



Escuela de Administración de Empresas

Manual de Puestos y Procedimientos

Diseño del Manual de Puestos y Procedimientos
para el Instituto Nacional de la Música.

Tomo I

Protocolo de Titulación:

Bachiller en Administración de Empresas

Elaborado por:

Víctor Manuel Guzmán Berrocal

Profesor Tutor:

MBA. Leilani Rivas

San José, Costa Rica

Marzo, 2019

ACTA

En la Escuela de Administración de Empresas, Campus Tecnológico Local San José del Instituto Tecnológico de Costa Rica, a las dieciséis horas del día martes 04 de junio del 2019, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final del (la) estudiante Víctor Manuel Guzmán Berrocal.

El Jurado Calificador estuvo integrado por los profesores Oscar Maroto Calvo y Ana Isabel Fallas Arias. El (la) estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que el estudiante:

Aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

No aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

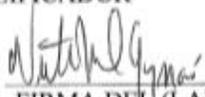
TEC | Tecnológico
de Costa Rica
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Programa de Bachillerato



FIRMA DEL PRESIDENTE DEL
JURADO CALIFICADOR



FIRMA DEL JURADO
CALIFICADOR



FIRMA DEL (LA) ESTUDIANTE

Índice de Contenido

Contenido

Resumen/Abstract	vii
Palabras Clave	viii
Dedicatoria	ix
Agradecimientos.....	x
Introducción	xi
Capítulo I: Planteamiento del Problema.....	13
1.1 Marco Referencial.....	13
1.1.1 Historia.....	13
1.1.2 Descripción del Servicio Brindado	13
1.1.3 Misión	14
1.1.4 Visión.....	14
1.1.5 Normas y Políticas.....	14
1.1.6 Instituto Nacional de la Música.....	15
1.1.7 Cantidad de Personal	16
1.1.8 Organigrama	16
1.1.9 Logo	17
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivos de la Investigación	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19

1.3.3 Pregunta de Investigación.....	19
2. Capitulo II Revisión de la Literatura	20
2.1 Revisión Literaria	20
3. Capitulo III: Metodología de la Investigación	31
3.1 Enfoque de investigación	31
3.2 Diseño de la investigación.....	32
3.3 Unidad de Análisis, Población y Muestra	33
3.3.1 Unidad de Análisis.....	33
3.3.2 Población.....	33
3.3.3 Muestra.....	33
3.3.4 Variables de la Investigación	35
3.3.5 Estrategia de Análisis de los Datos.....	36
Capitulo IV Análisis de la Situación Actual.....	37
4.1 Situación Actual	37
4.2 Descripción de los Procedimientos	37
4.2.1 Asignación anual del Presupuesto.....	37
4.2.2 Elaboración de proyectos académicos	44
4.2.3 Modificación del reglamento.....	51
4.2.4 Justificación de ausencias o permisos.....	58
4.2.5 Elaboración de programas de estudio	65
4.2.6 Nivelación de estudiantes	73
4.2.7 Convalidación de cursos.....	81

4.2.8 Actualización de cursos	89
4.2.9 Proceso de matricula.....	97
4.2.10 Desarrollo de actividades.....	107
4.2.11 Distribución de horarios y aulas.....	113
4.2.12 Compras y contrataciones	120
4.2.13 Préstamo de instrumentos a estudiantes	134
4.2.14 Préstamo de instrumentos para giras	144
4.2.15 Recuperación de instrumentos.....	151
4.2.16 Inventario de materiales académicos	157
4.2.17 Préstamo de materiales académicos.....	163
4.3 Situación Actual Puestos.....	170
4.4 Descripción de los puestos	170
4.4.1 Directora Académica	170
4.4.2 Productor Artístico	177
4.4.3 Coordinadora Académica.....	183
4.4.4 Secretaria Académica.....	188
4.4.5 Encargado de Bodega e Instrumentos	194
4.4.6 Bibliotecario	201
4.4.7 Encargado de Tecnologías Informáticas.....	207
4.4.8 Cajero	212
Capítulo V Propuesta.....	217
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.....	218

6.1 Conclusiones	218
6.2 Recomendaciones	219
Referencias Bibliográficas	221
Apéndice	223
Anexos.....	241

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Tipos de Manuales Administrativos.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2 Simbología de Diagramas de Flujo</i>	<i>24</i>

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Contenido de Manual de Procedimientos.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 2 Contenido de un Formulario.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 3 Contenido del Manual de Puestos.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 4 Herramientas de Análisis</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 5 Variables de la Investigación.....</i>	<i>35</i>

Resumen/Abstract

Resumen

Esta investigación tiene como propósito implementar un Manual de Procedimientos y de Puestos para las áreas Académicas y Administrativas del Instituto Nacional de la Música, entidad fundada en 1997 dedicada al desarrollo musical y artístico de sus estudiantes.

La investigación tiene un enfoque cualitativo ya que se busca generar los documentos formales de la estructura organizativa del INM, esto mediante la recolección de datos por el uso de herramientas como el cuestionario y la observación directa de cada colaborador. Con estos datos se evaluó una muestra de 8 puestos y 17 procedimientos.

Como resultado del análisis efectuado se determinó que el INM posee deficiencias de funciones por la duplicidad de tareas, el exceso de formularios, desperdicio de recursos y sistemas tecnológicos obsoletos.

Con la implementación de los Manuales propuestos se pretende optimizar el desarrollo de las actividades diarias del INM que permita un giro de negocio constante y eficiente.

Abstract

The purpose of this research is to implement a Procedures and Positions Manual for the Academic and Administrative Areas of the Instituto Nacional de la Música, an organization funded in 1997 dedicated to the musical and artistic development of its students.

The research has a qualitative approach since it seeks to generate the formal documents of the INM organizational structure, this through the collection of data by the use of tools such as questionnaire and direct observation of each collaborator. With these data, a sample of 8 positions and 17 procedures was evaluated.

With the implementation of the proposed Manuals, it is intended to optimize the development of the daily activities of the INM that allows a constant and efficient business turnaround.

Palabras Clave

Manual de Procedimientos- Manual de Puestos- Análisis Administrativos- Instrumentos Musicales- Formularios

Dedicatoria

A Dios por permitirme estar acá y guiarme en cada proceso de mi vida.

A mis padres Freddy Guzmán y Yadira Berrocal, que siempre han estado para mí y me han mostrado que su apoyo es incondicional.

Agradecimientos

A Freddy Guzmán que me ha demostrado que la superación esta en uno mismo y que las cosas se ganan con trabajo duro y honesto.

A Yadira Berrocal por cuidarme y estar para mí durante toda mi vida.

A mi hermano Jorge que es un apoyo en todas mis decisiones.

A Leilani por guiarme en todo el proceso de mi Proyecto de Graduación y ayudarme a fortalecer mis debilidades académicas.

A Moni que me ha apoyado y ha estado a mi lado.

A Chus que me escucha y me aconseja.

A Heiner, Gioco, Kari, Arend y demás personal del INM, que me ayudaron con la información necesaria para poder elaborar este proyecto.

A Mauricio Valldeperas que brindó un apoyo al cumplimiento de este proyecto.

Introducción

En las organizaciones pueden presentarse deficiencias de orden administrativo y operativo, las cuales los administradores y propietarios se esfuerzan en mitigar a través de mecanismos y procedimientos que mejoren su condición empresarial, sin embargo, muchos esfuerzos no son acordes o suficientes para enfrentar los problemas. Muchas veces se enfocan en la situación financiera, y dejan de lado la importancia de la formalización de la documentación de las tareas diarias de la organización, esta documentación permite que los colaboradores tengan una dirección y conocimiento adecuado de sus funciones y de esta manera la organización pueda cumplir con sus propósitos y objetivos de forma efectiva y ordenada.

Por este motivo, es importante que las organizaciones cuenten con Manuales Administrativos que sirvan como herramienta de evaluación constante de las funciones y responsabilidades para la toma de acciones correctivas, que ayuden a la retroalimentación adecuada en cuanto a procesos administrativos.

En un enfoque global se considera que estos manuales pueden tener una amplitud mayor que en las áreas administrativas, como lo menciona un estudio clínico elaborado por la Dra. Marañón, Dra. León y el Dr. Fuentes (2016) “el manual establece una metodología a seguir en los diferentes procesos en las salas de hospitalización que ejecutan ensayos clínicos donde se cumplen las buenas prácticas clínicas”; estas herramientas son idóneas para ejecutar análisis y que permita identificar deficiencias que generen atrasos dentro de la organización.

Siendo el INM una institución que carece de informes documentados que permita identificar los procedimientos y puestos que lo conforman, con esto se ha visto limitada la evaluación de la eficiencia y eficacia de cada procedimiento, además, de una correcta formalización de cada puesto de trabajo. Mediante un análisis y el levantamiento de la situación actual del Instituto se pudo identificar las deficiencias que posee esta entidad, entre estas destacan el desperdicio de recursos, duplicidad de tareas y sistemas tecnológicos obsoletos.

Con el presente documento de investigación se logró determinar no solo la existencia de estas fallas sino también poder brindar recomendaciones que permitan a los colaboradores respaldar sus actividades y el alcance de estas dentro de la Institución, además, con ellas se busca que estos puedan ejercer sus funciones de la manera más oportuna y eficiente.

Con la presentación de esta propuesta se pretende optimizar la toma de decisiones para la Dirección Académica y que esta pueda coordinar, supervisar, evaluar y promover las labores de sus subalternos, así como la gestión administrativa para que esta responda a los intereses del INM. También permite a los colaboradores que aclaren su esfera de acción interna y se orienten de su posición dentro del organigrama propuesto. Y así el INM tenga un desempeño más eficiente y eficaz en el logro de sus objetivos organizacionales.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

Este capítulo pretende dar un entendimiento al lector sobre el propósito del presente proyecto de investigación, para lo cual, se delimita y justifica el mismo.

1.1 Marco Referencial

En este apartado se encuentran los antecedentes de la empresa y sus principales características, descritas de manera que se pueda relacionar con el propósito de proyecto.

1.1.1 Historia

La entidad sobre la cual se realizó la investigación se denomina como Centro Nacional de la Música (CNM), siendo esta organización dedicada al estudio de las artes musicales y su desarrollo académico y profesional para toda aquella persona que esté dispuesta a recibirla. Además, de estar conformada por La Orquesta Sinfónica Nacional, El Coro Sinfónico Nacional, La Compañía Lírica Nacional, El Instituto Nacional de la Música, entre otras unidades técnicas. El proyecto será desarrollado específicamente en el Instituto Nacional de la Música (INM), el cual brinda apoyo y manejo de la Gestión del Talento Humano asociado al CNM.

1.1.2 Descripción del Servicio Brindado

Esta Institución brinda énfasis en servicios que se enfoquen exclusivamente en el desarrollo y creación de músicos con una calidad y destreza reconocida internacionalmente, para ello ofrecen clases dirigidas a la buena práctica y desempeño de cada estudiante que conforma la institución, además de una gran variedad de actividades.

Entre ellas se encuentran:

- 1- Conciertos
- 2- Clases Maestras
- 3- Conferencias

4- Talleres

El INM recibe estudiantes desde los 4 años, quienes están dispuestos a despertar una pasión por las artes musicales y a expandir sus conocimientos en la educación de música clásica; ya que esta es una base importante para la interpretación de muchos otros estilos musicales. Cada uno de ellos puede llegar a participar en alguna de todas las diferentes agrupaciones que ofrece el INM, entre ellos: Orquestas Sinfónicas, Bandas Sinfónicas, Grupos de Cámara, Coro, Cameratas, entre otras más.

1.1.3 Misión

“Contribuir al desarrollo, el fortalecimiento, la enseñanza y la difusión de las artes musicales en todas sus manifestaciones”.

1.1.4 Visión

“Contribuir al desarrollo y enriquecimiento cultural del país, y ocupar un lugar de liderazgo en el ámbito musical nacional e internacional. Es una institución que busca talentos musicales y les brinda la formación musical profesional de alto nivel.

1.1.5 Normas y Políticas

El Centro Nacional de la Música se rige bajo normas gubernamentales aprobadas por La Asamblea Legislativa de Costa Rica, estas incluyen los artículos desde su creación hasta sus funciones. Bajo la ley 8347 se crea el Centro, y los respectivos artículos que le dan la naturaleza de su ser.

Bajo esta Ley se puede considerar que la creación del Centro será para la enseñanza y el desarrollo de las artes musicales en todas sus manifestaciones. Además de identificar las unidades técnicas especializadas que el centro maneja como:

a) La Orquesta Sinfónica Nacional.

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

Por otra parte, el Centro contará con una Junta Directiva que deberá cumplir ciertas obligaciones como: establecer directrices, conocer y aprobar los programas de trabajo, la aprobación de contratos por servicios profesionales, la aprobación del presupuesto ordinario del Centro, elaborar reglamentos internos, entre otras directrices administrativas.

También indica esta Ley los lugares físicos otorgados para las presentaciones los cuales son: el Teatro Nacional y el Teatro Popular Mélico Salazar. Además, de la creación de un fondo monetario que permita al Centro a manejar los recursos creados por presentaciones, el préstamo de activos y los intereses que genere el propio fondo. Determina también que es responsabilidad de la Auditoría Interna de Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes ejercer el control interno del correcto uso de estos fondos.

1.1.6 Instituto Nacional de la Música

Este Instituto es el encargado administrativo de todos los servicios de matrícula y préstamo de instrumentos a los estudiantes del CNM. Además, de brindar soporte a los mismos sobre sus clases, eventos y coordinación de conciertos. Esta institución fue fundada en el año 1972 bajo el nombre de Programa Juvenil de la Orquesta Sinfónica Nacional; no fue hasta el año 1997 que se cambia su nombre a Instituto Nacional de la Música (INM). Esto gracias a la firma de un convenio con la Universidad Nacional a Distancia (UNED) para que los estudiantes pudieran graduarse con un grado profesional en Música.

El Instituto y su personal laboran bajo un enfoque de servicio y alta responsabilidad ya que, por medio de ellos el CNM puede concretar cada actividad, concierto y presentación a nivel nacional y mundial.

1.1.7 Cantidad de Personal

El Instituto Nacional de la Música, está conformado por ocho colaboradores:

- Directora Académica
- Secretaria Académica
- Coordinadora Académica
- Productor Artístico
- Encargado de instrumentos y bodega
- Encargado de cajas
- Bibliotecario
- Técnico en informática
- Jefaturas de Departamento
- Formadores Artísticos

1.1.8 Organigrama

El Instituto Nacional de la Música carece de un organigrama definido y documentado. Por lo tanto como parte de la propuesta de este proyecto de investigación será proveerle un organigrama que permita acercar al INM a una estructura organizativa definida.

1.1.9 Logo



1.2 Justificación

El INM es una institución de más de 20 años de ejercer funciones académicas, sin un Manual de Puestos y Procedimientos debidamente documentados que constituya un punto esencial en el desempeño adecuado de las actividades y logro de los objetivos por parte de los colaboradores; que en conjunto con los puestos jerárquicos puedan desarrollar sus funciones de la manera más oportuna y eficiente.

Es una necesidad para la Institución obtener los Manuales apropiados para un correcto manejo del Talento Humano y sus tareas cotidianas más críticas dentro de la misma; también es una obligación empresarial auto gestionar a sus colaboradores con fuentes actualizadas que los respalde de sus actividades y alcances dentro de la Institución. Por otro lado, también se ve afectado el giro natural del Instituto cuando algún colaborador se

ausenta, ya que las jefaturas carecen de la información necesaria para poder delegar sus tareas a otro colaborador; esto genera un atraso en los procesos cotidianos y confusión dentro de este.

Con la falta de un Organigrama y los Manuales que puedan proveer una dirección, junto con los límites y alcances necesarios para las funciones de los colaboradores se han generado muchas confusiones de las tareas y responsabilidades de cada uno dentro del Instituto. Con ello también molestias por parte de los colaboradores de las demás áreas técnicas dentro del CNM ya que no saben a quién deben buscar o como realizar ciertas consultas a las jefaturas o los puestos académicos que componen el INM.

Esta oportunidad se aprovechó para que el estudiante pueda aplicar sus conocimientos adquiridos en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, especialmente en el área de Análisis Administrativo y Gestión del Talento Humano; esperando poder brindar una solución que permita identificar los puestos y los procedimientos que cada colaborador dentro del INM ejerce.

De esta manera se busca satisfacer al INM ante la urgencia de un manual de puestos y procedimientos que les permita fortalecer sus debilidades internas en cuanto al orden y clarificación de funciones, además, de la falta de apoyo físico y documentado para la orientación de cada funcionario dentro del mismo.

Es importante retomar, que con la información recabada, se presentarán conclusiones y recomendaciones acordes, que permitan a las jefaturas una adecuada toma de decisiones y un desempeño de labores más eficaz y eficiente.

.1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar el Manual de Puestos y Procedimientos para el Instituto Nacional de la Música, que le permita la estandarización y documentación de las funciones y actividades que realizan los colaboradores del Instituto durante el primer semestre del 2019.

1.3.2 Objetivos Específicos

1- Identificar los puestos y funciones, asociados con cada colaborador dentro del Instituto Nacional de la Música,

2- Realizar un diagnóstico y documentación de la situación actual en cuanto a la forma en que se desarrollan los procedimientos en la organización.

3- Aplicar una herramienta que permita el análisis de los puestos y procedimientos, y sus oportunidades de mejora.

4- Diseñar una propuesta documental de un Manual de Puestos y Procedimientos que incluya aspectos de mejora que satisfaga las necesidades del Instituto Nacional de la Música.

1.3.3 Pregunta de Investigación

¿Cuál herramienta administrativa le permitirá al Instituto Nacional de la Música, lograr una documentación de las actividades y funciones que realizan los colaboradores en sus puestos?

2. Capítulo II Revisión de la Literatura

Es este capítulo se exponen los conceptos que dan sustento a la investigación y ayudan al lector a contextualizar teóricamente el trabajo realizado.

2.1 Revisión Literaria

La administración juega un papel fundamental en las organizaciones ya que es la base por la cual estas tienen un orden y cumplimiento de deberes que permiten alcanzar metas y objetivos. Que según Fred R. David (2013) este orden “se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, las investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización”. Por esto es primordial mantener un manejo organizacional óptimo, que inicia por una correcta administración de recursos y el manejo eficiente y eficaz de estos.

De ahí se considera importante el término general de un Manual Administrativo el cual se define como documentos que permitan registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática la información interna de una organización.

Los manuales administrativos se pueden clasificar de la siguiente manera:

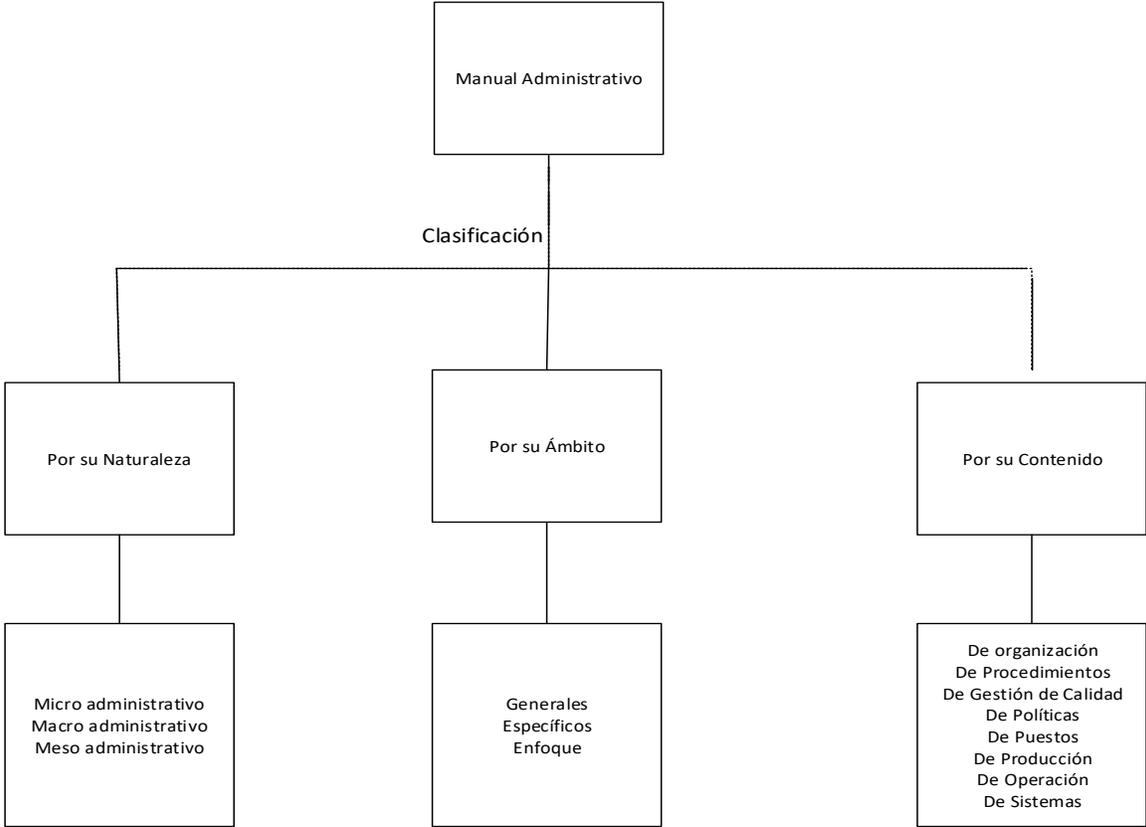


Figura 1. Tipos de Manuales

Los manuales que se requieren para iniciar un ordenamiento interno son los manuales de procedimientos y puestos, en ellos se encontraran las instrucciones y lineamientos necesarios para un mejor desempeño de tareas y claridad de funciones.

Según Enrique Benjamin y Franklin Fincowsky (2014, Pág. 194) se considera un Manual de Procedimientos como “un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concadenadas entre sí”.

Con este Manual se busca comprender mejor el desarrollo de actividades que lleven al colaborador de la organización a concretar una función o tarea específica dentro de la misma, en cada procedimiento debe incluirse los tiempos de ejecución, el uso de recursos, aplicación de métodos de trabajo y su respectivo control.

Además, este documento dará una estandarización y uniformidad al desempeño de los colaboradores, ayudando a agilizar el funcionamiento de la organización. Actúa de igual manera como un acceso rápido y seguro a información que permite comprender el desarrollo de las actividades diarias, y que de manera organizada puede disminuir las pérdidas de tiempo innecesarias, a estas actividades se les llama procedimientos.

Se debe recalcar que la importancia de estos manuales no es solo para áreas administrativas sino también en otras áreas. Un ejemplo de esto es el área de la salud como lo menciona el estudio realizado por la Dra. Marañón, Dra. León y el Dr. Fuentes (2016) donde se fundamenta “el creciente desarrollo y competitividad durante la evaluación clínica de un fármaco a nivel internacional, impone mayores exigencias en el cumplimiento de los estándares para el registro de los productos médicos”. Esto demuestra que la importancia de manuales definidos y documentados afecta áreas externas a la administración y pueden ser fundamentales para la salud humana.

Un manual de procedimientos debe incluir los siguientes aspectos:

Tabla 1 Contenido de Manual de Procedimientos

Índice	Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento
Contenido	Lista de procedimientos que integran el contenido del manual
Objetivo	Explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento
Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos	Esfera de acción que cubre el procedimiento
Responsables	Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas del procedimiento

Políticas o normas de operación	Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones
Concepto	Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento, cuyo significado, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual
Procedimiento (Descripción de las Operaciones)	Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento

Por su parte los procedimientos son acciones que según Sergio Hernández y Rodríguez y Gustavo Palafox de Anda (2012) se definen como “Planes operativos de flujo continuo y permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos de la forma y fondo que deben cumplirse tanto en las fases intermedias como en el proceso completo para alcanzar su objetivo y función”. Por lo que cada procedimiento debe mantener un flujo constante que de manera efectiva pueda generar a la organización la adecuada realización de su giro de negocio, que manteniéndolo actualizado con el paso del tiempo y adecuándolo a las actualizaciones tecnológicas estos brinden un sentido de eficiencia y eficacia a los procesos. Además según un estudio realizado por la Ing. María Eugenia Vivanco (2017) se determina que “los manuales de procedimientos son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de la organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente”.

Para detallar gráficamente estos procedimientos se utiliza el diagrama de flujo. Este diagrama es una representación ilustrativa de hechos que por medio de símbolos busca facilitar la comprensión y contribuye en el fortalecimiento de la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

El diagrama debe ser elaborado con un lenguaje coherente y que transmita un mensaje claro del procedimiento que se pretenda estudiar, de ahí viene la necesidad de contar con símbolos consecuentes y lógicos además de generalizados para que tengan un significado preciso y de convenir reglas claras para utilizarlos.

En la siguiente figura se representará de manera más clara cada uno de estos símbolos:

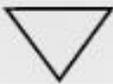
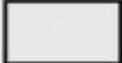
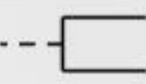
SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO I (Procesamiento electrónico de datos)			
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utiliza, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja ciferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante ?

Figura 2 Figura tomada de: <https://wimservices.wixsite.com/servicios/single-post/S%C3%84MBOLOS-DE-LA-NORMA-ANSI-PARA-ELABORAR-DIAGRAMAS-DE-FLUJO>

Con esta información se puede generar un diagrama de flujo estandarizado y funcional, que los colaboradores puedan seguir. El orden secuencial de los símbolos ayuda a concretar cada tarea de la manera más eficiente y sin pérdidas de tiempo innecesarias, además, de identificar cada documento involucrado en el proceso.

Se considera que los manuales de procedimientos según Enrique Benjamin y Franklin Fincowsky (2014, pág.35) son “la herramienta o medio de comunicación impresa a través de un instrumento de reproducción grafica o plasmado en un formato electrónico, que por lo general contiene información fija escrita y espacio para información variable”.

También los documentos pueden ser llamados formularios y funcionan como una fuente de consulta para efectos legales y/o administrativos, ya que estos forman parte de la estrategia para administrar los recursos de información permitiendo ordenar, sistematizar y orientar el manejo de los mismos. Además los documentos poseen otros propósitos, tales como:

- Contar con los formatos adecuados en función de las necesidades de la organización.
- Identificar y proteger información vital
- Mejorar la gestión de los procesos y de los procedimientos
- Contribuir a racionalizar las cargas de trabajo
- Administrar efectivamente los recursos y sistemas destinados al manejo de información de la entidad
- Interrelacionar correctamente la gestión documental con la estructura organizacional
- Evaluar la gestión documental de la organización

Para el diseño del formulario se consideran los siguientes elementos funcionales:

Tabla 2 Contenido de un Formulario

Identificación:	Cuerpo	Pie
1- Logotipo de la organización 2- Título 3- Fecha 4- Número de hoja 5- Nombre de quien lo elabora, revisa y autoriza 6- Clave de la forma	1- Secuencia de datos 2- Flujo de trabajo 3- Cuerpo (Datos principales)	1- Instrucciones al pie o el dorso del documento

La documentación también transmite información a los colaboradores, desde el manejo de los recursos hasta las políticas que se deben considerar dentro de la organización.

Las políticas son las normas bajo las cuales se rige una organización y que permita la correcta administración, además, de marcar el camino a seguir por parte de los colaboradores y así garantizar que los procedimientos vayan orientados a cumplir los objetivos deseados.

Para un adecuado manejo del talento humano que representa el desarrollo y crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa y los nuevos que se integraran a la fuerza laboral de esta, todo este proceso es considerado dentro de la organización como Administración del Recurso Humano

Este concepto abarca según Chiavenato (2009) “al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”.

En base, a esta información se determina que la organización debe tener bajo cuidado su capital humano, dado que este es fundamental por su capital intelectual y que conforma la base del éxito de la misma. Todos los factores anteriormente señalados deben ir de la mano para que la organización lleve un orden claro y sus colaboradores se sientan personas asociadas a esta.

Para poder lograr esta meta, se consideran los siguientes aspectos como fundamentales en la administración moderna del talento humano:

- Las personas como seres humanos, son poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.
- Las personas como activadoras de los recursos de la organización.
- Las personas como asociadas de la organización.
- Las personas como talentos proveedores de competencias para el éxito de la organización
- Las personas como el principal activo de la organización.

Bajo estas premisas la administración de recursos humanos busca desempeñar todas las tareas en conjunto con su grupo de talento humano, y esto les permita alcanzar metas y objetivos.

Para poder llevar un orden claro y que el talento humano se sienta asociado a la organización es necesario cumplir con documentos claros de sus funciones que le ayuden a los colaboradores a mantener un punto de referencia de sus funciones y alcances dentro de la organización; en este caso lo más apropiado es crear y mantener actualizado un manual de puestos.

Cuando se habla de un Manual de Puestos, se debe tener en cuenta que este es considerado como un instructivo de trabajo, donde se precisa los datos generales que un colaborador dentro de la organización debe cumplir; como sus funciones, responsabilidades y sus relaciones directas con otras áreas de la organización.

Incluyendo estos datos, se puede elaborar un manual genérico y sencillo para que su análisis no sea muy complejo, y en cualquier caso los colaboradores con solo una lectura puedan tener certeza de sus funciones y su esfera de trabajo dentro de la organización. Con la implementación del manual se permite identificar los puestos que conforman la organización como tal.

Este concepto surge por la división de trabajo, donde cada individuo ocupa un lugar dentro del organigrama de la empresa. Y según Chiavenato (2009) “la posición del puesto dentro del organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quien responde), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o división donde se localiza”.

Los puestos deben poder relacionar lo que hace el ocupante, porque lo hace, como lo hace y en qué condiciones. También ayuda a identificar las tareas, deberes y responsabilidades que cada colaborador posee dentro de la organización.

De esta manera, cada colaborador tendrá un respaldo de sus labores y también podrá tener un respaldo documental de sus limitaciones y alcances dentro de su puesto, a nivel organizacional este documento brinda un soporte técnico para emergencias o nuevos ingresos de personal en la organización.

El manual de puestos debe contener cierta información para poder proveer conceptos claros de las funciones de cada colaborador dentro de la organización, la siguiente tabla nos indica este contenido.

Tabla 3 Contenido del Manual de Puestos

Identificación del Puesto	Nombre, ubicación, ámbito de operación, entre otras
Relaciones de Autoridad	Indica los puestos subordinados y las facultades de decisión
Funciones	Generales y específicas
Responsabilidades o deberes	Tareas asignadas
Relaciones de Comunicación	Entre unidades u otros puestos de la organización, además de las relaciones externas
Especificaciones del Puesto	Conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad

En orden para poder recolectar toda esta información y así desarrollar los temas tratados anteriormente hay que considerar algunas técnicas funcionales para obtener la misma.

Existen distintos métodos que permiten fundamentar estos apartados con información precisa, para esto se utilizan los mismos como una fuente de recolección de datos esenciales para la elaboración de la situación actual y la propuesta de la investigación. De estos métodos se manejan dos la entrevista directa a los colaboradores y la observación directa de funciones, la primera de ellas se constituye en una serie de preguntas preestablecidas y guiadas por un cuestionario que captara información que va de lo general a lo específico para obtener todos los fundamentos necesarios de los puestos y procesos que conforman los departamentos dentro del estudio.

Además, esta fuente será acompañada por el método de observación directa, que constituye el estudio del trabajo realizado en tiempo real, donde los colaboradores trabajaran con naturalidad mientras el estudiante toma notas de su comportamiento y actividades cotidianas. Para luego, con estas notas poder generar un reporte que complete la información necesaria para iniciar un análisis y una propuesta que logre satisfacer los objetivos del proyecto en estudio.

Estos análisis se logran bajo las herramientas de Diagrama Causa-Efecto y el Hexámetro Quintiliano, que se detallan a continuación:

Tabla 4 Herramientas de Análisis

Hexámetro Quintiliano
Consiste en formular 6 preguntas para determinar las circunstancias bajo las que suceden los procesos, estas son: 1- ¿Quién? 2- ¿Qué? 3- ¿Dónde? 4- ¿Cómo= 5- ¿Cuándo? 6- ¿Por qué o Para qué?

Con el uso de estas herramientas, se puede ejecutar un análisis que permita identificar los procesos y puestos que deban ser documentados, además, de una propuesta de mejora que permita ejercer las actividades de una manera más eficiente y eficaz.

3. Capítulo III: Metodología de la Investigación

Este capítulo demuestra la base metodológica sobre la cual se desarrollará la investigación, así como la estructura lógica con la que se recopilarán los datos necesarios para sustentar el proyecto.

3.1 Enfoque de investigación

Se determina una investigación con un enfoque cualitativo, ya que este proyecto busca generar la elaboración de manuales documentados a base de una recolección de información enfocado en comportamientos naturales.

Este enfoque permite que este proyecto tenga una gran variedad de técnicas para la recolección de los datos y que el investigador pueda usarlas para los análisis necesarios y lograr cumplir los objetivos que dieron vida al mismo y así poder darle una estructura lógica a las respuestas y el desarrollo de la teoría a evaluar.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño indica el alcance y la temporalidad que llevará la investigación. Para la elaboración de la misma se definen dos alcances el exploratorio y el descriptivo.

Para la elaboración de esta investigación, se basó primeramente en un alcance exploratorio, que permitió indagar en los procesos y puestos actuales dentro de la organización. Esto con el fin de lograr una correcta documentación de los mismos y la percepción que tienen los colaboradores con sus respectivos puestos de trabajo y tareas asignadas.

Por otro lado, se determinó un alcance descriptivo, dado que se llevó a cabo un análisis profundo y puntual de cada procedimiento y puesto dentro del Departamento Académico del INM. De esta manera poder proceder a la elaboración de una situación actual y claridad de funciones por los miembros del Departamento.

Con respecto a su temporalidad, se define como temporalidad transversal, ya que la investigación busca analizar variables en un momento determinado del tiempo, para poder describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Teniendo definidos el alcance y la temporalidad, se debe profundizar con la alternativa que se desea trabajar en esta investigación, se consideró la alternativa de investigación - Acción.

Con este diseño investigación – Acción, se logró elaborar un diagnóstico de una necesidad para el INM, además de categorizar las causas y consecuencias de las problemáticas, para luego aportar soluciones a cada una de ellas.

3.3 Unidad de Análisis, Población y Muestra

El trabajo de investigación se limitó al estudio de las siguientes variables.

3.3.1 Unidad de Análisis

Se determinó como unidad de análisis al Instituto Nacional de la Música, en el Centro Nacional de la Música en Costa Rica durante el primer semestre del 2019.

3.3.2 Población

Es la definición de quienes son las personas objetos de estudio, que también se le conoce como población o universo, según Barrantes (2005, pág.135) “la población, conjunto de elementos que tienen características en común... Pueden ser finitas o infinitas”

Como la población en estudio se consideraron los Procedimientos Administrativos-Académicos y Puestos que se llevan a cabo dentro del Instituto.

3.3.3 Muestra

La muestra es importante ya que “pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que ese subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Para este proyecto de investigación se determinaron dos muestras relacionadas a cada tipo de manual que se va a ejecutar.

Manual de procedimientos:

- Asignación anual de presupuesto
- Elaboración de proyectos académicos
- Modificación del reglamento
- Justificación de ausencias
- Elaboración de programas de estudio
- Nivelación de estudiantes
- Convalidación de cursos
- Actualización de cursos
- Proceso de matrícula
- Desarrollo de actividades
- Distribución de horarios y aulas
- Compras y contrataciones
- Préstamo de instrumentos a estudiantes
- Préstamo de instrumentos para giras
- Recuperación de instrumentos
- Inventario de materiales académicos
- Préstamo de materiales académicos

Manual de puestos:

- Directora Académica
- Productor artístico
- Coordinadora Académica
- Secretaria Académica
- Encargado de Bodega e Instrumentos

- Bibliotecario
- Encargado de Tecnologías Informáticas
- Cajero

3.3.4 Variables de la Investigación

Estas son los términos que permiten dar una correcta consecución en el logro de los objetivos de la investigación y así permita el desarrollo de la propuesta.

Tabla 5 Variables de la Investigación

Nombre de la Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Manual administrativo	Documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrados con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.	Manual de Procedimientos, Manual de Puestos y Manual Organizacional
Procedimiento	Método de ejecutar algunas cosas	Operativo y Productivo
Puesto	Conjunto de actividades y deberes que desempeña una persona, que engloba en un todo unificado y que aparece en cierta posición en el organigrama	Centro Nacional de la Música y las áreas que lo componen
Responsable	Persona que tiene a su cargo la dirección y vigilancia del trabajo.	Dirección General, Dirección Administrativa y Jefaturas
Política	Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado	Internas y Gubernamentales
Alcance	Capacidad física, intelectual o de otra índole que permita realizar o abordar algo	Departamento Académico
Formulario	Libro o escrito en que se contienen fórmulas que se han de observar para la petición, expedición o ejecución de algo	Documentos, Boletas o Lineamientos
Aplicaciones Computacionales	Herramienta que permite a un usuario realizar uno o diversos tipos de tareas	Microsoft Office y Sistema Interno de Cómputo
Relaciones Laborales	Son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo	Centro Nacional de la Música y las áreas que lo componen
Condiciones de Trabajo	Cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores	Humedad, Poco Espacio Físico, Ventilación, Sonido, etc...
Esfuerzos	Empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades	Físico y Mental
Preparación Académica	Conjunto de conocimientos adquiridos	Bachillerato en Educación Primaria, Bachillerato en Educación Media y Universitaria
Experiencia	Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo	Tiempo ejerciendo funciones similares

3.3.5 Estrategia de Análisis de los Datos

Para ejecutar la investigación y adquirir el conocimiento necesario del INM, se consideró fundamental elaborar dos tipos de métodos de recolección de datos como lo son la aplicación de entrevistas y el método de observación de los colaboradores ejerciendo sus labores. Por lo tanto, permita al estudiante adquirir la información para la elaboración del análisis y actualización de los puestos y procedimientos.

Con la información anteriormente recolectada, se procedió a procesar la misma en sistemas informáticos tales como: MS Excel, MS Word y el programa Visio. Donde cada uno permite la creación del informe escrito, creación de tablas, gráficos y diagramas de flujos. Además, para el correcto análisis de la información recolectada que permita realizar las conclusiones y recomendaciones correspondientes se utilizará el Hexámetro Quintiliano y la Tabla de Evaluación de Formularios elaborada para esta investigación.

De acuerdo a esta información y su análisis por medio de los sistemas informáticos, se generó una propuesta de los manuales necesarios para cumplir con el objetivo principal de este trabajo.

Capítulo IV Análisis de la Situación Actual

En el presente capítulo se desarrolla el levantamiento y análisis de la situación actual para el Instituto Nacional de la Música,

4.1 Situación Actual

El INM carece de un manual de procedimientos que fortalezca y guíe el desarrollo de las labores de los funcionarios, por lo que para su elaboración se realizó el registro y el levantamiento de cada procedimiento y puesto. El análisis se basó en el Hexámetro Quintiliano y con la entrevista realizada a cada colaborador.

Es importante mencionar que el Instituto carece de un organigrama definido, lo cual genera una desorganización de funciones y alcances dentro del mismo; para ello se le recomendará un organigrama en la propuesta.

A continuación se presentan los procedimientos en estudio.

4.2 Descripción de los Procedimientos

4.2.1 Asignación anual del Presupuesto

Código

No presenta.

Descripción general

Consiste en la correcta distribución anual del presupuesto del MCJD a cada área dentro del INM.

Objetivo

Asignar el presupuesto adecuado a las necesidades anuales del INM.

Responsables

A- Director Académico.

B- Productor Artístico.

Alcance

A- Contabilidad.

B- Junta Directiva.

Políticas o normas

A- Se debe seguir el protocolo presupuestario del MCJD.

B- Se justifica obligatoriamente la asignación de recursos a cada área.

Formularios

A- Tabla de Distribución de Presupuesto.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de Información

A- Excel.

