como una de sus principales metas, el velar por la promulgación del Manual Institucional de Procedimientos. La ausencia de un Manual de Procedimientos debidamente promulgado en el CNM era considerada una de las mayores debilidades de Control Interno. Lo anterior, por cuanto este Manual se constituye como un marco de referencia para definir o facilitar los procesos y que estos propicien el óptimo cumplimiento de las actividades sustantivas y de apoyo de las diferentes Unidades y Áreas de la institución, así como, promover que los funcionarios puedan respaldarse en estas en su labor diaria.

En la elaboración del manual de procedimientos, se solicitó la participación de los diferentes representantes de las Áreas o Unidades, por lo que en cada caso se contó con la retroalimentación y revisión de los expertos en los procesos. Se utilizó la herramienta de entrevista para recopilar información sobre la forma en que los funcionarios realizan sus tareas. Además, con los representantes de cada Área o Unidad, se procedió a editar la información de cada uno de los procedimientos para avalar las modificaciones debidas al



formato requerido, reflejar los cambios en la legislación o incluir las últimas actualizaciones en la forma de hacer las labores. Se dio prioridad a la generación de procedimientos en las Áreas con tareas comunes y/o más urgentes de normar. Las Áreas para las cuales se generaron los procedimientos fueron:

**Tabla 4. Procedimientos Generados en el CNM**

Área / Unidad	Número de Procedimientos
Dirección General	7
Proveeduría	12
Gestión de Recursos Humanos Auxiliar	11
Financiero Contable	7
Instituto Nacional de la Música	4
Coro Sinfónico Nacional	2
Compañía Lírica Nacional	1
Comunicación y Desarrollo	1
Planificación Institucional	2
Servicios Informáticos	1
Procedimientos varios	1
Total	49

Fuente: Elaboración propia.

El Manual de Procedimientos se sometió a aprobación por parte de la Junta Directiva del CNM. En atención al acuerdo N°5 de la Sesión Ordinaria 04-2019, de fecha 25 de marzo de 2019, la Junta Directiva promulgó el Manual de Procedimientos del CNM. Cabe agregar que este Manual de Procedimientos entrará en vigencia una vez que se hayan publicado en el Diario la Gaceta, los cambios al reglamento a la Ley del Centro Nacional de la Música. Así, por medio de circular CNM-DG-009-2019, de fecha 4 de junio de 2019, se divulgó el Manual de Procedimientos del CNM a todo el personal de la institución.

## F. Análisis de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional del CNM fue aprobada por MIDEPLAN según nota DM-013-2002 del 22 de enero de 2002, DM-049-02 del 15 de mayo de 2002 y ajustado a las disposiciones de la Ley N° 8347 publicado en la Gaceta N° 43 del 03 de marzo de 2003.

El CNM tiene a la Junta Directiva como ápice de la organización, la cual, coordina por medio de un Director General el acatamiento de directrices y lineamientos que se emiten. La institución cuenta con cuatro Unidades Técnicas especializadas, cada una de ellas cuenta con un Director, a saber: la Orquesta Sinfónica Nacional, el Instituto Nacional de la Música, el Coro Sinfónico Nacional y la Compañía Lírica Nacional, las cuales, reportan directamente a la Dirección General. Además, la institución cuenta con Unidades de Apoyo.

En función de lo anterior, la estructura organizacional promulgada originalmente con la ley 8347, misma que antecede a la modificación realizada mediante el decreto No. 36789-C, determinó una estructura organizativa basada en Unidades Técnicas.



En efecto, el artículo 3° de la Ley de creación del CNM definió las Unidades Técnicas sustantivas de la institución:

«...Las unidades técnicas especializadas del Centro Nacional de la Música serán:

- a. La Orquesta Sinfónica Nacional (OSN)
- b. El Instituto Nacional de Música (INM).
- c. El Coro Sinfónico Nacional (CSN).
- d. La Compañía Lírica Nacional (CLN).
- e. Otras unidades técnicas, académicas o artísticas que se requieran para el cumplimiento de los fines del Centro, previa aprobación de la Junta Directiva.»

