



Ministerio de Cultura y Juventud Centro Nacional de la Música

Plan Operativo Institucional - 2020

**Setiembre, 2019
San José, Costa Rica**



ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	5
PRESENTACIÓN	6
CAPÍTULO I.....	7
1. Marco General.....	7
1.1. Inicios de la Institución.....	7
1.2. Logros Históricos	8
1.3. Marco Jurídico - Organizacional	10
1.4. Unidades Técnicas Especializadas.....	12
1.4.1. La Orquesta Sinfónica Nacional	12
1.4.2. Instituto Nacional de Música.....	14
1.4.3. Coro Sinfónico Nacional	17
1.4.4. Compañía Lírica Nacional	17
CAPÍTULO II.....	19
2. Marco Filosófico de la Institución.....	19
2.1 Misión	19
2.2 Visión	19
2.3 Valores.....	19
2.4 Objetivos Institucionales	20
2.4.1 Objetivo General	20
2.4.2 Objetivos Específicos.....	20
2.5 Prioridades Institucionales	20
2.6 Políticas Institucionales.....	20



CAPÍTULO III.....	22
3. Programas Presupuestarios	22
3.1 Formación y Extensión Musical	24
3.2 Producción Musical.....	25
3.3 Actividades Centrales	26
CAPÍTULO IV	27
4. Diagnóstico Institucional.....	27
4.1. Autoevaluación de Control Interno.....	27
4.2. Índice de Gestión Institucional (IGI)	31
4.2.1. Transparencia	34
4.3. Gestión de Riesgo	34
4.4. Conclusiones de la Aplicación de Herramientas de Medición.....	35
CAPÍTULO V	36
5. Situación General de la Institución	36
5.1. Reactivación de Comisiones institucionales	36
5.2. Mantenimiento de las Instalaciones	37
5.3. Tecnología	38
5.4. Manejo y Custodia de Activos.....	39
5.5. Gestión de Ingresos.....	39
CAPÍTULO VI	41
6. Descripción de los Indicadores Institucionales	41
6.1. Indicador de Formación y Extensión Musical.....	41
6.2. Indicadores de Producción Musical	43
6.3. Indicador de Actividades Centrales.....	46



CAPÍTULO VII	48
7. Proyecto Institucional - Construcción y equipamiento de las nuevas instalaciones del Centro Nacional de la Música.....	48
7.1. Justificación	48
7.2. Objetivos del Proyecto	49
7.2.1. Objetivo General del Proyecto.....	49
7.2.2. Objetivos Específicos del Proyecto	49
7.3. Área de Influencia	50
7.4. Beneficiarios del Proyecto	50
7.5. Análisis del Proyecto.....	50
ANEXOS.....	52



Siglas y abreviaturas

CLN:	Compañía Lírica Nacional
CNM:	Centro Nacional de la Música
CSN:	Coro Sinfónico Nacional
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
INM:	Instituto Nacional de la Música
OSN:	Orquesta Sinfónica Nacional
PAO:	Plan Anual Operativo
PEI:	Plan Estratégico Institucional
PND:	Plan Nacional de Desarrollo
POI:	Plan Operativo Institucional
TIC:	Tecnologías de la Información y Comunicación
UNOPS:	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos



Presentación

El Plan Operativo Institucional (POI) para el año 2020, contiene los productos finales que el Centro Nacional de la Música (CNM) ofrece a la sociedad costarricense. Para su realización, se articularon y planificaron las actividades estratégicas definidas por cada una de las áreas programáticas, tomando como marco de referencia las Propuestas Estratégicas Sectoriales determinadas para el sector cultura.

El presente documento ha sido construido con el objetivo claro de que constituya una herramienta de trabajo, para el seguimiento y control de las actividades, planes y programas establecidos por la institución. El POI busca identificar a partir del diagnóstico del Centro, las prioridades que se tienen, considerando la disponibilidad de recursos. Este proceso se hace a partir de la necesidad de cumplir con lo establecido en la Ley 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, que busca garantizar que el uso de los recursos, se realice según los principios de economía, eficiencia y eficacia.

Por otra parte, este plan constituye un elemento de apoyo a los procesos de toma de decisiones, evaluación y rendición de cuentas, pues para su elaboración se contempla un análisis de la situación actual de la institución y se establecen de esa forma las prioridades, objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo. Así, las secciones de este informe son las siguientes:

- En el **Capítulo I** se hace referencia al panorama institucional y se reseñan los antecedentes, el marco jurídico y la estructura organizacional.
- El **Capítulo II** presenta el marco filosófico de la institución (misión, visión, valores y objetivos institucionales). Además, se detallan las prioridades y las políticas institucionales.
- El **Capítulo III** presenta los tres programas presupuestarios del Centro.
- El **Capítulo IV** contiene un diagnóstico institucional, en el cual, se resumen los resultados de la aplicación de dos evaluaciones, además de los principales elementos o factores que se deben atender para mejorar la institución.
- A partir del **Capítulo V** se definen los indicadores institucionales, los cuales, son descritos en detalle en tablas.
- En el **Capítulo VI** se desarrolla la información del proyecto del Edificio que se está desarrollando actualmente.
- Por último, en el apartado de **Anexos**, se presentan fotos del proyecto de construcción y las matrices denominadas Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) y Programa de Inversión Pública.



Capítulo I

1. Marco General

1.1. Inicios de la Institución

El CNM tiene sus cimientos en la actividad cultural trascendental que tuvo nuestro país durante el siglo XIX. Acontecimientos tales como la traída de instrumentos musicales, presentaciones artísticas con motivo de la visita de compañías extranjeras de espectáculos (de drama, ópera y comedias), la visita de músicos europeos que se dedicaron a la enseñanza de la música, la apertura de escuelas musicales y la construcción de lo que fue nuestro primer teatro, el Teatro Cifuentes, seguido del Teatro Mora y finalmente nuestro Teatro Nacional. En ese entonces no se contaba con una orquesta, pero se tenía una significativa actividad de las bandas (militares y municipales) que conllevaron al establecimiento de la Dirección General de Bandas en este período.

La historia de la Orquesta Sinfónica Nacional está marcada por múltiples esfuerzos que se hicieron en la conformación de grupos musicales bajo conceptos e intenciones serias y responsables de calidad musical. Ejemplos de ello fueron las agrupaciones integradas por don José Joaquín Vargas Calvo, por don Octavio Morales y por el Maestro Juan Loots. Todas las personas y organizaciones que trabajaron durante el siglo XIX y principios del XX, prepararon el terreno para que la Orquesta en 1940, contara con un público que apoyó la labor del notable músico y director de orquesta el uruguayo Hugo Mariani, quien inicia el proceso de integración de nuestra actual Orquesta Sinfónica con cuarenta profesores bajo su dirección y se ofrece la primera audición pública el 31 de octubre de 1940, en el Teatro Nacional de Costa Rica, patrocinada por el Club Rotario.

A pesar del apoyo del público los resultados financieros -después de dos años de labores- no fueron satisfactorios. Las remuneraciones de los músicos eran muy bajas, lo que los desmotivó y se corrió el riesgo de que la orquesta desapareciera. Ante este hecho la Junta Directiva, en los años 1940-1941 acudió al Gobierno de la República en procura de una subvención que diera contenido económico permanente. El Ministro de Educación Pública, a cargo de la cartera de Hacienda, sometió a la aprobación del Congreso el siguiente proyecto de ley:

“Por iniciativa de un grupo de damas que han puesto su entusiasmo y esfuerzo al servicio de la causa nobilísima de elevar la cultura musical de nuestra Patria, se formó en esta capital, la Orquesta Sinfónica Nacional integrada por los más prestigiosos profesores de música del país. La



existencia de esa orquesta sinfónica constituye un motivo de legítimo orgullo para la República y es promesa de benéficos resultados...”

Simultáneamente a esta iniciativa, el señor Presidente de la República, decidió darle rango oficial a la institución otorgando una subvención por medio del Ministerio de Educación Pública. Para ello, se sometió a aprobación el siguiente proyecto de ley:

“Ampliase el presupuesto vigente del Departamento de Educación Pública con la suma de cuatro mil colones mensuales que se girarán como subvención a la Orquesta Sinfónica Nacional, la cual quedará obligada a ofrecer un concierto mensual gratuito a los estudiantes de colegios de segunda enseñanza que la Secretaría de Educación Pública indique en cada caso.”

1.2. Logros Históricos

Durante los diferentes períodos de su historia, desde 1926, la Orquesta logró paulatinamente, consolidar su fisonomía artística y administrativa, hasta constituir en el presente, la máxima expresión musical orquestal de nivel superior en nuestro país.

- a) *Reorganización de la Orquesta:* en el año de 1972, se reorganizó totalmente la Orquesta, con la consecuente elevación de su nivel técnico, la creación y puesta en marcha de un programa educativo adjunto a la Orquesta: la Orquesta Sinfónica Juvenil, actual Instituto Nacional de la Música.
- b) Creación del Coro Sinfónico Nacional en 1974.
- c) Integración como programa de la Orquesta del Coro Sinfónico Nacional, de la Compañía Lírica Nacional y la Orquesta Sinfónica Juvenil, hoy Instituto Nacional de Música, lo que permitió la consolidación de la Orquesta en 1986.
- d) *Aprobación de un régimen de carrera artística a los músicos de la Orquesta:* la aplicación de este régimen se inició en enero de 1992, lo que les permitió la homologación a profesionales para fines salariales en 1991.
- e) Se ha logrado el reconocimiento internacional, producto del cual se han realizado importantes giras de conciertos al exterior, que ha permitido a la Orquesta proyectarse con éxito al llevar el arte costarricense a otros países.



- f) La aprobación de la Ley N° 8347 del 3 de marzo de 2003, modificada mediante Ley N° 8426 del 29 de noviembre de 2004 y Ley N° 9061 del 8 de agosto de 2012, por medio de las cuales se le otorga personería jurídica instrumental a la Orquesta Sinfónica Nacional y sus programas, constituyéndose en el CNM. Con la promulgación de esta ley, la Orquesta Sinfónica Nacional (OSN) deja de existir como una entidad independiente y se incorpora como una “Unidad Técnica Especializada” de la institución. Esto quiere decir que, la norma promulgada engloba a la OSN como un área sustantiva más dentro del esquema organizacional de la institución.
- g) La aprobación del Decreto Ejecutivo N° 36789-C (Reglamento a la Ley de Creación del CNM) publicado en La Gaceta N° 198 del 14 de octubre de 2011.
- h) *Compra de instrumentos musicales*: la compra de instrumentos valorados en más de seiscientos millones de colones para tanto la OSN como para el Instituto Nacional de la Música durante el año 2012, permitiendo una mejor calidad de interpretación y sonido.
- i) *Construcción del nuevo edificio de la Compañía Lírica Nacional*: este edificio fue construido en nuestro terreno de Moravia, con el fin de poder potenciar los objetivos generales y específicos de dicha institución.
- j) *El nombramiento como Director Titular de nuestra Orquesta Sinfónica Nacional de reconocidos Maestros*: por citar algunos ejemplos, los Maestros Chosei Komatsu, Daniel Nazareth y en la actualidad, el Mtro. Carl St. Clair, todos con una amplia y reconocida trayectoria a nivel mundial.
- k) *La grabación de varios discos compactos*: dos de ellos (Bossa Nova Sinfónico y Música de compositores costarricenses Vol. 1) fueron nominados a un Grammy Latino. Bossa Nova Sinfónico recibió el premio al mejor disco de bossa nova que otorga la prensa brasileña en los Estados Unidos, un disco con la música del Mtro. Benjamín Gutiérrez en el 2014, algunas de sus obras datan de la década de los sesenta y son consideradas patrimonio musical nacional, estas grabaciones representan un reforzamiento de la identidad nacional. Para el 2015 se grabó el Vol. 2) del disco de compositores costarricenses y en el 2016 “Boleros de Costa Rica”
- l) La instauración de un Sistema de Control Interno Institucional, en los términos exigidos en la Ley General de Control Interno, la realización por primera vez de un ejercicio de análisis de riesgo (SEVRI) en el CNM, se constituyeron en bases para determinar las debilidades existentes y las correcciones necesarias a fin de



catapultar la calificación anual del IGI institucional el cual paso de un 39% en el 2016 a un 91% en el 2018.