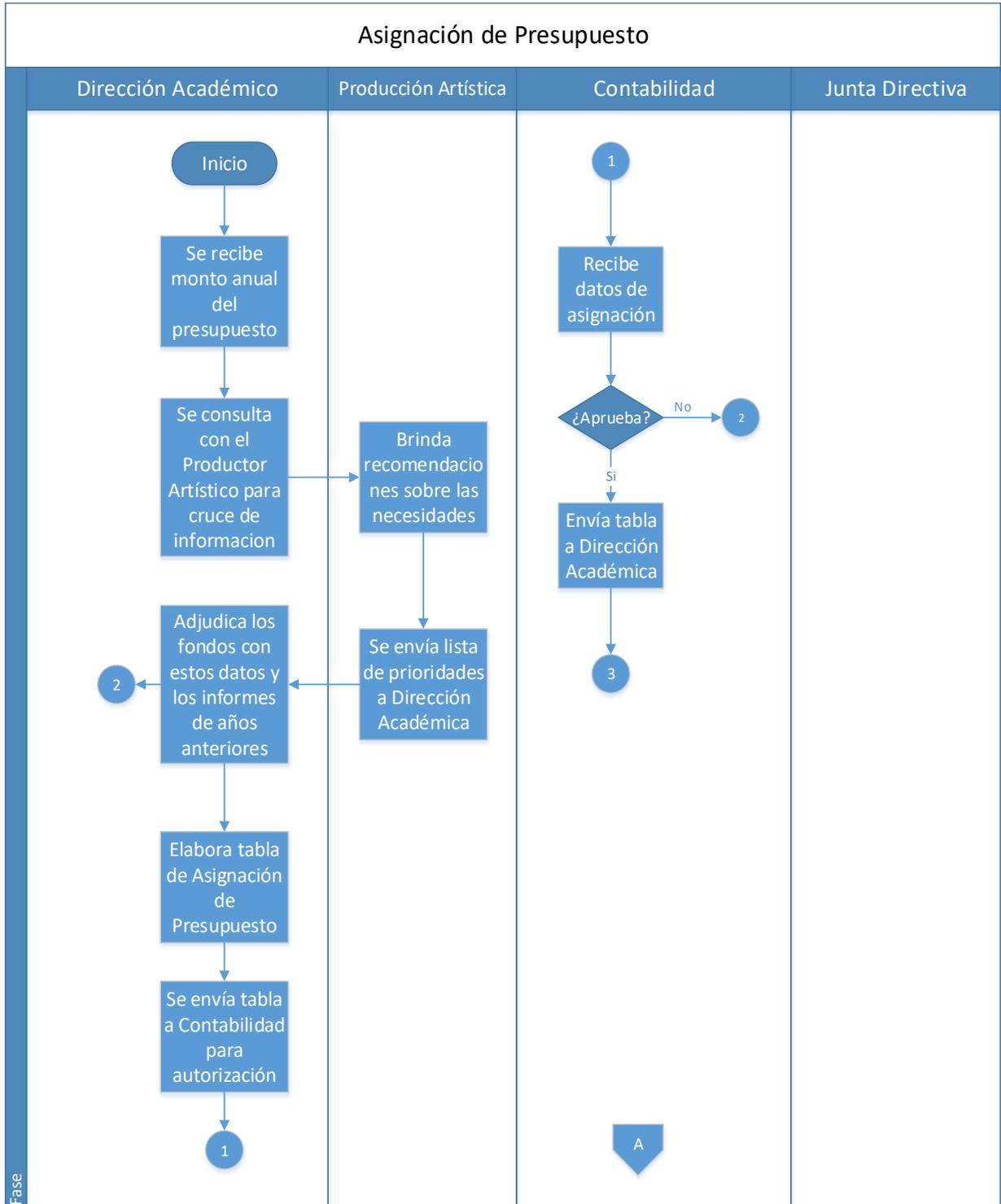
Frecuencia de realización

Anualmente.

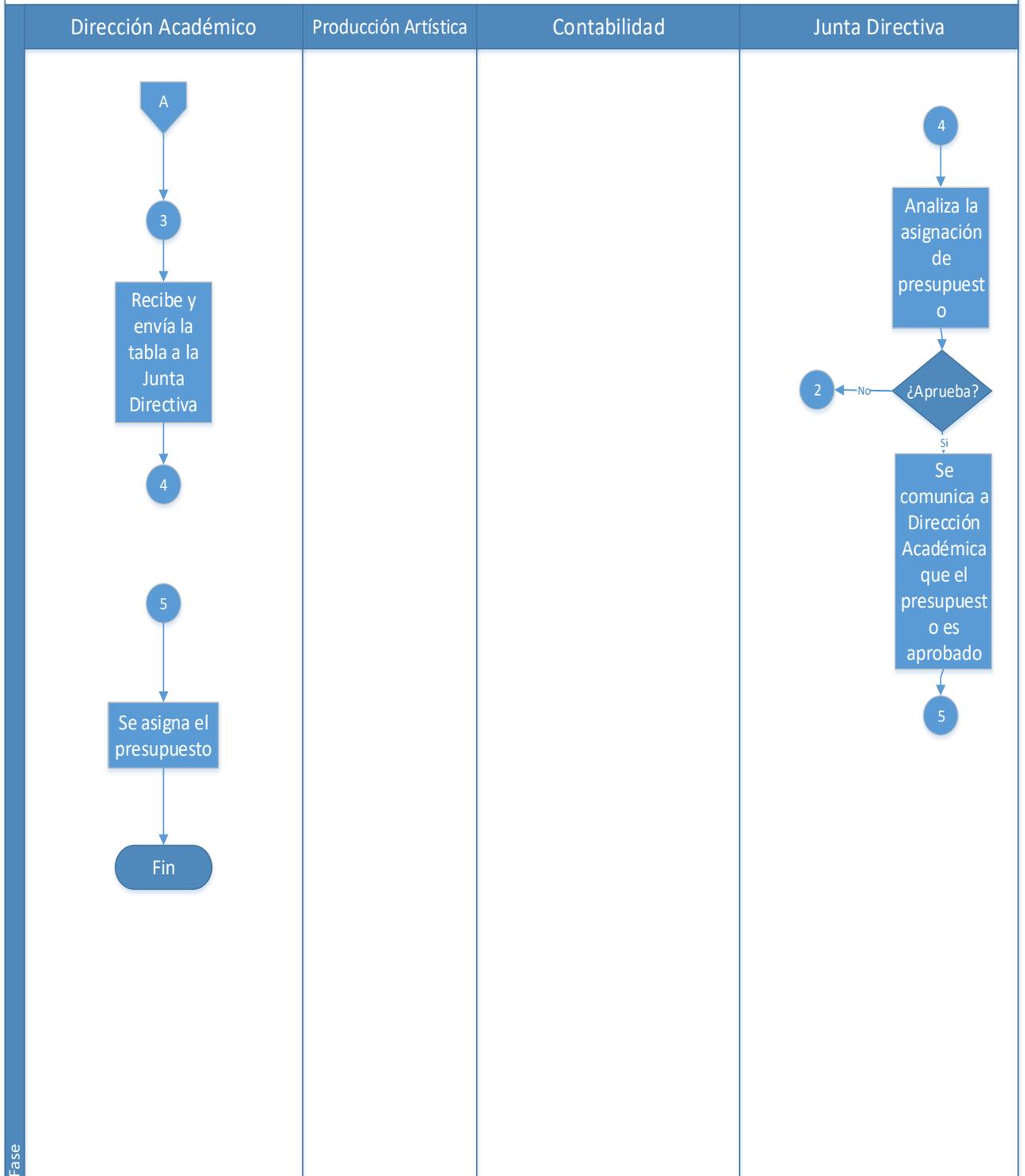
Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Se recibe monto anual del presupuesto por parte del MCJD	Director Académico
2	Se envia al Productor Artístico para hacer un cruce de informacion	Productor Artístico
3	Productor Artístico brinda sus recomendaciones sobre las necesidades internas desde bienes hasta la logística	Productor Artístico
4	Se envia correo electronico a Dirección Académica con la lista de prioridades	Productor Artístico
5	Se asignan los fondos a cada area	Director Académico
6	La Directora Académica adjudica los fondos con estos datos y los informes de años anteriores	Director Académico
7	Se elabora el presupuesto en la Tabla de Asignación de Presupuesto	Director Académico
8	Esta Tabla se envia a Contabilidad	Contabilidad
9	Contabilidad revisa los datos para su autorización	Contabilidad
10	¿Aprueba la asignacion de fondos?	Contabilidad
	Si: #11	
	No: #6	
11	Envia la tabla a la Dirección Académica	Contabilidad
12	Dirección Académica recibe y envia la tabla a la Junta Directiva para su aprobación	Director Académico
13	Junta Directiva analiza la asignación para su aprobación	Junta Directiva
14	¿Aprueba la asignacion de fondos?	Junta Directiva
	Si: #15	
	No: #6	
15	Junta Directiva comunica a Dirección Académica que el presupuesto esta aprobado	Junta Directiva
16	Dirección Académica asigna los recursos para su uso durante el año	Director Académico
17	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo



Asignación de Presupuesto



Fase

Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se asigna el presupuesto anual a las diferentes áreas del INM, se clasifica en orden de importancia y prioridad para el funcionamiento diario del Instituto y se establece cada aspecto al que se debe dedicar los fondos asignados.
¿Quién lo realiza?	Este procedimiento es realizado por la Dirección Académica en conjunto con el Productor Artístico.
¿Dónde se hace el procedimiento?	Se realiza en la Dirección Académica.
¿Cómo se realiza?	Luego de recibir los fondos asignados por el MCJD, se deben adjudicar estos a las áreas del INM que los requieran.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para priorizar las necesidades del INM, y poder distribuir de manera justa el presupuesto anual a cada área asignada.
¿Cuándo se hace?	Se realiza al recibir el monto anual aprobado por el MCJD en el mes de diciembre.

Evaluación del formulario

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Asignación de presupuesto				
Nombre del Formulario: Tabla de asignación de presupuesto				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?		1	
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?		1	
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?		1	
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?		1	
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?		1	
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?		1	
	Nota General	7		

Conclusiones

- a- Este procedimiento es uno de los más importantes para el INM, ya que la correcta asignación de presupuesto permite que este alcance sus objetivos.
- b- El formulario de “Tabla de asignación de presupuesto” que se utiliza para el procedimiento posee deficiencias de identificación con el INM, el Departamento a cargo y los responsables de la elaboración de esta.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- En cuanto al procedimiento no se debería hacer ninguna modificación.
- b- Para el formulario “Tabla de asignación de presupuesto” se recomienda utilizar una tabla mejor identificada con el INM y que incluya el espacio para las firmas responsables.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo y los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.2 Elaboración de proyectos académicos

Código

No presenta.

Descripción general

Es la creación de proyectos nuevos que se puedan implementar a cada Departamento dentro del instituto.

Objetivo

Creación e implementación de proyectos nuevos dentro del INM.

Responsables

A- Dirección Académica.

B- Consejo Académico.

Alcance

A- Jefatura de Departamento.

B- Junta Directiva.

Políticas o normas

Para este proceso no aplican políticas.

Formularios

Este proceso no posee formularios.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de Información

A- Microsoft Office Excel.

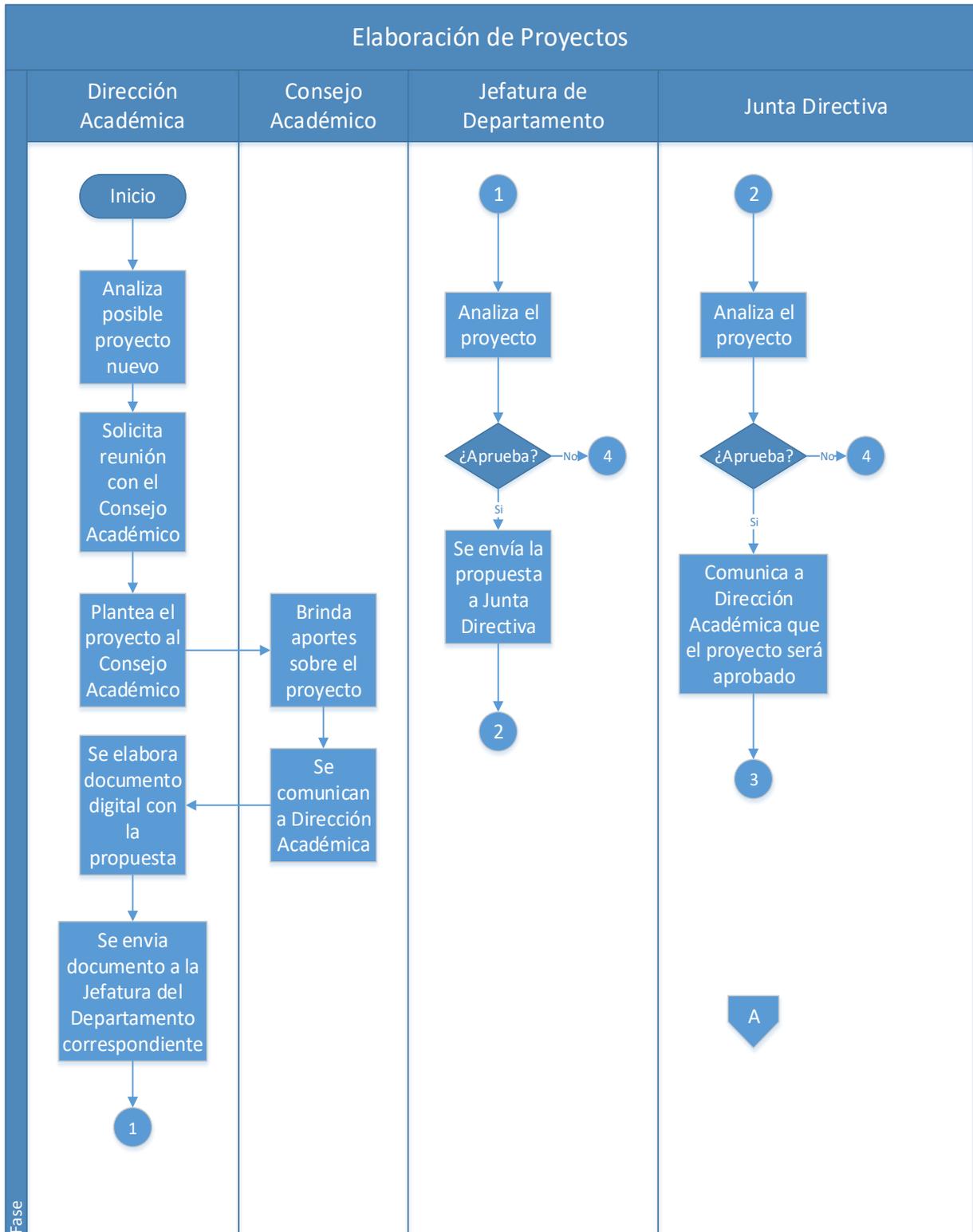
Frecuencia de realización

Ocasionalmente.

Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	El Director Académico analiza un posible proyecto nuevo	Dirección Académica
2	El Director Académico solicita reunión con el Consejo Académico para presentar la idea	Dirección Académica
3	Dirección Académica plantea el proyecto al Consejo Académico	Dirección Académica
4	Consejo Académico brinda aportes sobre el proyecto propuesto	Consejo Académico
5	Se elabora un documento digital de la propuesta con toda la logística para su creación	Dirección Académica
6	El Documento se envía a la Jefatura del Departamento en el que se realizará el proyecto	Dirección Académica
7	Jefatura analiza el proyecto para su aprobación	Jefatura de Departamento
8	¿Aprueba el nuevo proyecto?	Jefatura de Departamento
	Si: #8	
	No: Acaba el proceso	
9	Envía la propuesta a la Junta Directiva	Jefatura de Departamento
10	Junta Directiva analiza la asignación para su aprobación	Junta Directiva
11	¿Aprueba la propuesta de proyecto?	Junta Directiva
	Si: #11	
	No: Acaba el proceso	
12	Junta Directiva comunica a Dirección Académica que el proyecto será aprobado	Junta Directiva
13	Dirección Académica define la propuesta en firme	Dirección Académica
14	Se implementa el proyecto	Dirección Académica
15	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo



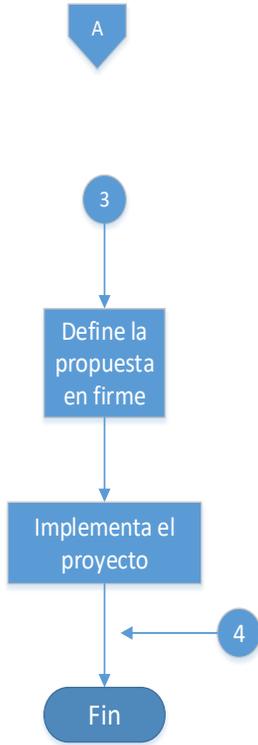
Elaboración de Proyectos

Dirección Académica

Consejo Académico

Jefatura de
Departamento

Junta Directiva



Fase

Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se aprueban ideas de proyectos que puedan ser atractivos para el público interesado en estudiar en el INM, además que sean rentables para el CNM.
¿Quién lo realiza?	La Dirección Académica junto con el Consejo Académico.
¿Dónde se hace el procedimiento?	Dirección Académica.
¿Cómo se realiza?	Se plantea la idea al Consejo Académico por parte de la Dirección Académica, para que ellos aporten ideas y el proyecto pueda ser presentado a la Junta Directiva con el estudio de pre factibilidad respectiva.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para crear nuevos cursos que compitan con el mercado actual de la enseñanza musical.
¿Cuándo se hace?	En el momento que la Dirección Académica tenga una idea de crecimiento y fortalecimiento competitivo para el CNM.

Conclusiones

- a- Este procedimiento podría abrir el INM a un mercado nuevo, que podría ser un relanzamiento público del Instituto y todos los departamentos que conforman el CNM.
- b- Todos los pasos del procedimiento son necesarios para la correcta aprobación de los proyectos futuros.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.
- d- El nombre del procedimiento “Elaboración de proyectos” no se relaciona al objetivo real del mismo, este procedimiento se enfoca en la aprobación de estos no en la elaboración.

Recomendaciones

- a- Empoderar este procedimiento para darle un crecimiento competitivo al CNM, mediante la aceptación de ideas y propuestas de los diferentes puestos académicos del mismo.
- b- Mantener los pasos que cumplen con el objetivo del procedimiento.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo y los próximos colaboradores en el puesto.
- d- Cambiar el nombre del procedimiento a “Aprobación de Nuevos Proyectos”, ya que este se relaciona más al objetivo de este.

4.2.3 Modificación del reglamento

Código

No presenta.

Descripción general

Solicitud de modificaciones o actualizaciones del reglamento interno del INM.

Objetivo

Actualización y modificación del reglamento interno del INM.

Responsables

A- Dirección Académica.

B- Consejo Académico.

C- Secretaria Académica.

Alcance

A- Junta Directiva.

B- Departamento Legal.

Políticas o normas

A- Ningún cambio del reglamento puede ir en contra del bienestar del talento humano.

Formulario

En este proceso no hay un formulario definido.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

A- Microsoft Office Word.

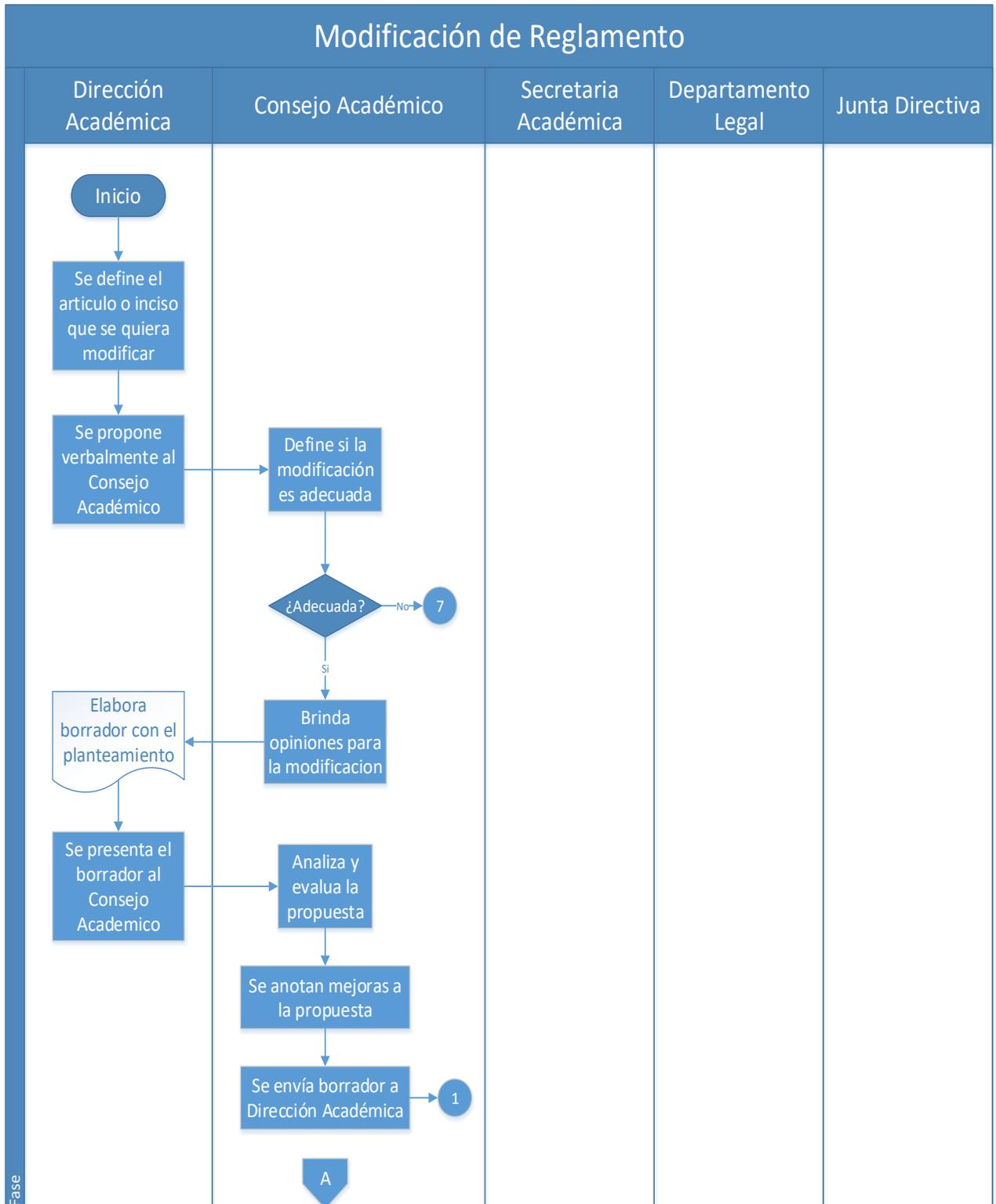
Frecuencia

Ocasionalmente.

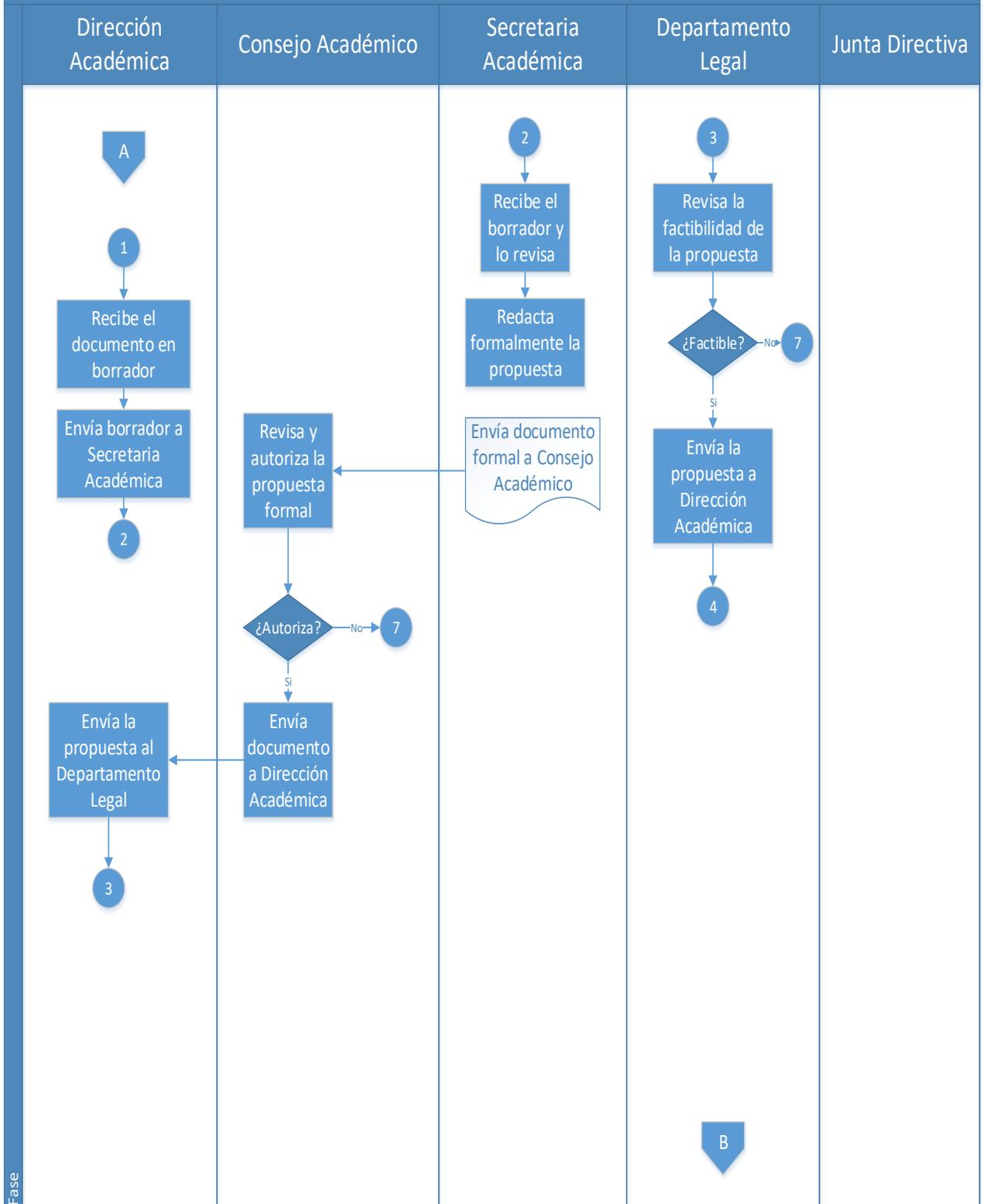
Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Se define el artículo o inciso que se desea modificar	Dirección Académica
2	Se propone verbalmente al Consejo Académico	Dirección Académica
3	Consejo Académico define si es adecuada la modificación	Consejo Académico
4	¿Lo consideran adecuado?	Consejo Académico
	Si: #5	
	No: Acaba el proceso	
5	Brindan opiniones e ideas para la modificación	Consejo Académico
6	Dirección Académica plantea la modificación por escrito en un borrador	Dirección Académica
7	Se presenta el documento al Consejo Académico	Dirección Académica
8	El Consejo Académico analiza y evalúa la propuesta	Consejo Académico
9	Se anotan mejoras en el borrador entregado	Consejo Académico
10	Se envía a Dirección Académica	Consejo Académico
11	Dirección Académica envía el documento en borrador a Secretaria Académica	Dirección Académica
12	Secretaria revisa y redacta formalmente la propuesta	Secretaria Académica
13	Secretaria envía a Consejo Académico para su autorización	Secretaria Académica
14	Consejo Académico revisa y autoriza la propuesta	Consejo Académico
15	¿Aprueba la propuesta de modificación?	Consejo Académico
	Si: #16	
	No: Acaba el proceso	
16	Se envía la propuesta al Departamento Legal	Dirección Académica
17	Departamento Legal revisa la factibilidad de la modificación	Departamento Legal
18	¿Es factible la modificación?	Departamento Legal
	Si: #19	
	No: Acaba el proceso	
19	Se envía la propuesta a Dirección Académica	Departamento Legal
20	Dirección Académica envía la propuesta a Junta Directiva	Dirección Académica
21	Junta Directiva revisa para autorizar la propuesta	Junta Directiva
22	¿Se autoriza la propuesta?	Junta Directiva
	Si: #23	
	No: Acaba el proceso	
23	Se firma la propuesta	Junta Directiva
24	Se publica la propuesta en la Gaceta	Dirección Académica
25	Se implementa la modificación	Dirección Académica
26	Acaba el procedimiento	

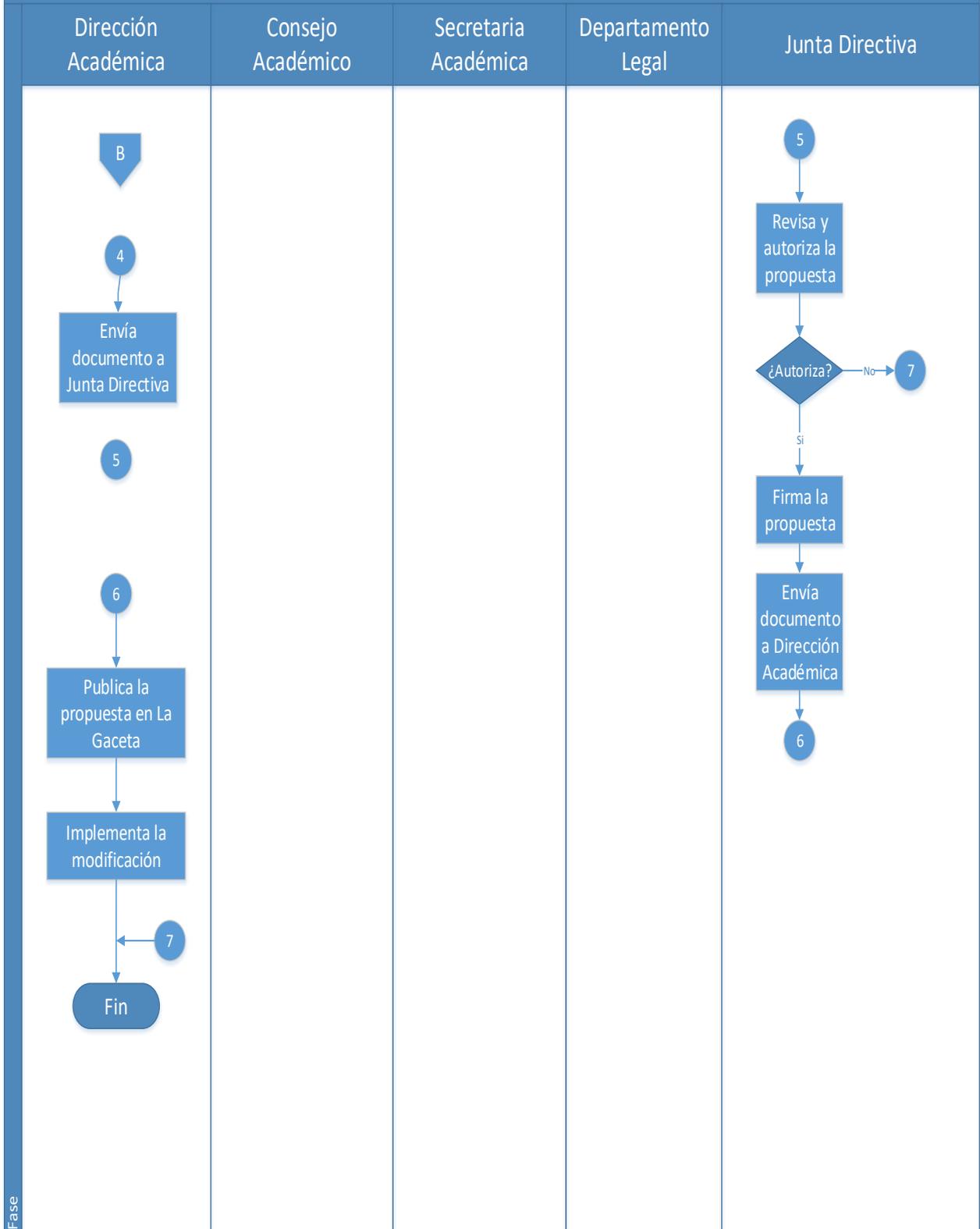
Diagrama de flujo



Modificación de Reglamento



Modificación de Reglamento



Fase

Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se busca modificar el reglamento interno del CNM para actualizarlo o corregir fallas.
¿Quién lo realiza?	La Dirección Académica y el Consejo Académico.
¿Dónde se hace el procedimiento?	En el Consejo Académico.
¿Cómo se realiza?	Se define si algún artículo o inciso del reglamento se encuentra desactualizado o requiere modificaciones, con esta premisa se consulta con el Consejo Académico la posible modificación. Luego de este visto bueno se debe llevar al Departamento Legal y la Junta Directiva para poder elaborar la modificación en firme y que esta sea publicada en La Gaceta.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Por los cambios en las leyes o reglamentos que impacten directamente al CNM, además, cuando la Dirección Académica considere que un artículo no va acorde con los objetivos del CNM.
¿Cuándo se hace?	En el momento que un artículo o inciso es considerado erróneo para el CNM.

Conclusiones

- a- Este procedimiento se ve atrasado por la duplicidad de documentos en los pasos 6 y 12, ya que desde la reunión con el Consejo Académico se puede levantar el oficio formal.
- b- Se consultan de manera equivocada los Departamentos involucrados, se debería verificar la viabilidad legal de la modificación o actualización antes de ser propuesta a los Departamentos Académicos.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Generar el oficio formal desde la primera reunión con el consejo, de esta manera se eliminarían los pasos del 6 al 11 y mejoraría la eficacia del procedimiento.
- b- Presentar la propuesta al Departamento Legal para medir la viabilidad legal de este previa a la presentación a los demás Departamentos Académicos.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.4 Justificación de ausencias o permisos

Código

No presenta.

Descripción General

Es la justificación de ausencias o permisos mediante las boletas de justificación, donde el funcionario adjunta los documentos de respaldo y los presenta a las jefaturas para su autorización.

Objetivo

Solicitar el permiso para ausentarse de manera justificada a las responsabilidades diarias por parte de los funcionarios.

Responsables

- A- Funcionario.
- B- Dirección Académica.

Alcance

- A- Departamento de Recursos Humanos.
- B- Jefatura de Departamento.

Políticas o normas

- A- Se deben presentar los documentos que respalden dicha solicitud.
- B- La ausencia no puede afectar el cronograma de enseñanza establecido.

Formularios

- A- Boleta de Justificación de menos de 5 días.
- B- Boleta de Permiso Superior a 5 días o salida del país.
- C- Boleta de reposición o reprogramación de lecciones.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

- A- Microsoft Office Excel.
- B- Microsoft Office Word.

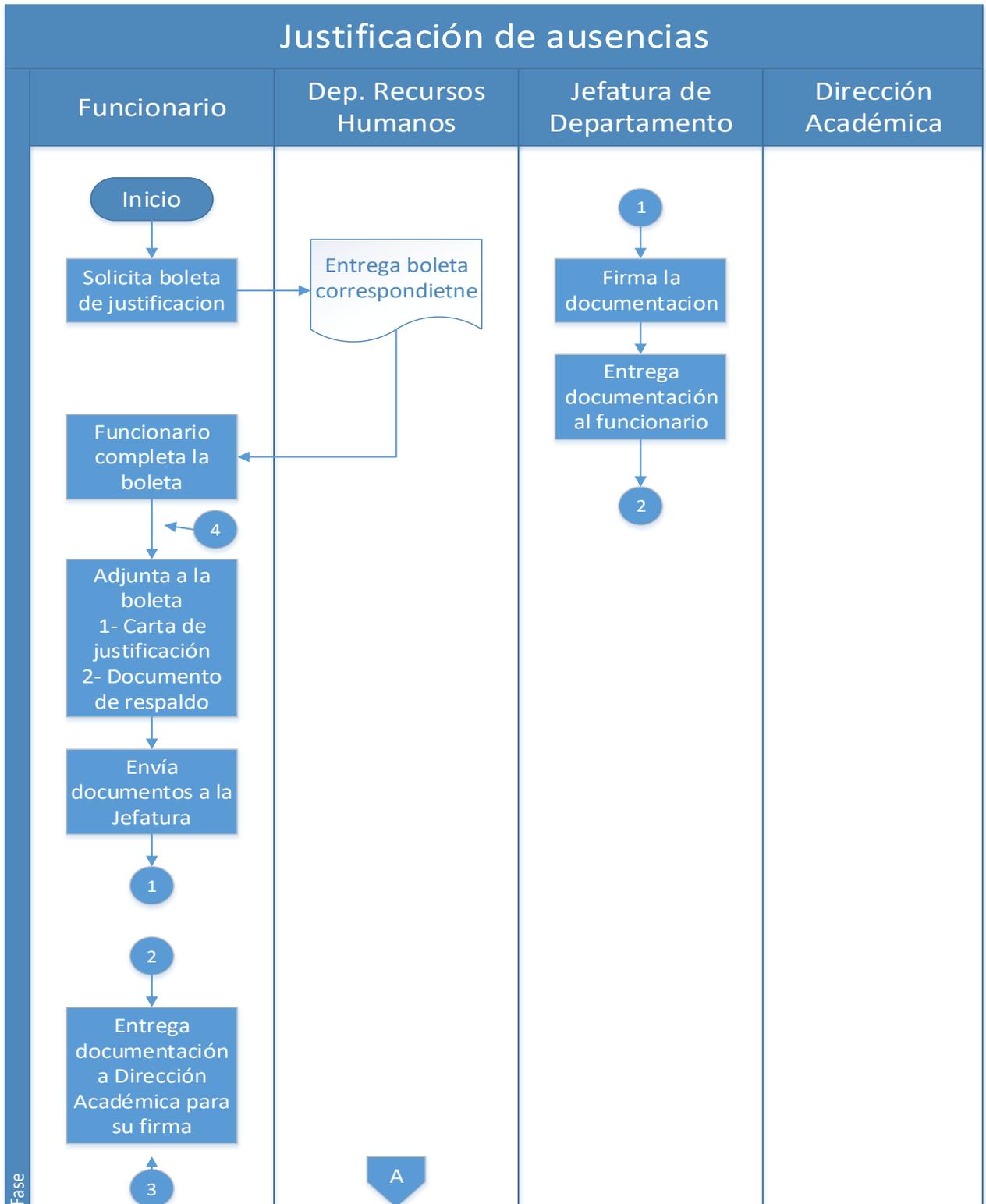
Frecuencia de realización

Cada vez que un colaborador deba justificar sus ausencias al área de trabajo.

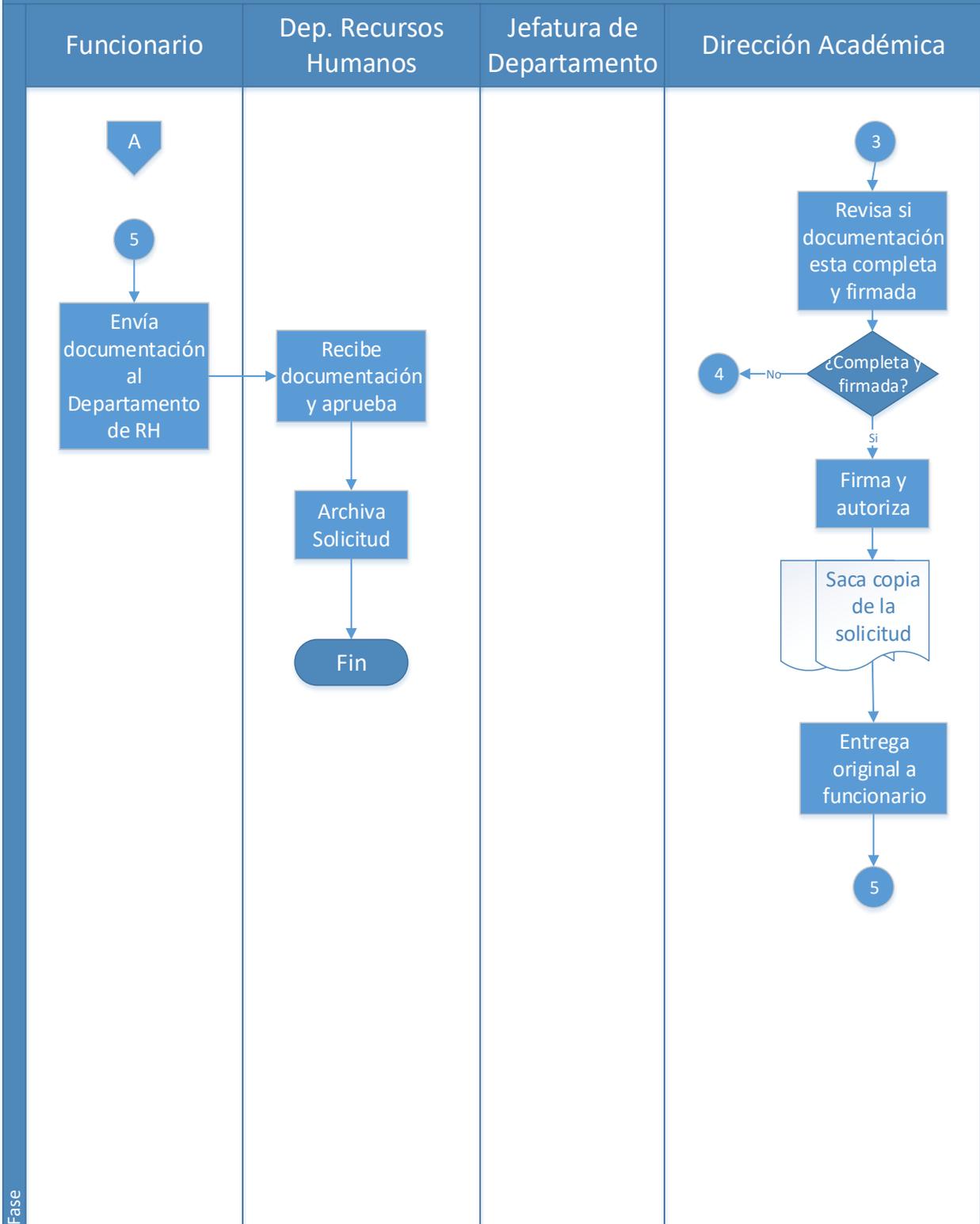
Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	El colaborador solicita la boleta de permiso en el Departamento de Recursos Humanos	Colaborador
2	Según el tipo de solicitud se pide la boleta respectiva: 1- Boleta de Justificación de menos de 5 días, 2- Boleta de Permiso Superior a 5 días o salida del país, 3- Boleta de reposición o reprogramación de lecciones	Colaborador
3	El Colaborador llena las boletas de Justificación adecuada junto con la de Reposición o Reprogramación de lecciones	Colaborador
4	El Colaborador adjunta a la boleta de solicitud 1- Carta de Justificación, 2- Documento de Respaldo	Colaborador
5	El Colaborador lleva los documentos a la Jefatura de Departamento para su firma y autorización	Colaborador
6	Jefatura analiza la solicitud y la firma	Jefatura de Departamento
7	Jefatura devuelve documentos firmados al Colaborador	Jefatura de Departamento
8	Colaborador lleva documentos a Dirección Académica para su autorización	Colaborador
9	Dirección Académica revisa documentos si están completos y firmados	Director Académico
10	¿La documentación está completa y firmada?	Director Académico
	Si: #11	
	No: #4	
11	Dirección Académica autoriza y firma la solicitud	Director Académico
12	Se saca copia de la solicitud	Director Académico
13	Dirección Académica archiva copia y devuelve original al colaborador	Director Académico
14	Colaborador lleva solicitud original firmada y autorizada al Departamento de Recursos Humanos	Colaborador
15	Departamento de Recursos Humanos archiva solicitud original	Departamento de Recursos Humanos
16	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo



Justificación de ausencias



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Los funcionarios justifican las ausencias ante la Jefatura y el Departamento de Recursos Humanos.
¿Quién lo realiza?	Funcionarios docentes y administrativos.
¿Dónde se hace el procedimiento?	Instalaciones del CNM.
¿Cómo se realiza?	Los funcionarios que desean justificar sus ausencias laborales, deben completar la solicitud de justificación y le adjuntan los documentos que validen dicha solicitud, además, estos documentos deben ser firmados y autorizados por las Jefaturas antes de ser llevados al Departamento de Recursos Humanos.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para justificar las ausencias de trabajo de los funcionarios y que estos no sean sancionados.
¿Cuándo se hace?	Cada vez que un colaborador deba justificar sus ausencias al área de trabajo.

