

Informe Final - Evaluación de Medio Término

Octubre – Diciembre 2018

Proyecto PS 96820 -

Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Evaluación encargada por PNUD Panamá

Fecha de entrega versión final: 19 de marzo de 2019

Evaluadora:
María Jesús Izquierdo Carballo

Evaluadora: María Jesús Izquierdo Carballo marusi.izquierdo@gmail.com

Agradecimientos:

La evaluadora quiere mostrar su agradecimiento a todas las personas de las distintas instituciones y territorios que generosamente han brindado su apoyo, su tiempo y sus contribuciones a fin de hacer posible el proceso de evaluación. En especial quisiera extender un agradecimiento al equipo del PNUD y del INAC, al equipo de coordinación de La Red y personal docente, y de manera muy especial a las niñas, los niños y jóvenes que integran La Red de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá.

Aviso:

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la evaluadora. Sin embargo, su utilización en nuestra lengua plantea soluciones muy distintas, sobre las que los lingüistas aún no han conseguido un acuerdo. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español las terminaciones o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar un lenguaje inclusivo y cuando no ha sido posible, se ha utilizado el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a todas las personas (niñas, niños, hombres, mujeres) queriendo abarcar claramente ambos sexos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Acrónimos	4
Resumen ejecutivo	5
1. Introducción	10
2. Descripción de la intervención	12
3. Alcance y objetivos de la evaluación	14
4. Metodología de la evaluación	15
5. Consideraciones éticas	18
6. Hallazgos	19
6.1. Pertinencia	19
6.2. Eficacia	24
6.3. Eficiencia	40
6.4. Sostenibilidad	44
7. Lecciones aprendidas	50
8. Conclusiones	52
9. Recomendaciones	57
Anexos	60
1. Términos de Referencia de la evaluación	
2. Matriz de evaluación	
3. Agenda de trabajo de campo	
4. Listado de personas consultadas	
5. Listado de documentos y fuentes examinadas	
6. Marco de resultados del proyecto	
7. Código de conducta firmado por la evaluadora	

ACRÓNIMOS

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAF	Corporación Andina de Fomento
CECC-SICA	Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana del Sistema de Integración Centroamericana
DDHH	Derechos Humanos
FUNDAMUSICAL	Fundación Musical Simón Bolívar de Venezuela
IFARHU	Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos
INAC	Instituto Nacional de Cultura
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
MANUD	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo
MEDUCA	Ministerio de Educación
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MIRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
NIM	Modalidad de Implementación Nacional (por sus siglas en inglés)
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes
OACDH	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PAC	Comité de Revisión de Proyectos (PAC, por sus siglas en inglés)
PEG	Plan Estratégico del Gobierno
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PREVJUVE	Programa Regional para la Seguridad Integral y la Prevención de la Violencia que afecta a niñas, niños, adolescentes y jóvenes en los países del SICA
PRODOC	Documento de Proyecto
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
SENNIAF	Secretaría Nacional de la Niñez, Adolescencia y Familia
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SMART	Específicos, Medibles, Asequibles, Pertinentes y Ajustados al tiempo (por sus siglas en inglés)
TdR	Términos de Referencia
UDELAS	Universidad Especializada de Las Américas
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación de medio término del Proyecto “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá” (en adelante referido como la Evaluación) se ha realizado entre octubre y diciembre de 2018. El momento de la evaluación es determinante debido a que se ha aprobado una extensión del proyecto hasta diciembre de 2020, por lo que el Proyecto se encuentra en la mitad del período de su implementación y se planteó la necesidad de evaluar la eficacia en el logro de los resultados y la eficiencia con la que se obtienen; así como evidenciar las primeras señales de éxito, y las lecciones aprendidas, de cara a identificar cualquier cambio que fuera necesario para mantener u orientar el rumbo del proyecto hacia la obtención de los resultados esperados.

En este contexto la Evaluación ha tenido el propósito de: (1) capturar las buenas prácticas y lecciones aprendidas; (2) determinar el nivel de desempeño del proyecto en términos de su relevancia, eficacia (resultados, productos) y eficiencia; (3) identificar la sostenibilidad del proyecto y la posible ampliación de los resultados; y, (4) analizar el impacto potencial del proyecto y el nivel de cumplimiento del mandato de política de evaluación del PNUD sobre las contribuciones de los resultados de desarrollo.

En línea con las normas de Evaluación del Grupo de Naciones Unidas para Evaluación (UNEG), la presente Evaluación contribuye a la construcción del conocimiento y fortalecimiento organizacional a través de la difusión de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que serán compartidas a PNUD Panamá, al INAC y a la Junta de Proyecto, para su consideración en la toma de decisiones de cara al futuro de la intervención o para orientar otras iniciativas.

Se trata de una evaluación de medio término, que abarca el período de actuación del proyecto desde su inicio, el 1 de agosto de 2016 hasta el 31 de octubre de 2018. Su alcance geográfico es nacional, y se localiza en 6 provincias (Chiriquí, Coclé, Colón, Herrera, Panamá y Veraguas) y la comarca indígena de Guna Yala. De acuerdo a los propósitos, la evaluación es sumativa y formativa, valorando los procesos puestos en marcha para el logro de los resultados y consecución de los mismos. Es una evaluación externa e independiente, llevada a cabo por una evaluadora externa, de manera objetiva, imparcial, abierta y participativa, para garantizar su validez y confiabilidad. El enfoque de la evaluación se orienta a la utilidad de la evaluación y la apropiación de sus resultados por parte de los diferentes actores implicados para la toma de decisiones.

Los principios en los que se ha basado la orientación metodológica de la evaluación han sido: la implicación y participación de actores clave; la combinación y triangulación de métodos de obtención y análisis de la información; y, la garantía de calidad en todo el proceso, tanto en la obtención y análisis de la información, como en la justificación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

La Evaluación se ha conducido desde una orientación por criterios, para verificar el cumplimiento de los criterios estandarizados por el CAD/OCDE de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

El trabajo de campo se ha realizado en 2 semanas (del 19 al 30 de noviembre de 2018) y se ha desarrollado en 4 provincias, abarcando 5 distritos. Estos son: Provincia de Panamá (Distritos de San Miguelito y Ciudad de Panamá -Guna Nega-; Provincia de Coclé (Distrito de Aguadulce); Provincia de Colón (distrito de Colón); y, Provincia de Chiriquí (Distrito de David).

Entre los criterios para la selección de la muestra de territorios para el trabajo de campo se ha aplicado una representación territorial por provincias; presencia de módulos pilotos; balance entre mayor/menor número de programas de La Red (orquesta, coral e iniciación musical); territorios donde PNUD implementa otros proyectos que pueden generar sinergias con La Red, como es el Proyecto de

Prevención de Violencias; áreas urbanas, periurbanas y rurales; capital y zonas de interior del país; diversidad étnica; y, balance entre áreas de mayor/menor riesgo y vulnerabilidad social.

Se han aplicado métodos mixtos y diferentes herramientas y técnicas para dar respuesta a las preguntas de evaluación (análisis documental, 37 entrevistas, 6 grupos focales y 5 visitas a terreno con observación participante). En el trabajo de campo se ha cotejado la información en los diferentes niveles y fuentes de información, incluidos los documentos de referencia del proyecto. En total se ha consultado a 63 personas (25% hombres, niños y jóvenes y 75% mujeres, niñas y jóvenes). Del total de personas consultadas, un 24% han sido estudiantes integrantes de La Red (de los cuáles un 27% han sido niños y jóvenes varones y un 73% niñas y jóvenes mujeres)

El objetivo principal del proyecto es establecer en diferentes zonas de riesgo y vulnerabilidad social, módulos musicales en donde se desarrollen diferentes programas musicales dirigidos a la prevención y reinserción de niños, niñas y jóvenes, como parte del desarrollo cultural del país. Y obteniendo como resultado el fortalecimiento de la capacidad local a través de actividades que impulsan la profesionalización de quienes integran los diferentes programas musicales, así como asegurando la dotación y modernización de instrumentos, equipos y espacios que les permita niveles de excelencia en su desempeño. Asimismo, se busca avanzar en el proceso de mejoramiento de la calidad de vida, así como la prevención de la violencia de las niñas, niños y adolescentes de Panamá, para reducir la brecha de desigualdad y lograr la inclusión de estas poblaciones utilizando nuevos conocimientos y enfoques innovadores.

Su estrategia busca apoyar la prevención de todo tipo de violencias, incluyendo la de género, así como el establecimiento de programas musicales como herramienta de inclusión social para ofrecer nuevas oportunidades a la población infantil y juvenil de Panamá, tomando en cuenta los derechos humanos y la diversidad cultural.

Para hacer efectiva esta estrategia, se propusieron 3 componentes:

1. Creación de módulos de orquesta y coros más cerca de las comunidades, con programas integrales alineados con el desarrollo humano, tomando en cuenta las condiciones locales.
2. Establecimiento y fortalecimiento de una Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles a nivel de distritos, con interacción escolar, participación familiar, y apoyo de autoridades municipales y nacionales.
3. Promoción de una agenda cultural y de aprovechamiento de la música, como un medio para mejores estilos de vida y de empleo del tiempo libre.

La estrategia del proyecto se basa en las buenas prácticas que cuentan otros países, tomando como principal referencia el modelo de El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Venezuela, conocido como El Sistema; y busca hacer una contribución importante en el desarrollo del país, enmarcándose en los Objetivos de Desarrollo Sostenible que promueven las Naciones Unidas, en su dimensión de apoyar la implementación y expansión de programas de inclusión social para la población infantil y juvenil, en cualquier condición y estrato social, o cualquier condición física y mental, atendiendo a la diversidad.

La iniciativa se orienta a incentivar y promover nuevos e innovadores métodos, a través de la enseñanza colectiva de la música, que tengan un efecto social con la creación, fortalecimiento y consolidación de una red de orquestas infantiles y juveniles en Panamá, buscando garantizar su sostenibilidad y la continuidad del proceso de formación académico-musical, así como el acceso a instrumentos musicales, equipos acordes a las necesidades de sus integrantes y a espacios para el desarrollo de las actividades; no solo para el crecimiento y desarrollo cultural del país, sino también orientado a promover un efecto social como herramienta de inclusión, para disminuir y prevenir la violencia y ofrecer nuevas oportunidades de vida a la juventud e infancia panameña.

El enfoque novedoso de este modelo está relacionado con su inserción en las comunidades a través de la creación de programas y módulos de formación musical, en donde niños, niñas y jóvenes se hacen parte de una experiencia musical, se convierten en agentes multiplicadores del proceso de enseñanza-

aprendizaje de la música, la cultura y otros elementos de transformación que impactan a nivel individual y colectivo.

Recomendaciones

Las recomendaciones de la evaluación están sustentadas en las evidencias de la evaluación y por tanto, están vinculadas a los hallazgos y conclusiones.

A la hora de hacer una lectura de las recomendaciones es importante tomar en consideración que el proyecto está en una fase muy inicial. En base a los buenos resultados obtenidos hasta la fecha y al evidente potencial de mayor desarrollo que puede alcanzar La Red, las recomendaciones apuntan a ofrecer insumos que puedan orientar qué acciones emprender o decisiones tomar a futuro, en las siguientes etapas del Proyecto (a corto, mediano y largo plazo) para contribuir al fortalecimiento y consolidación de La Red. Cada una de las recomendaciones se vincula con la institución de referencia para darle seguimiento o garantizar su cumplimiento.

- | | |
|--|---------------|
| 1. Realizar una revisión sustancial del proyecto, su teoría de cambio, marco de resultados con indicadores, líneas de base y metas que cumplan con los criterios SMART; indicadores desagregados en base a criterios pertinentes al proyecto: y alineados con MANUD. Considerar el proceso de revisión como una oportunidad de abrir la participación a diferentes actores locales, comunitarios e institucionales que puedan sumar al proyecto para promover una mayor y más efectiva articulación interinstitucional para compartir enfoques, objetivos, resultados, estrategias para contribuir al logro de los resultados del proyecto, en el marco de las prioridades de desarrollo del país. | PNUD-
INAC |
| 2. Considerar que las diferentes realidades locales donde se desarrolla el proyecto implican diferentes necesidades y prioridades, que pueden derivar en diferentes estrategias para alcanzar los resultados esperados. En tal sentido, se requiere primeramente elaborar un análisis social, basado en criterios sociodemográficos para focalizar la selección de los territorios y priorización de las poblaciones objetivo. Este análisis se debería realizar con la participación de actores locales y comunitarios. | PNUD-
INAC |
| 3. Abordar la inclusión del enfoque de género en la revisión del proyecto, partiendo de un análisis de género que permita diseñar las intervenciones con la inclusión de género; así como la definición de indicadores que permitan medir los cambios en las relaciones de género (más allá de realizar una cuantificación desagregada de la participación de hombres y mujeres, niños y niñas) | PNUD-
INAC |
| 4. Fortalecer la Junta Directiva del Proyecto como el espacio propicio para consulta, coordinación y toma de decisiones con la participación de la gerencia del PNUD, los tomadores de decisiones participantes del Gobierno, Agencias de Naciones Unidas, beneficiarios u otros socios estratégicos. En tal sentido, incluir a representantes municipales en calidad de representación de beneficiarios para que velen por sus intereses y asegure la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios. Asimismo, considerar la representación de beneficiarios más directos, como por ejemplo el colectivo de estudiantes integrantes de la Red; y/o considerar el desarrollo de mecanismos para que representantes de los grupos beneficiarios puedan participar también en la toma de decisiones sobre el proyecto | PNUD-
INAC |
| 5. Revisar la estructura y funcionamiento de la unidad de coordinación del proyecto, y una vez revisada, considerar reforzar la unidad con personal que pueda encargarse de la gestión del proyecto, así como fortalecer las capacidades del equipo en cuanto a gestión basada en resultado, sistemas de gestión administrativa; monitoreo y seguimiento; así como en enfoques en los que se basa el proyecto como desarrollo humano sostenible, derechos humanos y género. En la revisión de la estructura y funcionamiento de la unidad de coordinación, considerar la contratación de un/a | INAC |

- especialista en monitoreo y evaluación para desarrollar e implementar un plan de monitoreo y evaluación; y la contratación de especialista de comunicación y relaciones públicas para diseñar y apoyar la implementación de la estrategia de comunicación, incidencia política y sensibilización pública. Esta recomendación debe considerarse en la revisión de la estructura de la Unidad Ejecutora. Asegurar que el equipo de coordinación nacional cuenta con un espacio físico y equipamiento mínimo para que pueda operar en condiciones adecuadas. Considerar el establecimiento de una sede para la coordinación nacional de La Red.
6. Elaborar una estrategia de desarrollo de capacidades del equipo de La Red, basado en un análisis de necesidades, que fortalezca capacidades tanto en el componente musical (técnicas, ejecución instrumental) como en su componente social (habilidades sociales, desarrollo humano, cultura de paz, prevención de violencias, género, DDHH) PNUD-INAC
 7. Estudiar si es posible aprovechar la cooperación financiera recibida en el INAC por el BID (en el componente de fortalecimiento de la institución), para fortalecer la estructura y funcionamiento del equipo de coordinación de La Red. INAC
 8. Revisar y definir el organigrama de La Red de Orquestas y Coros y desarrollar un documento donde se detallen las funciones y responsabilidades de todo el equipo de La Red, así como que se definan los procesos para la toma de decisiones. INAC
 9. Definir mecanismos que faciliten la comunicación interna y la coordinación en diferentes niveles de La Red (nacional, local, por programas) para una toma de decisiones más inclusiva que contribuya a una mayor apropiación por todos los integrantes de La Red, así como una mayor transparencia y rendición de cuentas. INAC
 10. Ampliar el equipo técnico de La Red con equipo de profesionales del ámbito social, que tengan experiencia y habilidades para capacitar y asesorar al equipo docente, así como desarrollar un programa social con estudiantes y su entorno familiar; y apoyar/derivar a otras instituciones aquellas situaciones que requieran una atención más especializada. Este equipo podría reforzarse con el apoyo de otras instituciones públicas, académicas, organismos internacionales y/o organizaciones de la sociedad civil que estén trabajando o tengan interés de apoyar en los territorios donde está presente La Red con programas sociales. INAC
 11. Que PNUD ejerza un rol más activo en convocar a los diferentes actores que puedan estar implicados en el proyecto para facilitar una mejor articulación interinstitucional; así como generar alianzas estratégicas con organismos de la cooperación internacional para establecer áreas de colaboración dentro del marco del Proyecto; establecer una mayor articulación con otras iniciativas y proyectos que lleva a cabo PNUD en Panamá y que pueda potenciar sinergias, optimizar recursos y agregar contenido al proyecto; así como un mayor apoyo técnico en la propia gestión del proyecto y en las áreas temáticas abarcadas por el proyecto. PNUD
 12. Sistematizar y visibilizar los resultados de La Red para incidir políticamente ante el contexto de transición de gobierno, de manera que se evidencie que el Proyecto de La Red es pertinente para las prioridades de desarrollo del país, cuyos resultados obtenidos hasta la fecha han sido muy positivos, y la necesidad de continuar apoyando La Red para su fortalecimiento y consolidación en los próximos años. Para ello, desarrollar un plan de comunicación y de incidencia política - pública para visibilizar La Red y los resultados del proyecto, que defina los objetivos, público meta, mensajes, canales de comunicación en base a las necesidades de comunicación, incidencia política y sensibilización pública. La Estrategia de Sostenibilidad de La Red incluye un componente de comunicación que puede ser una base para desarrollar y concretar. Se resalta que el año 2019 tendrá hitos importantes que podrían aprovecharse para visibilizar La Red, como es la Capitalidad Iberoamericana de la PNUD-INAC

Cultura de la Ciudad de Panamá; Panamá 500.

- | | |
|--|-----------------------|
| <p>13. Desarrollar e implementar un plan de monitoreo y evaluación, con indicadores y cronograma, que desarrolle herramientas para el seguimiento de procesos y resultados. Esto es fundamental para mejorar el registro, seguimiento y sistematización de los resultados del proyecto; de los programas, beneficiarios, realizar análisis coste-beneficio. Este tipo de información puede ser relevante para sensibilizar e incidir a otros actores sobre la pertinencia y eficacia del Proyecto, así como mejorar la rendición de cuentas y transparencia.</p> | <p>PNUD-
INAC</p> |
| <p>14. Desarrollar y concretar el Plan de Sostenibilidad y en la planificación plurianual incluir las medidas que se definan para su implementación; como la definición de estrategias de movilización de recursos. Asimismo, se tiene que definir cómo se va a institucionalizar el proyecto, si a través de un patronato u otra entidad, como pueda ser una fundación. En cualquier caso, fortalecer la institucionalización del proyecto desde un enfoque multi-actor a nivel público, privado y sociedad civil, que pueda apoyar a que esta Red continúe desde su objetivo musical, pero también social, con la integración de instituciones públicas y privadas, y de la sociedad civil; incluso con la participación de actores clave de La Red como representación del colectivo docente y de estudiantes</p> | <p>PNUD-
INAC</p> |

1. INTRODUCCIÓN

Propósito de la evaluación

La evaluación de medio término del Proyecto “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá” (en adelante referido como la evaluación) se ha realizado entre octubre y diciembre de 2018. El momento de la evaluación es determinante debido a que se ha aprobado una extensión del proyecto hasta diciembre de 2020, por lo que el Proyecto se encuentra en la mitad del período de su implementación. Se planteó la necesidad de evaluar la eficacia en el logro de los resultados y la eficiencia con la que se obtienen; así como evidenciar las primeras señales de éxito, así como las lecciones aprendidas, de cara a identificar cualquier cambio que fuera necesario para mantener u orientar el rumbo del proyecto hacia la obtención de los resultados esperados.

En este contexto la Evaluación ha tenido el propósito de: (1) capturar las buenas prácticas y lecciones aprendidas; (2) determinar el nivel de desempeño del proyecto en términos de su relevancia, eficacia (resultados, productos) y eficiencia; (3) identificar la sostenibilidad del proyecto y la posible ampliación de los resultados; y, (4) analizar el impacto potencial del proyecto y el nivel de cumplimiento del mandato de política de evaluación del PNUD sobre las contribuciones de los resultados de desarrollo.

Audiencia principal y usuarios de la evaluación

En línea con las normas de Evaluación del Grupo de Naciones Unidas para Evaluación (UNEG) la presente Evaluación intenta contribuir a la construcción y compartimiento del conocimiento y fortalecimiento organizacional a través de la difusión de los hallazgos y las lecciones aprendidas con los socios relevantes.

Los hallazgos y lecciones aprendidas, así como las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación, serán compartidas a PNUD Panamá y a la Junta de Proyecto, para su consideración en la toma de decisiones de cara al futuro de la intervención u orientar otras iniciativas en el área de prevención de violencia y cultura de paz. Los informes de evaluación son públicos y serán compartidos con los beneficiarios e instituciones relacionadas. Asimismo, serán analizadas por el equipo de la Oficina de País de Panamá para mejorar la calidad de los procesos de evaluación y seguimiento de los proyectos apoyados por PNUD.

Estructura y contenido del Informe

El informe sigue la estructura propuesta en los Términos de Referencia de la Evaluación, así como de acuerdo al Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD.

Contiene la siguiente estructura:

- **Lista de acrónimos y abreviaciones**
- **Resumen Ejecutivo** – donde se describe brevemente la intervención evaluada; se explica el propósito y objetivos de la evaluación, incluida la audiencia del ejercicio y la utilización prevista; se describen aspectos clave del enfoque y métodos de la evaluación; y se resumen los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- **Capítulo 1: Introducción:** Se presenta el propósito de la Evaluación, describe la audiencia principal del informe y delinea la estructura y los contenidos del informe.
- **Capítulo 2: Descripción de la intervención:** Se presenta el objeto de la Evaluación; la cobertura geográfica y descripción de beneficiarios; el contexto político e institucional; líneas estratégicas y vínculos programáticos; el diseño del proyecto; fases y modalidades de implementación y recursos financieros. El Capítulo también identifica los asociados clave del Proyecto y las alianzas estratégicas y describe los obstáculos de implementación y debilidades.
- **Capítulo 3: Alcance y objetivos de la evaluación:** Se explica el propósito, objetivos y alcance de la evaluación; así como los criterios y las preguntas que han guiado el proceso de evaluación.

- **Capítulo 4: Metodología de la evaluación:** Se presenta el enfoque y la metodología de la evaluación incluyendo las fuentes de información, descripción de la muestra y el marco de la muestra, procedimientos e instrumentos de colección de datos y principales limitaciones de la metodología.
- **Capítulo 5: Consideraciones éticas:** Se describen las consideraciones éticas y los antecedentes de la evaluadora.
- **Capítulo 6: Hallazgos:** Se presentan los hallazgos de la evaluación según los cuatro criterios establecidos de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.
- **Capítulo 7: Lecciones aprendidas:** Se presentan las principales lecciones aprendidas obtenidas en el proceso de la evaluación.
- **Capítulo 8: Conclusiones:** Se presentan las conclusiones de la evaluación, de acuerdo con las evidencias y conectadas con los hallazgos de la evaluación.
- **Capítulo 9: Recomendaciones:** Se presentan las recomendaciones, dirigidas a los usuarios del informe, sobre qué acciones emprender o decisiones tomar. Se sustentan en las evidencias de la evaluación y por tanto, están vinculadas a los hallazgos y conclusiones de la evaluación.
- **Anexos:** Para proporcionar al usuario información suplementaria y detalles metodológicos que refuercen la credibilidad del informe, se incluyen los siguientes anexos: Términos de Referencia de la evaluación; la matriz de evaluación; la agenda de trabajo de campo; el listado de las personas consultadas; el listado de documentos y fuentes examinadas; el marco de resultados del proyecto; y, el código de conducta firmado por la evaluadora.

2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El objeto de la Evaluación es el Proyecto “**Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá**” cofinanciado por el Gobierno de la República de Panamá, PNUD Panamá y BANESCO, e implementado por el Instituto Nacional de Cultura (INAC) con apoyo del PNUD Panamá.

El Proyecto busca incentivar nuevos métodos innovadores, de impacto y efecto social, a través de la enseñanza colectiva de la música. Para ello se establecen módulos y programas musicales en diferentes zonas de riesgo y vulnerabilidad social del país, que se convierten en herramientas para el desarrollo musical de sus integrantes, que contribuye al desarrollo cultural del país; y en herramientas para la transformación social, para una mayor inclusión y reducción de la brecha de desigualdad, para disminuir todo tipo de violencias, incluyendo la de género, y ofrecer nuevas oportunidades de vida a la juventud e infancia panameña, desde una orientación de respeto a los derechos humanos.

El Proyecto se basa en las buenas prácticas que otros países han desarrollado, tomando como principal referencia el modelo de El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Venezuela, conocido como El Sistema, hoy dirigido desde la Fundación Musical Simón Bolívar de Venezuela.

Como objetivos estratégicos se han establecido son:

- Promover el conocimiento y la apropiación social de las orquestas y coros infantiles y juveniles para el reconocimiento e inclusión de las diferentes expresiones culturales en los planes de trabajo de las entidades públicas, privadas, organizaciones.
- Desarrollar alianzas público-privadas.
- Fortalecer los escenarios, espacios e infraestructuras culturales de la entidad y promover su apropiación entre los diferentes públicos.
- Fomentar el acceso de NNJ a procesos de formación artística en música.

Los resultados esperados de la implementación del proyecto son:

1. Contar con un programa que brinde a niños, niñas y jóvenes en riesgo una alternativa valiosa a la marginalidad a través de conocimientos musicales y el estudio de un instrumento.
2. Lograr que las orquestas se muestren como un mecanismo integrador y disciplinante en el que todos y todas aprenden y trabajan para lograr un objetivo común.
3. Alcanzar la expansión de los espacios culturales que permitan que los niños, niñas y adolescentes de un bajo nivel socio-cultural puedan acceder al conocimiento y experiencia vivencial de la cultura musical.
4. Replicabilidad: el proyecto podrá extenderse a otros municipios de Panamá replicando el método y experiencia de los municipios que inicien en este proyecto.
5. Lograr que a un mediano plazo el proyecto pueda ofrecer a la población el producto de su actividad mediante actuaciones públicas de la Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá

El proyecto se articula en 3 productos o componentes estratégicos, que aportan al logro del objetivo general y objetivos estratégicos. Estos son:

- 1) Creación de módulos de orquesta y coros más cerca de las comunidades, con programas integrales alineados con el desarrollo humano, tomando en cuenta las condiciones locales.
- 2) Establecimiento y fortalecimiento de una red nacional de orquestas y coros infantiles y juveniles a nivel de distritos, con interacción escolar, participación familiar, y apoyo de autoridades municipales y nacionales.
- 3) Promoción de una agenda cultural y de aprovechamiento de la música, como un medio para mejores estilos de vida y de empleo del tiempo libre.

Actualmente se desarrolla en 12 localidades pertenecientes a 6 provincias (Chiriquí, Coclé, Colón, Herrera, Panamá y Veraguas) y a una comarca indígena (Guna Yala)

Fases de implementación

El Proyecto se encuentra en una primera fase, que inicia formalmente en agosto de 2016. En un principio se aprobó para implementarse en un período de 2 años, hasta diciembre de 2018.

En Junio 2018, la Dirección del INAC solicita a la Gerencia de PNUD Panamá una extensión del Proyecto hasta diciembre de 2020, *“motivado por el importante crecimiento y alcance que ha logrado el proyecto. Deseamos continuar la ejecución de las actividades que se están llevando a cabo y lograr los objetivos propuestos en el PRODOC, y trasladar su implementación a otras comunidades del país”*. En julio de 2018 el PNUD acepta la solicitud de extensión del proyecto hasta diciembre de 2020. Esta decisión no fue tomada en reunión de Junta de Proyecto. Esta solicitud y aceptación de la extensión del proyecto se hizo a través de intercambio de notas, dado que se tenía que tomar decisiones que implicaban compromisos más allá de la fecha de finalización del proyecto. Es por ello que se solicitó la extensión por notas y la misma se discutió y aprobó en la Junta de Proyecto, que se celebró con posterioridad.

Líneas estratégicas y vínculos programáticos

La iniciativa se enmarca en la Agenda 2030 que promueve las Naciones Unidas, en su dimensión de apoyar la implementación y expansión de programas de inclusión social para la población infantil y juvenil, en cualquier condición y estrato social, o cualquier condición física y mental, atendiendo a la diversidad. Está alineado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, orientado a *“promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y consolidar instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”*

Los resultados del proyecto contribuyen al Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá (MANUD) para el período 2016-2020, concretamente al Área de Cooperación 2 relativa a la “Gobernanza, Diálogo y Participación Social”, en su efecto 2.2. que establece que *“al 2020, el Estado cuenta con sistemas más efectivos para la prevención y atención integral de todo tipo de violencia, incluyendo la de género; para la administración de justicia y la implementación de estrategias de seguridad ciudadana, respetuoso de los Derechos Humanos y de la diversidad cultural”*

Asimismo, el Proyecto contribuye al Documento de Programa para Panamá (2016-2020) y se enmarca en el Resultado 2 de “Voz y Democracia” en cuanto a incluir a la población juvenil en la construcción de una cultura de paz como una condición necesaria para garantizar el desarrollo humano sostenible en Panamá. Según el Documento del Proyecto¹, esta iniciativa contribuye a dos resultados claves del Programa de País. Estos son: (1) iniciativas de inclusión y garantía de acceso a servicios de calidad; y (2) iniciativas que contribuyan a la implementación de medidas de la Estrategia País de Seguridad.

En su diseño, se considera el trabajo colaborativo y articulado con dos iniciativas del área de Voz y Democracia: (1) el Programa de Prevención de las Violencias, principalmente en sus componentes de prevención de violencias en jóvenes y gestión local de la seguridad por tener el foco en los municipios de injerencia del Programa; y, (2) el capítulo Panamá del Programa Regional PREVJUVE, orientado específicamente a implementar estrategias de prevención y reinserción de jóvenes. En tal sentido, se espera aprovechar las capacidades instaladas en los municipios, a través de esos 2 programas para la puesta en marcha del proyecto.

Modalidad de Implementación, arreglos de gestión y gobernanza del proyecto

El Proyecto se implementa por el Instituto Nacional de Cultura (INAC) bajo la modalidad operativa del PNUD denominada Modalidad de Implementación Nacional (NIM). El INAC es la entidad responsable del logro de los resultados del proyecto, así como de planificar, gestionar y rendir cuentas de las actividades del proyecto, gestión de los recursos y supervisión de la ejecución del proyecto.

La gestión operativa del proyecto se hace en función de los lineamientos y reglamentos del PNUD de acuerdo al Manual de Gestión de Proyectos de Implementación Nacional y sus posteriores actualizaciones. El PNUD proporciona servicios de apoyo en la gestión y administración para la implementación. Estos servicios se prestan bajo las reglas y procedimientos del PNUD y los costos asociados se debitan al Proyecto.

¹ PRODOC, pág. 6

3. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Propósitos y objetivo general de la evaluación

La evaluación de medio término del Proyecto “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá” tiene como propósitos:

- 1) Capturar las buenas prácticas y lecciones aprendidas;
- 2) Determinar el nivel de desempeño del proyecto en términos de su relevancia, eficacia (resultados, productos) y eficiencia;
- 3) Identificar la sostenibilidad del proyecto y la posible ampliación de los resultados;
- 4) Analizar el impacto potencial del proyecto y el nivel de cumplimiento del mandato de política de evaluación del PNUD sobre las contribuciones de los resultados de desarrollo;

El objetivo general es evaluar los avances realizados hacia el logro de los resultados esperados en el documento de proyecto (PRODOC) y consiste en:

- Evaluar cómo se están logrando los resultados y la eficiencia con la que se obtienen; y,
- Evidenciar las primeras señales de éxito, así como las lecciones aprendidas con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para mantener o retomar el rumbo del proyecto hacia la obtención de los resultados esperados.

Alcance de la evaluación

Se trata de una evaluación de medio término que tiene como objeto de análisis el período de actuación del proyecto desde su inicio el 1 de agosto de 2016 hasta el 31 de octubre de 2018. Su alcance geográfico es nacional, y se localiza en 6 provincias (Chiriquí, Coclé, Colón, Herrera, Panamá y Veraguas) y la comarca indígena de Guna Yala. De acuerdo a los propósitos, la evaluación es sumativa y formativa, valorando los procesos puestos en marcha para el logro de los resultados y consecución de los mismos. Es una evaluación externa e independiente, llevada a cabo por una evaluadora externa, de manera objetiva, imparcial, abierta y participativa, para garantizar su validez y confiabilidad.

Criterios y preguntas de la evaluación

De acuerdo a las necesidades expresadas en los TdR, la evaluación se ha planteado desde una orientación por criterios, para verificar el cumplimiento de los criterios estandarizados por el CAD/OCDE de: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

- **Pertinencia:** grado en que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.
- **Eficacia:** grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.
- **Eficiencia:** mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.
- **Sostenibilidad:** grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.

En la matriz de evaluación se detallan los criterios y preguntas de evaluación. (ver en anexo matriz de evaluación)

4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

En este apartado se describe los enfoques metodológicos seleccionados, los métodos y el análisis; las razones de su selección y cómo estos enfoques y métodos han brindado los datos necesarios para responder a las preguntas de la evaluación y lograr sus propósitos, de manera que contribuya a la credibilidad de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Aproximación evaluativa

La aproximación evaluativa se ha enfocado a la utilidad de la evaluación; es decir, la evaluación como medio de fortalecer el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Evaluación guiada por enfoque basado en derechos e igualdad de género

La evaluación se ha guiado por un enfoque basado en derechos e igualdad de género. Esto implica, aprovechar las sinergias y la superposición entre los conceptos de DDHH e Igualdad de Género, que se refuerzan mutuamente, incluido el entendimiento de que la igualdad de género es tanto un derecho humano como una dimensión del desarrollo en sí mismo.

Para que la evaluación fuera sensible a los DDHH y la Igualdad de Género se ha cuidado los siguientes aspectos: Identificar y analizar las desigualdades, prácticas discriminatorias y relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres; y/o entre diferentes colectivos de personas que puedan ser vulnerables; garantizar la interlocución por separado de niñas, niños, hombres y mujeres, cuando fuera pertinente, para facilitar la confidencia y garantizar la fiabilidad de la información, que permitiera evidenciar las diferencias en los resultados obtenidos en función de género; así como evidenciar resultados de empoderamiento y de relaciones de género más igualitarias; desglosar los datos por colectivos, en función de determinadas variables; siendo una de ellas la relativa al sexo; analizar el grado en que la intervención beneficia a titulares de derecho, especialmente a quienes son más vulnerables a ser lesionados en sus derechos; fortalecer la capacidad de los garantes de derechos y otros actores de cumplir con sus obligaciones y responsabilidades, fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y supervisar y promover el cumplimiento de estándares de DDHH e igualdad de género; explicar cómo ocurren estos procesos y poner en evidencia si existe la exclusión de ciertos grupos.

Principios metodológicos

La orientación metodológica para el proceso de evaluación se ha basado en los siguientes principios:

- **Inclusión:** Para evaluar desde un enfoque de los DDHH y la igualdad de género se ha prestado atención a qué grupos beneficia y qué grupos contribuye la intervención evaluada, desagregando en la medida de lo posible por sexo, u otra condición, para determinar si los beneficios y contribuciones de la intervención evaluada fueron distribuidos equitativamente.
- **Participación.** La evaluadora se ha comprometido a conducir un proceso de evaluación desde un enfoque participativo, guiada con la premisa fundamental de transparencia y consulta con los actores involucrados en la implementación del Programa (equipo de gerencia de la evaluación, así como con los diferentes actores), especialmente el colectivo de estudiantes de La Red; familiares y comunitarios; equipo docente y de coordinación de La Red; y equipo del PNUD. De acuerdo con las normas del UNEG ² el proceso de consulta durante la evaluación “aumenta la credibilidad y calidad de la evaluación, facilita la construcción de consenso y la apropiación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones” Así mismo, se ha tratado de seguir la guía del Manual del PNUD de Planificación, Monitoreo y Evaluación para los Resultados de Desarrollo que establece que “los actores y partes involucradas deben formar parte integral de la evaluación desde el comienzo para asegurar la apropiación nacional de los resultados”

² UNEG (2005) Normas de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas, p. 10.

- **Uso de métodos de evaluación mixtos**, para ayudar a la triangulación de los datos, aumentando su fiabilidad y validez. Además de la triangulación derivada de las diferentes perspectivas de los actores institucionales y comunitarios, la evaluación ha utilizado diferentes herramientas y técnicas de investigación para dar respuesta a diferentes sentidos de la información, así como para cotejar diferentes resultados.
- **Garantía de calidad**, tanto en la obtención de la información como en el análisis, justificación de los resultados y conclusiones. La evaluadora explicita las condiciones técnicas y metodológicas de forma clara y transparente, reflejando adecuadamente los procesos desarrollados y limitaciones.

Fuentes de información

De acuerdo con los TdR y la matriz de resultados; así como del primer análisis documental, se identificaron los siguientes actores clave: INAC; PNUD; BANESCO; equipo de dirección, coordinación y docente de La Red; niñas, niños y jóvenes integrantes de La Red; familiares; actores comunitarios; municipios de territorios de intervención. Estas fuentes de información fueron seleccionadas por su relevancia en el proyecto, de acuerdo a responder a las diferentes preguntas de evaluación. La selección de las fuentes de información fue construida en consulta y coordinación con el equipo del INAC y PNUD.