1.3. Marco Jurídico - Organizacional

El CNM fue creado mediante Ley 8347 del 3 de marzo de 2003, publicada en la Gaceta No. 43. Según el Decreto Ejecutivo No. 36789-C publicado en la Gaceta No. 198 del 14 de octubre de 2011, se establece, el esquema organizativo de la institución. Formalmente, la institución está compuesta de la siguiente forma:

Junta Directiva

- ✓ Conformada por el Ministro o el Viceministro de Cultura y Juventud, quien la preside.
- ✓ Tres miembros del sector Artístico.
- ✓ Un Licenciado en Derecho.
- ✓ Un Licenciado en Economía.
- ✓ Un Licenciado en Administración.

Unidades Técnicas Especializadas

- ✓ Orquesta Sinfónica Nacional (OSN).
- ✓ Compañía Lírica Nacional (CLN).
- ✓ Coro Sinfónico Nacional (CSN).
- ✓ Instituto Nacional de la Música (INM).

Dirección Administrativa

- ✓ Área Financiero Contable.
- ✓ Área de Comunicación y Desarrollo.
- ✓ Área Auxiliar de Proveeduría.
- ✓ Área de Gestión Auxiliar de Recursos Humanos.
- ✓ Área de Documentación e Información Musical.

Corresponde al Centro el mandato legal de alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Cultivar y Difundir la Música.
- ✓ Fomentar la Enseñanza y Práctica de la Música.
- ✓ Realizar y Auspiciar espectáculos musicales en todas las ramas de las artes musicales.
- ✓ Promover el desarrollo de la cultura musical del país.
- ✓ Promover y divulgar las composiciones musicales de autores costarricenses.



Figura 1. Organigrama



Fuente: Planificación CNM.

La institución tiene a la Junta Directiva como ápice de la organización, la cual coordina por medio de un Director General las directrices y lineamientos que se emiten.

El Centro 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 posee una Dirección Administrativa responsable del apoyo a las unidades técnicas.

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.

Es importante hacer notar que se requiere actualizar y modernizar la estructura organizativa del CNM, a fin de poder alinearla a las responsabilidades, objetivos y retos que tiene la institución. Esta acción, busca nivelar la estructura actual con base en las nuevas expectativas de desarrollo del sector público, en donde los requerimientos



gubernamentales exigen el funcionamiento de ciertas áreas para la atención de lineamientos específicos.

1.4. Unidades Técnicas Especializadas

Las Unidades Técnicas Especializadas de la institución tienen como fin la ejecución de diferentes propósitos y servicios que son indispensables para el alcance de los objetivos del CNM. A continuación, se presenta la labor de cada una de ellas.

1.4.1. La Orquesta Sinfónica Nacional

Propósitos

- ✓ Cultivar y difundir la música.
- ✓ Llevar el conocimiento y el gusto por la música a todas las regiones del país.
- ✓ Promover con sus integrantes la creación y difusión de la música de cámara.

Organización

La Orquesta Sinfónica Nacional está integrada por:

- ✓ El Director Titular, como máxima autoridad técnica musical (figura contratada por la modalidad de servicios profesionales) según Ley N° 9061 del 8 de agosto de 2012 que modifica la Ley N° 8347.
- ✓ El Concertino.
- ✓ El Asistente de Concertino.
- ✓ Los Principales de Sección.
- ✓ Los Asistentes de los Principales de Sección.
- ✓ Músicos de fila.

Adicionalmente, existe una Comisión Técnica integrada por el Director Titular que la preside, el Concertino y cinco miembros electos por los Principales de sección de la Orquesta. Las funciones de esta Comisión son: asesorar al Director Artístico en los asuntos relativos a la planificación y programa anual y procurar la mayor comunicación entre las distintas secciones de la Orquesta y el Director Artístico.



Servicios

Los servicios que presta esta unidad técnica a la sociedad costarricense están plasmados en los planes de trabajo anuales, conformado fundamentalmente por las siguientes temporadas artísticas y conciertos:

A. Temporada Oficial: esta temporada está compuesta por doce conciertos representativos de la música y los compositores clásicos tradicionalmente reconocidos. Cada concierto se ofrece en dos presentaciones: los viernes y los domingos, en el Teatro Nacional o en otro teatro previamente aprobado por la Dirección General.

B. Temporada Especial: con esta temporada se ofrecen conciertos bajo un concepto creativo y novedoso, diferente al concierto convencional de la Temporada Oficial. Para ello se incorporan –en algunos casos- otros elementos artísticos como la danza, el teatro, el canto, la mímica, el cine, la narrativa. Asimismo, el repertorio musical se propone según el público al que se dirige a saber en los siguientes tipos de conciertos:

- 1. Conciertos Didácticos (Escolares, Colegiales o Universitarios):** son conciertos dirigidos específicamente a estudiantes por lo que se ofrecen en centros educativos o en los principales teatros de San José, brindando facilidades a dichas casas de enseñanza. Su propósito fundamental es brindar actividades formativas novedosas que atraigan el interés y el gusto de los más jóvenes por la música en sus diferentes manifestaciones.
- 2. Conciertos de Extensión Cultural:** son conciertos que se ofrecen principalmente en sitios públicos (iglesias, centros comunales, gimnasios, plazas públicas y parques), de comunidades alejadas de los teatros principales, para brindar a sus poblaciones actividades artísticas que estimulen su formación, su interés y su gusto por la apreciación musical.
- 3. Concierto de Jóvenes Solistas:** son conciertos que le permiten a jóvenes promesas de la música costarricense interpretar obras como solistas acompañados de la Orquesta Sinfónica Nacional.
- 4. Conciertos Especiales:** conciertos especiales programados según las capacidades financieras o logísticas de la institución, en ésta se desarrollan conciertos también con fines específicos, por citar algunos ejemplos: conciertos de Verano Sinfónico (acompañados con diferentes agrupaciones reconocidas de la música popular costarricense), conciertos para las madres, conciertos con solistas de la Orquesta Sinfónica Nacional, entre otros.



- 5. Conciertos Navideños:** mediante estos conciertos especiales nuestra Orquesta se une a través del repertorio tradicional de esta época y su cierre de temporada anual al pueblo costarricense en la celebración de tan importantes fechas.

1.4.2. Instituto Nacional de Música

Propósitos

- ✓ Formar músicos a nivel profesional.
- ✓ Dotar a sus estudiantes del dominio de un instrumento musical, de la práctica en conjunto y de otros conocimientos musicales teóricos y prácticos necesarios para el cabal cumplimiento de su profesión.
- ✓ Desarrollar en los estudiantes una actitud permanente de superación profesional y humana.

Organización

Para atender su labor sustantiva cuenta con un Director Académico como máxima autoridad técnica, el Consejo Académico, el cuerpo docente en calidad de instructores musicales y una estructura administrativa.

Está organizado en cuatro departamentos, con funciones estrictamente docentes:

- ✓ De cuerdas.
- ✓ De vientos y percusión.
- ✓ De conjuntos.
- ✓ De técnicas musicales.

Cada uno de estos departamentos está conformado por personal exclusivamente docente, que eligen de su seno la jefatura correspondiente por períodos anuales quienes conforman el Consejo Académico.

Servicios

Dentro de los servicios que presta tenemos que, en los departamentos de cuerdas; vientos y percusión; y conjuntos, dedicados a la enseñanza en la ejecución de instrumentos musicales, se ofrecen los siguientes niveles académicos:



- ✓ Nivel Preparatorio: clases individuales y en grupo, dos o tres veces por semana. En cuerdas, generalmente, se realizan las clases con asistencia de la madre o algún adulto responsable de la enseñanza del niño.
- ✓ Nivel Elemental.
- ✓ Nivel Intermedio.
- ✓ Nivel Avanzado.

En los tres últimos niveles se imparte una clase individual de una hora a la semana, con clases adicionales colectivas en los casos que lo ameriten, como, por ejemplo, la preparación y confección de cañas.

En el caso del Departamento de técnicas musicales, los niveles ofrecidos son los siguientes:

- ✓ Nivel Preparatorio.
- ✓ Nivel Elemental 1.

En estos dos niveles, las clases son colectivas con un máximo de diez alumnos, una vez por semana, una hora y media.

- ✓ Nivel Elemental 2 y 3.
- ✓ Nivel Intermedio 1, 2 y 3.

En estos niveles se imparten clases colectivas con un máximo de diez alumnos, dos horas por semana.

- ✓ Nivel Avanzado 1, 2 y 3: Se ofrecen en clases colectivas con un máximo de diez alumnos, tres horas por semana.

Curso Libre de Piano para Adultos Mayores “Teclas Doradas”

A raíz de las celebraciones del 40 aniversario de fundación del Instituto Nacional de la Música en el 2012, se recibieron diversas solicitudes de personas adultas mayores para recibir cursos de música en nuestra institución, en modalidades de cursos libres, ya que, para nuestros programas permanentes, estas personas no cumplían con el perfil de ingreso a los mismos. Después de hacer un estudio a nivel institucional, se definió iniciar con un programa piloto de cursos libres para el año 2013, abarcando la población de adultos mayores. Es así como nace el Curso Libre de Piano para Adultos Mayores “Teclas Doradas”.

Este curso ofrece la oportunidad de mejorar la calidad de vida de los adultos mayores por medio del aprendizaje del piano y la apreciación musical. En nuestro país no existe



ninguna otra institución educativa que ofrezca un programa de este tipo durante todo el año. Por medio de la música los adultos mayores mantienen la mente activa, promueve la socialización y el trabajo en equipo, ya que el curso es grupal.

