

Evaluación del Programa
Vientos Musicales
Instituto Estatal de la Cultura de Guanajuato



**Vientos
Musicales**



Evaluación y Propuesta de Indicadores

M. en C. Ana Gabriel Castro Ramírez

Índice

Introducción	2
La importancia de la evaluación.....	4
Primera etapa.....	7
Segunda etapa.....	8
Tercera etapa.....	12
Cuarta etapa.....	14
Uso del tiempo fuera del Programa	14
Uso, acceso y control de los recursos asociados al Programa.....	17
Crecimiento individual y calidad de vida.....	19
Impactos del Programa en las y los beneficiarios	21
Actitudes y habilidades	21
Valores cívicos	25
Sentido de pertenencia	26
Sentido de comunidad	29
Conclusiones sobre las dimensiones de análisis y sus indicadores.....	31
Análisis del modelo pedagógico del Programa	33
El éxito del programa	34
Conclusiones sobre el éxito del programa	36
Análisis de riesgo y áreas de oportunidad	37
Factores de riesgo	38
Áreas de oportunidad	39
Conclusiones sobre las áreas de oportunidad.....	40
Etapa cinco: Propuesta para indicadores de medición para alcance de objetivos.....	41
Organigrama y descripciones de puesto	43
Conclusión sobre la propuesta	87

Introducción

En 2007 inició en el Estado de Guanajuato el Programa conocido como Vientos Musicales, buscando generar espacios de encuentro donde la educación musical es principal motor de cambio en la vida de un sector específico de población: niñas, niños, adolescencias y juventudes que generan a través del aprendizaje de la música espacios donde convergen y se desarrollan, actitudes y habilidades que trasgreden el límite de las aulas y se convierten en agentes de cambio social. El acompañamiento de profesores y profesoras que al pasar del tiempo han aprendido y desarrollado nuevas pedagogías convierte al Programa en un ente de estudio y sujeto a evaluación por la naturaleza de sus recursos económicos.

La conformación de la triada, alumnos y alumnas, profesores y profesoras y padres y madres de familia da razón al esfuerzo que hacen por alcanzar el propósito principal del Programa “contribuir al mejoramiento y transformación de la vida de niñas, niños, adolescentes y jóvenes a través de la formación musical, desde un modelo pedagógico, comunitario y grupal, fomentando la interacción, los valores cívicos, la cohesión familiar y la identidad social”.

El objetivo del presente informe es recabar elementos para evaluar en la dimensión del impacto que causa en la vida los y las beneficiarias al Programa Vientos Musicales del Instituto Estatal de la Cultura, a través de la recaudación de distintas fuentes de información y herramientas metodológicas que permitan entender el impacto de este. El estudio da cuenta del conocimiento y resultado del Programa, así como también incluye un análisis desde la perspectiva de género como objetivo futuro a alcanzar.

El presente documento se organiza en forma de etapas para exponer la teoría en conjunto con la realidad, por esta razón al inicio se aborda la

importancia de los ejes teóricos de la evaluación, tales como: la planeación, la participación de partes interesadas, la comunicación, y por último el seguimiento y evaluación. La primera etapa incluye una descripción de las fuentes de información secundarias que se utilizaron para identificar y entender la operación del programa y hace un llamado a la inclusión de la perspectiva de género como elemento de análisis.

La segunda etapa describe el diseño de las herramientas metodológicas que conformaron el trabajo de campo. La tercera etapa describe cómo se llevó a cabo la aplicación de las herramientas y da cuenta de una breve descripción de la población objetivo, así como rescata la importancia de las demás partes involucradas.

En la cuarta etapa se encuentra el análisis de la información, también se hace alusión a las tres dimensiones que componen el análisis desde la perspectiva de género y abre espacio para el debate de las diferencias con los resultados de la información recabada en campo, con minuciosos apartados que abordan las realidades de las y los beneficiarios.

Finalmente, en la quinta etapa se ubica la propuesta de indicadores de medición para el alcance de los objetivos y explica de forma detallada el proceso de selección de metodología, situación actual y objetivos a trabajar, para cerrar con un par de herramientas que sumen a futuro al éxito, justificación y determinación del Programa.