En matriz de evaluación se puede comprobar la relación de las fuentes con los criterios y preguntas de evaluación. Para más detalle, consultar el anexo con el listado de las personas consultadas en la evaluación; y anexo con fuentes documentales examinadas.

Criterios y selección de territorios para el trabajo de campo

El trabajo de campo se ha desarrollado en 5 distritos de 4 provincias. Estos son:

- Distritos de San Miguelito y Ciudad de Panamá -Guna Nega, en la provincia de Panamá;
- Distrito de Aguadulce, en la provincia de Coclé;
- Distrito de Colón, en la provincia de Colón;
- Distrito de David, en la provincia de Chiriquí.

Para la selección de los territorios se realizó una consulta al equipo de PNUD y del INAC implicado en el Proyecto, de manera que pudieran aportar sus criterios para la selección de la muestra, con la premisa de acuerdo de que fuera representativa de toda la población y territorios donde se implementa la intervención.

Los criterios establecidos para la selección de los territorios (distritos) donde se ha desarrollado el trabajo de campo han sido los siguientes:

- representación territorial del Proyecto;
- distritos donde se desarrollan los módulos pilotos;
- mayor / menor número de programas de La Red (orquesta, coral e iniciación musical);
- territorios donde PNUD implementa otros proyectos que pueden generar sinergias con La Red, como el Proyecto de Prevención de Violencias;
- áreas urbanas, periurbanas y rurales; capital y zonas de interior del país;
- diversidad étnica; y,
- áreas mayor / menor riesgo y vulnerabilidad social.
- Distritos con un mayor y un menor número de estudiantes participando.

Procedimientos, métodos y técnicas para la recopilación de la información

A través de los métodos y técnicas seleccionados se ha garantizado la participación efectiva de todos los actores relevantes en la intervención. Las estrategias metodológicas aludidas han buscado la complementariedad y triangulación entre técnicas y actores que puedan brindar diferentes perspectivas.

El trabajo de campo realizado durante 2 semanas, del 19 al 30 de noviembre de 2018. Además, en las dos semanas anteriores se realizaron algunas entrevistas individuales (vía Skype) con actores clave del

equipo de coordinación de La Red, lo que fue una ventaja para completar un panorama general de la intervención antes de iniciar el trabajo de campo.

En total se ha consultado a 63 personas. De éstas, un 25% han sido niños, hombres jóvenes y adultos; y un 75% niñas, mujeres jóvenes y adultas. Se destaca una mayor participación de mujeres por el número de participantes en los grupos familiares de mujeres y, en general, por una mayor participación de mujeres en las personas consultadas. También se ha tenido especial atención en ampliar la consulta a todos los actores, y considerar la participación personas en diferentes etapas: niñez, adolescencia, juventud y adultez.

Desde el análisis de la documentación y las técnicas incluidas en el trabajo de campo se ha dado respuesta a cada pregunta y además se han señalado los aspectos más significativos a tener en cuenta en cada criterio. Las técnicas aplicadas han sido:

1. **Análisis documental y fuentes secundarias:** Se ha realizado un análisis de documentos, videos, webs, de relevancia para analizar la intervención; así como datos de fuentes secundarias.
2. **Técnicas cualitativas:** Se contempló el levantamiento de las evidencias y de la información a través de entrevistas semiestructuradas de carácter individual o grupal; grupos focales; observación participante; y, reuniones de trabajo. Se cuidó de incluir la visión de los niños, las niñas y jóvenes sobre el proyecto y sus resultados.
 - Se realizaron un total de 37 entrevistas (30 individuales y 7 grupales) a informantes clave del PNUD, INAC, Banesco, La Red (coordinación, docentes, asistentes, estudiantes), familiares, representantes municipales y comunitarios. La selección de informantes fue en base al conocimiento del proyecto, de los procesos y resultados y/o del contexto de la intervención. Del total de personas entrevistadas, un 30% fueron hombres y un 70% mujeres. Del total, un 16% fueron entrevistas a jóvenes integrantes del programa en su calidad de estudiantes o asistentes de docentes.
 - Se realizaron un total de 6 grupos focales: 4 grupos focales a familiares. De estos, 3 grupos fueron con mujeres y un grupo mixto (participación de hombres y mujeres); y 2 grupos focales a estudiantes (mixtos). Participaron un total de 26 personas. En los grupos con familias participaron 18 personas, con una participación de 89% de mujeres y un 11% de hombres. En los grupos con estudiantes participaron 8 personas, siendo un 38% jóvenes varones y un 62% jóvenes mujeres.

Los grupos focales permitieron recopilar y analizar las perspectivas de las diferentes partes interesadas, los puntos de vista similares y divergentes, así como tener información sobre comportamientos, actitudes y conocimientos; sobre la comprensión y percepción del proyecto, sus procesos, o para recopilar información sobre los cambios tangibles e intangibles de los resultados del proyecto.

 - Se realizaron 5 visitas de campo para una observación participante: Se realizó visita a la Escuela de Guna Nega en Ciudad de Panamá para observación del programa de iniciación musical; al módulo de San Miguelito (iglesia luterana) para observación del funcionamiento del módulo y de sus programas de iniciación musical, coral y orquestal; al módulo de Aguadulce para observación del funcionamiento del módulo y de sus programas de iniciación musical, coral y orquestal; al área de Altos del Valle en Colón, para observación del programa de coral; a la Escuela de Bellas Artes del Municipio de David para observación del programa de iniciación musical. Estas visitas de observación permitieron una mayor toma de contacto con los actores que participan o están implicados en el programa, como familiares, estudiantes, miembros de la comunidad.
 - Se realizó una reunión final en PNUD, con la participación del equipo de INAC y PNUD, para presentar los hallazgos preliminares, una vez finalizado el trabajo de campo y permitir la retroalimentación con todos los participantes.

Análisis de datos

Para la evaluación se ha desarrollado una metodología y técnicas adaptadas a las necesidades de información, según las preguntas de indagación, niveles de análisis y criterios que se planteaban. Se han aplicado diferentes estrategias metodológicas, tanto desde el análisis de productos y documentos

de referencia del proyecto, como desde las prácticas cualitativas (entrevistas, grupos focales, observación directa, reuniones de trabajo) y cuantitativas (análisis de datos).

La combinación de las diferentes fuentes de información ha permitido disponer de un corpus de información cualitativa proveniente de fuentes diversas, un conjunto considerable de datos cuantitativos de carácter primario y secundario, que ha permitido profundizar en el análisis de los puntos planteados en la evaluación y llevar a cabo la triangulación metodológica necesaria para garantizar el rigor metodológico y mayor grado de certeza respecto de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

Matriz de evaluación

Para facilitar el seguimiento del proceso de evaluación se ha elaborado una matriz de evaluación; que resume visualmente la relación entre los criterios, preguntas, fuentes de información y técnicas para la recopilación y análisis de datos. (ver anexo)

5. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Conforme a la Política de Evaluación del PNUD y las normas del UNEG para Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas, la Evaluación fue guiada por los principios de independencia, intencionalidad, transparencia e integridad ética. Todas las personas consultadas fueron informadas de los objetivos, alcance y criterios de la evaluación. A todas las personas consultadas se les solicitó permiso expreso para grabar las entrevistas.

De acuerdo con los TdR de la evaluación, la evaluación ha cumplido en sus distintas fases con los principios éticos y las normas establecidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En concreto, la evaluadora se ha comprometido a: asegurar la independencia y que los hallazgos de la evaluación serán presentados independientes; garantizar la imparcialidad y objetividad; mostrar honestidad e integridad en su comportamiento y presentar fielmente sus procedimientos, información y hallazgos, y resaltar cualquier tipo de limitación o duda interpretativa de la evaluación; representar fielmente sus habilidades y conocimientos y comprometerse a trabajar en los límites de su capacidad y profesionalidad; entregar la evaluación dentro del marco de tiempo y presupuesto acordado; respetar y proteger los derechos y bienestar de las personas y sus comunidades, de acuerdo con la Declaración Universal de los DDHH y otras convenciones y respetar las diferencias de cultura, costumbres, creencias, roles de género y otras, mientras utiliza instrumentos de evaluación apropiados al contexto cultural; respetar el derecho de las personas a proveer información confidencialmente; minimizar los riesgos y daños y evitar cargas a aquellos que participen en la evaluación; asegurar que los informes de evaluación y presentaciones sean fieles, íntegras y de confianza; justificar explícitamente juicios, hallazgos y conclusiones y demostrar su fundamento, para poder ser valorados por la contraparte; comunicar con claridad a las contrapartes el propósito de la evaluación, los criterios aplicados y el uso intencionado de los hallazgos. Asegurar la participación de la contraparte en la adaptación de la evaluación y asegurar la disponibilidad de toda la documentación; reportar sobre cualquier malicia o conducta ética.

En anexo se incluye el Código Ético de evaluación firmado.

6. HALLAZGOS

Este capítulo presenta los hallazgos obtenidos del análisis de la información primaria y secundaria, derivada de los hechos, declaraciones, opiniones y documentos analizados durante este proceso evaluativo.

6.1. Pertinencia

La pertinencia establece en qué medida la iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.

Alineación del proyecto con las políticas y prioridades de desarrollo de Panamá

La evaluación encuentra evidencias de que el concepto y enfoque del proyecto está alineado con las prioridades de desarrollo del país. La Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá, se constituye como un proyecto institucional del Instituto Nacional de Cultura (INAC), de acuerdo con la Resolución Nº 219-16DG/DAJ de 12 de Julio de 2016. En esta resolución se establece que esta iniciativa *“da respuesta a una necesidad existente en nuestros jóvenes y niños, quienes proyectan un significativo interés en formarse musical moderno, de gran relevancia e impacto cultural”*. La misión de conformar La Red responde a una necesidad de *“elevar el desarrollo social, cultural y educativo del país y promover por medio de la música y el canto, el potencial artístico en los niños y jóvenes, a fin de mejorar su calidad de vida y lograr una educación integral”*

Se constata que el Proyecto está alineado con el Plan Estratégico de Gobierno Nacional 2015-2019 (PEG)³, que propuso una agenda para avanzar en seis ejes principales de acción estratégica. La evaluación encuentra que la conformación de La Red se enmarca en los siguientes ejes:

Eje 1 - referido a bienestar y desarrollo humano (“vida buena para todos”) donde se hace énfasis en el objetivo de “lograr la cohesión e integración ciudadana, que supone la bases de la convivencia social”, y se expresa en objetivos de atención a grupos vulnerables, de prevención de la violencia y de participación ciudadana en actividades científicas, culturales y deportivas.

Eje 3 - fortalecimiento de la democracia y del Estado de Derecho (“renovar la República”) en lo referido a objetivos de gobernanza democrática, transparencia y eficiencia en los procesos, mecanismos e instrumentos de la gestión pública del desarrollo, y de la utilización de los recursos económicos e institucionales a tal fin; así como al proceso de descentralización y vigencia de los Derechos Humanos.

Eje 4 - orientado a la seguridad ciudadana (barrios seguros con más oportunidades y mano firme) con relación a objetivos referidos a la prevención de la violencia.

Asimismo, la evaluación halla que el Proyecto está alineado en su enfoque y orientación con la **Política Pública de Juventud de Panamá (2004)**⁴. Esta política pública está orientada desde un enfoque basado en derechos; y el Proyecto contribuiría a garantizar de manera específica algunos de los derechos civiles y políticos (participación; seguridad personal y justicia); sociales (equidad y no discriminación; familia); y, culturales (arte y cultura). No obstante, el marco de resultados no define resultados orientados a garantizar el cumplimiento de estos derechos e indicadores que permitan medir avances en su consecución.

Alineación del proyecto con las necesidades de actores beneficiarios

El diseño del proyecto surge por iniciativa del INAC, que fue presentada a PNUD Panamá a inicios de 2016. Se destaca que el diseño de la propuesta surge de un equipo integrado por el actual director de La Red y dos profesionales que en su día fueron integrantes del Sistema en Venezuela. Se ha evidenciado que se tuvieron en consideración los aprendizajes de experiencias previas desarrolladas en Panamá.

³ Plan Estratégico de Gobierno Nacional, 2015-2019.

⁴ Política Pública de Juventud de Panamá (2004)

La evaluación ha constatado que el Proyecto también se basa en los conocimientos, buenas prácticas y experiencias adquiridas por el PNUD, a través de la experiencia del PNUD en Venezuela⁵, en su apoyo al Sistema en Venezuela. También se destaca que actualmente un 32% de la plantilla docente de La Red es de nacionalidad venezolana, y que en su mayoría han sido integrantes de El Sistema de Venezuela, lo cual está facilitando la transferencia de la experiencia y los conocimientos del modelo de Venezuela a La Red de Panamá para asesorar en su creación, fortalecimiento y consolidación.

“Desde la experiencia de Venezuela se buscó que el proyecto retomara la experiencia previa de El Sistema en Panamá; y, que el INAC tomara el tema de unir las orquestas y coros en Panamá, unirlos, fortalecerlos, e ir incorporando el enfoque y metodología de El Sistema de Venezuela en Panamá; y que el equipo docente fuera formador de formadores” (PNUD)

También se han incluido las experiencias y aprendizajes de otras iniciativas llevadas a cabo en América Latina, en la conformación de otros sistemas de orquestas y coros infantiles y juveniles en otros países; así como el apoyo de la Corporación Andina de Fomento (CAF), a través de su Programa de acción social por la música denominado “Música para Crecer”, que se ha consolidado como “uno de los programas pioneros en el ámbito de la inserción social de niños y jóvenes en situación de riesgo, a través de la música”⁶ También, se está teniendo en cuenta la experiencia del Programa “Iberorquestas Juveniles”⁷, adscrito a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), que es un programa de cooperación técnica y financiera “de apoyo a la constitución del Espacio Cultural Iberoamericano que tiene como objetivo la formación artística y en valores para la infancia, adolescencia y juventud mediante la educación musical y la práctica orquestal”

Desde el INAC se hicieron coordinaciones para articular con otros actores, principalmente algunas instituciones públicas y los municipios de los distritos participantes. No obstante, el enfoque no ha promovido una participación activa de diferentes actores desde el propio diseño de la intervención, o no ha tenido la suficiente apertura para ir abriendo la participación a medida que se ponía en marcha. No se constatan mecanismos para recopilar regularmente comentarios u observaciones de otros actores, para tener en cuenta durante la gestión del proyecto.

En este sentido, si bien en la Junta Directiva de Proyecto se establecía la representación de los municipios participantes, en la práctica no están integrados en este órgano de gobierno del proyecto. La representación de beneficiarios es sólo a través del Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE). La evaluación considera que su incorporación a la Junta de Proyecto contribuiría a representar sus intereses y asegurar la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios. Como han señalado algunos actores locales: “Para nosotros es un proyecto importante” (...) “Nuestro interés de participar es mucho más”

Identificación y selección de las poblaciones beneficiarias: colectivos y territorios

La selección de los territorios y de los colectivos participantes respondió a diferentes criterios como por ejemplo: el aprovechar iniciativas existentes de agrupaciones corales u orquestales que se interesaron por integrarse a La Red (como en Guna Nega, Panamá; David; Santiago; Isla de Narganá en la comarca de Guna Yala); la presencia previa del INAC en los territorios (Aguadulce); la existencia de experiencias previas del PNUD en proyecto de prevención de violencias (San Miguelito, Colón y David)

No se constata la definición de unos criterios previos para priorizar y seleccionar determinados territorios y grupos/colectivos de población con los que trabajar y para focalizar la intervención de acuerdo a la priorización de población vulnerable y en riesgo. Si se evidencia que se está implementando la iniciativa en algunas zonas de riesgo social, pero no de manera sistemática.

“En el mapa de riesgo social de San Miguelito, los Andes II (donde se desarrolla el módulo de San Miguelito) está en riesgo social, porque aquí hay pandillas. Aquí hay un problema de riesgo social. Aquí hay niños que desertan la escuela después de 5º grado. O si llegan a 1er año no avanzan, se quedan ahí, se salen del colegio y no continúan. Desde el conocimiento de la situación que rodea a esta comunidad, le hemos dado una oportunidad a algunos niños” (actor comunitario – San Miguelito)

⁵ PNUD Venezuela (2015). Prácticas ejemplares en inclusión social y cultura de paz: Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela. Cuadernos de Desarrollo Humano. Venezuela.

⁶ Acuerdo de Alianza Estratégica entre CAF y el INAC.

⁷ Programa Iberorquestas Juveniles. <https://www.iberorquestasjuveniles.org>

“Guna Nega se ha dañado bastante. Mucha delincuencia e inclusive compañeros que crecieron conmigo en la escuela son ladrones, venden. Todos mis compañeros, que crecí con ellos, la mayoría están dañados. (...) En la noche es como oír bombitas.(disparos) Esa es la realidad de aquí” (actor comunitario – Guna Nega)

“La renovación urbana de Colón, que es uno de los proyectos insignia del gobierno central, donde se crea el complejo de viviendas Alto de los Lagos; en el que se está movilizando del casco de Colón aproximadamente 30.000 personas, que representan entre 5.000 y 7.000 familias . El proyecto se ha enfocado mucho en la parte de infraestructura y no ha habido como una inversión social real o concreta que genere procesos reales de transformación en la comunidad” (actor local – Colón)

En las islas de la Comarca Indígena de Guna Yala “existen muy pocas alternativas extracurriculares para la población infantil y juvenil, haciendo que sea cada vez más atractiva dicha actividad” (equipo docente de La Red)

Otros actores locales consideran que habría que dar mayor oportunidad a otras poblaciones que por su vulnerabilidad socioeconómica no tienen acceso a estas iniciativas, y no van a llegar a los lugares donde se desarrolla actualmente el proyecto, como es el caso del centro de David, en comparación con otras comunidades vulnerables del distrito. Otros actores mencionan que *“se continua con la visión elitista de la música”* Los siguientes testimonios dan muestra de ello:

“La población que está aquí es bien “light”, porque son niños, hijos de médicos, de profesionales. (...) Seamos realistas, el niño que viene aquí es porque tiene un papá que se preocupa y siente que su niño tiene que tener una educación musical. (actor local – David)

En el distrito de David, algunos actores locales priorizan otras comunidades a razón de su alta vulnerabilidad social, como son Loma Colorada, San Cristóbal y Los Abanicos. Estos actores locales y comunitarios consideran que el programa debería ampliarse y focalizarse en estas comunidades, con objeto de incrementar el grado de pertinencia del proyecto en el Distrito de David.

“Habría que dar mayor oportunidad a aquellos niños que no pueden moverse hasta acá (centro de David). Llevar el programa a centros comunitarios en áreas como Las Lomas, Pedregal, Loma Colorada. Que todos estos niños tengan esa oportunidad en sus lugares (...) Ampliar el programa a áreas rojas y al área de campo también, porque hay niños que tienen talento, y que no están haciendo mayor cosa que patear una bola” (actor local – David)

En el diseño del proyecto se hace referencia al establecimiento de alianzas con los municipios, entre otras cuestiones para “identificar e involucrar a estos grupos objetivos”, niños, niñas y jóvenes que habitan en zonas de riesgo y vulnerabilidad. Pero la evaluación ha constatado que no ha habido la suficiente coordinación para la selección de territorios y población objetivos.

Los siguientes testimonios refuerzan la necesidad de contar con los actores locales para la definición de los territorios y población con la que trabajar. Algunos actores consideran que no se ha dado el suficiente valor a lo que representan los actores locales, uno de ellos, los municipios; y que su interés es de formar parte en todo el proceso.

“No podían tomar decisiones sin conversar con nosotros (actores locales), que escuchen nuestra parte, porque la relación es interinstitucional”

“Nosotros como institución queremos formar parte de todo el proceso, no que me llames cuando necesitas un lugar, un refrigerio o un transporte”

“No se nos ha dado como mucho valor en lo que puede representar el gobierno local en este proceso” (Municipio, Colón)

Asimismo, también se destaca que, en la reunión de la Junta Directiva de Proyecto de 2017⁸ se identificó a UNICEF como posible socio para colaborar en la identificación de la población beneficiaria. *“UNICEF está haciendo estudios para poder conocer el perfil socioeconómico de los niños en los diferentes municipios y estos datos se pueden tomar en cuenta”* y poder contar con esta agencia *“para definir las áreas de mayor riesgo y poder decir que el programa pueda entrar en áreas específicas”* Se constata que no se avanzó en esta línea de colaboración con UNICEF para identificar a la población beneficiaria del proyecto.

⁸ Acta Junta Directiva de Proyecto. 29 de junio de 2017

Alineación del proyecto con las prioridades de desarrollo humano y del plan estratégico del PNUD, así como a los temas de empoderamiento e igualdad de género y derechos humanos

La evaluación evidencia que el Proyecto está alineado con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, orientado a *“promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y consolidar instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”*

Los resultados del proyecto están alineados con el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá (MANUD) para el período 2016-2020, concretamente con el Área de Cooperación 2 relativa a la “Gobernanza, Diálogo y Participación Social”, en su efecto 2.2. que establece que *“al 2020, el Estado cuenta con sistemas más efectivos para la prevención y atención integral de todo tipo de violencia, incluyendo la de género; para la administración de justicia y la implementación de estrategias de seguridad ciudadana, respetuoso de los Derechos Humanos y de la diversidad cultural”*

Asimismo, el Proyecto se enmarca en el Documento de Programa para Panamá (2016-2020), en el Resultado 2 de “Voz y Democracia” en cuanto a incluir a la población juvenil en la construcción de una cultura de paz como una condición necesaria para garantizar el desarrollo humano sostenible en Panamá y contribuye a dos resultados claves del Programa de País. Estos son: (1) iniciativas de inclusión y garantía de acceso a servicios de calidad; y (2) iniciativas que contribuyan a la implementación de medidas de la Estrategia País de Seguridad.

Articulación con otros programas

En el diseño del proyecto se consideró la oportunidad del establecimiento de puentes de trabajo colaborativo y articulado con dos iniciativas del área de Voz y Democracia. Estos programas son:

- el “Programa de Prevención de las Violencias”, principalmente en sus componentes de prevención de violencias en jóvenes y gestión local de la seguridad por tener el foco en los municipios de injerencia del Programa; y,
- el “Programa Regional para la Seguridad Integral y la Prevención de la Violencia que afecta niñas, niños, adolescentes y jóvenes en los países del SICA” (PREVJUVE) en su capítulo de Panamá, orientado específicamente a implementar estrategias de prevención y reinserción de jóvenes.

Se consideró la oportunidad de aprovechar las capacidades instaladas en los municipios de intervención para la puesta en marcha de la red de orquestas y coros. En tal sentido, el Proyecto de La Red se desarrolla en los mismos distritos de San Miguelito, Colón y David. Por ejemplo, el municipio de San Miguelito, cuenta con capacidad para la prevención de las violencias, un plan, el observatorio y redes de jóvenes que participan de manera activa en la promoción de cultura de paz; y por tanto, La Red podría sumar a estas redes juveniles y a los líderes comunitarios para maximizar la convocatoria, así como apoyar el posicionamiento del proyecto; pero en el proceso de evaluación no se evidencia que se hayan aprovechado las coordinaciones y sinergias con estos proyectos.

Alineación del proyecto con las prioridades del PNUD en empoderamiento e igualdad de género

En relación a la incorporación de la perspectiva de igualdad de género se facilitan algunos datos sobre la situación del proyecto en materia de género, pero con un análisis muy general, y se menciona el establecimiento de algunas medidas. Se echa en falta un análisis más exhaustivo que refleje las diferentes necesidades, roles y acceso/control de los recursos que tienen las niñas y mujeres, así como los niños y hombres; que establezca prioridades concretas para abordar las desigualdades de género en su estrategia; que en el marco de resultados se incluya productos y actividades que respondan específicamente a este análisis de género, con indicadores que midan y monitoreen los resultados que aporten a la igualdad de género, más allá de establecer algunos indicadores desagregados por sexo.

A modo de ejemplo, analizar los diferentes intereses y necesidades de las niñas, los niños y jóvenes, favoreciendo la igualdad de oportunidades en la participación y la toma de decisiones y garantizando la igualdad en el acceso y manejo de los recursos. Por ejemplo, considerar los horarios en los que se realizan las actividades o la necesidad de abrir espacios de cuidado para que ser mujer no se convierta en un obstáculo para la participación de estudiantes o de familiares, como madres de familia, abuelas, adolescentes y jóvenes-madres.

No se evidencia que en el desarrollo de capacidades para el equipo docente y formación de monitores/as se hayan incluido contenidos que favorezcan el desarrollo de capacidades para la transversalización la igualdad género. Se evidencia la urgencia de plantear directrices y estrategias de inclusión de género y que el personal de La Red esté capacitado para poder abordarlas. A modo de ejemplo, se han encontrado diferentes casos que confirman la arbitrariedad del equipo docente de La Red a la hora de plantear soluciones y que estas soluciones han estado en función de la formación y la sensibilidad que pueda tener el profesorado.

“Tenemos una embarazada. ¡Mire esa joven que viene entrando!. Ella llegó aquí, madre sola, menor. Ahora ya es mayor de edad. Llegó tocando un violín. Cuando me di cuenta le dije ¡pero, tú estás embarazada! Y algunos profesores me dijeron ¡hay que sacarla! Y yo les dije, ¿Y porqué, porqué hay que sacarla?. Les pregunté: Y cuando la saque, ¿qué va a hacer en su casa? Nada, frustrarse!. Y me decían ¿y usted la va a llevar al concierto? ¡porqué no? les dije yo. ¡Lo único que tiene es que está embarazada! ¿Cuál es la diferencia? Yo la tengo aquí. Y cuando de a luz, volverá. Si necesita volver. Ella sabrá” (San Miguelito)

Asimismo no se evidencia que en las acciones de comunicación se cuide un lenguaje inclusivo. Por ejemplo, en las acciones de comunicación y difusión que plantea el Plan de Sostenibilidad elaborada con apoyo de Estratega, se hace referencia al alumnado de La Red como “los hijos de Panamá”. Este uso del lenguaje excluiría a más de la mitad de las personas que integran La Red; es decir al 56%, que representa a las niñas, las adolescentes y las jóvenes estudiantes de La Red.

La evaluación halla que el apoyo de la unidad de género del PNUD sería clave para facilitar un análisis de género que permita establecer medidas concretas para abordarlo e incluirlo en la revisión del documento de proyecto y en la teoría de cambio; así como asesorar para su implementación y seguimiento.

Alineación del proyecto con las prioridades del PNUD en derechos humanos

La evaluación evidencia que el proyecto promueve el pleno respeto de los derechos humanos, pero faltaría una identificación de medidas de gestión y mitigación que se implementen, así como indicadores que permitan medir los avances. En el diseño de la intervención se especifica que el proyecto aplicará un enfoque basado en derechos, que identificará a los titulares de derechos, así como a los titulares de deberes y obligaciones, procurando asegurar el fortalecimiento de la capacidad para logren su cumplimiento. Asimismo se hace referencia a que el proyecto apoya la prevención de todo tipo de violencias, incluyendo la violencia de género, y que el establecimiento de los programas musicales sería una herramienta de inclusión social para ofrecer nuevas oportunidades de vida a la población infantil y juvenil de Panamá, tomando en cuenta los derechos humanos y la diversidad cultural.

Como ya se ha mencionado en la alineación del proyecto con políticas públicas nacionales, la evaluación halla que el Proyecto puede estar alineado con la Política Pública de Juventud de Panamá, que está orientada desde un enfoque basado en derechos; y cómo el Proyecto contribuirá a garantizar de manera específica algunos de los derechos civiles y políticos; sociales; y, culturales de la población juvenil, y también infantil. No se evidencia resultados orientados a garantizar el cumplimiento de estos derechos; así como indicadores que permitan medir avances. Por ejemplo, de incluirse estos indicadores, se podría realizar evaluaciones de impacto social que permita evidenciar el cambio social en, por ejemplo, la reducción de los índices de violencia doméstica y abuso sexual a menores, el aumento del conocimiento de los derechos por parte de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes; el incremento de la participación juvenil en la gestión local, etc.

Calidad y coherencia del diseño de la intervención

El proyecto tiene una teoría de cambio que describe el sentido de la intervención y justifica su orientación hacia los resultados. La vinculación con la teoría del programa no es suficientemente explícita. No se definieron objetivos estratégicos referidos a la cultura de paz y/o seguridad ciudadana. El objetivo general del proyecto, que es la “creación, fortalecimiento y consolidación de La Red” sería el medio para “contribuir a generar espacios seguros para la niñez y juventud y para mejorar la convivencia ciudadana”. Por otro lado, las estrategias del proyecto no están suficientemente definidas.

Con relación a la calidad del diseño, la evaluación considera que la definición de las metas e indicadores presentan limitaciones para medir el alcance de los resultados a mediano y largo plazo. Se evidencia que los indicadores no cumplen con los criterios de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y

limitados en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés); de manera que no son adecuados para medir el grado de cumplimiento de los resultados y medir todos los cambios clave previstos e identificados en la teoría de cambio. La definición de las metas a mitad de periodo y al final del proyecto fue orientativa, ya que no se contaba con referencias sobre cuál podría ser la evolución del proyecto.

En la reunión de la Junta Directiva de Proyecto de 2017⁹ ya se había identificado la necesidad de realizar una revisión del marco de resultados, por quedarse corto dado el gran alcance que hasta la fecha había tenido el proyecto, y que se cuantificaran los logros y alcances del proyecto. Igualmente se identificó que en el documento no se establecieron las desagregaciones y el tema socioeconómico.

En tal sentido, se requiere una revisión sustancial de la teoría del cambio y fortalecer la orientación del proyecto, abriendo la puerta a la participación de otras instituciones públicas y privadas y de la sociedad civil, de manera que se incremente la implicación y apropiación de los objetivos y resultados del proyecto, tanto desde la parte musical como social. Junto con la revisión del proyecto, se requiere trabajar en un plan y presupuesto plurianual realista a nivel de actividades para asegurar que los productos se obtengan a tiempo, de acuerdo a los recursos asignados. (eficiencia)

6.2. Eficacia

La eficacia establece en qué medida la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.

Los resultados del proyecto se articulan en 3 componentes estratégicos. Estos son:

1. Creación de módulos de orquesta y coros más cerca de las comunidades, con programas integrales alineados con el desarrollo humano, tomando en cuenta condiciones locales.
2. Establecimiento y fortalecimiento de una red nacional de orquestas y coros infantiles y juveniles a nivel de distritos, con interacción escolar, participación familiar, y apoyo de autoridades municipales y nacionales.
3. Promoción de una agenda cultural y de aprovechamiento de la música, como un medio para mejores estilos de vida y de empleo del tiempo libre.

La estrategia del Proyecto busca apoyar la prevención de las violencias, incluyendo la de género, a través del establecimiento de programas musicales como herramienta de inclusión social para ofrecer nuevas oportunidades a la población infantil y juvenil de Panamá, tomando en cuenta los derechos humanos y la diversidad cultural.

El enfoque novedoso de este modelo está relacionado con su inserción en las comunidades, donde niños, niñas y jóvenes forman parte de una experiencia musical, se convierten en agentes multiplicadores del proceso de enseñanza-aprendizaje de la música, la cultura y otros elementos de transformación que impactan a nivel individual y colectivo.

La iniciativa se orienta a incentivar y promover nuevos e innovadores métodos, a través de la enseñanza colectiva de la música, que tengan un efecto social con la conformación de esta Red, buscando garantizar su sostenibilidad y la continuidad del proceso de formación académico-musical, el acceso a instrumentos musicales, equipos acordes a las necesidades de sus integrantes y a espacios para el desarrollo de las actividades; no solo para el crecimiento y desarrollo cultural del país, sino también orientado a promover una mayor inclusión, disminuir y prevenir la violencia y ofrecer nuevas oportunidades de vida a la juventud e infancia panameña.

6.2.1. Componente 1: Creación de módulos de orquesta y coros más cerca de las comunidades, con programas integrales alineados con el desarrollo humano, tomando en cuenta condiciones locales.

Este componente se orienta a generar y/o ampliar oportunidades culturales y de formación musical a nivel local-comunitario, dirigidas a la población infantil y juvenil.

⁹ Acta Junta Directiva de Proyecto. 29 de junio de 2017

El Proyecto ha generado nuevas oportunidades de oferta cultural y educativa en las propias comunidades, acercando la música a niños, niñas y jóvenes con el potencial de que pueda ser una herramienta que apoye la inclusión social y la prevención de las violencias, incluyendo la de género; así como que se conviertan en espacio de cohesión social a nivel comunitario.

No obstante, se requiere una mayor adaptación del proyecto a las condiciones locales de cada una de las comunidades, teniendo en cuenta la amplia diversidad de la población panameña y características locales, y con programas más integrales alineados con el desarrollo humano.

Se ha abierto una oferta de formación musical de carácter gratuito, aprovechando las instalaciones municipales, así como otras instalaciones locales y comunitarias, que cumplan o puedan cumplir (con la conveniente adecuación) con los requerimientos para desplegar los programas musicales.

La Red está desarrollando 3 tipos de programas musicales:

1. **Programa de iniciación musical y estimulación temprana.** Se están desarrollando 11 programas en 6 municipios de 3 provincias, con una participación de 735 niñas y niños en edades entre los 3 y 6 años. Es el programa que tiene mayor cobertura de población beneficiaria.
2. **Programa coral.** Se están desarrollando 22 programas corales en 8 localidades de 5 provincias y la comarca indígena de Guna Yala, con la participación aproximada de 510 niñas, niños y jóvenes, de edades entre 7 y 25 años. Es el programa que más se ha extendido en el territorio nacional.
3. **Programa orquestal.** Se está desarrollando un total de 9 programas orquestales en 6 localidades de 4 provincias, logrando una participación aproximada de 329 niñas, niños y jóvenes, de edades entre 7 y 25 años. Es el programa con menor cobertura de población y extensión territorial.

Si bien el proyecto arranca en agosto de 2016, ha sido en el año 2017 cuando despegó, y principalmente en el 2018, cuando el proyecto comienza a levantar una mínima estructura con la apertura y/o mantenimiento de los 42 programas musicales; y la conformación de dos módulos musicales en el distrito de San Miguelito (provincia de Panamá); y en el distrito de Aguadulce, provincia de Coclé, en el interior del país.

Esto ha permitido iniciar la conformación de una Red Coral y Orquestal en 12 localidades pertenecientes a 6 provincias (Chiriquí, Coclé, Colón, Herrera, Panamá y Veraguas) y la comarca indígena de Guna Yala; con la participación de aproximadamente 1.574 niños, niñas jóvenes en el año 2018, de edades comprendidas entre los 3 y 25 años de edad.

El criterio establecido para determinar el número de programas corresponde con el número de grupos o agrupaciones en funcionamiento. Estas agrupaciones corales y orquestales se constituyen como instrumentos de organización social y desarrollo humano, siendo un “modelo pedagógico, artístico y de responsabilidad social, de relevancia e impacto social”¹⁰ En un mismo municipio puede haber varios programas, tantos programas como agrupaciones reportadas por el docente: *“en la provincia de Chiriquí, en David contamos 2 programas corales porque el profesor reportó tener grupos de niños y grupos de jóvenes, y aunque sea un solo lugar hay 2 programas desarrollándose”*

Constitución y funcionamiento de módulos piloto en los distritos de San Miguelito y Aguadulce

Se han establecido dos centros o módulos piloto de La Red, localizados en el distrito de San Miguelito, provincia de Panamá; y, en el distrito de Aguadulce, provincia de Coclé. Estos espacios constituyen el centro funcional y administrativo de La Red y administran todos los programas que se desarrollan en dicha localidad.

Entre los requerimientos para la conformación y funcionamiento de los módulos está el contar con un espacio físico con instalaciones adecuadas; así como mobiliario, equipamiento y material musical como partituras, atriles, pizarras, etc.; contar con un equipo de coordinación general y gestión administrativa y personal docente, tanto musical como del área psicosocial.

Cada uno de los módulos cuenta con un responsable de coordinación y una persona que se encarga de la gestión administrativa y mantenimiento de las instalaciones. Adicional se cuenta con un equipo de

¹⁰ Resolución N° 219-16DG/DAJ de 12 de Julio de 2016

docentes (entre docentes y jóvenes-asistentes que se les ha formado para que puedan ser agentes multiplicadores del método de enseñanza).

Se destaca que todavía no se ha conformado un equipo social integrado por profesionales (psicólogos, psicosociales) que pueda coordinar, pueda asesorar y orientar a estudiantes, familias y equipo docente en el ámbito psicosocial. Y esto es un aspecto clave en el cumplimiento de los objetivos sociales del proyecto.

El módulo de San Miguelito se alberga en las instalaciones de la iglesia luterana en la zona de Los Andes II. Cuenta con un equipo de 19 personas: coordinador general del módulo, responsable de administración y mantenimiento; 15 docentes de instrumentos y práctica orquestal; 2 docentes de dirección coral y técnica vocal; y 2 docentes de iniciación musical y estimulación temprana (en el caso de iniciación musical hay 2 docentes de orquesta que también imparten en el programa de iniciación)

Las pequeñas instalaciones del centro de la iglesia luterana Gloria Dei facilitan que se puedan desarrollar algunos programas allí mismo, principalmente las prácticas de instrumentos y orquesta. Los ensayos generales son en el propio templo religioso.