Entre los objetivos de este curso, se destacan los siguientes:

- ✓ Mejorar la calidad de vida
- ✓ Mantener la mente activa para prevenir el Alzheimer y la demencia senil.
- ✓ Ayudar en los procesos de rehabilitación física y emocional.
- ✓ Promover actividades lúdicas que mantenga ejercitados a los adultos mayores.
- ✓ Subir el estado de ánimo.
- ✓ Introducir a los adultos mayores en teoría básica musical, apreciación musical y el aprendizaje de un instrumento (en el caso de estos cursos, el piano o teclado).
- ✓ Instar a la socialización.

Programa Música con Accesibilidad para Todos (MAT)

El Instituto Nacional de la Música, es sede del Programa Música con Accesibilidad para Todos (MAT), perteneciente al Sistema de Educación Musical desde el 2008, pero que se imparte en nuestras instalaciones. Este programa brinda un espacio de atención en la modalidad de Taller Musical para personas con discapacidad, en edades comprendidas en los 6 y 17 años de edad y lo que busca es brindar un espacio de desarrollo y afirmación de habilidades por medio de la música para este tipo de población y es atendido los miércoles y jueves de 10:00 a.m. a 2:00 p.m. por el profesor: MSc. Álvaro Madrigal Ramírez.

La didáctica que se utiliza, tiene variaciones constantes debido a las diferentes condiciones físicas y cognitivas que poseen los participantes de estos talleres y aprendizaje de la música, pero no deja de lado la vivencia musical y valores puntuales utilizados tradicionalmente para la enseñanza de la música, llevando siempre a adecuar y acondicionar instrumentos y herramientas de trabajo para la comprensión y enseñanza de los mismos.

Las condiciones o discapacidades presentes en el programa son:

- ✓ Autismo
- ✓ Síndrome de Down
- ✓ Síndrome Prader Willi
- ✓ Hidrocefalia
- ✓ Retardo en el Desarrollo
- ✓ Parálisis cerebral



El Instituto está formalmente dirigido por un Consejo Académico, como órgano superior académico, siendo el Director Académico quien lo preside. Además, está conformado por los jefes de departamentos y un representante de los estudiantes.

1.4.3. Coro Sinfónico Nacional

Propósito

- ✓ Dar a conocer la música coral en los diferentes ámbitos y regiones del país.

Organización

El Coro tiene un Director Artístico, como máxima autoridad técnica en el canto coral. Está integrado por personas que participan voluntariamente: ciudadanos dedicados a distintas ocupaciones, estudiantes universitarios, profesionales de distintos campos, así como por estudiantes de Canto de las diferentes universidades estatales.

Servicios

El Coro Sinfónico Nacional ofrece al público espectáculos de canto coral con un repertorio extenso que comprende composiciones de los períodos barroco (S. XVII), Clásico (S. XVIII), Romántico (S.XIX) y Contemporáneo (S.XX).

Generalmente, sus presentaciones se hacen conjuntamente con la Orquesta, ya que, desde su fundación en 1974, ha formado parte conjunta en el montaje de actividades con la Orquesta Sinfónica y la Compañía Lírica Nacional.

1.4.4. Compañía Lírica Nacional

Propósito

- ✓ La difusión de las artes líricas.

Organización

La Compañía Lírica Nacional tiene un Director Artístico como máxima autoridad técnica. El personal artístico no es permanente, se contrata por un tiempo determinado según las necesidades particulares de cada obra.



Servicios

Los espectáculos que ofrecen al público están organizados según el siguiente esquema:

- ✓ **Temporada de ópera:** consiste en el montaje escénico musical de las principales obras del canto lírico.
- ✓ **Temporada de extensión cultural:** proyección y difusión del arte lírico a comunidades, centros educativos y empresas.
- ✓ **Conciertos de cámara y conciertos didácticos:** presentaciones de cantantes solistas y grupos vocales.
- ✓ **Clases maestras.**



Capítulo II

2. Marco Filosófico de la Institución

Durante el año 2018, el CNM se dio a la tarea de modernizar y adecuar el Marco Filosófico Institucional, por lo que, se realizó un análisis exhaustivo con el fin de ajustarlo a la realidad de la institución. Así, el nuevo Marco Filosófico fue aprobado por medio del acuerdo 4, de la Sesión 14-18 de la Junta Directiva, el día 3 de agosto de 2018. La declaración de la Misión, Visión, Valores y Objetivos fue oficializada y divulgada a todo el personal por medio de circular # CNM-DA-087-2018, de fecha 24 de agosto de 2018.

2.1 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.»

2.2 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.»

2.3 Valores

Excelencia
Dedicación
Disciplina
Calidad
Equidad
Inclusión



2.4 Objetivos Institucionales

2.4.1 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.

2.4.2 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.

2.5 Prioridades Institucionales

Las prioridades institucionales del CNM son:

- ✓ 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 contribuirá al desarrollo humano integral y a una mejor calidad de vida.

2.6 Políticas Institucionales

El documento de Políticas Institucionales creado por Planificación Institucional y la Dirección Administrativa, se sometió al escrutinio de la Comisión de Control Interno y al criterio de los altos jefes de la institución. El día 22 de octubre de 2018, la Junta Directiva del CNM, en Sesión Ordinaria N°18-18, aprobó de forma unánime el documento de Políticas Institucionales adjunto. Este manual incluye políticas para las siguientes áreas:

- ✓ Políticas Generales
- ✓ Políticas de Convivencia
- ✓ Políticas Académicas
- ✓ Políticas de Gestión Administrativa-Financiera



- ✓ Políticas de Planificación Institucional
- ✓ Políticas de Proveduría Institucional
- ✓ Políticas de Recursos Humanos
- ✓ Políticas de Manejo de la Información



Capítulo III

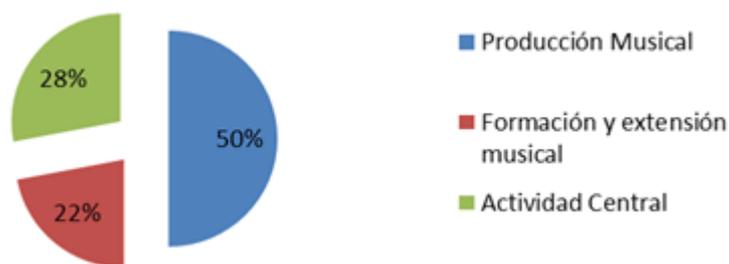
3. Programas Presupuestarios

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 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.



A continuación, se muestra la distribución presupuestaria porcentual para el 2020 para cada uno de los programas presupuestarios.

**Figura 2. Centro Nacional de la Música
Distribución porcentual del Presupuesto 2020**

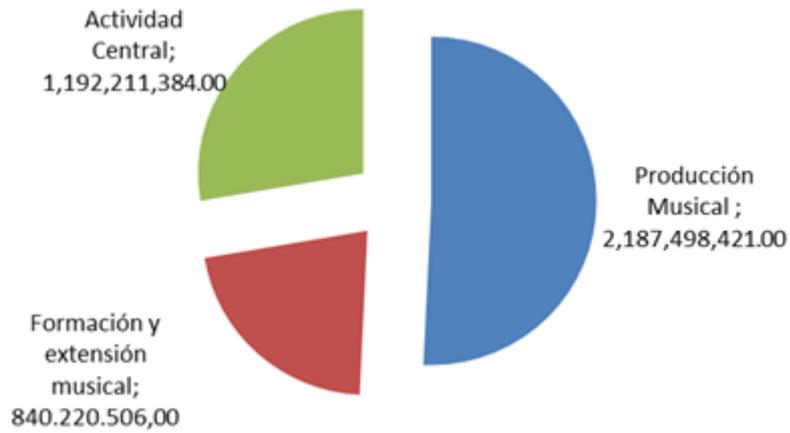


Fuente: Presupuesto 2020.

En el siguiente gráfico se aprecia el monto bruto asignado en el presupuesto del 2020 para cada uno de los programas presupuestarios.



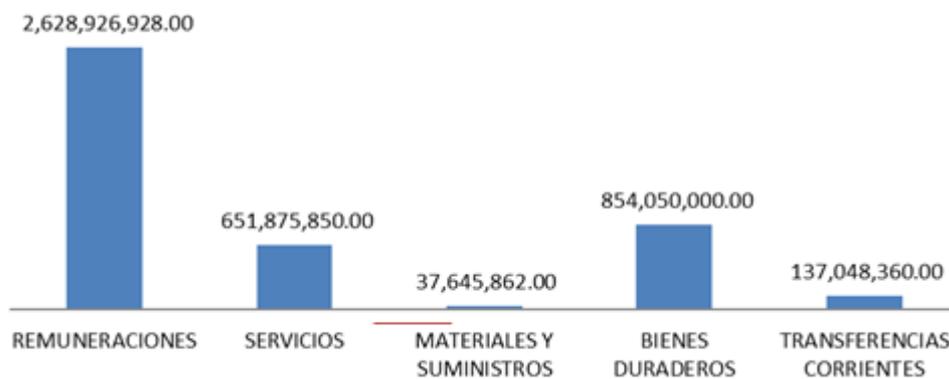
**Figura 3. Centro Nacional de la Música
Asignación por Programa del Presupuesto 2020**



Fuente: Presupuesto 2020.

El siguiente gráfico muestra la distribución por partida del presupuesto del 2020 para el CNM.

**Figura 4. Centro Nacional de la Música
Distribución por partida del Presupuesto 2020
Consolidado**



Fuente: Presupuesto 2020.



A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los programas presupuestarios:

3.1 Formación y Extensión Musical

Misión

- Formar niños, niñas y jóvenes como instrumentistas profesionales, para procurarles una educación integral.

Objetivo Estratégico del Programa

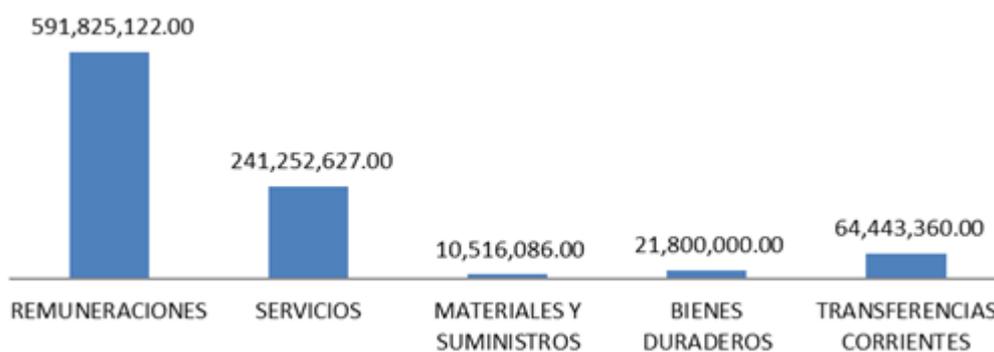
- Ofrecer un programa de estudios del más alto nivel curricular que permita una formación académica instrumentista de excelencia.

Indicador

- Porcentaje de Deserción del Instituto Nacional de la Música.

El siguiente gráfico muestra la distribución por partida presupuestaria del presupuesto del 2020 del programa de Formación y Extensión Musical del CNM.

**Figura 5. Centro Nacional de la Música
Distribución por partida del Presupuesto 2020
Programa Formación y Extensión Cultural**



Fuente: Presupuesto 2020.