La importancia de la evaluación

Tomando en cuenta que el objetivo es presentar mejoras reales en las vidas de las personas, en las opciones y oportunidades que tienen, resulta necesario hacer una evaluación para determinar si el planteamiento inicial está siendo dado, cabe aclarar que la fuente metodológica empleada para la evaluación del programa se desprende de la metodología que usa el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo a través del “Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados del Desarrollo” PNUD (2009).

En función de lo anterior, cabe señalar que la planificación y definición del Programa tiene que ver en las posibilidades de éxito de éste, por tanto, cuando los objetivos se diseñan y son debidamente específicos la probabilidad de superar retos importantes en la implementación del programa es menor.

Otro factor en demasía importante para la evaluación y alcance es la participación de las partes interesadas, en cuanto a compromiso, responsabilidad y atención, para el caso que nos ocupa las partes interesadas son: alumnos, alumnas, padres y madres de familia, así como profesores, profesoras y personal de staff.

La comunicación como componente no menos importante ayuda a que las partes interesadas tengan claridad en las expectativas, roles y responsabilidades para poder determinar el punto del alcance, o bien avances y desempeño. El seguimiento y evaluación por su parte hacen lo propio, al tener estos dos elementos el programa se encuentra encauzado, se detectan los problemas a tiempo, es decir, antes de que representen un costo o consecuencia fuerte.

En resumen, sin una planificación y articulación de los resultados que se buscan, no hay manera de supervisar los qué y cómo de la debida

funcionalidad, por tanto, estos cuatro elementos: planeación y definición de programa, participación de las partes interesadas, comunicación y seguimiento y evaluación (PNUD, 2009), constituyen la parte medular para aprender de los retos y éxitos pasados así como, para tomar decisiones con conocimiento de causa, y por ende lograr el objetivo que se representa en la mejora de vida de las personas y ampliar sus posibilidades de elección.

El PNUD (2009), deja muy claro que para tener un seguimiento y evaluación adecuados y, además, unir esto a la planificación es necesario usar una Gestión Basada en Resultados (GBR) que por definición deber ser entendida como un proceso continuo donde existe la retroalimentación, el aprendizaje y las mejoras constantes, el hacer, aprender y mejorar es el ciclo de vida del concepto.

Figura 1: Gestión basada en resultados.



Elaboración propia con base en PNUD (2009).

En medio del análisis es oportuno preguntarse ¿por qué es importante evaluar?, para el PNUD es importante hacerlo para ver el avance hacia el desarrollo humano, porque a través de evidencias y de generar información

objetiva, las evaluaciones permiten a los gestores tomar decisiones y planear de forma estratégica. Cuando las evaluaciones se usan de manera adecuada apoyan en hacer mejoras a los programas, a crear conocimientos y a dirigirse hacia la rendición de cuentas.

Las características que se tomaron en cuenta para esta evaluación son las siguientes: independiente, intencionada, transparente, ética, imparcial, oportuna y útil. Para el caso del Programa Vientos Musicales se determinó una evaluación de los efectos, que debe cumplir con los siguientes componentes:

1. Avance en el logro de los efectos pueden ser efectos inesperados de las actividades planeadas para el logro del propósito principal.
2. Los factores que contribuyen a mostrar los efectos.
3. La contribución del Programa a esos efectos.
4. La eficacia de la estrategia y alianzas para el logro de los efectos.

El proyecto de evaluación para Vientos Musicales de acuerdo con la metodología ya mencionada debe estar encaminado al logro de los resultados, más que a realizar todas las actividades o productos como fueron diseñados en su planteamiento. Solo así se logrará la apropiación del Programa, la promoción del desarrollo de capacidades y el principio de inclusión e incorporación del enfoque de género.

Con la finalidad de evaluar los impactos del programa e incluir la perspectiva de género en el análisis, se llevó a cabo un trabajo en cuatro etapas descritas a continuación.

Primera etapa

La primera etapa fue la revisión de fuentes secundarias de información. A partir de las cuales se identificó la problemática en torno a la evaluación del Programa Vientos Musicales, de inicio se consultó el “Diagnóstico del Programa Vientos Musicales del Instituto Estatal de la Cultura de Guanajuato. Informe final”, para conocer el análisis del programa evaluado en el año 2022.