En el caso de los programas de iniciación musical y estimulación temprana se aprovechan también las instalaciones educativas de centros escolares y de los Centros de Orientación Infantil y Familiar (COIF), lo que permite extender la cobertura del programa a más niños y niñas. Un 92% de los pequeños que participan en este programa lo hacen en estos centros educativos y de los COIF; y tan solo un 8% se imparte en las instalaciones comunitarias de la iglesia luterana. En el caso del programa coral, igualmente se gestiona desde el módulo, pero se desarrolla en centros educativos (escuelas).

En el caso de Aguadulce, el módulo se localiza en unas instalaciones del Centro de Coordinación Regional del INAC, donde se desarrolla el programa coral y orquestal, y también alberga uno de los programas de iniciación musical y estimulación temprana. A través de las escuelas se amplía la cobertura de La Red permitiendo que 188 niños y niñas tengan acceso al programa de iniciación musical y estimulación temprana, gracias al horario extendido de sus escuelas que se aprovecha para desarrollar estas actividades.

En Aguadulce el equipo está conformado por un coordinador general del módulo, una persona responsable de la gestión administrativa y mantenimiento de las instalaciones, y un equipo docente constituido por 9 docentes en instrumentos y práctica orquestal; 1 docente en coral; y 2 docentes para iniciación musical y estimulación temprana. Parte del personal docente del programa orquestal viaja desde Ciudad de Panamá, pues no hay personal local formado de acuerdo a los instrumentos que se están tocando.

Tanto en el módulo de San Miguelito como Aguadulce el equipo docente local se va ampliando con la formación de jóvenes estudiantes miembros de La Red, más aventajados y motivados para ser monitores y ser personal asistente a los docentes. Con ello se va ampliando la plantilla docente y facilitando el proceso de formación de formadores.

Se evidencia cómo estos espacios experimentales se convierten en centros de referencia, de coordinación académica, de coordinación funcional y gestión administrativa en la propia comunidad, convirtiéndose en el referente de La Red a nivel local.

Establecimiento de programas musicales en las áreas de iniciación musical y estimulación temprana, coral y orquestal

Se han abierto programas musicales para la formación de niñas, niños y jóvenes en la enseñanza colectiva de la música en las áreas de iniciación musical y estimulación temprana; práctica coral; y ejecución instrumental y práctica orquestal. Su enfoque se orienta a la práctica musical colectiva desde temprana edad, bien iniciando en los programas de iniciación musical y estimulación temprana, para los pequeños de 3 a 6 años; bien, desde los programas de prácticas orquestales y/o corales, a partir de los 7 años en adelante.

A continuación se detalla la distribución de programas a nivel territorial con número de participantes. Los datos de participación en todos los programas son aproximados porque la participación varía a lo largo del año. Los datos de referencia son en base a los reportados en noviembre-diciembre de 2018.

Tabla: distribución territorial de los programas de iniciación musical, coral y orquestal (número de programas y población participante)

Provincia / Comarca	Distrito	Módulos	Iniciación Musical		Coral		Orquestal		TOTAL	
			Nº	Participantes	Nº	Participantes	Nº	Participantes	Nº	Participantes
Chiriquí	David	-	1	80	2	33	2	65	5	178
	Gualaca	-	-	0	2	22	-	-	2	22
	Bugaba	-	1	40	-	-	-	-	1	40
	Barú	-	1	54	-	-	-	-	1	54
Coclé	Aguadulce	1	2	216	2	43	2	76	6	335
Comarca Guna Yala	Narganá	-	-	-	2	ND	-	-	1	ND
Colón	Colón	-	-	-	1	16	-	-	1	16
Herrera	Chitré	-	-	-	-	-	1	41	1	41
Panamá	Ciudad de Panamá	-	2	120	7	197	1	ND	10	317
	San Miguelito	1	4	225	3	108	2	119	9	452
	Chepo	-	-	-	-	-	1	28	1	28
Veraguas	Santiago	-	-	-	3	91	-	-	3	91
TOTAL			11	735	22	510	9	329	42	1.574
<i>Porcentajes</i>			26	47	52	32	21	21	100	100

Fuente: elaboración propia en base a datos facilitados por oficial en administración de proyecto (6 diciembre 2018)

ND = No Datos (Faltan los datos de participantes de Comarca Guna Yala - programa coral en Narganá; y en Provincia de Panamá (Ciudad de Panamá)- programa orquesta Gonzalo Brenes)

1. Programas de iniciación musical y estimulación temprana

Este programa está dirigido a niños y niñas entre 3 y 7 años¹¹, “donde la estimulación constituye un factor importante para el desarrollo de sus capacidades musicales e integrales. Tiene una clasificación de acuerdo a las etapas operacionales del niño y la niña, de acuerdo al proceso de aprendizaje que varía de acuerdo a su edad. Su objetivo general es desarrollar las capacidades integrales, cognitivas y musicales de los niños y niñas a través de la enseñanza de la música, y se fundamenta en las bases filosóficas y pedagógicas del Sistema de Venezuela” Se estructura en cinco fases o etapas, donde el niño o la niña desarrolla todos los elementos necesarios para su formación integral, además del gusto por la música. El programa se desarrolla en 5 etapas: (1) estimulación; (2) banda rítmica; (3) orquesta de papel; (4) orquesta propedéutica; y, (5) orquesta pre-infantil.

Se están desarrollando un total de 11 programas de iniciación musical y estimulación temprana; lo que implica el 26% del total de programas que implementa La Red Nacional. Participan 735 niños y niñas, que representa el 47% de La Red, todos niños y niñas entre 3 y 6 años de edad. Existe una relación muy equitativa en la composición por sexo, con un 51% de niñas y un 49% de niños.

Los programas se están desarrollando en 6 distritos de 3 provincias: en la provincia de Chiriquí (distritos de David, Bugaba y Barú); en la provincia de Coclé (Aguadulce); y, en la provincia de Panamá (Ciudad de Panamá y San Miguelito). Es la provincia de Panamá la que concentra el mayor número de programas (6 de 11), le sigue Chiriquí (3 de 11) y Coclé (2 de 11). Y a nivel de municipio, son San Miguelito (4) y Aguadulce (2) los que sobresalen con relación al resto de los territorios.

Se destaca que para el desarrollo de este programa se están aprovechando instalaciones locales y comunitarias como bibliotecas, iglesias, escuelas, COIF, instalaciones municipales y un centro regional del INAC. Esto permite ampliar la cobertura y facilitar el acceso a esta oferta cultural y educativa a mayor número de niñas y niños. Por ejemplo, en el distrito de Aguadulce, la participación en el Centro de Coordinación Regional del INAC, es de 28 niños y niñas; mientras que a través de la Escuela Alejandro Tapia se consigue una participación de 188 menores. En el caso de San Miguelito, en el centro de la iglesia luterana de Los Andes II se desarrolla un programa con una participación de 19 menores; mientras que a través de los COIF y la escuela se consigue desarrollar tres programas adicionales, con una participación adicional de 206 niños y niñas. Y esta estrategia permite involucrar y fortalecer

¹¹ INAC-La Red. Programa académico de iniciación musical y estimulación temprana. Facilitado por coordinadora nacional del programa coral.

capacidades de otros actores locales, principalmente del equipo docente que está integrado en las escuelas y los COIF.

Tabla: distribución territorial de los programas de iniciación musical y estimulación temprana (número de programas y población participante desagregada por sexo)

Provincia	Distrito	Lugar específico	Nº	Población infantil		
				Niñas	Niños	Total
Chiriquí	David	Escuela de Bellas Artes del Municipio de David	1	52	28	80
	Bugaba	Biblioteca Pública de Santa Marta	1	15	25	40
	Barú	Escuela Primaria Progreso y Colegio Bet-El de Progreso	1	29	25	54
	Total Chiriquí		3	96	78	174
Coclé	Aguadulce	Coordinación Regional del INAC	1	14	14	28
		Escuela Alejandro Tapia	1	93	95	188
	Total Coclé		2	107	109	216
Panamá	Ciudad de Panamá	Escuela Dr. Belisario Porras	1	32	38	70
		Escuela de Guna Nega	1	28	22	50
	San Miguelito	Iglesia Luterana (Los Andes)	1	8	11	19
		Escuela Los Andes	1	52	48	100
		COIF Nueva Esperanza, Samaria	1	34	33	67
		COIF Rosa E. Landecho, San José	1	17	22	39
	Total Panamá		6	171	174	345
TOTAL INICIACIÓN MUSICAL Y ESTIMULACIÓN TEMPRANA			11	374	361	735
Porcentajes				51	49	100

Fuente: elaboración propia en base a datos facilitados por oficial en administración de proyecto (6 diciembre 2018)

2. Programas corales

Los programas corales están dirigidos tanto a población infantil como juvenil, quienes participan a través de su integración en agrupaciones corales infantiles y agrupaciones corales juveniles, y ello conforma la red coral. Además se ha conformado la selección Infantil y la selección juvenil nacional, tras audiciones programadas, que representan a la Red y al país en eventos de transcendencia nacional e internacional.

De acuerdo con la planificación 2018 del programa coral, los objetivos que se establecieron fueron: 1) conformar agrupaciones corales infantiles y juveniles en espacios estratégicos a nivel nacional; 2) incrementar el número de integrantes en agrupaciones existentes para lograr mayor impacto social en su población aledaña; 3) elevar el nivel académico de los grupos corales y profesores de la Red en las áreas de instrucción necesarias (administrativas, técnica vocal, montaje, técnicas de dirección e interpretación); 4) indagar y evaluar las condiciones sociales y evolución de quienes integran las agrupaciones corales infantiles y juveniles de la Red; 5) valorar procesos y resultados en relación con los objetivos de la Red y la agrupación; y, 6) establecer la cantoría Infantil y la cantoría Juvenil nacional.

Hasta la fecha se han conformado 22 programas corales¹². De estos 22 programas corales, 14 corresponden con agrupaciones corales infantiles y 8 agrupaciones corales juveniles.

La red coral está integrada por 510 participantes, lo que implica casi una tercera parte de La Red (32%). Faltaría por sumar a las personas que integran las 2 corales de la Isla Narganá, en la Comarca de Guna Yala, que según información de la coordinadora nacional coral serían aproximadamente 50 participantes entre agrupación infantil y agrupación juvenil.

La población infantil tiene un mayor peso dentro de la red coral, representa el 69%. Las 14 agrupaciones infantiles integran a 353 niños y niñas en edades comprendidas entre los 7 y 12 años, mientras que las 8 agrupaciones juveniles alberga a 157 adolescentes y jóvenes entre los 13 y 25 años, y representa un tercio de la red coral.

En términos de participación de niñas y niños, mujeres jóvenes y hombres jóvenes, hay una significativa mayor participación de las niñas en las corales infantiles (70%), con respecto al número de niños (30%).

¹² En informe de seguimiento 2018 se hace referencia a la formación de 21 programas corales. En el caso de Isla Narganá (comarca de Guna Yala) se contabiliza un programa coral; pero según la coordinadora nacional de coral serían 2 agrupaciones corales (infantil y juvenil). Por eso se han considerado un total de 22 programas.

En el caso de las agrupaciones juveniles, aun cuando también hay mayor número de chicas adolescentes y jóvenes, se da un mayor equilibrio, representando un 57% (chicas) y 43% (chicos).

Tabla: distribución territorial de los programas corales (número de programas y población participante desagregada por sexo)

Desagregada por sexo										
Provincia	Distrito	Lugar específico	Nº	Población Infantil			Población Juvenil			Total
				Niñas	Niños	Total	Mujer	Hombre	Total	
Chiriquí	David	David Centro	2	3	5	8	16	9	25	33
	Gualaca	Gualaca	2	10	5	15	1	6	7	22
	Total Chiriquí		4	13	10	23	17	15	32	55
Coclé	Aguadulce	Centro de Coordinación Regional del INAC	2	14	9	23	10	10	20	43
	Total Coclé		2	14	9	23	10	10	20	43
Comarca Guna Yala	Narganá	Isla Narganá	2	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	Total Guna Yala		2	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Colón	Colón	Alto de los Lagos	1	11	5	16	-	-	-	16
	Total Colón		1	11	5	16	-	-	-	16
Panamá	Ciudad de Panamá	Esc. Dr. Belisario Porras	1	35	23	58	-	-	-	58
		Colegio Homero Ayala (Juan Díaz)	1	-	-	-	21	7	28	28
		Escuela La Concepción (Juan Díaz)	1	10	7	17	-	-	-	17
		Escuela República de Guatemala (Juan Díaz)	1	30	7	37	-	-	-	37
		Cantoría Juvenil Juan Díaz	1	-	-	-	6	10	16	16
		Guna Nega	2	12	2	14	16	11	27	41
	San Miguelito	Escuela José Domingo Espinar (Altos de El Crisol)	1	30	9	39	-	-	-	39
		Escuela Severino Hernández	1	26	18	44	-	-	-	44
		Escuela San Antonio	1	19	6	25	-	-	-	25
	Total Panamá		10	162	72	234	43	28	71	305
Veraguas	Santiago	Santiago Centro	2	30	4	34	19	15	34	68
		La Peña	1	17	6	23	-	-	-	23
	Total Veraguas		3	47	10	57	19	15	34	91
TOTAL CORAL			22	247	106	353	89	68	157	510
Porcentajes				70	30	100	57	43	100	
				69			31			100

Fuente: elaboración propia en base a datos facilitados por oficial en administración de proyecto (6 diciembre 2018)

ND = No Datos (Faltan los datos de participantes de Comarca Guna Yala (programa coral en Narganá)

La evaluación evidencia como los programas corales han conseguido una mayor expansión territorial en comparación con los programas de iniciación musical y orquestal. Actualmente se está ejecutando en 8 localidades de 5 provincias y en la comarca indígena de Guna Yala. Estos son: En la provincia de Chiriquí (Distritos de David, Gualaca); en la provincia de Coclé (Aguadulce); en la provincia de Colón (Colón); en la provincia de Panamá (Ciudad de Panamá y San Miguelito); en la provincia de Veraguas (Santiago); y, en la Comarca Indígena de Guna Yala (Isla Narganá, que pertenece al corregimiento de Narganá)¹³

¹³ En la Comarca Indígena de Guna Yala no hay división territorial por distritos. Existen corregimientos, y la Isla de Narganá pertenece al corregimiento de Narganá.

La provincia de Panamá es la que ha tenido una mayor expansión de la red coral, con un total de 10 agrupaciones (7 en Ciudad de Panamá y 3 en San Miguelito); seguido de la provincia de Chiriquí (4 agrupaciones). Considerando los territorios donde está presente La Red, solamente en el caso de la provincia de Herrera no se ha abierto ninguna agrupación coral.

La evaluación evidencia que una ventaja para la conformación de la red coral ha sido el sumar a algunas agrupaciones corales que ya estaban conformadas, y que se las ha invitado a integrarse a La Red, o han solicitado su integración, una vez que han tenido conocimiento de este proyecto bajo el auspicio del INAC. Por ejemplo, la agrupación coral juvenil de Aguadulce existe desde 2012, pero se integra a La Red en 2017. Se destaca que es la única agrupación coral juvenil que abarca a toda la provincia de Coclé.

En la Isla de Narganá (comarca indígena de Guna Yala) funciona el Coro Juvenil Kuna Yala. Esta agrupación ya estaba constituida y se asoció a La Red en enero de 2017, iniciando con 15 jóvenes, e incrementando el número de participantes a 25, con un promedio de participación de 20 jóvenes.

Las coordinaciones con instituciones educativas a nivel local ha permitido beneficiar a mayor población infantil y juvenil. Se ha aprovechado la jornada educativa extendida para el desarrollo de estos programas.

3. Programas orquestales

Los programas orquestales están dirigidos a población infantil y juvenil para la ejecución instrumental y práctica orquestal. Se están desarrollando un total de 9 programas orquestales; y además se ha conformado la selección juvenil nacional de orquesta de Panamá. Todo ello constituye la red de orquestas.

Se está trabajando en 6 localidades pertenecientes a 4 provincias. Estas son: en la provincia de Chiriquí (Distrito de David); en la provincia de Coclé (Aguadulce); en la provincia de Herrera (Chitré); y, en la provincia de Panamá (Ciudad de Panamá, San Miguelito y Chepo).

Tabla: distribución territorial de los programas orquestales (número de programas y población participante desagregada por sexo)

Provincia	Distrito	Lugar específico	Nº	Población Infantil			Población Juvenil			Total
				Niñas	Niños	Total	Mujer	Hombre	Total	
Chiriquí	David	Núcleo Orquestal Infantil y Juvenil de Chiriquí	2	8	5	13	30	22	52	65
	Total Chiriquí		2	8	5	13	30	22	52	65
Coclé	Aguadulce	Coordinación Regional del INAC	2	29	24	53	12	11	23	76
	Total Coclé		2	29	24	53	12	11	23	76
Herrera	Chitré	Chitré	1	-	-	-	20	21	41	41
	Total Herrera		1	-	-	-	20	21	41	41
Panamá	Ciudad de Panamá	Orquesta Gonzalo Brenes	1	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	San Miguelito	Los Andes (Iglesia Luterana)	2	29	25	54	25	40	65	119
	Chepo	Chepo	1	11	4	15	9	4	13	28
	Total Panamá		4	40	29	69	34	44	78	147
TOTAL ORQUESTA			9	77	58	135	96	98	194	329
Porcentajes				57	43	100	49	51	100	
				41			59			100

Fuente: elaboración propia en base a datos facilitados por oficial en administración de proyecto (6 diciembre 2018)

ND = No Datos (Faltan los datos de participantes en Provincia de Panamá (Ciudad de Panamá - orquesta Gonzalo Brenes)

El programa orquestal representa el 21% tanto con respecto al número de programas abiertos por La Red, como con respecto a la cobertura poblacional, un total de 329 niños, niñas y jóvenes.

Un 41% es población infantil y un 59% población juvenil. En el caso de los grupos infantiles hay una mayor participación de niñas (57%) con relación a los niños (43%). En las agrupaciones orquestales juveniles se evidencia un equilibrio en la participación de chicas y chicos, con un 49% y 51%, respectivamente.

De nuevo hay que tomar los datos como una aproximación ya que faltan los datos de participación correspondientes a la Orquesta Gonzalo Brenes en Ciudad de Panamá.

6.2.2. Componente 2: Establecimiento y fortalecimiento de una red nacional de orquestas y coros Infantiles y Juveniles de Panamá a nivel local y nacional, con interacción escolar, participación familiar, y apoyo de autoridades municipales y nacionales.

Equipo docente de La Red

La Red cuenta con un total de 57 personas contratadas, un 58% son mujeres y un 42% son hombres. En los programas de coral y orquestal hay prácticamente paridad de género; pero en caso del programa de iniciación musical y estimulación temprana las mujeres representan el 85% frente a un 15% de hombres.

En cuanto a la distribución del personal docente para cada uno de los programas: un 54% está en el programa orquestal; un 24% en iniciación musical; y un 22% en dirección coral y técnica coral. En el caso del programa orquestal hay mayor número de docentes porque corresponden a los diferentes instrumentos musicales, habiéndose conseguido docentes para instruir en la ejecución de 12 instrumentos, correspondientes a viento madera (fagot, flauta, oboe y clarinete), viento metal (corno francés, flauta, trombón, trompeta y tuba); cuerda (contrabajo, viola, violín y violonchelo); y, de percusión.

La distribución del personal a nivel territorial es desigual. Hay una significativa mayor concentración de docentes en las localidades donde se desarrollan los módulos de San Miguelito (19) y Aguadulce (12), que se explica por la prioridad de consolidar estos módulos a medida que se avanza en extender La Red en otras localidades del país.

En los otros distritos el número de docentes se reduce a un número entre 5 y 1 persona, dependiendo de los programas que se estén implementando. Así, en Chitré y Chepo se cuenta con el apoyo de 5 docentes; en Ciudad de Panamá, Guna Nega y Santiago con 3 docentes; en David con 2; y en el resto de los territorios con tan sólo un/a docente (área rural de Chiriquí -Santa Marta y Progreso- Colón y Guna Yala). En el caso de Aguadulce y Chitré el equipo docente (orquesta) son profesores especialistas en instrumentos musicales que viajan los fines de semana desde Ciudad de Panamá, dado que en el interior del país no se encuentra profesado de música, especializado en algunos de los instrumentos musicales seleccionados por el alumnado. Para ello se organizan las misiones de fin de semana, que se coordinan desde Panamá.

Tabla: Distribución de personal docente por localidades y programas musicales

Distritos	Docentes en programas musicales			
	Iniciación musical y estimulación temprana	Coral	Orquestal	Total docentes
San Miguelito	2 (+2)	2	15	19
Aguadulce	2	1	9	12
Chitré	-	-	5	5
Chepo	(+1)		5	5
C. de Panamá	-	3	-	3
Guna Nega (Narganá)	2	1		3
Santiago y La Peña	-	2	1	3
David	2	-	-	2
Santa Marta y Progreso	1	-	-	1
Colón	-	1	-	1
Guna Yala	1	-	-	1
Total	13	10	35	55*

* La suma total de docentes no corresponde con el número de personas contratadas porque hay docentes que están desarrollando clases en varios territorios.

Fuente: elaboración propia en base a datos facilitados por oficial en administración de proyecto (6 diciembre 2018)

La evaluación no constata que se haya desarrollado un plan específica de formación para docentes. Se imparte formación, pero no está basado en un análisis de necesidades formativas que fortalezca las

capacidades pedagógicas, técnicas musicales y también la orientación social. Para el alcance de este programa, la calidad de la educación al equipo docente es primordial que puedan brindar altos niveles de excelencia musical, pedagógica y de orientación social.

“En el lado del equipo docente (musical) un profesor no tiene porqué ser psicólogo, pero tiene que saber cómo manejar o derivar. Por ejemplo, el caso de una chica que se sacó del programa porque quedó embarazada; y eso es lo contrario a lo que pretende el proyecto, no perpetuar el ciclo con niñas/adolescentes que quedan embarazadas” (docente)

Formación de jóvenes monitores y monitoras

Se está formando a algunas de las y los jóvenes estudiantes, integrantes de La Red, que destacan por su desarrollo musical, por su vocación y liderazgo, y que quieren formarse para ser instructores en este método de enseñanza colectiva de la música, basado en el concepto de “aprender haciendo”

En el documento de proyecto se hace referencia a un proceso formativo de 2 años, con 4 etapas. Cada etapa semestral iniciaría con un piloto de 18 jóvenes (especializados por instrumento y áreas requeridas para atender los dos primeros programas musicales) y cada 6 meses se incorporaría un nuevo grupo. Una vez pasado el primer semestre de formación, podrían ser considerados profesores de la Red. Sin embargo, no se constata el desarrollo de un plan concreto de formación de formadores/monitores, sino que más bien tiene un carácter experimental, y se van formando monitores/asistentes de docentes en función de las necesidades surgidas en cada territorio y en base a las capacidades que algunos jóvenes van mostrando para emprender estas funciones docentes.

Según informe de seguimiento de 2018, durante este último año se han formado un total de 24 monitores. La evaluación solamente ha podido verificar el listado de jóvenes formados en 2018, pero no de los años 2016 y 2017; de manera que, aunque en informe de 2018 se indica que desde que se inició el Proyecto se han formado un total de 99, no se ha podido evidenciar con un listado consolidado del total de monitores formados.

Esto demuestra la necesidad de tener un sistema de registro, con herramientas de registro y seguimiento que verifique los avances en el logro de estos resultados; y se definan otros indicadores que den mayor información sobre los resultados logrados, más allá de datos cuantitativos. Por ejemplo, qué personas están formándose como monitores, en qué programas, qué formación reciben, cómo lo están aplicando y multiplicando; en qué territorios. Por ejemplo, si tomamos como referencia el registro del año 2018, se constata que solamente se han formado monitores para los programas coral y orquestal, y ninguno para iniciación musical y estimulación temprana; y que no se han formado jóvenes de las provincias de Chiriquí y Colón.

Asimismo se evidencia la necesidad de contar con un plan de formación en base a un análisis participativo de necesidades de formación, en el cual el colectivo juvenil e infantil participe en la identificación de sus necesidades y prioridades de formación.

A pesar de estas limitaciones, la evaluación ha evidenciado algunos avances. Si bien no se evidencia un plan de formación en sí, se constata la formación de jóvenes seleccionado que está recibiendo instrucción de profesorado local, nacional e internacional más experimentado. Han recibido formación en técnicas musicales, en dirección coral y práctica de instrumento y orquestal, así como en técnicas para la iniciación musical y estimulación temprana. Tanto docentes como los propios estudiantes evidencian cómo esta formación impacta en los muchachos:

“Hemos visto un avance impresionante en estos chicos, con cualquier indicación que les damos, estudian e inmediatamente al día siguiente llegan con esas herramientas ya dominadas y vienen pidiendo más” (Docente internacional de El Sistema de Orquestas de Venezuela)

“Los profesores son super capacitados, de renombre. El tener esa oportunidad que de repente una persona de escasos recursos no tenemos para ir a España, Venezuela, México y tenerlo aquí. Ese incentivo yo lo tomé como algo muy gratificante porque yo nunca pensé que iba a salir del país. Yo resaltaría el incentivo que le da La Red a los estudiantes para sobresalir más” (monitor-asistente, Aguadulce)

“Cada vez nos exigen más. Uno sube el nivel. Esta exigencia es buena para el que ama esto. En mi caso yo he mejorado muchísimo. En tan poco tiempo. Si yo eligiese un período en el que yo he avanzado más en el canto, es desde que yo llegué a La Red” (monitora-asistente, Aguadulce)

Se constata que se realizan diferentes tipos de actividades como puedan ser talleres, campamentos, pasantías, intercambios, audiciones o los propios ensayos. Cuando estos jóvenes ponen en práctica el método de enseñanza colectiva de la música, se combina la formación teórica, con la práctica diaria, con ensayos, con presentaciones artísticas que traducen lo aprendido en un aprendizaje colectivo, junto con sus muchachos, de manera constante y significativa.

Estos espacios son tanto espacios de formación para mejorar su práctica y técnica musical, como espacios de socialización, donde desarrollan y construyen valores humanos y sociales como el trabajo en equipo, la disciplina o el respeto.

“Nosotros vemos la formación musical como un pilar de desarrollo de ciudadanos integrales, buscamos promover además de ideas musicales, valores, el respeto, trabajo en equipo, la responsabilidad y la cooperación. Todo forma parte de estos talleres” (Docente internacional de El Sistema de Orquestas de Venezuela)

“La Red me ha ayudado a crecer, te van capacitando” (monitora-asistente, Aguadulce)

La evaluación evidencia cómo estos jóvenes se convierten en líderes y agentes multiplicadores entre sus pares; que van formando a otros niños y jóvenes, y así se va garantizando la transferencia de conocimientos desde un método de enseñanza colectiva. Durante la evaluación se pudo observar en diferentes localidades cómo los estudiantes más aventajados (aunque no sean monitores) enseñan lo que han aprendido a sus pares.

“He visto que los chicos que saben un poquito más, le enseñan a los otros. La importancia de compartir conocimiento.” (familiar, San Miguelito)

Se evidencia que existe el sentido de pertenencia a una Red en la que todas las personas son piezas clave; a la vez que se contribuye a fortalecer equipos locales con jóvenes formados para ser asistentes de docentes, para multiplicar la experiencia y ampliar la cobertura del programa a más niñas, niños y jóvenes. También se evidencia que la red se va construyendo a nivel local, pero también se facilita la articulación a nivel provincial y nacional. En este sentido, las orquestas y coros de ámbito nacional son una pieza clave para el fortalecimiento de esta Red.

“Con mi agrupación coral, todo lo que yo he aprendido se lo enseño a ellos porque de nada me sirve yo saberlo y ellos no. De repente un día no estoy y ellos pueden seguir. El domingo tuvimos un concierto y yo no dirigí el concierto, lo dirigieron ellos, por compartir lo que yo he aprendido en La Red con ellos” (Asistente – Aguadulce)

Participación de niñas, niños y jóvenes

Para el año 2018, los registros reportan un total de 1,574 participantes entre niños, niñas y jóvenes.

La Red es principalmente infantil, ya que 8 de cada 10 integrantes (78%) son niños y niñas; y la población juvenil representa menos de un tercio (22%)

Esto da para reflexionar sobre el actual nombre de la Red, que elimina el término “infantil”, y pasa a denominarse como “Red Nacional de Coros y Orquestas Juveniles”. Más allá de ser una cuestión práctica de acortar el nombre por razones de espacio en un logo, implica invisibilizar y no reconocer la diversidad en la composición de La Red y la participación de un 78% de sus integrantes, niñas y niños.

En cuanto al equilibrio de participantes por sexo, hay un 56% de niñas, adolescentes y mujeres jóvenes; y un 44% niños, adolescentes y hombres jóvenes. Cruzando variables de sexo y edad; la composición del grupo infantil sería de 57% niñas y 43% niños; y en el caso del grupo juvenil de un 53% de mujeres y un 47% de hombres.

Estos datos son todavía muy generales. Si se parte por reconocer que la población infantil y juvenil se caracteriza por su heterogeneidad y diversidad, habría que considerar otras variables que nos diera luces sobre cuál es la composición de sus integrantes para poder orientar la intervención en función de sus necesidades y prioridades estratégicas, en función de variables como pueda ser etnia, territorio, vulnerabilidad social, etc.

6.2.3. Componente 3: Promoción de una agenda cultural y de aprovechamiento de la música, como un medio para mejores estilos de vida y de empleo del tiempo libre

Este componente se orienta a la promoción de la Red de Coros y Orquestas a nivel nacional e internacional; a compartir experiencias con otros países mediante iniciativas de cooperación sur-sur; y, a

generar conocimiento respecto de la experiencia de Panamá, a través de su documentación, generación de publicaciones y divulgación.

Promoción de la Red de Orquestas y Coros Infantiles a través del desarrollo de una agenda cultural-artística

La evaluación constata que se está construyendo una agenda en torno a las iniciativas formativas y de presentaciones artísticas de La Red. Esta agenda cultural se oferta primeramente para los integrantes de La Red, estudiantes y docentes, pero también está orientada a sus familiares, entornos escolares y a la comunidad en general; quienes se están implicando en el desarrollo de algunas de estas actividades, principalmente las artísticas.

“Aquí noto algo diferente, que los papás, tíos, abuelos, que cuando hay una presentación no se cabe, que se ve que los están apoyando, que les gusta (...) casi siempre los niños vienen acompañados, y cuando hay presentaciones, no cabemos” (familiar, San Miguelito)

Se evidencia el impacto que está teniendo estas actividades, no sólo como actividades culturales en la comunidad, sino también para el desarrollo personal de sus integrantes, con una mayor confianza y autoestima; y también está beneficiando al desarrollo de las comunidades.

“Estoy seguro que tanto el taller como el concierto de cierre tendrán un impacto tremendamente positivo para los chicos, los músicos y la sociedad panameña en general, ya que tendrán la oportunidad de ver que hay talento y que es una realidad” (Docente internacional de El Sistema de Orquestas de Venezuela)

Se han realizado presentaciones artísticas en diferentes localidades, y con diferente alcance (local, provincial, nacional, internacional) que han contribuido a promocionar la Red y visibilizar la calidad artística de los muchachos. Según informe 2018 se han realizado más de 116 presentaciones.

Más allá del número de eventos, no se constata que se aproveche el potencial de estas actividades artísticas, para generar una mayor sensibilización y concienciación pública en el público oyente en torno a temas estratégicos para el proyecto como puedan ser construcción de una cultura de paz, prevención de violencias, o la defensa de los derechos de los niños y las niñas. A modo de ejemplo, el poder vincular esta agenda artística con una agenda que promueva estos temas de la mano de días internacionales como el Día escolar de la no violencia y la paz (30 de enero); el Día Internacional de los Derechos del Niño (20 de noviembre); de la no violencia contra la mujer (25 de noviembre); de los pueblos indígenas (9 de agosto); de los Derechos Humanos (10 de diciembre); de las Naciones Unidas (24 de octubre); y/o promocionar la Red en eventos nacionales, regionales e internacionales que se desarrollan en Panamá, de la mano de la cooperación internacional y agencias de Naciones Unidas, como UNICEF, ACNUR, OACDH, etc.

Promoción de Iniciativas de Cooperación Sur-Sur

La evaluación constata que se están desarrollando iniciativas de cooperación sur-sur, a través de las cuales se comparten experiencias con otros países, aprovechando experiencias regionales similares, y mediante actividades que por un lado promueven La Red de Orquestas tanto a nivel nacional como internacional, y por otro lado, se comparten experiencias con otros países mediante actividades de pasantías de docentes y estudiantes, giras internacionales de profesionalización, eventos para el intercambio de experiencias.

Con la Corporación Andina de Fomento (CAF) el INAC firmó un Acuerdo de Alianza Estratégica, en el marco del programa de la CAF “Música para Crecer” que está orientado a *“fomentar la práctica musical en niños y jóvenes como alternativa al uso del tiempo libre, buscando crear entornos positivos para su desarrollo psicosocial en comunidades vulnerables”*¹⁴

“Nos complace poder apoyar al Instituto Nacional de Cultura y a Panamá a través del Programa Música para Crecer. Este es el tercer taller durante el 2017 en el que hemos colaborado con magníficos profesionales de la Red de Orquestas de Venezuela. Sin duda, una extensión con resultados tangibles de nuestra visión regional de desarrollo humano a través de la música” (Directora de Sostenibilidad Social de CAF)

En el marco del acuerdo entre el INAC y la CAF se han realizado talleres formativos en práctica orquestal, dirección coral y técnica vocal, impartidos por destacados músicos de Costa Rica, México,

¹⁴ CAF. “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá, un semillero de músicos que sigue floreciendo” Publicado 24 septiembre de 2017.

Venezuela y Panamá. Estos talleres son para docentes y estudiantes/monitores de La Red de Panamá y están orientados a la transferencia de conocimiento desde una metodología de formación de formadores para fortalecer capacidades en Panamá.

“Los chicos trabajan todo el año y cada tres meses ensayan un nuevo repertorio en las distintas orquestas y corales a las que pertenecen en sus regiones originarias; periódicamente son invitados a pulir sus conocimientos de la mano de destacados músicos internacionales. Además de las inducciones que reciben los chicos, los talleres cuentan con participación activa de personal de base en Panamá, quienes reciben técnicas de actualización bajo un sistema de transferencia de conocimiento facilitando una metodología de “formación de formadores” (docente participante de nivel internacional)

Asimismo, La Red está participando en el **Programa de Cooperación Iberoamericana “Iberorquestas Juveniles”¹⁵**, adscrito a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). Es un programa de cooperación técnica y financiera *“de apoyo a la constitución del Espacio Cultural Iberoamericano que tiene como objetivo la formación artística y en valores para la infancia, adolescencia y juventud mediante la educación musical y la práctica orquestal”*

Con este Programa se han realizado intercambios docentes desde el año 2016 con Costa Rica y El Salvador (2016), y con Costa Rica y México (2017). Se han impartido talleres de dirección coral y técnica vocal; y de práctica orquestal. También se constata la participación en el Consejo Intergubernamental del Programa Iberorquestas Juveniles, donde se revisan asuntos operativos, administrativos, normas, reglamentos, planes y proyectos del Programa Iberorquestas Juveniles.

La evaluación destaca la promoción que ha tenido el Proyecto en espacios de cooperación y coordinación regional del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), como el Consejo de Ministros de la Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC) donde participan ministros y ministras de educación y cultura de los países que conforman la región (Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana). En 2017, el Gobierno de Panamá, bajo la Presidencia Pro Témpore del SICA, presentó en la reunión regional del CECC a la Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá, “como el proyecto insigne del INAC”¹⁶

“Este programa, creado en julio de 2016 por el INAC e implementado en alianza estratégica con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), tiene como objetivo principal ser una herramienta de transformación social, prevención de la violencia, reinserción e inclusión dirigida a la infancia y juventud panameña de sectores de interés social” (MEDUCA)

Gestión de conocimiento y divulgación de La Red

Se han realizado algunos avances en la producción de conocimiento y edición de publicaciones para generar documentación y referencias escritas y audiovisuales respecto a la experiencia de Panamá en la constitución de esta Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá, y que puedan servir de material para replicar la experiencia en todo el país.

Según informe 2018 se han registrado 17 publicaciones a través de diarios de prensa escrita, noticieros, reportajes, videos. También se evidencia una difusión de La Red a través de las páginas web del INAC, PNUD Panamá y Banesco; y la utilización de redes sociales como instagram, Facebook, twitter, para darle mayor eco a las actividades del proyecto.

Desde el apoyo de Banesco como aliado estratégico se ha trabajado en definir las líneas de un Plan de Fortalecimiento y Sostenibilidad para la Red 2018-2019, con énfasis en el área de comunicación y sostenibilidad, que se constituye en una herramienta importante para que el proyecto pueda orientar su estrategia de comunicación para posicionarse y visibilizarse.