3.2 Producción Musical

Misión

- Producir eventos musicales en todas sus diferentes manifestaciones para coadyuvar al desarrollo integral de la población.

Objetivos Estratégicos del Programa

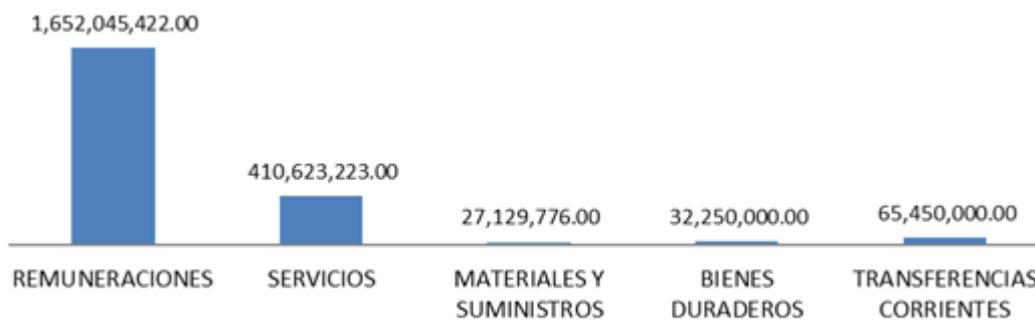
- Realizar producciones musicales fuera de las principales salas o Teatros del país, para despertar en los ciudadanos el gusto por la música en sus diferentes manifestaciones.

Indicadores

- Número de personas asistentes a los eventos musicales.
- N° de personas beneficiadas con los proyectos ejecutados.

El siguiente gráfico muestra la distribución por partida presupuestaria del presupuesto del 2020 del programa de Producción Musical del CNM.

**Figura 6. Centro Nacional de la Música
Distribución por partida del Presupuesto 2020
Programa Producción Musical**



Fuente: Presupuesto 2020.



3.3 Actividades Centrales

Misión

- Garantizar el apoyo y abastecimiento de los bienes y servicios requeridos por las áreas sustantivas institucionales.

Objetivos Estratégicos del Programa

- Mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo para facilitar las labores de soporte y apoyo a las unidades responsables de desarrollar las actividades sustantivas de la institución.
- Garantizar el abastecimiento oportuno de los bienes y servicios requeridos por este.
- Realizar las gestiones pertinentes ante las autoridades correspondientes para el otorgamiento o creación de plazas para el cumplimiento eficaz y eficiente de las metas y objetivos institucionales.

Indicador

- Porcentaje de construcción del edificio anexo al Centro Nacional de la Música

El siguiente gráfico muestra la distribución por partida presupuestaria del presupuesto del 2020 del programa de Actividades Centrales del CNM.

**Figura 7. Centro Nacional de la Música
Distribución por partida del Presupuesto 2020
Programa Actividad Central**



Fuente: Presupuesto 2020



Capítulo IV

4. Diagnóstico Institucional

La institución aplica importantes evaluaciones a nivel institucional para obtener un diagnóstico de su situación en diferentes campos. A continuación, se desarrollan herramientas que se aplican.

4.1. Autoevaluación de Control Interno

La Comisión de Control Interno del CNM ha definido como una de sus prioridades la elaboración de la Autoevaluación de Control Interno. Lo anterior, debido a que en el punto c del Artículo 17 de la Ley General de Control Interno se solicita textualmente a la administración realizar *“...por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.”*

En esta línea, el punto 6.3.2 del Capítulo VI de las Normas de Control Interno para el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República, incorpora lo establecido en el mencionado artículo 17 de la Ley General de Control Interno y especifica lo siguiente:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer la realización, por lo menos una vez al año, de una autoevaluación del SCI, que permita identificar oportunidades de mejora del sistema, así como detectar cualquier desvío que aleje a la institución del cumplimiento de sus objetivos... El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.”

Por consiguiente, se sometió a revisión la propuesta de Autoevaluación de Control Interno y fue aprobada en la Sesión 18-18, de la Junta Directiva del CNM, el 22 de octubre de 2018. Esta herramienta, se aplicó a final de año 2018 a todos los funcionarios. La ACI fue desarrollada por medio de un cuestionario que contiene un total de 30 preguntas de respuesta única y 4 preguntas de completar (información personal y observaciones).



En la herramienta se abarcan los siguientes cinco componentes descritos en la Ley General de Control Interno:

- 1. Ambiente de control:** se entiende como el conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el Jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actividad positiva y de apoyo para el control interno. El cuestionario contiene 11 preguntas para este componente.
Objetivo: Mejorar la cultura del control a través de las personas.
- 2. Valoración de riesgo:** conlleva la identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos. El cuestionario contiene 6 preguntas para este componente.
Objetivo: Implementar el Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional.
- 3. Actividades de control:** políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la Republica, por los jercas y titulares subordinados para la consecución de los objetivos del Sistema de Control Interno. El cuestionario contiene 6 preguntas para este componente.
Objetivo: Introducir acciones preventivas, detectivas y correctivas.
- 4. Sistemas de información:** son elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna; se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales. El cuestionario contiene 4 preguntas para este componente.
Objetivo: Buscar generar información confiable, oportuna y útil.
- 5. Seguimiento al sistema de control interno:** comprende las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud. El cuestionario contiene 3 preguntas para este componente.
Objetivo: Buscar contribuir a la mejora del sistema de control interno.

En la Autoevaluación de Control Interno del 2018, se contó con una participación de 30% de todo el personal, ya que 52 de los 173 funcionarios respondieron el cuestionario.

La distribución por área de trabajo se presenta a continuación:

- ✓ 15 funcionarios realizan labores administrativas.
- ✓ 17 funcionarios son músicos.



- ✓ 31 funcionarios llevan a cabo tareas educativas.

El cuestionario se remitió por medio de correo electrónico a todo el personal, y en el caso de los profesores, para su aplicación, se hizo entrega física del cuestionario.

La calificación global de la Autoevaluación de Control Interno que se obtuvo, podría ser apreciada como baja, sin embargo, debe indicarse que al tratarse del primer año en el que se efectúa una medición de este tema. Por consiguiente, los resultados no deben sorprender, pues los esfuerzos realizados corresponden a una etapa incipiente en donde aspectos como la resistencia al cambio, el rompimiento de paradigmas establecidos y el desconocimiento general acerca de la importancia de este tema para la institución podrían haber incidido en los resultados obtenidos. Basados en esas premisas la calificación obtenida resulta en un parámetro de referencia que marca una hoja de ruta para continuar con los esfuerzos emprendidos.

Para analizar cada uno de los componentes, se ha determinado un parámetro de referencia de 80% para identificar cuales componentes requieren mayor intervención. En tal sentido, los componentes con calificación menor a ese parámetro son los siguientes:

1. Valoración de riesgo: este es el componente que requiere mayor intervención por tanto cuenta con la calificación más baja. Lo que implica que, aunque se han hecho esfuerzos en esta materia, los funcionarios manifiestan desconocer el Plan Operativo Institucional y de las acciones o ejercicios realizados en materia de administración y valoración del riesgo.
2. Actividades de Control: cinco de los seis aspectos que se evaluaron tiene una calificación menor a 70%, lo que implica que este punto también requiere mayor atención. A pesar de que cada año se aplica una encuesta sobre la satisfacción de los usuarios en el Instituto Nacional de la Música, solo el 39,42% de los funcionarios del CNM, conoce sobre la misma. El 53,85% de los funcionarios indica que la revisión y evaluación periódica de los controles existentes si se realiza y el 62,50% indica que la institución cuenta con una descripción formal de los procedimientos en que los funcionarios encuestados participan. Por otra parte, solo 63,46% indica que existen medidas que aseguren el servicio en ausencia de funcionarios. Con respecto a la existencia de espacios y medios para salvaguardar los bienes a cargo, el 65,38% indica que si cuentan con los mismos.



3. Ambiente de Control: las debilidades en esta área se dispersan en tres ámbitos:

- Recursos Humanos: solamente el 28,85% de los funcionarios indican que se les ha consultado sus necesidades de capacitación y de igual manera únicamente el 32,69% conoce de la existencia de un Plan Anual de Formación y Capacitación en el CNM. Por su parte, 51,92% de los funcionarios indican que la evaluación del desempeño ha servido poco o nada para mejorar laboralmente las operaciones del lugar de trabajo. Por último, solo el 40,38% considera que la institución cuenta con programas de inducción de personal.
- Administración: se evidencia que casi el 60% de los funcionarios no conoce si en el CNM se toman medidas para la protección al denunciante cuando evidencia posibles incumplimientos a la ética. Por lo tanto, es necesario que la institución dé a conocer dichas medidas.
- Comisión de Ética y Valores: en este punto, cabe destacar que la institución no cuenta con un Manual de Principios Éticos y Valores Compartidos, lo cual, es notado por alrededor del 50% de los funcionarios, que indican que no lo conocen y que no saben de actividades de divulgación al respecto.

4. Sistemas de Información: a pesar de que este año se han tomados medidas importantes en esta área, vinculadas principalmente con la renovación de los equipos informático del CNM, así como la implementación de sistemas de información contable-presupuestaria y al contratar a una persona que se encarga de estos temas en la institución, hay una pobre percepción al respecto. El 63,46% considera que los sistemas de información son regulares o malos y niega o desconoce que la institución tenga políticas, directrices y/o instrucciones para el manejo y suministro de la información. Por otra parte, solo el 63,46% considera que la información generada por la institución es oportuna y confiable, de manera que ayude a la toma de decisiones.

La calificación de los componentes por tipo de labor, presenta algunas diferencias, especialmente entre los funcionarios que realizan labores administrativas y los funcionarios que realizan labores musicales y educativas.



En la Tabla 1, se puede ver que los funcionarios administrativos califican con una nota mucho más baja todos los componentes, en especial, al componente de actividades de control, el cual, es evaluado hasta con 30 puntos menos que los otorgados por los funcionarios que realizan labores musicales y educativas.

Tabla 1. Calificación de Componente por Labor

Componente del Sistema de Control Interno	Musical	Educativa	Administrativa
Seguimiento	62,61%	65,90%	56,19%
Sistemas de Información	62,35%	68,39%	52,00%
Ambiente de Control	61,76%	65,81%	56,67%
Actividades de Control	73,95%	77,42%	42,86%
Valoración de Riesgo	71,76%	87,74%	78,67%

Fuente: Informes IGI. Planificación Institucional.

De los resultados del ACI – 2018, se pueden vislumbrar ventanas de mejora en las diferentes áreas o unidades de la institución, esto, de acuerdo a los componentes de Control Interno que se evaluaron. En este sentido, la institución ha estado implementando acciones para mejorar la gestión en términos de los mencionados criterios de eficacia, transparencia o ética y prevención de la corrupción. Asimismo, de acuerdo a los resultados, se generó el Plan Mejora de la Autoevaluación de Control Interno, el cual, fue aprobado en la Sesión Ordinaria de la Junta Directiva # 01-2019, de fecha 28 de enero de 2019.