Sin duda, es un material crítico y propositivo hacia el Programa al proponer acciones concretas en las áreas de oportunidad identificadas; como todo documento es mejorable, en particular en la ausencia de análisis del impacto del Programa en la vida las infancias y juventudes beneficiarias. De tal manera, que los indicadores de impacto elaborados en el presente documento son tratados a través de una perspectiva de género con el propósito de evaluar y, al mismo tiempo, visibilizar las relaciones de género.

La medición de dimensiones cualitativas, en sí mismo, representa un reto metodológico que, al sumarle la condición de género, complejiza su elaboración. Hablar de género va más allá de representar cuantitativamente a la población objetivo en dos grupos, mujeres y hombres. Una forma inicial de abordar temas en torno al género puede ser presentar información segregada por sexo. Sin embargo, un estudio con perspectiva de género es un análisis agudo, sistemático e integral para hacer visible lo socialmente normalizado; en otras palabras, la perspectiva de género facilita al lector y lectora la comprensión de las desigualdades que viven las mujeres por su condición de género.

Por lo que, en un análisis con perspectiva de género se pondera la representación femenina con el objetivo de mostrar las diferencias entre ellas y ellos, para explicar las principales razones estructurales, culturales y

políticas que han invisibilizado sus aportaciones a las sociedades antiguas y modernas.

Existen alternativas metodológicas para la sistematización de información cualitativa y, con ello, construir indicadores que formarán una línea base sólida para la planificación, evaluación y formulación de estrategias para adoptar las directrices necesarias que el programa Vientos Musicales requiere para materializar sus metas. En particular, los indicadores de equidad de género permiten evaluar los cambios cuantitativos y cualitativos que producen los programas o proyectos directamente en la población objetivo (Escalante et al. 1999).

En el presente documento se retoma el concepto de “beneficiario” del Diagnóstico debido a la reflexión entre alumnos y beneficiarios: “Beneficiario resulta un término más adecuado por la naturaleza de la formación que se imparte a partir de un programa público, en contraposición a alumnado que podría asociarse a quien recibe instrucción en una institución educativa” (CorpoCreativo, 2022). Sumado a los indicadores de equidad de género, en lo sucesivo se hará uso del lenguaje inclusivo, por tanto, se usará como sinónimo de beneficiarios, población beneficiaria, infancias, adolescencias y juventudes beneficiarias o las y los beneficiarios.

Segunda etapa

En la segunda etapa, se diseñaron las herramientas metodológicas en forma de cuestionarios con preguntas que recaban información de primera mano con las personas involucradas, directa o indirectamente con el Programa, como población objetivo y docentes, padres y madres de familia respectivamente. Las preguntas como se muestran en la figura 2 Aspectos clave de la iniciativa fueron diseñadas para lograr la triangulación de la información, se hace uso de la metodología de investigación cualitativa

para mayor garantía de validez y credibilidad de los resultados (Aguilar y Barroso, 2015).

Los cuestionarios fueron diseñados y realizados de manera tal que se respetó y protegió los derechos y el bienestar de las personas, por esto se realizaron de manera anónima. A modo de entrevistas grupales se trabajó con dos grupos: padres y madres de familia y los y las beneficiarias. El profesorado por su parte contestó un cuestionario individual.

Las preguntas se agruparon en aspectos clave como se puede ver en la figura 2 para posteriormente agrupar y conformar el análisis de impactos diferenciados y analizados desde una perspectiva de género. El aspecto demanda refiere al conocimiento que se tiene del programa, la necesidad que intenta cubrir, el acceso y las características de la población objetivo a quien intenta llegar. El aspecto beneficiarios/as da cuenta al conocimiento de quiénes son, qué hacían antes y ahora que son parte del programa. Las preguntas de productos y efectos buscan indagar sobre las percepciones de cambios, efectos e identificación en la vida de la población objetivo.

