



Vivir  
CULTURA  
es CRECER  
ccmo país



**República de Costa Rica**  
**Ministerio de Cultura y Juventud**  
**Centro Nacional de la Música**  
**Instituto Nacional de la Música**

# **Informe de fin de Gestión en la Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música: Junio 2022 a diciembre 2022**

**Realizado por:**  
**Víctor Manuel Fonseca Matarrita**  
**303630436**  
**Director Académico**  
**Instituto Nacional de la Música**



## Presentación

Primeramente debo dar un agradecimiento profundo por la confianza depositada en mi persona para ejercer el cargo de Director Académico del Instituto Nacional de la Música, cargo que ejercí con gran responsabilidad y entusiasmo desde el día 2 de junio hasta el día 23 de diciembre inclusive, cuando inició el período de vacaciones dadas por decreto ejecutivo. Sin embargo, he aprovechado los días de estas vacaciones para poder reflexionar sobre lo vivido en la gestión y poder desarrollar este texto, tanto para mis sucesores como para mis superiores.

Este informe contendrá los principales logros pero más que todo lo que se ha adelantado. Es comprensible entender que durante los siete meses iniciales de 48 posibles se tuvo que atender una dinámica ya iniciada e ir acomodando “de camino” los alcances de la propuesta de gestión sobre una planificación anterior que obedecía a otras circunstancias y otros objetivos.

Por lo demás, el camino iniciado sigue una ruta institucional que debe de observarse con cuidado y en el futuro de los siguientes meses deberán tomarse decisiones trascendentales que podrían cambiar las circunstancias de la institución para una mejora sustancial. Deberán tomarse decisiones de tipo filosófico y político, pero podrían darse de índole administrativo y hasta de composición estructural.

Es muy necesario acatar los elementos que busquen equilibrar las condiciones en que se maneja la academia para asegurarse que la planificación pueda ser sostenible a lo largo de los años. No hacerlo podría no afectar en el corto plazo, pero a mediano y largo podría ser catastrófico para el INM.

Por supuesto, las observaciones en adelante pertenecen a una lectura en un tiempo determinado, las circunstancias podrían obligar a cambiar las premisas que generaron las líneas de acción. Por lo tanto, las siguientes observaciones tendrán el rango de sugerencias y en ningún momento pretendo que mi propuesta sea tomada como única y mucho menos que no deje espacio para la discusión en los diferentes sectores en que puede realizarse y proponer para la mejora de la institución.



## Resultados de la Gestión

### LABOR SUSTANTIVA

En cuanto a la labor sustantiva existen varias áreas que tienen que ver con la manera en que los recursos se ponen al servicio de las personas beneficiarias. El aparato administrativo, la biblioteca, el Consejo Académico, la oferta curricular y la extensión cultural.

El aparato administrativo sufrió una reorganización importante y una redistribución de tareas donde el encargado de bienes y la asistente administrativa llevan trabajo de contabilidad de los pagos y hacen la recepción de la documentación, por supuesto, el dinero no se maneja por ninguna persona del INM, su ingreso es ajeno a cualquier persona de la institución y lo que se procesa es la información contable. Esto lleva a que estos funcionarios en épocas de alto tránsito se encuentren al borde de sus obligaciones, es preferible no recargarles más tareas pues pone en peligro la atención del proceso y el correcto cobro, además del equilibrio funcional natural de sus funciones.

La reorganización administrativa podría considerarse pero se necesita de un profesional especialista en Tecnologías de la Información y la Comunicación, ya sea exclusivo para el INM o compartido para todo el Centro Nacional de la Música. Debe agregarse que muchos de los procesos administrativos son llevados por personal del CNM para las cuatro unidades técnicas sin división.

La biblioteca trabaja de manera muy eficiente y su funcionario conoce muy bien los alcances de su trabajo. Al ser una biblioteca de carácter educativo sería bueno establecer convenios con bibliotecas de otras instituciones.