4.2. Índice de Gestión Institucional (IGI)

Previo a la evaluación del IGI del 2018, la institución impulsó importantes esfuerzos por mejorar su gestión en términos de eficiencia, resultados, control del gasto, manejo de iniciativas o proyectos y el énfasis en el usuario de los servicios públicos, entre otros.

El puntaje global del IGI fue alto (91,0), esto, gracias a las medidas que se implementaron en el CNM para incrementar la nota del IGI. En el 2018, se obtuvo la mayor calificación lograda en los últimos años, que representó un incremento de más del 20% con respecto al año previo y un aumento del 46% con respecto al 2015.

En el 2018, la calificación en las siguientes áreas evaluadas aumentó en relación con años anteriores: Planificación, Control Interno, Contratación Administrativa, Presupuesto y Servicio al usuario individual e institucional. Por su parte, también es importante identificar que existen áreas que se han mantenido más bajas, la cuales son: Gestión Financiero-Contable y Tecnologías de la Información.



A continuación, se presentan los resultados por criterio de análisis relativos a los ocho factores del IGI – 2018:

Tabla 2. Puntajes por Criterios de Análisis – 2018

Área	IGI General	Eficiencia	Transparencia	Ética y prevención de la corrupción
Planificación	100,0	100,0	100,0	100,0
Gestión financiero-contable	69,2	60,0	100,0	50,0
Control Interno	92,9	100,0	100,0	80,0
Contratación administrativa	100,0	100,0	100,0	100,0
Presupuesto	100,0	100,0	100,0	100,0
Tecnologías de la información	57,1	66,7	50,0	50,0
Servicio al usuario individual e institucional	100,0	100,0	100,0	100,0
Recursos humanos	87,5	83,3	80,0	100,0
Puntaje global del IGI	91,0	90,7	94,7	86,7

Fuente: Índice de Gestión Institucional (IGI). Centro Nacional de la Música.

De acuerdo a los factores formales de gestión que se evaluaron, las áreas en las que se obtuvieron buenas calificaciones son:

- **Planificación:** las acciones llevadas a cabo en el 2018, tales como la actualización y difusión de la misión, visión y valores de la institución, la implementación de la herramienta Plan Anual Operativo, las elaboraciones de las políticas institucionales, la elaboración del manual de procedimientos, la reactivación de las comisiones, la instalación del buzón de sugerencias, la reelaboración de la encuesta de satisfacción del INM, la publicación de información institucional en la página del CNM, entre otras, permitieron que la calificación en esta área incrementara sustancialmente.
- **Control Interno:** la calificación en esta área fue afectada en el factor de ética y prevención de la corrupción porque la institución no se ha sometido a una auditoría de ética en los últimos años. No obstante, en relación a los otros criterios de análisis, la institución tuvo buenos resultados debido a las siguientes razones: la reactivación de la Comisión de ética y valores, la existencia de una ley de creación de la institución, la elaboración de un registro de firmas manuscritas, la realización del Manual de Políticas Institucionales, la aplicación del SEVRI, la implementación de la Autoevaluación de Control Interno, entre otros.
- **Contratación Administrativa:** los esfuerzos por cumplir con la normativa o las directrices en esta área, se han hecho evidentes con los resultados en esta evaluación. Medidas tales como la consolidación de los lineamientos para el adecuado uso de la herramienta SICOP y la generación de documentos y circulares



que permitan divulgar las mejores prácticas a la hora de hacer contrataciones facilitan los procesos y contribuyen a su mejora continua.

- **Presupuesto:** la comunicación de información presupuestaria por medio de la página de Internet y el cumplimiento con la documentación requerida por parte de las entidades públicas que hacen solicitudes en esta materia, ha permitido que se pueda alcanzar una nota excelente en temas de presupuesto.
- **Servicio al usuario individual e institucional:** la institución ha implementado acciones para facilitar el acceso a la información a los usuarios de los servicios que brinda y tener una mejor retroalimentación por parte de ellos, entre las principales mejoras están: la institución ha implementado medidas para simplificar las gestiones de los estudiantes y músicos por medio las redes sociales y/o la página de internet institucional. En el trámite de asuntos o la prestación de servicios en el INM hay un cumplimiento mayor al 95%. La colocación del buzón de sugerencias, la difusión del Formulario de Petición y la habilitación de un correo electrónico para hacer solicitudes permiten a los usuarios hacer solicitudes o enviar sus inquietudes por diferentes medios. Asimismo, la aplicación de la nueva encuesta de satisfacción del INM, entre otras acciones, facilita conocer la percepción que se tiene de nuestros servicios e identificar espacios de optimización de los mismos.

De los resultados del IGI – 2018, se pueden vislumbrar ventanas de mejora en ciertas áreas o unidades de la institución. Las tres áreas con calificaciones más bajas son:

- **Gestión Financiero – Contable:** los principales aspectos que afectaron la calificación de esta área son: la falta de un plan plurianual de programación financiera, la ausencia de un manual de funciones y que los estados financieros no fueron dictaminados por un auditor externo.
- **Tecnologías de la Información:** hay muchos temas en esta materia que no aplican a la institución, debido a que se depende del Departamento de Informática del MCJ, donde se tiene asignado un equipo de trabajo que atiende las necesidades del CNM. No obstante, con la evaluación, se dejan ver aspectos que representan debilidades para la institución tales como: la no identificación de información en soporte digital que debería ser compartida; la falta de implementación de mecanismos tecnológicos para comunicar dicha información a sus destinatarios; el no desarrollo de procedimientos para otorgar, limitar y revocar el acceso físico al centro de cómputo y a otras instalaciones que mantienen equipos e información sensibles; y la falta de un plan formal que asegure la continuidad de los servicios de tecnologías de información en la organización.
- **Recursos Humanos:** en este campo, se debe poner atención al hecho de que es necesario que los informes de fin de gestión de los funcionarios que han dejado la entidad durante el año, sean elaborados observando la normativa aplicable y se publiquen en la página de Internet de la institución a más tardar durante la semana



posterior a la conclusión del servicio. Por otra parte, la institución debe contar con un plan de desarrollo de competencias para los puestos de mayor relevancia de la institución.

El Informe de Resultados y el Plan de Mejora del IGI en el que se proponen medidas y acciones específicas para atender las diferentes áreas, se dio a conocer al personal por medio de la circular #CNM-DG-010-2019, de fecha 19 de junio de 2019. Muchas de estas mejoras ya se han implementado o están en proceso de ejecución.

4.2.1. Transparencia

Cabe destacar que la alta calificación en esta área responde en gran parte a los esfuerzos realizados y que se continúan llevando a cabo a este momento. Nuestra página de Internet se ha convertido en una ventana en la que la institución ha puesto a disposición información para que los usuarios internos y externos tengan acceso a ella. Entre los documentos, que están a la mano para la consulta de la ciudadanía están: los estados financieros, los presupuestos, el plan de compras, las actas de la Junta Directiva, entre otros.

4.3. Gestión de Riesgo

La falta de aplicación de la herramienta SEVRI (Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional) en el CNM, había representado una de las principales debilidades de Control Interno. Por consiguiente, en el 2018, se procedió a implementar una herramienta y para la Sesión a realizarse el 19 de noviembre de 2018, se le solicitó a la Junta Directiva que sometiera a aprobación su aplicación al proceso de “Cobro de impuestos a espectáculos públicos”. La Junta Directiva autorizó el que se aplicara el SEVRI al tema propuesto. Esta aprobación se hizo con el acuerdo #9 del 19 de noviembre de 2018, en Sesión Ordinaria 20-2018.

Luego de aplicada la herramienta, con acuerdo #13 de la Sesión Ordinaria 02-2019, de fecha 11 de febrero del 2019, se acordó dar por conocido el “Informe de Aplicación de la Herramienta - Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional y su Plan de Mejora” e instruir a la Dirección General para que siga las recomendaciones señaladas en dicho documento.

En el 2019, la Comisión de Control Interno realizó una sesión con el fin de identificar los potenciales procesos a los cuales podría ser viable aplicar el SEVRI. Se valoró el último tema al que se aplicó el SEVRI en el 2018 y se determinó que las acciones a ejecutar se mantienen activas para alcanzar un nivel de riesgo bajo o moderado. Posteriormente, la



Comisión concluyó que es de vital importancia implementar el SEVRI al Proceso de Elaboración del Presupuesto Anual del CNM. La Junta Directiva autorizó que se aplicara el SEVRI al “Proceso de Elaboración del Presupuesto Anual y la Ejecución Presupuestaria del Centro Nacional de la Música” y aprobó el equipo de expertos propuesto. Esta aprobación, se hizo por medio del acuerdo #4 del 27 de mayo de 2019, en Sesión Ordinaria 08-2019.

La identificación y análisis de los riesgos ha sido un ejercicio muy valioso. Se espera que esta dinámica siga permitiendo que se haga un esfuerzo por disminuir la incertidumbre en los procesos y resultados obtenidos en las diferentes áreas de la institución.

4.4. Conclusiones de la Aplicación de Herramientas de Medición

Las evaluaciones detalladas en este apartado permitieron obtener una radiografía de la institución en diferentes campos. Gracias a los planes de mejora que se generaron luego de la aplicación de estas, fue posible ir un paso más allá, al proponer posibilidades de optimización en cada una de las áreas o aspectos evaluados.

La aplicación de la Autoevaluación de Control Interno permitió identificar mejoras que se consolidaron en un plan que incluye aspectos para cada uno de los temas evaluados con calificación baja. Así, ante el desconocimiento y pobre percepción sobre los aspectos de Control Interno que fueron evaluados, se han seguido implementando iniciativas de reforzamiento de estos temas, y en especial, se requiere seguir concientizando a los funcionarios sobre la importancia de participar activamente en las acciones o medidas.

El Índice de Gestión Institucional permitió ejecutar un proceso evaluativo que dio pie a la retroalimentación de actividades implementadas, las carencias o debilidades institucionales y el establecimiento de acciones de mejora. En vista de la importancia del Plan de Mejora de esta evaluación, actualmente, cada área de la institución se concentra en la ejecución de las medidas o acciones propuestas para lograr la optimización continua.

La gestión del riesgo, ha incentivado que la institución evalúe los riesgos que más le afectan e identifique medidas potenciales para contrarrestarlos. Esta dinámica permitirá un reconocimiento paulatino de los controles que en las diferentes áreas deberán implementarse para que los procesos se den de manera adecuada.



Capítulo V

5. Situación General de la Institución

La situación de las instalaciones, la tecnología, el control de bienes y la gestión de ingresos se detalla a continuación.

5.1. Reactivación de Comisiones institucionales

Un aspecto destacable lo constituye la reactivación de las comisiones institucionales de trabajo. En efecto, mediante circular #CNM-DA-061-2018, de fecha 6 de junio de 2018, se procedió a reestructurar la composición de comisiones existentes y se instauraron otras comisiones. Lo anterior, con el fin de conformar equipos de funcionarios comprometidos en la mejora continua de la institución. Resulta relevante destacar que la administración ha decidido dar a los acuerdos generados en el seno de las comisiones, el carácter vinculante para la administración. Esto significa que la Administración del CNM se compromete (con las limitaciones presupuestarias del caso) a acatar las disposiciones que para el mejoramiento institucional sean establecidas como prioridades dentro de los planes de trabajo de dichas comisiones. Para ello se realizan reuniones frecuentes entre la Dirección Administrativa y las distintas comisiones a fin de coadyuvar en la articulación de los planes de trabajo, asignando recursos presupuestarios para cubrir aquellos requerimientos en los que sea posible realizar acciones concretas.