Evaluación de Formularios

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Justificación de ausencias				
Nombre del Formulario: Reprogramación de clases				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?	1		
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	15		

Conclusiones

- a- Este procedimiento presenta un exceso de control y autorización de las justificaciones, se involucra a las Jefaturas de Departamento y la Dirección Académica cuando solo una de ellas podría dar la autorización.
- b- Se le incluye mucha documentación física, la cual debe ser manipulada por muchos funcionarios y genera gasto de tiempo y recursos innecesario.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- La boleta debería ser autorizada por la Dirección Académica únicamente.
- b- Manejar los documentos en línea con la firma digital, así se maneja un documento de respaldo para cada parte involucrada sin la necesidad del gasto de hojas ni tiempo que atrasen el procedimiento.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.5 Elaboración de programas de estudio

Código

No presenta.

Descripción general

Se busca actualizar o modificar los programas de estudio, tanto en forma como en fondo de los planes de estudio mediante el uso de un machote preestablecido por la UNED.

Objetivo

Elaboración o actualización de programas de estudio del INM.

Responsables

- A- Funcionarios.
- B- Coordinación Académica.
- C- Consejo Académico.

Alcance

- A- Departamento de Vientos y Percusión.
- B- Departamento de Cuerdas.
- C- Departamento de Conjuntos.
- D- Departamento de Técnicas Musicales.
- E- Secretaria Académica.
- F- Bibliotecario.

Políticas o normas

Para este proceso no existen políticas.

Formularios

- A- Machote de programa de cursos.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

- A- Microsoft Office Word.

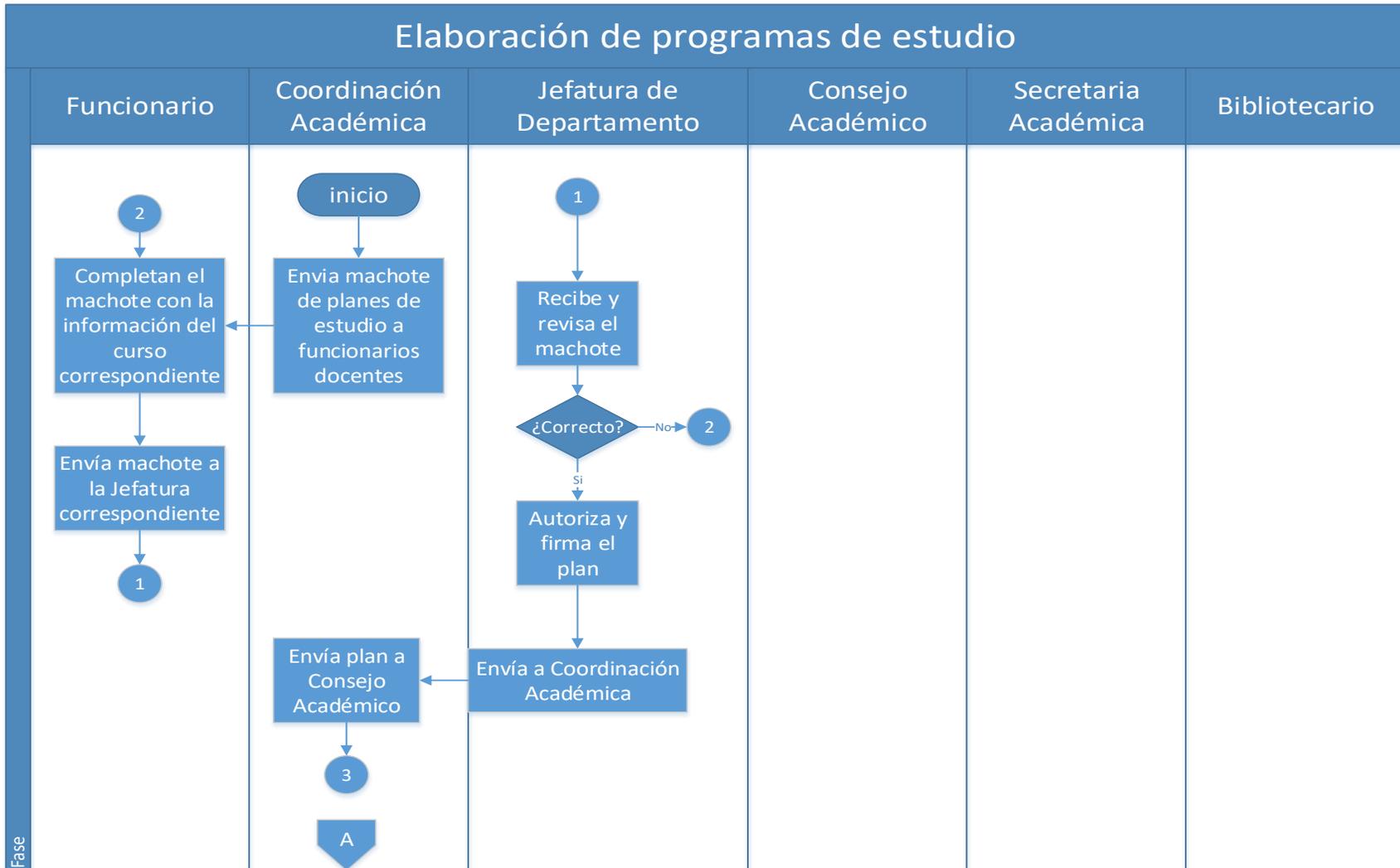
Frecuencia de realización

Anualmente.

Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	La Coordinación Académica hace envío de documento de machote de planes de estudio a los educadores	Coordinación Académica
2	Los educadores completan el machote de planes de estudio	Educadores
3	El machote una vez actualizado se envía a la Jefatura de cada Departamento	Educadores
4	La Jefatura recibe y revisa el machote	Jefatura de Departamento
5	¿La documentación esta correcta?	Jefatura de Departamento
	Si: #6	
	No: #2	
6	Jefatura firma y autoriza el plan piloto	Jefatura de Departamento
7	Jefatura envía el plan a Coordinación Académica	Jefatura de Departamento
8	Coordinación Académica recibe y revisa el plan piloto	Coordinación Académica
9	¿El plan esta correcto?	Coordinación Académica
	Si: #10	
	No: #4	
10	Se envía el plan piloto a Consejo Académico para su aval	Coordinación Académica
11	Consejo Académico revisa, firma y autoriza el plan de estudios	Consejo Académico
12	Consejo Académico firma y establece en actas el plan de estudio	Consejo Académico
13	Consejo Académico define el curso lectivo donde entrará en vigencia el plan de estudio	Consejo Académico
14	Se sacan 2 copias al plan de estudio	Consejo Académico
15	Original se envía a Secretaria Académica, 1 copia a Coordinación Académica y 1 copia a Biblioteca	Consejo Académico
16	Se archiva el plan de estudios	Secretaria Académica/ Coordinación Académica/ Bibliotecario
17	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se elaboran o actualizan los planes de estudio conforme un machote dado por la UNED.
¿Quién lo realiza?	El personal docente junto con las Jefaturas de Departamento.
¿Dónde se hace el procedimiento?	Coordinación Académica.
¿Cómo se realiza?	Los funcionarios deben completar el machote con el contenido que se va a impartir en el curso, luego debe pasar por las Jefaturas para su autorización. Luego la Coordinadora debe enviarlo a Consejo Académico para que este plan sea aprobado.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Se realiza para poder definir el contenido, objetivos y métricas de evaluación de los cursos impartidos en el CNM.
¿Cuándo se hace?	Siempre que ocurra algún cambio en el contenido de los cursos, ya sea por actualizaciones tecnológicas o conceptuales.

Evaluación de formularios

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Elaboración de planes de estudio				
Nombre del Formulario: Machote de planes de estudio				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?		1	
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?	1		
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?		1	
	Nota General	12		

Conclusiones

- a- Este procedimiento no ha sido organizado de manera correcta, se ha visto atrasado por muchos años por la falta de compromiso de los docentes.
- b- De los pasos 2 al 6 se consideran como atrasos al procedimiento, ya que generan más papeleo al procedimiento.
- c- No se elabora una carta al estudiante.
- d- Hay manejo de mucha documentación física.
- e- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Fijar una tutoría por medio de la UNED, que organice junto con los docentes y las jefaturas la entrega de los programas de estudio finalizado, con esto se simplificarían los pasos del 2 al 6 del procedimiento.
- b- Elaborar la carta al estudiante para su orientación académica.
- c- Publicar los programas en la página oficial del INM, o en su caso en la plataforma estudiantil, con esto se limita el uso de documentos físicos.
- d- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.6 Nivelación de estudiantes

Código

No presenta.

Descripción general

Consiste en nivelar a los estudiantes privilegiados a los cursos apropiados para su calidad y desempeño musical.

Objetivo

Nivelar estudiantes sobresalientes a los cursos avanzados en su malla curricular.

Responsables

- A- Estudiantes.
- B- Funcionarios.
- C- Coordinación Académica.

Alcance

- A- Jurado Evaluador.
- B- Departamento de Cuerdas.
- C- Departamento de Vientos y Percusión.
- D- Departamento de Técnicas Musicales.
- E- Departamento de Conjuntos.

Políticas o normas

- A- No se nivelara estudiantes en su primer año de matrícula.
- B- Debe haber un documento firmado por un jurado recomendando la nivelación.
- C- Los cursos Teóricos Universitarios no se darán nivelaciones.

Formularios

A- Boleta de nivelación académica.

B- Boleta de evaluación de desempeño.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

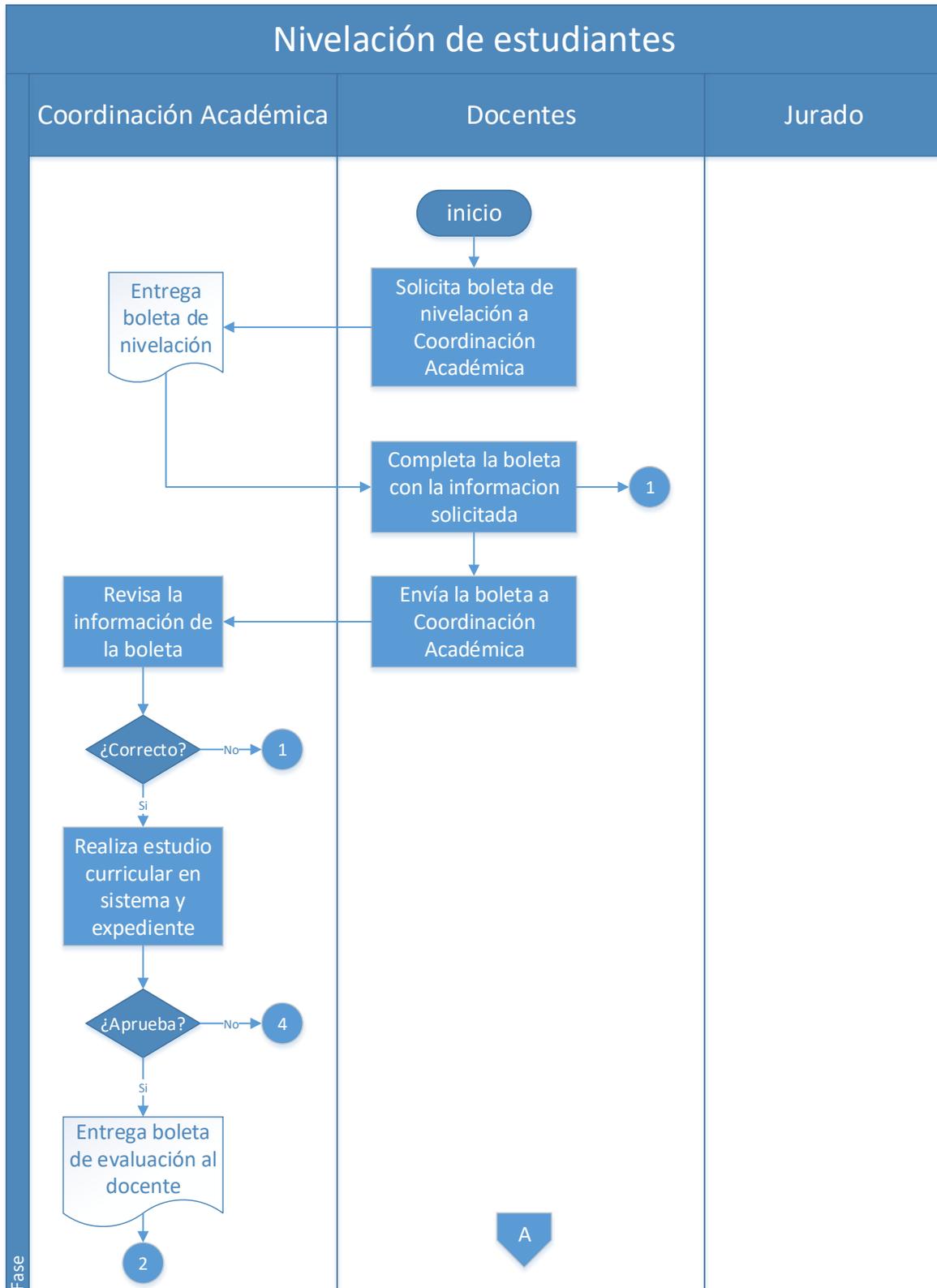
A- Microsoft Office Excel.

B- Sistema Académico.

Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Profesor o estudiante solicita la boleta de nivelación	Coordinación Académica
2	Ellos deben llenar la boleta con la información necesaria para la nivelación	Educadores
3	Se envia la boleta con la información solicitada a Coordinación Académica	Educadores
4	Coordinación Académica recibe y revisa la boleta de solicitud de nivelación	Coordinación Académica
5	¿La documentación esta correcta y cumple requisitos?	Coordinación Académica
	Si: #6	
	No: #2	
6	Coordinación Académica realiza estudio curricular en sistema y expediente	Coordinación Académica
7	¿El estudiante cumple con requisitos académicos para la nivelación?	Coordinación Académica
	Si: #8	
	No: Acaba el proceso	
8	Se entrega boleta de evaluación del estudiante para nivelación al profesor	Coordinación Académica
9	Se aplica la evaluación al estudiante para su nivelación	Jurado Evaluador
10	¿Estudiante aprueba la evaluación para su nivelación?	Jurado Evaluador
	Si: 11	
	No: Acaba el proceso	
11	Se envia la boleta firmada y autorizada por el Jurado aprobando la nivelación del estudaunte	Jurado Evaluador
12	Coordinación Académica recibe la boleta y actualiza en el sistema los cursos que serán nivelados	Coordinación Académica
13	Coordinación Académica actualiza la tabla de Excel de control interno sobre la nivelación	Coordinación Académica
14	La boleta es archivada en el expediente del estudiante	Coordinación Académica
15	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo

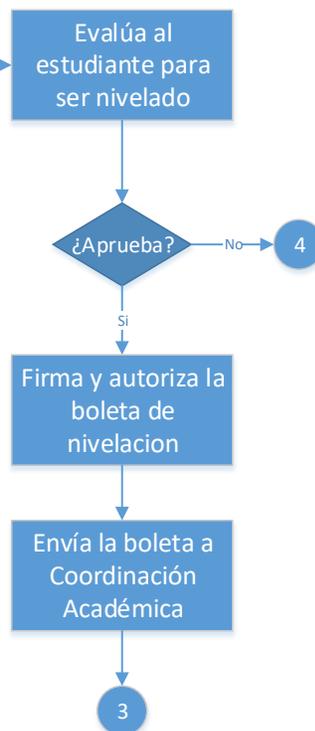
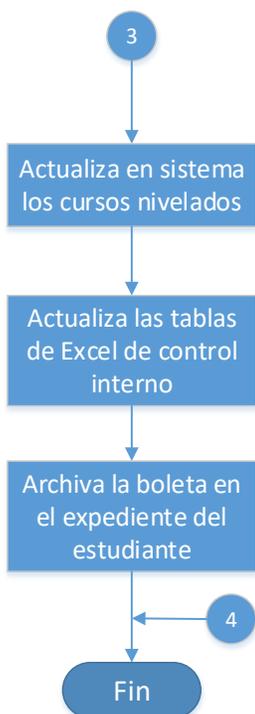


Nivelación de estudiantes

Coordinación Académica

Docentes

Jurado



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se nivelan estudiantes destacados a cursos más avanzados.
¿Quién lo realiza?	Los Funcionarios Educadores junto con la Coordinación Académica.
¿Dónde se hace el procedimiento?	En el Instituto Nacional de la Música.
¿Cómo se realiza?	Por medio de recomendación, se solicita la nivelación de un estudiante. La Coordinadora Académica realiza un estudio curricular y luego el estudiante debe realizar una evaluación frente a un Jurado que aprueba la nivelación.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para darle motivación a los estudiantes a mejorar, y avanzar más rápido en la malla curricular.
¿Cuándo se hace?	Siempre que un Funcionario Educador valore que un estudiante tiene mejores cualidades musicales.

Evaluación de Formularios

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Nivelación de estudiantes				
Nombre del Formulario: Boleta de recomendación de nivelación				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?		1	
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	13		

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Nivelación de estudiantes				
Nombre del Formulario: Boleta de solicitud de nivelación				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?		1	
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	13		

Conclusiones

- a- Este procedimiento no presenta actividades que generen atrasos.
- b- El formulario de solicitud y de evaluación para la nivelación se podría unificar para evitar el gasto innecesario de papelería.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Mantener las actividades en el orden establecido.
- b- Unificar los formularios de solicitud y evaluación de la nivelación para la facilidad de llenado y ahorro de papelería.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.7 Convalidación de cursos

Código

No presenta.

Descripción general

Se solicita la convalidación de cursos ya aprobados por los estudiantes universitarios en otras instituciones.

Objetivo

Convalidar los cursos ya aprobados y cursados por los estudiantes universitarios en otras instituciones.

Responsables

A- Coordinación Académica.

B- Estudiantes.

Alcance

A- Departamento de Técnicas Musicales.

B- Secretaria Académica.

Políticas o normas

A- Para el nivel de Bachillerato solo se puede convalidar el 25% de los cursos, siendo estos alrededor de un total de 8 cursos.

B- Para el nivel Licenciatura se podrá convalidar la tercera parte del total de cursos.

Formularios

A- Boleta de convalidación de cursos.

B- Certificado de record académico.

C- Boleta de análisis de solicitud de convalidaciones.

D- Boleta de informe de convalidación.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

A- Sistema Interno Estudiantil.

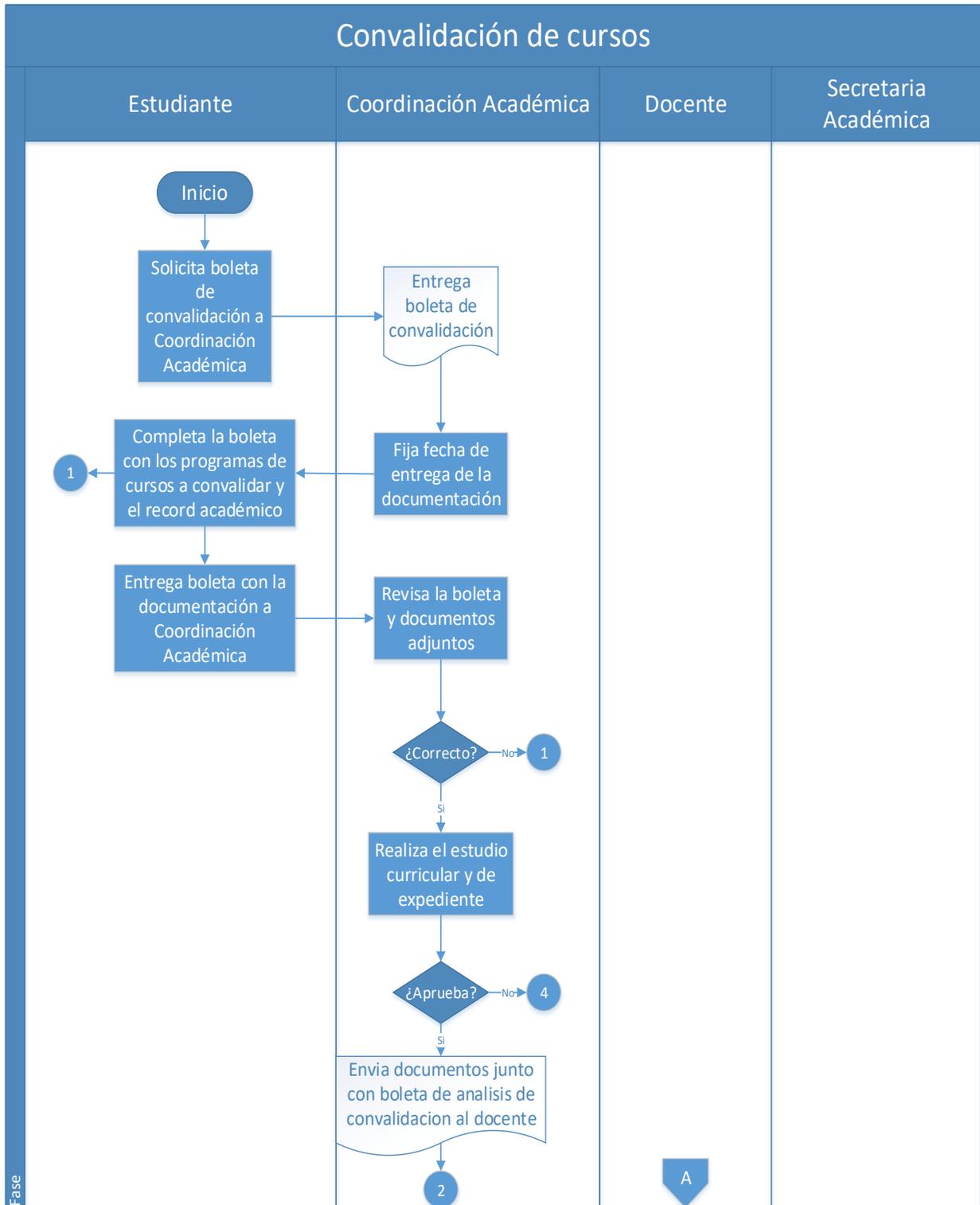
Frecuencia de realización

Semestralmente.

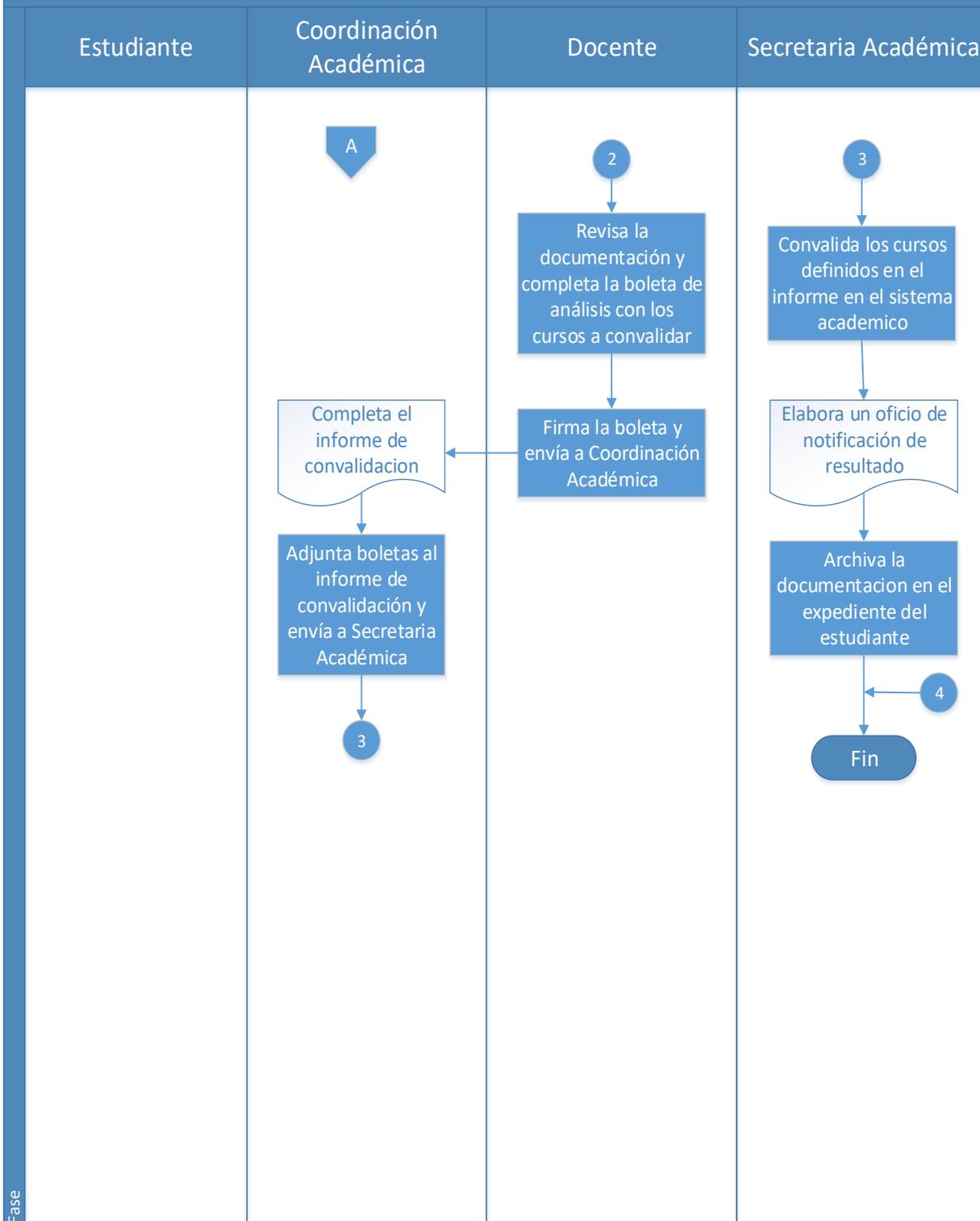
Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Estudiante solicita a Coordinación Académica la boleta de convalidación de cursos	Estudiantes
2	Coordinación fija una fecha límite de entrega la boleta	Coordinación Académica
3	Estudiante completa la boleta con la información solicitada, además, adjunta programas de estudio de los cursos a convalidar y el record académico	Estudiantes
4	Estudiante lleva la boleta con los documentos solicitados a Coordinación Académica	Estudiantes
5	Coordinación Académica recibe y revisa la boleta de solicitud de convalidación	Coordinación Académica
6	¿La documentación esta correcta?	Coordinación Académica
	Si: #7	
	No: #3	
7	Coordinación Académica realiza estudio curricular en sistema y expediente	Coordinación Académica
8	¿El estudiante cumple con requisitos académicos para la convalidación?	Coordinación Académica
	Si: #9	
	No: Acaba el proceso	
9	Se envia la boleta de convalidación junto con la boleta de resultado de el analisis de convalidación al profesor responsable	Coordinación Académica
10	El profesor revisa la documentación y completa la boleta de resultados del analisis con los cursos aprobados para convalidar	Profesores
11	Se envian las boletas firmadas y autorizadas por el profesor aprobando la convalidación del estudainte a Coordinación Académica	Profesores
12	Coordinación Académica recibe las boletas y completa el informe de convalidación	Coordinación Académica
13	Se adjunta el informe junto con las 2 boletas de convalidación	Coordinación Académica
14	Se envia toda la documentación a Secretaria Académica	Coordinación Académica
15	Secretaria recibe la documentación y convalida los cursos en el sistema académico	Secretaria Académica
16	Secretaria Académica elabora un oficio de notificación del resultado de la solicitud al estudiante	Secretaria Académica
17	Se archiva la documentación en el expediente del estudiante	Secretaria Académica
18	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo



Convalidación de cursos



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se convalidan cursos que los estudiantes universitarios hayan cursado y aprobado en otra institución.
¿Quién lo realiza?	Los Estudiantes junto con la Coordinación Académica.
¿Dónde se hace el procedimiento?	En Coordinación Académica.
¿Cómo se realiza?	Con la boleta de solicitud llena y adjuntando el record académico por parte del estudiante, la coordinadora académica hace una evaluación para aprobar la convalidación según los contenidos abarcados y las notas del estudiante.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para evitar que los estudiantes repitan cursos que ya aprobaron en otras instituciones.
¿Cuándo se hace?	Se realiza cuando el estudiante considera que un curso ya fue aprobado y desea sacarlo de la malla curricular.

Evaluación de formularios

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Convalidación de cursos				
Nombre del Formulario: Boleta de solicitud de convalidaciones				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?		1	
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?		1	
13	¿El título esta correctamente posicionado?		1	
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?	1		
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	12		

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Convalidación de cursos				
Nombre del Formulario: Informe de solicitud de convalidaciones				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?		1	
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?		1	
13	¿El título esta correctamente posicionado?		1	
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?	1		
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	12		

Conclusiones

- a- El procedimiento posee un exceso de formularios, todos los formularios poseen información muy similar por lo cual se pueden unificar y simplificar su llenado.
- b- Se considera que las actividades a partir del paso 14 son innecesarias, estas pueden ser efectuadas por la misma Coordinación Académica sin necesidad de ser enviadas a Secretaria Académica.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Unificar todos los formularios de convalidación en uno solo de rápido llenado y que contenga toda la información requerida para convalidar los cursos.
- b- La Coordinadora Académica debería hacer las modificaciones en el sistema estudiantil inmediatamente apenas estos cambios estén aprobados.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.8 Actualización de cursos

Código

No presenta.

Descripción general

Revisión y comparación de los expedientes estudiantiles con el sistema interno estudiantil, para actualizar y registrar los próximos cursos a matricular por estudiante. Así como la actualización de las tablas de Excel que la Coordinación Académica maneja para su control interno.

Objetivo

Actualizar los cursos en los expedientes digitales estudiantiles.

Responsables

A- Coordinación Académica.

Alcance

No posee unidades relacionadas.

Políticas o normas

Para este proceso no hay políticas.

Formularios

No hace uso de formularios en este proceso.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

A- Sistema interno estudiantil.

B- Microsoft Office Excel.

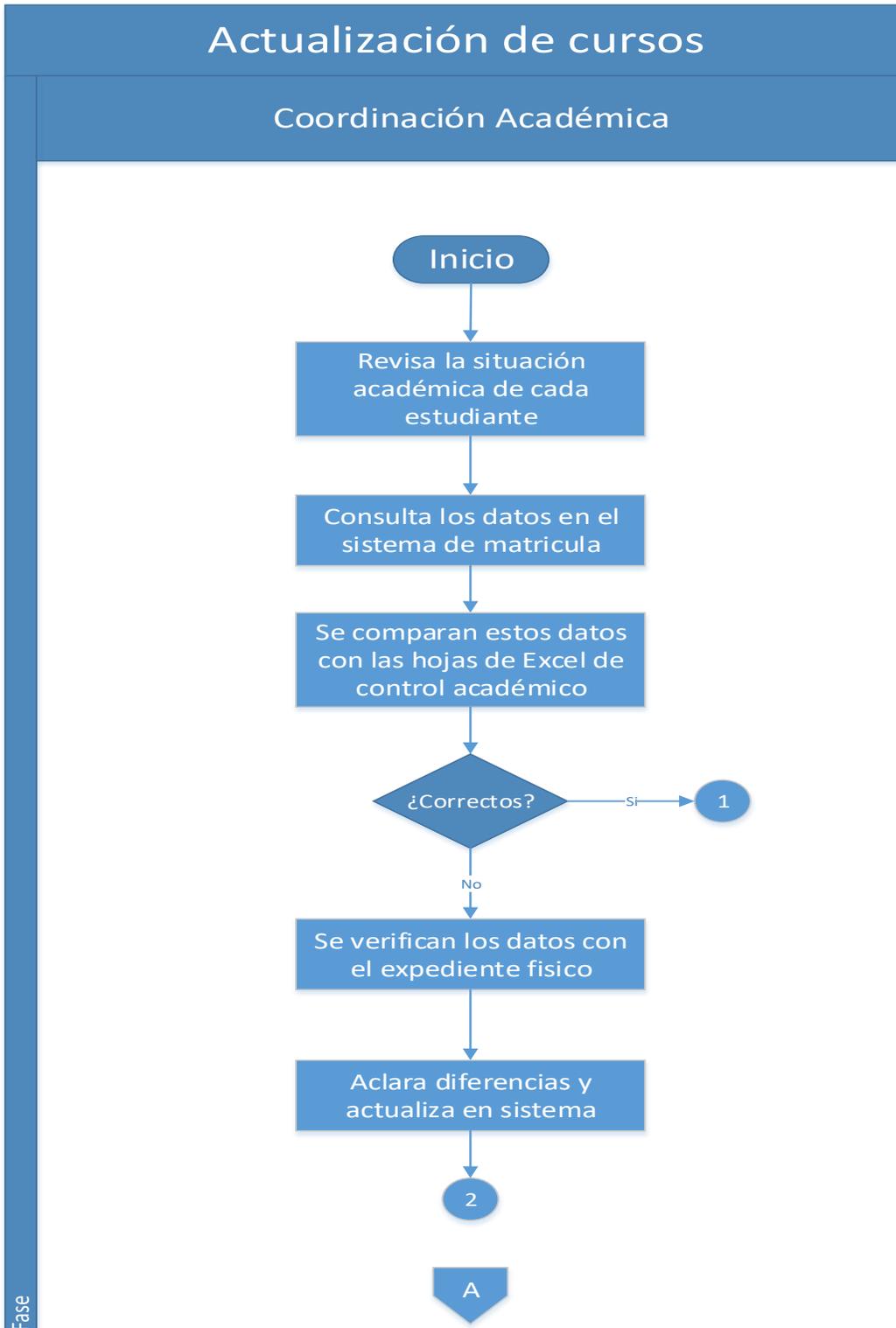
Frecuencia de realización

Semestralmente.

Tabla de descripción de actividades

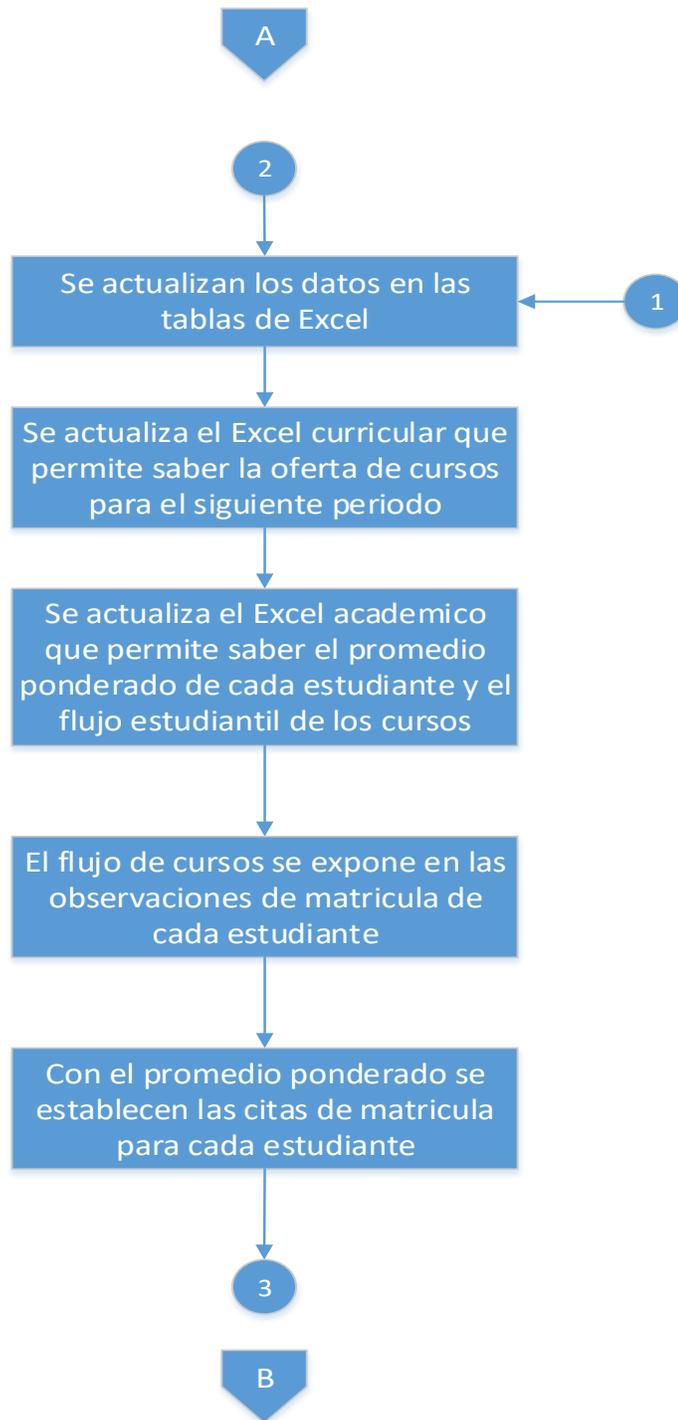
Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Finalizado el proceso de matricula	Coordinación Académica
2	Coordinación Académica procede a revisar la situación académica de cada estudiante	Coordinación Académica
3	Se consultan los datos de cada estudiante en el sistema de matricula	Coordinación Académica
4	Los datos son comparados con el Excel de control que lleva Coordinación Académica	Coordinación Académica
5	Una vez consultados los datos, se comparan para verificar si estan correctos	Coordinación Académica
6	¿Los datos académicos estan correctos?	Coordinación Académica
	Si: #9	
	No:#7	
7	Se verifican los datos en el expediente fisico del estudiante	Coordinación Académica
8	Se aclaran las diferencias y se actualiza en el sistema	Coordinación Académica
9	Con esta información se actualizan los datos de control en el Excel curricular y el Excel académico	Coordinación Académica
10	El Excel curricular actualizado se expone la información necesaria para la oferta de cursos para el siguiente periodo	Coordinación Académica
11	Con los cursos a disposición se transcriben a una plantilla para el siguiente curso	Coordinación Académica
12	El Excel Académico le brinda a Coordinación Académica el flujo estudiantil para el siguiente periodo y el promedio ponderado de cada uno de ellos	Coordinación Académica
13	Con el promedio ponderado Coordinación Académica establece las citas de matricula de los estudiantes	Coordinación Académica
14	Coordinación Académica digita estas observaciones en el sistema para la matricula del siguiente año	Coordinación Académica
15	Una vez definidos estos datos se envian por correo electrónico a cada padre o estudiante	Coordinación Académica
16	Se pùbican estos datos en los medios autorizados del INM	Coordinación Académica
17	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo



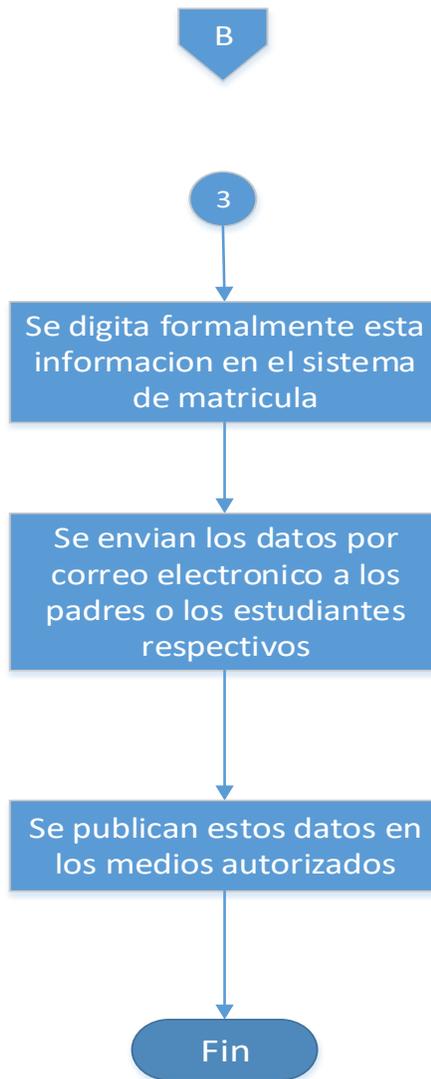
Actualización de cursos

Coordinación Académica



Actualización de cursos

Coordinación Académica



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se actualizan los cursos de los estudiantes al finalizar las matrículas.
¿Quién lo realiza?	Coordinación Académica.
¿Dónde se hace el procedimiento?	Departamento de Coordinación Académica.
¿Cómo se realiza?	Finalizada la matrícula, la Coordinadora Académica revisa los datos de cada estudiante en el sistema, con esto actualiza 2 archivos de Excel que ella maneja para actualizar los cursos de los estudiantes y otro para actualizar los promedios ponderados para las citas de matrícula del siguiente periodo. Luego en observaciones del sistema de matrícula añade los códigos de los cursos que siguen en su malla curricular.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Debido que el sistema de matrícula está obsoleto y la licencia no permite actualizarlo. La Coordinadora Académica debe implementar esta estrategia para poder facilitar las próximas matrículas y definir las citas del próximo periodo.