A nivel nacional, la biblioteca del INM podría administrar toda la reserva nacional de las diferentes instituciones asociadas al MCJ, lo cuál podría darle una robustez que hasta ahora no cuenta, por ende, la Dirección de Bandas, el SiNEM y el Instituto podrían manejar una biblioteca compartida que busque satisfacer las necesidades del manejo bibliográfico. De pronto habría que repensar el horario en que el funcionario actual atiende y agregar un segundo funcionario para poder hacer realidad esto. No vale la pena mantener los egoísmos que reinaron en el pasado donde se invertían dos y tres veces los recursos por una mala planificación y por mantener las instituciones como feudos separados, pudiendo ganar con la articulación todas las instituciones nombradas.

El Consejo Académico debería dar paso a un sistema de asamblea de escuela donde participen todos los profesores y se nombren comisiones para los permisos académicos, programas de recital, ingresos y retiros, que más personas tengan acceso a definir la filosofía académica de la institución, pues se puede estar cayendo en la falta de representación. Esta figura debe de observarse para que no se pierda tiempo en procesos



que podrían aligerarse.

Con la parte de la oferta curricular, debe hacerse una autoevaluación, sobre todo en el programa universitario, se detectó una debilidad programática en la falta de música de cámara que debe ser atendida, existen varias soluciones, todas prácticas, pero la carencia de personal hace que esta debilidad sea un problema que pueda ser solucionado en el mediano o largo plazo para estar a la altura de los principales conservatorios alrededor del mundo, al menos con la propuesta curricular. Igualmente, la autoevaluación debería de arrojar elementos importantes para tomar decisiones académicas relevantes, además de ésta ya señalada y detectada.

La extensión cultural fue muy productiva durante el 2022 llegando a alcanzar aproximadamente a 26 mil personas en más de 80 actividades; aunque la labor sustantiva no es la producción de espectáculos, la calidad de los ensambles hace posible que esto pueda darse. Se debe realizar una mejora en cómo se tramitan las solicitudes de comunidades, estuvo en manos de estudiantes y del encargado de seguridad, lo cuál es inconveniente por muchas razones.

Durante la gestión, las solicitudes se tramitaron directamente desde la dirección, lo cuál vuelve muy pesado el trabajo pero más adecuado para poder generar un control adecuado. Se necesita una persona dedicada a sólo llevar este tipo de eventos, pues la demanda de tiempo hace que la dirección esté en exceso recargada de responsabilidades.

#### CAMBIOS EN EL ENTORNO: CONVENIO CON LA UNED

Se hicieron avances en la forma en que se vincula la institución con la UNED para el otorgamiento de Bachillارات y Licencituras. La intención es que se genere una mejor condición para los estudiantes donde puedan pagar adecuadamente y con precios competitivos, que no se dupliquen tareas de manejo de notas y que se puedan vincular de mejor manera al mercado laboral con la documentación respectiva lista.

Otra de las mejoras introducidas en el convenio es la posibilidad de realizar actividades de extensión que convengan tanto a la UNED como a al INM para que ambas instituciones puedan cumplir con sus objetivos de extensión social. En principio, los ensambles intermedios y avanzados deberían beneficiarse de esta parte ya que estos son los estudiantes universitarios y los potenciales universitarios.

El convenio es necesario y urgente, se encuentra en la parte de revisión de las diferentes instancias de la UNED para empezar a proyectar los cambios en los procesos durante el 2023. Por la parte académica del INM se encuentra listo, satisface nuestras necesidades.

Hay elementos pendientes que no son parte del convenio pero se relacionan con este: La



autoevaluación, la planifica y la operación desde la UNED, un reglamento para trabajos finales de graduación, homologación de los reglamentos de disciplina y evaluación, disminución de los costos y readecuación a las necesidades institucionales y de la población estudiantil y definición de la participación de algunos actores: los jurados, conformación, sustituciones y otras necesarias.

## AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Sólo se conocen los procesos de la administración anterior y se estaban implementando mejoras para atender las debilidades detectadas, además durante el año se procesaron los últimos estudios por lo que se deberán de generar todas las implementaciones a las debilidades encontradas a partir de 2023.

## LOGROS CON RESPECTO A LA PLANIFICACIÓN

Se detectaron elementos, pertenecientes a las diferentes matrices de planificación, que no permiten un verdadero desarrollo de los diferentes procesos académicos pues no coinciden con las políticas de la institución ni con la búsqueda de la excelencia.

Por ejemplo, existían metas de deserción restringida que tenía un modelo donde se “maquillaba” la realidad de los procesos y no permitía tomar decisiones acertadas. Inmediatamente se cambió a una meta de promoción y se generaron incentivos en la matrícula para que estimulen la permanencia y la graduación sustantiva.

También se ha percatado que los costos de estudio no estimulan la permanencia en la institución y por el contrario producen una deserción bastante alta. Se ha iniciado un cambio para que los precios estimulen eso y con la entrada en vigencia del convenio con la UNED podrían asegurarse mejores condiciones desde el punto de vista económico que no sólo premien la excelencia, sino que además, promuevan la institución como la número uno para estudiar música en el país como lo fuera en otro momento.

Se llegó a ocupación plena para el 2023, pero debe generarse una planificación de ingreso que contemple la vinculación con otras instituciones como SiNEM o las Escuelas Municipales de Música, muchas de ellas asociadas al MEP. El proceso se inició, se entendió la necesidad de dicha vinculación, ahora debe hacerse un análisis interno y establecer los mecanismos de scouting y fichaje para los talentos provenientes de otras instituciones.

Debe fortalecerse el programa cuerditas, dentro del análisis se detectó que este programa es vital para el equilibrio de la oferta académica a futuro. Dicho programa debería ingresar a la malla curricular como un estadio y deberían adecuarse los otros.



Vivir  
CULTURA  
es CRECER  
ccpic país



Debe valorarse muchos de los diferentes procesos de manera que lo académico, lo disciplinario y las metas institucionales vayan de la mano. A futuro estos 3 procesos deben planificarse en conjunto y no por separado como hasta ahora, el cambio se inició pero debe generarse una cultura institucional al respecto.

## PROYECTOS RELEVANTES

El proyecto más relevante tiene que ver con que la carrera sea una carrera acreditada. Este proceso sigue una ruta de muchos años y pasos a resolver en cada uno para poder aprobar cada uno de los requerimientos.

Primer paso es conseguir que el convenio entre en funcionamiento, que los procesos de matrícula sean realizados por parte de la UNED y que se equiparen tanto los reglamentos como los derechos estudiantiles en la UNED y en el INM.

El segundo paso tiene que ver con la autoevaluación. La malla curricular debe cambiar y proporcionar más música de cámara en bachillerato puede sustituirse o adecuarse algunos niveles de piano complementario y de ensamble en procura de generar el espacio para la música de cámara.

A lo interno deben revisarse los programas de estudio y deben adecuarse al sistema de competencias. De los que se encuentran actualmente tienen un alto componente en los saberes en el apartado de los contenidos y un alto contenido en el saber hacer en la parte de la evaluación, las metodologías fluctúan entre uno y otro sin llegar a establecer un plan coherente y escalonado.

La parte del saber ser, presente en los programas como ejes transversales, no tienen validación ni en los contenidos, ni en la metodología y mucho menos en la evaluación. Esta última debe cambiar para que pueda ser continua y formativa, con una evaluación diagnóstica en macro, no sólo a lo micro y que la evaluación final sea importante el saber ser y todos los contenidos relacionados a esto; ser artista es más que ejecutar el texto con relativa eficacia.