Esta estrategia genera una gran cantidad de iniciativas, que benefician y coadyuvan con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A la fecha las comisiones que trabajan activamente en el CNM son las siguientes:

- Comisión Institucional Brigada de Emergencias.
- Comisión Ambiental.
- Comisión de Ética y Valores.
- Comisión de Salud Ocupacional.
- Comisión de Igualdad de Género.
- Comisión de Accesibilidad y Discapacidad.
- Comisión Especializada Ley 8862.
- Comisión de Control Interno.



5.2. Mantenimiento de las Instalaciones

El Centro Nacional de la Música, ha venido manteniendo un rezago significativo en el rubro correspondiente al Mantenimiento y Reparación de Instalaciones, a la fecha el presupuesto que históricamente se ha determinado para este rubro se detalla a continuación:

Tabla 3. Presupuesto de Mantenimiento de Edificios y Locales

Año	Monto Asignado
2016	¢4,514,337.00
2017	¢4,126,988.00
2018	¢2.423.000.00
2019	¢3.323.028.00
2020	¢14,500,000.00

Fuente: Dirección Administrativa

Como se puede fácilmente notar, el mantenimiento de las instalaciones no ha sido históricamente una prioridad institucional. Lo anterior cobra relevancia si consideramos que las instalaciones actuales poseen más de 25 años de haberse edificado (inaugurado el 21 de abril de 1994).

El deterioro por el paso del tiempo, así como el desgaste sufrido por el uso, han ocasionado serios daños a las instalaciones. Por otro lado, las nuevas exigencias normativas y de seguridad en las instalaciones han venido ocasionando obsolescencia de algunos servicios y riesgo a la salud de los funcionarios, personal docente y artistas que diariamente se congregan en las instalaciones.

Es así que la Dirección Administrativa con el aval de la Dirección General, han venido desarrollando estrategias de contingencia para la atención de problemas imprevistos, urgentes y necesarios de manera paliativa. De esta forma se han atendido requerimientos de seguridad como la instalación y ampliación de gradas para la evacuación del salón principal de ensayos del CNM, asimismo se han atendido requerimientos urgentes de reparación y mantenimiento de las mayas perimetrales del CNM, así como también el reemplazo de losas sanitarias y reparación de lavatorios de uso de los artistas y estudiantes, reubicación de basureros, reemplazo parcial de luminarias, reemplazo total del piso de la soda, confección de caños para la canalización de aguas, entre otros.

Sobre este particular la Junta Directiva fue puesta en conocimiento de la crisis tomando el acuerdo de instruir a la Administración a tomar las medidas pertinentes para atender todos los requerimientos determinados para el mantenimiento de las instalaciones. A la fecha con base en ese mandato se está gestionando la actualización y diseño del sistema



eléctrico y de luminarias del CNM, de cara a la eventual publicación de los carteles respectivos para el desarrollo de dichos proyectos.

Se deja constancia de la necesidad de diseñar y construir un sistema de gradas que logren una evacuación rápida de los miembros de la OSN desde el salón principal de ensayos hasta el Parqueo oeste de la institución, proyecto que al momento solamente se cuenta con el esbozo de la necesidad, esto debido a la falta de recursos financieros.

5.3. Tecnología

La necesidad patente de contar con equipos de cómputo se hizo notar de manera histórica con el diagnóstico realizado a los equipos con los que se habían venido realizando alza labores en el CNM. Equipos con una obsolescencia absoluta impresoras inservibles y frecuentes retrasos en la operativa producidos por los constantes fallos del equipo, motivo a la Administración a promover la renovación de todos los equipos institucionales bajo la modalidad de arrendamiento. Esta modalidad permite arrendar por un periodo determinado equipo de cómputo, impresoras y otros de última generación, con la ventaja de generar ahorros significativos en compra de repuestos o reemplazos por obsolescencia, toda vez que, a través de una contratación de dichos servicios, el proveedor provee el mantenimiento necesario y el reemplazo por obsolescencia de los equipos. A la fecha el Centro Nacional de la Música cuenta con equipos de la más reciente generación.

Otra innovación consiste en el arrendamiento de 20 cámaras de video y dos grabadores con los cuales se monitorean 24/7 los 365 días del año de manera constante las instalaciones. Estos equipos han permitido una disminución considerable (aunque no absoluta) de actos de vandalismo dentro y fuera de las instalaciones.

A la fecha se está promoviendo la actualización del sistema de cableado estructurado de las instalaciones para permitir su reemplazo por cableado categoría 6 que permite velocidades giga-ethernet, lo cual mejorara de manera exponencial la velocidad de transmisión de datos tanto a lo interno como a lo externo de las instalaciones. La adquisición de modernos equipos como acceso point, Wireless, gabinetes, bandejas y otros para la red inalámbrica de todo el complejo.



5.4. Manejo y Custodia de Activos

En el tema de manejo y custodia de activos, se han emprendido acciones concretas de identificación de activos por área, convirtiendo todas las instalaciones en una especie de Bodega de almacenamiento de activos distinguidos por colores.

Esto permite que los activos institucionales puedan ser movidos de un área a otra sin que ello conlleve un extenuante trabajo de localización pues cada área y sus activos se encuentran etiquetados por un código de colores diseñado especialmente para esos fines.

Esta iniciativa forma parte de los esfuerzos que la Administración ha venido generando con el fin de garantizar la ubicación y permanencia de los activos institucionales. Lo anterior cobra especial relevancia en el hecho de que en la actualidad ningún activo (Incluyendo instrumentos musicales) puede salir de la institución sin antes haber cumplido con una serie de controles que garanticen la integridad del activo, así como su reingreso en iguales condiciones.

Todas estas acciones obedecen a un Plan de Contingencia asumido de cara al cumplimiento de la NICSP 17 (Normas internacionales de contabilidad del sector público), en donde se determina una moratoria de cinco años para que las instituciones armonicen su control físico de activos en consonancia con sus registros contables auxiliares.

5.5. Gestión de Ingresos

Dada la importancia de este apartado, es necesario indicar que en año 2019, se gestionó el ingreso de un funcionario para desarrollar el puesto de Tesorero Institucional, labor de alta relevancia, en virtud de su naturaleza ligada a controles sobre el manejo de las finanzas institucionales, pese a que la Dirección Administrativa determinó que el puesto a ocupar debería ser de Profesional, el Departamento de Recursos Humanos del MCJ, determino que la categoría a otorgar debería ser la de Técnico del Servicio Civil. Pese a que se insistió en apelar tal decisión, la Dirección General del Centro no promovió acción alguna, derivando entonces en la contratación de un funcionario que carece del perfil idóneo para desarrollar con éxito esta función.

La función de Tesorería entonces tuvo que ser readecuada a las posibilidades reales de desempeño de un funcionario de nivel técnico, por lo que tareas tan relevantes como la generación de estudios y elaboración de informes y proyecciones estadísticas, no podrán ser desarrolladas dadas las circunstancias de contratación descritas. Aun así, se están realizando a la fecha trabajos para la optimización del ingreso por concepto de matrícula



de estudiantes, así como estudios sobre el ingreso de recursos por concepto de taquillas por eventos realizados en el Teatro Nacional entre otros.

La función de Tesorero ha debido modificarse a nivel operativo, sin embargo, a nivel de pedimento mantiene las mismas funciones exigidas a un profesional, situación que a la larga deberá atenderse de cara a eventuales reclamos administrativos pretendidos a raíz de las funciones contempladas para el cargo.



Capítulo VI

6. Descripción de los Indicadores Institucionales

El CNM, propuso metas e indicadores a cumplir. Uno de los objetivos de Producción Musical, está alineado con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND). Los principales indicadores detallados por programa presupuestario, son los siguientes:

Formación y Extensión Musical:

- Porcentaje de Deserción del Instituto Nacional de la Música.

Producción Musical:

- Número de personas asistentes a los eventos musicales.
- N° de personas beneficiadas con los proyectos ejecutados (ligado al PND).

Actividades Centrales:

- Porcentaje de construcción del edificio anexo al Centro Nacional de la Música.

6.1. Indicador de Formación y Extensión Musical

Este nuevo indicador, se registró al visualizar la importancia de dar seguimiento al tema de la deserción en la institución. Uno de los fines del CNM es brindar altos estándares de educación musical, al tiempo que, se facilita la permanencia en el sistema a los estudiantes altamente talentosos y disciplinados, lo cuales, pese a sus habilidades, podrían verse obligados a abandonar sus estudios por diversas razones. Así, la institución se ha dado la tarea de ir identificando aspectos de mejora en este sentido, con el fin de que se puedan aplicar medidas que den soporte a los estudiantes en el proceso educativo. Lo anterior, para que los estudiantes permanezcan en la institución alcanzando su sueño de ser músicos del más alto nivel, y, en consecuencia, disminuya la deserción.



Tabla 4. Ficha del Indicador de Deserción

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Porcentaje de Deserción del Instituto Nacional de la Música
Definición conceptual		Cantidad de alumnos matriculados en cursos de todo nivel en el Instituto Nacional de la Música (INM) que abandonan sus estudios musicales. El INM busca ofrecer un programa de estudios del más alto nivel curricular que permita una formación académica instrumentista de excelencia. La oferta académica del INM incluye los siguientes niveles: a) Nivel introductorio: cubre el “Programa de Manitas Musicales”, “Programa Cuerditas Musicales”, Programa de Edad Escolar de Flauta Dulce y Coro, Programa para Jóvenes de Flauta Dulce y Coro, Programa para Jóvenes con Conocimientos Musicales (en proceso de nivelación). b) Nivel Preparatorio. c) Nivel de elemental. d) Nivel intermedio. e) Nivel universitario: que incluye a los estudiantes que están cursando el bachillerato universitario o la licenciatura universitaria en Estudios Instrumentales, con énfasis en el instrumento respectivo, por medio del convenio establecido entre el INM y la Universidad Estatal a Distancia (UNED).
Fórmula de cálculo		$(\text{Total de estudiantes desertores} / \text{Total de estudiantes matriculados}) * 100$
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Cantidad de desertores. Cantidad de estudiantes matriculados.
Unidad de medida del indicador		Porcentaje
Interpretación		Del total de estudiantes matriculados en el periodo T, X porcentaje desertaron.
Desagregación	Geográfica	1) Por unidad geográfica: región, provincia, cantón.
	Temática	1) Por sexo. 2) Por grupos de edad.
Línea base		5,80%
Meta		2020: I Semestre: 4,97%; II Semestre: 4,72%
Periodicidad		Semestral
Fuente de información		Centro Nacional de la Música (CNM). INM.
Clasificación		() Impacto () Efecto (x) Producto
Tipo de operación estadística		Registro administrativo
Comentarios generales		Se espera estudiar la deserción, diseñar estrategias e implementar acciones que permitan hacer que el estudiante permanezca firme en su plan de estudios disminuyendo así la posibilidad de deserción. Se espera una disminución del porcentaje de deserción en al menos un 5% con respecto al periodo previo.