Si bien se destacan estos resultados, faltaría una estrategia de gestión del conocimiento, que vaya orientada a recopilar y sistematizar la experiencia y aprendizajes de esta iniciativa, y contribuya a generar conocimiento. Por ejemplo, no se cuenta con ningún material divulgativo-informativo que explique qué es La Red, cuál es su misión y visión, cuál es la metodología, el enfoque, qué programas

¹⁵ Programa Iberorquestas Juveniles. <https://www.iberorquestasjuveniles.org>

¹⁶ MEDUCA. Reunión del Consejo de Ministros de la Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. Publicado 4 octubre de 2017. http://www.meduca.gob.pa/prensa/Reunion_Consejo_Ministros_Coordinacion_Educativa_y_Cultural_Centroamericana

implementa, en qué territorios, para que poblaciones. Esto es fundamental para construir Red con los miembros de la misma, y como material que de a conocer el alcance de esta iniciativa.

“Nos presentaron el proyecto en una reunión, pero no como ¡mira, éste es el proyecto, esto es lo que queremos, estos son los resultados, cómo lo vamos a medir” (actor local, Colón)

6.2.4. Otros resultados obtenidos

Cambios individuales en las niñas, niños y jóvenes

El proyecto tiene el reto de promover el desarrollo de formas de convivencia pacíficas, respetuosas con la diversidad cultural y la consolidación de valores solidarios, desde una participación inclusiva y un compromiso cívico de los integrantes de La Red.

De hecho, a través de la consulta a las niñas y los niños y principalmente a jóvenes integrantes de La Red, a sus docentes, familiares y agentes comunitarios, se evidencia que el proyecto contribuye a ello. Sin embargo, una vez más hay que insistir en que la falta de indicadores sociales, así como de herramientas para levantar información sobre estos aspectos, no permite valorar adecuadamente cómo el proyecto está contribuyendo a prevenir diferentes tipos de violencia, incluida la de género, y hacer realidad una cultura de paz, con un enfoque inclusivo, de respeto y ejercicio de los derechos humanos.

El proyecto parte de la consideración de que la música, especialmente en las etapas de la niñez, adolescencia y juventud, sirve como herramienta para el cambio dentro de los procesos de madurez, por cuanto contribuye a la construcción de una serie de valores, actitudes y comportamientos que generan un mayor bienestar, un mejor desarrollo de habilidades, de aprendizajes; y en la dimensión social promueve el respeto de los derechos y libertades, y el fortalecimiento de habilidades sociales y cognitivas en ambientes familiares y comunitarios, que se traducen en una mejor convivencia y prevención de violencias.

Todos los actores locales consultados en la evaluación (familiares, docentes, estudiantes, líderes comunitarios) han destacado cómo se está construyendo una estrecha relación, de solidaridad y de cooperación entre los propios compañeros y de estos, con el equipo de La Red. Se están reforzando valores humanos como “la hermandad”, el valor de la cooperación y la solidaridad, del trabajo en equipo, o de la igualdad.

“Es una conexión que tenemos todos, es una hermandad” (estudiante – San Miguelito)

“Aquí dentro pasa algo muy curioso. Hay una competencia sana, porque la misma Red, la forma en que nos manejamos, nos ha hecho amigos, hermanos” (estudiante – San Miguelito)

“Aquí se incentiva la ayuda mutua y todos nos cooperamos para ser mejores músicos” (estudiante y asistente – Aguadulce)

La evaluación evidencia como este programa está contribuyendo a generar cambios en las niñas, los niños y jóvenes. No se cuenta con herramientas para medir en qué medida el programa está contribuyendo a ello, pero a través de las entrevistas y grupos focales, se ha podido evidenciar que se está promoviendo una transformación en los pequeños y jóvenes, que su participación en el programa está contribuyendo a reforzar su autoestima, al ser testigos de su propia capacidad musical, y eso llevarles a reconocer que tienen otras capacidades.

“Mi hijo ya estaba en esa edad de la pubertad, del desarrollo (12 años) y yo notaba, tenía mucho déficit para estudiar y tenía ciertos problemas de atención y conducta en la escuela. Mi hijo ahora tiene 14 años, en 2 años yo he notado que mi hijo es sumamente inteligente, ya me felicitan en la escuela, mi hijo es cuadro de honor. Un cambio de 360º, es ordenado, es estudioso, tiene buen carácter. (...) La música a él lo ha cambiado. (...) Ya sabe lo que quiere estudiar, ya él se ve con una visión más amplia, y a futuro de lo que quiere ser. Y eso, se lo debo a la música” (familiar, San Miguelito)

“Este movimiento me ha cambiado la vida a mi, y a cada uno de mis estudiantes” (Docentes-Asistente - Aguadulce)

“Mi hijo ya estaba en esa edad de la pubertad, del desarrollo (12 años) y yo notaba, tenía mucho déficit para estudiar y tenía ciertos problemas de atención y conducta en la escuela. Mi hijo ahora tiene 14 años, en 2 años yo he notado que mi hijo es sumamente inteligente, ya me felicitan en la escuela, mi hijo es cuadro de honor. Un cambio de 360º, es ordenado, es estudioso, tiene buen carácter. (...) La música a él lo ha cambiado. (...) Ya sabe lo que quiere estudiar, ya él se ve con una visión más amplia, y a futuro de lo que quiere ser. Y eso, se lo debo a la música” (familiar, San Miguelito)

El primer paso para la inclusión social es la realización personal; y ellas y ellos mismos destacan su crecimiento personal, reconocen el cambio que están experimentando, el valor de hacer *“lo que les gusta, no por dinero, sino por vocación”*, más allá del beneficio económico que en un futuro les pudiera reportar, en caso de dedicarse profesionalmente a la música. Es muy significativo escucharles decir que el mayor beneficio que les produce su participación en La Red es felicidad.

“Todavía no hay una cultura musical. Siempre menosprecian la carrera de música. Me dicen ¡Ahí te vas a morir de hambre, que no vas a encontrar trabajo. Pero cuando uno hace lo que gusta va a ser feliz” (estudiante y asistente – Aguadulce)

“Los demás se meten a las demás carreras por dinero, pero yo no lo hago por dinero, yo lo hago por mi felicidad” (estudiante y asistente – Aguadulce)

“Para mí, tocar un instrumento y enseñar música, ser músico, eso me hace a mí feliz, y yo también quiero que los estudiantes se sientan felices con lo que hacen. No que vengan aquí obligados porque quieren dinero. Ellos tienen que ser felices, aprender a ser felices con lo que hacen” (estudiante y asistente – Aguadulce)

“La música te sensibiliza, te lleva a ser mejor persona. Y aquí es donde mejor lo he aprendido” (estudiante, San Miguelito)

Hay jóvenes que están despuntando como líderes dentro de La Red, por sus habilidades musicales, y el método de La Red les ayuda a convertirse en agentes multiplicadores entre sus pares. Se evidencia como se desarrolla una mayor responsabilidad, un mayor apropiación y liderazgo. Existen diferentes testimonios de jóvenes monitores y monitoras.

“Hay una joven que se ha convertido prácticamente en una líder aquí adentro y que funciona como monitora de los que vienen llegando” (San Miguelito)

Sobre un joven lutier “él se ha convertido en un agente multiplicador para otros estudiantes” (San Miguelito)

“Uno de los que se comportaba más mal, hoy lo pongo a dirigir el coro porque le ha dado un giro completo a su vida y ahora es un líder y los chicos le siguen” (monitora-asistente, Aguadulce)

Las niñas, niños y jóvenes que participan en La Red también se están convirtiendo en referentes en su comunidad. Algunos de ellos ya son reconocidos entre sus pares como líderes. En palabras de ellos *“se han ganado el respeto”* entre sus amistades y la comunidad, bien por su desempeño en la música o por su dedicación como monitores y monitoras en el programa. Visualizan como sus amigos valoran muy positivamente su participación en el programa y el hecho de que a través del desarrollo de una actividad que les gusta, puedan obtener un beneficio económico. Y se convierten en referentes para otros jóvenes de que existen otras formas de ganarse la vida, *“que los sueños se pueden alcanzar”*

“Y entre los jóvenes (de la comunidad) nos hemos ganado el respeto al ser docente, por estar en la coral. Nos ven como ¡oh!, están ganando! Teniendo 19 añitos, están ingresando dinero con algo que les gusta!, y no yendo a trabajar en depósitos, obligados a 8 horas y ¡oh! Ellos lo que han visto es que de verdad que si se puede hacer los sueños porque están haciendo lo que les gusta y generando dinero” (monitor-asistente, Guna Nega)

“Respeto de mis amigos. Me preguntan ¡eh, cómo van los niños? ¿cuál es la última? Y les digo ¡la última es que tenemos una presentación la próxima semana, vamos al teatro!. ¡qué chévere! Me dicen” (monitor-asistente, Guna Nega)

Otros testimonios de jóvenes igualmente evidencian como su participación en el proyecto, además del aporte personal y de desarrollo musical, les está generando una oportunidad económica que contribuye a pagarse sus estudios universitarios y por tanto, se convierte en un beneficio muy tangible para su propio desarrollo.

La evaluación evidencia que la contribución de estos jóvenes puede ser mayor y para ello se requeriría una orientación estratégica que les ayude a desarrollarse como verdaderos agentes de cambio, ejerciendo una ciudadanía activa y un mayor compromiso cívico en pro de la convivencia comunitaria y construcción de comunidades pacíficas. Para ello se requiere trabajar en mejorar el conocimiento, las actitudes, las habilidades y la capacidad de jóvenes y docentes para la prevención de violencias y construcción de paz; fomentar las habilidades de liderazgo, mediación, negociación, resolución de conflictos y/o comunicación tanto de estos jóvenes como del equipo de La Red.

“Buscamos tener líderes, pero líderes positivos, que puedan ser agentes multiplicadores. Y de hecho, es una de las mejores estrategias que se pueden utilizar (...) En las pandillas hay líderes natos, que si se les da orientación, la formación y el tipo de apoyo psicológico y emocional como tal, tendríamos un liderazgo positivo” (municipio – David)

“Uno de los que se comportaba más mal, hoy lo pongo a dirigir el coro porque le ha dado un giro completo a su vida y ahora es un líder y los chicos le siguen” (Docentes-Asistente - Aguadulce)

“Hay una joven que se ha convertido prácticamente en una líder aquí adentro y que funciona como monitora de los que vienen llegando” (coordinador, San Miguelito)

Se destaca que en la construcción de nuevos referentes también están participando el colectivo de docentes de La Red, incluso las familias que llegan a los centros donde se desarrollan las actividades, y que estos espacios se convierten en espacios de convivencia seguros y de socialización positiva.

“Los profesores y compañeros son modelos a seguir. El chico encuentra un apoyo en su profesor, en sus compañeros. Y ellos aceptan muy bien las críticas constructivas, de la forma más sana posible. (...) Yo estoy observando que él ya tiene otras figuras, que no es su papá, que no es su mamá, y que están en el mundo real, porque mamá y papá no van a estar siempre al lado de él” (familiar, San Miguelito)

“Cosas que están pasando entre bastidores, en el proyecto, como jóvenes que tienen problemas en su casa, muy mal, que literalmente no quieren estar en su casa, pero han encontrado acá amigos, han encontrado acá hasta una persona que juega un rol materno, algunos de los profesores de los jóvenes más grandes, que juegan un rol como paternal o maternal, que encuentran dirección en sus vidas. Ellos están por música, pero cuando uno trata con los jóvenes se da cuenta de qué cosas están pasando detrás de bastidores” (líder comunitario, San Miguelito)

“Hay muchos niños que traen problemas de hogar, hay discordia, y acá en la música, se distraen. Y tenemos varias personas acá, me incluyo yo, que cuando vemos ciertos jóvenes que están distanciados yo me los acerco, y trato de comunicarme con ellos, conocer, inculcarme en su problema y tratar de darles apoyo. No es sólo la música, también tratamos de darles apoyo moral al niño y enseñarles valores” (familiar, San Miguelito)

“Ha sido como una terapia para ella por una serie de problemas familiares” (familiar, San Miguelito)

“Ese momento que están aquí comparten con chicos de diferentes niveles, diferentes ambientes, diferentes formas de comportarse y llegamos a compenetrarnos todos, de que somos una gran familia” (familiar, San Miguelito)

También se evidencia una apertura por incluir a jóvenes que son más vulnerables y/o que están involucrados en diferentes formas de violencia, conflicto o potencialmente en actividades delictivas. Y los testimonios evidencian cómo su participación en el programa les ayuda a cambiar. Por tanto, se evidencia el potencial que esta juventud puede tener en la prevención de violencias y resolución pacífica de conflictos.

“Hay un joven que viene del gueto y era pandillero. Hoy en día se está graduando de 6º año y es un excelente ejecutante de la tuba. Es un ejemplo a seguir. Al principio rebelde, sin compromiso. Hoy en día comprometido con sus clases, con su instrumento. Transformación de jóvenes. Una mano, no dura. Una mano, ¡ven que te quiero ayudar! Eso es lo que hacemos aquí” (Equipo coordinación - San Miguelito)

“Muchos cambian. Un muchacho me decía ¡mire maestro, estaba en la droga y esto me cambió mi vida. Ahora mi mente está en ensayar, escuchar el audio, practicar” (Docente - Guna Nega)

La evaluación ha constatado como su participación también contribuye a otro uso del ocio y tiempo libre.

“Yo estoy muy feliz, porque yo no lo veo sólo de sacar a los chicos de la delincuencia, situaciones que se dan en áreas rojas, que ya es una buena ventaja, sino de sacarlos de que estén tanto tiempo metidos en el internet, en el celular, en el ocio” (familiar - San Miguelito)

“los amigos me dicen ¡nunca tienes tiempo, no te aburres de eso! En vez del ensayo porque no estás en el parque con nosotros y saliendo y yo les digo ¡pero es algo que me gusta!, no voy obligado, yo lo hago porque me gusta, ... yo lo hago porque quiero, porque es algo que me llena!” (estudiante - San Miguelito)

Cambios en el entorno familiar y comunitario

Las personas beneficiarias directas son los niños, las niñas y jóvenes, pero también beneficia a su entorno familiar. Se evidencia cómo el Proyecto está logrando impactar en la familia. En la evaluación, diferentes actores como docentes, familiares y los propios estudiantes muestran como el grupo familiar, no sólo padres y madres de familia, está cada vez más implicado en el desempeño de sus pequeños y jóvenes. Y no sólo en lo que respecta a la ejecución musical, sino también en el desempeño académico o en el desarrollo emocional, etc.; y como el proyecto está contribuyendo a mejorar las relaciones, a tener mayor comunicación y construir una mayor cohesión familiar.

“Trato de seguir las recomendaciones, de conversar con su profesor, para ver la evolución, en qué le puedo yo aportar. Y ellos lo único que nos piden a los padres es que los apoyemos” (familiar - San Miguelito)

“Tengo jóvenes que estaban pasando por problemas familiares. Ahora la mamá me escribe a cada rato y me pregunta ¡profe, cómo va?” (asistente - Aguadulce)

“Muchos padres de familia se me han acercado, que la convivencia dentro de sus familias ha mejorado” (asistente - Aguadulce)

La iniciativa está generando transformaciones a nivel familiar, con una mayor implicación de los padres y madres de familia en el desarrollo de sus hijos e hijas; con una mejor relación y una mayor cohesión familiar. También se resalta la relación que se establece entre el equipo docente, la familia y el estudiante, la importancia de la comunicación y relación de confianza. *“Los niños y jóvenes encuentran en los núcleos un entorno de seguridad”*

“Lo importante es la confianza y la comunicación entre el padre, el niño y el docente” (madre de estudiante – San Miguelito)

“Ha cambiado en las familias. Muchos padres de familia se me han acercado, que la convivencia dentro de sus familias ha mejorado” / “Tengo jóvenes que estaban pasando por problemas familiares. Ahora la mamá me escribe a cada rato ¡profe, cómo va?” (asistente - Aguadulce)

Los miembros de las familias manifiestan como este proyecto les está ayudando a cambiar la percepción que tenían de sus hijos e hijas; a tener una mayor comprensión, una mayor confianza y un mayor respeto por las decisiones que toman sus hijos e hijas; a reconocerles como personas que pueden tener diferentes opiniones a las de los adultos, y con capacidad para decidir por ellas mismas.

“Nosotros los adultos tenemos ese concepto errado de que el niño no entiende” (familiar - David)

“A veces lo mejor para el niño no es imponerle reglas, sino entenderlo. Porque a veces queremos que estudien “equis”, no? Pero el niño le gusta otra cosa” (madre de estudiante – San Miguelito)

“Lo importante es entender a los niños, porque a veces no podemos exigir al niño lo que nosotros queremos. (...) Que el niño se abra, no cerrarle las puertas” (madre de estudiante – San Miguelito)

“No es lo que usted quiere que ella toque, es lo que la niña quiera tocar. Hay que dejarlos que sean ellos mismos” (San Miguelito)

“Yo le digo ¡tienes el apoyo incondicional de tu abuela. Sigue adelante!” (familiar - San Miguelito)

“Yo le decía a mi hijo: ¡Hijo, yo quisiera que te formarás en un instrumento muy sofisticado, muy fino!. ¡Bueno mamá, tu sabes que me gusta la percusión! Yo le dejé, y cuando regreso, le pregunto ¡finalmente, ¿vas a estudiar violín? ¡No, mamá. Percusión! Así es que, no era lo que yo quería, sino lo que a él le gustaba y encontró a las personas adecuadas, en los profesores que lo pudieran orientar” (madre de estudiante – San Miguelito)

Por ejemplo, se evidencia cómo se abre una reflexión sobre la existencia de múltiples inteligencias, siendo la inteligencia musical una de ella. Algunos familiares manifiestan que una vez entendido que sus hijos/as tienen otras capacidades, no van a condicionar su participación en el programa musical, de acuerdo a su desempeño académico. Existen otros casos en los que se utiliza la música como herramienta para fomentar un mejor desempeño en la escuela. En cualquier caso se evidencia que se está generando una reflexión colectiva, tanto en estudiantes, docentes y familiares, sobre los cambios que está generando la participación de sus hijos e hijas en La Red y a valorar sus capacidades.

“Hay padres que condicionamos que el niño venga a la música por sus notas. ¡Si traes fracasos, no vas! Y no entendemos que la música es una formación, igualita de importante que su formación en la escuela, académica. Hay diferentes tipos de inteligencia. No podemos condicionar con sus notas, sus estudios de música” / “Un chico que sobresale en la música, no es un chico que no puede con la escuela, es un chico que es muy inteligente. Tiene que estar pasando algo. Ojalá que los papás no castiguen a los chicos con sus notas. No podemos pretender que todos sean chicos de 5” (familiar, San Miguelito)

“Los chicos han mejorado hasta en la parte académica. Yo les exijo que si quieren estar aquí tienen que demostrar, ¡estudien!” (Docentes-Asistente - Aguadulce)

Lo anterior resalta La Red como una oportunidad de a trabajar también con las familias, y aumentar las oportunidades de cooperación entre los pequeños, jóvenes y adultos, a fin de involucrar a los mayores en el desarrollo de sus hijos/as.

También se ha podido constatar como el proyecto tiene un beneficio económico para las familias, por la gratuidad de las actividades, lo que ha facilitado el acceso a niños, niñas y jóvenes de familias que no tienen los recursos suficientes y que no hubieran podido garantizarles una educación musical. No obstante, no hay datos para evidenciar la situación socioeconómica de estas familias.

“Si vamos a otros lugares, los chicos tienen que pagar profesores privados y aquí lo tenemos todo y lo estamos aprovechando de la mejor manera” (estudiante y asistente – Aguadulce)

“Cuando yo era niña no había esas oportunidad. Y yo les digo a mis hijos que aprovechen que no todo el mundo tienes la oportunidad de estudiar música. Y lastimosamente estudiar música no es barato y esto es gratis” (familiar – San Miguelito)

*“Yo le compré el violín de segunda; pero a todos los lugares que yo cotizaba las clases, no estaba a mi alcance” (...)
“La percusión es muy, muy costosa, los instrumentos y las clases privadas” (familiar – San Miguelito)*

6.3. Eficiencia

Coordinación y gestión del proyecto

El Proyecto es implementado por el Instituto Nacional de Cultura (INAC) bajo la modalidad operativa del PNUD denominada Modalidad de Implementación Nacional (NIM). El INAC es la entidad responsable del logro de los resultados del proyecto, así como de planificar, gestionar y rendir cuentas de las actividades del proyecto, gestión de los recursos y supervisión de la ejecución del proyecto.

PNUD Panamá proporciona servicios de apoyo al INAC en la gestión y administración para la implementación. La gestión operativa del proyecto se hace en función de los lineamientos y reglamentos del PNUD, de acuerdo al Manual de Gestión de Proyectos de Implementación Nacional y sus posteriores actualizaciones. Los servicios que presta PNUD se hacen bajo las reglas y procedimientos del PNUD y los costos asociados se debitan al Proyecto, de acuerdo a lo establecido en el documento de Políticas y Procedimientos de Programas y Operaciones.

El mecanismo de gobernanza del proyecto está definido en términos de su composición en el documento de proyecto. Se han especificado las instituciones (pero no las personas) que ocuparán cada uno de los cargos.

En el documento de proyecto, se estableció que en la Junta Directiva de Proyecto, la representación de los beneficiarios correspondería al Ministerio de Relaciones Exteriores y a los municipios participantes, pero no hay una representación de los municipios para representar sus intereses y asegurar la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios. Durante la evaluación algunos actores locales han hecho saber a la evaluadora su interés en tener una participación más activa en el proyecto. En tal sentido, de acuerdo con los procedimientos del PNUD, los potenciales miembros de la Junta del Proyecto podrían ser propuestos y recomendados para su aprobación durante una reunión del Comité de Revisión de Proyectos (PAC, por sus siglas en inglés)

Con respecto a la unidad de coordinación del proyecto se precisa aclarar las funciones y responsabilidades de sus miembros; y sería pertinente volver a plantear cuál es la estructura organizacional del proyecto, indicando los individuos a cargo de los roles, así como elaborar un documento que defina las funciones y responsabilidades de cada uno.

La falta de claridad de las funciones y responsabilidades dentro de la unidad de coordinación del proyecto ha generado problemas de comunicación y coordinación. Se evidencian que hubo dificultades importantes de coordinación entre PNUD e INAC, con la anterior oficial en administración de proyecto (PNUD)

Estos problemas de comunicación y coordinación derivaron en algunas deficiencias en la gestión y control administrativo y de procesos, como ha sido en contrataciones de personal y gestión de pagos. También se evidencia que con la nueva oficial en administración del proyecto (en el cargo desde septiembre de 2018) se han identificado estas deficiencias y se han tratado de subsanar, en la medida que los procesos del PNUD lo han permitido.

Los problemas de comunicación y coordinación también han generado cierto nivel de ineficiencia en la ejecución del plan de trabajo, por ejemplo por solicitudes imprevistas, que resultan en movimientos no planeados de los fondos presupuestados anualmente y que pueden poner en riesgo la operatividad del proyecto. En tal sentido, se evidencia la necesidad de mejorar el control financiero; tanto la planificación como el reporte de los gastos, que permita una toma de decisiones informada relacionada con el presupuesto y el flujo financiero oportuno.

Otro factor clave que está afectando la eficiencia en la gestión del proyecto es la sobrecarga del personal en la unidad de coordinación del proyecto. El actual coordinador del proyecto asume diferentes funciones, como la coordinación del proyecto en sí; la Dirección de la Red; y la coordinación del programa orquestal. Esto implica una multiplicidad de funciones, con deberes y responsabilidades diferentes, que dificulta el desempeño adecuado de las funciones de coordinación y gestión del proyecto, así como que el proyecto pueda desarrollarse en todo su potencial. La evaluación constata que si bien existe una muy buena voluntad y un muy alto compromiso desde la gerencia del proyecto, se requiere reforzar la unidad de coordinación con personal que se encargue de la gestión.

Se constata la necesidad de estrechar la coordinación entre PNUD e INAC, que garantice la efectividad de las intervenciones, así como la gestión y movilización oportuna de recursos y un uso óptimo de los mismo. En tal sentido, es preciso mejorar la comunicación interna entre INAC y PNUD a diferentes niveles; así como brindar un seguimiento técnico y financiero; y control de calidad más preciso por parte del PNUD. También se evidencia la necesidad de reforzar las capacidades de gestión del equipo de la unidad de coordinación del proyecto en sistema de gestión administrativa, monitoreo y seguimiento del proyecto; en lo que implica una gestión basada en resultados; así como en mejorar la comprensión y conocimiento de los enfoques en los que se basa el proyecto como desarrollo humano sostenible, enfoque basado en derechos humanos; y género.

Seguimiento y Evaluación

No se evidencia un plan de seguimiento que defina fuentes y métodos de recogida de datos especificados para permitir la gestión, el seguimiento y la evaluación del proyecto sobre una base de información empírica.

Las herramientas de planificación y seguimiento, como el POA y los informes de seguimiento, cumplen una función más administrativa de cara a la rendición de cuentas a PNUD. No se evidencia una apropiación de estas herramientas por parte del INAC, y el uso de la información para la toma de decisiones y el involucramiento de socios clave.

Se ha constatado que no hay un registro sistemático de las actividades, con levantamiento de información como por ejemplo, registro de participantes y memoria de las actividades formativas que se están llevando a cabo (informe de talleres, seminarios); expediente de cada uno de los programas con datos que permitan hacer seguimiento de su evolución; registro de alianzas e iniciativas de cooperación sur-sur; memoria de actividades con listados de participantes; registro de publicaciones; registro de actividades artísticas y de promoción de la Red; seguimiento a impacto de las publicaciones y en las redes sociales; documentación de lecciones aprendidas; por citar algunos ejemplos.

Se han realizado algunos esfuerzos en desarrollar algunas herramientas de seguimiento de estudiantes y docentes, como fichas de inscripción de estudiantes, listados de asistencia, informes de evaluación de equipo docente; pero estas herramientas son recientes y se ha informado que no está siendo aplicada adecuadamente por todo el equipo de La Red, por lo que no permite la sistematización de los datos y la información para la toma de decisiones que permita orientar la intervención. Se ha evidenciado que con la contratación de la coordinadora nacional académica, en el equipo de coordinación nacional de La Red, se prevé avanzar en este sentido durante 2019.

Ante la ausencia de información registrada, y coincidiendo con las solicitudes realizadas por la evaluadora para el ejercicio de evaluación, se ha estado completando en el mes de noviembre un registro de información y datos de acuerdo con los indicadores definidos en el marco de resultados. Esto evidencia la necesidad de desarrollar e implementar un plan de seguimiento y evaluación, con indicadores y cronograma, que desarrolle herramientas para el seguimiento de procesos y resultados. Esto es fundamental para mejorar el registro, archivo, seguimiento y sistematización de los resultados del proyecto, que pueda incluso realizar análisis de coste-beneficio. Por ejemplo, para comparar la inversión del coste de los módulos, de los diferentes programas, de la inversión por territorios, del coste de las diferentes actividades formativas (talleres, intercambios, etc.). Este tipo de información puede ser relevante para sensibilizar e incidir a otros actores sobre los resultados del Proyecto, así como mejorar la rendición de cuentas y transparencia. En tal sentido, también se evidencia la debilidad de la unidad de coordinación del proyecto para llevar a cabo un adecuado seguimiento del proyecto, y en tal sentido, sería oportuno su reforzamiento con un especialista en monitoreo y evaluación para apoyar en este cometido.

Mecanismos de coordinación en La Red

Se evidencia que existe confusión entre la estructura organizacional para la gestión del proyecto y la estructura organizacional de La Red. En tal sentido, se constata la necesidad de establecer cual es el organigrama de La Red de Orquestas y Coros y desarrollar un documento donde se detallen las funciones y responsabilidades del equipo de La Red, así como que se definan los procesos para la toma de decisiones.

Se echa en falta mecanismos que faciliten la comunicación interna y la coordinación en diferentes niveles y por componentes. Solamente se evidencia la existencia de un comité asesor a nivel nacional constituido por la Dirección de La Red, su asistente ejecutiva, las coordinadoras nacionales del programa coral y del programa de iniciación musical y estimulación temprana, la coordinadora académica nacional, el coordinador de misiones, y los coordinadores de los módulos de San Miguelito y Aguadulce. No se han establecido mecanismos para la coordinación en cada uno de los territorios, principalmente en San Miguelito y Aguadulce, donde hay mayor número de programas y equipo docente. La coordinación por programas lo ejercen cada una de las coordinadoras nacionales, para el caso del programa coral, y para el programa de iniciación musical; pero no hay un mecanismo formal, como tal. En el caso del programa orquestal, quien coordina es el propio Director de La Red. El desarrollo de estos mecanismos permitiría una toma de decisiones más inclusiva que contribuyera a una mayor apropiación por todos los integrantes de La Red, así como una mayor transparencia y rendición de cuentas de la gestión de La Red.

Comunicación y relaciones públicas

Se han realizado algunos esfuerzos por comunicar los progresos del proyecto. Sin embargo, se requiere mejorar la comunicación del proyecto. El Plan de Sostenibilidad y Comunicación de La Red incluye un esbozo de un plan de comunicación externa, pero que todavía es muy general. Se requiere un mayor desarrollo y concreción que defina una estrategia de comunicación institucional, un plan de seguimiento comunicativo, gestión de contenidos web y redes sociales, asesoramiento comunicativo, relación con medios de comunicación, apoyo en actividades de incidencia política, y representación en espacios públicos. La labor de comunicación implicaría contar con recursos humanos especializados y por ello se evidencia la necesidad de contar con un especialista en comunicación y relaciones públicas.

Asociados clave y alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y municipios

En el documento de proyecto se plantea el establecimiento de alianzas estratégicas con diversas entidades para la implementación del proyecto y para la sostenibilidad financiera de sus actividades; por ejemplo, la participación del sector privado, y la alianza con gobiernos locales. También se consideró importante contar con el apoyo de instituciones públicas como el Ministerio de Educación (MEDUCA) y el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) Durante la evaluación se ha evidenciado algunos esfuerzos de la Dirección de La Red por establecer estas alianzas estratégicas.

En el diseño del proyecto se definió que los municipios donde se llevara a cabo la iniciativa fueran socios estratégicos para la implementación de las actividades y logro de los objetivos. En tal sentido, se destacan los esfuerzos realizados por INAC para coordinar acciones con los municipios de los distritos de David, Ciudad de Panamá, San Miguelito y Colón. Sin embargo, los resultados no han sido óptimos y no se ha conseguido un nivel de apoyo e implicación adecuado por parte de los gobiernos locales. A la fecha, se mantiene un convenio con el municipio de David y está en conversaciones un convenio con Ciudad de Panamá. En diciembre de 2016 se firmó un convenio de cooperación cultural con el municipio de San Miguelito donde se definían los compromisos de ambas partes, y finalmente se rompió por desacuerdos con el municipio; y en el caso del municipio de Colón no se llegó a firmar.

Desde los actores municipales consideran que la estrategia de acercamiento hacia los municipios, así como la comunicación interinstitucional, no ha sido efectiva. Por ejemplo, se han expresado las frustraciones con como han sido las coordinaciones interinstitucionales y cómo esto ha afectado a los resultados alcanzados en algunos territorios.

“Si hubiésemos arrancado el año pasado, hubiésemos quizás tenido hoy un grupo de orquestas. (...) el prejuicio por los antecedentes (los inicios) y las relaciones con los gobiernos locales afectó el proyecto. (...) Me siento muy insatisfecho por cómo se ha dado la comunicación. No ha sido efectiva” (actor local)

Se ve necesaria la participación de los municipios y de articular con actores comunitarios. Por ejemplo, el municipio de David tiene el compromiso de fomentar el liderazgo juvenil y una mayor participación juvenil en los asuntos locales. Para ello tiene el compromiso de crear un “Consejo Consultivo de la Juventud” conformado por una representación de jóvenes del distrito que en reuniones con la autoridad local aporten ideas en temas de interés para la población juvenil. Desde David se plantea que pudiera coordinarse con La Red para que “jóvenes-líderes que integran La Red pudieran integrarse al Consejo Consultivo de la Juventud, y formarse en prevención, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” y contribuir al desarrollo local desde el planteamiento de sus necesidades, intereses y prioridades.

El MIDES ha sido considerado por varios actores locales como “*el gran ausente*” en este proyecto, por su responsabilidad en el ámbito social y por su capacidad para sumar recursos para el logro de los objetivos de La Red, principalmente desde su enfoque de inclusión social, y los aportes que puede realizar para fortalecer el enfoque de construcción de cultura de paz y prevención de violencias.

Por ejemplo, en el Distrito de David se ha mencionado la existencia de la “Oficina de Desarrollo Seguro” que es un programa de jóvenes y voluntariado con población en riesgo, con quien también articula el Programa de Prevención de Violencias de PNUD.

También se han hecho constantes referencias a la necesidad de involucrar a la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNIAF), adscrita al MIDES. Se ha destacado la capacidad que tiene esta institución pública de convocar a diferentes instituciones que trabajan en el ámbito local, emplazadas en torno a las “mesas municipales de prevención de niñez y adolescencia”, que además cuentan con el apoyo de UNICEF. Estas mesas están construyendo estrategias locales de prevención de niñez y adolescencia, en algunos de los distritos donde está presente La Red y también PNUD (a través del programa de Prevención de Violencias). Estos son: Distritos de David, Colón y San Miguelito.

A modo de ejemplo se ha destacado como estas mesas municipales podrían articular con el proyecto de La Red. En estas mesas municipales se ha definido una “hoja de ruta de prevención y atención para la niñez y adolescencia” que son un protocolo sobre qué hacer y dónde derivar aquellos casos que requieran la atención de una institución competente para la prevención y atención integral a menores. Estas herramientas ya desarrolladas y validadas por diferentes instituciones que trabajan con niñez, adolescencia y juventud podrían ser utilizadas por La Red para reforzar su componente social.

Otros actores institucionales que han sido mencionados en las entrevistas por su capacidad de sumar esfuerzos son: la Secretaría de prevención de la delincuencia juvenil, adscrita a Presidencia; la Cancillería desde su Dirección de Diplomacia Cultural que podría apoyar en establecer alianzas internacionales; el Ministerio de Educación (MEDUCA) con quien se han establecido relaciones a través de algunas escuelas, pero de manera puntual; el Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU) para los programas de becas, que podría beneficiar a estudiantes de La Red; así como el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).

“Que el INAC crea que no soy yo, que somos todos y para que esto funcione yo necesito que todas las instituciones se sientan parte y sientan que esto es suyo. Nosotros hemos querido sentirlo nuestro. (...) Las consultas son importantes. Es necesario escuchar todas las voces y a partir de ahí ver cómo funcionaría” (actor local)

En tal sentido, se ha planteado la necesidad de sentarse a planificar con las diferentes instituciones que puedan estar involucradas, que puedan sumar al proyecto. La evaluación considera que la revisión sustancial del proyecto debería realizarse en un proceso abierto e inclusivo con la participación de diferentes actores clave. Así lo han expresado algunos actores consultados:

“Es cuestión de sentarnos en una jornada de trabajo con equipo técnico y establecer una ruta de qué es lo que queremos hacer para que esto trascienda esta administración y cuál es la mejor opción y tomen en consideración el gobierno local” (actor local)

No se evidencia la existencia de mecanismos de comunicación y retroalimentación con los diferentes actores implicados, como los municipios y otras entidades que puedan estar implicadas en la intervención; de manera que tengan conocimiento de las actividades y resultados del proyecto.

Movilización de recursos

Se destaca positivamente la alianza público-privada con Banesco, como iniciativa innovadora a considerar por PNUD para ser replicada, por cuanto es inversión privada que inyecta recursos económicos al proyecto, y permite que se oriente la inversión privada hacia la implementación de la

Agenda 2030. El proyecto no tiene sistematizadas las aportaciones de otros actores como los municipios, empresa privada, fundaciones, BID, CAF, Iberorquestas, etc.

Una vez que se haga una revisión sustancial del proyecto, se requiere trabajar en un plan y presupuesto plurianual realista a nivel de actividades para asegurar la eficiencia del proyecto, en términos de adecuar el logro de los productos de acuerdo a los recursos asignados en un tiempo determinado. En base a las necesidades de movilización de recursos, establecer alianzas con otros actores.

Apoyo político, técnico y administrativo de PNUD

Se destaca el apoyo del PNUD en cuanto al respaldo en la gestión y apoyo en la administración del proyecto; la adquisición de bienes y servicios mediante procedimientos del PNUD, lo que garantiza la transparencia, agilidad y eficiencia de los procesos; la contratación de personal del proyecto, mediante procesos independientes y con beneficios sociales, lo que ha sido muy oportuno por ejemplo, para facilitar y agilizar la contratación del personal extranjero integrado en La Red; la gestión de pagos del proyecto a través de la plataforma financiera y administrativa del PNUD (ATLAS), que cuenta con una interface con la herramienta external access que permite un monitoreo y seguimiento de las unidades de ejecución de los programas.

Los actores consultados han identificado algunas áreas de mejora en lo que respecta al rol del PNUD en el proyecto, y que constituyen retos a mejorar para brindar un óptimo apoyo a nivel político, técnico y administrativo.