El tercer paso tiene que ver con que la propuesta pueda ser abordada por pares que ofrezcan una retroalimentación positiva sobre los procesos. Hay que entender que si el par es europeo tenderá a ver con buenos ojos el sistema por competencias que someramente ha iniciado, pero que se necesita más que sólo conocer los tres conceptos de saber, saber hacer y saber ser.

Esto es vital pues de lo contrario, una reacción negativa en la evaluación del par equivaldría a que el proyecto de que la carrera sea acreditada resulte en un fracaso. Este fracaso no será tanto para la administración como para los estudiantes quienes necesitan que la excelencia



en su formación sea una bandera que siempre esté presente.

## RECURSOS FINANCIEROS

La Unidad Técnica Instituto Nacional de la Música no maneja recursos por sí sola, aunque tiene partidas destinadas a resolver sus necesidades, no tiene procesos de contabilidad, presupuesto o tesorería, sino que estos los realiza el personal del Centro Nacional de la Música como una de sus tareas. En todo caso, debe revisarse de cara a 2024 la asignación presupuestaria a eventos como servicios informáticos actividades de exposición a público y procesos académicos varios para no verse comprometida su operatividad

## SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA INSTITUCIÓN

Creo que en el momento en que nos encontramos de la gestión este es el apartado más importante. En general, las lecturas de quién deja la institución deberían de tomarse muy en cuenta.

Estas observaciones obedecen a una evaluación no planificada ni estructurada y sería bueno realizar un estudio de clima laboral entre otro tipo de estudios. Por otro lado en este apartado se hará redundancias para explicar la importancia de los espacios anteriores con el fin de ampliar y clarificar cada elemento.

Primeramente se debe desarrollar toda la puesta en marcha de lo que involucra el convenio con la UNED. Dicho convenio plantea nuevas estrategias académicas, como las ya apuntadas, nuevas estrategias de extensión cultural y nuevas estrategias de vinculación entre la institución y el resto de la sociedad civil.

En el plano estudiantil, se les debe dar voz y participación activa a los estudiantes en todos los diferentes procesos. Se debe además promover su participación en la toma de decisiones, mucho más ahora que podría venir una autoevaluación y de ellos dependerá de que la malla se pueda estructurar según las necesidades a presente y futuro.

Los procesos de nombramientos deben seguir según lo planificado: en el caso de la profesora de piano complementario ya se iniciaron los procesos de cambio de grado y solicitud de movimientos por lo que se debe seguir en esa línea. Se puede seguir el proceso ideado para el nombramiento de la profesora de clarinete documentado en **INM-DA-260-2022** dirigido a la señora Marlen Ramírez; dicho proceso demostró una enorme transparencia y una gran herramienta de desempeño para la selección de personal.

En el caso de la profesora de viola que se pensiona se estableció el siguiente procedimiento: Invitación directa a los 3 candidatos surgidos del perfil, para ello la profesora Sonia Barth tiene el resultado de los candidatos finales. Luego apertura abierta para recepción de



atestados.

Una vez descartados quienes no tienen las mejores académicas y profesionales, en comparación con los perfiles hechos por invitación, se cita a entrevista, y clase que deben impartir. Podría hacerse una audición también, sin embargo sólo sería necesario en caso de que el director o alguno de los miembros del grupo evaluador no conozca el desempeño en ejecución del candidato o candidata; con uno de ellos que lo conozca es suficiente para omitir esta parte.

Se darán los resultados y se enviará para hacer el estudio en Comisión Artística en aras de darle el grado correspondiente a la persona con mejor condición. De tenerlo, sólo se debe actualizar y enviar a la Gestión Institucional de Recursos Humanos Auxiliar para realizar los procesos necesarios para el nombramiento de la persona que resulte ganadora en el proceso.

Con respecto al manejo de personal a la hora de nombramientos debe cambiarse la declaración jurada de horarios, pues esta no permite evaluar el desempeño basado en resultados. La estructura de control está diseñada para controlar el tiempo por lo que no permite controlar el desempeño y disponer según las necesidades académicas, además de que no es lo suficientemente flexible para poder atender la realidad en la que se desarrolla el proceso de formación artística.