6.2. Indicadores de Producción Musical

Los indicadores de producción musical, buscan registrar la asistencia de personas a los eventos musicales. En el caso del indicador de asistentes a los eventos musicales, este detalla la cantidad de personas que van a los conciertos de temporada oficial, protocolo, gira internacional, entre otros.

Tabla 5. Ficha del Indicador de Asistentes a Eventos Musicales

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Número de personas asistentes a los eventos musicales
Definición conceptual		Cantidad de personas que asisten a los eventos musicales que realiza el Centro Nacional de la Música (CNM) para el cual se espera público. Pueden ser de tipo: Temporada Oficial (conciertos oficiales de la Orquesta Sinfónica Nacional (OSN) en el Teatro Nacional. Son conciertos con el Director Titular, Directores y solistas invitados). Protocolo (presentaciones en eventos oficiales del Gobierno de Costa Rica, el Ministerio de Cultura y Juventud, entre otros. Ejemplos: conciertos en la inauguración de los Juegos Deportivos Centroamericanos, la Inauguración del Festival Internacional de la Artes o un Traspaso de Poderes). Extensión Cultural (conciertos gratuitos en diferentes espacios públicos como iglesias, gimnasios y centros educativos, donde se difunde la música orquestal y el canto lírico). Concierto Especial (presentaciones enfocadas en alguna temática especial o con la participación de algún grupo o artista invitado. Ejemplos: “Tango Sinfónico”, Verano Sinfónico” o José Carreras). Gira Internacional (presentaciones realizadas fuera del país con algún objetivo específico. Ejemplos: la invitación a un festival internacional de música o la celebración de algún evento de importancia). Entre otras.
Fórmula de cálculo		Sumatoria de las personas asistentes a los eventos musicales.
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Cantidad de personas asistentes a los eventos musicales.
Unidad de medida del indicador		Número
Interpretación		X cantidad personas que asistieron a los eventos musicales durante el año T.
Desagregación	Geográfica	1) Por unidad geográfica: región, provincia, cantón.



	Temática	1) Por fecha de realización. 2) Por duración del evento. 3) Por modalidad de concierto. 4) Por población meta.
Línea base		35072 personas
Meta		2020: 35777
Periodicidad		Anual.
Fuente de información		Comunicación y Desarrollo (CODE). CNM. La Orquesta Sinfónica Nacional (OSN).
Clasificación		<input type="checkbox"/> Impacto <input type="checkbox"/> Efecto <input checked="" type="checkbox"/> Producto
Tipo de operación estadística		Registro administrativo
Comentarios generales		El CNM realiza eventos musicales dirigidos a todo público. Además, se realizan producciones musicales en diferentes localidades del país, para despertar en los ciudadanos de diferentes grupos culturales, zonas geográficas y estratos sociales, el gusto por la música en sus diferentes manifestaciones. / Se espera un crecimiento anual de 100 personas asistentes a eventos musicales con respecto al año previo. / El CODE recopilará la información de los eventos musicales que realiza la OSN. Asimismo, en los eventos registrados por la OSN se incluirán las actividades organizadas en coordinación con el Coro Sinfónico Nacional, el Instituto Nacional de la Música, la Compañía Lírica Nacional, entre otras instancias.

El segundo indicador de Producción Musical, corresponde a los asistentes en localidades prioritarias. Se busca llevar un conteo de las personas que llegan a los conciertos desarrollados en distritos y cantones de bajo y medio índice de desarrollo social. Lo anterior, en función de los lineamientos del Ministerio de Cultura y Juventud que eligió lugares específicos para que las dependencias desarrollen sus actividades en función de las metas del gobierno y su PND.



Tabla 6. Ficha del Indicador de Asistentes en Localidades con Menor IDS

Elemento		Descripción
Nombre del indicador		Nº de personas beneficiadas con los proyectos ejecutados.
Definición conceptual		<p>Personas beneficiadas: corresponde a aquellas personas de los cantones y sus distritos con IDS medio-bajo que fueron definidas como beneficiarios directos dentro de la programación de los proyectos. Los beneficiarios directos corresponden a las personas que asisten a los eventos musicales que realiza el Centro Nacional de la Música (CNM).</p> <p>Pueden ser de tipo:</p> <p>Protocolo (presentaciones en eventos oficiales del Gobierno de Costa Rica, del Ministerio de Cultura y Juventud, entre otras instancias).</p> <p>Extensión Cultural (conciertos gratuitos en diferentes espacios públicos como iglesias, gimnasios y centros educativos, donde se difunde la música).</p> <p>Concierto Especial (presentaciones enfocadas en alguna temática especial o con la participación de algún grupo o artista invitado).</p> <p>Entre otros.</p>
Fórmula de cálculo		Sumatoria de las personas asistentes a los eventos musicales en distritos de menor índice de desarrollo social.
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		Cantidad de personas asistentes a los eventos musicales en distritos de menor índice de desarrollo social.
Unidad de medida del indicador		Número
Interpretación		X cantidad personas que asistieron a los eventos musicales en distritos de menor índice de desarrollo social durante el año T.
Desagregación	Geográfica	3) Por unidad geográfica: región, provincia, cantón.
	Temática	1) Por fecha de realización. 2) Por duración del evento. 3) Por modalidad de concierto. 4) Por población meta.
Línea base		ND
Meta		2020: 800
Periodicidad		Anual.
Fuente de información		Comunicación y Desarrollo (CODE). CNM. OSN.



Clasificación	<input type="checkbox"/> Impacto <input type="checkbox"/> Efecto <input checked="" type="checkbox"/> Producto
Tipo de operación estadística	Registro administrativo
Comentarios generales	El CNM realiza eventos musicales dirigidos a todo público. Además, se realizan producciones musicales en diferentes localidades del país, para despertar en los ciudadanos de diferentes grupos culturales, zonas geográficas y estratos sociales, el gusto por la música en sus diferentes manifestaciones. / Se espera un crecimiento anual de 100 personas asistentes a eventos musicales con respecto al año previo. / El CODE recopilará la información de los eventos musicales que realiza la OSN. Asimismo, en los eventos registrados por la OSN se incluirán las actividades organizadas en coordinación con el Coro Sinfónico Nacional, el Instituto Nacional de la Música, la Compañía Lírica Nacional, entre otras instancias.

6.3. Indicador de Actividades Centrales

El indicador de actividades centrales es el Porcentaje de construcción del edificio anexo al CNM. En estos momentos, el avance de este indicador se plantea en términos de avance del proyecto. Se está registrando el avance del proyecto en la fase financiera.

Tabla 7. Ficha del Indicador de Construcción del Edificio

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Porcentaje de construcción del edificio anexo al Centro Nacional de la Música
Definición conceptual	La obra contempla la construcción de un Auditorio y la ampliación de las instalaciones del Instituto (aulas). Programa de infraestructura y equipamiento cultural. Proyecto # 001531.
Fórmula de cálculo	Porcentaje de la obra construida al año X / Porcentaje total de la obra construida * 100
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	Porcentaje de la obra construida al año X. Porcentaje total de la obra construida.
Unidad de medida del indicador	Porcentaje
Interpretación	De la totalidad de la obra, se ha construido X porcentaje durante el año Y.



Desagregación	Geográfica	1) Por unidad geográfica: región, provincia, cantón.
	Temática	2) Por fecha de realización. 3) Por duración de la actividad.
Línea base	0%	
Meta	2020: 13% (porcentaje de construcción del edificio)	
Periodicidad	Anual	
Fuente de información	Centro Nacional de la Música (CNM). La Dirección Administrativa y el Director General del CNM proveerán la información del porcentaje de crecimiento anual.	
Clasificación	<input type="checkbox"/> Impacto <input type="checkbox"/> Efecto <input checked="" type="checkbox"/> Producto	
Tipo de operación estadística	Registro administrativo	
Comentarios generales	Habrà un monitoreo constante respecto al avance de la obra por parte de las jefaturas correspondientes. El porcentaje de construcción representa la parte del edificio que ha sido construida. En estos momentos la construcción del edificio nuevo no ha comenzado.	



Capítulo VII

7. Proyecto Institucional - Construcción y equipamiento de las nuevas instalaciones del Centro Nacional de la Música

7.1. Justificación

En nuestro país, el desarrollo, fortalecimiento, enseñanza y difusión de las artes musicales en todas sus manifestaciones es de interés público, y por ley, dichos aspectos competen al CNM, creado mediante la Ley N° 8347 de fecha 19 de febrero de 2003, mismo que está adscrito al Ministerio de Cultura y Juventud.

Se plantea para el Plan Nacional de Desarrollo de la presente Administración del Presidente Sr. Carlos Alvarado Quesada, acciones estratégicas para la priorización, fortalecimiento y progreso cultural del país, así como el acceso de los ciudadanos a las diversas actividades artísticas, enfatizando la importancia del aprendizaje, conocimiento y disfrute de la música como parte integral del desarrollo cultural de los costarricenses.

La Orquesta Sinfónica Nacional, el Instituto Nacional de la Música, el Coro Sinfónico Nacional y la Compañía Lírica Nacional son programas desarrollados por el CNM, donde los valores del ser costarricense son fortalecidos por medio de la expresión musical, siendo también uno de los recursos más importantes de proyección cultural en el ámbito nacional e internacional por el alto nivel y prestigio que tienen todos los programas en mención.

Los altos estándares de excelencia que han desarrollado nuestros programas en los últimos 70 años de historia exigen hoy en día que estemos conforme al desarrollo y avances mundiales en este campo. El 21 de abril de 1994 que se construyeron las instalaciones donde nos ubicamos, originalmente diseñadas para albergar al Programa Juvenil de la OSN con una población de 350 estudiantes.

Hoy en día nuestro edificio atiende de forma precaria a más de 600 estudiantes inscritos dentro del Instituto Nacional de la Música, a todos los integrantes de la Orquesta Sinfónica Nacional de Costa Rica con su calendario de ensayos anuales, a el Coro Sinfónico Nacional y sus más de ochenta integrantes que realizan tres ensayos por semana y una Compañía Lírica Nacional que de manera limitada puede realizar ensayos para los montajes de ópera, zarzuela, recitales, etc.



Por ello resulta necesario para el avance académico y artístico de nuestro medio, que la institución hoy en día cuente con instalaciones adecuadas para albergar una población de estudiantes, profesionales en la docencia, ejecución musical, canto lírico y coral que permitan brindar condiciones adecuadas para su trabajo diario y solventar el hacinamiento y carencia de espacios disponibles para nuestras labores musicales, académicas y de producción artística.