En el organigrama (ver Figura 1), cada Unidad Técnica Especializada tiene un rol estratégico en la actividad institucional. Las funciones asignadas y los servicios prestados en cada uno están específicamente orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos y están distribuidos en tres niveles:

#### **Nivel Institucional/Político/Estratégico**

1. Junta Directiva
2. Dirección General

#### **Nivel Intermedio**

3. Dirección Compañía Lírica Nacional
4. Dirección Coro Sinfónico Nacional
5. Dirección Instituto Nacional de la Música
6. Dirección Orquesta Sinfónica Nacional

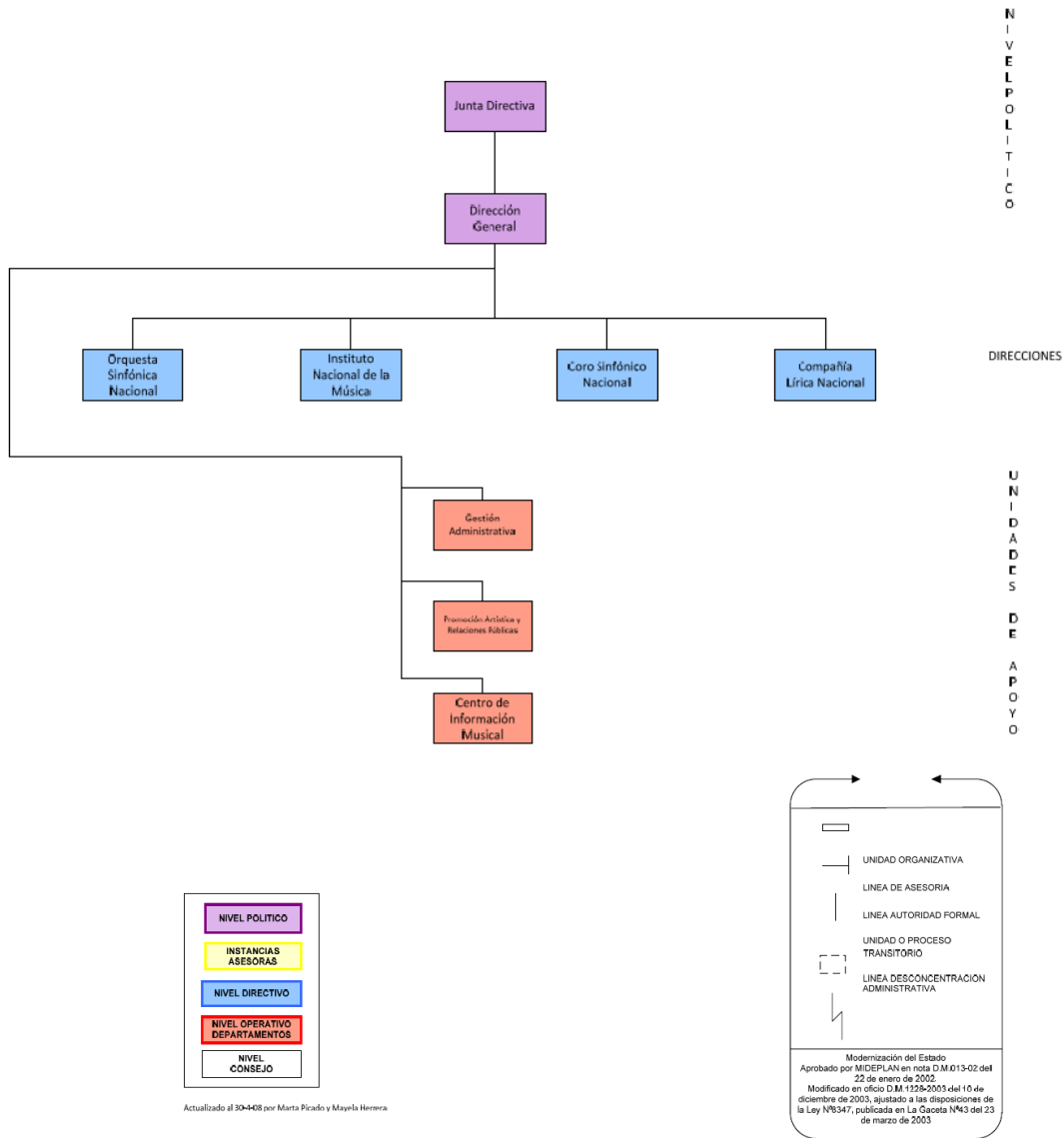
#### **Nivel Operacional**

7. Departamento Centro de Información Musical
8. Departamento Gestión Administrativa
9. Departamento Promoción Artística y Relaciones Públicas

El organigrama institucional está sujeto a reformas, la cuales, deberán realizarse con el objetivo de que el mismo represente la estructura organizacional actual y que refleje, entre otras cosas, las diferentes áreas / unidades que se han creado luego de la emisión de la Ley N° 8347.