Como propuesta, debe hacerse una declaración jurada de jornada anual y será responsabilidad del funcionario indicar cualquier cambio, con esto se le devolverá al director la potestad de negociar el horario en beneficio de los estudiantes ya que el formato actual hace que se pierda toda potestad para poder controlar esto. Por lo demás, el horario presencial debe estar en función de la prestación del servicio y a favor de las necesidades de los estudiantes, por ello se debe licenciar a que sea el director el que decida el momento en que se debe prestar el servicio por parte de un funcionario en razón de las necesidades de los estudiantes para alcanzar la flexibilidad de la que tanto se han quejado ellos y que interfiere negativamente en el buen desempeño de la institución.

Debe ser imperativo para la administración iniciar los procesos de nombramientos en propiedad ya que no puede seguir la inestabilidad y gestiones que asustando con despidos masivos, afecten la salud emocional de los funcionarios. Este punto de la salud emocional debe observarse de manera muy delicada y permitir al funcionario desarrollar su máxima capacidad, su control dependerá de la manera en que el director pueda gestionar adecuadamente su labor sustantiva, que está muy lejos de sólo cumplir horarios.

Se debe hablar con las autoridades de salud y establecer los períodos de vacaciones ordinarios y los períodos de vacaciones profilácticas por 2 razones importantes a mencionar: El desgaste físico y mental que la práctica artística musical demanda y la alta exposición a





altas cantidades de decibeles en diferentes frecuencias. Una vez establecido esto, debe desarrollarse un calendario escolar competitivo que pueda generar un promedio de 32 sesiones de clase, espacio para evaluaciones parciales y finales, espacio para audiciones y espacio para exposiciones en público del trabajo realizado.

Las evaluaciones de grado deben cambiar en su formato y en sus objetivos de evaluación. El texto debe revisarse en el pre-examen y durante la ejecución al público deben valorarse otros elementos propios de la interpretación y del saber ser, en este caso, saber ser como músico.

Se debe realizar una vinculación con instituciones como SiNEM, para asegurarse que los mejores candidatos lleguen a la institución y puedan realizar el proceso pedagógico de convertirse en profesionales de su especialidad. Mediante esta articulación se podrá garantizar el desarrollo vocacional de todos los candidatos, mejorar la utilización de los recursos y potenciar los procesos para un mejor desarrollo de las diferentes áreas del conocimiento musical.

Las institución debe variar en los parámetros de acumulación de la información y debe observarse el fenómeno de la promoción para crear un ambiente y una cultura organizacional competitiva, de manera que la reglamentación no busque castigar sino promover el desempeño tanto individual como grupal. Igualmente, los sistemas de cobro deben irse moviendo hacia una verdadera realidad de la sociedad post pandemia y que permita a todos los estratos sociales acceder a la formación integral para ser profesionales en música; el sistema también hay que organizarlo de manera que funcional y competitivo en el mercado de instituciones universitarias, entendiendo que es una institución estatal y que su función no es la de generar dinero por medio del servicio sino promover la excelencia formativa en un área que sólo le es rentable a la administración pública y no es objeto para los entes privados en el país, pero muy necesaria si queremos ser una nación próspera.

La cultura organizacional está haciendo peligrar que la institución comience a quedarse en su desarrollo, debe moverse hacia nuevos parámetros donde la discusión académica permita tomar acciones más directas y realistas que se adecúen a las necesidades de los tiempos modernos y pueda responder en momentos de crisis. El convenio con la UNED podrá mediar mucho de esto y desarrollar las pautas necesarias, otras vendrán desde la autoevaluación, pero otras deberán venir de la revisión y el cuestionamiento propio de la academia que debe iniciar y debe establecerse con jornadas de discusión académicas periódicas.