El alcance busca percibir en futuro lo que programa puede generar. La teoría del cambio denota acciones, comportamientos, actividades y recomendaciones para el Programa; las modificaciones al diseño procura rescatar los elementos que ponen en riesgo al Programa percibidos por el grupo de estudio. La pregunta referente a los recursos hace hincapié en la dificultad que pudiera presentarse y finalmente temas transversales deja al descubierto opiniones sobre la gestión de emociones y la percepción de valores.

Figura 2: Aspectos clave de la iniciativa

Aspecto clave	Preguntas planteadas		
	Profesores y profesoras	Niñas, niños, adolescentes y juventudes	Padres y madres de familia
Demanda	¿Identificas cuál es la necesidad que pretende atender el programa?	¿Consideras que los y las niñas tienen la misma oportunidad de estar en vientos musicales?	Ingreso promedio mensual
	Describe la necesidad que identificas	¿Cuántos días a la semana asistes a clases de música?	Jefe/jefa de familia
Beneficiarios/as	¿Quiénes se benefician del programa directamente?	¿Cuentas con el apoyo de tu familia para asistir a las clases y los conciertos?	¿Qué actividades hacía su hijo/a en sus tiempos de ocio, antes de pertenecer al programa?
		Cuéntame, ¿qué actividades haces en tu casa antes de llegar a las clases de música?	¿Qué actividades hace su hijo antes de irse a la escuela?
Productos y efectos	¿Qué impacto consideras que el programa tiene en la vida de los y las alumnas?	¿Qué impacto consideras que la música ha tenido en tu vida?	¿Qué cambios ha notado en la vida de su hijo/a a raíz de su permanencia en Vientos Musicales?
	¿Qué cambios o efectos en la vida de los y las niñas y adolescentes has notado como producto del programa?	¿Qué es lo que más te gusta de pertenecer a vientos musicales?	
Alcance	Consideras que el programa es una herramienta para profesionalizarte en la música o las artes	¿Qué profesión te gustaría escoger?	
	¿Qué debe lograr el programa para que sea considerado exitoso?		
Teoría del cambio	¿Qué actividades, acciones o comportamientos llevas a cabo para generar el cambio a través de tu función?	¿Cómo consideras que es tu desempeño escolar?	Recomendaciones al programa
		Antes de pertenecer a vientos musicales, ¿qué hacías en tus tiempos libres?	¿Qué hace ahora su hijo/a en el tiempo de ocio?
Modificaciones al diseño	¿Cuáles para ti son los factores de riesgo por los que el programa pudiera fracasar?	¿Por qué motivos dejarías de asistir a las clases de música?	¿Cómo evalúa la calidad de las clases de música?
	¿Qué cambios ha presentado el programa en tiempo que has estado en él?		¿Qué es lo que usted más destaca del programa?
Recursos	¿Es suficiente el tiempo, las habilidades y los recursos financieros para que el programa pueda lograr el propósito?		
Temas transversales	¿Qué valores fomenta el pertenecer al programa?	¿Qué valores has aprendido estando en vientos musicales?	¿Qué valores considera que su hijo/a ha adoptado desde su integración a Vientos Musicales?
	De forma personal, enuncia tu propósito de pertenecer al programa y a dónde te gustaría llegar.		¿Cómo me hace sentir que mi hijo/a pertenezca a Vientos Musicales?

Elaboración propia con base en PNUD (2009)

Estas preguntas dan información para saber de qué forma las personas, la familia y la comunidad se ven trastocadas y por supuesto cómo sus vidas han sido afectadas (positiva o negativamente). Por tanto, los productos del programa o proyecto, dice PNUD (2009) están siempre conectados de forma directa a un efecto, en algunos casos puede que se vincule con más de un efecto como se presentará más adelante en la exposición de la información recabada en el trabajo de campo.

Como se puede ver en la figura 2, algunas preguntas tienen el interés de incorporar la perspectiva de género, este es un proceso de evaluación de implicaciones para hombres y mujeres en todas las áreas y niveles. Igual de importante es mencionar que existe un grupo de preguntas que arrojan datos primarios que la evaluadora observó y recabó directamente de las partes interesadas sobre su experiencia con el programa y éstas hacen alusión a los valores, actitudes, opiniones, comportamientos, conocimientos y motivaciones.