¿Cuándo se hace?	Apenas acabe el proceso de matrícula.
-------------------------	---------------------------------------

Conclusiones

- a- Tiene muchas actividades que atrasan el procedimiento por la necesidad de llevar un control manual de cada expediente estudiantil.
- b- Posee un manejo de información ineficaz por la falta de una herramienta tecnológica que actualice las mallas curriculares para el siguiente periodo de matrícula.
- c- El sistema estudiantil está obsoleto y genera duplicidad de actividades que atrasa el procedimiento y aumenta de manera innecesaria las tareas de Coordinación Académica.
- d- . El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Implementar una plataforma digital que maneje toda la información curricular de los estudiantes y permita una actualización automática de los periodos de matrícula futuros.
- b- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.9 Proceso de matricula

Código

No presenta.

Descripción general

Consiste en la matricula presencial de los estudiantes en los diferentes programas que se ofrecen en las instalaciones del INM.

Objetivo

Matricular cada estudiante en los cursos deseados durante el curso lectivo.

Responsables

A- Coordinación Académica.

Alcance

A- Secretaria Académica.

B- Producción Artística.

C- Cajas.

Políticas o normas

A- El estudiante no debe tener cuentas pendientes con el INM.

Formularios

A- Informe de matrícula.

B- Comprobación de matrícula.

C- Carta de compromiso académico.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

A- Sistema interno de matrícula.

B- Microsoft Office Excel.

Frecuencia de realización

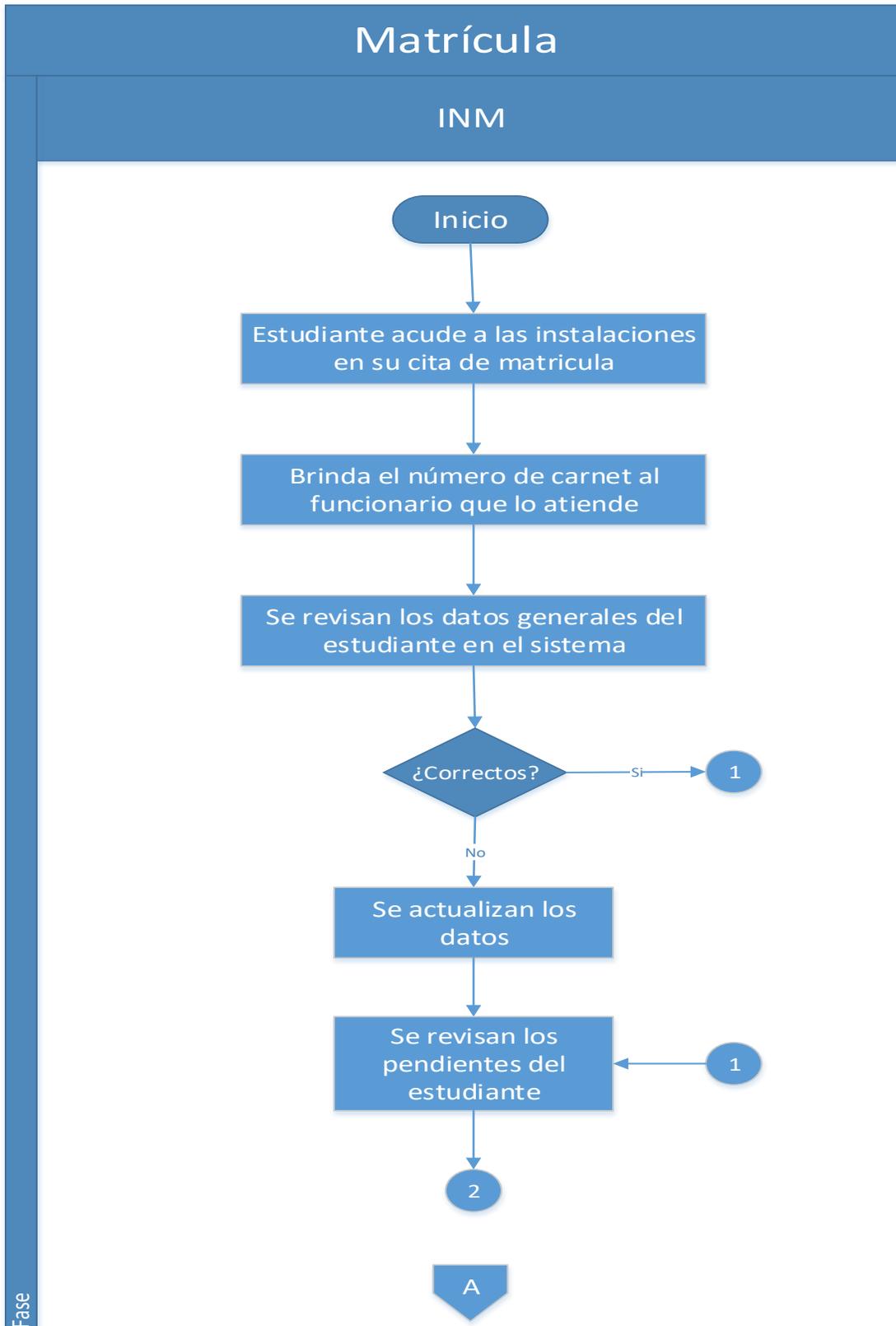
En las carreras universitarias se realiza semestralmente, para cualquier otro nivel académico es anual.

Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Se establecen las fechas de matrícula	Coordinacion Academica
2	El estudiante acude a las instalaciones en el horario de su cita asignada	Coordinacion Academica
3	El estudiante brinda el número de carnet al colaborador del INM	Coordinacion Academica
4	Se revisan los datos generales del estudiante en el sistema tecnológico de matrícula	Coordinacion Academica
5	Una vez consultados los datos, se comparan para verificar si estan correctos	Coordinacion Academica
6	¿Los datos académicos estan correctos?	Coordinacion Academica
	Si: #8	
	No:#7	
7	Se actualizan los datos manualmente	Coordinacion Academica
8	Se revisan los pendientes de cada estudiante con el INM	Coordinacion Academica
9	¿El estudiante tiene pendientes?	Coordinacion Academica
	Si: #10	
	No: #12	
10	Se envia al estudiante a cancelar lo adeudado a cajas	Coordinacion Academica
11	El estudiante con el comprobante de pago regresa donde el colaborador	Coordinacion Academica
12	Se revisa en las observaciones del sistema los cursos a matriular	Coordinacion Academica
13	Se anotan los códigos de estos en papel	Coordinacion Academica
14	El sistema no genera un filtro de materias, se eliminan los cursos fuera de la lista de códigos	Coordinacion Academica

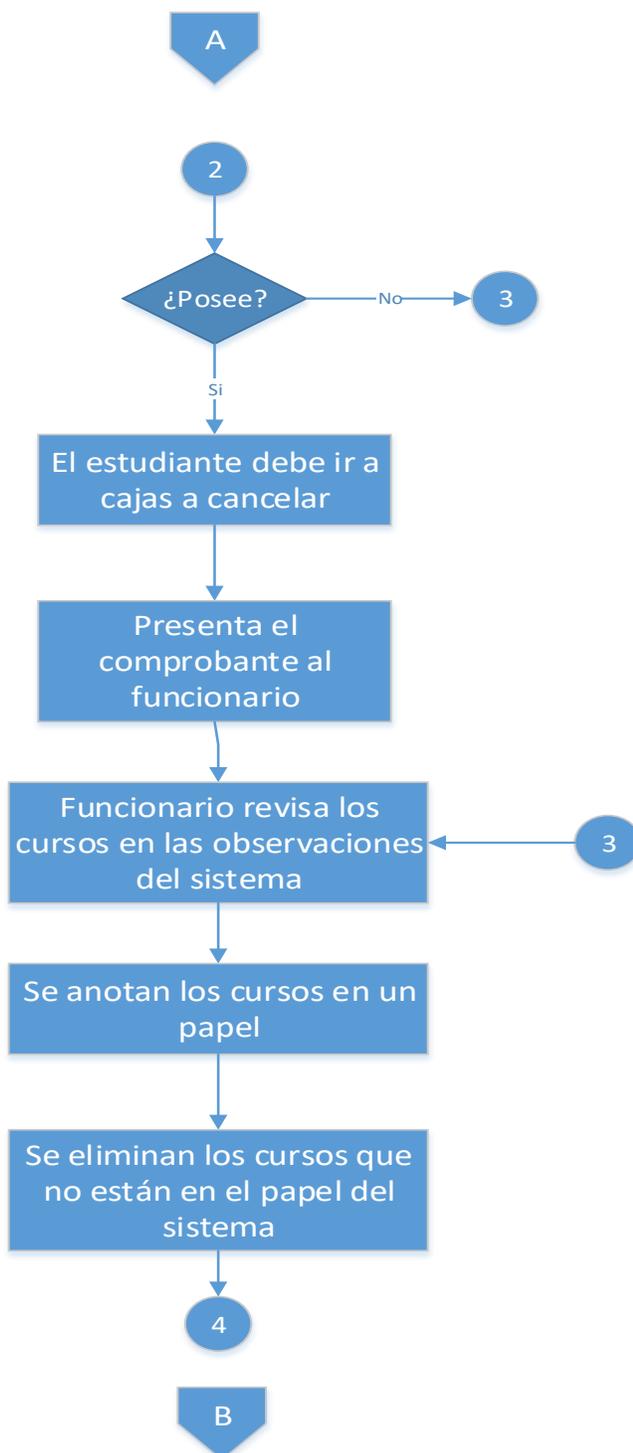
15	El estudiante selecciona los horarios a convenir	Coordinacion Academica
16	Se revisa con el estudiante la información establecida	Coordinacion Academica
17	¿Estan correctas las materias y horarios?	Coordinacion Academica
	Si: #18	
	No: #14	
18	Se imprime Informe de Matrícula y 1 copia	Coordinacion Academica
19	Se imprime Comprobación de Matrícula	Coordinacion Academica
20	Se imprime Carta Compromiso Académico	Coordinacion Academica
21	El colaborador solicita fotografía tamaño pasaporte al estudiante	Coordinacion Academica
22	El estudiante firma la Carta Compromiso	Coordinacion Academica
23	Se brinda el informe de Matrícula y Comprobante de Matrícula al estudiante	Coordinacion Academica
24	El colaborador pega la fotografía a la copia de Informe de Matrícula	Coordinacion Academica
25	Se agrupan los documentos y se archivan provisionalmente en carpetas	Coordinacion Academica
26	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujos



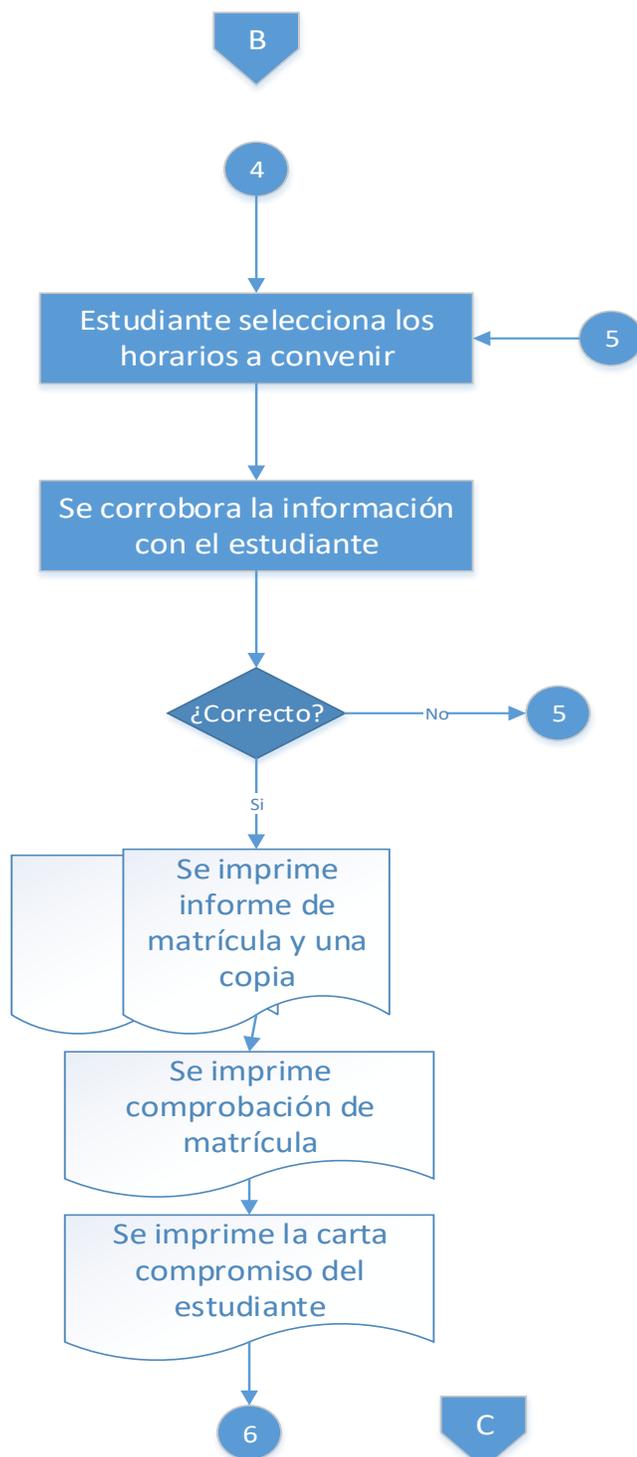
Matrícula

INM



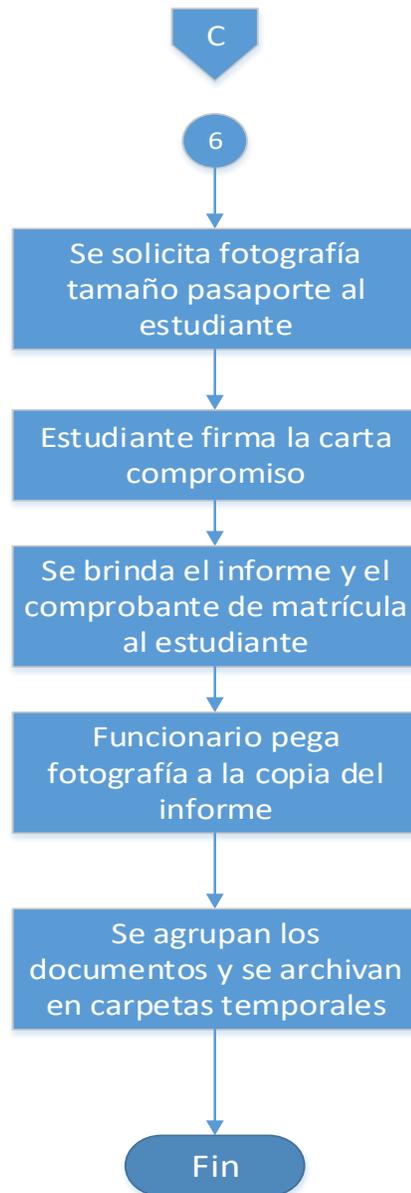
Matrícula

INM



Matrícula

INM



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se procede con la matrícula de todos los estudiantes.
¿Quién lo realiza?	Coordinación Académica, Secretaria Académica y Producción Artística.
¿Dónde se hace el procedimiento?	En el Instituto Nacional de la Música.
¿Cómo se realiza?	El estudiante se presenta a la hora de su matrícula, donde un funcionario le realiza la matrícula en el sistema considerando las materias y horarios a convenir por el estudiante.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Este es el proceso mediante el cual el INM registra a sus estudiantes tanto antiguos como nuevos ingresos en los programas de estudios que se imparten.
¿Cuándo se hace?	Durante el periodo de matrícula, 2 veces al año (febrero y julio) para universitarios. Para los demás estudiantes se hace anual en el mes de febrero.

Conclusiones

- a. Este procedimiento frena de las responsabilidades diarias a todos los colaboradores del INM.
- b. El sistema de matrícula es obsoleto lo cual genera duplicidad de actividades
- c. Posee documentación física innecesaria para el procedimiento, esta información se puede manejar de manera digital.
- d. Se obliga a los estudiantes o los padres de familia a realizar la matrícula de manera presencial.
- e. El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Implementar una plataforma digital que permita una matrícula en línea, además que permita a los estudiantes actualizar los datos necesarios para la matrícula.
- b- Que solo un funcionario realice un control de la realización correcta de cada matrícula de los estudiantes de manera remota, de esta manera no frena las tareas de todos los colaboradores que conforman el INM durante el periodo de matrícula.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.10 Desarrollo de actividades

Código

No presenta.

Descripción general

Consiste en la organización y la logística de cada presentación que se deba realizar durante el año.

Objetivo

Desarrollar la logística necesaria para concretar cada una de las actividades planificadas durante el año.

Responsables

A- Producción Artística.

Alcance

A- Dirección Académica.

B- Utilería.

C- Departamento de conjuntos.

D- Encargado de Bodega e Instrumentos.

Políticas o normas

Para este proceso no existen políticas.

Formularios

A- Contrato de compromiso.

B- Boleta de préstamo de instrumentos.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

A- Microsoft Office Word.

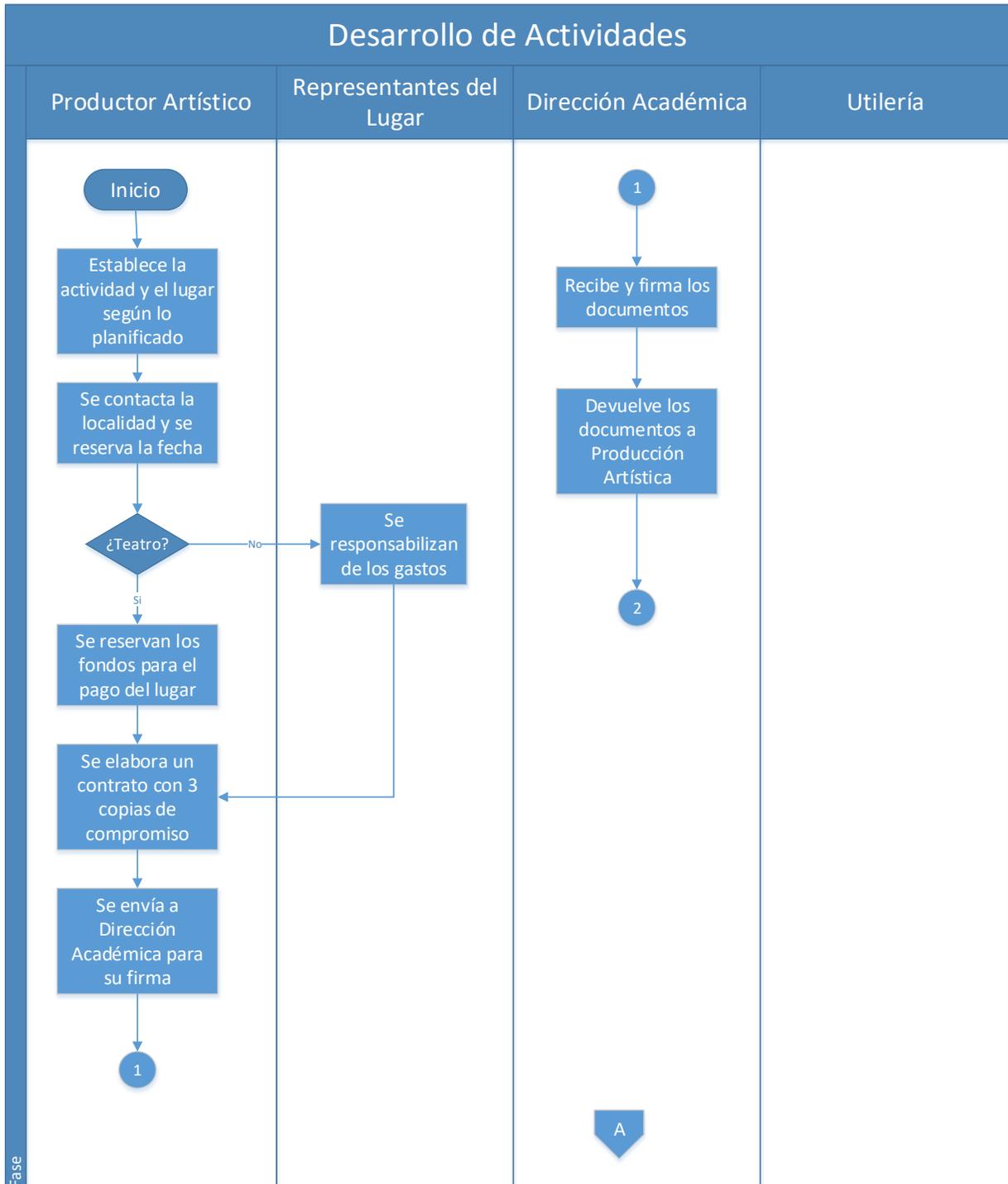
Frecuencia de realización

Semanalmente.

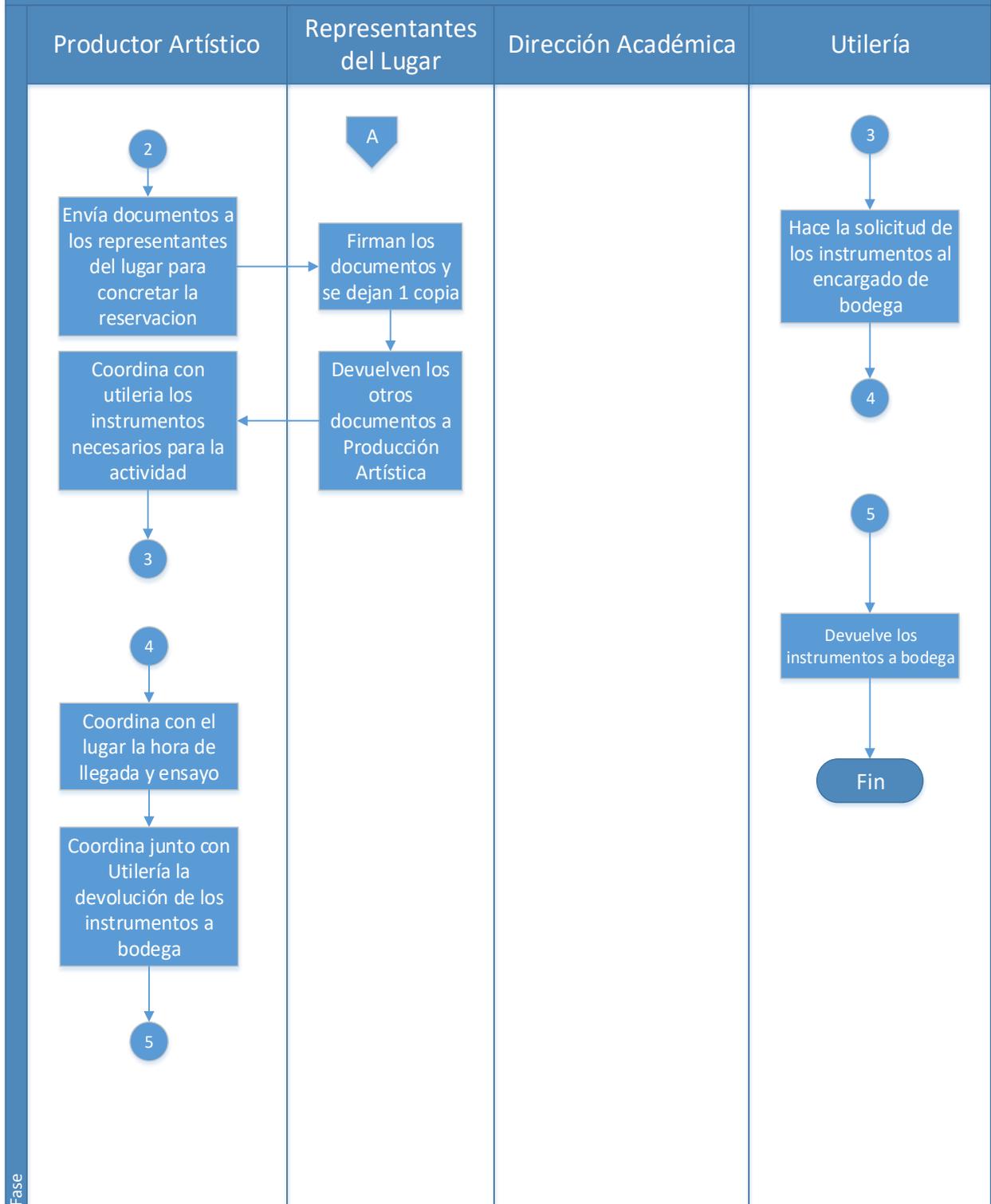
Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Se establece la actividad y lugar que se va a realizar	Productor Artístico
2	Se contacta al lugar establecido: 1- Teatro, 2- Comunidad u otro	Productor Artístico
3	Se hace la reservación del lugar con respecto a las fechas estipuladas	Productor Artístico
4	¿La actividad será en teatro o comunidad?	Productor Artístico
	Teatro: #5	
	Comunidad: #6	
5	Se hace la reservación de fondos para el pago del Teatro	Productor Artístico
6	Los representantes del Lugar se hacen responsables de los costos de la actividad	Representantes del Lugar
7	Se elabora un contrato con 3 copias de la actividad a ejecutar	Productor Artístico
8	Se envía el contrato y sus 3 copias a Dirección Académica para su firma	Productor Artístico
9	Dirección firma los documentos	Dirección Académica
10	Se devuelven los documentos firmados al Productor Artístico	Dirección Académica
11	En envían los documentos a la localidad para concretar la actividad y su firma	Productor Artístico
12	Los encargados del lugar firman y se dejan copia del contrato	Representantes del Lugar
13	Se devuelven los 2 contratos al Productor Artístico	Representantes del Lugar
14	Productor Artístico recibe los contratos	Productor Artístico
15	El Productor Artístico coordina con Utilería los instrumentos que se utilizarán	Productor Artístico
16	Hace la solicitud de los instrumentos al Encargado de Instrumentos	Utilería
17	Coordina la hora de llegada con el lugar de la actividad	Productor Artístico
18	Coordina el ensayo previo al concierto	Productor Artístico
19	Se encarga de la devolución de los instrumentos al Encargado de Instrumentos	Productor Artístico
20	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo



Desarrollo de Actividades



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se hace toda la logística para el desarrollo de las actividades programadas durante el año.
¿Quién lo realiza?	Productor Artístico.
¿Dónde se hace el procedimiento?	Producción Artística.
¿Cómo se realiza?	Conforme las actividades programadas, se procede a reservar las fechas y lugares donde se efectuaran estas. Se completa un contrato de compromiso para la presentación. Luego se hace la solicitud de los instrumentos que se van a utilizar para la actividad para su préstamo y control de reingreso al INM.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Se realiza para establecer las actividades en las fechas programadas y asegurar la realización de estas.
¿Cuándo se hace?	A inicio de año se reservan los lugares que están programados y para cada actividad la solicitud de los instrumentos.

Conclusiones

- a- Este procedimiento no posee actividades que lo atrasen o generen duplicidad de funciones.
- b- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Mantener el procedimiento como está actualmente.
- b- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.11 Distribución de horarios y aulas

Código

No presenta.

Descripción general

Consiste en la correcta distribución de horarios y aulas para los diferentes programas y ensayos que se realizan en el CNM.

Objetivo

Ordenar los horarios conforme los funcionarios lo soliciten para distribuir el espacio físico de manera adecuada.

Responsables

- A- Funcionarios.
- B- Secretaria Académica.
- C- Producción Artística.

Alcance

A- Dirección Académica.

Políticas o normas

Este procedimiento no presenta políticas.

Formularios

A- Boleta de horarios.

B- Tablas de horarios por aula.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

A- Microsoft Office Word.

B- Sistema interno de matrícula.

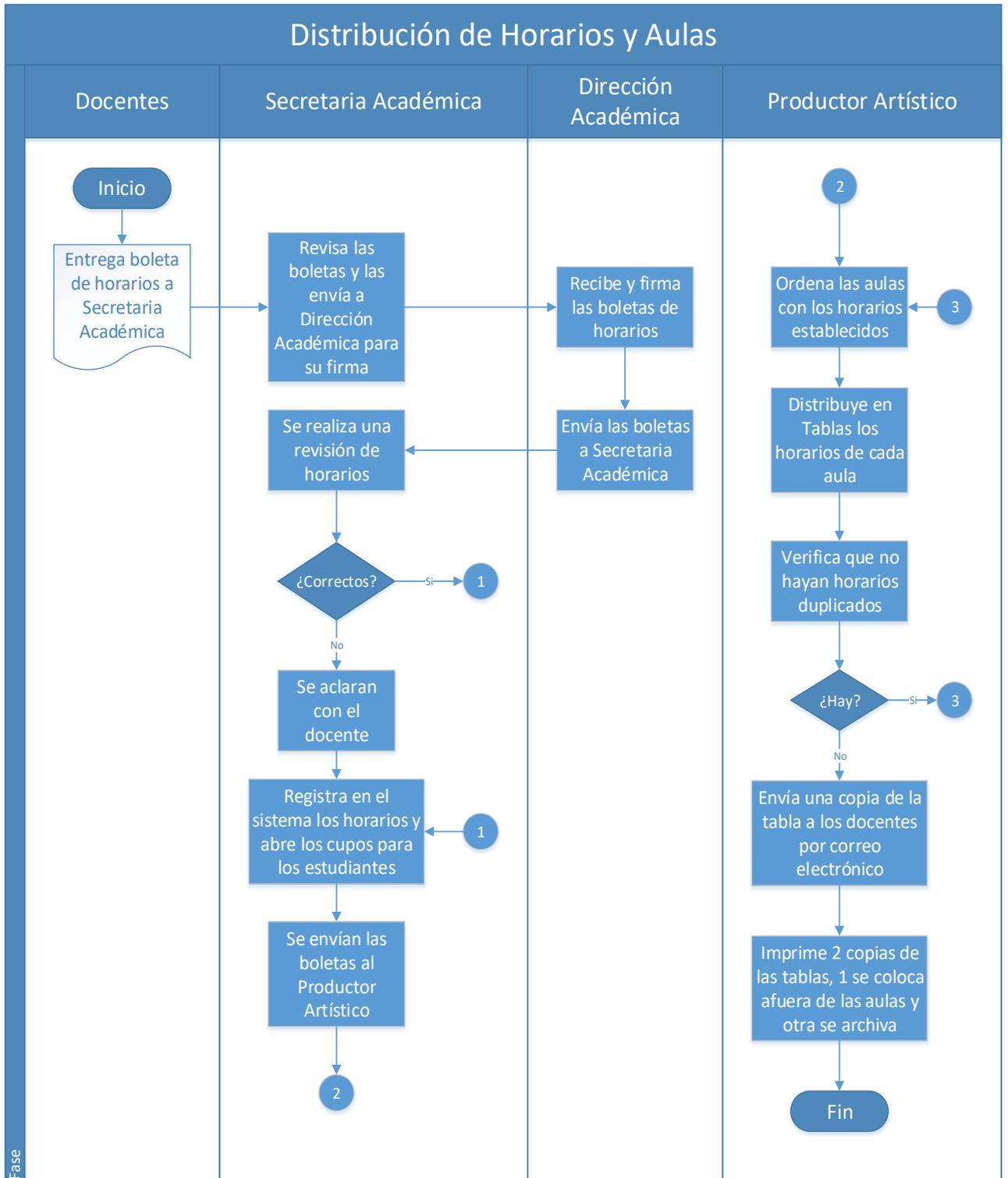
Frecuencia de realización

Anualmente la presentación de los horarios por los docentes y semestralmente la distribución de aulas.

Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Se hace entrega de la boleta de horarios por parte de los profesores para el siguiente curso lectivo	Profesores
2	Secretaria Académica recibe la boleta de horarios	Secretaria Académica
3	Esta se envia a la Dirección Académica para que las firme	Secretaria Académica
4	Dirección Académica firma la boleta	Dirección Académica
5	Se envia la boleta de horarios a Secretaria Académica	Dirección Académica
7	Secretaria Académica realiza una revisión de los horarios	Secretaria Académica
8	¿Estan correctos los horarios?	Secretaria Académica
	Si: #10	
	No: #9	
9	Se consulta con el Profesor para su aclaración	Secretaria Académica
10	Confirmados los horarios, se registran en el sistema y se abren los cupos	Secretaria Académica
11	Las boletas son enviadas al Productor Artístico para el control del area física y su distribución	Secretaria Académica
12	Productor Artístico ordena las aulas conforme los horarios establecidos	Productor Artístico
13	Los horarios se distribuyen en tablas con el horario de cada una de ellas	Productor Artístico
14	Se verifica que ningún horario se vea duplicado	Productor Artístico
15	¿Hay horarios duplicados?	Productor Artístico
	Si: #12	
	No: #16	
16	Se envian una copia de la tabla a los profesores a su correo electrónico	Productor Artístico
17	Se imprimen 2 copias de las tablas	Productor Artístico
18	Se coloca una copia de la tabla en la puerta de el aula correspondiente	Productor Artístico
19	Productor Artístico archiva la segunda copia en un AMPO	Productor Artístico
20	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se definen los horarios y orden del espacio físico dentro el CNM.
¿Quién lo realiza?	La Secretaria Académica y el Productor Artístico.
¿Dónde se hace el procedimiento?	Coordinación Académica.
¿Cómo se realiza?	Se asignan los horarios propuestos por los educadores en el sistema de matrícula, luego con estos datos se asignan las aulas y los cuartos de ensayo para los conjuntos del CNM.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para dar orden y eficacia al proceso educativo.
¿Cuándo se hace?	En noviembre, proyectando los horarios del siguiente periodo lectivo y la distribución de aulas se modifica semestralmente en enero y julio.

Evaluación de formularios

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Distribución de horarios y aulas				
Nombre del Formulario: Boleta de horarios				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?		1	
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?		1	
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?		1	
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?	1		
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	12		

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Distribución de horarios y aulas				
Nombre del Formulario: Tabla de horarios				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?		1	
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?		1	
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?		1	
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?		1	
	Nota General	9		

Conclusiones

- a- El procedimiento posee actividades desorganizadas lo cual genera duplicidad de tareas en el control de la información brindada por parte de los docentes.
- b- El formulario de la “Tabla de Horarios”, se encuentra incompleta sin varios factores que la identifiquen con el INM y que determinen que Departamento es el responsable del horario aprobado.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Primero realizar las consultas con los docentes antes de enviar los horarios a la Dirección Académica.
- b- Identificar la “Tabla de Horarios” con los que identifiquen al INM y los Departamentos responsables de los horarios establecidos.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.12 Compras y contrataciones

Código

No presenta.

Descripción general

Ante la necesidad de una compra o contratación, se realiza el oficio de la solicitud de estos para ser autorizados y que puedan subirse al sistema informático SICOP para que sea efectuada la solicitud.

Objetivo

Solicitar la orden de compra o contratación según las necesidades del INM.

Responsables

A- Productor Artístico.

Alcance

A- Dirección Académica.

B- Proveduría.

C- Presupuesto.

D- Dirección general.

E- Dirección administrativa.

Políticas o normas

A- Cumplir con el protocolo de adjudicación de documentos para realizar las órdenes de compra.

Formularios

A- Oficio de solicitud de compra o contratación.

B- Boleta de condiciones cartelarias.

C- Boleta de especificaciones técnicas.

D- Estudio de razonabilidad de competencia.

E- Certificación de contenido de presupuesto.

F- Solicitud del pedido o servicio.

G- Programación del plan de compras.

H- Resumen técnico de la orden.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de Información

A- Microsoft Office Word.

B- Microsoft Office Excel.

C- SICOP.

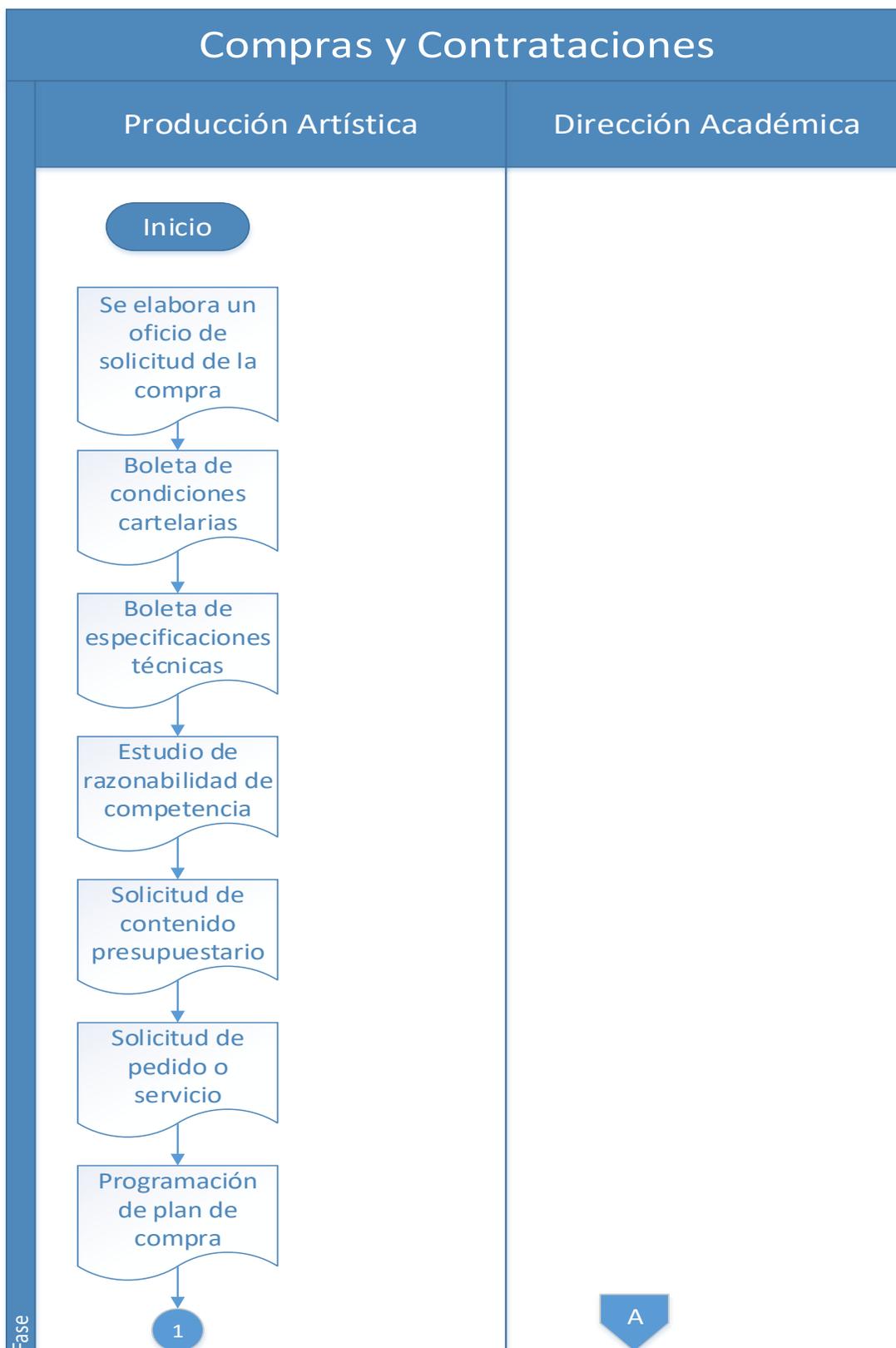
Frecuencia de realización

Semanalmente.

Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Se elabora un oficio de solicitud de compra o contratación a la proveeduría del CNM	Productor Artístico
2	Se le adjunta la boleta de Condiciones Cartelarias con la información solicitada	Productor Artístico
3	Se le adjunta la boleta de Especificaciones Técnicas del bien o servicio con la información solicitada	Productor Artístico
4	Se le adjunta Estudio de Razonabilidad de Competencia de Precios con la información solicitada	Productor Artístico
5	Se le adjunta boleta de Solicitud de Certificación de Contenido Presupuestario con la información Solicitada	Productor Artístico
6	Se le adjunta boleta de Solicitud del Pedido del Bien o Servicio	Productor Artístico
7	Se le adjunta Programación del Plan de Compra para el año en curso	Productor Artístico
8	Se le adjunta un Resumen Técnico de la orden de compra	Productor Artístico
9	Se envía el oficio con todos los documentos a la Dirección Académica para su firma y autorización	Productor Artístico
10	Dirección Académica revisa el oficio con la documentación	Dirección Académica
11	¿Esta el oficio completo?	Dirección Académica
	Si: #13	
	No: #3	
12	Dirección Académica autoriza y firma el oficio	Dirección Académica
13	Se envía el oficio con todos los documentos al Productor Artístico	Dirección Académica
14	Productor Artístico escanea el oficio y los documentos adjuntos	Productor Artístico
15	El oficio digital y los documentos se suben a SICOP	Productor Artístico
16	Se completa el formulario en línea de SICOP	Productor Artístico
17	SICOP genera un Código de Compra	Productor Artístico
18	Este Código se remite a Dirección Académica, Proveeduría y Presupuesto	Productor Artístico
19	Se archiva el oficio y documentos originales	Productor Artístico
20	Acaba el procedimiento	

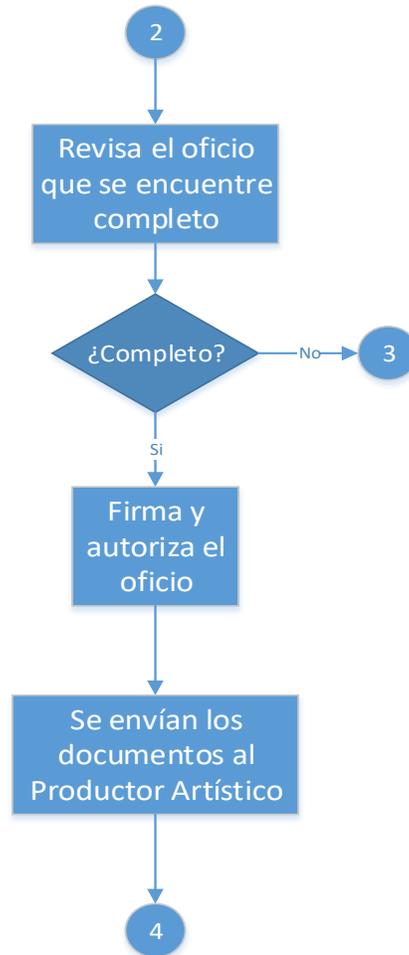
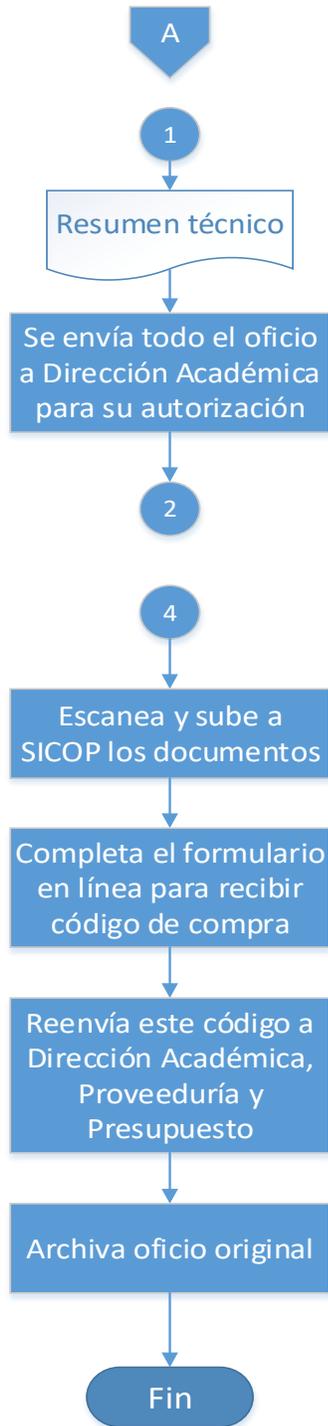
Diagrama de flujo



Compras y Contrataciones

Producción Artística

Dirección Académica



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se elaboran los documentos para las compras o contrataciones necesarias para el INM.
¿Quién lo realiza?	Productor Artístico.
¿Dónde se hace el procedimiento?	En la Producción Artística.
¿Cómo se realiza?	Se elaboran una serie de documentos que justifican las compras o contrataciones, con ello se adjuntan las especificaciones técnicas y las condiciones bajo las cuales se realizaran las compras. También se debe justificar que ya estos gastos están incluidos en el presupuesto anual y programado como tales. La Dirección Académica firma cada uno de ellos y estos son subidos digitalmente a la página SICOP para que ya salga a concurso la licitación.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para satisfacer las necesidades propias del CNM.
¿Cuándo se hace?	Se realiza conforme a la programación de gastos y contrataciones que se había

	estipulado con la asignación de presupuesto.
--	--

Evaluación de formularios

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Compras y contrataciones				
Nombre del Formulario: Oficio de compras				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?	1		
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?		1	
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?		1	
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?		1	
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?		1	
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?		1	
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	9		

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Compras y contrataciones				
Nombre del Formulario: Condiciones cartelarias				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?		1	
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	13		

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Compras y contrataciones				
Nombre del Formulario: Especificaciones técnicas				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?		1	
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	12		

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Compras y contrataciones				
Nombre del Formulario: Razonabilidad de competencias				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?		1	
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	12		

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Compras y contrataciones				
Nombre del Formulario: Solicitud de contenido presupuestario				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General		13	

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Compras y contrataciones				
Nombre del Formulario: Solicitud de pedido				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?		1	
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?		1	
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?		1	
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?		1	
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?		1	
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	8		

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Compras y contrataciones				
Nombre del Formulario: Programación de plan de compras				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?		1	
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?		1	
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?		1	
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?		1	
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?		1	
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?		1	
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General		7	

Conclusiones

- a- Todos los documentos y formularios físicos que componen este procedimiento se consideran innecesarios, aumentan el gasto de papelería y duplica funciones del Productor Artístico.
- b- Tiene duplicidad de actividades por la cantidad de formularios que se deben llenar en físico para luego que sean subidos digitalmente a SICOP.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Manejar todos los formularios digitalmente y que sean aprobados con la firma digital por parte de la Dirección Académica. Esto eliminaría la duplicidad de actividades que posee el procedimiento actualmente.
- b- Evitar el consumo innecesario de papel mediante la Ley 7202 de digitalización de documentos
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.13 Préstamo de instrumentos a estudiantes

Código

No presenta.

Descripción general

Consiste en la entrega de los instrumentos necesarios para que los estudiantes del INM puedan desarrollarse académicamente.

Objetivo

Proveer de los activos necesarios a los estudiantes para su realización académica dentro del INM.

Responsables

A- Encargado de Bodega e Instrumentos.

Alcance

A- Funcionarios.

B- Dirección Académica.

Políticas o normas

Para este proceso no aplican políticas.

Formularios

A- Boleta de solicitud de instrumentos.

B- Contrato formal de préstamo.

C- Letra de cambio.

D- Tarjetas de inventario.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

A- Microsoft Office Word.

B- Sistema interno estudiantil.

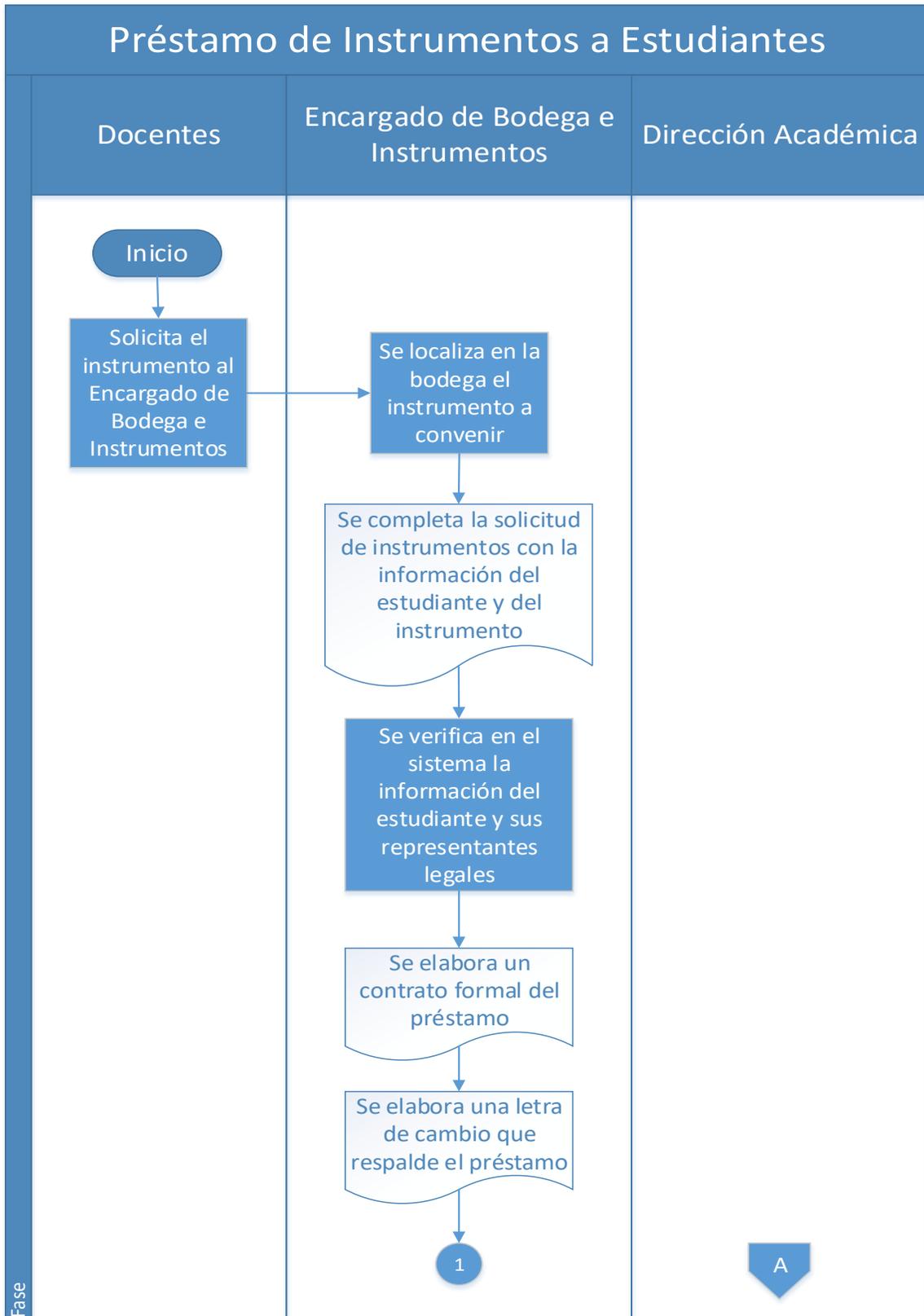
Frecuencia de realización

Anualmente.

Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Profesor solicita el Instrumento al Encargado de Bodega e Instrumentos	Profesores
2	Se busca en la bodega el instrumento a convenir	Encargado de Bodega e Instrumentos
3	Se completa la información del instrumento y el estudiante en la Boleta de Solicitud de Instrumentos	Encargado de Bodega e Instrumentos
4	Se verifica en sistema la información del estudiante y sus representantes legales	Encargado de Bodega e Instrumentos
5	Se elabora contrato formal sobre el préstamo del Instrumento	Encargado de Bodega e Instrumentos
6	Se elabora una letra de cambio que respalde el préstamo	Encargado de Bodega e Instrumentos
7	Se envían los documentos a Dirección Académica para su firma	Encargado de Bodega e Instrumentos
8	Dirección Académica firma el contrato	Dirección Académica
9	Se devuelven los documentos al Encargado de Bodega e Instrumentos	Dirección Académica
10	El Encargado de Bodega e Instrumentos localiza al estudiante o representantes legales	Encargado de Bodega e Instrumentos
11	Se coordina una reunión para la firma de los documentos	Encargado de Bodega e Instrumentos
12	El estudiante o los representantes legales firman el contrato y la letra de cambio	Encargado de Bodega e Instrumentos
13	Se procede con la entrega del Instrumento convenido	Encargado de Bodega e Instrumentos
14	Se registra en el sistema el préstamo del instrumento y el estudiante responsable	Encargado de Bodega e Instrumentos
15	Se respalda la información en tarjetas de inventario	Encargado de Bodega e Instrumentos
16	Se archivan los documentos originales	Encargado de Bodega e Instrumentos
17	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo



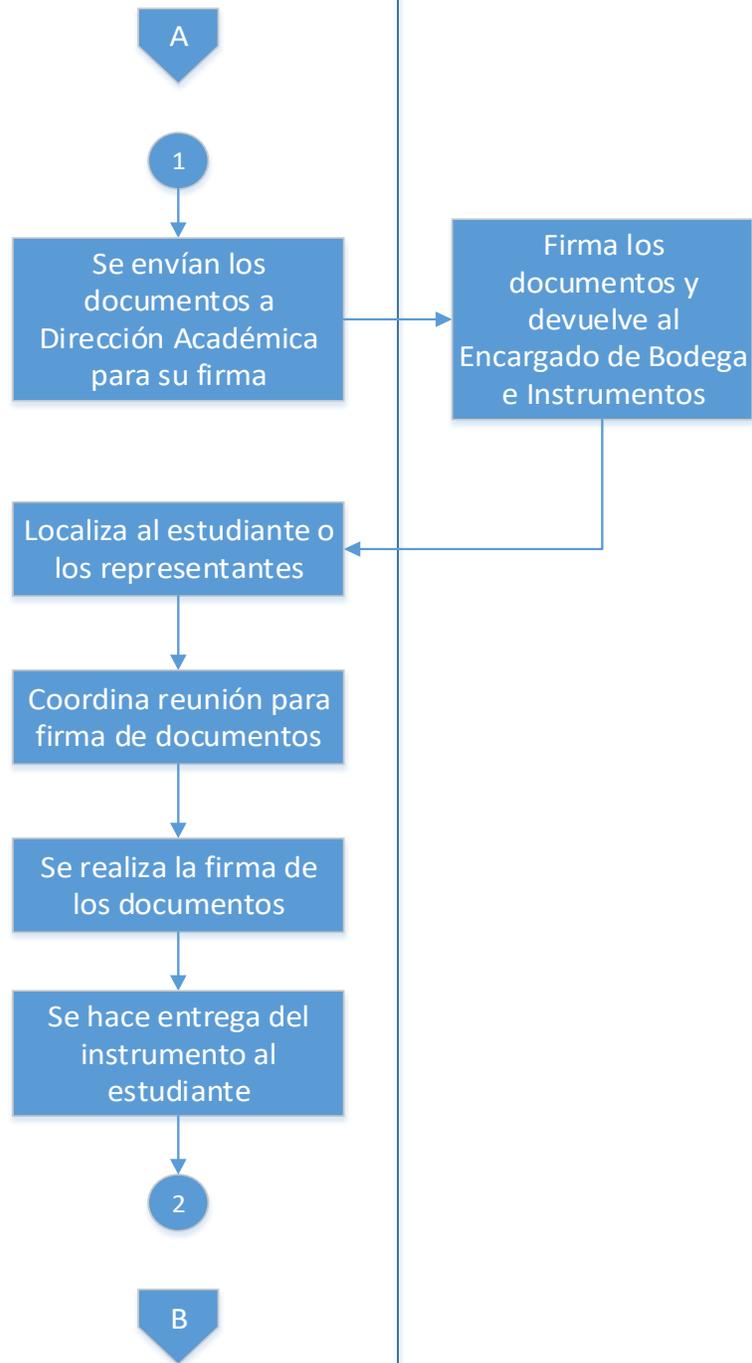
Préstamo de Instrumentos a Estudiantes

Docentes

Encargado de Bodega e Instrumentos

Dirección Académica

Fase



Préstamo de Instrumentos a Estudiantes

Docentes

Encargado de Bodega e Instrumentos

Dirección Académica

B

2

Se registra en el sistema el préstamo del instrumento y el estudiante responsable

Se respalda la información en tarjetas de inventario

Se archivan los documentos originales

Fin

Fase

Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se presta los instrumentos a los estudiantes para su crecimiento académico.
¿Quién lo realiza?	Encargado de Bodega e Instrumentos.
¿Dónde se hace el procedimiento?	Instituto Nacional de la Música.
¿Cómo se realiza?	El profesor asigna un instrumento de la bodega al estudiante, luego se realiza un contrato de responsabilidad sobre el instrumento y una letra de cambio que debe ser firmada por los representantes legales del estudiante. Con toda la documentación completa y autorizada se le da el instrumento al estudiante.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para tener un respaldo del cuidado de los activos del INM.
¿Cuándo se hace?	Al inicio de cada periodo lectivo en el mes de marzo.

Evaluación de formularios

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Préstamo de instrumentos a estudiantes				
Nombre del Formulario: Contrato de préstamo de instrumentos				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?		1	
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	13		

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Préstamo de instrumentos a estudiantes				
Nombre del Formulario: Solicitud de instrumentos				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?		1	
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?		1	
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General		13	

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Préstamo de instrumentos a estudiantes				
Nombre del Formulario: Letra de cambio				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?	1		
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?	1		
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	16		

Conclusiones

- a- Las actividades no generan atrasos, de lo contrario son de control y necesarias para la realización del objetivo final del procedimiento.
- b- El INM carece de un mapa de la bodega de instrumentos que ubique al colaborador dentro de la misma y le permita hacer una búsqueda eficaz de los instrumentos solicitados.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Mantener la estructura del procedimiento.
- b- Realizar un mapa que ubique cada área de la bodega con respecto a sus instrumentos.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.14 Préstamo de instrumentos para giras

Código

No presenta.

Descripción general

Consiste en suplir a los diferentes conjuntos del CNM con los instrumentos necesarios para la realización de las actividades previamente programadas durante el año.

Objetivo

Controlar la salida y entrada de los activos del INM.

Responsables

A- Encargado de Bodega e Instrumentos.

B- Utilería.

Alcance

A- Encargada de bienes.

Políticas o normas

A- El correcto proceso de salida de activos del INM.

Formularios

A- Boleta de préstamo de bienes.

B- Lista de instrumentos.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de Información

Para este proceso no se utiliza ningún sistema tecnológico.

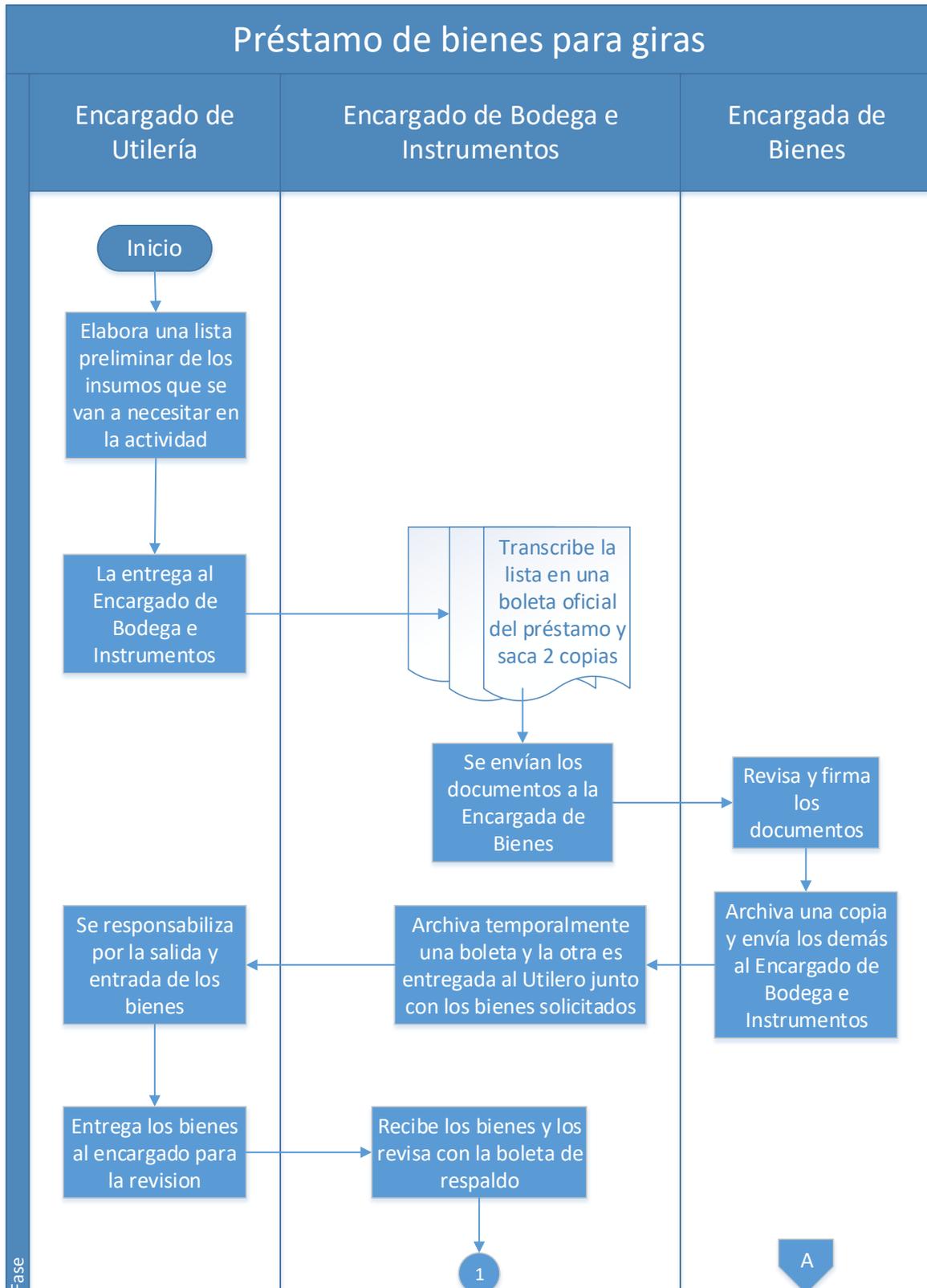
Frecuencia de realización

Siempre que se vaya a realizar una presentación.

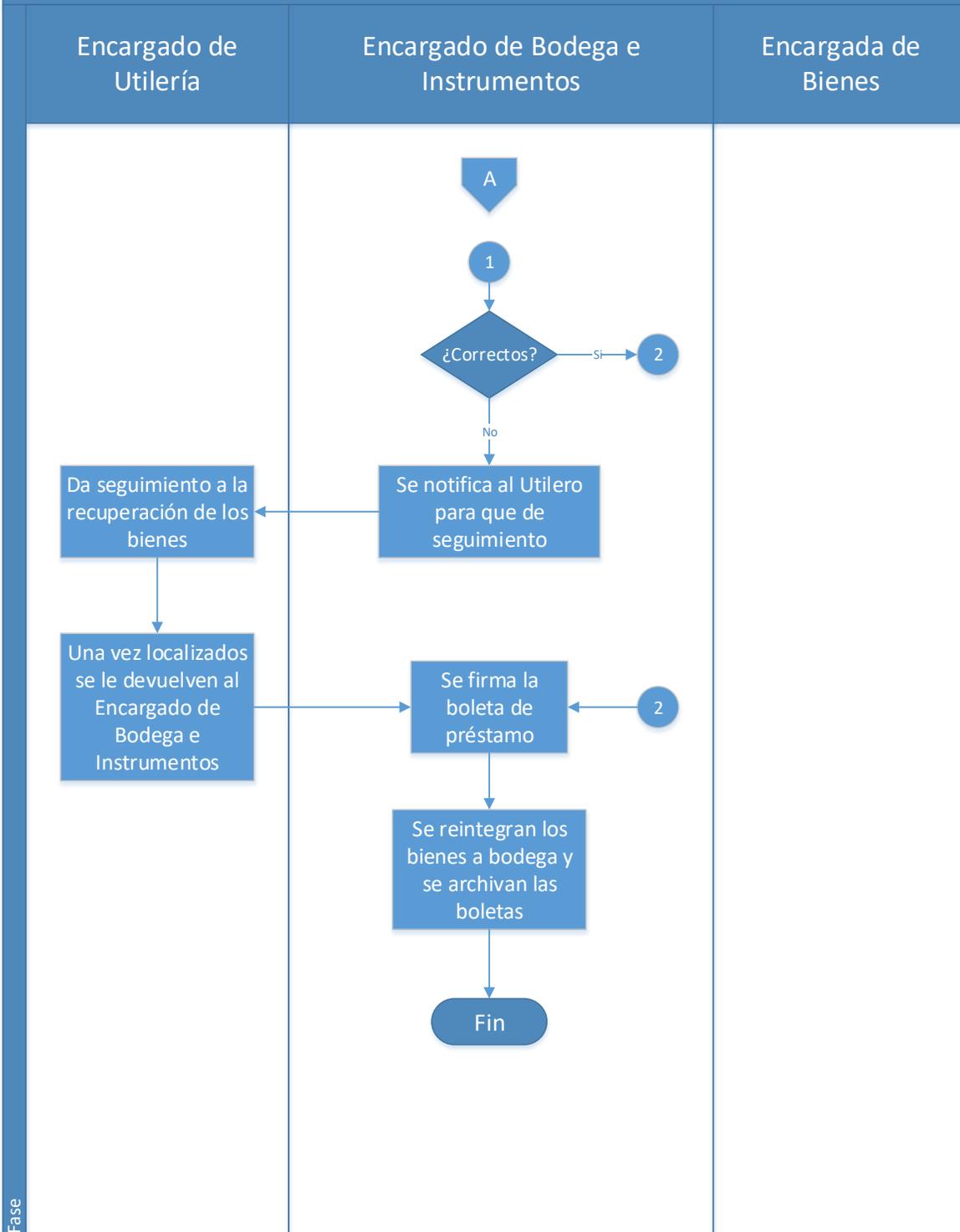
Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	EL Encargado de utileria elabora una lista preliminar de los insumos necesarios para la actividad	Encargado de Utileria
2	El Encargado de Bodega e Instrumentos transcribe la lista en una boleta formal de Préstamo de Activos	Encargado de Bodega e Instrumentos
3	Se imprimen 3 copias de la boleta de Préstamo de Activos	Encargado de Bodega e Instrumentos
4	Se envian los documentos a la Encargada de Bienes del CNM	Encargado de Bodega e Instrumentos
5	Le Encargada de Bienes revisa y firma los documentos	Encargada de Bienes del CNM
6	Se archiva una copia y los demas se envian de nuevo al Encargado de Bodega e Instrumentos	Encargada de Bienes del CNM
7	Encargado de Bodega e Instrumentos archiva temporalmente una copia de la boleta y entrega la otra al Encargado de Utileria	Encargado de Bodega e Instrumentos
8	El encargado hace entrega de los instrumentos al Encargado de utileria	Encargado de Bodega e Instrumentos
9	Encargado de Utileria se lleva los instrumentos a la actividad	Encargado de Utileria
10	Se reciben los instrumentos por parte del Encargado de Bodega e Instrumentos	Encargado de Utileria
11	El Encargado de Bodega e Instrumentos realiza una revisión de los instrumentos con la boleta de respaldo	Encargado de Bodega e Instrumentos
12	¿Estan correctos los instrumentos?	Encargado de Bodega e Instrumentos
	Si: #16	
	No: #13	
13	Encargado de Utileria da seguimiento a la recuperación de los instrumentos	Encargado de Utileria
15	Una vez localizados se devuelven al Encargado de Bodega e Instrumentos	Encargado de Utileria
16	Encargado de Bodega e Instrumentos ubica la Boleta de Préstamos	Encargado de Bodega e Instrumentos
17	Ambos Encargados firman las Boletas de Préstamo	Encargado de Bodega e Instrumentos
18	Se archivan las Boletas de Préstamo	Encargado de Bodega e Instrumentos
19	Acaba el procedimiento	

Diagrama de flujo



Préstamo de bienes para giras



Fase

Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se presta los instrumentos necesarios para cumplir con las actividades programadas durante el año.
¿Quién lo realiza?	El Encargado de Utilería y el Encargado de Bodega e Instrumentos.
¿Dónde se hace el procedimiento?	En el Instituto Nacional de la Música.
¿Cómo se realiza?	Se entrega una lista preliminar de los instrumentos solicitados, la cual pasa a una boleta formal para contar con la autorización de la Encargada de Bienes. Luego se entregan los instrumentos al Encargado de Utilería para que sean utilizados en la actividad.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para tener un respaldo del cuidado de los activos del INM.
¿Cuándo se hace?	Antes de cada actividad programada para cualquier conjunto del CNM.

Evaluación de formularios

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Préstamo de instrumentos para giras				
Nombre del Formulario: Solicitud de instrumentos para gira				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?	1		
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?	1		
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?	1		
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?	1		
13	¿El título esta correctamente posicionado?	1		
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?		1	
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	14		

Conclusiones

- a- No posee una boleta formal para la solicitud de los instrumentos por parte del Utilero al Encargado de Bodega e Instrumentos.
- b- Se puede establecer que el procedimiento se realiza de la manera correcta.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Implementar la boleta formal propuesta para la solicitud de instrumentos por parte del Utilero al Encargado de Bodega e Instrumentos.
- b- Mantener el procedimiento tal y como se realiza actualmente.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.15 Recuperación de instrumentos

Código

No presenta.

Descripción general

Consiste en la recuperación de los instrumentos prestados a los estudiantes que ahora están inactivos del INM.

Objetivo

Recuperar los instrumentos prestados a estudiantes inactivos del INM.

Responsables

- A- Encargado de Bodega e Instrumentos.

Alcance

A- Dirección Académica.

Políticas o normas

Para este proceso no aplica.

Formularios

A- Lista de estudiantes inactivos.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

A- Microsoft Office Outlook.

B- Sistema interno estudiantil.

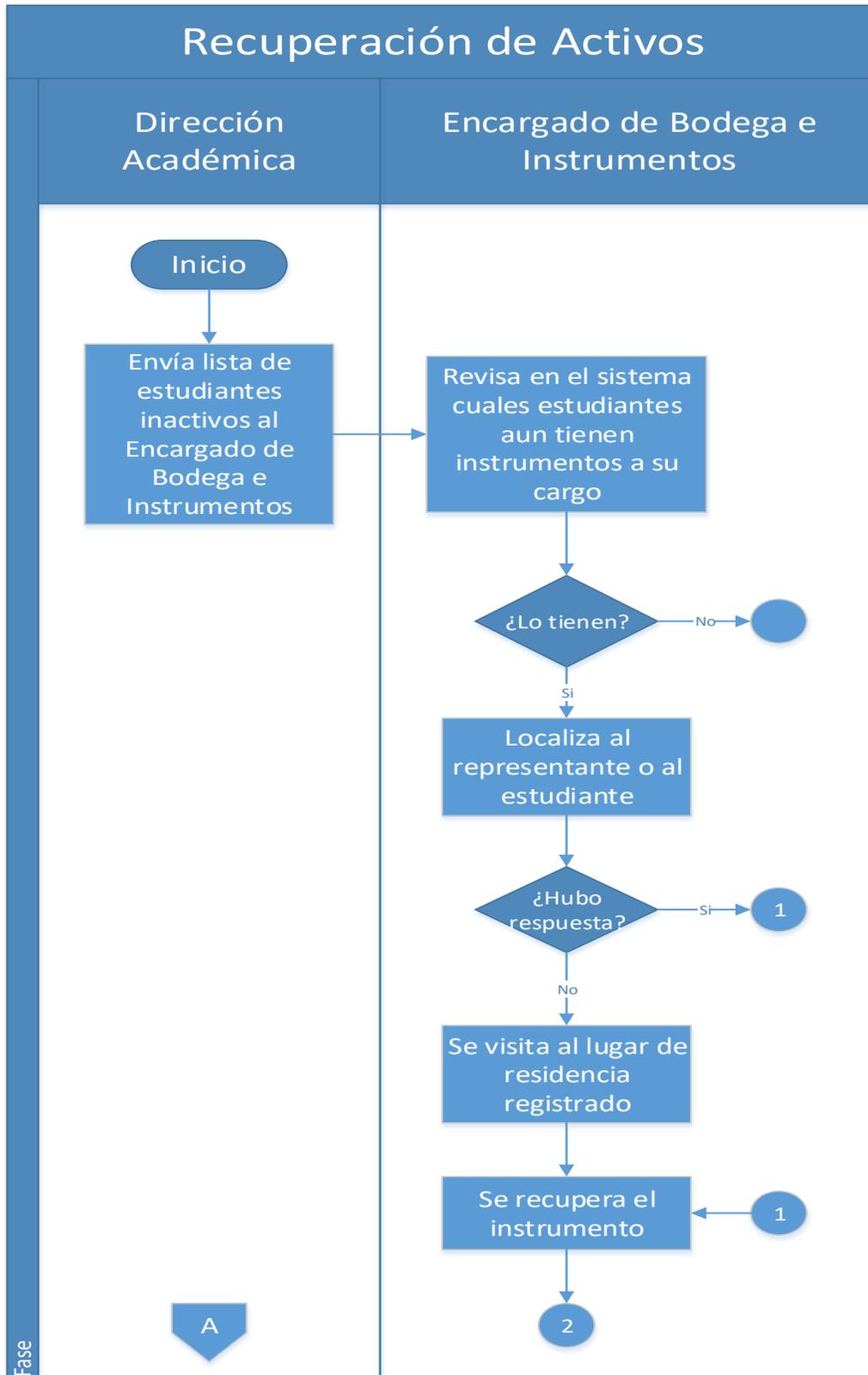
Frecuencia de realización

Anualmente.

Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Dirección Académica envía lista de estudiantes inactivos del INM al Encargado de Bodega e Instrumentos	Dirección Académica
2	El Encargado de Bodega e Instrumentos realiza una revisión en el sistema para verificar cuáles de ellos poseen instrumentos a su cargo	Encargado de Bodega e Instrumentos
3	¿El estudiante ya devolvió el instrumento?	Encargado de Bodega e Instrumentos
	Si: Acaba el proceso	
	No: #4	
4	El Encargado de Bodega e Instrumentos localiza al estudiante o representantes legales	Encargado de Bodega e Instrumentos
5	¿Hubo respuesta por parte del estudiante o los representantes legales?	Encargado de Bodega e Instrumentos
	Si: #7	
	No: #6	
6	El Encargado de Bodega e Instrumentos hace visita al lugar de vivienda registrado en el sistema	Encargado de Bodega e Instrumentos
7	Se recupera el instrumento	Encargado de Bodega e Instrumentos
8	El Encargado de Bodega e Instrumentos le hace devolución de la letra de cambio firmada al estudiante o representante legal	Encargado de Bodega e Instrumentos
9	Se anula el Contrato de Préstamo del Instrumento	Encargado de Bodega e Instrumentos
10	Se registra en el sistema que el estudiante ya no posee el instrumento	Encargado de Bodega e Instrumentos
11	Se resguarda el instrumento en la bodega	Encargado de Bodega e Instrumentos
12	Acaba el procedimiento	

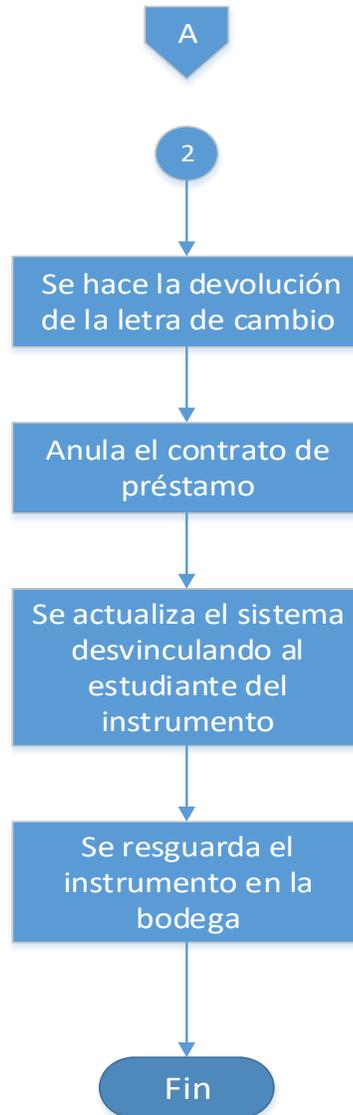
Diagrama de flujo



Recuperación de Activos

Dirección Académica

Encargado de Bodega e Instrumentos



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se busca recuperar los instrumentos de los estudiantes inactivos.
¿Quién lo realiza?	Encargado de Bodega e Instrumentos.
¿Dónde se hace el procedimiento?	Instituto Nacional de la Música.
¿Cómo se realiza?	Se entrega una lista de estudiantes inactivos para que estos sean consultados en el sistema interno, para aquellos que aun posean los instrumentos prestados se les contacta para coordinar la devolución de los mismos.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para la recuperación de instrumentos que son propiedad de la entidad.
¿Cuándo se hace?	Al inicio del periodo lectivo, durante los meses de febrero a abril.

Conclusiones

- a- El procedimiento permite que el instrumento sea llevado por los estudiantes inactivos debido a falta de comunicación previa entre los docentes y la dirección académica.
- b- El Encargado de Bodega e Instrumentos no posee acceso a los datos de los estudiantes que hayan reprobado el curso lectivo.

- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Mejorar la comunicación de los docentes sobre los estudiantes que serán reprobados antes de finalizar el periodo lectivo mediante la entrega de una lista de estos.
- b- Darle un acceso al Encargado de Bodega e Instrumentos a las notas de los estudiantes para que el prevea cuales quedarán inactivos.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.16 Inventario de materiales académicos

Código

No presenta.

Descripción general

Consiste en la realización de un control de activos de la biblioteca, mediante un inventario manual de estos.

Objetivo

Mantener un inventario actualizado de los materiales académicos que posee el INM.

Responsables

A- Bibliotecario.

Alcance

A- Dirección Académica.

Políticas o normas

No aplican políticas para este procedimiento.

Formularios

A- Informe de activos existentes.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

A- Sistema interno.

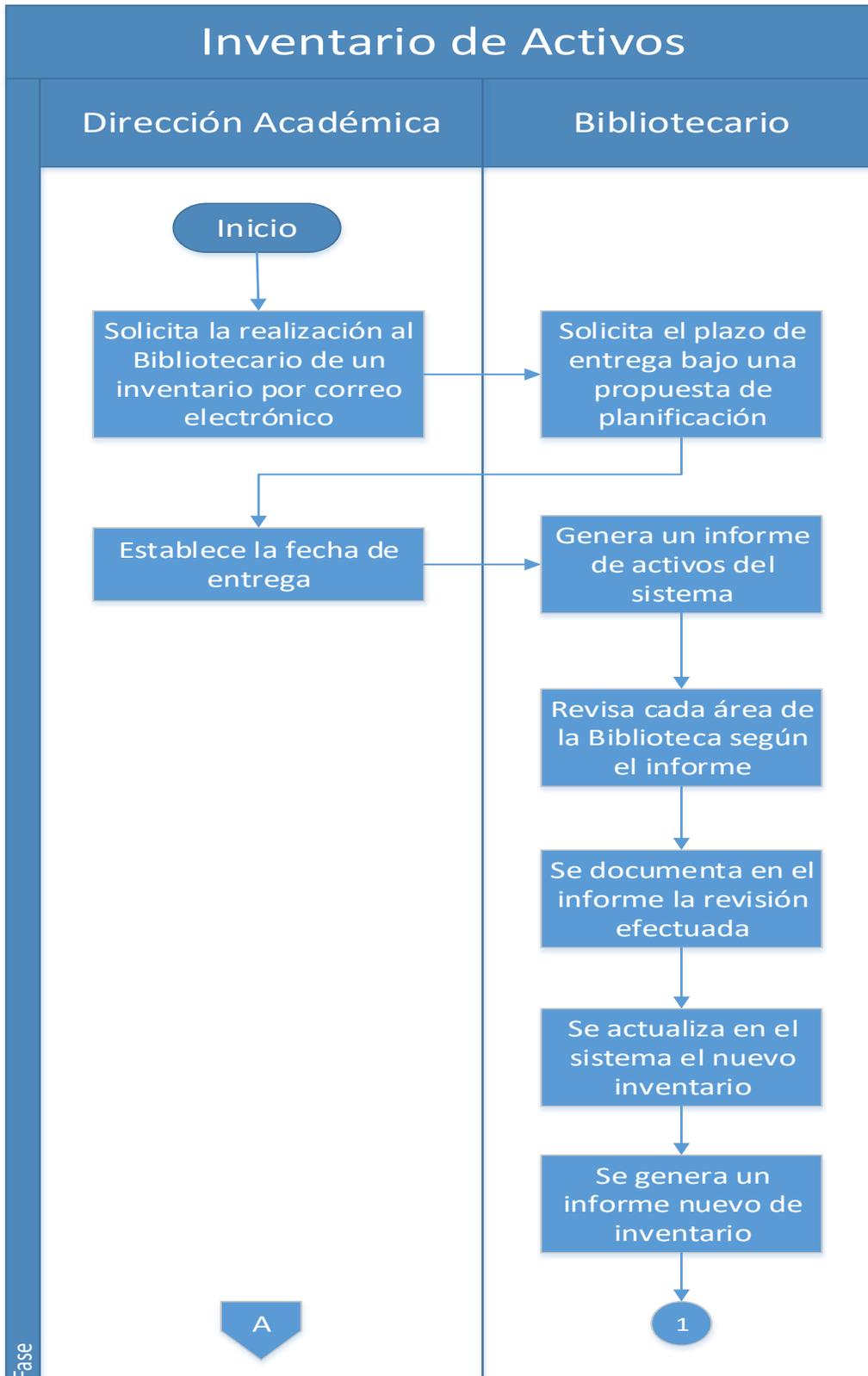
Frecuencia de realización

Anualmente.

Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Dirección Académica solicita al Bibliotecario la realización de un inventario de activos	Dirección Académica
2	Envía de manera escrita por correo electrónico la solicitud del mismo	Dirección Académica
3	El Bibliotecario solicita el plazo de entrega del Inventario bajo una propuesta de planificación	Bibliotecario
4	Dirección Académica establece la fecha de entrega del inventario con respecto a la planificación propuesta por el Bibliotecario	Dirección Académica
5	El Bibliotecario imprime un informe de activos existentes en la Biblioteca	Bibliotecario
6	Se procede a revisar cada área de la biblioteca según el informe	Bibliotecario
7	Se documenta en un informe cada revisión efectuada	Bibliotecario
8	Se actualiza el inventario en el sistema	Bibliotecario
9	Se genera un informe formal de inventario actualizado	Bibliotecario
10	Se envía el informe de forma digital a la Dirección Académica	Bibliotecario
11	Dirección Académica recibe y revisa el inventario	Dirección Académica
12	¿Esta de acuerdo con el inventario?	Dirección Académica
	Sí: #17	
	No: #13	
13	Se envía el inventario con observaciones al Bibliotecario	Dirección Académica
14	Bibliotecario revisa las observaciones	Bibliotecario
15	Realiza los ajustes solicitados	Bibliotecario
16	Se envía el inventario actualizado a la Dirección Académica	Bibliotecario
17	Dirección Académica revisa y autoriza el inventario	Dirección Académica
18	Se archiva de manera digital el informe de inventario actualizado	Dirección Académica
19	Acaba el procedimiento	

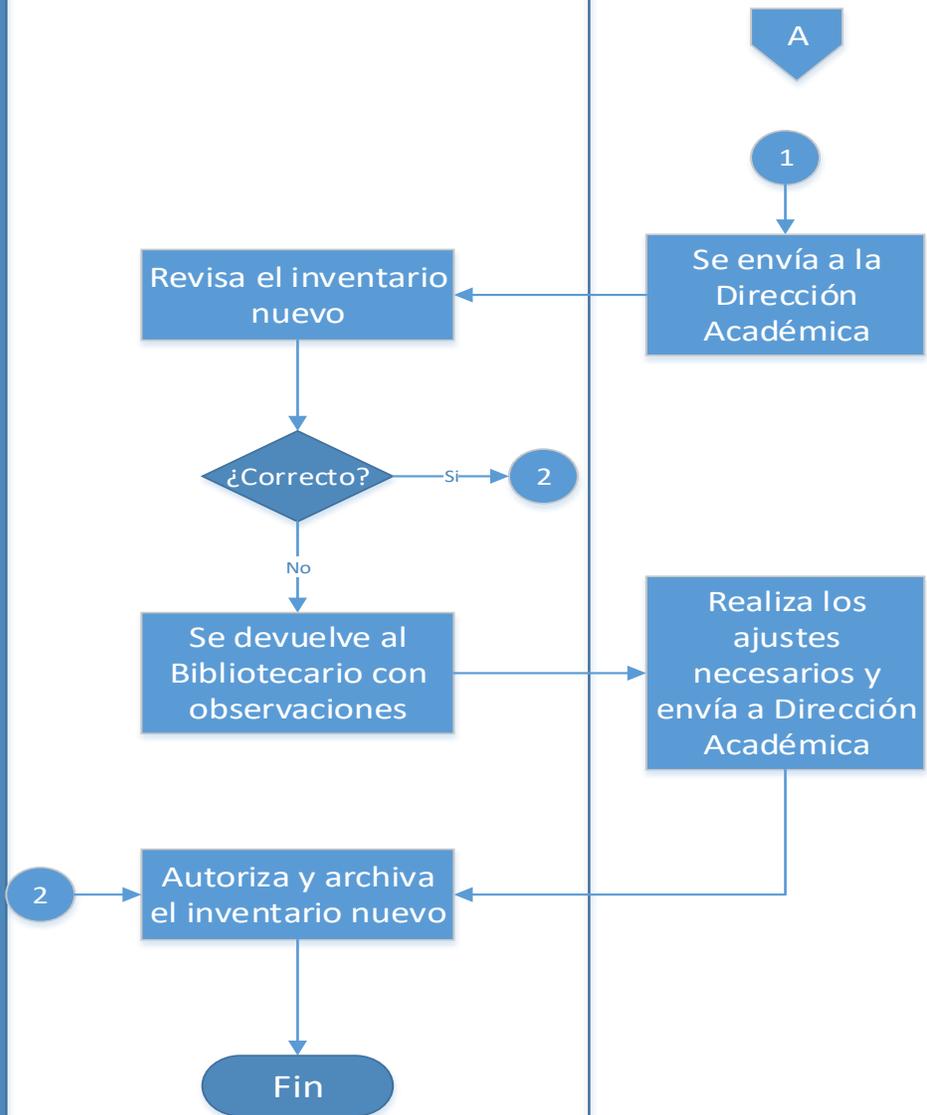
Diagrama de flujo



Inventario de Activos

Dirección Académica

Bibliotecario



Fase

Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se realiza un inventario de los activos de la biblioteca.
¿Quién lo realiza?	El Bibliotecario.
¿Dónde se hace el procedimiento?	La Biblioteca.
¿Cómo se realiza?	Se hace la solicitud del inventario de activos, luego de establecer un plazo de entrega para el informe de inventario se procede a hacer la evaluación de cada activo de la biblioteca y el conteo de los mismos. Con este informe actualizado se procede a comunicar a la Dirección Académica para que este sea ajustado al inventario anterior.
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para tener un control de los activos que se encuentran en la Biblioteca.
¿Cuándo se hace?	Anualmente o en el caso que sea solicitado por la Dirección Académica, normalmente se realiza en enero.

Conclusiones

- a- El procedimiento se realiza de forma correcta y genera los resultados esperados.
- b- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Mantener el procedimiento cómo se maneja actualmente.
- b- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.2.17 Préstamo de materiales académicos

Código

No presenta.

Descripción general

Consiste en suministrar a la población estudiantil, profesores y funcionarios internos del material académico necesario para el desarrollo de su estudio.

Objetivo

Proveer a los funcionarios o estudiantes de material académico.

Responsables

A- Bibliotecario.

Alcance

A- Funcionarios.

B- Estudiantes.

Políticas o normas

Para este proceso no existen políticas.

Formularios

A- Control de Préstamos.

Abreviaturas

No presenta.

Sistemas de información

A- Sistema interno del INM.

B- Sitio de descarga gratuita (IMSLP).

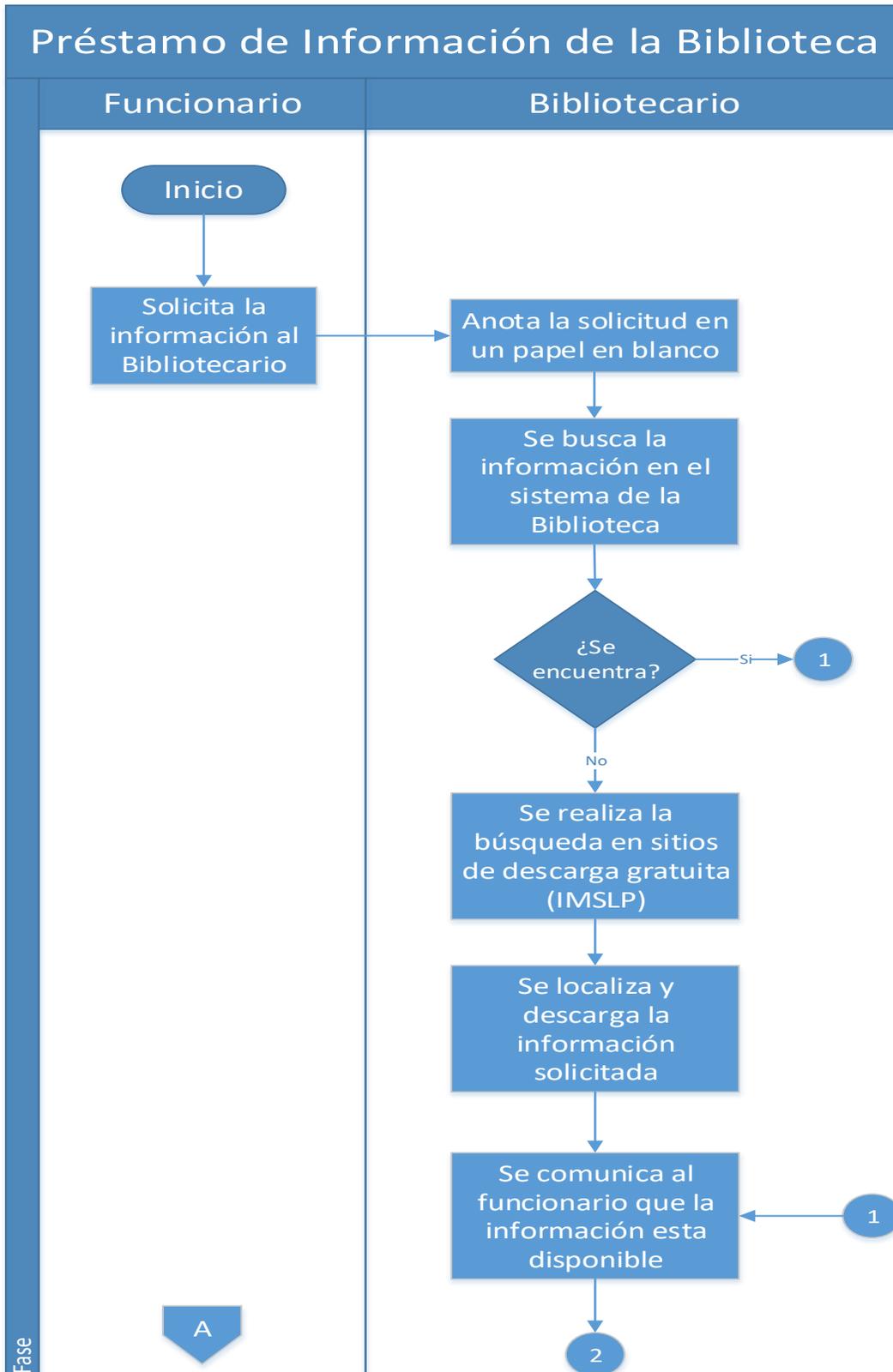
Frecuencia de realización

Diariamente.

Tabla de descripción de actividades

Paso	Descripción del Procedimiento	Responsable
0	Inicio del Procedimiento	
1	Funcionario solicita la información al Bibliotecario	Funcionario
2	Bibliotecario anota la solicitud en un papel en blanco	Bibliotecario
3	Se realiza la búsqueda de la información en el Sistema de la Biblioteca	Bibliotecario
4	¿Se encuentra en el sistema de información?	Bibliotecario
	Si: #9	
	No: #6	
5	Se ubica la información dentro de la Biblioteca	Bibliotecario
6	Se realiza la búsqueda de la información en sitios de descarga de partituras gratuitas (IMSLP)	Bibliotecario
7	Se localiza la información solicitada en el sitio	Bibliotecario
8	Se descarga la información solicitada	Bibliotecario
9	Se comunica al funcionario solicitante que la información esta a disposición	Bibliotecario
10	Funcionario define si la necesita en físico o digital	Funcionario
11	¿La desea en físico o digital?	Funcionario
	Físico: #12	
	Digital: #16	
12	Se le consulta si necesita copias adicionales	Bibliotecario
13	¿Necesita copias adicionales?	Funcionario
	Si: #14	
	No: #15	
14	Se sacan la cantidad de copias solicitadas	Bibliotecario
15	Se procede a entregarlas personalmente	Bibliotecario
16	Si se solicita en digital se escanea el documento	Bibliotecario
17	Se envia por correo electronico al funcionario	Bibliotecario
18	Se archiva la información en el sistema de la biblioteca	Bibliotecario
19	Acaba el procedimiento	

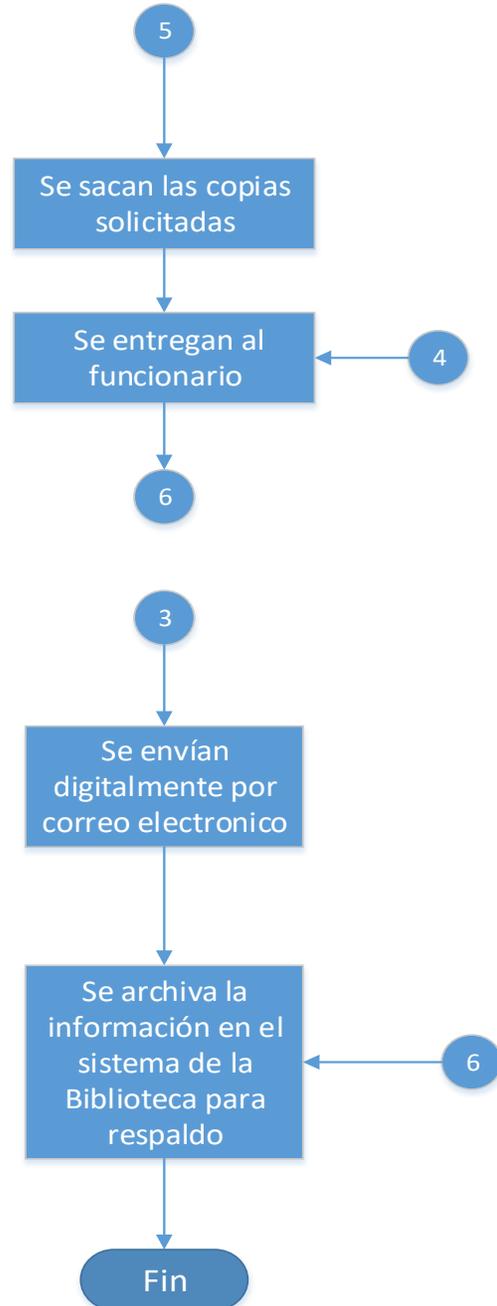
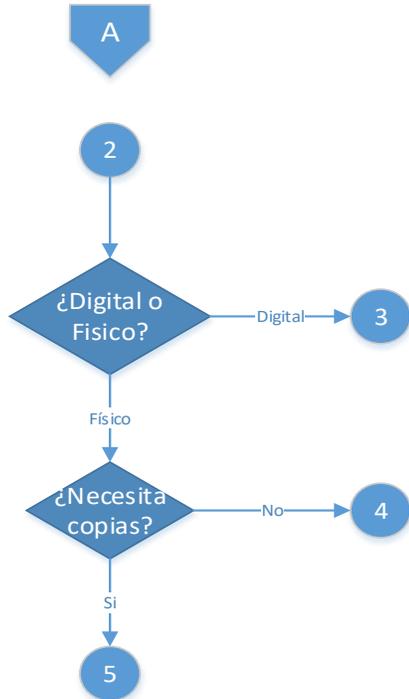
Diagrama de flujo



Préstamo de Información de la Biblioteca

Funcionario

Bibliotecario



Análisis del procedimiento

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se hace?	Se prestan las partituras solicitadas a los funcionarios o estudiantes que la soliciten.
¿Quién lo realiza?	El Bibliotecario.
¿Dónde se hace el procedimiento?	La Biblioteca.
¿Cómo se realiza?	<p>Se hace la solicitud de la partitura requerida, luego esta es ubicada en la biblioteca para ser enviada o entregada de manera física o digital al solicitante.</p> <p>En cuyo caso que esta partitura no se encuentre en la biblioteca se debe buscar y descargar de páginas en internet para poder ser entregada al solicitante lo antes posible.</p>
¿Por qué se hace el procedimiento?	Para poder ayudar a los funcionarios y estudiantes con los medios y materiales académicos que les permita ejecutar sus tareas diarias.
¿Cuándo se hace?	Cada vez que se hace la solicitud de material académico.

Evaluación de Formularios

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento : Préstamo de Materiales Académicos				
Nombre del Formulario: Control de Préstamos				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?	1		
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?	1		
3	¿Incluye el logo de la institución?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?	1		
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?	1		
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?	1		
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?	1		
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?		1	
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?		1	
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?	1		
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?	1		
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?		1	
13	¿El título esta correctamente posicionado?		1	
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?	1		
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?	1		
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?	1		
	Nota General	11		

Conclusiones

- a- No se hace uso de la boleta de Control de Préstamos para que le brinde un respaldo al Bibliotecario sobre la información solicitada.
- b- El procedimiento se realiza de forma correcta y genera los resultados esperados.
- c- El procedimiento carece de la documentación formal que organice el desarrollo del mismo.

Recomendaciones

- a- Hacer uso de la boleta de Control de Préstamos para que permita al Bibliotecario tener como respaldo documental de las solicitudes y el responsable de estas.
- b- Mantener el procedimiento como se realiza actualmente.
- c- Documentar el procedimiento para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.3 Situación Actual Puestos

El INM carece de un manual de puestos que permita a los colaboradores a limitar sus funciones y a dar un orden interno de las mismas.

4.4 Descripción de los puestos

4.4.1 Directora Académica

Nombre del puesto:

Directora Académica.

Objetivo del puesto.

Dirigir el INM en cuanto a clima organizacional como presupuestario, además, de cumplir con las obligaciones con el Consejo Académico y la Jefaturas.

Descripción General del puesto.

Debe cumplir con los objetivos organizacionales, y controlar el presupuesto anual asignado por el MCJD.

Unidad administrativa

Instituto Nacional de la Música.

Jefe Inmediato

Dirección General del CNM.

Funciones

- A- Administra el presupuesto anual del INM.
- B- Maneja el talento humano del INM.
- C- Participa en reuniones del Consejo Académico.
- D- Vela por el cumplimiento del reglamento.
- E- Crea y concreta nuevos proyectos para el INM.
- F- Atiende todas las necesidades de las demás áreas del CNM.
- G- Vela por el cumplimiento de las responsabilidades de los educadores con sus tareas diarias y sus estudiantes.

Relaciones laborales.

Internas.

- A- Dirección General
- B- Dirección del MCJD
- C- Productor Artístico
- D- Secretaria Académica
- E- Coordinadora Académica
- F- Encargado de Bodega e Instrumentos
- G- Funcionarios Educadores

Externa

- A- Público en General
- B- Representantes de otras academias de música alrededor del mundo
- C- Otros departamentos del CNM

Responsabilidades.

Por equipo y materiales.

Equipos informáticos y documentos físicos relacionados al INM.

Por manejo de información confidencial

Maneja la información gerencial y presupuestaria del INM.

Por dinero y valores

No maneja dinero.

Por utilizar equipo de protección necesaria

No utiliza ningún equipo de protección.

Supervisión

Recibida

A- Dirección General del CNM.

B- Ministerio de Cultura Juventud y Deportes.

Ejercida

A- Productor Artístico.

B- Secretaria Académica.

C- Coordinadora Académica.

D- Encargado de Bodega e Instrumentos.

E- Bibliotecario.

F- Personal operativo del CNM.

Condiciones de trabajo

Ejecuta las labores en una oficina donde pasa un 50% del tiempo, mientras que también ejecuta labores de control en los ensayos musicales de las diferentes bandas que conforman el CNM. Con respecto a la iluminación, temperatura, limpieza, ventilación y humedad se presentan en muy buenas condiciones para desarrollar sus funciones.

Esfuerzos

Físico.

El esfuerzo físico es muy bajo, pero si debe estar en constante movimiento en las diferentes áreas del CNM.

Mental.

Posee alto desgaste mental, debido al constante control de que todas las funciones se cumplan y el manejo del talento humano que conforma el INM.

Preparación académica

El ocupante del puesto debe poseer

A-Carrera Universitaria en Administración Empresarial

Experiencia

Como mínimo dos a tres años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos en computación

A- Conocimiento de paquete de Office.

B- Conocimiento de Windows.

Capacitaciones

- A- Capacitación en manejo de personal.
- B- Capacitación relacionada al área musical.

Requisitos legales

- A- Profesional inscrito en el Colegio respectivo.
- B- Conocimientos avanzados en Administración Pública.

Horario

Para el puesto se maneja un horario de oficina.

Día	Jornada
Lunes	de 8am a 4pm
Martes	de 8am a 4pm
Miércoles	de 8am a 4pm
Jueves	de 8am a 4pm
Viernes	de 8am a 4pm
Sabado	Día libre
Domingo	Día libre

Además, este puesto tiene jornadas extraordinarias cuando se ejecutan actividades fuera de los horarios ordinarios.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se realiza?	Este puesto realiza funciones de control del talento humano y de asignación del presupuesto anual. Además, debe crear proyectos nuevos que le den competitividad al CNM en el mercado musical. Debe también analizar
-------------------------	--

	<p>reglamentos internos para mantenerlos actualizados y conforme las nuevas tendencias en el manejo del talento humano. La persona que desempeñe este puesto debe también ser la cara del INM frente a actividades tanto internas como externas.</p>
<p>¿Quién lo realiza?</p>	<p>MM. Gabriela Mora Fallas</p>
<p>¿Dónde se realiza?</p>	<p>Las actividades cotidianas las realiza en una oficina dentro del INM, pero también debe movilizarse en las instalaciones del CNM para coordinar los ensayos de los diferentes conjuntos.</p>
<p>¿Cómo lo realiza?</p>	<p>Para la realización de las labores utiliza equipo de cómputo y suministros de oficina.</p>
<p>¿Por qué se realiza?</p>	<p>Es fundamental para dirigir el INM tanto administrativa como académicamente. Entre las funciones que se incluyen son la asignación del presupuesto, el manejo del talento humano, la coordinación con los profesores y el logro de las lecciones establecidas. Debe estar atenta a la asignación y supervisión de tareas a otros colaboradores dentro del INM.</p>

¿Cuándo se realiza?	Las funciones organizacionales las realiza diariamente.
---------------------	---

Conclusiones

- a- El puesto posee mucho apoyo por parte de la Secretaria Académica y el Productor Artístico, lo cual aligera sus responsabilidades diarias.
- b- El puesto realiza funciones acorde con la naturaleza del mismo.
- c- El puesto no posee un colaborador que pueda sustituir el desarrollo de las actividades o tarea en caso de que la persona a cargo no se encuentre dentro del INM.
- d- El puesto carece de la documentación formal que organice los límites y alcances de sus funciones dentro del INM.

Recomendaciones

- a- Mantener su relación de colaboración con la Secretaria Académica.
- b- Aligera un poco de su relación de ayuda al Productor Artístico, este último está bastante cargado de tareas y papeleos.
- c- Asignar un colaborador que sea de apoyo en las funciones para el puesto cuando el responsable esté ausente.
- d- Documentar el puesto para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.4.2 Productor Artístico

Nombre del puesto:

Productor Artístico.

Objetivo del puesto.

Planificar, coordinar y producir todas las actividades artísticas de los conjuntos del INM, además de la planificación de compras y contrataciones para las diferentes áreas del mismo.

Descripción General del puesto.

Consiste en la coordinación de todas las actividades planificadas durante el año, desde la reservación de los lugares, métodos de transporte y los instrumentos a utilizar. También, realiza las solicitudes cartelarias para la compra o contratación de bienes y servicios necesarios para mantener el INM en funcionamiento.

Unidad administrativa

Instituto Nacional de la Música.

Jefe Inmediato

Dirección Académica.

Funciones

- A- Planificar y organizar los campamentos de verano de los diferentes grupos del INM
- B- Planificar la temporada de conciertos
- C- Planificar y organizar los ensayos para conciertos
- D- Organizar giras a nivel nacional e internacional
- E- Realizar carteles para la contratación de servicios, compra de bienes y suministros
- F- Recepción de los servicios, bienes y suministros
- G- Manejo y recepción de las facturas a pagar

Relaciones laborales.

Internas.

- A- Dirección general del CNM
- B- Dirección Académica
- C- Proveduría del CNM
- D- Dirección Administrativa
- E- Encargado de Bienes
- F- Secretaria Académica
- G- Dirección de Conjuntos del INM

Externa

- A- Asociados del Desarrollo
- B- Escuelas o Colegios
- C- Municipalidades
- D- Proveedores

Responsabilidades.

Por equipo y materiales.

Equipos informáticos, documentos físicos relacionados al INM.

Por manejo de información confidencial

El manejo de información presupuestaria y de asociaciones de desarrollo que colaboran con el INM.

Por dinero y valores

No maneja dinero.

Por utilizar equipo de protección necesaria

No utiliza ningún equipo de protección.

Supervisión

Recibida

Este puesto posee una supervisión mínima por parte de la Dirección Académica.

Ejercida

No supervisa ningún colaborador.

Condiciones de trabajo

Ejecuta las labores en una oficina por lo tanto pasa mayormente sentado. Con respecto a la iluminación, temperatura, limpieza, ventilación y humedad se presentan en muy buenas condiciones para desarrollar sus funciones.

Esfuerzos

Físico.

El esfuerzo físico es mínimo para ser considerado.

Mental.

Maneja un nivel muy alto de concentración para poder ejecutar todas sus labores sin fallo alguno.

Preparación académica

El ocupante del puesto debe poseer

A-Educación Universitaria en Administración de Empresas o carrera afín

Experiencia

Se requiere como mínimo de 2 a 3 años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos en computación

- A- Conocimiento de paquete de Office
- B- Conocimiento de Windows

Capacitaciones

- A- Capacitación en el uso de sistema informático SICOP
- B- Capacitación en el uso de sistema informático BOS

Requisitos legales

- A- Profesional ingresado al Colegio respectivo

Horario

Para el puesto se maneja un horario de oficina

Dia	Jornada
Lunes	de 8am a 4pm
Martes	de 8am a 4pm
Miércoles	de 8am a 4pm
Jueves	de 8am a 4pm
Viernes	de 8am a 4pm
Sabado	Dia libre
Domingo	Dia libre

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se realiza?	Entre las funciones que se realiza en este puesto se encuentran: el desarrollo de actividades, la apertura a licitaciones de compras y contrataciones, toda la logística para cumplir con los conciertos de todos los conjuntos que conforman el CNM. También
-------------------------	---

	<p>asigna la distribución física de las instalaciones del CNM para poder cumplir los objetivos académicos.</p>
<p>¿Quién lo realiza?</p>	<p>Arend Luis Vargas Sotela.</p>
<p>¿Dónde se realiza?</p>	<p>Las actividades de este puesto se realizan en una oficina con ayuda de equipos de cómputo y suministros de oficina.</p>
<p>¿Cómo lo realiza?</p>	<p>Para la solicitud de compras y contrataciones, se sigue una lista de documentos para poder justificar la necesidad del gasto que se va a realizar y luego subir cada documento a la página de SICOP para tener el respaldo digital de estos. Además que para el desarrollo de las actividades debe coordinar y reservar las fechas y los fondos necesarios para poder ejecutarlas, y junto al Encargado de Bodega e Instrumentos preparar los activos necesarios para cumplir con las actividades y conciertos programados.</p>
<p>¿Por qué se realiza?</p>	<p>Para poder cumplir con los objetivos y presentaciones de los diferentes conjuntos del CNM. Además de proveer de bienes y servicios al CNM que les permita seguir su</p>

	giro de negocio y el funcionamiento del mismo.
¿Cuándo se realiza?	Diariamente.

Conclusiones

- a- El nombre del puesto no se relaciona con las actividades que realiza.
- b- Es un puesto muy cargado de responsabilidades de mucha concentración y cuidado lo cual puede generar errores humanos.
- c- El puesto no posee un colaborador que pueda sustituir el desarrollo de las actividades o tarea en caso de que la persona a cargo no se encuentre dentro del INM.
- d- El puesto carece de la documentación formal que organice los límites y alcances de sus funciones dentro del INM.

Recomendaciones

- a- Se debería cambiar el nombre del puesto a “Coordinador de Logística”.
- b- Aligerar algunas responsabilidades del puesto, que puedan ser ejecutadas por colaboradores operativos.
- c- Asignar un colaborador que sea de apoyo en las funciones para el puesto cuando el responsable esté ausente.
- d- Documentar el puesto para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.4.3 Coordinadora Académica

Nombre del puesto:

Coordinadora Académica.

Objetivo del puesto.

Coordinar todos los servicios académicos dentro del INM, junto con los programas brindados por la UNED.

Descripción General del puesto.

Ejecuta todas las actualizaciones curriculares y académicas dentro del INM, además, funciona como enlace con los programas brindados por la UNED a los estudiantes universitarios del instituto.

Unidad administrativa

Coordinación Académica.

Jefe Inmediato

Dirección Académica.

Funciones

- A- Atiende al estudiantado, personal docente y padres de familia
- B- Enlace con la UNED para hacer las actualizaciones, mejoramientos y fluidez de los procesos pertinentes al convenio que se tiene con ellos
- C- Administración de la página de Facebook
- D- Atención a consultas del público general sobre el INM
- E- Realiza el proceso de matrícula para todo el estudiantado
- F- Coordina con las jefaturas y el consejo diversos procesos académicos

Relaciones laborales.

Internas.

- A- Dirección Académica
- B- Secretaria Académica

Externa

- A- Personal de la UNED
- B- Padres o encargados de los estudiantes
- C- Público en general

Responsabilidades.

Por equipo y materiales.

Equipos informáticos y documentos físicos relacionados al INM.

Por manejo de información confidencial

Para este puesto no hay manejo de información confidencial.

Por dinero y valores

No maneja dinero.

Por utilizar equipo de protección necesaria

No utiliza ningún equipo de protección.

Supervisión

Recibida

Este puesto posee una supervisión mínima por parte de la Dirección Académica.

Ejercida

No supervisa ningún colaborador.

Condiciones de trabajo

Ejecuta las labores en una oficina, por lo que el ocupante del puesto pasa mayormente sentado. Con respecto a la iluminación, temperatura, limpieza, ventilación y humedad se presentan en muy buenas condiciones para desarrollar sus funciones, y el ingreso de ruido es elevado por la cercanía con las aulas de aprendizaje musical.

Esfuerzos

Físico.

El esfuerzo físico es mínimo para ser considerado.

Mental.

Alta concentración para poder ejercer sus funciones académicas y con el convenio de la UNED.

Preparación académica

El ocupante del puesto debe poseer

A-Carrera Universitaria en Música y/o docencia musical

Experiencia

Como mínimo un año de experiencia en puestos de coordinación.

Conocimientos en computación

A- Conocimiento de paquete de Office

B- Conocimiento de Windows

Capacitaciones

No es necesario para el puesto

Requisitos legales

No hay requerimientos legales para el puesto.

Horario

Para el puesto hay 24 horas presenciales durante la semana, distribuidas según las necesidades y disposición de la persona a cargo. Ya que la persona también realiza labores de docencia dentro del CNM.

Día	Jornada
Lunes	de 1pm a 4pm
Martes	de 8am a 3pm
Miércoles	de 12md a 3pm
Jueves	de 8am a 3pm
Viernes	de 8am a 3pm
Sabado	Dia libre
Domingo	Dia libre

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se realiza?	Se responsabiliza de todos los servicios que se brindan en el INM en cuanto a evaluación, malla curricular, programas de estudio, enlace con la UNED y coordinación con las Jefaturas en cuanto a los temas anteriores. También brinda la atención al personal docente, estudiantil y
-------------------------	---

	padres de familia en aspectos académicos y de evaluación.
¿Quién lo realiza?	Lic. Karina Varela Campos
¿Dónde se realiza?	Las actividades de este puesto se realizan en una oficina con ayuda de equipos de cómputo y suministros de oficina.
¿Cómo lo realiza?	Las funciones se realizan mediante estudios curriculares constantes y actualizaciones del sistema de matrícula y las tablas de Excel para el mejor control y manejo de la información estudiantil y académica de estos.
¿Por qué se realiza?	Para mantener actualizadas las mallas curriculares y un orden interno. También para tener una fluidez de información eficiente con la ÜNED y el convenio universitario que manejan.
¿Cuándo se realiza?	Diariamente.

Conclusiones

- a- El puesto posee una carga innecesaria de funciones debido al sistema estudiantil obsoleto que posee el INM.
- b- La colaboradora también se desempeña como docente dentro del INM, lo cual, le limita el tiempo dedicado al puesto.

- c- El puesto no posee un colaborador que pueda sustituir el desarrollo de las actividades o tarea en caso de que la persona a cargo no se encuentre dentro del INM.
- d- El puesto carece de la documentación formal que organice los límites y alcances de sus funciones dentro del INM.

Recomendaciones

- a- Implementar una plataforma digital que permita llevar los expedientes estudiantiles actualizados de manera automática, y que solo se realice una función de control interno.
- b- La colaboradora puede desempeñar ambos puestos simultáneamente sin necesidad de modificar el convenio ya establecido por el Instituto y la colaboradora a cargo del puesto.
- c- Asignar un colaborador que sea de apoyo en las funciones para el puesto cuando el responsable esté ausente.
- d- Documentar el puesto para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.4.4 Secretaria Académica

Nombre del puesto:

Secretaria Académica.

Objetivo del puesto.

Digitar y actualizar los registros académicos y la custodia de expedientes de los estudiantes.

Descripción General del puesto.

Llevar los registros físicos y digitales de los estudiantes, ingresando al sistema la información de la matrícula y custodiando los expedientes de cada alumno.

Unidad administrativa

Coordinación Académica.

Jefe Inmediato

Dirección Académica.

Funciones

- A. Mantener actualizado los expedientes de los estudiantes.
- B. Registrar las notas, estados de los estudiantes (activo-inactivo), por medio de la recepción de boletas entregadas por los profesores.
- C. Recibir con la debida autorización de jefaturas las boletas de horarios de los profesores ingresando al sistema cada una de ellas.
- D. Asistir a las sesiones del Consejo Académico, tomar las notas correspondientes, elaborar el acta, enviarla a cada uno de los miembros para su respectiva aprobación y por último se formaliza en el libro de actas.
- E. Brindar constancias y certificaciones.
- F. Atención de estudiantes y padres de familia, por vía personal y telefónica.

Relaciones laborales.

Internas.

- A. Coordinación Académica.
- B. Consejo Académico.

Externa

- A. UNED

Responsabilidades.

Por equipo y materiales.

Equipos informáticos y documentos físicos relacionados al INM.

Por manejo de información confidencial

Expedientes estudiantiles.

Por dinero y valores

No posee responsabilidad por manejo de dinero.

Por utilizar equipo de protección necesaria

No utiliza ningún equipo de protección.

Supervisión

Recibida

Este puesto posee una supervisión mínima por parte de la Dirección Académica.

Ejercida

No supervisa ningún colaborador.

Condiciones de trabajo

Ejecuta las labores en una oficina, por lo que el ocupante del puesto pasa mayormente sentado. Con respecto a la iluminación, temperatura, limpieza y ventilación se presentan en muy buenas condiciones para desarrollar sus funciones, pero la humedad es bastante alta y el ingreso de ruido es elevado por la cercanía con las aulas de aprendizaje musical.

Esfuerzos

Físico.

El esfuerzo físico es mínimo para ser considerado.

Mental.

Mantiene mucha concentración en su área de trabajo por el manejo de información para digitalizar e ingresar en los sistemas.

Preparación académica

El ocupante del puesto debe poseer

- A. Técnico en Secretaria
- B. Bachillerato Educación Media.

Experiencia

El ocupante debe poseer al menos dos años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos en computación

- A- Conocimiento de paquete de Office
- B- Conocimiento de Windows

Capacitaciones

No es necesario para el puesto.

Requisitos legales

- A- Tener como mínimo Bachillerato en Educación Media.

Horario

Para el puesto se maneja un horario de oficina

Día	Jornada
Lunes	de 8am a 4pm
Martes	de 8am a 4pm
Miércoles	de 8am a 4pm
Jueves	de 8am a 4pm
Viernes	de 8am a 4pm
Sabado	Dia libre
Domingo	Dia libre

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se realiza?	Lleva un registro académico digital y físico de los estudiantes, además, custodia los expedientes de estos. Recibe las boletas de notas y horarios por parte de los educadores para que sean ingresados al sistema estudiantil. También se encarga de elaborar las actas correspondientes a las reuniones del Consejo Académico, así como generar constancias o certificaciones solicitadas por el personal del INM.
¿Quién lo realiza?	Gioconda Acuña Carranza
¿Dónde se realiza?	Las actividades de este puesto se realizan en una oficina con ayuda de equipos de cómputo y suministros de oficina.
¿Cómo lo realiza?	El correcto manejo de la información académica estudiantil y actualizando los expedientes tanto digitales como físicos. También con el orden e ingreso al sistema de los horarios establecidos por los profesores y la activación de ellos en la próxima matrícula de los estudiantes. Además, de formalizar las reuniones del

	Consejo Académico con la elaboración de las actas con los temas y decisiones tratados en dicha reunión. Para la elaboración de constancias y certificados debe digitalarlos y autorizarlos para que sean entregados al solicitante.
¿Por qué se realiza?	Para mantener actualizadas las mallas curriculares y un orden interno. También para salvaguardar los expedientes y evitar conflictos y daños con estos. Por el poco personal en el INM, también es importante consolidar los acuerdos que se tomen en el Consejo Académico, y la atención al personal en cuanto a documentos legales.
¿Cuándo se realiza?	Estas funciones se realizan en el momento de ser requeridas.

Conclusiones

- a- El puesto realiza funciones duplicadas por el sistema estudiantil obsoleto que posee el INM.
- b- El puesto desarrolla funciones acordes a la naturaleza del mismo.
- c- El puesto no posee un colaborador que pueda sustituir el desarrollo de las actividades o tarea en caso de que la persona a cargo no se encuentre dentro del INM.

- d- Colabora con la Dirección Académica en muchas funciones de digitalización y tareas operativas.
- e- La oficina de trabajo tiene el acceso a la bodega de instrumentos, lo cual genera humedad y tránsito de personal constante.
- f- El puesto carece de la documentación formal que organice los límites y alcances de sus funciones dentro del INM.

Recomendaciones

- a- Implementar una plataforma digital que permita llevar los expedientes y registros estudiantiles con mayor eficacia.
- b- Mantener las funciones del puesto.
- c- Asignar un colaborador que sea de apoyo en las funciones para el puesto cuando el responsable esté ausente.
- d- Continuar apoyando a la Dirección Académica.
- e- Acondicionar una entrada a la bodega que se encuentre fuera de la oficina de la Secretaría Académica.
- f- Documentar el puesto para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.4.5 Encargado de Bodega e Instrumentos

Nombre del puesto:

Encargado de Bodega e Instrumentos.

Objetivo del puesto.

Correcto manejo de los instrumentos musicales para estudiantes y músicos del INM.

Descripción General del puesto.

Consiste en la elaboración de los contratos y las letras de cambio para respaldar el préstamo de instrumentos a los estudiantes del INM. También controla el préstamo de estos a los músicos del instituto para las actividades programadas durante el año.

Unidad administrativa

Instituto Nacional de la Música.

Jefe Inmediato

Dirección Académica.

Funciones

- A- Brinda atención al público general, funcionarios y estudiantes del INM
- B- Encargado de los suministros de oficina y limpieza del INM
- C- Elabora contratos para el préstamo de los instrumentos
- D- Mantiene el orden de la bodega de instrumentos
- E- Controla la salida y entrada de instrumentos
- F- Recupera instrumentos préstamos a estudiantes inactivos del INM

Relaciones laborales.

Internas.

- A- Dirección Académica
- B- Producción Artística
- C- Utilería
- D- Encargada de Bienes

Externa

- A- Público en general

Responsabilidades.

Por equipo y materiales.

Equipos informáticos, documentos físicos relacionados al INM, todos los activos de la bodega y suministros de oficina y limpieza.

Por manejo de información confidencial

Maneja los contratos y letras de cambio de cada préstamo de instrumentos.

Por dinero y valores

No maneja dinero.

Por utilizar equipo de protección necesaria

No utiliza ningún equipo de protección.

Supervisión

Recibida

Este puesto posee una supervisión mínima por parte de la Dirección Académica.

Ejercida

No supervisa ningún colaborador.

Condiciones de trabajo

Ejecuta las labores en una oficina con acceso por parte del personal del INM, lo cual permite que pueda haber pérdidas de activos. Con respecto a la iluminación, temperatura, limpieza, ventilación y humedad se presentan en muy buenas condiciones para desarrollar sus funciones.

Esfuerzos

Físico.

El esfuerzo físico es considerable, ya que debe movilizar los instrumentos por las instalaciones.

Mental.

Debe mantenerse concentrado durante su jornada laboral, debido al orden para el control de los instrumentos que se prestan y se devuelven por parte de los estudiantes o músicos.