Figura 1. Organigrama del Centro Nacional de la Música



Actualizado al 30-4-08 por Marta Picado y Mayela Herrera



## G. Análisis del Contexto Institucional

Aun cuando el Marco Filosófico Institucional es imprescindible en la realización del PEI, es importante complementar y respaldar la construcción de esta herramienta con una revisión a profundidad de la situación de la institución desde los ámbitos externo e interno; esto, con el objetivo de asegurar que la herramienta PEI esté en sintonía con la valoración del contexto actual.

Una metodología para identificar adecuadamente la situación en la que se encuentra una institución es a través la ejecución del Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Así, a continuación, se presenta el FODA del CNM.

**Tabla 5. Fortalezas y Debilidades**

1. FORTALEZAS (Recursos o capacidades que la organización utiliza para alcanzar sus objetivos).	2. DEBILIDADES (Limitaciones de la organización que obstaculizan los logros de sus objetivos).
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen posicionamiento y reconocimiento como referente en el ámbito nacional de música sinfónica.</li> <li>2. Gran trayectoria de la institución en la producción de actividades musicales culturales.</li> <li>3. Larga tradición y alcance de la formación artística musical de alta calidad.</li> <li>4. Existencia de programas con una amplia oferta formativa musical que llega hasta el nivel universitario.</li> <li>5. Alto compromiso con la mejora institucional por parte del nivel directivo.</li> <li>6. Personal administrativo, educativo y artístico con amplio conocimiento, experiencia y nivel profesional, que le permite a la institución cumplir con las metas y los objetivos.</li> <li>7. Constitución y trabajo de las comisiones orientados a la mejora de la institución.</li> <li>8. Personal de la institución capacitado en primeros auxilios.</li> <li>9. Personal enfocado en la mejora institucional en temas de salud ocupacional y atención a las personas con discapacidad.</li> <li>10. Capacidad institucional para gestionar la ampliación de las instalaciones del CNM.</li> <li>11. El CNM tiene la potestad para generar recursos propios por diferentes vías.</li> <li>12. Apertura del Área de Informática.</li> <li>13. La institución cuenta con equipos de cómputo actualizados.</li> <li>14. Buena comunicación entre el CNM y otras entidades para generar oportunidades de colaboración y desarrollo de acciones interinstitucionales.</li> <li>15. La institución posee activos e inmuebles que se pueden poner a disposición de terceros para la generación de recursos.</li> <li>16. La institución cuenta con gran variedad de agrupaciones para ejecutar actividades en</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos limitados para poder subsistir y desarrollar iniciativas o proyectos.</li> <li>2. Limitada difusión en medios de la imagen institucional.</li> <li>3. Restricciones para el accionar oportuno ante los cambios demográficos y poblacionales de la demanda.</li> <li>4. No se ha concluido la construcción del nuevo edificio, lo que obstaculiza las acciones para estimular el crecimiento de la matrícula e impulsar otros proyectos o acciones.</li> <li>5. Dificultades para dar el mantenimiento adecuado en las instalaciones del CNM, el cual, presenta un avanzado deterioro.</li> <li>6. Las instalaciones actuales para impartir lecciones tienen carencias en temas de ventilación, acústica y equipo adecuado.</li> <li>7. Existencia de áreas físicas que no cumplen con todos los requerimientos para atender adecuadamente a las personas con discapacidad.</li> <li>8. Falta de planes de evacuación en caso de situaciones de emergencia e inadecuada demarcación de salidas de emergencia y zonas de seguridad.</li> <li>9. Falta de equipos de atención de emergencias para hacer frente a desastres naturales o accidentes.</li> <li>10. Poca disponibilidad de horarios de clases debido a la falta de espacio.</li> <li>11. No se da posibilidades para el pago de la matrícula en efectivo.</li> <li>12. Poca disponibilidad de espacios y horarios para estudiar.</li> <li>13. Insatisfacción estudiantil con los servicios de la soda y la biblioteca.</li> <li>14. El Archivo Institucional no reúne las condiciones para la preservación y mantenimiento de la documentación institucional.</li> <li>15. Desfase entre la estructura organizativa del CNM inscrita en MIDEPLAN y la que está en</li> </ol>





<p>diferentes localidades del país.</p> <p>17. La institución cuenta con un sistema de becas.</p>	<p>funcionamiento.</p> <p>16. Dificultades para implementar mejoras en el Área de Informática en vista del alto costo que estas implican.</p> <p>17. Constantes expresiones de disconformidad en funcionarios que afectan el clima laboral.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 6. Oportunidades y Amenazas**