Pero ¿y para qué sirve el trabajo en campo en términos de seguimiento y evaluación de un programa?, buena pregunta, el trabajo o visitas a campo sirve para validar los resultados presentados por el programa, es esencial para para ver los efectos. Una visita de campo acompañada de los y las involucradas es a menudo una forma eficiente de obtener una fotografía más completa de los avances en materia de impactos y efectos. Asegurarse que las y los beneficiarios están involucrados y que participan en la definición y visibilidad de las necesidades.

Al visualizar los cambios que se quieren obtener, se trabaja para que las partes interesadas tengan una visión clara, realista y consensuada de cómo deben cambiar positivamente las cosas y el periodo de tiempo en que se asume debe pasar ese cambio, más allá de centrarse en cómo podría

mejorar la situación y el alcance del programa, así como los frutos a las y los beneficiarios directos.

Tercera etapa

La tercera etapa permitió la interacción presencial con tres grupos cruciales del Programa: la población beneficiaria, el cuerpo docente y los y las madres de familia. Con cada grupo, la especialista en temas de género recopiló la percepción de las personas relacionadas con el Programa.

Es decir, en el caso de las y los beneficiarios representan la población objetivo del programa que, sin su voz no puede ser posible dar cuenta de las transformaciones y mejoramiento que el éste ha representado en sus vidas. Es la fuente principal y primaria de información que, mediante entrevistas grupales, se recopiló información de una muestra de 58 personas beneficiarias, de las cuales 45% son mujeres y 55% hombres, en un rango de edad de 7 a 24 años.

Algunas particulares de la población entrevistada beneficiaria de Vientos Musicales se muestran en seguida: la edad oscila entre 7 a 24 años; la edad promedio es de 16 años en mujeres y 18, en hombres. Es decir, se encuentran en edad adolescente; por ello, el análisis se realiza priorizando la adolescencia.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, por sus siglas en inglés, 2015) define la adolescencia como el período de transición entre la infancia y la edad adulta; en México se reconoce a la adolescencia en personas de edad entre 10 a 19 años.

Es una etapa crucial debido a que las experiencias, conocimientos y aptitudes adquiridas en ella tienen implicaciones en la vida adulta. Es también, un período en el que se empieza a construir la identidad propia, en el que se buscan relaciones afectivas y autonomía (Rodríguez et al.,

2017). En esta etapa ocurren muchos cambios biológicos, psicológicos y sociales; y, finalmente se aprenden, refuerzan y establecen roles de género que desempeñarán en la adultez.

La Organización Mundial de la Salud (2015; citado en Rodríguez et al., 2017) define al género como:

"aquello considerado por la sociedad sobre cómo hombres y mujeres deben desenvolverse, cuáles son sus roles y cómo son las relaciones entre sí, considerando que lo que se espera de uno y otro género varía de una cultura a otra y puede cambiar con el tiempo; además, se reconoce que no todas las identidades encajan en las categorías binarias de masculino o femenino."

El uso del tiempo en torno al Programa permite observar que tanto mujeres como hombres realizan actividades tradicionales de género, es del interés de este análisis destacar aquellas que se consideran atípicas.

Es de relevancia, también, la percepción de los padres y madres de familia, en quienes las y los beneficiarios reconocen un apoyo fundamental en su paso por el Programa. Este segundo grupo es un observador y vigilante de los cambios que sus descendientes han experimentado. La entrevista grupal se realizó 23 madres y padres de familia, de los cuales 74% mujeres y 26 % hombres.

Cabe señalar que, la percepción de las y los docentes es fundamental para engranar las piezas del rompecabezas analítico, ellas y ellos impulsan en gran parte, con su práctica a través de la música, la materialización del objetivo que persigue Vientos Musicales, tales como la formación de habilidades musicales, la transmisión de valores y el sentido de pertenencia que en conjunto logran la consolidación de grupo y comunidad.