Se reclama un mayor apoyo técnico del PNUD en áreas temáticas abarcadas por el proyecto, principalmente en cómo vincular los objetivos de creación de La Red con la promoción de cultura de paz y prevención de violencias, la inclusión del enfoque de género y enfoque basado en DDHH. Se destaca las sinergias que se puedan establecer con el Proyecto de Prevención de Violencias y trabajar con la comunidad integrante de La Red, que es una población “cautiva”, sujeto de ambas iniciativas; así como con el equipo de dirección, coordinación y docentes de La Red, para que comprendan que “el arte, la música, es un recurso para prevenir violencia”

“El Programa de Prevención de Violencias tiene herramientas para trabajar con jóvenes, y enlace con grupos de jóvenes voluntarios. Se podría trabajar con ellos, promover talleres, capacitaciones en temas de liderazgo juvenil, identidad de género, seguridad ciudadana, promoción de una cultura de paz, ODS. Por ejemplo, que un día de la semana se pudiera trabajar con ellos (integrantes de La Red) estos temas, ya que es una población cautiva a la que se podría llegar” (actor local – David)

“El proyecto de prevención de violencias puede ser una plataforma para capacitar a NNA del proyecto en el liderazgo participativo, porque el proyecto no es sólo para formar músicos. Darles otras herramientas. La música es el anclaje para trabajar Derechos Humanos” (actor local – Colón)

Se reclama un rol más activo para convocar a los diferentes actores y facilitar la coordinación interinstitucional en el marco del proyecto (municipios, instituciones públicas, sector privado) así como con otras agencias del Sistema de Naciones Unidas, como pueda ser UNICEF, UNFPA, UNESCO.

“PNUD tiene muy buena intención. Tiene que tener un rol de articulador más fuerte, que sean más activos” (actor local)

“No han tenido suficiente rol articulador. ¡convócanos! ¡siéntanos en la mesa! Yo veo a PNUD como el gran ausente. Que nos orienten de cómo puede funcionar esto” (actor local)

6.4. Sostenibilidad

En este apartado se determina en qué medida los beneficios de la intervención se mantienen en el futuro, una vez finalizado el proyecto; y se valora el nivel de apropiación de las personas y colectivos beneficiarios, considerando el liderazgo efectivo de las instituciones y otros actores clave del proyecto que garanticen la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Es importante considerar el tiempo de implementación del proyecto y resaltar que es un proyecto de largo plazo, cuyo horizonte probablemente se extienda más allá del año 2020, fecha prevista de finalización. La evaluación ha tenido en consideración que la iniciativa ha comenzado a tomar impulso en el último año, de manera que se encuentra en una fase muy inicial, enfocada a sentar las bases. Esto refuerza la necesidad de continuar apoyando en su fortalecimiento y consolidación, y los siguientes

aspectos están orientados a resaltar los aspectos que fortalecen la sostenibilidad, pero también resaltar aquellos desafíos que se plantean hoy en día, y que habría que trabajar a partir de 2019 para potenciar la sostenibilidad de esta iniciativa.

La evaluación ha constatado que el apoyo del PNUD está siendo estratégico para acompañar en el proceso de fortalecimiento y consolidación de La Red, y más en el contexto electoral que se inicia en 2019. El INAC califica esta alianza de “estratégica” por la credibilidad que otorga el acompañamiento de Naciones Unidas al desarrollo de esta iniciativa.

Una vez contextualizada la situación del proyecto, se han evidenciado los siguientes elementos que contribuyen a la sostenibilidad de esta iniciativa, desde el punto de vista institucional, financiero y social, y los puntos que habría que reforzar.

Estrategia de sostenibilidad

Se destaca que en el diseño del proyecto ya se definieron algunas estrategias de sostenibilidad como:

- Visibilizar la Red para generar confianza y transparencia. Elaborar la Marca de la Red, alcances de su circulación y divulgación;
- Establecer la sede de la Red, como necesidad de establecer un espacio físico de operación administrativa y de almacenaje.
- Vínculos y alianzas sector de cooperación internacional, establecer plan de trabajo para evaluar acciones y concretar cronograma.
- Establecer seguimiento a procesos (información, investigación, sistematización de todos los procesos involucrados en la consecución de los productos)
- Acuerdos municipales y alianzas con otros sectores públicos y privados
- Política de programación y circulación artística que favorezca la apropiación social de la música y de la labor de la Red y promueva su proyección nacional e internacional: Inclusión de los productos de la Red en programas artísticos establecidos; garantizar la calidad de la producción de las presentaciones; garantizar la inclusión de arreglos de música panameña dentro del repertorio

En 2018, en coordinación entre el INAC, PNUD y Banesco se han realizado esfuerzos por definir una estrategia de sostenibilidad de La Red. Esta estrategia, desarrollada con apoyo de la empresa Estratego, plantea algunos lineamientos estratégicos para un plan sostenibilidad y comunicación, pero todavía es muy ambiguo el documento y requiere mayor concreción. En tal sentido se evidencia que se han mantenido reuniones a finales de 2018; y una vez revisado el proyecto, en 2019 habría que trabajar en su desarrollo, incorporar a la planificación plurianual del proyecto para su implementación. Asimismo habría que trabajar en formular una estrategia de salida, acuerdo de transición o plan de retiro gradual del PNUD.

Sostenibilidad Institucional

Compromiso de autoridades del INAC y anclaje institucional:

Se evidencia una alta apropiación y compromiso por parte de las autoridades del INAC, tanto en la dirección de la institución como en la dirección nacional de La Red. Y se considera la iniciativa como uno de los proyectos insignia de la institución. En Resolución Nº 219-16DG/DAJ de 12 de Julio de 2016 del Instituto Nacional de Cultura (INAC) se constituye la “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá”, adscrita a la Dirección General del INAC como un “proyecto institucional que da respuesta a una necesidad existente en nuestros jóvenes y niños”

“Para nosotros (INAC) La Red uno de los programas más importantes, si no es el más importante” (INAC)

Durante el proceso evaluativo se ha evidenciado el interés del INAC por dar continuidad y ampliar el alcance del Proyecto. No obstante, aunque el INAC tenga muy buena voluntad, depende de la asignación financiera que otorgue el gobierno nacional, y se ha evidenciado que la cultura en Panamá no ocupa un lugar destacado en las prioridades nacionales. Esto ha sido destacado por diferentes actores, incluido el propio INAC.

“El tratamiento que le da para desembolsar fondos de parte del gobierno nacional. No es el mismo tratamiento que le da a un tema que es prioridad nacional, o sea que el gobierno siente como prioridad nacional. Tiene que ver con el lugar donde está la cultura en Panamá” (PNUD)

Se evidencia como riesgo político para la sostenibilidad del proyecto las próximas elecciones presidenciales, de mayo de 2019, y así es percibido por todos los actores consultados durante la evaluación, incluso por los propios grupos beneficiarios (estudiantes, docentes, familias)

Se constata que desde el INAC y desde la Dirección Nacional de La Red se han realizado esfuerzos por conseguir un mayor grado de institucionalización del Proyecto, que permita garantizar su blindaje ante los próximos cambios políticos. Para ello, se ha considerado la constitución de un Patronato. De hecho, desde la concepción del Proyecto (en enero de 2016) existe la visión de su constitución y ya se trabajó en elaborar un borrador de anteproyecto de ley para su creación. Este borrador ha sido revisado en octubre de 2018 y entregado a un Diputado para su presentación en la Asamblea Nacional. No obstante, los tiempos son muy ajustados para trabajar en la conformación de un patronato, debido a la proximidad de las elecciones, por lo que en 2019 los esfuerzos se tendrían que dirigir a analizar qué actores deberían formar parte de este patronato y construir alianzas.

“Hay que buscar la forma de blindar el proyecto porque queda la preocupación de que no le interese al gobierno entrante, por mucho que haya un acuerdo con el PNUD, si al gobierno entrante no le interesa, pues no hay fondos y ya se terminó el programa que tantos frutos y tantos buenos resultados ha dado” (INAC)

“Prácticamente desde el primer día, la visión del INAC para blindar el proyecto era que este proyecto tenía que salir del INAC, tenía que ser amparado por un patronato, aunque los patronatos también necesitan fondos” (INAC)

“Quizás los tiempos políticos no son los más propicios para esto (crear un Patronato)” (INAC)

A la fecha no se constata que se hayan estudiado otras alternativas de institucionalizar el proyecto, como pudiera ser la constitución de una fundación, que es como funciona actualmente el Sistema en Venezuela, con la Fundación Musical Simón Bolívar de Venezuela, o en Colombia con la Fundación Batuta. En tal sentido, igualmente habría que analizar las diferentes alternativas para ver cual ofrece una mayor viabilidad y sostenibilidad institucional y financiera.

Importancia de evidenciar resultados para conseguir apoyo político y movilizar recursos de diferentes fuentes

Todos los actores consultados en la evaluación han manifestado que un reto para la sostenibilidad es la prioridad y urgencia de mostrar los resultados conseguidos y evidenciar la relevancia del proyecto desde un enfoque social, como estrategia para conseguir respaldo político a nivel nacional y local, y para la movilización de recursos.

Se ha destacado que si bien hay que comunicar a diferentes públicos, es preciso priorizar en el ejecutivo nacional, en los próximos candidatos a la presidencia, y en el nivel municipal. Asimismo, la necesidad de mostrar resultados para llegar a otros actores como las entidades privadas.

“Para la transición de gobierno necesito tener sistematizados los resultados para que no quede duda de que el proyecto funciona. Hay 6 meses para tener una sistematización” (INAC)

“Esto no ha tenido la exposición mediática que ha podido tener. Esto ha estado sucediendo a lo callado” (líder comunitario, San Miguelito)

“Necesitamos mostrar algo.. No es lo mismo acercarme a la empresa privada y decir ¡no tengo nada y quiero arrancar! Que llegar con algo que mostrar de Colón, no de otras provincias” (actor local, Colón)

Capacidad del INAC para gestionar el proyecto

En el documento de proyecto se había establecido que el INAC garantizaría el espacio físico para la operatividad de la unidad coordinadora del proyecto; sin embargo, este espacio es sumamente limitado; por tanto sería necesario adecuar un espacio más amplio y unas condiciones apropiadas para que la unidad de coordinación del proyecto pueda funcionar. Ello implica dotarle, a su vez, de los equipos técnicos necesarios, como computadoras, impresoras, conectividad, etc.

Se evidencia la limitada capacidad institucional del INAC. En propias palabras de su Directora General, *“es una institución que necesita mucho fortalecimiento institucional y modernización en general, en su personal y sus procesos”* Como ya se ha analizado en la eficiencia de la gestión y seguimiento del proyecto, hay una limitada capacidad de gestión en la gerencia del proyecto que evidencia un riesgo asociado a la implementación del proyecto. En tal sentido, habría que reforzar el equipo de la unidad de coordinación y sus capacidades de gestión.

Referente al fortalecimiento de capacidades institucionales, no se ha planificado ninguna evaluación de capacidades a fin de formular una estrategia orientada a fortalecer capacidades institucionales, que incluya además un sistema para monitorear periódicamente las capacidades con indicadores claros y métodos rigurosos de recopilación de datos, para ajustar la estrategia en función de los resultados obtenidos.

Durante la evaluación se informó de la cooperación financiera recibida del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por valor de 45 millones de balboas para cuatro componentes, entre ellos el fortalecimiento institucional del INAC. En tal sentido, sería oportuno considerar los resultados de la evaluación para fortalecer el equipo de coordinación de la Red, de cara al fortalecimiento de su estructura organizativa y desarrollo de capacidades.

Asignación de recursos y búsqueda de recursos para la sostenibilidad financiera

Se evidencia el riesgo financiero de este proyecto, ante la dificultad de lograr el respaldo financiero para la continuidad de esta iniciativa. Se requiere asegurar el mantenimiento de la actual estructura y de los procesos puestos en marcha, y resultados alcanzados; y, en la medida de lo posible, continuar ampliando el alcance del proyecto.

El garantizar la financiación durante la transición de gobierno implica dar alta prioridad a la contratación del personal docente, de coordinación y administrativo hasta diciembre de 2019. Asimismo, garantizar partidas para que puedan desempeñar su actividad docente y las formaciones; y el mantenimiento de los espacios físicos. La adquisición de nuevos instrumentos se debería realizar, una vez se hayan garantizado la estructura y funcionamiento, y en la medida de la disponibilidad financiera.

“El pagar a los profesores tampoco garantiza la funcionalidad del Programa, solamente pagar planillas no nos resuelve, los profesores tienen que tener movilidad, tenemos actividades que tenemos que pagar autobuses, hoteles, alimentación; o sea, todo eso es parte integral del Programa. Entonces, si lo vemos así, los dineros que tenemos ahorita no garantizan que el Programa va a funcionar, porque solamente pagar la planilla, no basta” (INAC)

No se constata que se haya realizado un diagnóstico detallado de cuales son las necesidades de financiación de la Red, que lleve a planificar los gastos y lleve a una estrategia de movilización de recursos en función de estas necesidades.

Alianzas estratégicas con municipios, entidades públicas y privadas

En el documento de proyecto se establecía que se deberán establecer algunas alianzas estratégicas para la implementación del proyecto y para la sostenibilidad financiera de sus actividades. En tal sentido se destacaba la participación del sector privado en esta iniciativa, así como ONG y fundaciones, como un aspecto clave para el logro de los objetivos del proyecto.

Se evidencian que el INAC, bajo la Dirección de La Red, ha realizado esfuerzos por establecer alianzas estratégicas con diferentes actores, entre ellos, instituciones públicas, municipios y entidades privadas, que dentro de sus políticas o parte de sus políticas nacionales y locales estén relacionadas con desarrollo social, seguridad, cultura de paz.

Se destaca la alianza público-privada con Banesco, que implica un apoyo financiero; además de ser un referente para otras entidades privadas y facilitar articulaciones con otras instituciones privadas como ha sido el caso de Estratego, que ha formulado el “Plan para el fortalecimiento y sostenibilidad de la Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá”

Se destacan los esfuerzos realizados por INAC para coordinar acciones a nivel local con municipios en los Distritos de David, Ciudad de Panamá, San Miguelito y Colón. Sin embargo, los resultados no han sido óptimos. El proyecto no ha conseguido un nivel de apoyo e implicación adecuada por parte de los gobiernos locales, que también está relacionado con la estrategia de acercamiento desde el INAC hacia los municipios. Solamente con el municipio de David se mantiene un convenio. Por otro lado, se constata la escasez de recursos a nivel local y, si bien el proceso de descentralización hacia los municipios abriría posibilidades de financiación a través de los fondos municipales, hay que trabajar con los municipios para orientar la inversión municipal también hacia la cultura.

A la fecha, se mantiene actualmente un convenio con el municipio de David y está en conversaciones un convenio con Ciudad de Panamá. Se firmó un convenio con el municipio de San Miguelito, pero

finalmente se rompió el acuerdo; y en el caso del municipio de Colón no se llegó a firmar. Por ejemplo en Colón se llamaba la atención de la importancia de firmar primeramente un convenio, que permitiera un segundo paso de conseguir un acuerdo municipal que apoye en blindar el proyecto a nivel municipal ante los cambios de gobierno. El acuerdo municipal son leyes distritales que trasciende los diferentes gobiernos municipales.

“Buscamos la forma de institucionalizar el proyecto a nivel del municipio, pero sin tener un convenio primero, para que el municipio pueda asignar los recursos, aunque sean mínimos o que el personal del municipio (asignado al proyecto) pueda trascender este gobierno (por riesgo de cambio de gobierno) y cómo blindar que siga caminando” (...) “Mediante acuerdo municipal se puede trascender los cambios de gobierno. El acuerdo municipal va más allá de un convenio con la alcaldía, es una ley del distrito que representa que tenga aprobación de los concejales del consejo municipal. El acuerdo municipal son leyes distritales que son apoyados por los representantes del corregimiento, que son los concejales, y el alcalde del municipio” (actor local, Colón)

La evaluación considera que la propia dinámica de esta primera etapa de La Red, más focalizada en los esfuerzos por levantarla, por su expansión y crecimiento ha dificultado la construcción de alianzas estratégicas con otras instituciones.

“El proyecto ha crecido de manera exponencial, y a lo mejor no nos ha permitido sentarnos a dialogar de manera estratégica para articular la participación de las diferentes instituciones” (INAC)

“A la hora de acercarnos a otras instituciones, es bueno que las instituciones estén en el proyecto, pero en la manera que nosotros necesitemos que estén. Dejar líneas claras de que si MIDES entra en el proyecto es porque tiene algo que puede apoyar o contribuir al proyecto” (PNUD)

Sostenibilidad Social

Fortalecimiento de capacidades del capital humano de La Red

No se evidencia hasta la fecha la definición e implementación de una estrategia para el desarrollo de capacidades del equipo de La Red (dirección, coordinación, docentes y personal administrativo) para mantener, manejar y asegurar los resultados en el futuro.

A la fecha, se evidencia que se ha desarrollado una oferta formativa a docentes, pero resulta insuficiente. Faltaría realizar un análisis de desarrollo de capacidades, que incluya un análisis de las necesidades formativas para la práctica docente, no solamente para fortalecer las capacidades para la docencia musical, sino también las capacidades para desarrollar el componente social y una mayor comprensión del enfoque musical y enfoque social de este proyecto.

Implicación y apropiación por los integrantes de La Red: estudiantes y docentes

El equipo docente es clave para la continuidad de los procesos y sostenibilidad de los resultados, y así ha sido considerado por este colectivo, así como por estudiantes, sus familias y actores locales. Se ha enfatizado la apropiación y alto compromiso del cuerpo docente, respetando y valorando sus capacidades para contribuir a un proceso que se enriquece con sus aportes.

Se evidencia un alto nivel de apropiación y compromiso de las niñas, niños y jóvenes integrantes de la Red. Cabe destacar que el Proyecto está contribuyendo a formar nuevos liderazgos en la temática a través de las y los jóvenes que están convirtiéndose en referentes para sus pares, no sólo por su calidad musical, sino también por su desarrollo personal.

Ante la pregunta de qué pasaría si continuara La Red, los siguientes testimonios son muestra de la percepción de estudiantes y docentes.

“yo siento que todos nos vamos a la calle ¡Todo menos dejarlo morir!” (joven monitor – Aguadulce)

“Este movimiento, a comparación de otros movimientos o del sistema anterior tiene mucho más auge, tiene muchos más estudiantes. Y aunque este proyecto cayera por un cambio de gobierno pienso yo que, como miembros de este movimiento, deberíamos unirnos, así como en Venezuela que una vez lo quisieron tumbar y la gente se fue a la calle. Yo me iría a la calle” (joven monitora – Aguadulce)

Implicación y apropiación de las familias y comunidades

El grado de apoyo y acompañamiento por parte de las familias y el entorno comunitario ha aumentado progresivamente, con una mayor implicación en aquellas localidades donde el programa ha tenido mayor cobertura en términos de asentamiento de los tres programas, población beneficiaria, recursos

invertidos (infraestructura, equipamiento, equipo docente, instrumentos, etc.), como son los módulos pilotos establecidos en San Miguelito y Aguadulce.

La población visualiza los múltiples beneficios que el proyecto ha traído a sus muchachos, y que ello redundará en beneficio de sus familias y comunidades. La percepción de la mayoría de los actores consultados apunta a una valoración muy positiva del Proyecto, por su función social.

*“Diríamos al nuevo gobierno ¡de verdad, valdría la pena que no abandonaran esto por la función social que cumple!”
(Líder comunitaria - San Miguelito)*

“Es tanta gente la que integra esto y apoyo esto que, de hecho, hasta la misma comunidad, ahora cuando hacemos un concierto, se llena, o sea la gente escucha que existe La Red, viendo los conciertos” (joven monitorea – Aguadulce)

Ante la pregunta de qué pasaría si la iniciativa no continuara, todos los actores sin excepción han manifestado su pesar y resaltan el valor que tiene este proyecto para el desarrollo integral de sus estudiantes, para la cohesión familiar y desarrollo comunitaria. Asimismo indican que “la semilla ya está sembrada” y que los resultados se están consiguiendo “sin exposición mediática”

“Es un cambio en toda la cultura del pueblo”

Si el proyecto no continua ... “Sería algo muy triste, primero para los niños, segundo para nosotros los padres porque nos pondría en un aprieto de buscar cómo vamos a llenar ese espacio, en todo, a nivel emocional, que es lo que a mí más me interesa de mi hijo, que no tenga esos cambios emocionales porque está en su edad de pubertad, que sabemos que es crítico” (familiar - San Miguelito)

“Sería doloroso, no sólo para nosotros, para los muchachos, para los profesores también, pero es bueno ver que está la semilla ya sembrada. Aquí nos tocaría unirnos para poder exigir que dentro de la educación haya programas como éste, dentro de los gobiernos” (familiar - San Miguelito)

“Nosotros seríamos uno de los primeros que abogaríamos para que esto continuara, por el beneficio social que ha traído a esta comunidad y a todas las familias de esta comunidad. Nosotros somos testigos de lo que ha venido pasando acá” (familiar - San Miguelito)

En todas las consultas los actores han manifestado que abogarían por la continuidad y ampliación del proyecto. Asimismo, se hace referencia a las oportunidades de sumar esfuerzos con el apoyo de la comunidad y la movilización de recursos locales y comunitarios.

“Nosotros lo que humildemente podemos ofrecerle al proyecto es un edificio, una buena ubicación, está aquí al lado del metro, está en San Miguelito, está en una comunidad .. aquí la policía nos presta servicio cuando tenemos algún evento, tenemos relación con la escuela” (líder comunitario - San Miguelito)

“Hay un ambiente de seguridad para mantener un proyecto que tiene una función social y que estamos ahora descubriendo las oportunidades para potenciar un poco más lo social. Porque aquí quisiéramos hacer tantas cosas que de repente el proyecto no lo va a tocar o no lo está tocando por ahora, a nosotros nos gustaría hacer muchas cosas más” (líder comunitario - San Miguelito)

7. LECCIONES APRENDIDAS

En este capítulo se presentan las lecciones aprendidas en la evaluación, es decir, el nuevo conocimiento obtenido de una circunstancia en particular que se pueden aplicar a contextos similares. Las lecciones están basadas en evidencias específicas presentadas en el informe.

Participación de población migrante venezolana en equipo de La Red: estrategia de transferencia de conocimientos y estrategia de inclusión social

La decisión de conformar el equipo docente con profesionales venezolanos, que en su mayoría formaron parte de El Sistema de Orquestas de Venezuela, ha facilitado la transferencia de conocimientos del modelo de Venezuela al de Panamá para conformar La Red. Esto es importante para fortalecer La Red, pero también se ha evidenciado que puede constituir una estrategia que facilita la inclusión social de la población migrante venezolana, y contribuir a una mejor percepción en la población panameña, de acuerdo al valor de su contribución al desarrollo cultural de Panamá.

Alianzas público-privadas que permiten direccionar la inversión privada para la implementación de la Agenda 2030

La alianza público-privada con Banesco es una de las primeras iniciativas en los proyectos de PNUD Panamá donde la inversión privada inyecta recursos directos al proyecto; es decir, en direccionar inversión pública hacia la implementación de la Agenda 2030. Para PNUD esto es clave y constituye una iniciativa muy innovadora para considerar replicar.

El sector cultural reduce los riesgos políticos para la inversión privada

La experiencia de Banesco en Venezuela les demostró que *“la cultura trasciende barreras políticas”*. Según Banesco *“El Sistema de Venezuela fue tan fuerte que trascendió barreras políticas”* y por tanto sus inversiones en el sector de la cultura tienen menos riesgos políticos. Este mensaje puede ser clave para construir otras alianzas con el sector privado, con entidades que tengan un compromiso de responsabilidad empresarial, como el caso de Banesco, y atraer inversión privada que aporte a la sostenibilidad financiera del proyecto. Por ejemplo, se puede explorar el ampliar la línea de servicios de entidades bancarias para respaldar al sector cultural, como abrir líneas de crédito para el sector de arte y cultura.

Diferentes contextos locales implican diferentes estrategias de acercamiento e implicación de actores locales

Los diferentes contextos locales y realidades de los municipios implica la necesidad de adaptar las estrategias de acercamiento e implicación de actores locales para las intervenciones a nivel local, basado en un diagnóstico de capacidades y necesidades anterior a la implementación del Proyecto.

Coordinación con las escuelas y los Centros de Orientación Infantil y Familiar (COIF) para desarrollar los Programas de Iniciación Musical y Estimulación Temprana

Se destaca la coordinación con otras entidades con intervención a nivel local, como son las escuelas y los Centros de Orientación Infantil y Familiar (COIF) para el desarrollo de los programas de iniciación musical y estimulación temprana. Esta estrategia ha conseguido ampliar la cobertura de estos programas, a la vez que consigue una mayor participación de actores comunitarios y de la propia familia, y una mayor apropiación, así como el desarrollo de las capacidades locales, como son el equipo docente de estas instituciones.

Importancia del programa de iniciación musical y estimulación temprana

El programa de iniciación musical y estimulación temprana está trabajando con la población infantil entre 3 y 6 años. Tiene una importancia suprema en el proyecto porque está sentando las bases para generar un cambio en el valor de la música, no sólo en los más pequeños, sino a través de ellos, en sus familias y en el entorno comunitario.

Fomentar las habilidades de los jóvenes en liderazgo y habilidades sociales para la prevención de violencias y construcción de paz

El proyecto está contribuyendo a la construcción de valores, actitudes y comportamientos que generan bienestar, aprendizajes y un mejor desarrollo de habilidades; así como promueve el respeto y

habilidades sociales que se traducen en una mejor convivencia en sus entornos familiares y sociales. Pero es fundamental fortalecer esta orientación e incluir en los contenidos de la formación (orientada a niños, jóvenes y equipo docente) el desarrollo de capacidades para fomentar habilidades de liderazgo, mediación, negociación y resolución de conflictos, género, entre otros temas; para que se conviertan en verdaderos agentes de cambio social.

[Aprovechar la agenda cultural – artística de La Red para la sensibilización y concienciación pública en temas asociados al proyecto como la promoción del respeto de los derechos humanos y construcción de una cultura de paz](#)

Se está construyendo una agenda cultural para los integrantes de La Red, estudiantes y docentes, pero también orientada a su entorno familiar y comunitario; lo que está contribuyendo a cada vez mayor implicación. Además de promocionar La Red, estas actividades tendrían el potencial de aprovecharse la movilización de público para generar una mayor sensibilización pública en torno a temas como promoción de los derechos humanos, construcción de una cultura de paz, entre otros.

[Gestionar el conocimiento](#)

Falta por desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento, que vaya orientada a recopilar y sistematizar la experiencia y aprendizajes de esta iniciativa, y contribuya a generar conocimiento. Esto también son elementos que contribuirían a construir Red con los miembros de la misma, y a difundir el alcance de esta iniciativa.

8. CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de la evaluación, sustentadas en los hallazgos y evidencias encontradas en todo el proceso de evaluación.

Pertinencia

- El proyecto es altamente pertinente de acuerdo al contexto del país, las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. No obstante, más allá de garantizar la accesibilidad y calidad musical se requiere potenciar su enfoque social, para elevar el grado de pertinencia de la iniciativa de acuerdo al planteamiento en su documento de proyecto.
- El concepto y enfoque del proyecto está alineado con las prioridades de desarrollo del país; con el Plan Estratégico de Gobierno Nacional 2015-2019 en sus ejes estratégicos referidos a bienestar y desarrollo humano; fortalecimiento de la democracia y estado de derecho; y seguridad ciudadana. Asimismo se encuentra alineación en su enfoque y orientación con la Política Pública de Juventud de Panamá, en la medida que la iniciativa contribuiría a garantizar de manera específica algunos de los derechos civiles y políticos, sociales; y culturales definidos en la política. No obstante, el marco de resultados no define resultados orientados a garantizar el cumplimiento de estos derechos, así como indicadores que permitan medir avances en su consecución.
- El diseño del proyecto surge por iniciativa del INAC, y se basa en experiencias previas surgidas en Panamá, así como en los conocimientos y buenas prácticas adquiridas por el PNUD, en su experiencia de apoyo al Sistema de Orquestas de Venezuela.
- La intervención no ha sido suficientemente guiada por un enfoque que promueva la participación activa de diferentes actores, desde el propio diseño de la intervención. No se han encontrado mecanismos para recopilar regularmente comentarios u observaciones de otros actores para tener en cuenta en todo el ciclo del proyecto.
- En el ámbito local la coordinación no ha sido adecuada para generar una mayor apertura a la participación local e implicación de los municipios y actores comunitarios, de cara a seleccionar las comunidades beneficiarias, definir criterios y procedimientos para la selección de la población participante, que facilitara una inclusión más consciente de población vulnerable y/o en riesgo en el programa.
- La identificación y selección de poblaciones beneficiarias se ha guiado por criterios como el aprovechar la existencia previa de agrupaciones musicales con interés por integrarse a La Red; la presencia previa del INAC en los territorios; o la presencia del PNUD a través de otros proyectos, como el de prevención de violencias. Pero no se ha encontrado la aplicación de criterios sociales para la selección de los territorios y priorización de la población participante en el programa, como puedan ser criterios de vulnerabilidad y riesgo social. Esto limita la pertinencia del proyecto en algunos territorios, aunque sea también pertinente el hecho de facilitar el acceso a estas iniciativas a cualquier niño, niña o joven, independientemente de su situación social.
- La iniciativa responde a los objetivos de la Agenda 2030, concretamente en su contribución al ODS 16 orientado a *“promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y consolidar instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”*
- Los resultados del proyecto están alineados con el MANUD en Panamá, para el período 2016-2020, con el Área de Cooperación 2 “Gobernanza, Diálogo y Participación Social” en su efecto 2.2. que establece que *“al 2020, el Estado cuenta con sistemas más efectivos para la prevención y atención integral de todo tipo de violencia, incluyendo la de género; para la administración de justicia y la implementación de estrategias de seguridad ciudadana, respetuoso de los Derechos Humanos y de la diversidad cultural”*
- El Proyecto se enmarca en el Documento de Programa para Panamá, 2016-2020, en el Resultado 2 de “Voz y Democracia” de incluir a la población juvenil en la construcción de una cultura de paz como una condición necesaria para garantizar el desarrollo humano sostenible en Panamá y contribuye a dos resultados claves del Programa de País. (1) iniciativas de inclusión y garantía de

acceso a servicios de calidad; y, (2) iniciativas que contribuyan a la implementación de medidas de la Estrategia País de Seguridad. Sin embargo, no se han aprovechado suficientemente las oportunidades que se habían identificado en el diseño, de articular con dos iniciativas importantes del PNUD como son el Programa de Prevención de las Violencias; y el Programa Regional para la Seguridad Integral y la Prevención de la Violencia que afecta niñas, niños, adolescentes y jóvenes en los países del SICA (PREVJUVE) en su capítulo de Panamá.

- El proyecto está alineado con las prioridades del PNUD en empoderamiento e igualdad de género y adopta un enfoque basado en derechos, desde la promoción del pleno respeto de los derechos humanos. No obstante, en los temas de género se requiere partir de un análisis de género que ayude a definir medidas concretas para su abordaje y aplicarlas.
- La calidad y coherencia del diseño de la intervención es mejorable. La vinculación con la teoría del programa no es suficientemente explícita y las estrategias del proyecto no están adecuadamente definidas; las metas e indicadores no cumplen con los criterios SMART, de manera que no son adecuados para medir el grado de cumplimiento de los resultados y medir todos los cambios clave previstos e identificados en la teoría de cambio. Se requiere una revisión sustancial de la teoría del cambio.

Eficacia

Si bien las metas e indicadores no son adecuados para medir el cumplimiento de los resultados y los cambios clave previstos e identificados en la teoría de cambio; se han podido extraer las siguientes conclusiones:

- En total el programa está desarrollando 42 programas musicales en las áreas de iniciación musical y estimulación temprana (11), coral (22) y, prácticas orquestales (9); y además se han constituido 2 módulos musicales de carácter piloto en los distritos de San Miguelito y Aguadulce. Estos son los inicios de la conformación de una Red Nacional de Coros y Orquestas en Panamá, que se está implementado en 12 distritos/comunidades pertenecientes a 6 provincias (Chiriquí, Coclé, Colón, Herrera, Panamá y Veraguas) y una comarca indígena (Guna Yala).
- Se destaca la coordinado con otras entidades con intervención a nivel local, como son las escuelas y los Centros de Orientación Infantil y Familiar (COIF) para el desarrollo de los programas de iniciación musical y estimulación temprana. Esta estrategia ha conseguido ampliar la cobertura de estos programas, a la vez que consigue una mayor participación de actores comunitarios y de la propia familia, y una mayor apropiación, así como el desarrollo de las capacidades locales, como son el equipo docente de estas instituciones.
- Estos programas han generado nuevas oportunidades de oferta cultural y educativa a 1.574 niñas, niños y jóvenes; siendo un 56% niñas, adolescentes y mujeres jóvenes; y un 44% niños, adolescentes y hombres jóvenes.
- La Red se caracteriza por ser predominantemente infantil, con una participación de 78% de niños y niñas, con relación a tan sólo un 22% de población juvenil.
- Cabe destacar que no se cuenta con un análisis de la población objetivo y de la población beneficiaria del programa, más allá de estos datos generales sobre su composición por sexo y grupo etario. En tal sentido, habría que considerar otras variables que dieran luces sobre cuál es la composición de la población beneficiaria para reconocer su heterogeneidad y diversidad y, en función de ello, poder orientar la intervención de acuerdo a sus necesidades y prioridades estratégicas. Asimismo se requiere reconocer las diferencias locales para una mayor adaptación del proyecto en cada una de las comunidades, teniendo en cuenta la amplia diversidad panameña a nivel territorial.
- Se destaca todo el potencial que esta iniciativa tiene para convertirse en una herramienta que apoye la inclusión social y la prevención de las violencias; y se convierta en espacio de cohesión social a nivel comunitario. Pero para desarrollar todo este potencial se requiere impulsar un programa más integral, que encuentre las sinergias entre su enfoque musical y su enfoque social.
- La Red cuenta con un total de 57 personas contratadas, mayoritariamente docentes músicos (salvo 2 personas para administración y mantenimiento de los 2 módulos pilotos), pero no se ha

contratado a equipos de profesionales sociales (psicólogos, trabajadores sociales, orientadores) para asesorar y orientar a estudiantes, familias y equipo docente en cada comunidad. Esto constituye una limitante en la gestión del proyecto para avanzar en el logro de sus resultados sociales.

- Si bien se están desarrollando actividades formativas para docentes y monitores, no se ha definido un plan de formación basado en un análisis previo de necesidades formativas que fortalezca tanto las habilidades pedagógicas y docentes como las habilidades sociales. La inversión en la formación del equipo de La Red debe ser una prioridad para que puedan brindar altos niveles de excelencia musical y de orientación social.
- La Red se está fortaleciendo con la formación de jóvenes estudiantes que destacan en su talento musical, su vocación y liderazgo, y que quieren formarse para ser instructores en este método de enseñanza colectiva de la música, basado en el concepto de “aprender haciendo” No hay datos exactos del número de jóvenes formados como monitores.
- El proyecto está contribuyendo a la construcción de valores, actitudes y comportamientos que generan bienestar, aprendizajes y un mejor desarrollo de habilidades; se promueve el respeto y habilidades sociales que están mejorando la convivencia en sus entornos familiares y sociales. Pero es fundamental tener una visión estratégica y fortalecer esta orientación. En tal sentido, incluir en los contenidos de la formación (orientada a niños, jóvenes y equipo docente) el desarrollo de capacidades para fomentar habilidades de liderazgo, mediación, negociación y resolución de conflictos, género, entre otros temas; para que se conviertan en verdaderos agentes de cambio social.
- Se está contribuyendo a la construcción de una red nacional, en el que se fomenta el sentido de pertenencia desde lo local, donde sus integrantes se convierten en agentes multiplicadores hacia sus pares. Las diferentes iniciativas formativas y de interacción (como talleres, intercambios, audiciones, ensayos); así como las propias orquestas y coros de ámbito nacional, son elementos que facilitan la interacción a nivel provincial y nacional, y por tanto la construcción de red.
- Las iniciativas de cooperación sur-sur está contribuyendo a compartir aprendizajes de experiencias impulsadas en América Latina, a través de la participación en el Programa de cooperación “Música para Crecer” de la CAF y en el Programa “Iberorquestas Juveniles” de la SEGIB.
- El proyecto tiene un enorme potencial de ser una herramienta para prevenir diferentes tipos de violencia y promover formas de convivencia pacíficas, respetuosas con la diversidad y el respeto de los derechos humanos, desde el compromiso cívico de los integrantes de La Red, así como de su entorno familiar. La falta de indicadores adecuados, así como de herramientas para levantar información sobre estos aspectos, no permite medir avances, aunque la evaluación ha constatado que, de alguna manera, se está contribuyendo a ello.