<b>3. OPORTUNIDADES</b> (Situación favorable para el logro de los objetivos).	<b>4. AMENAZAS</b> (Situación desfavorable en el entorno que afecta el logro de los objetivos).
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de sacar provecho del renombre institucional a la hora de promocionar los servicios que se ofrecen.</li> <li>2. Las redes sociales y el auge del mundo digital permiten llegar a una mayor cantidad de personas a la hora de difundir los eventos y servicios que la institución ofrece.</li> <li>3. Buena disposición de las otras instituciones que reciben el Impuesto de Espectáculos Públicos de ejecutar acciones para tener un mejor conocimiento y control del origen de los ingresos.</li> <li>4. Posibilidad de las comisiones de gestionar cambios, mejoras y la intervención de entidades externas en temas ambientales, de salud ocupacional, de control interno, en ética y valores, manejo de situaciones de emergencia y personas con discapacidad.</li> <li>5. La institución puede recurrir a diferentes entes externos que contribuyan con el diseño de actividades o acciones para fortalecer la sororidad, educar en masculinidades sanas y brindar educación para la disminución y prevención del acoso sexual.</li> <li>6. Generación de herramientas en materia de planificación y control interno, por parte de las instancias pertinentes, que facilitan el cumplimiento de las directrices y lineamientos que son oficializados.</li> <li>7. Generar conciencia acerca de la importancia del Control Interno echando mano de recursos de entes especializados.</li> <li>8. Respaldo y apertura del Ministerio de Cultura y Juventud, el Gobierno y otras entidades para realizar convenios que permitan la ejecución de actividades, proyectos o programas.</li> <li>9. Gran posibilidad de generar acciones ante la apuesta del Gobierno por el desarrollo de actividades o eventos dirigidos al sector turismo, la inclusión de grupos poblacionales vulnerables y personas de áreas de menor desarrollo social.</li> <li>10. La institución cuenta con mecanismos para entablar alianzas que le permitan ejecutar actividades en diferentes localidades del país.</li> <li>11. Oportunidad de dar servicios a nichos de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restricciones políticas que retrasarían actuaciones institucionales.</li> <li>2. Recursos limitados para implementar iniciativas innovadoras.</li> <li>3. Aumento de los costos administrativos por concepto de la recaudación del impuesto de espectáculos públicos.</li> <li>4. Riesgo de perder opciones para generar mayores recursos antes las limitaciones en instalaciones y equipos de la institución.</li> <li>5. Riesgo de disminución de los ingresos por matrícula.</li> <li>6. Fuerte competencia por parte de otros centros de enseñanza o programas institucionales con programas educativos más inclusivos, con mayor cobertura (ubicados en diferentes localidades del país), más facilidades de acceso, mejor oferta horaria, mejores precios, mejores planes de becas, entre otros aspectos que podrían influir en poca atracción del estudiantado o la deserción.</li> <li>7. Poca oferta comercial de lugares para comer, fotocopiadoras, compra de insumos para instrumentos, entre otros.</li> <li>8. La situación económica de la población dificulta la inversión en el sector cultural ya sea para su consumo o como opción de desarrollo académico o profesional.</li> <li>9. Existencia de una percepción de que la “cultura es gratis”, lo que impide la valorización de los productos culturales musicales con coste para el consumidor.</li> <li>10. Descoordinación de la oferta cultural entre las entidades que ejecutan actividades en las diferentes localidades del país, solapándose actividades y existiendo una baja información entre la población general de las actividades a realizarse.</li> <li>11. Alto riesgo de uso inadecuado, deterioro acelerado, o sustracción de instrumentos musicales, materiales, equipo, entre otros.</li> <li>12. Alto coste de las renovaciones de instalaciones para hacerlas accesibles a personas con discapacidad, en cumplimiento de la Ley 7600.</li> <li>13. Dificultades de acceso a diferentes zonas alejadas del país.</li> <li>14. Limitaciones de hospedaje de las diferentes</li> </ol>