Por último, pero no menos importante, debe cuidarse la salud emocional de cada funcionario que labora en la institución, es una cuestión muy delicada y que a mi llegada fue un verdadero problema ya que trasciende lo relacionado con los diferentes



colaboradores, pues permea a los estudiantes y en algunos casos a las familias. Debe entenderse a la institución como un sistema cuyas relaciones son bastante delicadas, no entender este precepto es no entender la realidad humana del trabajo en sociedad y la dignificación del arte que nos atañe.

Deberían de observarse los elementos relacionados con la remuneración, la dedicación exclusiva para funcionarios artísticos y los otros elementos que dejan al descubierto y en condiciones no competitivas con respecto a otras profesiones. De momento, lo urgente son las propiedades para los diferentes funcionarios y los cambios en el control de las labores sustantivas.

## OBSERVACIONES SOBRE ASUNTOS DE ACTUALIDAD, CUMPLIMIENTOS DE DISPOSICIONES DICATADAS POR LA CGR, ÓRGANOS EXTERNOS O LA AUDITORÍA INTERNA

La única observación pendiente tiene que ver con el programa de informática, sin embargo, sin tener personal especializado en informática no se podrán realizar algunos de los requerimientos que hace la Contraloría General de la República que tiene observaciones de tipo técnico que sólo personal especializado puede realizar. Una contratación externa que se planifique para 2024 podría ser suficiente o una modificación para 2023 tal vez podría alcanzar para solucionar estos requerimientos.

En todo caso, el costo resulta relativamente alto y cabría la posibilidad de tener un especialista que trabaje a lo largo del tiempo en este aspecto y tener disponible el acceso a mejoras cuando se tiene una eventualidad, prevenir debilidades y tener respuesta efectiva en caso de una crisis de algún tipo.

### Conclusiones y recomendaciones

Primeramente debo agradecer nuevamente la oportunidad de dirigir una institución tan prestigiosa como el Instituto Nacional de la Música, aprendí muchas cosas y pudimos probar muchas teorías bajo diferentes parámetros que nos permitieron ser más eficientes, ahorrar los escasos recursos y mantener y potenciar la excelencia de lo producido a nivel musical.

El cambio en la estrategia pedagógica y en la vinculación de los estudiantes permitió mejores resultados académicos y las posibilidades de desarrollo se potenciaron, aún es muy pronto para sacar conclusiones definitivas, lo que sí es claro es que hay un mejor aprovechamiento y mejores resultados a partir de esto.

Por último mi más sincera recomendación es tratar siempre con el lado humano, sobre todo a los estudiantes, con ello se puede hacer maravillas y con el mínimo de recursos hacer



cosas increíbles. Hay mucho por mejorar y mucho por implementar, pero no se debe de perder nunca la perspectiva de desarrollar la vocación de los estudiantes en las diferentes especialidades y generarles la actitud que potencie sus aptitudes y talentos como la institución sabe hacerlo pero que no siempre lo logra.

Para terminar debo hacer incapié en la necesidad de personal necesaria para el desarrollo de las funciones así como un anexo en excel de algunos números que deben considerarse a la hora de tomar decisiones.

Personal faltante:

- Especialista en TIC
- Especialista en producción
- Especialista en redes y comunicación
- Especialista en violín para cuerditas
- Especialista en cello para cuerditas
- Especialista en violín para carrera
- Especialista en piano para acompañamiento

Además poder tomar algunas horas y nombrar personal para atender música de cámara, es este momento, si los profesores en ensambles dedican  $\frac{1}{4}$  de su tiempo nombrado podría satisfacerse la necesidad actual por algunos años mientras se establecen las estructuras para más nombramientos.

Una vez establecidos estos debe generarse que la plantilla se encuentra en equilibrio y por ende no puede disminuirse ni aumentarse, se debe de ir en esa línea, la de establecer la estructura definitiva que no deberá variarse para asegurarse la funcionalidad de la institución y su correcto equilibrio en la oferta académica.