Preparación académica

El ocupante del puesto debe poseer

A-Bachillerato en Educación Media

Experiencia

No se requiere experiencia para este puesto.

Conocimientos en computación

A- Conocimiento de paquete de Office

B- Conocimiento de Windows

Capacitaciones

No se requieren capacitaciones para el puesto.

Requisitos legales

No hay requerimientos legales para el puesto.

Horario

Para el puesto se maneja un horario de oficina.

Dia	Jornada
Lunes	de 8am a 4pm
Martes	de 8am a 4pm
Miércoles	de 8am a 4pm
Jueves	de 8am a 4pm
Viernes	de 8am a 4pm
Sabado	Dia libre
Domingo	Dia libre

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se realiza?	La elaboración de contratos para el préstamo de instrumentos a los estudiantes, además, del préstamo de estos a funcionarios internos para las actividades programadas. Resguarda los instrumentos en la bodega y la mantiene ordenada. Se encarga de los suministros de oficina y limpieza del INM, y de su resguardo. Además, debe recuperar los instrumentos que no hayan sido devueltos por los estudiantes inactivos de la institución.
¿Quién lo realiza?	Heiner Oviedo Hernández

¿Dónde se realiza?	En la oficina y la bodega de instrumentos que se encuentran dentro del INM.
¿Cómo lo realiza?	Para el préstamo de instrumentos debe elaborar una boleta con las especificaciones de este, para luego formalizar el contrato de préstamo y la letra de cambio respectiva; con estos documentos firmados por los responsables de los estudiantes se precede a la entrega del instrumento. Cuando se presta instrumentos a funcionarios solo debe llenarse una boleta de solicitud que contiene las especificaciones del instrumento y el periodo por el cual se va a prestar este. También, se le otorga una lista de estudiantes inactivos del INM que poseen los instrumentos para que se les contacte y se puedan recuperar los mismos.
¿Por qué se realiza?	Para tener un respaldo del cuidado de los activos del INM,
¿Cuándo se realiza?	Los contratos se realizan anualmente luego del periodo de matrícula, la recuperación de instrumentos durante los primeros

	meses del año y el manejo de la bodega y los suministros diariamente.
--	---

Conclusiones

- a- El colaborador aparece en planilla en el puesto de Misceláneo, lo cual no va acorde a las tareas que realiza dentro del INM.
- b- El puesto desarrolla funciones acorde a la naturaleza de este.
- c- El puesto no posee un colaborador que pueda sustituir el desarrollo de las actividades o tarea en caso de que la persona a cargo no se encuentre dentro del INM.
- d- No utiliza equipo de protección para el manejo de los instrumentos pesados y la manipulación de ellos dentro de las instalaciones del INM.
- e- El puesto carece de la documentación formal que organice los límites y alcances de sus funciones dentro del INM.

Recomendaciones

- a- Inscribir al colaborador en el puesto acorde a sus funciones.
- b- Mantener las tareas actuales.
- c- Asignar un colaborador que sea de apoyo en las funciones para el puesto cuando el responsable esté ausente.
- d- Brindarle equipo de protección al colaborador para el manejo de los instrumentos como una "faja industrial".
- e- Documentar el puesto para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.4.6 Bibliotecario

Nombre del puesto:

Bibliotecario.

Objetivo del puesto

Suministrar los materiales necesarios para el estudio y desarrollo de sus funciones dentro del INM.

Descripción General del puesto

Custodia todos los activos bibliotecarios del INM, y con ellos debe proveer de todos los materiales solicitados por los funcionarios, estudiantes y profesores del instituto.

Unidad administrativa

Biblioteca del INM.

Jefe Inmediato

Dirección Académica.

Funciones

- A- Manejo de todos los materiales académicos físicos y digitales de la biblioteca.
- B- Elaboración de copias de documentación a todos los funcionarios del INM
- C- Colaboración con la logística de eventos dentro del INM
- D- Diseño de programas y videos informáticos
- E- Salvaguardar documentación confidencial del INM
- F- Manejo del equipo audiovisual del INM

Relaciones Laborales

Internas

- A- Dirección Académica
- B- Producción Artística
- C- Funcionarios del INM

Externas

A- Casas Editoriales

B- Dependencias del MCJD

Responsabilidades

Por equipo y materiales

Tiene a su cargo el material académico físico y digital de la biblioteca del INM.

Por manejo de información confidencial

Maneja partituras confidenciales para el INM.

Por dinero y valores

No posee responsabilidad por manejo de dinero.

Por utilizar equipo de protección necesaria

No utiliza ningún equipo de protección.

Supervisión

Recibida

Este puesto posee una supervisión mínima por parte de la Dirección Académica.

Ejercida

No supervisa ningún colaborador.

Condiciones de trabajo

Realiza sus labores en el área de la Biblioteca donde la temperatura es aceptable, la limpieza y orden son regulares y el ruido emitido por los ensayos musicales es una constante diaria que puede generar problemas de comunicación verbal. La iluminación y ventilación son buenas para el desarrollo del puesto.

Esfuerzos

Físico

Mayormente trabaja sentado, pero en ocasiones debe movilizar artículos de peso considerable dentro del INM.

Mental

El nivel de fatiga mental es considerable, ya que debe memorizar y retener mucha información y solicitudes diarias, además, de la ubicación visual de cada elemento dentro de la biblioteca.

Preparación Académica

El ocupante del puesto debe poseer

- A- Técnico en música o bibliotecología
- B- Bachillerato Universitario en Música

Experiencia

Se considera que debería tener como mínimo un año de experiencia en puestos similares.

Conocimientos en Computación

- A- Conocimiento de Paquete Office: Excel, Word, Outlook
- B- Conocimiento de Windows

Capacitaciones

No se considera necesario ninguna capacitación.

Requisitos Legales

No hay requerimientos legales para este puesto.

Horario

Para el puesto se manejan dos horarios

A- Para temporada de periodo lectivo del INM:

Dia	Jornada
Lunes	de 8am a 4pm
Martes	de 8am a 4pm
Miércoles	de 8am a 4pm
Jueves	de 8am a 4pm
Viernes	de 10am a 2pm
Sabado	de 8am a 11am
Domingo	Dia libre

B- Para temporada de vacaciones

Dia	Jornada
Lunes	de 8am a 4pm
Martes	de 8am a 4pm
Miércoles	de 8am a 4pm
Jueves	de 8am a 4pm
Viernes	de 8am a 4pm
Sabado	Dia libre
Domingo	Dia libre

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se realiza?	Suministra a la población estudiantil, docente y público en general de los materiales necesarios para el estudio y el desarrollo de las artes musicales, además, resguarda los activos de la biblioteca y elabora inventarios de estos.
¿Quién lo realiza?	Manfred Salmerón Monge
¿Dónde se realiza?	En el espacio de la biblioteca dentro del INM, dentro de ella hay acondicionada un área con escritorio y equipo computacional para realizar sus labores.
¿Cómo lo realiza?	Ante la solicitud de una partitura, se debe buscar ya sea física o digitalmente está dentro de la biblioteca, luego de ubicarla se le brinda la información al solicitante. En caso que este documento no se encuentre en la biblioteca, se procede a su búsqueda y descarga en sitios gratuitos de internet. También, debe realizar inventarios de los activos que se resguardan en la biblioteca mediante la ubicación y conteo manual de cada uno de ellos.

¿Por qué se realiza?	Para tener un respaldo del cuidado de los activos del INM,
¿Cuándo se realiza?	Estas funciones se realizan en el momento de ser requeridas.

Conclusiones

- a- El puesto desarrolla funciones acorde a la naturaleza de este.
- b- El puesto no posee un colaborador que pueda sustituir el desarrollo de las actividades o tarea en caso de que la persona a cargo no se encuentre dentro del INM.
- c- El colaborador posee problemas internos porque no siempre se le encuentra en la oficina, ya que realiza otras tareas de preparación del material para ensayos.
- d- Como posee un horario mixto genera confusión en los funcionarios de las horas de trabajo que posee el colaborador.
- e- El puesto carece de la documentación formal que organice los límites y alcances de sus funciones dentro del INM.

Recomendaciones

- a- Mantener las funciones actuales del puesto.
- b- Asignar un colaborador que sea de apoyo en las funciones para el puesto cuando el responsable esté ausente.
- c- Brindar un comunicador interno para que pueda ser ubicado dentro de las instalaciones del CNM por parte de los demás funcionarios.
- d- Publicar el horario de atención en la oficina de la Biblioteca.

- e- Documentar el puesto para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.4.7 Encargado de Tecnologías Informáticas

Nombre del puesto:

Encargado de Tecnologías Informáticas.

Objetivo del puesto.

Mantener en correcto funcionamiento todos los servidores dentro del INM.

Descripción General del puesto.

Procede a la revisión diaria del correcto funcionamiento de los servidores, y la corrección de los mismos en caso de alguna falla. Además de monitorear el correcto uso de las redes inalámbricas y la distribución de estas para el personal docente y administrativo.

Unidad administrativa

Departamento de Informática del MCJD.

Jefe Inmediato

Dirección Académica.

Funciones

- H- Administra las redes inalámbricas
- I- Elaboración de carteles de compra para Hardware
- J- Administra los usuarios con acceso al internet del INM
- K- Soluciona problemas informáticos
- L- Configura y actualiza los accesos a las computadoras
- M- Brinda mantenimiento al Hardware institucional
- N- Monitorea el uso de datos de red inalámbrica

Relaciones laborales.

Internas.

- H- Dirección General
- I- Dirección del MCJD

Externa

- D- Proveedores de Software y Hardware

Responsabilidades.

Por equipo y materiales.

Equipos informáticos y documentos físicos relacionados al INM.

Por manejo de información confidencial

Se maneja la información almacenada en toda la base de datos del INM.

Por dinero y valores

No maneja dinero.

Por utilizar equipo de protección necesaria

No utiliza ningún equipo de protección.

Supervisión

Recibida

Este puesto posee una supervisión mínima por parte de la Dirección Académica.

Ejercida

No supervisa ningún colaborador.

Condiciones de trabajo

Ejecuta las labores en una oficina abierta al público, por lo cual, estudiantes y padres de familia pueden observar datos confidenciales. Con respecto a la iluminación, temperatura, limpieza, ventilación y humedad se presentan en muy buenas condiciones para desarrollar sus funciones.

Esfuerzos

Físico.

El esfuerzo físico es considerable, ya que debe manipular cableado y equipo de cómputo a otras unidades del INM.

Mental.

Posee alto desgaste mental, debido al constante monitoreo de todos los equipos y conexiones dentro del INM.

Preparación académica

El ocupante del puesto debe poseer

A-Carrera Universitaria en Ingeniería Informática

Experiencia

Como mínimo un año de experiencia en puestos informáticos.

Conocimientos en computación

- C- Conocimiento de paquete de Office
- D- Conocimiento de Windows
- E- Conocimiento y manejo de Firewall

Capacitaciones

C- Capacitación en sistema CISCO.

Requisitos legales

No hay requerimientos legales para el puesto.

Horario

Para el puesto se maneja un horario de oficina

Día	Jornada
Lunes	de 8am a 4pm
Martes	de 8am a 4pm
Miércoles	de 8am a 4pm
Jueves	de 8am a 4pm
Viernes	de 8am a 4pm
Sabado	Dia libre
Domingo	Dia libre

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se realiza?	Vela por el buen funcionamiento de los equipos tecnológicos dentro del CNM, también debe monitorear el uso de las redes y los accesos a ellas por parte de los funcionarios y estudiantes.
¿Quién lo realiza?	Lic. David Siles Sánchez
¿Dónde se realiza?	Las actividades de este puesto se realizan en una oficina con ayuda de equipos de cómputo y suministros de oficina.

<p>¿Cómo lo realiza?</p>	<p>Se debe acudir al área del CNM donde este el desperfecto y brindar una pronta ayuda al mismo. Mediante el uso de un Firewall, está en constante monitoreo de las redes y posibles amenazas que puedan afectar las conexiones a internet o lo equipos de cómputo de todo el CNM.</p>
<p>¿Por qué se realiza?</p>	<p>Para tener un correcto control y evitar un gasto innecesario de tiempo y recursos por medio del personal y los estudiantes que conforman el CNM, además, de que soluciona cualquier desperfecto técnico que los equipos sufran por su uso diario.</p>
<p>¿Cuándo se realiza?</p>	<p>El monitoreo de las redes es realiza diariamente y el control de accesos, las demás funciones se realizan conforme son requeridas por los funcionarios o estudiantes.</p>

Conclusiones

- a- El puesto desarrolla funciones acordes a la naturaleza de este.
- b- Las instalaciones no son adecuadas, ya que tiene acceso al público y personal del CNM, lo cual pone en peligro información confidencial de las redes y accesos tecnológicos.

- c- El puesto no posee un colaborador que pueda sustituir el desarrollo de las actividades o tarea en caso de que la persona a cargo no se encuentre dentro del INM.
- d- El puesto carece de la documentación formal que organice los límites y alcances de sus funciones dentro del INM.

Recomendaciones

- a- Mantener las funciones actuales del puesto.
- b- Cerrar la oficina al público o personal para privatizar las actividades de monitoreo de redes y accesos privados del CNM.
- c- Asignar un colaborador que sea de apoyo en las funciones para el puesto cuando el responsable esté ausente.
- d- Documentar el puesto para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

4.4.8 Cajero

Nombre del puesto:

Cajero.

Objetivo del puesto.

Recolectar el dinero de los diferentes programas que componen el INM.

Descripción General del puesto.

Se encarga del cobro del costo de los programas que se imparten en el INM, además, hace el cierre de caja y archiva los documentos de respaldo de los pagos.

Unidad administrativa

Instituto Nacional de la Música.

Jefe Inmediato

Dirección Académica.

Funciones

- A- Actualización del tipo de cambio al día
- B- Gestiona los pagos por parte de los estudiantes o representantes legales de estos
- C- Realiza el cierre de caja diario
- D- Entrega el cierre a Contabilidad para el registro apropiado

Relaciones laborales.

Internas.

- A- Dirección Académica
- B- Contabilidad
- C- Dirección Administrativa

Externa

Este puesto no tiene relación con entidades externas al INM

Responsabilidades.

Por equipo y materiales.

Equipos informáticos y documentos físicos relacionados al INM.

Por manejo de información confidencial

Recibos de pago de los estudiantes y la lista de morosos perteneciente al INM.

Por dinero y valores

El resguardo del efectivo diario proveniente de los pagos.

Por utilizar equipo de protección necesaria

No utiliza ningún equipo de protección.

Supervisión

Recibida

Este puesto posee una supervisión mínima por parte de la Dirección Académica.

Ejercida

No supervisa ningún colaborador.

Condiciones de trabajo

El área de trabajo es una pequeña oficina, que puede ser bastante incómoda para la persona encargada del puesto. Con respecto a la iluminación, temperatura, limpieza y ventilación se presentan en muy buenas condiciones para desarrollar sus funciones.

Esfuerzos

Físico.

El esfuerzo físico es mínimo para ser considerado.

Mental.

Debe estar atento y concentrado, por el manejo de dinero diario.

Preparación académica

El ocupante del puesto debe poseer

- A- Bachillerato en Educación Media
- B- Técnico en Contabilidad o afín

Experiencia

El ocupante no debe poseer experiencia previa.

Conocimientos en computación

- C- Conocimiento de paquete de Office
- D- Conocimiento de Windows

Capacitaciones

No es necesario para el puesto.

Requisitos legales

No hay requerimientos legales para el puesto.

Horario

Para el puesto se maneja un horario de oficina

Día	Jornada
Lunes	de 8am a 4pm
Martes	de 8am a 4pm
Miércoles	de 8am a 4pm
Jueves	de 8am a 4pm
Viernes	de 8am a 4pm
Sabado	Dia libre
Domingo	Dia libre

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

¿Qué se realiza?	Realiza la recolección de los cobros provenientes de los diferentes programas del INM, además, resguarda el dinero y genera el registro en contabilidad de los cobros diarios.
-------------------------	--

<p>¿Quién lo realiza?</p>	<p>Actualmente este puesto se encuentra vacante, como medida de solución temporal las funciones las realiza Heiner Oviedo Hernández que labora como Encargado de Bodega e Instrumentos.</p>
<p>¿Dónde se realiza?</p>	<p>Las actividades de este puesto se realizan en una oficina con ayuda de equipos de cómputo y suministros de oficina.</p>
<p>¿Cómo lo realiza?</p>	<p>Se ingresa a la página web correspondiente, se actualiza el tipo de cambio del día. Cuando el estudiante va a realizar el pago de sus obligaciones con el INM, se le busca en el registro estudiantil y se le efectúa el pago correspondiente; limpiando al estudiante en el registro de morosidad. Al finalizar el día, el cajero debe ir a Contabilidad para elaborar el cierre de caja y registro de todas las transacciones del día.</p>
<p>¿Por qué se realiza?</p>	<p>Recaudar las obligaciones económicas que poseen los estudiantes con el INM.</p>
<p>¿Cuándo se realiza?</p>	<p>Mayormente en febrero, marzo, julio y agosto.</p>

Conclusiones

- a- El puesto desarrolla funciones acorde a su naturaleza.
- b- Es un puesto operativo de poca actividad durante la mayoría del año que podría ser acoplado a otro colaborador.
- c- La oficina de caja es muy pequeña lo cual incomoda a la persona que ejecute estas funciones.
- d- El puesto carece de la documentación formal que organice los límites y alcances de sus funciones dentro del INM.

Recomendaciones

- a- Mantener las funciones actuales del puesto.
- b- Asignar estas funciones a un colaborador que pueda ejercer el puesto.
- c- Ampliar la oficina de cajas para mejorar la salud ocupacional del colaborador.
- d- Documentar el puesto para asegurar la estandarización y adecuada ejecución del mismo, y para los próximos colaboradores en el puesto.

Capítulo V Propuesta

Este capítulo se desarrolla en el Tomo II del presente trabajo de investigación.

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.

6.1 Conclusiones

- Se determinó que el INM carece de procedimientos y puestos debidamente documentados, por lo tanto, fue necesaria la recopilación de todos los datos para el análisis de la situación actual.
- Se identificó que el INM cuenta con un total de 14 puestos y 35 procedimientos de los cuales, se documentaron 8 puestos y 17 procedimientos, que son críticos para el adecuado desempeño y operación del Instituto.
- Debido a que el INM es un órgano que pertenece al Centro Nacional de la Música, se identificó que carece de un organigrama propio, que represente el orden interno de los puestos y funciones.
- Debido a que el INM carece de un modelo de gestión por competencias y este proyecto representa el primer acercamiento a la documentación de los puestos y procedimientos más representativos de la organización, se determinó que la propuesta para el manual de puestos, debía excluir esta variable en su contenido
- Se determinó que el INM hace uso de formularios físicos para todos los procedimientos, lo que genera gasto excesivo de recursos como papel y tiempo.
- En cuanto a la automatización del INM, se determinó que este posee un sistema digital obsoleto que genera tareas adicionales innecesarias para cada uno de los colaboradores.
- Para un correcto manejo de los activos almacenados en la bodega, se determinó que el INM carece de un mapa ilustrativo que permita ubicarse dentro de ella e indique de manera general la composición de esta.

- Por lineamientos internos dentro del CNM, se estableció que los formularios no pueden ser actualizados o eliminados de los procedimientos, ya que son obligatorios para todos los departamentos
- Con el análisis de la situación actual, se identificó que existen deficiencias en los puestos y procedimientos bajo estudio como: el exceso de actividades, la duplicidad de tareas. gasto innecesario de recursos, obsolescencia tecnológica, entre otras...
- Se realizó una propuesta documental, que permita solventar necesidades y deficiencias que posee el INM, además, incluye mejoras en cuanto a la organización y optimización de los puestos y procedimientos.

6.2 Recomendaciones

- Comunicar a los colaboradores la propuesta de estructura organizativa, así como las propuestas expuestas en el trabajo de investigación.
- Implementar el Manual de Puestos y de Procedimientos propuesto para que sirva como instructivo de trabajo para los colaboradores actuales del INM, así también como soporte en caso de emergencias y guía para el ingreso de nuevo personal en el Instituto.
- Implementar el Puesto Grama propuesto para darle una aproximación a los colaboradores al orden interno que debe poseer cada uno dependiendo sus puestos y funciones dentro del INM.
- Considerar dentro del proceso de contratación de personal la Ley 106 de Contratación Administrativa en el Artículo 139, inciso i, que expone la posible contratación directa de un profesional cuando exista un interés manifiesto de colaborar con la administración pública, para el desarrollo e implementación de una plataforma digital que permita tanto, a los colaboradores como a los estudiantes, el manejo de la información académica y administrativa.

- Implementar un estudio de distribución del espacio físico para el correcto manejo y establecimiento de los materiales e instrumentos que se encuentran dentro de la bodega para ubicar a los colaboradores dentro de la misma.
- Modificar la normativa interna que permita actualizar y unificar los formularios que generan atrasos o duplicidad en los procedimientos.
- Aplicar la ley 7202 de Digitalización de Documentos en los formularios, para su uso en línea y que evite así, el gasto de recursos y tiempo por parte de los colaboradores.
- Implementar el Manual de Puestos y Procedimientos propuesto en el tomo II, para la optimización, documentación, estandarización y satisfacción de las necesidades internas del INM.

Referencias Bibliográficas

Baptista, P. Fernández, C. y Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Barrantes, R. (2005). Investigación: Un camino al Conocimiento. Costa Rica: EUNED

Barry Hender y Jay Heizer, (2014), Principios de Administración de Operaciones; Pearson

Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky, (2014), Organización de Empresas; Mc Graw Hill

Idalberto Chiavenato, (2009), Gestión del Talento Humano; Mc Graw Hill

Jesús Olivier, (2017), Manual Administrativo, Instituto Universitario Politécnico; Recuperado de: <https://es.slideshare.net/JesusAOlivierPereira/manual-administrativo-72277724>

José Luis Torres y Olga Jaramillo, (2014), Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo; Ediciones de la U

Real Academia Española, (2018); Diccionario; Asociación de Academias de la Lengua Española

Sampieri, R., (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill

Sergio Hernández y Rodríguez y Gustavo Palafox de Anda, (2012). Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México: Programas Educativos S.A.

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Dra. Tatiana Marañón, Dra. Rosario León, Dr. Homero Fuentes (2016). Manual de Procedimientos para salas de hospitalización donde se ejecutan ensayos clínicos.

Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552017000200003&lng=en&tlng=en&SID=8Cej42CQyLmtv97Q18R

Apéndice

Apéndice 1- Cuestionario de Análisis de Procedimientos

Fecha de aplicación __/__/__

Cuestionario 1
Instituto Nacional de la Música
Análisis de los procedimientos

El presente cuestionario, tiene como finalidad la recolección de información básica para la elaboración del manual de procedimientos para el Instituto Nacional de la Música. Se le agradece contestar de forma detallada y ordenada, esta información será confidencial y de uso exclusivo para el presente proyecto.

INDICACIONES:

- Antes de contestar a las preguntas contempladas en este cuestionario, lea cuidadosamente las instrucciones.
- Responda cada pregunta, en la medida de lo posible, de la manera más clara y completa. Si requiere de hojas adicionales para brindar sus respuestas, favor solicítelas.
- Si considera que la pregunta no tiene respuesta, no la deje en blanco. Ponga "ninguna", "no", o "no aplica".
- Si presenta dificultades para dar respuesta a alguna pregunta, consulte con su jefe inmediato o al profesional que está realizando el estudio.
- La información suministrada en este cuestionario será utilizada con fines constructivos para el mejoramiento de la organización.

1. Identificación

Procedimiento:

Persona a cargo del proceso

Nombre: _____

Puesto: _____

Objetivo Principal del puesto

1. Brinde una breve descripción del procedimiento

Explique

2. ¿A cuál departamento o área pertenece este procedimiento?

3. ¿Cuáles otros departamentos o unidades están involucrados?

4. ¿Existen normas, políticas de operaciones o lineamientos escritos que se utilicen en la ejecución del procedimiento?

No ()

Si () ¿Cuáles? *Especifique.*

5. ¿Para completar el procedimiento se utilizan herramientas tecnológicas?
¿Cuáles?

6. ¿En la ejecución del procedimiento se utilizan formularios o documentos para el desarrollo del mismo?

No ()

Si ()

¿Cuáles? *Clasifique en orden*

7. ¿Considera que se debe omitir, adicionar o modificar algún aspecto en el contenido del o los formularios utilizados? (Indique el formulario y la corrección propuesta)

8. ¿Considera necesario la creación de un formulario para el desarrollo del procedimiento o la unificación de los mismos?

9. Además de usted, ¿Qué otras personas participan en el procedimiento?

Participante

Función

10. ¿El procedimiento tiene alguna aprobación de otra unidad?

11. ¿Quiénes le dan aprobación al procedimiento?

12. ¿Existen tecnicismos dentro del contenido de los procedimientos?

No () Si ()

¿Cuáles? _____

13. ¿Con que frecuencia realiza el procedimiento?

17. ¿En caso que la persona que aprueba no se encuentra en el Instituto, existe un plan de apoyo para poder seguir avanzando en el procedimiento?

No ()

Si ()

¿Cuáles? _____

Observaciones adicionales

Firma de Encargado(a) _____

Gracias por su Colaboración.

Fecha de aplicación __ / __ / ____

Cuestionario 2
Instituto Nacional de la Música
EL ANÁLISIS DE PUESTOS

¡Buenos días! / ¡Buenas tardes!

La finalidad de este cuestionario es obtener una descripción lo más detallada posible, acerca de las funciones, responsabilidades asociadas al puesto de trabajo que usted desempeña así como los requisitos que requiere la persona para desarrollarlo correctamente. Para el diseño de un manual descriptivo de puestos para el Instituto Nacional de la Música.

INDICACIONES:

- Antes de contestar a las preguntas contempladas en este cuestionario, lea cuidadosamente las instrucciones.
- Responda cada pregunta, en la medida de lo posible, de la manera más clara y completa. Si requiere de hojas adicionales para brindar sus respuestas, favor solicítelas.
- Si considera que la pregunta no tiene respuesta, no la deje en blanco. Ponga "ninguna", "no", o "no aplica".
- Si presenta dificultades para dar respuesta a alguna pregunta, consulte con su jefe inmediato o al profesional que está realizando el estudio.
- La información suministrada en este cuestionario será utilizada con fines constructivos para el mejoramiento de la organización.

Por consiguiente, le solicito muy amablemente contestar el siguiente cuestionario:

Descripción del puesto

Nombre del puesto: _____

1. Objetivo que tiene dentro del Instituto

Realice una descripción general del trabajo que realiza en su puesto, basándose en el objetivo fundamental:

2. ¿A cual departamento o unidad pertenece?

3. ¿Posee alguna jefatura directa?

4. ¿Qué tipo de supervisión recibe? ¿Su desempeño es evaluado?

5. Si ud desarrolla mal las funciones, ¿Qué consecuencias aplicaran?

8. ¿También se relaciona con alguna empresa externa al INM?

SI ____ NO ____

¿Si tiene con quien y porque?

9. ¿Algún colaborador dentro del INM es respaldo de su puesto en caso que usted no se encuentre dentro del mismo?

SI ____ ¿Quién? _____ NO ____

10. ¿Tiene acceso a teletrabajo?

SI () NO ()

11. ¿Tiene bajo su cargo algún activo del INM?

12. ¿Maneja información confidencial?

SI ____ NO ____

13. ¿Posee un lugar físico dentro del INM? ¿Cómo son las condiciones físicas y ambientales del mismo?

14. ¿Qué tipo de materiales o herramientas son necesarias para ejecutar las funciones diarias del puesto?

15. ¿Cuál sería la preparación académica solicitada para el puesto? ¿Por qué lo considera necesario para el puesto?

Señale con una X el nivel académico mínimo requerido para ocupar su puesto:

() Primaria

() Tercer año de secundaria

() Secundaria completa

() Técnico*

() Bachillerato Universitario* () Licenciatura* ()

Otro* ¿Cuál? _____

* ¿En qué carrera o especialidad? _____

16. ¿Por qué lo considera necesario para el puesto?

17. ¿Para el desempeño de este puesto es necesario completar alguna capacitación adicional?

Si () ¿Cuál y porque?

No ()

18. ¿Existen requisitos legales para el puesto?

SI ____

NO ____

¿Cuáles?

Experiencia

19. Indique con una X la experiencia requerida para ocupar su puesto:

- No se requiere experiencia
- Seis meses de experiencia
- Un año de experiencia
- Más de un año de experiencia
- De dos a tres años de experiencia
- Más de tres años de experiencia

20. Además de la experiencia requerida para el puesto, ¿Qué habilidades o competencias debe tener la persona para poder ejecutar las funciones del puesto?

21. ¿Se realiza esfuerzo mental y físico?

SI ____ NO ____

¿Qué tipo de esfuerzo físico o mental?

22. ¿Cuál es el horario que está definido para el puesto? ¿Debe trabajar horas extras?

Observaciones adicionales

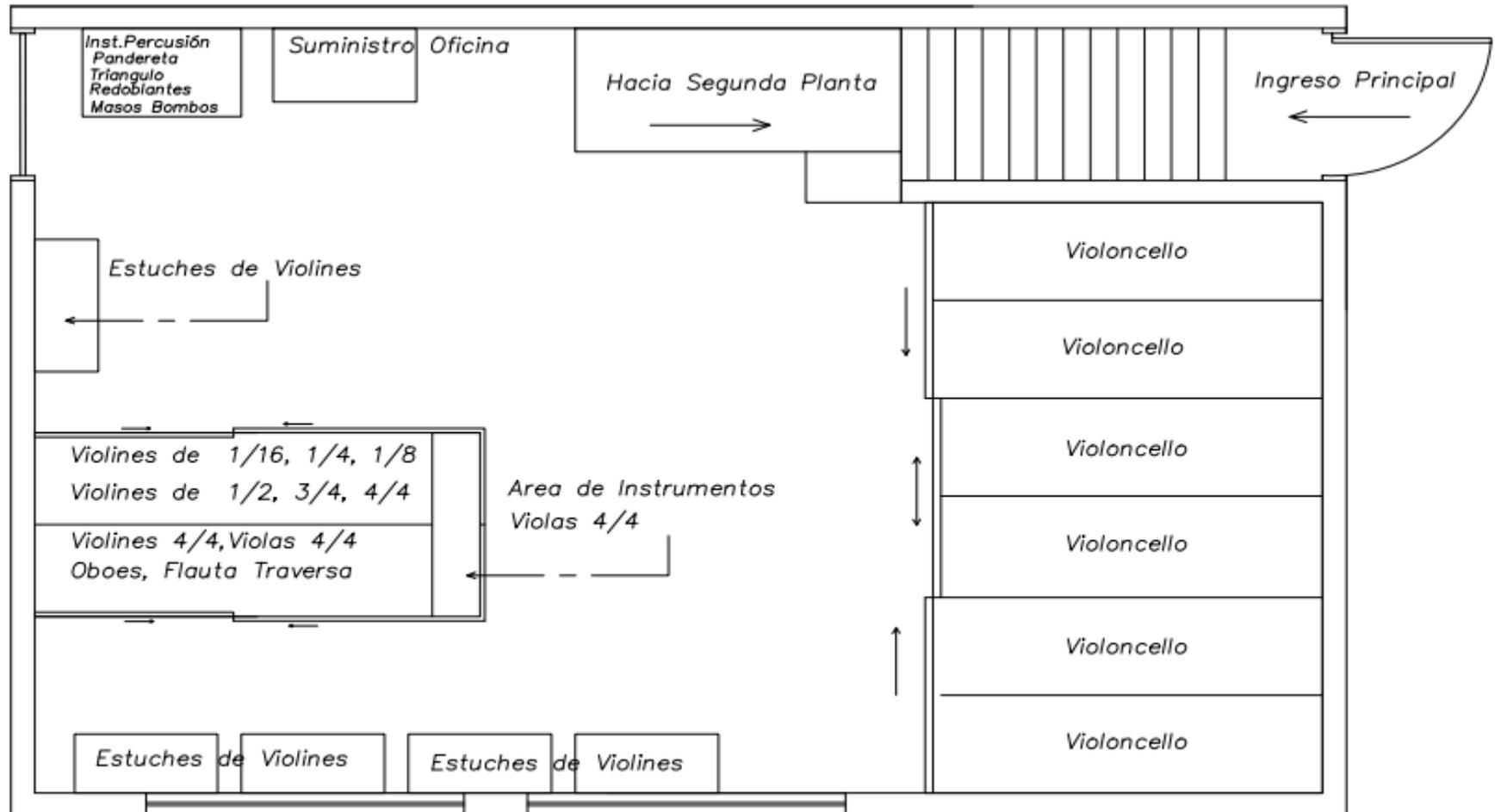
Firma de Encargado(a) _____

Gracias por su Colaboración.

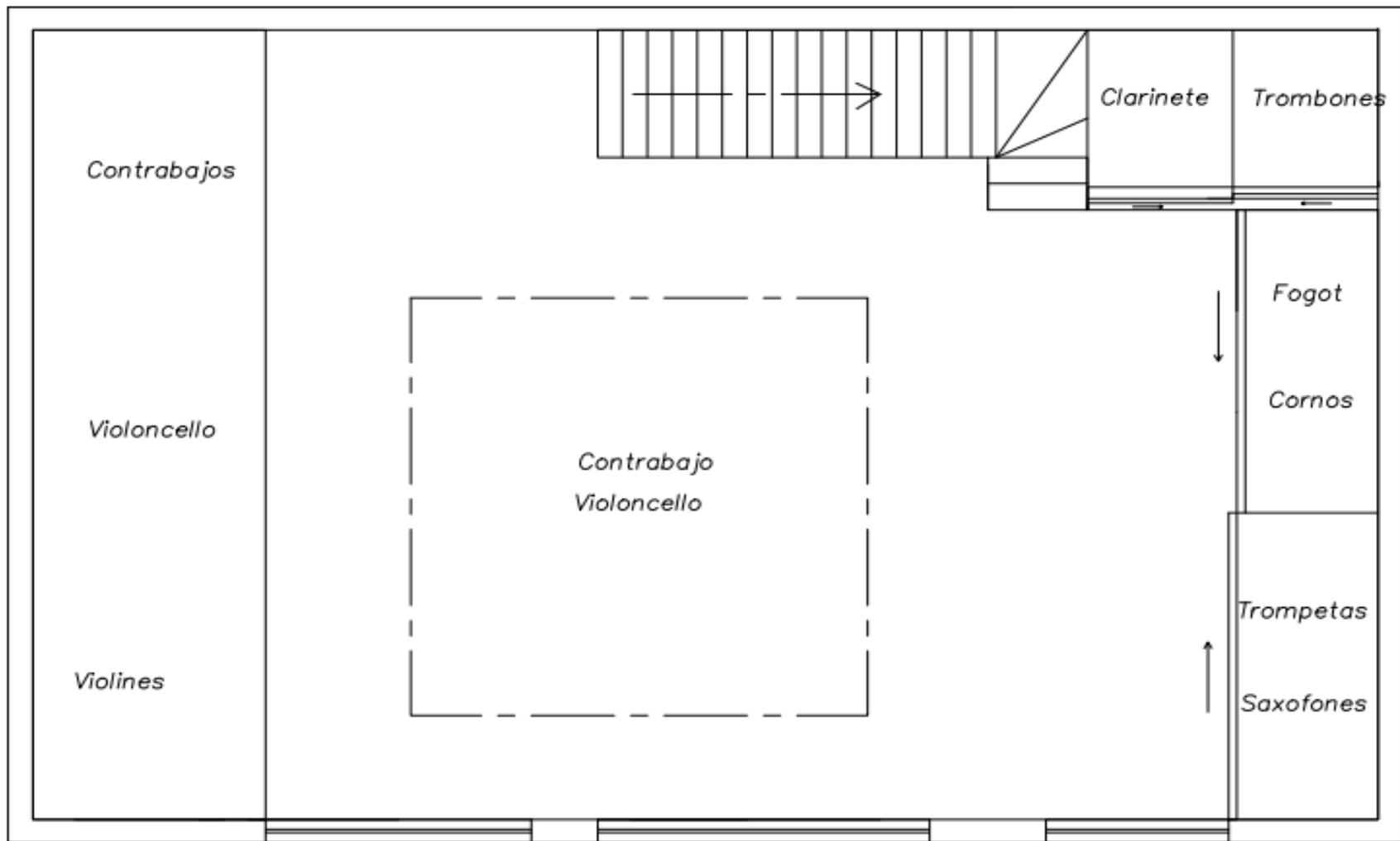
Apéndice 3- Tabla de evaluación de formularios

Evaluación para análisis de formularios				
Nombre del Procedimiento :				
Nombre del Formulario:				
No.	Pregunta	Si	No	N/A
1	¿El formulario presenta un código identificador?			
2	¿Indica el título y razón de uso del formulario?			
3	¿Incluye el logo de la institución?			
4	¿Registra el nombre del departamento que lo utiliza?			
5	¿Contiene un título claro y conciso que lo identifique?			
6	¿Son necesarios todos los datos que se solicitan?			
7	¿La información que contiene contribuye para el desarrollo del procedimiento?			
8	¿Presenta espacio para la fecha de realización?			
9	¿El tamaño del formulario facilita el manejo del mismo?			
10	¿Letra posee tamaño y fuente adecuada?			
11	¿Se guarda alguna copia de respaldo?			
12	¿Posee suficiente espacio para su llenado?			
13	¿El título esta correctamente posicionado?			
14	¿El tipo de impresión facilita la lectura del formulario?			
15	¿Se señala cual funcionario debe llenarlo?			
16	¿Posee espacios para las firmas de quien lo autorice?			
	Nota General	0		