<p>población que no han sido cubiertos por otras instituciones públicas.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>12. Posibilidad de abrir programas de formación en horas en que las instalaciones tienen menor uso y que son de alta demanda.</li><li>13. Disponibilidad de intervención institucional por parte de otras entidades, en función de la mejora del clima organizacional.</li><li>14. Posibilidad de agregar todo tipo de actividades institucionales en los registros administrativos que reporta el CNM ante SIRACUJ para dar cuenta de la amplia oferta de servicios que se brindan.</li><li>15. Oportunidad de llevar la cultura musical a zonas que tienen menor oferta, esto, ante los esfuerzos que está haciendo la Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial (SEPLA) por coordinar las actividades que hacen las instituciones y distribuir adecuadamente el acceso a la cultura en las diferentes áreas del país.</li><li>16. Posibilidad de gestionar la obtención de mayores recursos (recursos propios o donaciones) para la mejora de infraestructura y el desarrollo de acciones o proyectos en el CNM.</li></ol>	<p>agrupaciones del CNM en zonas lejanas del país.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>15. Mejores condiciones laborales ofertadas por otras instituciones que influyen en la fuga de personal docente talentoso.</li><li>16. Falta de injerencia en el cobro del impuesto de espectáculos públicos.</li></ol>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Elaboración Propia.





## H. Identificación de Recursos

El CNM cuenta con fuentes variadas de recursos económicos y humanos para el alcance de su razón de ser.

### **Recurso Económico**

De acuerdo al decreto ejecutivo No. 36789-C, publicado en la Gaceta N° 198 del 14 de octubre de 2011, en relación al presupuesto se indica lo siguiente:

*“...el Centro administrará su propio presupuesto, el cual se destinará exclusivamente al financiamiento de sus actividades y estará constituido por los siguientes recursos:*

- a. El monto establecido en el Presupuesto Nacional de la República, que se le asigne anualmente para su financiamiento y los intereses y réditos que genere.*
- b. El producto de sus espectáculos y/o actividades o los que se deriven de éstas.*
- c. El producto del arrendamiento de sus inmuebles o equipos.*
- d. El producto de la venta de bienes y servicios.*
- e. Las donaciones, los legados y patrocinios tanto de instituciones públicas como de personas físicas o jurídicas privadas, nacionales o extranjeras, según lo expresamente autorizado por la ley.”*

### **Recurso Humano**

La institución cuenta con recurso humano para apoyar las actividades de los diferentes programas presupuestarios.

**Tabla 7. Recurso Humano Disponible - Año 2018**

<b>Programa</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Justificación</b>
Actividades Centrales	29	Importante para dar apoyo técnico y administrativo a las actividades sustantivas de Producción Musical y Formación y Extensión Musical.
Producción Musical	84	Los funcionarios de este programa se enfocan en la producción de eventos musicales en todas sus diferentes manifestaciones para coadyuvar al desarrollo integral de la población.
Formación y Extensión Musical	60	El personal tiene la tarea de ofrecer un programa de estudios del más alto nivel curricular que permita una formación académica instrumentista de excelencia.

**Fuente:**  rea de gestión de Recursos Humanos Auxiliar.

No se descarta, dentro de las estrategias propuestas, la consecución de mayor cantidad de recursos provenientes de fuentes externas tales como donaciones o colaboración con otras instancias para el logro de las metas planteadas en este PEI.



## I. Identificación de Resultados

El PEI facilita la identificación de las metas que le permitirán a la institución materializar los resultados clave para alcanzar la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos. Con este instrumento, por cada estrategia, se definen metas específicas en cada uno de los años del periodo 2019-2023.

En el Centro de la Música, los resultados están definidos en función del impacto que se expresa en términos de aspectos tales como: el número de eventos musicales; la cantidad de personas asistentes a actividades; la matrícula estudiantil; la deserción semestral; los programas o proyectos que se desarrollen; el porcentaje de construcción, equipamiento o mantenimiento o mejoras de las instalaciones que se alcance; o los eventos de promoción de la música que se ejecuten.

Cada año se revisará el cumplimiento de las metas indicadas en el PEI. Se dará seguimiento a resultados obtenidos en cada periodo por medio del PAO (Plan Anual Operativo) y/o POI. Estos instrumentos permitirán registrar los resultados anuales y verificar el cumplimiento en relación con lo que la institución se compromete a llevar a cabo.

## J. Definición de Riesgos

La implementación del PEI en función del marco filosófico institucional puede conllevar riesgos que obstaculicen su cumplimiento. En la Tabla 8, se detallan los principales riesgos que se han identificado y la forma de mitigación recomendada.