Eficiencia

- La eficiencia en la gestión del proyecto se ha visto afectada por la falta de entendimiento sobre las funciones y responsabilidades del equipo que conforma la unidad de coordinación del proyecto. Problemas de comunicación y coordinación (con la primera coordinadora del proyecto contratada por PNUD) han derivado en algunas deficiencias en la gestión y control administrativo y de procesos, como contrataciones de personal y gestión de pagos; y también ha generado cierto nivel de ineficiencia en la ejecución del plan de trabajo, pudiendo poner en riesgo la operatividad del proyecto. Se precisa aclarar las funciones y responsabilidades de los miembros de la unidad de coordinación del proyecto; estrechar la coordinación entre PNUD e INAC para garantizar la efectividad de las intervenciones, así como la gestión y movilización oportuna de recursos y uso óptimo de los mismo; y, brindar un seguimiento técnico y financiero más preciso por parte del PNUD.
- Hay una sobrecarga de funciones en el coordinador del proyecto que dificulta el desempeño adecuado de la coordinación y gestión del proyecto, así como que el proyecto pueda desarrollarse en todo su potencial. Se requiere reforzar la unidad de coordinación con personal que pueda encargarse de la gestión. También es necesario reforzar las capacidades de gestión del equipo de la unidad de coordinación en gestión basada en resultados; en gestión administrativa, monitoreo y

seguimiento del proyecto; así como en mejorar la comprensión y conocimiento de los enfoques en los que se basa el proyecto como desarrollo humano sostenible, enfoque basado en derechos humanos; y género.

- La falta de personal en la gestión del proyecto evidencia también limitaciones en el seguimiento del proyecto. Falta un plan de seguimiento y evaluación adecuado para una gestión del proyecto basada en evidencias, que cuente con indicadores y cronograma, que desarrolle herramientas para el seguimiento de procesos y resultados, que mejore el registro, archivo, seguimiento y sistematización de los resultados del proyecto. En tal sentido sería necesario reforzar el equipo con un especialista en monitoreo y evaluación.
- Se requiere definir el organigrama de La Red de Orquestas y Coros y desarrollar un documento donde se detallen las funciones y responsabilidades de todo el equipo de La Red, así como que se definan los procesos para la toma de decisiones. También se requiere definir mecanismos que faciliten la comunicación interna y la coordinación en diferentes niveles de La Red (nacional, local, por programas) El desarrollo de estos mecanismos permitiría una toma de decisiones más inclusiva que contribuya a una mayor apropiación por todos los integrantes de La Red, así como una mayor transparencia y rendición de cuentas de la gestión de La Red.
- Se requiere mejorar la comunicación de La Red. Si bien el Plan de Sostenibilidad y Comunicación elaborado por Estratego incluye un esbozo de un plan de comunicación, éste requiere mayor desarrollo y concreción. La labor de comunicación implicaría contar con recursos humanos especializados y por ello se evidencia la necesidad de contar con un especialista en comunicación y relaciones públicas.
- Se destaca positivamente la alianza público-privada con Banesco, por cuanto es inversión privada que inyecta recursos económicos al proyecto y permite que se orienten recursos hacia la implementación de la Agenda 2030.
- Una vez que se haga una revisión sustancial del proyecto, se requiere trabajar en un plan y presupuesto plurianual; y, en base a las necesidades de recursos, establecer alianzas con otros actores públicos, privados o de la sociedad civil.
- Se constatan las gestiones realizadas por INAC para coordinar acciones con los municipios de los distritos donde se implementa el proyecto; sin embargo, los resultados no han sido óptimos y no se ha conseguido un nivel de apoyo e implicación adecuado por parte de los gobiernos locales; que también resulta que las estrategias de acercamiento y de coordinación interinstitucional para implicar a los municipios no han sido suficientemente efectivas.
- Es fundamental retomar las relaciones interinstitucionales con los municipios y promover la participación activa de los municipios, desde su participación en la Junta Directiva del Proyecto en calidad de representantes de los beneficiarios para defender sus intereses y asegurar la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios.
- Asimismo, se ha planteado la necesidad de sentarse a planificar con las diferentes instituciones que puedan sumar al proyecto. En tal sentido, la revisión sustancial del proyecto es una oportunidad para abrir un proceso inclusivo, que invite a la participación de diferentes actores clave, entre los cuales se ha mencionado la SENNIAF, MIDES, MEDUCA, la Secretaría de prevención de la delincuencia juvenil, adscrita a Presidencia; y/o la Dirección de Diplomacia Cultural, de la Cancillería, por citar algunas instituciones.
- Se resalta la confianza en PNUD como socio estratégico para la gestión y ejecución del Proyecto, por su amplia experiencia como organismo internacional en la ejecución de proyectos, por su trayectoria en desarrollo del país, así como por su credibilidad, por ser garante de transparencia y eficiencia de los procesos.
- No obstante, se reclama un mayor apoyo técnico del PNUD en áreas temáticas abarcadas por el proyecto, principalmente en cómo vincular esta iniciativa con la promoción de cultura de paz y prevención de violencias, la inclusión del enfoque de género y enfoque basado en DDHH; y establecer vínculos con otros proyectos o iniciativas en curso, promovidas desde PNUD o por asociados nacionales u otros, para obtener resultados eficientes, como compartir los recursos o coordinar las prestaciones. También se reclama un rol más activo del PNUD para convocar a los

diferentes actores y facilitar la coordinación interinstitucional en el marco del proyecto (municipios, instituciones públicas, sector privado) así como con otros organismos de cooperación internacional y agencias del Sistema de Naciones Unidas.

Sostenibilidad

- Para valorar en qué medida los beneficios conseguidos con el proyecto se mantienen en el futuro es importante reiterar que es un proyecto que se encuentra en su fase inicial, que no ha sido hasta el año 2018 que el proyecto comenzó a tomar impulso y sentar las bases para su desarrollo. Asimismo, es importante considerar que es una iniciativa de largo plazo, cuyo horizonte posiblemente se extienda más allá de finales de 2020, fecha prevista de finalización.
- En tal sentido, el apoyo del PNUD es sumamente estratégico para acompañar en este proceso de fortalecimiento y consolidación de la iniciativa en los próximos años, y por tanto se valora positivamente la extensión del proyecto hasta diciembre de 2020.
- Se resalta positivamente los avances en la definición de un Plan de Sostenibilidad, con apoyo de la empresa Estratego, por cuanto define algunas líneas estratégicas para abordar la sostenibilidad de la iniciativa; pero este Plan todavía es muy ambiguo y requiere ser concretado, desarrollado e incorporado en la planificación plurianual del proyecto.
- Existe un alto nivel de compromiso, interés y apoyo explícito por parte de la Dirección del INAC para el desarrollo, continuidad y sostenimiento de La Red. Sin embargo, el año 2019 será crítico para la continuidad del proyecto, debido a las elecciones generales a mitad de año; y además queda pendiente cómo institucionalizar el proyecto, a través de la figura de un patronato u otra alternativa que se considere, como pueda ser una fundación. Este aspecto es la piedra angular para la sostenibilidad institucional del proyecto.
- Existe un riesgo financiero ante la dificultad de lograr el respaldo político-financiero para la continuidad de esta iniciativa tras las elecciones de 2019. Por tanto, es prioritario asegurar el funcionamiento del programa durante todo el ejercicio de 2019, asegurando el mantenimiento de la actual estructura y de los procesos puestos en marcha.
- La dinámica de esta primera fase del programa, más focalizada en los esfuerzos por levantar y expandir la iniciativa, ha dificultado prestar atención a la construcción de alianzas estratégicas con otras instituciones. Esto es un aspecto que habrá que trabajar en 2019, pues será un aspecto clave para la consecución de resultados sociales y movilizar recursos para una mayor seguridad financiera al proyecto.
- La comunicación se visualiza como una herramienta de incidencia política para conseguir respaldo político a nivel nacional y local; así como para la movilización de recursos. Por tanto, es necesario trabajar en mostrar los resultados conseguidos y evidenciar la relevancia del proyecto desde un enfoque musical, pero también social.
- Existe un buen nivel de sostenibilidad social, en términos de la alta apropiación e implicación que se ha conseguido en los colectivos beneficiarios, principalmente estudiantes y docentes, así como en sus familiares y entorno comunitario más próximo. Hay una clara voluntad en las comunidades de seguir apoyando esta iniciativa y se destaca el arraigo que la iniciativa está teniendo a nivel comunitario por sus beneficios sociales, lo que constituye un aspecto a tener en cuenta de cara a apostar por su continuidad.

9. RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las recomendaciones de la evaluación, sustentadas en las evidencias de la evaluación y por tanto, están vinculadas a los hallazgos y conclusiones.

A la hora de hacer una lectura de las recomendaciones es importante tomar en consideración que el proyecto está en una fase muy inicial. En base a los buenos resultados obtenidos hasta la fecha y al evidente potencial de mayor desarrollo que puede alcanzar La Red, las recomendaciones apuntan a ofrecer insumos que puedan orientar qué acciones emprender o decisiones tomar a futuro, en las siguientes etapas del Proyecto (a corto, mediano y largo plazo) para contribuir al fortalecimiento y consolidación de La Red. Cada una de las recomendaciones se vincula con la institución de referencia para darle seguimiento o garantizar su cumplimiento.

- | | |
|--|---------------|
| 1. Realizar una revisión sustancial del proyecto, su teoría de cambio, marco de resultados con indicadores, líneas de base y metas que cumplan con los criterios SMART; indicadores desagregados en base a criterios pertinentes al proyecto: y alineados con MANUD. Considerar el proceso de revisión como una oportunidad de abrir la participación a diferentes actores locales, comunitarios e institucionales que puedan sumar al proyecto para promover una mayor y más efectiva articulación interinstitucional para compartir enfoques, objetivos, resultados, estrategias para contribuir al logro de los resultados del proyecto, en el marco de las prioridades de desarrollo del país. | PNUD-
INAC |
| 2. Considerar que las diferentes realidades locales donde se desarrolla el proyecto implican diferentes necesidades y prioridades, que pueden derivar en diferentes estrategias para alcanzar los resultados esperados. En tal sentido, se requiere primeramente elaborar un análisis social, basado en criterios sociodemográficos para focalizar la selección de los territorios y priorización de las poblaciones objetivo. Este análisis se debería realizar con la participación de actores locales y comunitarios. | PNUD-
INAC |
| 3. Abordar la inclusión del enfoque de género en la revisión del proyecto, partiendo de un análisis de género que permita diseñar las intervenciones con la inclusión de género; así como la definición de indicadores que permitan medir los cambios en las relaciones de género (más allá de realizar una cuantificación desagregada de la participación de hombres y mujeres, niños y niñas) | PNUD-
INAC |
| 4. Fortalecer la Junta Directiva del Proyecto como el espacio propicio para consulta, coordinación y toma de decisiones con la participación de la gerencia del PNUD, los tomadores de decisiones participantes del Gobierno, Agencias de Naciones Unidas, beneficiarios u otros socios estratégicos. En tal sentido, incluir a representantes municipales en calidad de representación de beneficiarios para que velen por sus intereses y asegure la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios. Asimismo, considerar la representación de beneficiarios más directos, como por ejemplo el colectivo de estudiantes integrantes de la Red; y/o considerar el desarrollo de mecanismos para que representantes de los grupos beneficiarios puedan participar también en la toma de decisiones sobre el proyecto | PNUD-
INAC |
| 5. Revisar la estructura y funcionamiento de la unidad de coordinación del proyecto, y una vez revisada, considerar reforzar la unidad con personal que pueda encargarse de la gestión del proyecto, así como fortalecer las capacidades del equipo en cuanto a gestión basada en resultado, sistemas de gestión administrativa; monitoreo y seguimiento; así como en enfoques en los que se basa el proyecto como desarrollo humano sostenible, derechos humanos y género. En la revisión de la estructura y funcionamiento de la unidad de coordinación, considerar la contratación de un/a especialista en monitoreo y evaluación para desarrollar e implementar un plan de monitoreo y evaluación; y la contratación de especialista de comunicación y relaciones públicas para diseñar y apoyar la implementación de la estrategia de comunicación, | INAC |

- incidencia política y sensibilización pública Esta recomendación debe considerarse en la revisión de la estructura de la Unidad Ejecutora. Asegurar que el equipo de coordinación nacional cuenta con un espacio físico y equipamiento mínimo para que pueda operar en condiciones adecuadas. Considerar el establecimiento de una sede para la coordinación nacional de La Red.
6. Elaborar una estrategia de desarrollo de capacidades del equipo de La Red, basado en un análisis de necesidades, que fortalezca capacidades tanto en el componente musical (técnicas, ejecución instrumental) como en su componente social (habilidades sociales, desarrollo humano, cultura de paz, prevención de violencias, género, DDHH) PNUD-INAC
 7. Estudiar si es posible aprovechar la cooperación financiera recibida en el INAC por el BID (en el componente de fortalecimiento de la institución), para fortalecer la estructura y funcionamiento del equipo de coordinación de La Red. INAC
 8. Revisar y definir el organigrama de La Red de Orquestas y Coros y desarrollar un documento donde se detallen las funciones y responsabilidades de todo el equipo de La Red, así como que se definan los procesos para la toma de decisiones. INAC
 9. Definir mecanismos que faciliten la comunicación interna y la coordinación en diferentes niveles de La Red (nacional, local, por programas) para una toma de decisiones más inclusiva que contribuya a una mayor apropiación por todos los integrantes de La Red, así como una mayor transparencia y rendición de cuentas. INAC
 10. Ampliar el equipo técnico de La Red con equipo de profesionales del ámbito social, que tengan experiencia y habilidades para capacitar y asesorar al equipo docente, así como desarrollar un programa social con estudiantes y su entorno familiar; y apoyar/derivar a otras instituciones aquellas situaciones que requieran una atención más especializada. Este equipo podría reforzarse con el apoyo de otras instituciones públicas, académicas, organismos internacionales y/o organizaciones de la sociedad civil que estén trabajando o tengan interés de apoyar en los territorios donde está presente La Red con programas sociales. INAC
 11. Que PNUD ejerza un rol más activo en convocar a los diferentes actores que puedan estar implicados en el proyecto para facilitar una mejor articulación interinstitucional; así como generar alianzas estratégicas con organismos de la cooperación internacional para establecer áreas de colaboración dentro del marco del Proyecto; establecer una mayor articulación con otras iniciativas y proyectos que lleva a cabo PNUD en Panamá y que pueda potenciar sinergias, optimizar recursos y agregar contenido al proyecto; así como un mayor apoyo técnico en la propia gestión del proyecto y en las áreas temáticas abarcadas por el proyecto. PNUD
 12. Sistematizar y visibilizar los resultados de La Red para incidir políticamente ante el contexto de transición de gobierno, de manera que se evidencie que el Proyecto de La Red es pertinente para las prioridades de desarrollo del país, cuyos resultados obtenidos hasta la fecha han sido muy positivos, y la necesidad de continuar apoyando La Red para su fortalecimiento y consolidación en los próximos años. Para ello, desarrollar un plan de comunicación y de incidencia política - pública para visibilizar La Red y los resultados del proyecto, que defina los objetivos, público meta, mensajes, canales de comunicación en base a las necesidades de comunicación, incidencia política y sensibilización pública. La Estrategia de Sostenibilidad de La Red incluye un componente de comunicación que puede ser una base para desarrollar y concretar. Se resalta que el año 2019 tendrá hitos importantes que podrían aprovecharse para visibilizar La Red, como es la Capitalidad Iberoamericana de la Cultura de la Ciudad de Panamá; Panamá 500. PNUD-INAC
 13. Desarrollar e implementar un plan de monitoreo y evaluación, con indicadores y PNUD-

- | | |
|--|-----------------------|
| <p>cronograma, que desarrolle herramientas para el seguimiento de procesos y resultados. Esto es fundamental para mejorar el registro, seguimiento y sistematización de los resultados del proyecto; de los programas, beneficiarios, realizar análisis coste-beneficio. Este tipo de información puede ser relevante para sensibilizar e incidir a otros actores sobre la pertinencia y eficacia del Proyecto, así como mejorar la rendición de cuentas y transparencia.</p> | <p>INAC</p> |
| <p>14. Desarrollar y concretar el Plan de Sostenibilidad y en la planificación plurianual incluir las medidas que se definan para su implementación; como la definición de estrategias de movilización de recursos. Asimismo, se tiene que definir cómo se va a institucionalizar el proyecto, si a través de un patronato u otra entidad, como pueda ser una fundación. En cualquier caso, fortalecer la institucionalización del proyecto desde un enfoque multi-actor a nivel público, privado y sociedad civil, que pueda apoyar a que esta Red continúe desde su objetivo musical, pero también social, con la integración de instituciones públicas y privadas, y de la sociedad civil; incluso con la participación de actores clave de La Red como representación del colectivo docente y de estudiantes</p> | <p>PNUD-
INAC</p> |

ANEXOS DEL INFORME

Para proporcionar información suplementaria y detalles metodológicos que refuercen la credibilidad del informe, se incluyen los siguientes anexos:

1. Términos de Referencia de la evaluación.
2. Matriz de evaluación
3. Agenda de trabajo de campo
4. Listas de personas consultadas
5. Lista de documentos examinados.
6. Marco de resultados del proyecto.
7. Código de conducta firmado por la evaluadora

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)	
TÉRMINOS DE REFERENCIA	
CLUSTER: Voz y Democracia	
INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA CONSULTORÍA	
<p>Título del Proyecto: PRODOC PS 96820 / Output 100729 “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá”</p> <p>Tipo de Contrato: Contrato Individual (IC) para realizar Evaluación de Medio Término del Proyecto</p> <p>Supervisor Directo: Oficial de Programa de Voz y Democracia / Director de Proyecto en INAC / Coordinadora</p> <p>Modalidad de Ejecución: Proyecto de Implementación Nacional (NIM)</p> <p>Lugar: Provincias de Panamá (Distritos de San Miguelito y Panamá), Colón (Distrito de Colón), Chiriquí (Distritos de David y Barú), Coclé (Distritos de Aguadulce), Herrera (Distrito de Chitré), Veraguas (Distrito de Santiago), Comarca de Guya Yala.</p> <p>Fecha de Inicio Estimada: septiembre 2018</p> <p>Duración: 7 semanas (42 días)</p>	

I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), apoya el proceso de la creación, fortalecimiento y consolidación de la Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá, un programa social cuyo objetivo principal es instaurar en diferentes zonas de riesgo y vulnerabilidad social, módulos musicales en los que se desarrollan diferentes programas musicales dirigidos a la prevención y reinserción de niños, niñas y jóvenes, como parte del desarrollo cultural del país. Es un proyecto implementado por el Instituto Nacional de Cultura (INAC), en articulación con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La Red Nacional de Orquesta y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá persigue el fortalecimiento de las capacidades locales a través de actividades que impulsan la profesionalización de los y las integrantes de diferentes programas musicales, así como asegurar la dotación y modernización de los instrumentos, equipos y espacios para alcanzar niveles de excelencia en su desempeño. Uno de los pilares más

importantes del programa está relacionado con el enfoque integrador entre el desarrollo musical y su relación con una mejor calidad de vida, relacionada con el enfoque de prevención de la violencia, en un marco que apunta a reducir las desigualdades y lograr una mayor inclusión social, a través de la música y la cultura.

La estrategia del proyecto tiene su principal antecedente en el modelo de El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Venezuela que ha sido implementado en distintos países de la región. tiene como objetivo sistematizar la experiencia de la instrucción y aprendizaje orquestal y coral en todo el país.

El enfoque novedoso de este modelo está relacionado con su inserción en las comunidades a través de la creación de módulos y programas, en donde niños, niñas y jóvenes se hacen parte de una experiencia musical, se convierten en agentes multiplicadores del aprendizaje de la música, la cultura y otros elementos de transformación personal y colectiva. Ello conlleva la expansión y el fortalecimiento de una red de orquestas y coros, así como la promoción de una agenda cultural de proyección local, nacional y regional.

La potencialidad de las orquestas para la inclusión social de niñas, niños y jóvenes es uno de los ejes principales que estructura el programa para el fomento de una cultura de paz, una condición necesaria para garantizar el desarrollo humano en Panamá en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

- **Nro. 4:** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos;
- **Nro. 5:** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas; Nro. 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
- **Nro. 16:** Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas

Además, el proyecto se vincula con el Resultado II del MANUD “Gobernanza, Diálogo y Participación Social” y el Resultado 2.2 del Programa de país:

Al 2020, el Estado cuenta con sistemas más efectivos para la prevención y atención integral de todo tipo de violencia, incluyendo la de género; para la administración de justicia y la implementación de estrategias de seguridad ciudadana, respetuoso de los Derechos Humanos y de la diversidad cultural.

El proyecto se desarrolla bajo la cartera de proyectos de “Voz y Democracia” de la oficina de PNUD Panamá y apunta especialmente a incluir a los y las jóvenes en la construcción de una cultura de paz, como condición necesaria para garantizar el desarrollo humano sostenible en Panamá.

Información general del proyecto

Título del Proyecto	PS 96820 / Output 100729 “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá” Arreglos de Gestión: Proyecto de Implementación Nacional (NIM)
Objeto del proyecto	Instaurar en diferentes zonas de riesgo y vulnerabilidad social, módulos musicales en donde se desarrollen diferentes programas musicales dirigidos a la prevención y reinserción de niños, niñas y jóvenes, como parte de desarrollo cultural del país; Proveyendo como resultado el fortalecimiento de la capacidad local a través de actividades que impulsen la profesionalización de los y las integrantes de diferentes programa musicales, así como asegurando la dotación y modernización de instrumentos, equipos y espacios que les permitan niveles de excelencia en su desempeño.
Productos Esperados del Proyecto	Producto 1: Módulos de Orquestas infantiles y juveniles diseñados y con programas en ejecución. Producto 2: Establecimiento, fortalecimiento y consolidación de una Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de la República de Panamá. Producto 3: Agenda cultural y artística inclusiva desarrollada y promovida.
Efecto/s del MANUD¹: 2016-2020	Área de Cooperación 2: Gobernanza, Diálogo y Participación Social EFFECTO 2.2 Al 2020, el Estado cuenta con sistemas más efectivos para la prevención y atención integral de todo tipo de violencia, incluyendo la de género; para la administración de justicia y la implementación de estrategias de seguridad ciudadana, respetuoso de los Derechos Humanos y de la diversidad cultural.
Efecto / Indicador del Programa de País PNUD- Panamá 2016-2020:	EFFECTO 2.2 Al 2020, el Estado cuenta con sistemas más efectivos para la prevención y atención integral de todo tipo de violencia, incluyendo la de género; para la administración de justicia y la implementación de estrategias de seguridad ciudadana, respetuoso de los Derechos Humanos y de la diversidad cultural. Indicador: Número de espacios apoyados para la prevención y mejora de la calidad de la respuesta a la violencia de género. Línea base en 2016: 0 - Meta al 2020: 14 centros de atención de INAMU
Fecha de aprobación inicial:	Agosto de 2016 por un monto de \$ 1,050,225.00 dólares
Fecha de finalización:	31 diciembre de 2018

Costos, financiamiento y acuerdos de Cooperación actuales del proyecto:

¹ Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá 2016-2020

TOTAL DE RECURSOS REQUERIDOS		B/. 3,643,731.72
Total de recursos asignados	TRAC PNUD (04000)	B/. 50,000.00
	Fondo de Costos Compartidos	B/. 131,670.00
	Fondos de Gobierno (300071)	B/. 2,411,836.72
	Otras fuentes	B/. 1,050,225.00

Los resultados más visibles del proyecto hasta julio de 2018 se resumen en:

- La Red fue creada mediante Resolución el 12 de julio de 2016. Para la fecha solo estaba integrada por un equipo de cinco (5) docentes que iniciaron el proceso de captación de niños, niñas y jóvenes en Colón y Aguadulce a través de talleres, mientras se creaba la primera agrupación coral: el Coro Infantil de San Miguelito.
- La Red ha llegado a una población de aproximadamente 1,800 niñas, niños, adolescentes y jóvenes panameños, de éstos un 45% de varones y un 55% de niñas.
- La Red está integrada por 32 programas, en 13 comunidades, en 6 provincias, en la cual se dictan lecciones colectivas en 3 especialidades: iniciación musical, canto coral y práctica orquestal (en nivel infantil y juvenil):
 - Hemos creado 7 Programas de Iniciación Musical: 3 en San Miguelito (San José, Samaria y Los Andes), otros 3 en la Provincia de Chiriquí (en Progreso, Santa Marta y David) y uno en Aguadulce;
 - La Red ahora cuenta con un total de 17 coros: 12 coros infantiles y 5 coros juveniles en el Distrito de San Miguelito (en San Antonio, Los Andes, y el Crisol), en el Distrito de Panamá (en Juan Díaz, Guna Nega, San Sebastián), la Comarca Guna Yala, Santiago, Colón, La Peña, David y Aguadulce
 - Hay un total de 8 Programas Orquestales afiliados a La Red: en San Miguelito, Santiago, Chitré, Panamá, David, Aguadulce y Chepo.
 - La red cuenta con un equipo fortalecido de 57 docentes y monitores, y 4 personas de personal administrativos, ofrecen un total de 1,816 horas mensuales de prácticas y lecciones colectivas de instrucción musical e instrumental en el marco de estos programas.
- Se han afianzado las capacidades de 450 participantes entre docentes, monitores y estudiantes en más de siete (7) talleres de formación en iniciación musical, dirección orquestal, coral y técnica vocal, compartiendo mejores prácticas, opiniones y conocimientos consolidando un listado de 75 monitores que han sido identificados y fortalecidos para continuar creando nuevos programas. Los profesores y estudiantes han fortalecido sus habilidades musicales en más de 10 talleres formativos especializados, de la mano de maestros provenientes de México, Costa Rica y Venezuela ofrecidos en alianza estratégica con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), y el Programa Iberorquestas Juveniles.

- La articulación de una agenda integrada de eventos a nivel nacional ha sido fortalecida para la proyección de más de diez actividades artísticas: presentaciones, conciertos, encuentros, etc. que tuvieron una excelente cobertura gráfica realizada por fotógrafos y videógrafos profesionales, lo cual ha permitido conseguir un espacio mediático importante superando la meta de publicaciones escritas sobre el proyecto establecida para el año, a nivel local e internacional y, logrando captar la atención de medios relevantes como La Prensa, La revista internacional de la Fundación Ismael Cala, *UNDP Global Stories*, Revista Enlace, etc.
- Habilidades musicales en más de 10 talleres formativos especializados, de la mano de maestros provenientes de México, Costa Rica y Venezuela ofrecidos en alianza estratégica con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), y el Programa Iberorquestas Juveniles. Se identifican empresas interesadas en acompañar financieramente el proyecto, logrando la vinculación de BANESCO a través de un acuerdo de patrocinio de \$50,000 para 2017 y 2018 respectivamente.

El documento de proyecto prevé la realización de una *Evaluación de Medio Término* que permita determinar los avances alcanzados hacia el logro de los objetivos del proyecto, analizar las lecciones aprendidas y de ser necesario, reorientar las acciones hacia el logro de los resultados esperados.

II. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

El propósito de la evaluación de medio término del proyecto “PS 96820 “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá” es:

- 1) Capturar las buenas prácticas y lecciones aprendidas;
- 2) Determinar el nivel de desempeño del proyecto en términos de su relevancia, eficacia (resultados, productos) y eficiencia;
- 3) Identificar la sostenibilidad del proyecto y la posible ampliación de los resultados;
- 4) Analizar el impacto potencial del proyecto y el nivel de cumplimiento del mandato de política de evaluación del PNUD sobre las contribuciones de los resultados de desarrollo;

La misma se realiza con el objeto de proporcionar información sobre el estatus de la implementación del proyecto, entregando evidencias e información objetiva para permitir a los gestores la toma de decisiones fundamentadas y reposicionar el proyecto, de manera estratégica.

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación serán utilizados por el PNUD y INAC para mejorar la implementación del proyecto e identificar estrategias que contribuyan al logro del principal objetivo del mismo. La evaluación se realiza con el objeto de proporcionar información sobre el estatus de la implementación del proyecto, entregando evidencias e información objetiva para permitir la toma de decisiones fundamentadas y reposicionar el proyecto de manera estratégica. La evaluación

de medio término informará a los socios estratégicos y los/las beneficiarios/as de los resultados del ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas.

Esta evaluación debe cumplir con los estándares de calidad establecidos en la “Política de evaluación del PNUD” en lo que respecta a las siguientes características:

- a) Independiente
- b) Intencionada
- c) Transparente
- d) Ética
- e) Imparcial
- f) De alta calidad
- g) Oportuna y
- h) Útil.

III. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

El alcance de la Evaluación de medio término del proyecto de **“Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá”** se circunscribe a los distritos de Distritos de San Miguelito, Panamá, Colón, David, Barú, Aguadulce, Chitré, Guna Yala y Santiago entre el período comprendido de agosto de 2016 a la fecha. La misma se realiza basándose en los datos disponibles en el momento de la evaluación de medio término, con los actores clave.

El objetivo general es evaluar los avances realizados hacia el logro de los resultados esperados en el documento de proyecto (Prodoc) y consiste en:

1. Evaluar cómo se están logrando los resultados y la eficiencia con la que se obtienen, de manera que permita analizar y
2. Evidenciar las primeras señales de éxito, así como las lecciones aprendidas con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para mantener o retomar el rumbo del proyecto hacia la obtención de los resultados esperados.

La evaluación deberá aplicar los siguientes criterios: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto de los esfuerzos de desarrollo, de acuerdo a lo que se especifica a continuación:

- **Pertinencia:** grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.
- **Eficacia:** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.

- **Eficiencia:** mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.
- **Sostenibilidad:** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.

El impacto como criterio de evaluación no se utilizará en esta evaluación. Los resultados del impacto - cambios en las vidas de las personas y las condiciones de desarrollo a nivel nacional- se consideran fuera del alcance de esta evaluación. Los resultados en el nivel de impacto tendrían que controlar la gran variedad de factores que pueden haber influido en el desarrollo de esta área y no sería factible ni rentable discernir la contribución del proyecto y del PNUD a dicho cambio.

Cada criterio de evaluación utilizado deberá implementar un sistema de valoración con rangos asignados. Las conclusiones y recomendaciones de la Evaluación de Medio Término del proyecto serán consideradas para la planificación y ejecución de las actividades restantes del proyecto hasta su finalización (Según el Prodoc).

IV. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Las preguntas de la evaluación pueden dar a sus usuarios la información que buscan para tomar decisiones, emprender acciones o alimentar la base de conocimientos, además de que pueden mejorar el enfoque de la evaluación, al hacer explícitos los aspectos de la iniciativa que deben ser considerados cuando se juzgue su desempeño. A continuación, se sugieren algunas preguntas de acuerdo con el diseño de este y a los diferentes criterios de evaluación:

Diseño del proyecto:

- Analizar la relevancia de la estrategia del proyecto y determinar si esta ofrece el camino más eficaz para alcanzar los resultados deseados (teoría del cambio): **¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes y/o semejantes?**
- Analizar si el proyecto contribuye a las prioridades de desarrollo del país. Comprobar la apropiación nacional del proyecto: **¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del país?**
- Analizar la inclusión de la perspectiva de género en la fase de diseño de la propuesta (Prodoc): **¿se incluyeron estrategias de inclusión relacionadas con género? ¿Se solicitan datos desagregados por género?**
- Analizar los procesos de toma de decisiones: **¿Se tuvo en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el**

proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?

- Si existen áreas importantes que requieren atención **¿qué acciones se recomiendan implementar para mejorarlas?**

Preguntas sugeridas en cuanto a los criterios de evaluación:

A. Pertinencia:

- ¿El enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales?
- ¿Contempla el proyecto la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?
- ¿La forma en que opera el Proyecto es aceptable y factible dentro del contexto local?
- Participación y procesos impulsados por el país: ¿las contrapartes del gobierno nacional apoyan los objetivos del proyecto?
- ¿En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de objetivos del proyecto?
- ¿Es la comunicación regular y efectiva? ¿Hay contrapartes claves dejadas fuera de estas comunicaciones? ¿Existen mecanismos de retroalimentación? ¿Esta comunicación con las contrapartes contribuye al conocimiento de los resultados del proyecto y de sus actividades y la inversión en la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Son los medios de comunicación establecidos, los apropiados para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público (¿existe una página web por ejemplo? ¿Ó el proyecto implementó campañas de divulgación y de sensibilización pública adecuada para dar a conocer el proyecto y los avances de este?

B. Eficacia:

- ¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?
- En un análisis crítico de los indicadores de marco de resultados versus el progreso hacia los resultados, ¿tienen los indicadores un enfoque SMART? ¿Son las metas a mitad de periodo y al final del proyecto alcanzables? ¿Cuáles son las principales barreras para alcanzar el objetivo del Proyecto? ¿Qué sugerencias de enmiendas específicas / revisiones de metas e indicadores se recomendarían?
- ¿Existe participación inclusiva de beneficiarios/as con perspectiva de género?
- ¿El progreso realizado hasta el momento, ha llevado o permitirá en el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo influir en políticas públicas enfocadas en grupos prioritarios, equidad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, entre otros) que pueda ser incluido en el marco de resultados y monitoreados, semestral y anualmente?
- ¿Cómo las lecciones, derivadas del proceso de manejo adaptativo, han sido documentadas, compartidas con actores clave, e internalizadas por los socios y el público en general?

C. Eficiencia:

- ¿Se han usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance de los productos y resultados esperados?
- ¿Se han movilizado recursos para el proyecto?
- ¿Ha sido oportuna la disponibilidad de insumos y acciones?
- ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados?
- ¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro?
- ¿Ha sido útil el marco de resultados / marco lógico del proyecto como herramienta de gestión, así como cualquier cambio producido desde el inicio del proyecto?
- ¿Qué retrasos se observaron en el inicio y la implementación del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas, y responder si han sido resueltas?
- ¿Los planes de trabajo tienen un enfoque basado en resultados? De no ser así, ¿cómo se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados?
- ¿El proyecto cuenta con un apropiado control financiero? ¿El proyecto incluye métodos de reporte y planificación de los gastos que permitan la toma de decisiones informadas relacionadas con el presupuesto y el flujo financiero oportuno?
- ¿Al analizar las herramientas de seguimiento, se confirma que están usadas adecuadamente? ¿Ofrecen la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporadas a ellos? ¿Usan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?

D. Sostenibilidad:

- ¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?
- ¿El Proyecto provee información básica a las instituciones sectoriales y municipales para la planificación de sus territorios?
- ¿Se han identificado estrategias que pueden ser exportadas a través de Cooperación Sur-Sur? ¿Se han establecido mecanismos de Cooperación Sur- Sur?
- ¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas locales?
- ¿En qué medida las familias, gobiernos locales e instituciones sectoriales usan los conocimientos y las experiencias adquiridas a través del proyecto?
- ¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Proyecto para establecer relaciones con las instituciones sectoriales a nivel central y local?
- ¿Hay riesgos sociales o políticas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

- ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos y otras contrapartes clave interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo? ¿Las diversas contrapartes clave interesadas ven como interés propio que los beneficios del proyecto continúen fluyendo? ¿Hay suficiente sensibilización pública / de las contrapartes que apoyen a los objetivos de largo plazo del proyecto? Las lecciones aprendidas son documentadas y compartidas por el equipo del proyecto en forma continua/ transferidos a las contrapartes adecuadas que puedan aprender del proyecto y, potencialmente, replicar y / o ampliar en el futuro?
- Considerando los riesgos institucionales y de gobernanza para la sostenibilidad del proyecto, ¿los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del proyecto?

V. ENFOQUE Y METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Los datos aportados por la evaluación de medio término deberán estar basados en información creíble, confiable y útil. El/la evaluador/a examinará todas las fuentes de información relevantes, incluidos los documentos elaborados durante la fase de diseño (e.j. documento de proyecto (Prodoc), planes de trabajo anuales (POA), informes semestrales y anuales, revisiones del presupuesto del proyecto, informes de lecciones aprendidas, documentos legales y de estrategia nacional y cualquier otro material que el/la evaluador/a considere útil para este examen basado en datos objetivos).

Se espera que siga una metodología colaborativa y participativa² que garantice una estrecha relación con el equipo de proyecto, el Instituto Nacional de Cultura, gobiernos locales y las partes interesadas.

El/la evaluador/a elaborará los instrumentos metodológicos necesarios para realizar y facilitar el proceso completo de la Evaluación, asegurando que cumplan con estándares de calidad en el diseño y metodología, al igual que en los métodos de recolección de datos. Se recomienda el uso de métodos mixtos, tanto cualitativos como cuantitativos, tales como:

1. Revisión de marco de resultados, componentes
2. Análisis de datos (matriz de indicadores)
3. Entrevistas abiertas y semi-estructuradas con informantes clave
4. Grupos focales y visitas de campo.

El análisis correspondiente debe describirse de manera completa y abordar los aspectos clave de la evaluación. A su vez, se debe garantizar la validez y fiabilidad de los resultados de la evaluación de manera

² Para ideas sobre estrategias y técnicas innovadoras y participativas de seguimiento y evaluación, véase UNDP Discussion Paper: Innovations in Monitoring and Evaluations Results, 05 Nov 2013.

clara y asegurar la validación de las conclusiones (por ejemplo, a través de la triangulación de fuentes) y deben basarse en evidencia fundamentada.

Cabe resaltar que se requiere del conocimiento del enfoque de género y derechos humanos para el análisis de todos los productos contemplados en el documento de proyecto.

Este Proyecto tiene un indicador de género (GEN 1) y requiere de ser revisado en función del avance de productos.

Los productos de este proyecto se distinguen por ser incluyentes, velando siempre por la igualdad de género, en la participación tanto de estudiantes como de docentes.

De los 1,215 niños, niñas y jóvenes entre los 3 y los 22 años el 45.8% fueron hombres y el 54.2% mujeres. Los estudiantes tienen igualdad de oportunidades y se garantiza una participación de ambos géneros en eventos artísticos y talleres formativos.