Apéndice 4- Mapa de Bodega de Instrumentos

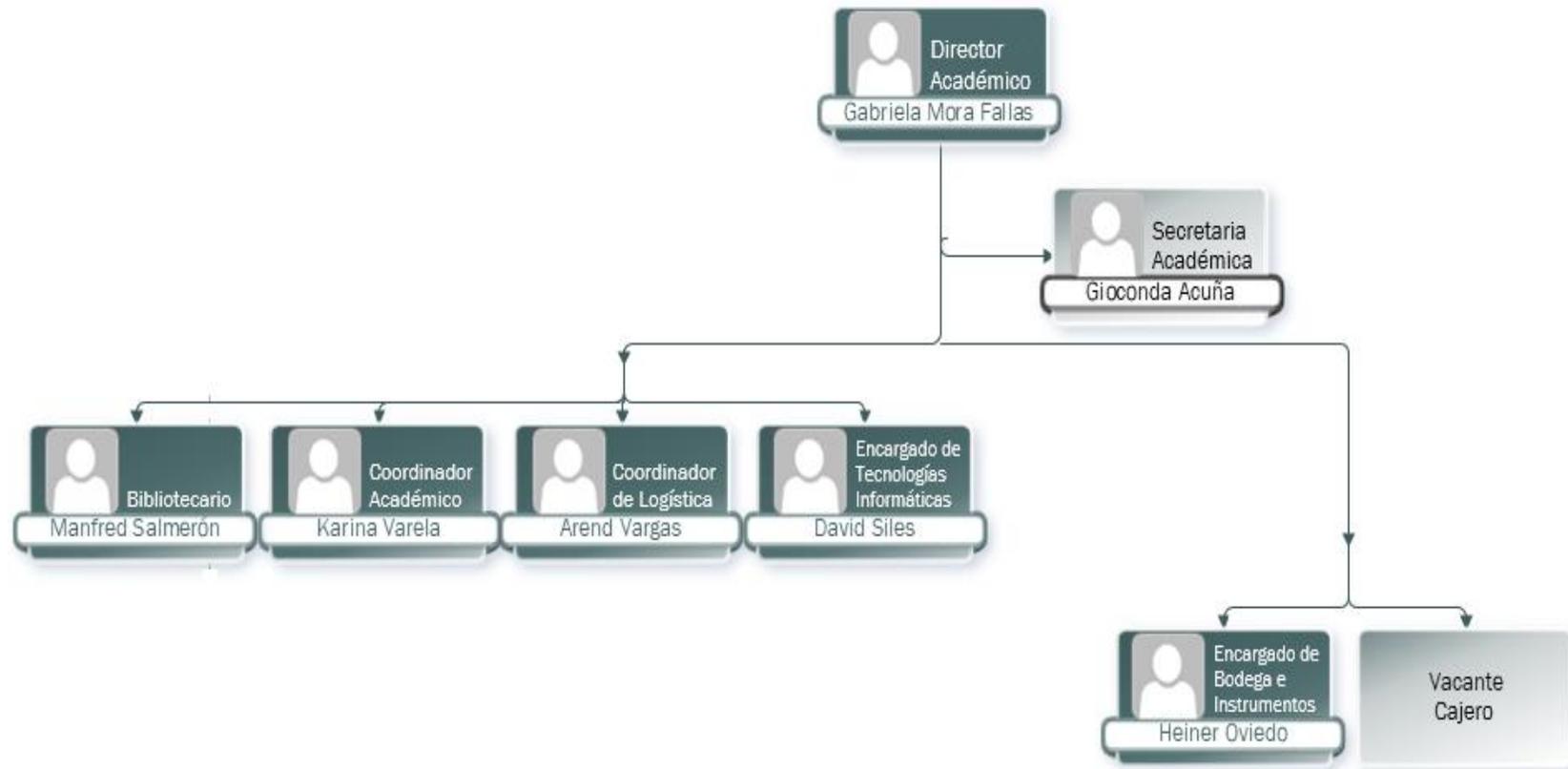


PRIMERA PLANTA



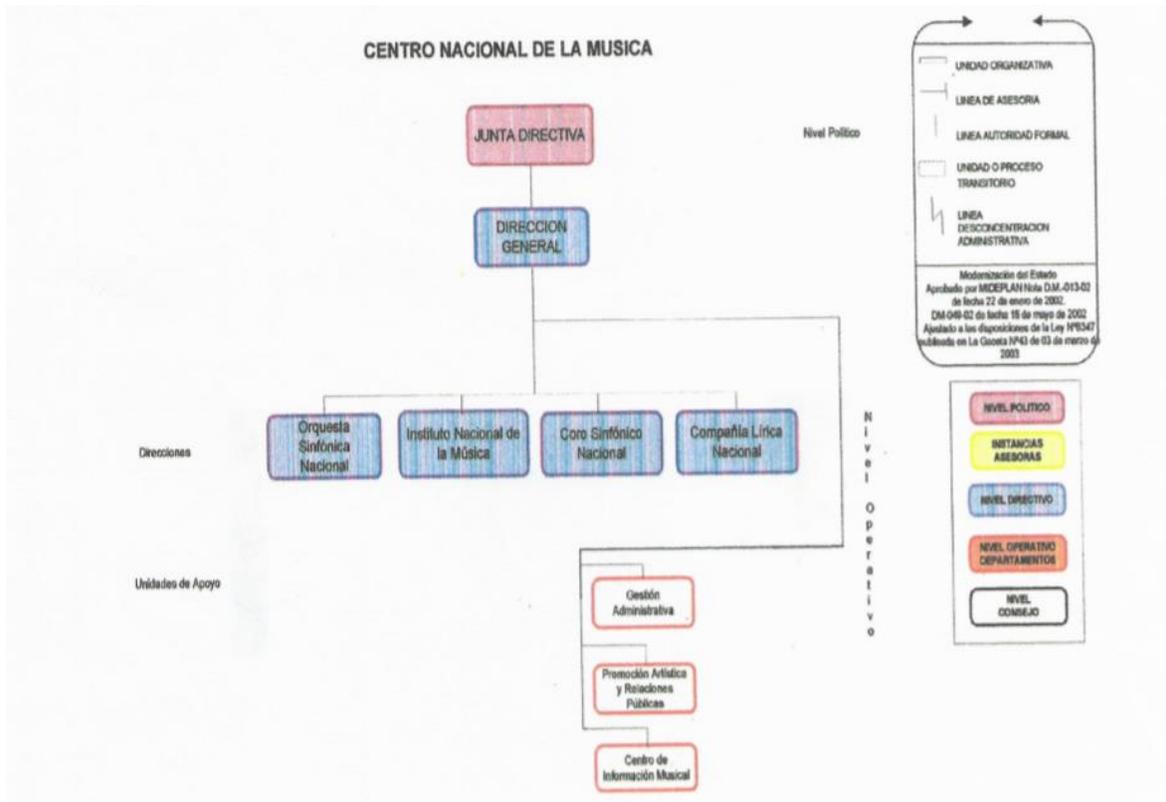
SEGUNDA PLANTA

Apéndice 5- Puesto Grama Instituto Nacional de la Música



Anexos

Anexo 1- Organigrama Centro Nacional de la Música



Anexo 2- Tabla de asignación de presupuesto

CENTRO NACIONAL DE LA MUSICA ANTEPROYECTO 2019 EGRESOS PROGRAMA DE FORMACION Y EXTENSION MUSICAL					
	PARTIDAS Y SUBPARTIDAS	INM	PRESUPUESTO 2019	PRESUPUESTO FINAL	JUSTIFICACION
0	REMUNERACIONES				
0.01.01	Sueldos para cargos fijos				
0.01.05	Suplencias				
0.02.01	Tiempo extraordinario				
0.02.02	Recargo de funciones				
0.02.04	Compensación de Vacaciones				
0.03.01	Retribución por años servidos				
0.03.02	Restricción al ejercicio liberal de la profesión				
0.03.03	Décimo tercer mes				
0.03.04	Salario escolar				
0.03.99	Otros incentivos salariales				
0.04.01	Contribución Pat.Seguro Salud CCSS				
0.04.05	Contribución Pat. BPDC				
0.05.01	Contribución Pat. Seguro Pensiones CCSS				
0.05.02	Aporte Pat. Régimen Obligatorio Pens.Com.				
0.05.03	Aporte Pat. al Fondo Cap. Laboral				
1	SERVICIOS				
1.01.01	Alquiler de edificios, locales y terrenos				
1.01.02	Alquiler de maquinaria, equipo y mobiliario				
1.01.03	Alquiler de equipo de computo				
1.01.99	Otros alquileres				
1.02.01	Servicio de agua y alcantarillado				
1.02.02	Servicio de energía eléctrica				
1.02.03	Servicio de correo				
1.02.04	Servicio de telecomunicaciones				
1.03.01	Información				
1.03.02	Publicidad y propaganda				
1.03.03	Impresión, encuadernación y otros				
1.03.04	Transporte de bienes				
1.03.05	Servicios aduaneros				
1.03.06	Comisiones y gastos por serv.financieros y com.				
1.04.02	Servicios Jurídicos				
1.04.03	Servicios de ingeniería				
1.04.04	Servicios de Ciencias Económicas y sociales				
1.04.05	Servicio de desarrollo de sistema informatico				
1.04.06	Servicios generales				
1.04.99	Otros servicios de gestión y apoyo				
1.05.01	Transporte dentro del país				
1.05.02	Viáticos dentro del país				
1.05.03	Transporte en el exterior				
1.05.04	Viáticos en el exterior				
1.06.01	Seguros				
1.07.01	Actividades de capacitación				
1.07.02	Actividades protocolarias y sociales				
1.07.03	Gastos de representación institucional				
1.08.01	Mantenimiento de edificios y locales				
1.08.04	Mant. Y Rep de maq y equipo				
1.08.05	Mant. y rep. de equipo de transporte				
1.08.06	Mant. y rep. de equipo de comunicación				
1.08.07	Mant. y rep. de equipo y mob. de oficina				
1.08.08	Mant. Y rep de equipo de computo y sistema de información				
1.08.99	Mantenimiento y reparación de otros equipos				
1.09.02	Impuestos sobre bienes inmuebles				
1.99.02	Multas				
1.99.99	Otros servicios no especificados				

2	MATERIALES Y SUMINISTROS				
2.01.01	Combustibles y lubricantes				
2.01.02	Productos farmacéuticos y medicinales				
2.01.04	Tintas, pinturas y diluyentes				
2.01.99	Otros productos químicos				
2.02.03	Alimentos y bebidas				
2.03.01	Materiales y productos metálicos				
2.03.03	Madera y sus derivados				
2.03.04	Materiales y prod. eléct., telef. y de cómputo				
2.03.05	Materiales y productos de vidrio				
2.03.06	Materiales y productos de plástico				
2.03.99	Otros mat. y productos de uso en construcción				
2.04.01	Herramientas e instrumentos				
2.04.02	Repuestos y accesorios				
2.99.01	Útiles y materiales de oficina y cómputo				
2.99.03	Productos de papel y cartón e impresos				
2.99.04	Textiles y vestuario				
2.99.05	Útiles y materiales de limpieza				
2.99.06	Útiles y materiales de resguardo y seguridad				
2.99.07	Útiles y materiales de cocina y comedor				
2.99.99	Otros útiles, materiales y suministros				
5	BIENES DURADEROS				
5.01.01	Maquinaria y equipo para la producción				
5.01.02	Equipo de transporte				
5.01.03	Equipo de comunicación				
5.01.04	Equipo y mobiliario de oficina				
5.01.05	Equipo y programas de cómputo				
5.01.07	Equipo y mob.educ.,deportivo y recreativo				
5.01.99	Maquinaria y equipo diverso				
5.02.01	Edificios				
5.02.99	Otras construcciones adiciones y mejoras				
5.99.03	Bienes intangibles				
5.99.99	Otros bienes duraderos				
6	TRANSFERENCIAS CORRIENTES				
6.01.02	Transferencias corrientes a órganos des.concentrados				
6.02.99	Otras Transferencias a personas				
6.03.01	Prestaciones legales				
6.03.99	Otras prestaciones				
6.04.01	Transferencias corrientes a asociaciones				
6.06.01	Indemnizaciones				
6.07.01	Transferencia corrientes a organos internac.				
9	CUENTAS ESPECIALES				
9.02.01	Sumas libres sin asignación presupuestaria				
TOTAL PRESUPUESTO EGRESOS					

Anexo 3-Boleta de Justificación de Ausencias



COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2018 - 2022

MINISTERIO DE
cultura
juventud

CENTRO
NACIONAL
DE LA MÚSICA

CENTRO NACIONAL DE LA MUSICA
INSTITUTO NACIONAL DE LA MUSICA
SOLICITUD DE REPROGRAMACION DE CLASES

Fecha: _____

FORMULARIO #3

El infraescrito servidor: _____

Solicita reprogramar las clases del: _____
fecha

POR MOTIVO

Actividad ministerial

Actividad OSN

Actividad MCJ

Permiso con goce

Enfermedad (sin incap.)

Otro

REPROGRAMO PARA EL : _____

Explicación: _____

Adjunta documentos si () No ()

Informo que para esta solicitud ya coordine con el (los) alumno (s) y él (ellos) me expresaron su anuencia a la reprogramacion.

Firma del servidor

El jefe inmediato considera, salvo criterio del superior, que la solicitud puede ser:

Aprobada

Denegada

sello

Firma del jefe inmediato

Vº Bº Direccion Academica

Anexo 4- Machote de Programas de Cursos

Instituto Nacional de la Música
Carrera de Ejecución y docencia musical
Área Académica?
Departamento de xxxxxxxx

Programa de asignatura
(según consta en la descripción del plan de estudios)
(código xxxxxxxx)

Modalidad Presencial

Nivel académico (Bachillerato o Licenciatura)

Periodicidad (cuatrimestre, semestre, anual)

Elaborado por:

Año

Descripción de la asignatura

Según plan de estudios, esta puede ampliarse

Indique los créditos (1 crédito es igual a 45 horas) y horas respectivas.

Requisitos si los hubiese.

Objetivos

Anote el objetivo general según la descripción del plan de estudios.

Anote objetivos específicos según las temáticas a desarrollar.

Ejes transversales

Se deben indicar según plan de estudios

Anote los ejes transversales institucionales que incluirá en la asignatura.

Explique cómo serán abordado cada eje transversal en esta asignatura, tomando como referencia los objetivos formulados para cada uno en el plan de estudios.

En caso que la carrera o escuela cuente con otros ejes (curriculares o transversales) se anotan en este apartado con un subtítulo que los identifique.

Contenido temático

Según plan de estudios

Metodología

Redacte un párrafo breve en el que enuncie el enfoque curricular de la carrera y explique la naturaleza y la modalidad en que se va a ofertar la asignatura (en esta se debe explicar su naturaleza teórica-teórica-práctica o practica)

Orientaciones didácticas

Nombre cada una de las técnicas y estrategias de evaluación de los aprendizajes sumativa y describe de forma breve cómo ejecutar las acciones de aprendizaje (ejemplo: pasos, etapas, otros).

Si la técnica o estrategia propuesta requiere una guía (trabajo, gira, otros) o matriz para su evaluación debe anotar y describirla.

Propuesta de Evaluación

Indique el enfoque evaluativo del plan o planes de estudios (este es el marco orientador para la propuesta evaluativa de la asignatura).

En relación con la evaluación de los aprendizajes diagnóstica, formativa y sumativa debe anotar:

- a. La intensidad evaluativa de cada una en relación con el enfoque evaluativo del plan o planes de estudios de la (s) carrera (s).
- b. La propuesta de las actividades de evaluación (técnicas, estrategias e instrumentos) para cada una.

Anote los rubros de calificación para cada una de las actividades propuestas para la evaluación sumativa de los aprendizajes.

En los casos que se requiera, debe anotar que se utilizará matriz o matrices de evaluación.

Referencias y enlaces digitales

Anote fuentes bibliográficas (físicas o digitales) que considere útiles para el proceso de elaboración de los materiales, de consulta para el profesorado encargado de la asignatura y/o como apoyo para cada estudiante

Debe aportarán mínimo cinco referencias bibliográficas y cinco digitales, en formato APA, sexta edición en español.

La actualización de los documentos debe comprender, en caso de las referencias bibliográficas, mínimo cinco años; en las referencias digitales máximo un año.

Anexo 5- Boleta de Recomendación para Nivelación



Instituto Nacional de la Música
Oficina de Coordinación Académica

Boleta de recomendación de Nivelación en instrumento

Nombre del alumno (a) _____ Carnet: _____

Instrumento: _____

Nombre del profesor: _____

Nivel de instrumento que el jurado recomienda nivelar: _____

Fecha: _____

Nombre y firma del Jurado:

_____- _____
_____- _____
_____- _____
_____- _____
_____- _____

Nombre Jefe Dpto. y Firma de Recibido _____

Firma de Recibido Coordinación Académica: _____

Sello

*****para uso de la Oficina de Coordinación Académica*****

Nombre del alumno (a) _____ Carnet: _____

Edad: _____ Tiene el Bachillerato en Educación Media: sí () no ()

Nivel de Solfeo que tiene matriculado en este curso lectivo: _____

Se realiza el debido estudio del expediente y se concluye que: (sí) (no) se aprueba la nivelación recomendada

Firma Coordinación Académica: _____

Anexo 6- Boleta de Solicitud de Nivelación



**OFICINA DE COORDINACIÓN ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE TÉCNICAS MUSICALES**

BOLETA DE SOLICITUD DE NIVELACIÓN EN SOLFEO

FECHA _____ PERÍODO ACADÉMICO _____

DATOS DEL ALUMNO QUE SOLICITA NIVELACIÓN:

NOMBRE COMPLETO _____ CARNET _____

INSTRUMENTO _____ NIVEL DE INSTRUMENTO _____

EDAD _____ NIVEL DE SOLFEO MATRICULADO _____

NIVEL DE SOLFEO EN EL QUE SOLICITA NIVELACIÓN _____

¿CONCLUYÓ EL COLEGIO?

SÍ () NO () INDICAR AÑO DE COLEGIO QUE CURSA: _____

FIRMA RECIBIDO JEFE DEL DEPARTAMENTO _____

RECIBIDO COORDINACIÓN ACADÉMICA

sello

Anexo 7- Boleta de Solicitud de Convalidación



**CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA
INSTITUTO NACIONAL DE LA MÚSICA
OFICINA DE COORDINACIÓN ACADÉMICA
PROCESO DE CONVALIDACIONES
NIVEL UNIVERSITARIO**

BOLETA DE SOLICITUD DE CONVALIDACIONES

Nombre del solicitante: _____
Carnet: _____ Instrumento: _____ Fecha: _____

Nivel de Bachillerato

Cursos del INM	código	Cursos a Convalidar	código

Nivel de Licenciatura

Cursos del INM	código	Cursos a Convalidar	código

Se adjuntan programas de estudio: sí () no () y récord académico: sí () no ()

Firma del solicitante: _____ Firma recibido: _____

Sello

Anexo 8- Informe de Solicitud de Convalidaciones



**CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA
INSTITUTO NACIONAL DE LA MÚSICA
OFICINA DE COORDINACIÓN ACADÉMICA
PROCESO DE CONVALIDACIONES
NIVEL UNIVERSITARIO**

INFORME DE SOLICITUD DE CONVALIDACIONES

NOMBRE DEL ALUMNO (A): _____
CARNET: _____ **INSTRUMENTO:** _____

Se hizo revisión del expediente del alumno (a) arriba indicado y tiene derecho a convalidar _____ créditos, es decir _____ cursos. Se adjunta solicitud del estudiante, así como los programas de estudio y el récord académico de la institución donde ganó dichos cursos. Por favor, indicar a continuación cuál o cuáles cursos pueden ser convalidados:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Nombre del profesor: _____ Firma: _____

Fecha: _____

Recibido por: _____ Firma: _____

Fecha: _____

Sello

Anexo 9-Informe de Convalidación



**CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA
INSTITUTO NACIONAL DE LA MÚSICA
OFICINA DE COORDINACIÓN ACADÉMICA
PROCESO DE CONVALIDACIONES
NIVEL UNIVERSITARIO**

INFORME DE CONVALIDACIÓN

Se realizó el proceso de convalidación de cursos del alumno (a) _____, carnet _____. Se adjunta solicitud del estudiante, programas de estudio y el récord académico de la institución donde ganó dichos cursos, así como resolución de los profesores que realizaron las convalidaciones. Por favor, convalidar los siguientes cursos:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Firma: _____

Fecha: _____

Recibido por: _____ Firma: _____

Fecha: _____

sello

Anexo 10-Boleta de Horarios



**Instituto Nacional de la Música
Horarios de Clase Curso Lectivo 2019 (horas presenciales)**

Profesor: _____ Departamento: _____

Cátedra: _____

¿De cuánto tiempo es su plaza en el INM? Marque en el espacio correspondiente:

() $\frac{1}{4}$ de tiempo (debe indicar las 6 horas presenciales en que impartirá lecciones)

() $\frac{1}{2}$ tiempo (debe indicar las 12 horas presenciales en que impartirá lecciones)

() 1 tiempo completo (debe indicar las 24 horas presenciales en que impartirá lecciones)

Importante, las horas presenciales no incluyen horas de almuerzo o recesos

Horario lectivo (presencial) 2019:

Lunes

De: _____ a _____ (total de horas: _____)

Martes

De: _____ a _____ (total de horas: _____)

Miércoles:

De: _____ a _____ (total de horas: _____)

Jueves

De: _____ a _____ (total de horas: _____)

Viernes

De: _____ a _____ (total de horas: _____)

Sábado

De: _____ a _____ (total de horas: _____)

Firma Profesor: _____ Fecha: _____

Firma Jefe del Departamento: _____

Visto bueno del horario 2019: sí () no ()

Firma Director Académico: _____

Anexo 11-Tabla de Horarios



Horario 2019

Aula T1 Arpa

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
8 am						
11am						
12.30 pm						
1pm						
3pm						
4pm						
5pm						
6pm						

CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA

Órgano adscrito al Ministerio de Cultura mediante Ley 8347

Apartado: 1035-1000 San José, Costa Rica, Teléfonos: (506) 2240-0333, Fax: INM (506) 2235-5853 / OSN (506) 2236-5694

E MAIL: info@osn.go.cr

Anexo 12-Solicitud de Pedido



SOLICITUD DE PEDIDO
GOBIERNO DE COSTA RICA

MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD- CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA				FECHA DE EMISION:		Nº SOLICITUD 001	
OBSERVACIONES :							
POSICION	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	CENTRO GESTOR	FONDOS	CODIGO MATERIAL / DESCRIPCION	VALOR UNITARIO ¢	VALOR TOTAL ¢
					Última línea		
TOTAL, DE LA SOLICITUD DE PEDIDO:							

Aprob. Jefe de Programa o Ramo

Recibido por Proveedor

Gabriel Goñi Dondi
DIRECTOR GENERAL

M.M. Gabriela Mora Fallas
DIRECTORA ACADEMICA INM

Anexo 13- Boleta de Condiciones Cartelarias



COSTA RICA
COMISIÓN NACIONAL DE LICITACIONES
2017



Condiciones Cartelarias

Compra de Papel Higiénico para el Centro Nacional de la Música

1. ADMISIBILIDAD

Se debe de indicar el plazo de la garantía del producto e indicar color, marca, metros y peso del artículo a contratar.

2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Una vez determinado por la Proveeduría Institucional del Centro Nacional de la Música, que las ofertas cumplen con los aspectos legales, técnicos y demás requisitos de ley, estas serán admisibles para una eventual adjudicación, por lo cual la Proveeduría Institucional procederá a realizar la clasificación de cada oferta, considerando como criterio de evaluación los siguientes factores:

100% PRECIO

En caso de empate en los factores de evaluación, los criterios que por su orden se seguirán para resolverlo y determinar la oferta adjudicataria serán los siguientes:

- 1) Preferirán a las PYMES de Producción Nacional
- 2) Mayor plazo de garantía del bien
- 3) Menor plazo de entrega

CRITERIOS DE DESEMPATE

De acuerdo al artículo 14 del Reglamento Especial para la Promoción de las Pymes en las Compras de Bienes y Servicios de la Administración, Decreto Ejecutivo No. 33305-MEICH, publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 168 del 1/9/2006, que textualmente dice: "En un proceso de contratación administrativa donde los oferentes de bienes o servicios posean condiciones iguales o equiparables en cuanto a la calidad, abastecimiento y precio, de conformidad con el artículo 20 de la Ley No. 8262 del 2/5/02, se establece como mecanismo de desempate para la adjudicación de la oferta el siguiente:

- ◆ Se preferirán a las PYMES de Producción Nacional.
- ◆ Mayor tiempo de garantía.
- ◆ Menor plazo de entrega.

Cuando existan dos o más Pymes de producción nacional, la Administración aplicará los parámetros de desempate definidos en el cartel, para lo cual podrá considerar aquellos criterios

CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA

Es una institución del Estado Costarricense sin fines de lucro
Órgano adscrito al Ministerio de Cultura mediante Ley 8347

Apartado: 1035-1000 San José, Costa Rica, Teléfonos: (506) 2240-0333, Fax: INM (506) 2235-8853 / OSN (506) 2236-5694
E MAIL: info@osn.go.cr



COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2010-2012



cuantitativos o cualitativos inherentes a las Pymes que el MEIC establezca". En caso de empate en los factores de evaluación y que las empresas o personas físicas donde ambas sean o no Pymes, se seguirá para resolverlo y determinar la oferta adjudicataria, un sorteo en presencia de un representante de las personas físicas o jurídicas empatadas, el abogado de la institución y el analista encargado del trámite, previa convocatoria. Su inasistencia se entenderá como renuncia a participar, quedando excluido del sorteo, el cual se realizará con los presentes. Para el sorteo se utilizarán papeles de igual tamaño y color, uno de ellos tendrá la palabra "Ganador", cada representante sacará de una bolsa un papel y resultará adjudicatario el que saque el papel con la palabra "Ganador". El sorteo se efectuará en la Proveeduría Institucional y se levantará el acta respectiva.

3. ASPECTOS LEGALES

Los participantes en esta contratación deberán cumplir con los siguientes aspectos:

3.1 Vigencia de la oferta:

La vigencia de la oferta deberá ser igual o mayor a 30 días hábiles a partir de la apertura de las ofertas. Si el oferente indica 30 días, se entenderán como hábiles.

3.2 Forma de pago:

La cancelación de dichas facturas se realizará mediante la forma Usual de Gobierno (mediante acuerdo de pago y depósito en cuenta bancaria del contratista). La misma se entiende como aquel pago que efectúa el Gobierno Central de la República de Costa Rica, para cancelar sus obligaciones ante los proveedores locales e internacionales, por concepto de compra de bienes y servicios; dentro de los 30-45 días naturales a partir de la fecha de recibo a satisfacción del bien o servicio que se trate (según Decreto Ejecutivo 37427 publicado en el Alcance 202 de La Gaceta 240 del 12/12/2012).

El pago del objeto de ésta contratación, se realizará en un solo tracto por el monto total de la compra contra la entrega de todos los productos solicitados.

3.3 Plazo de entrega:

El plazo máximo de entrega será de 7 días hábiles.

3.4 Lugar de Entrega

El lugar de entrega es en el Centro Nacional de la Música Residencial Los Colegios Sur, de Plaza Lincoln 100 metros Oeste 100 metros Sur y 100 metros Oeste San Vicente, Moravia, San José, teléfono 22400333

3.5 Responsable de Supervisar los Bienes:

La persona responsable de verificar el recibo del servicio a satisfacción de la Administración será: Arend Luis Vargas Sotela (avargas@cnm.go.cr), del Instituto Nacional de la Música.

CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA

Es una institución del Estado Costarricense sin fines de lucro
Órgano adscrito al Ministerio de Cultura mediante Ley 8347

Apertado: 1035-1090 San José, Costa Rica, Teléfono: (506) 2280-0333, Fax: INM (506) 2235-5853 / OSN (506) 2236-5694
E MAIL: info@osn.go.cr



3.6 Incumplimiento:

El incumplimiento de cualquiera de las cláusulas estipuladas en el presente contrato por parte del Contratista, facultará al Centro Nacional de la Música para resolverlo y proceder de conformidad con el artículo 11 de la Ley de Contratación Administrativa, el artículo 204 de su Reglamento; y 214 y siguientes de la Ley General de la Administración Pública.

3.7 Garantía:

El proveedor deberá determinar las condiciones de garantía y fijar un plazo dentro del proceso de compra, entrega y uso final de los artículos, para el Centro nacional de la Música, según la especificación de cada artículo de compra.

Gabriela Mora Fallas
Directora Académica INM

Gabriel Goñi Dondi
Director General CNM.

Anexo 14- Especificaciones Técnicas



COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2014-2018



ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

COMPRA DE XXXXXXXXXXXXXXXX
Centro Nacional de la Música

Se requiere la compra de papel higiénico tipo jumbo para dispensador en el Centro Nacional de la Música.

POSICION	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	CODIGO MATERIAL / DESCRIPCION

Atentamente,

Gabriela Mora Fallas
Directora Académica INM

Gabriel Goñi Dondi
Director General CNM

Anexo 15- Razonabilidad de Competencia



Centro Nacional de la Música					
Formulario de Estudio de Mercado y Referencial de Precios					
Unidad Solicitante: INSTITUTO NACIONAL DE LA MUISCA					
Fecha de elaboración del estudio. 08 de enero 2019			Tipo de cambio: (solo si hay cotización en otra moneda)		
Línea	Unidad/ empaque	Descripción	Precio Empresa 1	Precio Empresa 2	Precio Empresa 3
Nombre de la Empresa, persona consultada, correo o número dependiendo del medio en que se obtuvo la información (por medio de otros tramites semejantes en el sistema o cotización)					
Empresa No. 1: Franklin Monge Soto					
Empresa No. 2:					
Empresa No.3: ----					
Observaciones:					
En la línea 1 actual aumenta el monto ya que aumentan los servicios					
En la línea 2 actual el monto es menor porque disminuyen los servicios					
De acuerdo al artículo 8 inciso d y 12 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, artículo 31 de la Ley de Contratación Administrativa					
Firma digital del responsable de la elaboración del estudio:					

Anexo 16- Certificación de Contenido de Presupuesto



SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DE CONTENIDO PRESUPUESTARIO

Fecha de la solicitud:

Unidad Técnica: **INSTITUTO NACIONAL DE LA MÚSICA**

Programa presupuestario

PRODUCCIÓN _____ FORMACIÓN X ACTIVIDADES CENTRALES _____

SUBPARTIDA PRESUPUESTARIA:

MONTO TOTAL A CERTIFICAR:

JUSTIFICACIÓN DE LA COMPRA DEL BIEN Y/O SERVICIO

PERSONA QUE SOLICITA, Gabriela Mora Fallas, Directora Académica INM

PERSONA QUE AUTORIZA

Anexo 17- Solicitud de Pedido



**SOLICITUD DE PEDIDO
GOBIERNO DE COSTA RICA**

MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD- CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA			FECHA DE EMISION:			N° SOLICITUD 001	
OBSERVACIONES :							
POSICION	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	CENTRO GESTOR	FONDOS	CODIGO MATERIAL / DESCRIPCION	VALOR UNITARIO ₡	VALOR TOTAL ₡
					Ultima línea		
TOTAL, DE LA SOLICITUD DE PEDIDO:							

Aprob. Jefe de Programa o Ramo

Recibido por Proveedor

Gabriel Goñi Dondi
DIRECTOR GENERAL

M.M. Gabriela Mora Fallas
DIRECTORA ACADEMICA INM

Anexo 18- Programación de plan de compras

PROGRAMACIÓN PND/POI 2019				PROGRAMACION PLAN DE COMPRAS 2019													RESPONSABLE (S)	JUSTIFICACION							
Programa PND 2019	Indicador del programa PND 2019	Línea Base	Meta período 2019	CODIGO OBJETO DEL GASTO	CODIGO DE CLASIFICACION	DESCRIPCION DE LA CONTRATACION	MONTO ASIGNADO	PRESENTACION SOLICITUDES DE PEDIDO																	
								ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP			OCT	NOV	DIC				
8.1.3. Programa de desconcentración cantonal artística, educativa y cultural.	8.1.3.1.1 Número de actividades nuevas en cantones prioritarios.	184	644	2.99.03 Productos de papel, cartón e impresos	14111704 - 90003544				x															Gabriel Goñi Dondi Director General CNM	

Anexo 19- Resumen Técnico de la Orden.



05 de febrero 2019

Adm- PA INM-003-19

Licda. Olga Robles Gamboa
Proveedora
Centro Nacional de la Música

Estimada señora:

Al no existir convenio marco, le solicito realizar los trámites correspondientes para la compra de papel higiénico para uso del personal administrativo, profesores, alumnos, músicos, padres de familia y visitantes del Centro Nacional de la Música. El Centro Nacional de la Música dispone de un presupuesto de \$XXXXXXX en la sub partida 2.99.03 Productos de papel, cartón e impresos; presupuesto ordinario 2019 del Centro Nacional de la Música. La institución cuenta con el recurso humano e infraestructura administrativa y logística necesaria para velar por el fiel cumplimiento de la ejecución y oportuna distribución de lo contratado. La persona encargada de velar por el cumplimiento del objeto de la contratación es Arend Luis Vargas Sotela del Instituto Nacional de la Música.

JUSTIFICACIÓN:

Este producto es necesario como parte de los servicios que presta el Centro Nacional de la Música a los alumnos, personal administrativo, profesores, músicos, visitantes y padres de familia.

El papel higiénico, es utilizado por el personal administrativo y músicos de la Orquesta Sinfónica Nacional, personal administrativo y cantantes del Coro Sinfónico Nacional, personal de la Compañía Lírica Nacional y por el Instituto Nacional de la Música, como centro de enseñanza, lo debe de tener a disposición de sus usuarios: más de 600 estudiantes, 80 profesores, padres de familia y personal administrativo. La cantidad de 15 servicios sanitarios, hace que el gasto de papel higiénico sea de más de 12 rollos jumbo a la semana.

Lo anterior de conformidad con lo dispuesto por los artículos 7 y 8 de la Ley de Contratación Administrativa y los artículos 8, 9 de su Reglamento.

CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA

Es una institución del Estado Costarricense sin fines de lucro
Órgano adscrito al Ministerio de Cultura mediante Ley 6547

Agrupado: 1035-1890 San José, Costa Rica, Teléfonos: (506) 2246-4033, Fax: INM (506) 2235-3853 / OSN (506) 2236-5694
E MAIL: info@cnm.gob.cr

Anexo 20- Boleta de Asignación de Instrumento.



Asignación o cambio de instrumento y
Confección de contrato
Instituto Nacional de la Música

Fecha: _____

Nombre del alumno (a): _____

Instrumento: _____

Tamaño: _____

Marca: _____

Modelo: _____

Serie: _____

Número de patrimonio: _____

Estado: **Bueno ()** **Regular ()** **Malo ()**

Observaciones: _____

Nombre completo del padre o encargado: _____

Cédula: _____

Nombre completo del Fiador: _____

Cédula: _____

Nombre y firma del profesor: _____

Anexo 21- Contrato de Préstamo de Instrumentos.



CONTRATO DE PRESTAMO PARA INSTRUMENTO MUSICAL

Comparece en este acto el alumno **XXXXXXXXXXXXXX**, del Instituto Nacional de Música del Centro Nacional de la Música, **XXXXXXXXXXXXXX**, mayor de edad, con cédula de identidad número **XXXXXXXXXXXX** en calidad de madre de familia y **XXXXXXXXXXXXXX**, cédula de identidad número **XXXXXXXXXXXX** en calidad de fiador y todos conocedores de los deberes y responsabilidades que conlleva el presente contrato de préstamo del Instrumento Musical descrito en la cláusula primera del presente contrato.

Primera: El Instituto Nacional de la Música del Centro Nacional de la Música, representado en este acto por el Director General, en adelante denominado como: LA INSTITUCION, da en calidad de préstamo y que en adelante se denominará como EL BENEFICIARIO, quienes en el acto asumen las responsabilidades y reciben a satisfacción el instrumento musical con las siguientes características: instrumento: **XXXXXXXXXX**, Marca: **XXXXXXXX** tamaño: **XX** modelo: **N/S** serie: **N/S** No Patrimonio: **XXXXXXXXXX**

Segunda: El beneficiario se compromete a mantener en perfecto estado de funcionamiento el Instrumento Musical y sus accesorios dados en calidad de préstamo.

Tercera: El beneficiario será responsable ante la Institución de los daños que sufra el instrumento objeto de esta contratación, durante la vigencia de este contrato, y se obliga a la correspondiente reparación a satisfacción de la Institución. En caso de daños irreparables o pérdida del Instrumento, el Prestatario se obliga a indemnizar a la Institución por el valor total del mismo, en cuyo caso se tomará el valor de mercado del Instrumento musical y sus accesorios en el momento de la entrega. El incumplimiento de estas cláusulas, facultará a la Institución a exigir judicialmente el valor total del instrumento al Prestatario, o en su defecto su garante.

Cuarta: El beneficiario se compromete y obliga a dotar al instrumento musical que recibe en préstamo, de todos los accesorios o bien los que el profesor o profesores de la Institución le indiquen y que sean requisitos para el buen funcionamiento. Los gastos en que por este motivo incurra el estudiante o sus padres, correrán por cuenta del Prestatario, eximiendo por ello de toda responsabilidad a la Institución y renunciando a cualquier reclamo por esos gastos económicos.

Quinta: El beneficiario se compromete y obliga a utilizar el instrumento ÚNICA y EXCLUSIVAMENTE para los fines didácticos para los que la Institución le concedió el préstamo, así como para todas aquellas actividades que la Institución le encomienda, por lo tanto no puede desvirtuar dicho fin.

CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA

Es una institución del Estado Costarricense sin fines de lucro
Órgano adscrito al Ministerio de Cultura mediante Ley 8347

Apartado: 1835-1000 San José, Costa Rica, Teléfono: (386) 2240-4033, Fax: (386) 2235-8035 / (386) 2236-5984
E-MAIL: info@cnm.gov.cr



Sexta: El beneficiario se compromete a presentar ante el profesor o el funcionario que la Institución designe, el instrumento dado en préstamo, para su revisión e inspección, cuantas veces y oportunidades lo requieran. Además, el Prestatario está de acuerdo y se compromete en poner a disposición de la Institución en todo momento el Instrumento musical, cuando así se lo requieran para las actividades propias de la Sinfónica o del Instituto, tales como: conciertos, recitales o bien otras actividades.

Séptima: El beneficiario, también se compromete y obliga a devolver a la Institución en forma inmediata el instrumento musical y sus accesorios sin ninguna responsabilidad; de la Institución, en las siguientes circunstancias: a) Por vencimiento de plazo establecido en el presente contrato para el préstamo, b) Cuando lo determine el profesor, la Dirección de la Institución o del Programa, mediante un razonamiento sustentado, c) Cuando el estudiante beneficiario, contraviene cualesquiera de las disposiciones establecidas en los Reglamentos de Estudios y disciplina de la Institución o del Programa de Enseñanza Juvenil, d) Cuando el Prestatario incumpla con alguna disposición de las contenidas en las cláusulas de este contrato.

Octava: El plazo de este contrato es durante el tiempo que el estudiante se encuentre activo en INM

Novena: Para efecto de valorar el presente contrato, se toma el monto del valor del mercado del instrumento musical y sus accesorios dados en préstamo a la fecha de firma del presente contrato.

En fe de lo anterior, firmamos en Moravia el día **XX**el mes de **MARZO** del **2019**.

Estudiante

Gabriel Goñi Dondi
Director General CNM

Padre/ Madre de familia o encargado

Cédula de Padre/ Madre o Encargado

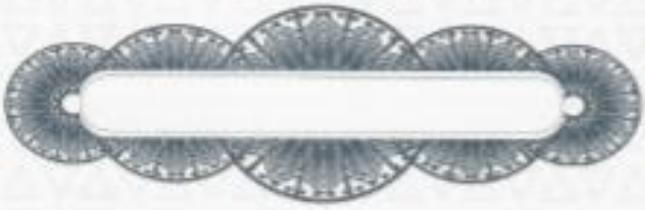
Fiador

No. Cédula de Fiador

Gabriela Mora Fallas, Directora Académica INM

Hecho por: HOH

Anexo 21- Letra de Cambio



LETRA DE CAMBIO

No. _____ **POR** _____

AL VENCIMIENTO DE _____ (FECHA DE PAGO) _____ (NOMBRE DEL LIBRADOR)

SE SERVIRÁ _____

PAGAR POR ESTA LETRA DE CAMBIO A LA ORDEN DE _____ (NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN SE HA DE HACER EL PAGO)

LA CANTIDAD DE _____

CON INTERESES AL _____ EN _____ SUMA _____

(SI LOS HAY) _____ (LUGAR EN DONDE HA DE EFECTUARSE EL PAGO)

TANTO EL LIBRADOR, COMO EL LIBRADO, ERDOSANTES O AVALISTAS, ASÍ COMO CUALQUIERA OTRA PERSONA QUE INTERVIENE EN ESTA LETRA DE CAMBIO, TIENEN RENUNCIADOS EL DOMICILIO, CUALQUIERA AVISOS Y REQUERIMIENTOS DE PAGO Y DILIGENCIAS DE PROTESTO, QUEDANDO ADIEMAS AUTORIZADA LA CONCESION DE PROROGAS SIN CONSULTA NI NOTIFICACION.

_____ (LUGAR Y FECHA DE EMISION) _____ (NOMBRE Y FIRMA DEL LIBRADOR)

_____ (NOMBRE Y DOMICILIO DEL LIBRADO)

Anexo 22- Boleta de Préstamo de Bienes

  		CENTRO NACIONAL DE LA MÚSICA PROVEEDURÍA INSTITUCIONAL			
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES INSTITUCIONALES- UABI					
100 metros oeste, 100 metros sur y 100 metros oeste entrada norte Plaza Lincoln.					
San José, Moravia (506) 2240-0333					
				Boleta N° 006-2019 (Para uso del Dpto. Prov. Inst.)	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: CONCIERTO ENSAMBLE CUERDITAS MUSICALES, 2019					
FECHA: DEL 15/03/2018 AL 16/03/2019					
AUTORIZACIÓN DE SALIDA Y REINGRESO DE BIENES PATRIMONIALES DE LA INSTITUCIÓN					
INSTITUTO NACIONAL DE LA MÚSICA/ORQUESTA SINFONICA INTERMEDIA					
CONTROL DE INSTRUMENTOS MUSICALES Y MOBILIARIO				SALIDA	REINGRESO
DESCRIPCION	N° PATRIMONIO	MARCA	MODELO	SERIE	CONTROL
		N/A	N/A	N/A	
	N/A	N/A	N/A	N/A	 
OBSERVACIONES: LOS INSTRUMENTOS SALEN DEL CNM EL DÍA 15/03/2019 Y REINGRESAN EL DÍA 16/03/2019. EL RESPONSABLE DEL CONTROL, RESGUARDO Y MANEJO DE LOS INSTRUMENTOS ES EL SEÑOR JORGE NAJERA CONEJO- MUSEO ARTE COSTARRICENSE 2019-					
El funcionario es responsable de los bienes asignados bajo su custodia, de acuerdo con el artículo 7, inciso e) y f) del Reglamento para Registro y Control de Bienes de la Administración Central, Decreto Ejecutivo N° 40797-H, el cual dice:					
e) Firmar el inventario de los bienes encomendados a su cargo. El funcionario a cargo de los bienes inventariados será responsable, antes de firmar el acta, de verificar que éstos correspondan a los que efectivamente se encuentran bajo su responsabilidad, ya sea para uso, custodia o administración propia o del equipo de trabajo a su cargo.					
f) Ser responsables directa o indirectamente por la pérdida, daño o depreciación de los mismos, salvo que provengan del deterioro natural por razones del uso legítimo, caso fortuito o fuerza mayor, debiendo gestionar el mantenimiento y conservación adecuados.					
_____ RESPONSABLE DE SALIDA		_____ RESPONSABLE DE REINGRESO			
FECHA SALIDA:		FECHA REINGRESO			
_____ V°B° ENCARGADO DE BIENES					

Anexo 23- Control de Préstamos

Instituto Nacional de Música
Biblioteca Julio Fonseca

Control de Préstamos **Nº 0401**

<i>Signatura</i>	Título: _____ _____
	Autor / Compositor: _____ _____
<i>Signatura</i>	Título: _____ _____
	Autor / Compositor: _____ _____
<i>Signatura</i>	Título: _____ _____
	Autor / Compositor: _____ _____

Tipo de Préstamo: Sala Domicilio

<i>Fecha:</i>	<i>Devolución:</i>

Primer Apellido: _____	Segundo Apellido: _____
Nombre: _____	_____
Cédula: _____	Carné: _____
Firma: _____	_____