**Tabla 8. Riesgos de la Implementación del PEI**

Riesgo	Forma de Mitigación
Diferentes intereses de las Unidades Técnicas y/o Áreas involucradas podrían frenar la dinámica del equipo y su efectividad para ejecutar las actividades propuestas.	Como forma de mitigación se deben definir estrategias y responsabilidades claras que incentiven el compromiso y la oportuna toma de decisiones.
Los montos del presupuesto estimados para el desarrollo de acciones podrían resultar insuficientes.	Dar seguimiento anual a los cambios presupuestarios que se van presentando y tomar medidas anticipadas que permitan hacer ajustes y/o asegurar la adquisición de recursos necesarios para la implementación de las acciones propuestas.
Restricciones presupuestarias que pudieran presentarse ante la situación fiscal que está viviendo el país, las cuales, podrían traducirse en fuertes limitaciones de recursos que podrían obstaculizar el cumplimiento de las estrategias propuestas.	El Objetivo General y la Ley de creación del CNM brindan un panorama de la razón de ser de la Institución que puede ayudar a definir acciones específicas para mitigar este riesgo y/o buscar formas alternativas de generar ingresos.

**Fuente:** Elaboración propia.



## IV. Estrategia Institucional

Un PEI recoge la definición de una visión deseada, así como la manera de alcanzar los objetivos dispuestos. Así, antes de construir el PEI, es preciso conocer lo que la entidad es, hacia dónde desea ir, los objetivos y los valores institucionales. El Marco Filosófico logra identificar las líneas o rutas básicas de desarrollo del PEI y como estas profundizan en su razón de ser para alcanzar el propósito fundamental del mismo y ordenar su desarrollo en grandes áreas de actuación.

Durante el año 2018, se actualizó el Marco Filosófico de la Institución. Esta labor contó con el aval de la junta Directiva, que mediante acuerdo emitido en la Sesión Ordinaria N°14-18 del 20 de agosto de 2018, aprobó de forma unánime la reforma a la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Institución. A continuación, se presenta el texto de la reforma a dicho instrumento:

### **Visión:**

*“Ser la institución líder en materia de formación académica y ejecución, y referente en la difusión de todas las manifestaciones musicales a nivel nacional e internacional.”*

### **Misión:**

*“Somos la institución estatal encargada de fomentar en la ciudadanía la apreciación por las artes musicales, a través de programas de formación académica profesional, ejecución y difusión de las diferentes manifestaciones musicales.”*

### **Objetivo General:**

*“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”*

### **Objetivos Específicos:**

- Ejecutar actividades musicales a través de programas institucionales en todas las regiones del país.
- Potenciar de manera inclusiva, la enseñanza y práctica de la música.
- Generar oportunidades para la promoción de la música costarricense.

### **Valores:**

- Excelencia
- Dedicación
- Disciplina
- Calidad
- Equidad
- Inclusión



## V. Plan de Acción Estratégico Institucional

El PEI, constituye una guía para la gestión institucional de corto plazo, puntualmente, para el periodo 2019-2023 (ver Anexo 1). Durante la ejecución de este PEI, se ajustarán las líneas que sean necesarias, para coadyuvar en la agilidad de los procedimientos y que los resultados finales sean los estimados, procurando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### A. Líneas de Acción o Estrategias

En esta sección, se desarrollan las líneas de acción (estrategias) 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. Además, se detallan los indicadores de cada una de las estrategias definidas.

#### A.1 Objetivo Estratégico #1

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. El primer objetivo específico y las correspondientes estrategias e indicadores son:

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

- ✓ *Estrategia #1.1:* Ejecutar eventos que permitan promover la música en sus diferentes manifestaciones.
  - *Tipo de Estrategia:* FO
  
- ✓ *Indicador #1.1:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 9. Ficha de Indicador #1.1**

Definición o concepto	Cantidad de eventos musicales.
Tipo de Indicador	Producto (output) / Eficacia
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\Sigma$ de eventos musicales
Forma de medición	PAO / POI
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	CODE

**Fuente:** Elaboración Propia.

- ✓ *Estrategia #1.2:* Promover la asistencia de personas a los eventos musicales a realizar por parte del Centro Nacional de la Música.
  - *Tipo de Estrategia:* FO



- ✓ *Indicador #1.2:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 10. Ficha de Indicador #1.2**

Definición o concepto	Número de personas asistentes a los eventos musicales.
Tipo de Indicador	Producto (output) / Eficacia
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\Sigma$ de personas asistentes a los eventos musicales.
Forma de medición	PAO / POI
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	CODE