Es urgente contar con la ampliación y acondicionamiento de las instalaciones del CNM para que este pueda brindar un mejor servicio a nuevos estudiantes de música provenientes del SINEM, MEP y otros centros educativos, así como brindar condiciones idóneas para el desarrollo musical costarricense en los próximos años. Todo esto sin duda alguna será de gran beneficio para todos los costarricenses y además nos ayudará a convertirnos en un centro latinoamericano para la realización de cualquier tipo de encuentro cultural que sea necesario.

Este proyecto nos permitirá seguir fieles a nuestra misión institucional y llevar la visión de ser la principal organización musical en los diversos campos de formación y ejecución, posicionándose en un lugar reconocido en el ámbito nacional e internacional.

7.2. Objetivos del Proyecto

7.2.1. Objetivo General del Proyecto

Construcción y equipamiento de instalaciones que cumplan con los requisitos necesarios para alumnos, músicos, docentes, investigadores, y administrativos del CNM para la formación, desarrollo y producción artística de instrumentistas, coros, y orquestas.

7.2.2. Objetivos Específicos del Proyecto

- 1) Construcción de un edificio de aproximadamente 900 metros cuadrados en el que se albergara al Instituto Nacional de la Música. Contará con dos salones multiuso de ensayos, aulas grupales, aulas individuales, centro de cómputo y laboratorio de grabación.
- 2) Construcción de una Sala de Conciertos de aproximadamente 1400 metros cuadrados, diseñada acústicamente para que pueda presentarse una orquesta hasta de 180 músicos, con una capacidad de 600 butacas
- 3) Equipamiento de todas las instalaciones nuevas



7.3. Área de Influencia

El proyecto se ubicará en Moravia, San José dentro de un terreno propiedad de la institución, con un área de influencia inmediata en todo el territorio nacional pues el mismo servirá para albergar estudiantes de todo el país, así como músicos, docentes y administrativos que requieran el uso de las instalaciones.

7.4. Beneficiarios del Proyecto

- a) El Estado, Ministerio de Cultura y Juventud, el CNM, el SINEM y el Instituto Nacional de la Música: Se ven beneficiados al contar con un centro educativo musical con instalaciones aptas para la enseñanza de este tipo y que hasta hoy no se tienen. Además, la ley del CNM le permite alquilar sus bienes por lo que será una fuente muy importante de financiamiento para la institución.
- b) Orquesta Sinfónica Nacional, Coro Sinfónico Nacional, Compañía Lírica Nacional, Orquesta Juvenil Centroamericana, SINEM, Bandas Nacionales, Orquesta de Heredia, etc. al contar con un centro de enseñanza y ensayos y presentaciones acondicionados según sus necesidades como profesionales.
- c) País: Se verá beneficiado al contar con profesionales instrumentistas formados integralmente que formaran parte de compañías nacionales con proyección internacional. Además de un canal más para el fortalecimiento de la cultura y la formación musical de los niños y jóvenes costarricenses.

7.5. Análisis del Proyecto

El proyecto ha venido siendo gestionado a través de un Convenio con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos UNOPS. En este sentido, una de las tareas iniciales consistió en la revisión por parte de una entidad técnica internacional, de los planos estructurales, arquitectónicos, acústicos, eléctricos y electromecánicos. Durante ese proceso, fueron detectadas fallas significativas en la confección de los Planos que tuvieron que ser corregidas por parte de la Empresa Arquitectos Zurcher S.A, quien resulto adjudicada en el año 2014 como empresa a cargo del diseño, supervisión y elaboración de los planos requeridos para el proyecto.

Este inconveniente ha provocado retrasos significativos en la ejecución de las etapas subsiguientes del proyecto, toda vez que la fase correspondiente a la elaboración de carteles de licitación para la construcción de la obra, deben sustentarse en un diseño acorde a las condiciones actuales, tanto normativas como estructurales del diseño.



A la fecha, después de un retraso de casi 23 meses, y luego de contar con planos validados y adecuados a los requerimientos actuales en materia constructiva, se ha iniciado por parte de UNOPS la siguiente etapa en la cual se contempla la elaboración de los carteles de licitación para la obra constructiva, así como la gestión de las ofertas, el análisis de las mismas y la recomendación de adjudicación. Para ello se estima un periodo de 8 meses que incluyen la atención y el tiempo necesario requerido para la gestión y resolución, en caso de necesitarse; de la fase recursiva. Se estima que el proyecto concluya en marzo del 2022.

Es importante hacer notar que la Dirección Administrativa del CNM, mediante oficio #CNM-DA-027-2019 de fecha 1 de agosto de 2019 sugiere a la Junta Directiva del CNM tomar acciones inmediatas para sentar las responsabilidades sobre la falta de diligencia e incumplimiento de deberes de los anteriores Directores del CNM, Guillermo Madriz y Marianela Sandí, quienes dieron por recibidos a satisfacción los planos del Proyecto sin que conste la documentación sobre las actividades de verificación de dichos planos con el fin de avalar su recepción y subsiguiente devolución de garantías. De igual forma se sugiere el iniciar acciones legales en contra de la Empresa Zurcher Arquitectos, debido a la poca diligencia en la ejecución profesional de la confección de los planos, que de haberse confeccionado bien, se hubiese evitado los costos adicionales que se deberán asumir para llevar a término dicho proyecto.

Así las cosas, de conformidad con cifras recientes, el costo actual del proyecto se ve incrementado en más de \$6.000.000.00 (seis millones de dólares), cifra que ha sido puesta en conocimiento de la Junta Directiva del CNM, con el fin de generar acciones concretas para la obtención de dichos recursos.



Anexos

A. Fotos de nuevas instalaciones del CNM









B. Matriz de Articulación Plan Presupuesto

MATRIZ DE ARTICULACION PLAN PRESUPUESTO 2020

Nombre de la Institución:	Centro Nacional de la Música
Nombre del Jera de la Institución:	Gabriel Goñi Dondi
Sector:	Educación y Cultura
Ministro(a) Rector(a):	Edgar Mora Altamirano

Objetivo Nacional: Generar un crecimiento económico inclusivo nivel nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, reduciendo la pobreza y la desigualdad.

PLAN NACIONAL DESARROLLO										PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA														
ODS VINCULADO	AREA ESTRATEGICA	OBJETIVO DEL AREA	INTERVENCIÓN ESTRATEGICA	OBJETIVO INTERVENCIÓN ESTRATEGICA	INDICADOR DE LA INTERVENCIÓN ESTRATEGICA	LINEA BASE DEL INDICADOR (Regional cuando proceda)	META DEL PERIODO regional cuando proceda	COBERTURA GEOGRAFICA POR REGION	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI)	CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO	PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO		POBLACION META		INDICADORES DE PRODUCTO FINAL	LINEA BASE	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACION ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones)		SUPUESTOS, NOTAS TÉCNICAS Y OBSERVACIONES
												DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	USUARIO (A)	CANTIDAD			MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO					
															HOMBRES					MUJERES	t	DESEMPEÑO PROYECTADO	t+1	
1,3,4,5,8,10,14,16	Seguridad Humana	Garantizar los derechos de las personas para vivir dignamente en sus hogares, en entornos seguros, protectores e inclusivos, satisfaciendo las necesidades fundamentales que favorezcan su desarrollo humano.	Desconcentración cantonal artística, educativa y cultural.	Beneficiar a las personas de los cantones con IDS medio y bajo, con proyectos culturales articulados, para contribuir a su inclusión social.	Cantidad de personas beneficiadas con los proyectos ejecutados.	ND	2019-2022: 308.270 2019: 52.055 2020: 100.241 2021: 100.408 2022: 55.566	ND	Fortalecer la participación efectiva de las personas, grupos y comunidades, para avanzar en la construcción de una democracia cultural, que reconoce la diversidad y promueve el disfrute de los derechos culturales.	Producción musical	Producción de eventos musicales	Número de eventos musicales producidos	2019: 72 2020: 73 2021: 75 2022: 76	Niños, niñas, jóvenes, adultos, costarricenses o extranjeras.	21463	14309	Número de personas asistentes a los eventos musicales.	35072	35777	36135	36496	241,00	Presupuesto nacional y recursos propios	Se espera un crecimiento anual de personas asistentes a los eventos musicales del 2%. La línea base ha sido ajustada en vista de que no incluye las personas participantes en eventos musicales que se realizaban en cantones prioritarios. Este indicador no incluye el número de personas asistentes a los eventos musicales en distritos de menor índice de desarrollo social.
										Administración Central	Construcción Edificio anexo del Centro Nacional de la Música. Proyecto #001531.	Porcentaje de construcción del edificio anexo al Centro Nacional de la Música.	0%	13%	800,00	Superávit de años anteriores	Se espera que los fondos requeridos sean transferidos, en las fechas y condiciones establecidos en el cronograma de desembolsos detallado en el Reglamento Financiero de UNQPS. También, se espera que la obra física inicie en el año 2020. Actualmente, la segunda fase del proyecto (udas nuevas) se encuentra en la etapa de financiamiento; por consiguiente, se espera que prontamente se ejecute un alto porcentaje del costo de construcción estimado.							
										Formación y extensión musical	Formación de instrumentistas	Número de estudiantes matriculados	2019: 608 2020: 620 2021: 633 2022: 646	Niños, niñas, jóvenes, adultos, costarricenses o extranjeras.	294	302	Porcentaje de Deserción del Instituto Nacional de la Música.	5,80%	I Semestre: 4,97% II Semestre: 4,72%	I Semestre: 4,49% II Semestre: 4,26%	I Semestre: 4,05% II Semestre: 3,85%	929,83	Presupuesto nacional y recursos propios	El norte será llevar la enseñanza musical a la mayor cantidad de la población, tomando en consideración las posibilidades de la institución. Se esperan desarrollar actividades que permitan incentivar al estudiante para que permanezca firme en su plan académico disminuyendo así la posibilidad de deserción.



C. Programa de Inversión Pública

FICHA TECNICA PROGRAMA INSTITUCIONAL PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:	Centro Nacional de la Música
NOMBRE DEL JERARCA DE LA INSTITUCIÓN:	Gabriel Goñi Dondi
SECTOR:	Educación y Cultura
MINISTRO(A) RECTOR(A):	Edgar Mora Altamirano

PROGRAMA DE INVERSIÓN PÚBLICA														
CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROYECTO	ETAPA ACTUAL	AVANCE ETAPA ACTUAL	CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO	MONTO EJECUTADO AL 2020 (MILLONES DE COLONES)	MONTOS POR EJECUTAR (MILLONES DE COLONES)				MONTOS EJECUTADOS (MILLONES DE COLONES)				RESPONSABLES	
					I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM		
Construcción edificio anexo del Centro Nacional de la Música (aulas y auditorio) Proyecto #001531	Financiamiento	68%	1. Actividades centrales	800,0			800,0							Gabriel Goñi Dondi, Director General del CNM/Sylvie Durán Salvatierra, Max Valverde, Ministerio de Cultura y Juventud

Nota: Este proyecto cuenta con varias etapas. En este momento el proyecto se encuentra en la etapa de financiamiento.

2017: 68% del costo total.

2019: 19% del costo total

2020: 13% del costo total