Tanto niños, como niñas, pueden disfrutar de las oportunidades que existen para aprender cualquiera de los instrumentos de la orquesta. El número de docentes, un total de 48, 46.7% son hombre y el 53.3% son mujeres.

VI. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN (ENTREGABLES)

Para la planificación, seguimiento y ejecución de esta consultoría se conformará un **Comité de Referencia** constituido por el Director de Proyecto en INAC, el Coordinador del Proyecto, los directores del INAC que se designen, la Oficial Nacional de Programa de la cartera de Voz y Democracia del PNUD, la Especialista de Planificación y seguimiento del PNUD.

Las funciones de este Comité de Referencia de la Evaluación son las siguientes:

1. Proveer la planificación, la gestión y la coordinación logística para el desarrollo de la evaluación de medio término del proyecto.
2. Facilitar y coordinar la agenda las entrevistas y proveer la información relevante al evaluador (a).
3. Recibir del evaluador (a) los informes de la consultoría, comentarlos, darlos a conocer a la Gerencia y posteriormente a las partes interesadas.
4. Aglutinar las sugerencias y comentarios de los reportes producidos por el evaluador(a), atendiendo a cualquier discrepancia entre las partes que presentan comentarios y entregarlos al evaluador (a) independiente.
5. Dar a conocer a las partes interesadas el Informe Final de la Evaluación de Medio Término del Proyecto.
6. Dar a conocer a la Gerencia las recomendaciones de la evaluación de medio término del proyecto para dar respuestas a cada una de ellas y hacer seguimiento al plan de acción.

La evaluación de medio término del proyecto requiere de los siguientes productos, según el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)-Pág.195 ³:

Productos	Fecha de entrega	Porcentaje a pagar
Primer producto: Informe inicial de la Evaluación (Plan de Trabajo) <p>El/la evaluador/a deberá preparar un informe inicial antes de lanzarse de lleno al ejercicio de recolección de datos. Ese informe debería detallar la comprensión del evaluador/a sobre lo que va a evaluar y por qué, mostrando cómo cada pregunta de la evaluación será contestada y por qué medio: los métodos propuestos; las fuentes de información propuestas, y los procedimientos de recolección. Este informe incluirá los Instrumentos preliminar a utilizar para entrevistas y sesiones de trabajo y un resumen de la documentación remitida por el Proyecto.</p> <p><u>Este Plan de Trabajo deberá ser presentado ante el Comité de Referencia para su aprobación.</u></p>	2 semanas a partir de la firma del contrato	15%
Segundo producto: Borrador de Informe de Evaluación de Medio Término <p>Entrega del Borrador de informe de evaluación de medio término y presentación (documento word + ppt) de evidencias de resultados al equipo de proyecto. El Comité de Referencia y las partes interesadas deben examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad y emitir comentarios.</p> <p><u>El Comité de Referencia y las partes interesadas deben examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad y emitir comentarios.</u></p>	5 semanas a partir de la firma del contrato	35%
Tercer producto: Informe final de Evaluación de Medio Término <p>Entrega del Informe Final de la Evaluación de Medio Término y presentación de los resultados finales al Comité de Referencia (documento + PPT)⁴. El informe final deberá contener una descripción completa del enfoque seguido y las razones de su adopción, señalando explícitamente las hipótesis utilizadas y los retos, puntos fuertes y débiles de los métodos y el enfoque seguido para el examen.</p> <p>El documento deberá contener recomendaciones de acción y cumplir con el contenido mínimo solicitado.</p> <p>Notas:</p>	7 semanas a partir de la firma del contrato	50%

³ http://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774

⁴ La presentación final, en power point, de la Evaluación puede ser vía Skype.

<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el/la evaluador/a proporcione un itinerario, donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el borrador de informe de evaluación. • El informe final debe presentarse en idioma español* • Las fechas de finalización de las actividades podrán ser ajustadas en función de la fecha de la firma del contrato*. • El/la evaluador/a entregará en formato digital los resultados de las entrevistas y sesiones de trabajo realizadas con los distintos actores en el marco de la presente contratación. 		
Total		100%

CONTENIDO DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN

Plan de Trabajo de la Evaluación

La estructura del Informe Inicial de la evaluación es la siguiente:

Propósito y alcance de la evaluación— Una enunciación clara de los objetivos de la evaluación y los principales aspectos o elementos de la iniciativa que deben examinar.

Criterios y preguntas a las que debe responder la evaluación— Los criterios y las preguntas que usará la evaluación para evaluar el desempeño y su lógica.

Metodología de la evaluación—Una descripción de los métodos de recopilación de datos y las fuentes de información que serán utilizados, lo que incluye la razón de su selección (como van a ayudar en la evaluación) y sus limitaciones; las herramientas, los instrumentos y protocolos de recolección de datos, y un intercambio sobre su fiabilidad y validez para la evaluación;

Matriz de evaluación— Identifica las preguntas clave para la evaluación y cómo se obtendrán las respuestas con los métodos seleccionados.

Calendario de etapas clave— Agenda preliminar de misión en Panamá, entregables.

Requisitos de recursos detallados vinculados a las actividades de evaluación y los entregables pormenorizados en el plan de trabajo.

Borrador de Informe de Evaluación de Medio Término

El borrador de informe de evaluación de medio término debería ser completo y estar organizado con lógica, de acuerdo con lo esperado. El lenguaje debe ser claro y comprensible para el público. Debe incluir de

manera gradual la información prevista para el documento de Informe Final de la Evaluación, con el siguiente contenido mínimo:

1. Título y páginas introductorias
2. Índice de contenido
3. Lista acrónimos y abreviaturas
4. Resumen Ejecutivo
5. Introducción
6. Descripción de la intervención
7. Alcance y objetivos de la evaluación
8. Enfoque de la evaluación y métodos
9. Consideraciones Éticas
10. Análisis de datos
11. Hallazgos y conclusiones
12. Recomendaciones
13. Lecciones Aprendidas
14. Anexos al informe.

Para mayores detalles de la estructura del Informe de Evaluación, remitirse al **Anexo 4** de estos Términos de Referencia ó a la página 204 del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación del PNUD 2009.

VII. ACUERDOS INSTITUCIONALES

El Oficial Nacional de Programa de la Oficina del PNUD en Panamá, el Director de la Red de Orquestas y Coros Juveniles de Panamá (INAC) y la Unidad Coordinadora del Proyecto, supervisarán directamente el trabajo del evaluador /a.

El PNUD realizará la supervisión de la evaluación en su calidad de entidad contratante. El Oficial Nacional de Programa tendrá cinco (5) días hábiles para revisar la documentación y solicitar ajustes o ampliaciones a los informes, en conjunto con el Gerente del Proyecto. Los pagos serán realizados dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la aprobación de cada producto.

Para la planificación, seguimiento y ejecución de esta consultoría se conformará un Comité de Referencia constituido por el Gerente del Proyecto, el Director de la Red de Orquestas y Coros Juveniles de Panamá (INAC), la Coordinadora del Proyecto o su equivalente, la Oficial Nacional de Programa de la cartera de Voz y Democracia del PNUD, la Especialista de Planificación y seguimiento del Proyecto y de PNUD.

Las funciones de este Comité de Referencia de la Evaluación son las siguientes:

1. Proveer la planificación, la gestión y la coordinación logística para el desarrollo de la evaluación de medio término del proyecto.
2. Facilitar y coordinar la agenda las entrevistas y proveer la información relevante al evaluador/a.
3. Recibir del evaluador/a los informes de la consultoría, comentarlos, darlos a conocer a la Gerencia y posteriormente a las partes interesadas.
4. Aglutinar las sugerencias y comentarios de los reportes producidos por el evaluador/a, atendiendo a cualquier discrepancia entre las partes que presentan comentarios y entregarlos al evaluador/a independiente.
5. Dar a conocer a las partes interesadas el Informe Final de la Evaluación de Medio Término del Proyecto.
6. Dar a conocer a la Gerencia las recomendaciones de la evaluación de medio término del proyecto para dar respuestas a cada una de ellas y hacer seguimiento al plan de acción.

VIII. PERFIL DEL/LA EVALUADOR/A Y COMPETENCIAS

El/la evaluador/a independiente que llevará a cabo la evaluación deberá contar con el antecedente de no haber participado en la preparación del proyecto, su formulación y/o implementación (incluyendo la redacción del documento de proyecto) y no deberá tener un conflicto de interés con las actividades conexas del proyecto ni con ninguno de sus socios estratégicos.

La selección del/la evaluador/a estará orientada a maximizar cualidades generales en las siguientes áreas:

Formación Académica:

Formación académica en Ciencias Sociales, Economía, Políticas Públicas u otras áreas relacionadas al enfoque del proyecto.

Maestría o Post grado en áreas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos

Experiencia General:

Al menos 5 años de experiencia en el manejo de herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos.

Experiencia de trabajo con Agencias de cooperación internacional, preferiblemente Agencias del Sistema de Naciones Unidas.

Experiencia específica:

Al menos 3 experiencias comprobadas de realización de Evaluaciones de Proyectos similares, incluyendo el análisis de la perspectiva de género en proyectos de desarrollo.

Conocimiento de la realidad social, política y económica de Panamá.

Habilidades Generales:

Dominio del idioma español

Habilidades de comunicación.

Capacidad para coordinar, liderar y manejar grupos.

Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.

Disponibilidad para viajar al interior del país

Manejo de sistemas informáticos para la realización de la evaluación.

IX. ÉTICA DE LA EVALUACIÓN

Para lograr los objetivos de la evaluación, se requiere del/la evaluador/a que sus labores estén en línea con las normas vigentes de Ética a las cuales se hace referencia en la Guía y que firmen el Código de Conducta adjunto en **Anexo 7** de estos términos de referencia.

La evaluación deberá ser diseñada y realizada de manera que respete y proteja los derechos y bienestar de las personas y de las comunidades beneficiarias del proyecto, en conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas⁵ y otras convenciones de derechos humanos.

El evaluador/a deberá respetar la dignidad y diversidad de los participantes en la evaluación cuando planifiquen, lleven a cabo e informen sobre la evaluación, usando instrumentos de evaluación apropiados

⁵ Naciones Unidas, “Declaración Universal de los Derechos Humanos”. Disponible en: <http://www.un.org/en/documents/udhr/>.

para el entorno cultural en el que tiene lugar. Deberá tratarse a los participantes de la evaluación de manera autónoma, darles tiempo e información para decidir si desean o no participar, y que puedan tomar una decisión de forma independiente, sin presiones.

Todos los evaluadores contratados por unidades de programa del PNUD deberán manifestar su acuerdo y firmar el Código de conducta de Evaluadores en el Sistema de Naciones Unidas⁶. Para mayor referencia por favor revisar el documento “Ethical Guidelines For Evaluation” (Directrices éticas para la evaluación) UNEG⁷.

⁶ UNEG, “Code of Conduct”, Junio 2008. Disponible en: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=100.

⁷ UNEG, “Ethical Guidelines for Evaluation”, Junio 2008. Disponible en: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>.

X. PLAZOS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN
--

Esta sección contempla cada una de las actividades que son responsabilidad del evaluador/a y por las que deberán rendir cuentas, así como los miembros del Comité de Referencia de la Evaluación.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Revisión por parte del/la evaluador/a de toda la información proporcionada por el proyecto para la elaboración del Informe Inicial de la evaluación	10 días
Reunión informativa entre el Evaluador/a y el Comité de Referencia	1 día
Entrega y presentación del Informe Inicial de la Evaluación, por el/la evaluador/a (entrega el diseño y los métodos de evaluación)	1 día
Misión en campo en la ciudad de Panamá, distritos (entrevistas, cuestionarios, reuniones)	4 días
Misión en campo en distritos y sitios en el interior de la república (visitas de campo, entrevistas) <u>Nota:</u> antes de finalizar la misión en Panamá, el evaluador/a presenta los hallazgos preliminares al Comité de Referencia y partes interesadas	4 días
Entrega del Borrador de Informe de Evaluación de Medio Término	10 días
Periodo de revisión del borrador de informe de evaluación por el Comité de Referencia y las partes Interesadas	6 días
Preparación y entrega y presentación ⁸ del Informe final de la Evaluación de Medio Término, tomando en consideración los comentarios	6 días
TOTAL	42 días

⁸ La presentación del informe final de la evaluación puede ser vía Skype

**ANEXOS DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DE EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO DE
PS 96820 "RED NACIONAL DE ORQUESTAS Y COROS INFANTILES Y JUVENILES DE PANAMÁ"**

ANEXO 1: CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL/LA EVALUADOR/A

Los criterios de selección del evaluador/a son los siguientes:

Formación Académica	Formación académica en Ciencias Sociales, Economía, Políticas Públicas u otras áreas relacionadas al enfoque del proyecto. (20 puntos) Maestría o Post grado en áreas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos. (20 puntos)	40
Experiencia General	Al menos 5 años de experiencia en el manejo de herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos. (20 puntos) Experiencia de trabajo con Agencias de cooperación internacional, preferiblemente Agencias del Sistema de Naciones Unidas.	20
Experiencia Específica	Al menos 3 experiencias comprobadas de realización de Evaluaciones de Proyectos similares, incluyendo el análisis de la perspectiva de género en proyectos de desarrollo. Conocimiento de la realidad social, política y económica de Panamá.	30
Habilidades Generales:	Dominio del idioma español Habilidades de comunicación. Capacidad para coordinar, liderar y manejar grupos. Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos. Disponibilidad para viajar al interior del país Manejo de sistemas informáticos para la realización de la evaluación.	10
Puntaje Total		100 puntos

ANEXO 2: LISTADO DE DOCUMENTOS MINIMOS A CONSULTAR

1. Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2015-2019
2. Marco de Asistencia de Naciones Unidas en Panamá (MANUD 2016-2020)
3. Documento de Programa de País PNUD-Panamá (CPD 2016-2020)
4. Documento de proyecto (PRODOC) PS 96820 “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá”
5. Planes Operativos Anuales 2016-2017 -2018
6. Reportes de progreso semestrales y anuales del proyecto 2016-2017 -2018
7. Carpeta de productos entregados por el proyecto a la fecha
8. Presentación de Resultados del Proyecto en Power Point
9. Difusión de resultados en los medios de comunicación y redes sociales
10. Minutas de Juntas de Proyecto realizadas 2016-2017
11. Listado de contactos del personal del proyecto; del Instituto Nacional de Cultura, de los Municipios participantes del proyecto, del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
12. Listado de contactos de actores clave y las partes interesadas.

ANEXO 3: LISTADO PRELIMINAR DE ACTORES CLAVE DEL PROYECTO

PNUD

Oficial de Programa/PNUD

Asociada de Programa/PNUD

Coordinadora de Proyecto/ Red de Orquestas

Asistente Administrativo/Red de Orquestas

Asistente de Programas/PNUD

INAC

Directora del Instituto Nacional de Cultura

Director - Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles

La Red

Coordinadores de Módulos

Coordinadores de Programas a nivel nacional

Docentes Senior

Beneficiarios (niños, niñas, jóvenes y familias)

Socios estratégicos

- *Municipios de David y San Miguelito*

Banesco

Gerente de Recursos Humanos

ANEXO 4: PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA EL INFORME DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Título y páginas introductorias— Debería proporcionar la siguiente información básica:

- Nombre de la Evaluación
- Período en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe
- País de la intervención evaluada
- Nombre del Evaluador
- Nombre de la organización que encarga la evaluación
- Agradecimientos

Índice de contenidos— Siempre debería incluir los cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia.

Lista acrónimos y abreviaturas

Resumen ejecutivo— Una sección independiente de dos a tres páginas que podría:

- Describir brevemente la intervención evaluada (el programa, política(s) u otra intervención).
- Explicar el propósito y objetivos de la evaluación, incluida la audiencia del ejercicio y la utilización prevista.
- Describir aspectos clave del enfoque y métodos de la evaluación.
- Resumir los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Introducción— Debería:

- Explicar por qué se realiza la evaluación (el propósito), por qué la intervención es evaluada en ese momento preciso y por qué plantean esas preguntas concretas.
- Identificar la audiencia principal o los usuarios de la evaluación, lo que querían aprender de la evaluación y por qué, y cómo se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- Identificar la intervención de la evaluación
- Familiarizar al lector con la estructura y contenidos del informe, e informar de cómo la información que contiene el informe logrará el propósito de la evaluación y satisfará las necesidades de información de los usuarios a los que está destinado.

Descripción de la intervención— Suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la lógica y valoren los méritos de la metodología de evaluación, además de que comprendan la aplicabilidad de sus resultados. La descripción necesita proporcionar suficientes detalles para que el usuario del informe encuentre significado a la evaluación. La descripción debería:

- Describir lo que se ha evaluado, quien busca beneficiarse, y el problema o tema que trata de abordar.

- Explicar los mapas de resultados, o el marco de resultados, o las estrategias de implementación, y los supuestos clave subyacente a la estrategia.
- Vincular la intervención con la nueva Agenda 2030, las prioridades nacionales, las prioridades del MANUD, marcos de financiación plurianuales corporativos u objetivos de planes estratégicos, o con otros planes y objetivos específicos de un programa o país.
- Identificar la fase de implementación de la intervención y cualquier cambio significativo (p.ej. planes, estrategias, marcos lógicos) que se haya producido con el tiempo, y explicar las implicaciones de esos cambios para la evaluación.
- Identificar y describir a los asociados clave involucrados en la implementación y sus funciones.
- Describir la escala de la intervención, como el número de componentes (p.ej. fases de un proyecto, y el tamaño de la población a la que está destinado cada componente).
- Indicar la totalidad de recursos, incluidos los recursos humanos y presupuestarios.
- Describir el contexto de los factores sociales, políticos, económicos e institucionales, y el paisaje geográfico dentro del cual opera la intervención, y explicar los efectos (retos y oportunidades) que esos factores representan para su implementación y para los efectos.
- Apuntar las debilidades de diseño (p. ej. la lógica de la intervención) u otras restricciones de implementación (p.ej. la limitación de recursos).

Alcance y objetivos de la evaluación— El informe debería proporcionar una explicación clara del alcance de la evaluación, sus objetivos primarios y las principales preguntas.

- **Alcance de la evaluación—** El informe debería definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el periodo de tiempo, los segmentos de población destinatarios y el área geográfica incluidos en ella, y qué componentes, productos o efectos fueron o no fueron evaluados.
- **Objetivos de la evaluación—** El informe debería explicar en detalle los tipos de decisiones que los usuarios de la evaluación harán, los temas que necesitarán considerar para tomar esas decisiones y lo que la evaluación necesitará hacer para contribuir a esas decisiones.
- **Criterios de la evaluación:** El informe debería definir los criterios de la evaluación o los estándares de desempeño usados. Además, debería explicar las razones de haber seleccionado esos criterios en particular en la evaluación.
- **Preguntas de la evaluación —** Las preguntas de la evaluación definen la información que el ejercicio generará. El informe debería detallar las principales preguntas que ha formulado la evaluación y explicar cómo las respuestas a esas preguntas cubren las necesidades de información de los usuarios.

Enfoque de la evaluación y métodos⁹— El informe de evaluación debería describir con detalle los enfoques metodológicos seleccionados, los métodos y el análisis; las razones de su selección y cómo, con las limitaciones de tiempo y dinero existentes, los enfoques y métodos empleados brindaron los datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y a lograr los propósitos del ejercicio. La descripción debería ayudar a los usuarios del informe a juzgar los méritos de los métodos usados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. La descripción sobre metodología debería incluir el debate de cada uno de los siguientes elementos:

- Fuentes de información — Las fuentes de información (documentos examinados y partes interesadas), las razones de su selección y cómo la información obtenida respondió a las preguntas de la evaluación.
- Muestra y marco de muestra.— Si se ha usado una muestra: su tamaño y sus características; los criterios de selección de la muestra (p.ej. mujeres solteras, menores de 45 años); el proceso para seleccionar la muestra (p.ej. al azar, intencionada); cómo fueron asignados los grupos de comparación y tratamiento; y en qué medida la muestra es representativa de toda la población a la que está dirigida la intervención, lo que incluye el debate de las limitaciones de la muestra para generalizar los resultados.
- Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos— Los métodos o procedimientos usados para recabar los datos, incluidos los debates sobre instrumentos para llevar a cabo esta tarea (p.ej. protocolos de entrevistas), su idoneidad respecto a las fuentes de información, y las evidencias de su fiabilidad y validez.
- Estándares de desempeño¹⁰ — El estándar o medida que será usada para evaluar el desempeño en relación con las preguntas de la evaluación (p.ej. indicadores regionales o nacionales, escalas de clasificación).
- Participación de las partes interesadas — La participación de los interesados directos en la evaluación y cómo el nivel de implicación ha contribuido a la credibilidad de la evaluación y sus resultados.

Consideraciones éticas— Las medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (ver UNEG “Ethical Guidelines for Evaluators” para más información).

- Información sobre antecedentes de los evaluadores—La composición del equipo de evaluación, los currículos y aptitudes de sus miembros, y la idoneidad de sus aptitudes técnicas para la evaluación, el equilibrio de género y la representación geográfica.

⁹ Todos los aspectos de la metodología descrita necesitan ser tratados por completo en el informe. Parte de las informaciones técnicas más detalladas pueden aparecer en anexos al informe. Ver capítulo 8 para más orientación en la metodología.

¹⁰ Una matriz de resumen que muestre para cada pregunta de evaluación, las fuentes de datos, los métodos y herramientas usados para recopilar datos de cada fuente, y el estándar o medida por la que fue evaluada cada pregunta es un buen instrumento ilustrativo para simplificar la lógica de la metodología para el lector del informe.

- Principales limitaciones de la metodología— Se deberían exponer las principales limitaciones metodológicas y discutir las abiertamente con sus implicaciones para la evaluación, así como los pasos dados para paliar esas limitaciones.

Análisis de datos— El informe debería describir los procedimientos usados para analizar los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. Debería exponer con detalle los diferentes pasos y etapas del análisis que se han dado, incluyendo los pasos para confirmar la exactitud de las informaciones y los resultados. El informe también presentará la idoneidad de los análisis a las preguntas de la evaluación. Las debilidades potenciales en el análisis de datos y las brechas o imitaciones de los datos también deberían ser expuestas, incluyendo su posible influencia en la manera en que han sido interpretados y se han sacado conclusiones de ellos.

Hallazgos y conclusiones— El informe debería presentar los hallazgos de la evaluación basados en el análisis y las conclusiones extraídas de esos hallazgos.

- Hallazgos—Deberían ser presentados como una declaración de hechos que están basados en el análisis de los datos, y estar estructurados en torno a las preguntas de la evaluación de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se ha encontrado. Se deberían explicar las discrepancias entre los resultados planeados y los reales, así como los factores que han afectado el logro de los resultados buscados. Igualmente, debería hablar de los supuestos y riesgos en el diseño del proyecto que afectan al logro de los resultados buscados.
- Conclusiones— Deberían ser completas y equilibradas, y subrayar las fortalezas, debilidades y efectos de la intervención; estar bien corroboradas por las evidencias y conectadas de forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Deberían responder a preguntas de evaluación clave y proporcionar una mirada más profunda para la identificación de soluciones a problemas o temas importantes que afectan la toma de decisiones de los usuarios a los que está destinada.

Recomendaciones— El informe debería dar recomendaciones prácticas factibles dirigidas a los usuarios del informe sobre qué acciones emprender o decisiones tomar. Las recomendaciones deberían estar apoyadas específicamente por las evidencias y vinculadas a los hallazgos y conclusiones en torno a las preguntas clave abordadas en la evaluación. Deberían tratar de la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si corresponde. Las recomendaciones deberán proporcionar los lineamientos y las medidas concretas para el futuro, o para proyectos o programaciones similares.

Lecciones aprendidas— Si corresponde, el informe debería incluir un debate sobre las lecciones aprendidas en la evaluación, es decir, el nuevo conocimiento obtenido de una circunstancia en particular (la intervención, los efectos de contexto, incluso sobre los métodos de la evaluación) que se pueden aplicar a contextos similares. Las lecciones serán concisas y basadas en evidencias específicas presentadas en el informe.

Anexos del informe— Para proporcionar al usuario información suplementaria y detalles metodológicos que reforzarán la credibilidad del informe, se sugiere que los anexos incluyan lo siguiente:

- Los Términos de Referencia de la evaluación.
- Documentación adicional relacionada con la metodología, tales como la matriz de evaluación e instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guías de entrevistas, protocolos de observación, etc.), según convenga.
- Listas de individuos o grupos entrevistados o consultados y de lugares visitados.
- Lista de documentos de apoyo examinados.
- Mapas de resultados de proyectos o programas o marcos de resultados.
- Tablas de resumen de los hallazgos, como tablas que presenten los avances hacia los productos, las metas y objetivos en relación a los indicadores establecidos.
- Código de conducta firmado por el evaluador(a).

ANEXO 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Indicadores / estándar de éxito	Método para análisis de datos

ANEXO 6: MATRIZ DE PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

A. Dimensiones	A.1. Diseño del Proyecto	A.2. Desempeño del Proyecto	A.3. Lecciones Aprendidas / Recomendaciones
B. Componentes			
B. 1. Pertinencia	<ul style="list-style-type: none">– ¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del país?– ¿Contempla el proyecto la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?– ¿El enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales?– ¿En qué medida el proyecto sigue siendo pertinente en el presente contexto social, político y económico existente a nivel nacional y en las regiones donde se implementa? ¿Qué factores explicarían que el modelo sea o no pertinente en el contexto presente?– ¿Cuán pertinentes son las estrategias de implementación local, regional y nacional en el presente contexto social, político y económico? ¿Qué factores explicarían esta situación?	<ul style="list-style-type: none">– ¿La forma en que opera el Proyecto es aceptable y factible dentro del contexto local?– ¿En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de objetivos del proyecto?– ¿Es la comunicación regular y efectiva? ¿Hay contrapartes claves dejadas fuera de estas comunicaciones? ¿Existen mecanismos de retroalimentación? ¿Esta comunicación con las contrapartes contribuye al conocimiento de los resultados del proyecto y de sus actividades y la inversión en la sostenibilidad de los resultados del proyecto?– ¿Son los medios de comunicación establecidos, los apropiados para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público (¿existe una página web por ejemplo? ¿El proyecto implementó campañas de divulgación y de sensibilización pública adecuada para dar a conocer el proyecto y los avances de este?– Participación y procesos impulsados por el país: ¿las contrapartes del gobierno nacional apoyan los objetivos del proyecto?– ¿En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de objetivos del proyecto?	<ul style="list-style-type: none">– ¿Cuáles son las lecciones aprendidas para cada Resultado Intermedio en función de los planes nacionales?– ¿Qué cambios se requeriría hacer en el marco de indicadores, tanto es su pertinencia, coherencia y definiciones?–

A. Dimensiones	A.1. Diseño del Proyecto	A.2. Desempeño del Proyecto	A.3. Lecciones Aprendidas / Recomendaciones
B. Componentes			
B.2. Eficacia	<ul style="list-style-type: none">– ¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes y/o semejantes?– ¿Se tuvo en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?	<ul style="list-style-type: none">– ¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?– En un análisis crítico de los indicadores de marco de resultados versus el progreso hacia los resultados, ¿tienen los indicadores un enfoque SMART? ¿Son las metas a mitad de periodo y al final del proyecto alcanzables? ¿Cuáles son las principales barreras para alcanzar el objetivo del Proyecto? ¿Qué sugerencias de enmiendas específicas / revisiones de metas e indicadores se recomendarían?– ¿Existe participación inclusiva de beneficiarios/as con perspectiva de género?– ¿El progreso realizado hasta el momento, ha llevado o permitirá en el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo influir en políticas públicas enfocadas en grupos prioritarios, equidad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, entre otros) que pueda ser incluido en el marco de resultados y monitoreados, semestral y anualmente?– ¿Cómo las lecciones, derivadas del proceso de manejo adaptativo, han sido documentadas, compartidas con actores clave, e internalizadas por los socios y el público en general?	<p>¿Qué cambios se necesita hacer en las estrategias y actividades de cada Resultado para alcanzar los objetivos planteados?</p>
B.3. Eficiencia	<ul style="list-style-type: none">– ¿Los recursos estimados fueron suficientes y la estimación está apegada a la realidad de la ejecución?– ¿Se contemplaron las variaciones de costo y estrategias de maximización de estos, a través de alianzas?	<ul style="list-style-type: none">– ¿Se han usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance de los productos y resultados esperados?– ¿Se han movilizado recursos para el proyecto?– ¿Ha sido oportuna la disponibilidad de insumos y acciones?– ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados?– ¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro?– ¿Ha sido útil el marco de resultados / marco lógico del proyecto como herramienta de gestión, así como cualquier cambio producido desde el inicio del proyecto?– ¿Qué retrasos se observaron en el inicio y la implementación del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas, y responder si han sido resueltas?– ¿Los planes de trabajo tienen un enfoque basado en resultados? De no ser así, ¿cómo se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados?– ¿El proyecto cuenta con un apropiado control financiero? ¿El proyecto incluye métodos de reporte y planificación de los gastos que permitan la toma de decisiones informadas relacionadas con el presupuesto y el flujo financiero oportuno?– ¿Al analizar las herramientas de seguimiento, se confirma que están usadas adecuadamente? ¿Ofrecen la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporadas a ellos? ¿Usan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?	<ul style="list-style-type: none">– ¿Qué cambios se necesita hacer en las estrategias y actividades de cada Resultado para alcanzar los objetivos planteados, optimizando los costos estimados?– ¿Qué oportunidades de optimización de costos se han identificado para las estrategias y actividades?

A. Dimensiones	A.1. Diseño del Proyecto	A.2. Desempeño del Proyecto	A.3. Lecciones Aprendidas / Recomendaciones
B. Componentes			
B.4. Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none">– ¿El diseño del proyecto incorporó una estrategia de sostenibilidad?	<ul style="list-style-type: none">– ¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?– ¿El Proyecto provee información básica a las instituciones sectoriales y municipales para la planificación de sus territorios?– ¿Se han identificado estrategias que pueden ser exportadas a través de Cooperación Sur-Sur? ¿Se han establecido mecanismos de Cooperación Sur- Sur?– ¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas locales?– ¿En qué medida las familias, gobiernos locales e instituciones sectoriales usan los conocimientos y las experiencias adquiridas a través del proyecto?– ¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Proyecto para establecer relaciones con las instituciones sectoriales a nivel central y local?– ¿Hay riesgos sociales o políticas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto?– ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos y otras contrapartes clave interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo? ¿Las diversas contrapartes clave interesadas ven como interés propio que los beneficios del proyecto continúen fluyendo? ¿Hay suficiente sensibilización pública / de las contrapartes que apoyen a los objetivos de largo plazo del proyecto? Las lecciones aprendidas son documentadas y compartidas por el equipo del proyecto en forma continua/ transferidos a las contrapartes adecuadas que puedan aprender del proyecto y, potencialmente, replicar y / o ampliar en el futuro?– Considerando los riesgos institucionales y de gobernanza para la sostenibilidad del proyecto, ¿los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del proyecto?	<ul style="list-style-type: none">– ¿En qué medida las estrategias de implementación están apoyando la sostenibilidad de la intervención? ¿Qué cambios se necesitarían hacer?– ¿Qué acciones se recomiendan implementar para mejorarlas?–

ANEXO 7: CÓDIGO DE CONDUCTA PARA EVALUADORES

Código de Conducta para evaluadores del UNEG

Los evaluadores:

1. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Deben divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
4. En ocasiones, deben revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Deben ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto durante el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
6. Son responsables de su desempeño y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de las limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

ANEXO 8: FORMULARIO DE ACUERDO DE LA EVALUACIÓN

Formulario de acuerdo del/la evaluador/a

Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del/la evaluador/a: _____

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____

Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en *lugar* y *fecha*:

Firma: _____

Anexo 2 – Matriz de Evaluación

Criterios	Dimensión evaluativa	Preguntas claves	Subpreguntas específicas	Indicadores	Fuentes de información	Herramientas de recopilación de datos
1. PERTINENCIA La pertinencia mide el grado en que el proyecto concuerda con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los colectivos beneficiarios. De igual forma considera en qué medida el proyecto responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan estratégico del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.	Diseño del proyecto	Alineación del proyecto con las prioridades de desarrollo del país a nivel nacional y local	¿El concepto y enfoque del proyecto está alineado con las prioridades de desarrollo del país?	Prioridades de desarrollo del país que concuerdan con objetivos del proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Identificación de las necesidades específicas de las poblaciones y colectivos beneficiarios.	¿El Programa responde a un diagnóstico de las características y necesidades específicas de las poblaciones y colectivos beneficiarios según diferentes categorías (sexo, edad, grupo social, ingresos económicos, entorno, etc.)?	Diagnóstico de las características y necesidades específicas de los grupos de población beneficiarios desagregado por sexo, edad, grupo social, entorno	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
				Tipo de necesidades específicas identificadas por actores del proyecto y población beneficiaria	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios	- Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
		Inclusión de perspectiva de género	¿contempla el proyecto la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?	Nivel de Inclusión de perspectiva de género en planificación del proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Participación de actores en la identificación y diseño de la intervención	¿Han participado los actores implicados y colectivos beneficiarios en la identificación de la propuesta?	Mecanismos de participación puestos en práctica para la inclusión de actores y colectivos beneficiarios en la identificación de la propuesta	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios	- Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
		Pertinencia del proyecto al contexto actual	¿En qué medida el proyecto sigue siendo pertinente en el presente contexto social, político y económico existente a nivel regional y en las regiones donde se implementa? ¿Qué pertinentes son las estrategias de implementación local, regional y nacional en el presente contexto social, político y económico?	Nivel de pertinencia del proyecto con el contexto social, político y económico local y nacional.	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios	- Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
			¿Qué factores explicarían que el modelo sea o no pertinente en el contexto presente?	Factores que determinan la pertinencia o no del proyecto al contexto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Alineación del proyecto con las prioridades de desarrollo humano y del plan estratégico del PNUD, así como a los temas de empoderamiento e igualdad	¿El proyecto responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan estratégico del PNUD?	Prioridades de desarrollo del PNUD	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD	- Análisis documental - Entrevistas
			¿El proyecto responde a las prioridades del PNUD en empoderamiento e	Prioridades del PNUD en género y derechos humanos	- Documentos oficiales, documentos proyecto.	- Análisis documental - Entrevistas

		de género y derechos humanos.	igualdad de género y derechos humanos?		- PNUD	
	Lecciones aprendidas / Recomendaciones	Lecciones aprendidas en función de prioridades nacionales	¿Cuales son las lecciones aprendidas para cada resultado en función de los planes nacionales?	NA	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Recomendación de indicadores	¿Qué cambios se requeriría hacer en el marco de indicadores, tanto en su pertinencia, coherencia y definiciones?	NA	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
2. EFICACIA La eficacia mide el grado en el que el Proyecto ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.	Diseño del proyecto	Incorporación de aprendizajes de otros proyectos relevantes y/o semejantes	¿Se incorporan adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes y/o semejantes? ¿De qué proyectos?	Incorporadas los aprendizajes de otros proyectos.	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Participación de actores en diseño del proyecto	¿Se tuvo en cuenta en el proceso de diseño del proyecto, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?	Actores que han participado en el diseño del proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
	Desempeño del proyecto	Avance en el logro de los resultados esperados (productos y efectos) del proyecto.	¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?	Cumplimiento Indicadores del proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios	- Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
		Dificultades para la consecución de objetivos y resultados del proyecto	¿Cuáles son las principales barreras / dificultades para alcanzar el objetivo y resultados del Proyecto?	Dificultades identificadas para el logro de resultados y objetivos del proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios	- Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
		Identificación de otros efectos / resultados para incluir en el marco de resultados	¿El progreso realizado hasta el momento, ha llevado o permitirá en el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo influir en políticas públicas enfocadas en grupos prioritarios, equidad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, entre otros) que pueda ser incluido en el marco de resultados y monitoreados, semestral y anualmente?	Identificación de efectos / resultados futuros para incluir en marco de resultados	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios	- Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales

		Participación inclusiva con perspectiva de género	¿Existe participación inclusiva de las personas y colectivos beneficiarios con perspectiva de género?	El proyecto considera la participación de las personas y colectivos beneficiarios desde un enfoque de género	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
		Aprendizajes compartidos e incorporados	¿Las lecciones derivadas del proceso de manejo adaptativo han sido documentadas, compartidas con actores clave, e internacionalizadas por los socios y el público en general?	Los aprendizajes se documentan, se comparten con actores clave y son internalizados por socios del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
	Lecciones aprendidas / Recomendaciones	Cambios en la lógica de la intervención	¿Qué cambios se necesitan hacer en las estrategias y actividades de cada resultado para alcanzar los objetivos planteados?	NA	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
3. EFICIENCIA Determinar si el diseño del proyecto, las modalidades de ejecución y los procesos de implementación puestos en práctica fueron los más adecuados para la consecución de resultados esperados. También medir si los insumos o recursos (como los fondos, la experiencia y el tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera	Diseño del proyecto	Proyecto desde un enfoque basado en resultados	¿La cadena de resultados es coherente para alcanzar los objetivos?	Existe una cadena de resultados clara y coherente.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
			¿Las actividades son coherentes para alcanzar los resultados del proyectos?	Las actividades son coherentes con los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
			¿Las metas son alcanzables?	Las metas son alcanzables en el período del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
			¿Los indicadores son SMART?	Los indicadores son SMART	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
			¿Qué sugerencias de enmiendas específicas / revisiones de metas e indicadores se recomendarían?	Recomendaciones en la revisión de metas e indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
			¿Los planes de trabajo tienen un	Planes de trabajo desde enfoque basado	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental

apropiada y económica los recursos para generar los resultados deseados.			enfoque basado en resultados? De no ser así, ¿cómo se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados?	en resultados	documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Entrevistas
		Valoración de la inclusión de la perspectiva de género en el diseño del proyecto.	¿Se incluyeron estrategias de inclusión de la perspectiva de género en el diseño del proyecto?	Estrategias de inclusión relacionadas con género en el diseño del proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
			¿Se solicitan datos desagregados por sexo y edad?	Datos desagregados por sexo y edad	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
			¿Contempla el proyecto la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?	Inclusión de la perspectiva de género en los resultados y actividades	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Estimación de recursos suficiente y adecuada a la ejecución requerida	¿Los recursos estimados fueron suficientes y la estimación está apegada a la realidad de la ejecución?	Estimación de recursos adecuada y coherente con el cronograma de ejecución requerido	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Optimización de recursos	¿Se contemplaron las variaciones de costo y estrategias de maximización de estos a través de alianzas?	Variaciones en costo y estrategias para maximizar los recursos	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
	Desempeño del proyecto	Coordinación para la gestión del proyecto	¿El diseño de la unidad coordinadora de implementación es apropiada para el alcance de los resultados?	Unidad de coordinación apropiada para la gestión del proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Apoyo político, técnico y administrativo del PNUD	¿Cuál es la valoración del apoyo político, técnico y administrativo brindado por el PNUD al INAC?	El PNUD ha brindado un apoyo político, técnico y administrativo de manera oportuna, ágil	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
			¿Cuáles son los retos por superar en el futuro?	Identificación de mejoras en el apoyo de PNUD a nivel político, técnico y administrativo	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Herramientas para la planificación y gestión del proyecto	¿Ha sido útil el marco de resultados del proyecto como herramienta de gestión, así como cualquier cambio producido desde el inicio del proyecto?	El marco de resultados es una herramienta útil para la gestión del proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Seguimiento técnico del proyecto	¿Las herramientas de seguimiento se usan adecuadamente? ¿Ofrecen la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporadas a ellos? ¿Usan la información existente? ¿Son eficientes?	Eficiencia en el diseño y uso de las herramientas de seguimiento	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas

			¿Son rentables? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?			
		Seguimiento financiero del proyecto	¿El proyecto cuenta con un apropiado control financiero? ¿El proyecto incluye métodos de reporte y planificación de los gastos que permitan la toma de decisiones informadas relacionadas con el presupuesto y el flujo financiero oportuno?	Adecuado control financiero del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
		Mecanismos, canales y herramientas de comunicación del proyecto	<p>¿Se han establecido canales y herramientas de comunicación para informar de las actividades y avances del proyecto?</p> <p>¿Estos canales y herramientas de comunicación son apropiados?</p> <p>¿Esta comunicación con las contrapartes contribuye al conocimiento de los recursos, las actividades y los resultados del proyecto?</p> <p>¿El Proyecto provee información básica a las instituciones sectoriales y municipales para la planificación de sus territorios?</p> <p>¿A qué actores va dirigido? ¿Incluye a actores claves del proyecto, colectivos beneficiarios y público en general? ¿hay contrapartes clave que queden excluidas de estas comunicaciones?</p> <p>¿Es la comunicación regular y efectiva?</p> <p>¿Existen mecanismos de retroalimentación?</p>	Los mecanismos, canales y herramientas de comunicación del proyecto son adecuados para informar a actores claves del proyecto, colectivos de beneficiarios y público en general sobre el proyecto y sus logros.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios - Municipalidades - BANESCO 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
		Alianzas con instituciones sectoriales a nivel nacional y local	¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Proyecto para establecer relaciones con las instituciones sectoriales a nivel central y local? ¿Cuál es la valoración de las gestiones para establecer alianzas y relaciones con instituciones sectoriales a nivel nacional y local?	Establecimiento de coordinaciones y alianzas con instituciones sectoriales a nivel nacional y local	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
		Valoración del cumplimiento de la implementación del proyecto según planificación	¿El proyecto se ha ejecutado de acuerdo al plan de trabajo? ¿Hubo retrasos en el inicio e implementación del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas? ¿Se buscaron soluciones? ¿Fueron resueltos los problemas?	Cumplimiento de cronograma según planificado. Causas de retraso en implementación Soluciones implementadas	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
		Eficiencia en el uso de los	¿Se han usado de manera apropiada y	Uso eficiente de los recursos	- Documentos oficiales,	- Análisis documental

		recursos	económica los recursos para lograr el avance de los productos y resultados esperados?		documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Entrevistas
			¿Se han movilizado recursos para el proyecto?	Nº y porcentaje de recursos movilizados para el proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades	- Análisis documental - Entrevistas
			¿Ha sido oportuna la disponibilidad de insumos y acciones?	Disposición adecuada de insumos y acciones desarrolladas	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
	Lecciones Aprendidas / Recomendaciones	Cambios en estrategias y actividades	¿Qué cambios se necesita hacer en las estrategias y actividades de cada resultado para alcanzar los objetivos planteados, optimizando los costos estimados?	NA	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Cambios para la optimización de recursos	¿Qué oportunidades de optimización de costos se han identificado para las estrategias y actividades?	NA	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades	- Análisis documental - Entrevistas
4. SOSTENIBILIDAD La sostenibilidad mide el grado en el que los beneficios del proyecto continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Implica valorar en qué medida se dan las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales y otras condiciones relevantes, y, proyectar cuál es la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.	Diseño del proyecto	Estrategias de sostenibilidad	¿El diseño del proyecto incorporó una estrategia de sostenibilidad?	Las estrategias de sostenibilidad están definidas en el diseño del proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
	Desempeño del proyecto	Desarrollo de capacidades	¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?	Tipo de estrategias de desarrollo de capacidades de la partes interesadas para garantizar la sostenibilidad de los resultados en el futuro	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo coordinador y docente Red - Estudiantes (NNJ) - Familias - Actores locales / comunitarios	- Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
		Estrategias de Cooperación Sur-Sur	¿Se han identificado estrategias que pueden ser exportadas a través de Cooperación Sur-Sur? ¿Se han establecido mecanismos de Cooperación Sur- Sur?	Nº y tipo de estrategias / mecanismos de CSS identificadas y establecidas	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas
		Grado de sostenibilidad institucional	¿Existe interés en INAC de dar continuidad y ampliar el alcance del Proyecto de La Red?	Nivel de interés del INAC de dar continuidad y ampliar el alcance del Proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas -
			¿Cuál es la capacidad del INAC para dar continuidad y ampliar el proyecto, de	Recursos humanos disponible (dirección, coordinación, equipo docente y	- Documentos oficiales, documentos proyecto.	- Análisis documental - Entrevistas

			acuerdo a sus recursos humanos, técnicos y financieros?	administrativo) para dar continuidad a la Red	- PNUD, INAC	-
				Idoneidad de los recursos humanos disponibles en el proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas -
				Medios técnicos disponibles por el INAC para dar continuidad a la Red (conectividad, equipos técnicos,)	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas -
				Idoneidad de los recursos técnicos disponibles	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas -
				Recursos financieros disponibles por el INAC para dar continuidad a la Red (conectividad, equipos técnicos,)	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas -
				Idoneidad de los recursos financieros disponibles	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC	- Análisis documental - Entrevistas -
		Grado de involucramiento a otras instituciones pertinentes.	¿Se ha promovido el involucramiento y participación de otros actores públicos y privados?	Nº y tipo de actividades realizadas y promovidas por INAC para promover el involucramiento y participación de otros actores públicos y privados	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades	- Análisis documental - Entrevistas
				Nº de acuerdos promovidos con actores públicos y privados	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades	- Análisis documental - Entrevistas
				Nivel de valoración del involucramiento por estos actores públicos y privados	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades	- Análisis documental - Entrevistas
		Grado de sostenibilidad financiera	¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas del proyecto?	Alianzas públicas y privadas para contribuir a la financiación sostenible del proyecto	- Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades	- Análisis documental - Entrevistas
				Porcentaje de la financiación del proyectos con otras fuentes públicas y	- Documentos oficiales, documentos proyecto.	- Análisis documental - Entrevistas

				privadas	<ul style="list-style-type: none"> - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades 	
		Riesgos para la sostenibilidad de los resultados del proyecto	¿Hay riesgos de carácter estratégico-político, financiero, social que puedan comprometer la sostenibilidad de los resultados del proyecto?	Identificación de riesgos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
		Grado de sostenibilidad social: Apropiación del proyecto por los diferentes actores del proyecto	¿Cuál es el nivel de apropiación nacional? ¿El concepto del proyecto estuvo alineado con las prioridades de desarrollo del país?	Nivel de apropiación de instituciones nacionales y locales	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
			¿Las contrapartes del gobierno nacional apoyan los objetivos del proyecto? (pertinencia)	Nivel de apoyo al proyecto por las contrapartes del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
			¿Existe un adecuado nivel de apropiación institucional (instituciones nacionales y locales) para lograr los resultados y mantener los beneficios en el tiempo? ¿Las diversas contrapartes clave ven como interés propio que los beneficios del proyecto continúen? ¿Existe sensibilización pública / de las contrapartes que apoyen a la sostenibilidad del proyecto a largo plazo?		<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - BANESCO - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
			¿Cuál es el nivel de apropiación de los diferentes actores participantes en el proyecto?	Nivel de apropiación de los gobiernos municipales donde se desarrolla el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
				Nivel de apropiación del equipo de coordinación de la Red a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas
				Nivel de apropiación del equipo docente de la Red	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo de coordinación y docente 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas

				Nivel de apropiación de las niñas, niños y jóvenes participantes en el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo de coordinación y docente - Estudiantes - Familias - Actores locales / comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
				Nivel de apropiación de las familias y actores comunitarios	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo de coordinación y docente - Estudiantes - Familias - Actores locales / comunitarios - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
		Grado de sostenibilidad Social: Valoración de la Red por los colectivos y comunidades donde se desarrolla el proyecto	¿Cuál es el nivel de valoración del Proyecto por parte de los actores comunitarios y beneficiarios como una necesidad para las niñas, niños y jóvenes?	Nivel de valoración de la Red como una necesidad para las niñas, niños y jóvenes (por los participantes)	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo de coordinación y docente - Estudiantes - Familias - Actores locales / comunitarios - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
				Nivel de valoración de las familias	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo de coordinación y docente - Estudiantes - Familias - Actores locales / comunitarios - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales -
				Nivel de valoración de actores comunitarios	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo de coordinación y docente - Estudiantes - Familias - Actores locales / comunitarios - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales

		Elementos facilitadores y limitadores para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y continuidad del Proyecto	¿Cuáles son los elementos que facilitan la sostenibilidad y dar continuidad del proyecto?	Elementos contextuales que facilitan la sostenibilidad y continuidad del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo de coordinación y docente - Estudiantes - Familias - Actores locales / comunitarios - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
			¿Cuáles son los elementos que dificultan la sostenibilidad y dar continuidad del proyecto?	Elementos contextuales que dificultan la sostenibilidad y continuidad del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo de coordinación y docente - Estudiantes - Familias - Actores locales / comunitarios - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales
	Lecciones aprendidas / Recomendaciones	Sostenibilidad de la intervención y cambios recomendados	¿En qué medida las estrategias de implementación están apoyando la sostenibilidad de la intervención? ¿Qué acciones se recomiendan implementar para mejorarlas?	NA	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales, documentos proyecto. - PNUD, INAC - Equipo de coordinación y docente - Estudiantes - Familias - Actores locales / comunitarios - Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas - Grupos focales

Anexo 3 – Agenda trabajo de campo

FECHA	LUGAR	HORA		CARGO / RESPONSABILIDAD / INSTITUCIÓN	NOMBRE Y APELLIDOS	SEXO	
						HOMBRE	MUJER
07-11-18	Virtual	09:00 – 10:00	Entrevista	Coordinadora Académica Nacional	Maried Quintana		X
08-11-18	Virtual	09:30 – 10:30	Entrevista	Coordinadora Nacional en Dirección Coral	María Rosario Rojas		X
09-11-18	Virtual	10:00 – 11:00	Entrevista	Gerente de Responsabilidad Social - BANESCO	Lucía Freites		X
12-11-18	Virtual	09:00 – 10:00	Entrevista	Asistente Ejecutiva del Director de Orquestas	Anya López		X
13-11-18	Virtual	07:30 – 08:30	Reunión	Director de la Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá	Dino Nugent	-	
	Virtual	09:00 – 10:00	Entrevista	Coordinadora Nacional de Iniciación Musical y Estimulación Temprana	Ingrid Rosales		X
	Virtual	11:30 – 12:30	Entrevista	Coordinador de las misiones a Chitré y Aguadulce	José Berdiales	X	
19-11-18	INAC	10:00 – 11:30	Reunión	Oficial de Administración de Proyecto – PNUD	Xenia De León		X
		12:00 – 14:00	Entrevista	Director de la Red - INAC	Dino Nugent	X	
		15:00 – 16:30	Entrevista	Asistente Ejecutiva del Director de la Red - INAC	Anya López		-
20-11-18	INAC	08:00 – 09:30	Entrevista	Oficial de Administración de Proyecto - PNUD	Xenia De León		-
		09:30 – 10:00	Entrevista	Directora General - INAC	Janelle Davidson		X
		11:00 – 11:15	Reunión	Representante Residente Adjunto a.i. - PNUD	Benigno Rodríguez	X	
	PNUD	11:30 – 01:30	Entrevista	Oficial de Programa de Voz y Democracia - PNUD Panamá	Patricia Pérez		X
		14:00 – 15:00	Entrevista	Especialista en Seguridad Ciudadana y Prevención de Violencias - PNUD	Gloria Manzotti		X
		15:00 – 16:00	Entrevista	Oficial de Género - PNUD	María Fernández Trueba		X
		16:00 – 17:00	Entrevista	Asociada de Programa Voz y Democracia - PNUD	Annie Ramos		X
		17:00 – 18:00	Entrevista	Especialista en Planificación, Seguimiento y Evaluación - PNUD	Irina Madrid		X
21-11-18	Guna Nega	11:30 – 12:00	Entrevista	Director - Escuela de Primaria - Kuna Nega	Catalino López	X	
		12:00 – 12:30	Entrevista	Maestra de Pre-Kinder - Escuela Kuna Nega	Scheila Carrasquilla		X
		12:30 – 13:00	Entrevista	Madre de niña pre-kinder / Programa iniciación musical	Gabriela González		X
		13:00 – 14:00	Entrevista	Profesor – Dirección Coral	Evelio Calvo	X	
		14:00 – 14:30	Observación	Clase del Programa de Iniciación Musical en aula de pre-kinder. Niños y niñas de 4-5 años	Niños-Niñas	-	-
		15:00 – 16:00	Entrevista	Profesora de Iniciación Musical	Nayla Martínez		X
		16:00 – 17:00	Entrevista	Profesor de Iniciación Musical	Jubal Calvo	X	
22-11-18	Aguadulce	11:30 – 12:30	Grupo focal (mixto)	Familiares de estudiantes	Lucero Serrano		X
					Juan Salinas	X	
					Doralys de Filo's		X

		12:30 – 13:00	Entrevista grupal (mujeres)	Monitora de Programa de Iniciación musical	María Sivillano		X
				Monitora de Programa de Iniciación musical	Antonio	X	
				Monitora de Programa de Iniciación musical	Talia Justavino		X
		13:00 – 13:30	Grupo focal (mixto)	Estudiantes de Programa Orquesta (viola)	Lizbeth Valderrama		X
				Estudiantes de Programa Orquesta (flauta)	Yasley Vergara		X
				Estudiantes de Programa Orquesta (oboe)	José Fernando García	X	
				Estudiantes de Programa Orquesta (violín)	Cesar Pinzón	X	
		13:30 – 14:00	Entrevista grupal (mixto)	Asistente en Educación Musical - Especialista en Dirección Coral	María Herrera		X
				Asistente en Orquesta – Estudiante de Programa Orquesta	Carla Salina		X
		14:30 – 15:00	Observación	Clase del Programa de Iniciación Musical (propedeúico)	Ana Lombardo		X
		15:00 – 15:15	Observación	Clase de Orquesta Infantil (instrumentos de cuerda)	Jovanis Torres	X	
		15:15 – 15:30	Observación	Clase de Orquesta Juvenil	Niñas y niños	-	-
		15:30 – 16:30	Entrevista	Coordinador General, Módulo en Aguadulce	Niñas, niños y jóvenes	-	-
23-11-18	San Miguelito (Iglesia Luterana. Los Andes II)	12:00 – 13:00	Entrevista	Coordinador General, Módulo en San Miguelito	Jóvenes	-	-
		13:00 – 13:30	Grupo focal (mujeres)	Madres y abuelas de niños, niñas y jóvenes estudiantes de La Red	Bairon Marchan	X	
					Hipólito Villarreal		
					Benancia Marín		X
					Lizbeth Samuels		X
					Inés de Castillo		X
					Vielka Robert		X
					Yanely Preciado		X
		13:30 – 14:15	Grupo focal (mixto)	Estudiantes de Programa Orquesta (saxofón)	Azucena Pineda		X
					Fernando Sánchez	X	
					Andrea Montenegro		X
26-11-18	Municipio de Colón	11:00 – 12:00	Entrevista	Director de Cultura - Municipio de Colón	Marichelie Rodríguez		X
		13:00 – 14:30	Entrevista	Profesora de Educación Musical - Especialista en Dirección Coral	-	-	-
		15:00 - 15:30	Entrevista	Madre de niña participante en Programa de Coral Infantil	Milton Castillo	X	
		15:30 – 16:30	Observación	Clase de Programa de Iniciación Musical (orquesta de papel)	Kehiry Segura		X
					Linochka Davis		X
27-11-18	Universidad Latina, David	10:00 – 11:00	Entrevista	Enlace de PNUD en Gobierno Local de David	--	-	-
	Escuela de Bellas Artes de Municipio de David, Chiriquí	11:00 – 12:00	Entrevista	Psicóloga – Municipio de David	Magda Espinoza		X
		13:00 – 13:30	Entrevista grupal	Profesora de Educación Musical - Especialista en Iniciación Musical	Yulisa		X
				Asistente – Iniciación Musical	Xiomara González		X
		13:30 – 14:00	Entrevista	Encargada de administración Escuela Municipal de Bellas Artes de David	Mayuli Famanía		X
		14:00 – 14:30	Grupo focal (mujeres)	Madres de niños y niñas de iniciación musical – propedeúico	Libsa Morales		X
					Cindhy Gómez		X
					Eimys Acosta		X

					Maritza Pineda		X
					Yeilin Navarro		X
		14:30 – 15:00	Observación	Clase de Programa de Iniciación Musical (propedeúico)	--	-	-
		15:00 – 15:30	Grupo focal (mujeres)	Madres de niños y niñas de iniciación musical – orquesta de papel	Yetza Patricia Rios		X
					Guadalupe Moreno Hernández		X
					Darolis Nadeth Candanedo		X
					Noelia González Rivera		X
15:30 – 16:00	Observación	Clase de Programa de Iniciación Musical (orquesta de papel)	--	-	-		
29-11-18	--	08:00 – 05:00		Tiempo para sistematizar, analizar la información y prepara presentación			
30-11-18	PNUD	09:00 – 12:00		Reunión informativa y conclusiones de la evaluación con personal del PNUD y del Proyecto Red de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá			
					TOTAL	15	47
						24%	76%
						62	

Anexo 4 – Listado de personas consultadas

Institución / Territorio	Actor	CARGO / RESPONSABILIDAD	NOMBRE Y APELLIDOS
INAC	INAC	Directora General - INAC	Janelle Davidson
	INAC-Red	Director de la Red - INAC	Dino Nugent
	INAC-Red	Asistente Ejecutiva del Director de la Red - INAC	Anya López
	INAC-Red	Coordinadora Académica Nacional de La Red	Maried Quintana
	INAC-Red	Coordinadora Nacional en Dirección Coral de La Red	María Rosario Rojas
	INAC-Red	Coordinadora Nacional de Iniciación Musical y Estimulación Temprana	Ingrid Rosales
	INAC-Red	Coordinador de las misiones a Chitré y Aguadulce	José Berdiales
	INAC-Red	Oficial de Administración de Proyecto – PNUD	Xenia De León
PNUD	PNUD	Representante Residente Adjunto a.i. - PNUD	Benigno Rodríguez
	PNUD	Oficial de Programa de Voz y Democracia - PNUD Panamá	Patricia Pérez
	PNUD	Asociada de Programa Voz y Democracia - PNUD	Annie Ramos
	PNUD	Oficial de Administración de Proyecto - PNUD	Xenia De León
	PNUD	Especialista en Seguridad Ciudadana y Prevención de Violencias - PNUD	Gloria Manzotti
	PNUD	Oficial de Género - PNUD	María Fernández Trueba
	PNUD	Especialista en Planificación, Seguimiento y Evaluación - PNUD	Irina Madrid
BANESCO	BanESCO	Gerente de Responsabilidad Social - BANESCO	Lucía Freites
Guna Nega	Beneficiarios-comunitarios	Director - Escuela de Primaria Kuna Nega	Catalino López
	Beneficiarios-comunitarios	Maestra de Pre-Kinder - Escuela Kuna Nega	Scheila Carrasquilla
	Beneficiarios-familiares	Madre de niña pre-kinder / Programa iniciación musical	Gabriela González
	INAC-Red	Profesor – Dirección Coral	Evelio Calvo
	INAC-Red	Profesora de Iniciación Musical	Nayla Martínez
	INAC-Red	Profesor de Iniciación Musical	Jubal Calvo
Aguadulce	Beneficiarios-familiares	Familiares de estudiantes	Lucero Serrano
	Beneficiarios-familiares	Familiares de estudiantes	Juan Salinas
	Beneficiarios-familiares	Familiares de estudiantes	Doralys de Filo's
	Beneficiarios-familiares	Familiares de estudiantes	María Sivillano
	Beneficiarios-familiares	Familiares de estudiantes	Antonio
	Beneficiarios-estudiantes	Monitora de Programa de Iniciación musical	Talia Justavino
	Beneficiarios-estudiantes	Monitora de Programa de Iniciación musical	Lizbeth Valderrama
	Beneficiarios-estudiantes	Monitora de Programa de Iniciación musical	Yasley Vergara
	Beneficiarios-estudiantes	Estudiantes de Programa Orquesta (viola)	José Fernando García
	Beneficiarios-estudiantes	Estudiantes de Programa Orquesta (flauta)	Cesar Pinzón
	Beneficiarios-estudiantes	Estudiantes de Programa Orquesta (oboe)	María Herrera
	Beneficiarios-estudiantes	Estudiantes de Programa Orquesta (violín)	Carla Salina
	Beneficiarios-estudiantes y docente	Asistente en Educación Musical - Especialista en Dirección Coral	Ana Lombardo
	Beneficiarios-estudiantes y	Asistente en Orquesta – Estudiante de Programa Orquesta	Jovanis Torres

	docente		
	INAC-Red	Coordinador General, Módulo en Aguadulce	Bairon Marchan
San Miguelito	INAC-Red	Coordinador General, Módulo en San Miguelito	Hipólito Villarreal
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Benancia Marín
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Lizbeth Samuels
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Inés de Castillo
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Vielka Robert
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Yanelly Preciado
	Beneficiarios-estudiantes	Estudiantes de Programa Orquesta (saxofón)	Azucena Pineda
	Beneficiarios-estudiantes	Estudiantes de Programa Orquesta (flauta y violín)	Fernando Sánchez
	Beneficiarios-estudiantes	Estudiantes de Programa Orquesta (flauta transversal)	Andrea Montenegro
	Beneficiarios-estudiantes	Estudiantes de Programa Orquesta (clarinete)	Marichellie Rodríguez
	Beneficiarios - comunidad	Pastor Iglesia Luterana – líder comunitario	Milton Castillo
Colón	Beneficiarios - municipios	Director de Cultura - Municipio de Colón	Abel Aronategui
	Beneficiarios-estudiantes y docente	Profesora en Educación Musical - Especialista en Dirección Coral	Kehiry Segura
	Beneficiarios - familiares	Madre de niña participante en Programa de Coral Infantil	Linochka Davis
David	PNUD	Enlace de PNUD en Gobierno Local de David – Proyecto Prevención de Violencias	Magda Espinoza
	Beneficiarios - municipios	Psicóloga – Municipio de David	Yulisa
	Beneficiarios-estudiantes y docente	Profesora de Educación Musical - Especialista en Iniciación Musical	Xiomara González
	Beneficiarios-estudiantes y docente	Asistente – Iniciación Musical	Mayuli Famanía
	Beneficiarios - municipios	Encargada de administración Escuela Municipal de Bellas Artes de David	Libsa Morales
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Cindhy Gómez
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Eimys Acosta
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Maritza Pineda
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Yeilin Navarro
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Yetza Patricia Ríos
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Guadalupe Moreno Hernández
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Darolis Nadeth Candanedo
	Beneficiarios - familiares	Familiares de estudiantes	Noelia González Rivera

Anexo 5 – Documentos y fuentes revisadas

Documentos

- Gobierno de la República de Panamá. Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2015-2019 “Un solo país”. Diciembre 2014
- Política Pública de Juventud de Panamá (2004)
- PNUD Panamá. Marco de Asistencia de Naciones Unidas en Panamá (MANUD 2016-2020)
- PNUD Panamá. Documento de Programa de País PNUD-Panamá (CPD 2016-2020)
- PNUD Panamá. Plan de Acción del Programa de País entre el Gobierno de la República de Panamá y PNUD (2016-2020)
- PNUD Panamá. ROAR Panamá 2017.
- PNUD Panamá. Teoría de Cambio del CPD 2016-2020.
- PNUD Panamá. Teoría de Cambio Outcome 4: Progreso acelerado en la reducción de las brechas de desigualdad de género y el empoderamiento de las mujeres panameñas. Diciembre, 2014.
- PNUD. Guía de cómo clasificar el marcador de género.
- PNUD Panamá. Informe Nacional de Desarrollo Humano Panamá 2014. El futuro es ahora: primera infancia, juventud y formación de capacidades para la vida. Panamá
- Naciones Unidas. Resolución A RES/53/243 de 6 de octubre de 1999. Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz
- INAC. Resolución Nº 219-16DG/DAJ de 12 de Julio de 2016 del Instituto Nacional de Cultura (INAC) se constituye la “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá, siendo un “proyecto institucional”
- PNUD Panamá. Documento de proyecto (PRODOC) PS 96820 “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá”
- La Red. Presentación power point del Proyecto “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá” 2016
- Proyecto. Plan Operativo Anual 2018
- Proyecto. Informe Anual 2017 y 2018
- Proyecto. Informe Semestral (primer semestre – 2018)
- Proyecto. Listado Excel de programas musicales en funcionamiento de La Red, 2018. Elaborado por Xenia de León. Noviembre, 2018.
- Proyecto. Listado Excel de equipo docente y administrativo de La Red, 2018. Elaborado por Xenia de León. Noviembre, 2018.
- Proyecto. Actas de reuniones de la Junta de Proyecto
- Acuerdo de Alianza Estratégica entre INAC y CAF y Adenda.
- Borrador del Memorando de Entendimiento entre PNUD, INAC y el Municipio de David.
- Convenio entre INAC, Banesco y PNUD.
- Convenio de Cooperación Cultural nº 014-2016 entre INAC y FUNSINCOPA
- Convenio de Cooperación Cultural nº 017-2016 entre INAC y FUNDAMOA
- Convenio de Cooperación Cultural nº 023-2016 entre INAC y Municipio de San Miguelito
- Borrador Memorando de Entendimiento entre el INAC y el Municipio de Panamá

- Plan para la fortalecimiento y sostenibilidad de la Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá, 2018-2019. Elaborado por Estratego.
- Programa de Iniciación Musical y Estimulación Temprana de La Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá. Elaborado por Ingrid Lisett Rosales Aragón.
- Planificación técnica 2018. Programa Coral de La Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá. Elaborado por María Rosario
- Calendario Académico de La Red. Año 2018. Elaborado por Maried Rojas. Coordinadora Académica.
- Convocatorias y Términos de Referencia para contrataciones individuales del personal de La Red.
- Ficha de observación a docentes por parte de la coordinación académica. Elaborado por Maried Rojas. Coordinadora Académica.
- Planillas para asistencia, registro de actividades, planificación y evaluación: asistencia de docentes; asistencia de estudiantes a clases grupales; asistencia de estudiantes; evaluación y asistencia de estudiantes a clases individuales; diario de actividades; evaluación de estudiantes; planilla de inscripción; planificación de clases instrumentales; planificación detallada de ensayo; planificación general; planificación de clases. Elaborado por Maried Rojas. Coordinadora Académica.
- Guía para llenado de plantillas. Elaborado por Maried Rojas. Coordinadora Académica.
- Informe de Observaciones. Módulo de San Miguelito. Julio 2018.
- Informe de Observaciones. Módulo de Aguadulce. Octubre 2018
- Borrador de Reglamento interno de estudiantes (programa orquestal) – módulos de La Red.
- Planes de Estudio de Instrumento. Material de Fundamusical Bolívar.
- PNUD Venezuela (2015). Prácticas ejemplares en inclusión social y cultura de paz: Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela. Cuadernos de Desarrollo Humano. Venezuela.
- CAF. Programa Música para Crecer, una iniciativa de CAF: Juntos transformamos vidas.
- CAF. “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá, un semillero de músicos que sigue floreciendo” Publicado 24 septiembre de 2017.

Videos

- Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá programa Insigne del Instituto Nacional de Cultura - INAC. <https://youtu.be/mnTtPX0F1FY>
- Canal de YOUTUBE PNUD Panamá. <https://www.youtube.com/user/UNDPPANAMA/videos>
- Programa de Iniciación Musical
https://youtu.be/TQCb04_D6OM
https://youtu.be/M1Xn_88XexU
https://youtu.be/DrVVP_sz_60
- Programa Coral Taller con Profesores Internacionales <https://youtu.be/TaBS0E8ZXHM>
- Programa Orquestal Talleres de fin de semana Aguadulce <https://youtu.be/IOZPJQoNBI>
- Programa Coral Taller con Profesores Internacionales <https://youtu.be/KKlztNhS0c>
- Video Pesantez <https://www.youtube.com/watch?v=o7U2mM8SaCw>
- Banesco Video Orquestas
<http://www.contigohoy.com/la-red-de-orquestas-panama/>
<https://youtu.be/kqql7xLwc8o>

Páginas Web

- INAC. <http://www.inac.gob.pa>
- PNUD Panamá. <http://www.pa.undp.org>
- PNUD Venezuela. <http://www.ve.undp.org>
- Banesco Panamá. <https://www.banesco.com.pa>
- Ministerio de Educación de Panamá. Reunión del Consejo de Ministros de la Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. Publicado 4 octubre de 2017.
http://www.meduca.gob.pa/prensa/Reunion_Consejo_Ministros_Coordinacion_Educativa_y_Cultural_Centroamericana
- Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). Gobierno de la República de Panamá. <https://www.mides.gob.pa>
- Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNIAF). Gobierno de la República de Panamá. <http://www.senniaf.gob.pa>
- Programa de Cooperación Iberoamericana “Iberorquestas Juveniles”, adscrito a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). <https://www.iberorquestasjuveniles.org>
- CAF. <https://www.caf.com>
- Fundación Nacional Batuta, Colombia. <https://www.fundacionbatuta.org>
- Fundación Musical Simón Bolívar de Venezuela. <http://fundamusical.org.ve>
- Fundación para la Acción Social por la Música. España. <https://accionesocialporlamusica.es>
- Red de Organizaciones Musicosociales. <http://www.redomi.org>
- Programa musicosial “Da La Nota”. Madrid, España. <http://dalanota.com>

Redes Sociales

- PNUD Panamá: twitter, Facebook
- INAC: Facebook, instagram

Anexo 6 – Marco de Resultados

Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional]: 2.2: Para 2020, el Estado contará con un sistema más eficaz de prevención y atención amplia en todos los tipos de violencia, incluida la de género, para la administración de justicia y la aplicación de estrategias de seguridad pública, respetando los derechos humanos y la diversidad cultural.							
Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional], incluidos las metas y la línea de base: Número (#) de medidas aplicadas en la Estrategia nacional de seguridad pública para prevenir la violencia.							
Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: Mejora del nivel de respuesta institucional para la seguridad ciudadana y la mediación en conflictos							
Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: “Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá PS00096820”							
Productos	Indicadores	Meta				Resultados conseguidos	Observaciones de la evaluadora
		2016	2017	2018	Final		
Producto 1 Módulos de Orquestas infantiles y juveniles	# de Módulos creados	1	1	-	2	2	Se han establecido 2 módulos piloto en distrito de San Miguelito (Provincia de Panamá) y en distrito de Aguadulce (Provincia de Coclé)

creados y en funcionamiento.	# de Programas en funcionamiento	2	4	4	10	42	<p>Están en funcionamiento un total de 42 programas musicales:</p> <ol style="list-style-type: none"> Programa de iniciación musical y estimulación temprana. Se están desarrollando 11 programas en 6 municipios de 3 provincias, con una participación de 735 niñas y niños en edades entre los 3 y 6 años. Es el programa que tiene mayor cobertura de población beneficiaria. Programa coral. Se están desarrollando 22 programas corales en 8 localidades de 5 provincias y la comarca indígena de Guna Yala, con la participación aproximada de 510 niñas, niños y jóvenes, de edades entre 7 y 25 años. Es el programa que más se ha extendido en el territorio nacional. Programa orquestal. Se está desarrollando un total de 9 programas orquestales en 6 localidades de 4 provincias, logrando una participación aproximada de 329 niñas, niños y jóvenes, de edades entre 7 y 25 años. Es el programa con menor cobertura de población y extensión territorial.
Producto 2 Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá fortalecidos	# de monitores formados desagregados por sexo, que forman parte de La Red	-	36	36	72	No hay datos fiables	<p>Según informe de seguimiento de 2018, durante este último año se han formado un total de 24 monitores. La evaluación solamente ha podido verificar el listado de jóvenes formados en 2018, pero no de los años 2016 y 2017; de manera que, aunque en informe de 2018 se indica que desde que se inició el Proyecto se han formado un total de 99, no se ha podido evidenciar con un listado consolidado del total de monitores formados.</p>

	# de niños y/o Jóvenes (desagregados por edad y sexo) que forman parte de la Red	120	170	170	460	1574	<p>Para el año 2018, las estadísticas reportan un total de 1,574 participantes entre niños, niñas y jóvenes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La población infantil concentra 1,223 estudiantes, de los cuales el 57% son niñas y 43% son niños. • La población juvenil alcanzó un total de 351, con 53% de participación de mujeres y 47% de hombres. • En cuanto al equilibrio de participantes por sexo, hay un 56% de niñas, adolescentes y mujeres jóvenes; y un 44% niños, adolescentes y hombres jóvenes. • Cruzando variables de sexo y edad; la composición del grupo infantil sería de 57% niñas y 43% niños; y en el caso del grupo juvenil de un 53% de mujeres y un 47% de hombres.
Producto 3 Agenda cultural y artística inclusiva desarrollada y promovida	# de Presentaciones y/o actividades culturales y/o artísticas de promoción de la Red de orquestas y coros	4	8	8	20	116	En informe 2018 se comunica un total de 116 presentaciones y/o actividades culturales.

	# de iniciativas de Cooperación Sur-Sur	0	1	2	3	2	<ul style="list-style-type: none"> • Con la Corporación Andina de Fomento (CAF) el INAC firmó un Acuerdo de Alianza Estratégica, en el marco del programa de la CAF “Música para Crecer” • La Red está participando en el Programa de Cooperación Iberoamericana “Iberorquestas Juveniles” • Se destaca la promoción que ha tenido el Proyecto en espacios de cooperación y coordinación regional del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), como el Consejo de Ministros de la Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). En 2017, el Gobierno de Panamá, bajo la Presidencia Pro Témpore del SICA, presentó en la reunión regional del CECC a la Red Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Panamá, “como el proyecto insigne del INAC
	# de Publicaciones relativas a la Red	2	5	5	12	17	Según informe 2018 se han registrado 17 publicaciones a través de diarios de prensa escrita, noticieros, reportajes, videos. También se evidencia una difusión de La Red a través de las páginas web del INAC, PNUD Panamá y Banesco; y la utilización de redes sociales como instagram, Facebook, twitter, para darle mayor eco a las actividades del proyecto.

Anexo 7 – Código ético para evaluadores del UNEG firmado por la evaluadora


Código de Conducta para evaluadores del UNEG
Los evaluadores:
<ol style="list-style-type: none">1. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.2. Deben divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.3. Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.4. En ocasiones, deben revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.5. Deben ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto durante en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.6. Son responsables de su desempeño y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de las limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.7. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

Acuerdo acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre de la evaluadora: **MARÍA JESÚS IZQUIERDO CARBALLO**

Confirmo que he recibido, entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Madrid, 27 de Octubre de 2018



María Jesús Izquierdo Carballo