**Fuente:** Elaboración Propia.

- ✓ *Estrategia #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.
  - *Tipo de Estrategia:* DO

- ✓ *Indicador #1.3:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 11. Ficha de Indicador #1.3**

Definición o concepto	Cantidad de personas asistentes a conciertos de la OSN en diferentes localidades del país.
Tipo de Indicador	Producto (output) / Eficacia
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\Sigma$ de personas asistentes a conciertos OSN en diferentes localidades del país.
Forma de medición	PAO
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	CODE

**Fuente:** Elaboración Propia.

- ✓ *Estrategia #1.4:* Fomentar la participación del CSN en actividades musicales del Centro Nacional de la Música.
  - *Tipo de Estrategia:* FO

- ✓ *Indicador #1.4:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 12. Ficha de Indicador #1.4**

Definición o concepto	Cantidad de actividades musicales del CNM en que participa el CSN.
Tipo de Indicador	Producto (output) / Eficacia
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\Sigma$ de eventos musicales en que se participó
Forma de medición	PAO
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	CODE / CSN

**Fuente:** Elaboración Propia.



- ✓ *Estrategia #1.5:* Impulsar la producción de actividades musicales de la CLN para la promoción y difusión del canto lírico.
  - *Tipo de Estrategia:* FO
  
- ✓ *Indicador #1.5:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 13. Ficha de Indicador #1.5**

Definición o concepto	Cantidad de actividades musicales para la difusión y promoción del canto lírico.
Tipo de Indicador	Producto (output) / Eficacia
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\Sigma$ de actividades musicales producidas
Forma de medición	PAO
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	CODE / CLN

**Fuente:** Elaboración Propia.

## A.2 Objetivo Estratégico #2

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. El segundo objetivo específico y las correspondientes estrategias e indicadores son:

**Objetivo Estratégico #2:** Potenciar de manera inclusiva, la enseñanza y práctica de la música.

- ✓ *Estrategia #2.1:* Aumentar la matrícula de estudiantes del Instituto Nacional de la Música.
  - *Tipo de Estrategia:* DA
  
- ✓ *Indicador #2.1:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 14. Ficha de Indicador #2.1**

Definición o concepto	Cantidad de estudiantes matriculados.
Tipo de Indicador	Producto (output) / Eficacia
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\Sigma$ de estudiantes matriculados
Forma de medición	PAO / POI
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	INM

**Fuente:** Elaboración Propia.

- ✓ *Estrategia #2.2:* Disminuir la deserción estudiantil del Instituto Nacional de la Música.
  - *Tipo de Estrategia:* FA



- ✓ *Indicador #2.2:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 15. Ficha de Indicador #2.2**

Definición o concepto	Porcentaje de Deserción del Instituto Nacional de la Música.
Tipo de Indicador	De resultado intermedio
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	(Total de estudiantes desertores / Total de estudiantes matriculados) * 100
Forma de medición	PAO
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	INM

**Fuente:** Elaboración Propia.

- ✓ *Estrategia #2.3:* Promover la inclusión en la enseñanza musical por medio del mantenimiento/creación de programas.
  - *Tipo de Estrategia:* FA

- ✓ *Indicador #2.3:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 16. Ficha de Indicador #2.3**

Definición o concepto	Cantidad de programas inclusivos en operación para estudiantes.
Tipo de Indicador	Producto (output)
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\Sigma$ de programas inclusivos en operación para estudiantes.
Forma de medición	PAO
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	INM

**Fuente:** Elaboración Propia.

- ✓ *Estrategia #2.4:* Construir las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.
  - *Tipo de Estrategia:* DO

- ✓ *Indicador #2.4:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 17. Ficha de Indicador #2.4**

Definición o concepto	Porcentaje de Construcción de Instalaciones.
Tipo de Indicador	De resultado final
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	Porcentaje de la obra construida al año X / Porcentaje total de la obra construida * 100
Forma de medición	PAO / POI
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	INM

**Fuente:** Elaboración Propia.

- ✓ *Estrategia #2.5:* Equipar las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.
  - *Tipo de Estrategia:* DO





- ✓ *Indicador #2.5:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 18. Ficha de Indicador #2.5**

Definición o concepto	Porcentaje de Equipamiento de nuevas Instalaciones.
Tipo de Indicador	De resultado final
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	Porcentaje de la obra equipada al año X / Porcentaje total de la obra equipada * 100
Forma de medición	PAO
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	INM

**Fuente:** Elaboración Propia.

- ✓ *Estrategia #2.6:* Dar mantenimiento a las Nuevas Instalaciones del Centro Nacional de la Música.
  - *Tipo de Estrategia:* DO

- ✓ *Indicador #2.6:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 19. Ficha de Indicador #2.6**

Definición o concepto	Porcentaje de ejecución de mantenimientos requeridos en las Nuevas Instalaciones que fue realizado.
Tipo de Indicador	De resultado final
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	(Porcentaje de la obra que fue mantenida al año X / Porcentaje de la obra que requiere mantenimiento al año X) * 100
Forma de medición	PAO
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	INM

**Fuente:** Elaboración Propia.

- ✓ *Estrategia #2.7:* Ejecutar mejoras enfocadas al mantenimiento y la modernización de las instalaciones actuales del Centro Nacional de la Música.
  - *Tipo de Estrategia:* DO

- ✓ *Indicador #2.7:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 20. Ficha de Indicador #2.7**

Definición o concepto	Porcentaje de ejecución de mejoras en mantenimientos y modernizaciones requeridas en las instalaciones actuales que fue realizado.
Tipo de Indicador	De resultado final
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	(Porcentaje de la obra que fue mantenida/modernizada al año X / Porcentaje de la obra que requiere ser mantenida/modernizada al año X) * 100
Forma de medición	PAO
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	INM

**Fuente:** Elaboración Propia.





## A.3 Objetivo Estratégico #3

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. El tercer objetivo estratégico y sus correspondientes estrategias e indicadores son:

**Objetivo Estratégico #3:** Generar oportunidades para la promoción de la música costarricense.

- ✓ *Estrategia #3.1:* Impulsar la participación de la Institución en actividades dirigidas a la promoción de la música costarricense.
  - *Tipo de Estrategia:* FO
- ✓ *Indicador #3.1:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 21. Ficha de Indicador #3.1**

Definición o concepto	Cantidad de actividades musicales en las que participa la institución para promocionar la música costarricense.
Tipo de Indicador	Producto (output)
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\Sigma$ de actividades musicales en las que participa la institución para promocionar la música costarricense.
Forma de medición	PAO
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Direcciones

**Fuente:** Elaboración Propia.

- ✓ *Estrategia #3.2:* Promocionar la música costarricense por medio de concursos de compositores nacionales.
  - *Tipo de Estrategia:* DO
- ✓ *Indicador #3.2:* La ficha con detalle de este indicador se presenta a continuación:

**Tabla 22. Ficha de Indicador #3.2**

Definición o concepto	Cantidad de concursos de compositores nacionales producidos.
Tipo de Indicador	Producto (output)
Alcance del Indicador	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\Sigma$ de concursos de compositores nacionales producidos.
Forma de medición	PAO
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Direcciones

**Fuente:** Elaboración Propia.



## B. 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. En la matriz se muestran las estrategias vinculadas a cada uno de los objetivos estratégicos, cada uno de ellos incluyen indicadores que permitirán medir los mismos y metas que evalúan el éxito de lo propuesto.

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. En consecuencia, el desarrollo de los programas, proyectos y actividades específicas del PEI, se realizará, por medio del PAO y/o el POI, ya que los mismos tienen las metas anualizadas y deberán estar alineados. De manera que, estos instrumentos y su revisión permitirán el seguimiento anual.

## C. Estrategia de Divulgación del PEI

Para dar a conocer el PEI que se va a implementar en el CNM es importante generar una estrategia de divulgación que permita comunicar y sensibilizar a los funcionarios de la institución sobre el mismo y que permita proyectar la imagen de la institución hacia la población. Así, esta estrategia deberá enfocarse tanto a los funcionarios como a la sociedad civil. La estrategia de divulgación del PEI es el siguiente:

**Tabla 23. Estrategia de Divulgación PEI**

Actividad	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Promulgar el PEI por medio de circular dirigida a todo el personal.	Dirección General	31/12/2019
Publicar el PEI en la página de Internet de la institución.	Planificación - CODE	31/12/2019

**Fuente:** Elaboración Propia.



## VI. Conclusión

El PEI para el CNM, se implementa como un instrumento de apoyo de la gestión institucional, esto, al consolidar las vinculaciones entre la PE, el Marco Filosófico Institucional, los indicadores de desempeño de la institución y el proceso presupuestario orientado a los resultados. Es decir, el establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias, que esta herramienta conlleva, sirven como apoyo a la definición de los recursos que se requieren para lograr los resultados esperados.



## 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		Poca 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.	