Cuarta etapa

En la cuarta etapa está el análisis de la información recopilada de los cuestionarios que fue sistematizada y analizada usando métodos de estadística descriptiva. Además, se presenta una propuesta de sistematización expresada en indicadores de equidad de género atendiendo al objetivo general del programa:

“...contribuir al mejoramiento y transformación de la vida de niñas, niños, adolescentes y jóvenes a través de la formación musical, desde un modelo pedagógico, comunitario y grupal, fomentando la interacción, los valores cívicos, la cohesión familiar y la identidad social”; en cuya sección se presentan los indicadores de equidad de género con la información de las infancias y juventudes desagregada en tres grandes dimensiones...” Periódico Oficial (2022).

En este contexto, se delimitaron tres dimensiones de análisis de género que permiten abordar los roles y además permiten el acercamiento a una propuesta de indicadores con perspectiva de género, se presentan a continuación.

Uso del tiempo fuera del Programa

Este enunciado hace alusión a aquellas actividades que visibilizan los roles de género realizados por mujeres y hombres, que con el paso del tiempo consolidan la identidad de género en la vida adulta. Son, entonces, las actividades reportadas por las y los beneficiarios que hacen antes de asistir a clases de música; y las maneras de ocupar su tiempo antes de pertenecer al Programa, que posiblemente, continuarían realizando sino fueran parte de Vientos Musicales.

Los indicadores identificados en la figura 3 muestran que el tiempo para descanso por parte de las mujeres es menor al de los hombres; ya que el 15% de ellas reconocen descansar o dormir antes de su horario habitual de

clases de música. En cambio, 19% de varones reportan usar tiempo para descanso antes del inicio de las clases de música, un porcentaje ligeramente mayor.

En cuanto a la participación en las tareas domésticas la diferencia es muy poca. Posiblemente porque estas diferencias aún no logran ser visibilizadas, sin embargo conforme avanzan los indicadores es necesario tomar en cuenta que antes de pertenecer al Programa un 12% de mujeres tenían actividades relacionadas con la música a diferencia de los hombres con un 16%; sin embargo, un factor que llama la atención es que antes de pertenecer al Programa menos de la mitad de las mujeres destinaban su tiempo al descanso, de forma aún más acentuada solo el 15% de la beneficiarias destinaba su tiempo al juego a diferencia de los hombres que indican hacerlo en un 50%.

Otra particularidad que cabe mencionar es que únicamente las mujeres antes de pertenecer al programa se involucraban en actividades reconocidas en los roles tradicionales como masculinas ya que el 12% de las entrevistadas practicaba karate, a diferencia de los hombres, ninguno participaba en actividades espacios relacionados de forma esencial a las mujeres.

En cuanto al desempeño escolar, se puede constatar como los y las beneficiarias presentan notas altas en sus calificaciones, incluso se observa este indicador 30% más alto en las mujeres, solo el 3% de los hombres entrevistados no presentan cambios en este rubro.

Figura 3: Indicadores de equidad de género: dimensión uso del tiempo fuera del programa

Dimensión de análisis	Dimensión de Vientos Musicales	Nombre de indicador de Vientos Musicales	Indicador cuantitativo
Uso del tiempo fuera del Programa	Actividades realizadas previas a las clases de música	% de mujeres que usan su tiempo en descanso	15%
		% de hombres que usan su tiempo en descanso	19%
		% de mujeres que usan su tiempo en tareas domésticas	23%
		% de hombres que usan su tiempo en tareas domésticas	22%
	Uso del tiempo antes a pertenecer al Programa	% de mujeres que participaban en actividades relacionadas con la música	12%
		% de hombres que participaban en actividades relacionadas con la música	16%
		% de mujeres que usaban su tiempo en descanso	19%
		% de hombres que usaban su tiempo en descanso	41%
		% de mujeres que jugaban por esparcimiento	15%
		% de hombres que jugaban por esparcimiento	50%
		% de mujeres que hacen actividades no tradicionales (karate)	12%
		% de hombres que hacen actividades no tradicionales (danza)	0%
	Desempeño escolar	% de mujeres con excelente calificación (9 y 10)	77%
		% de hombres con excelente calificación (9 y 10)	47%
		% de mujeres con buena calificación (8)	23%
		% de hombres con buena calificación (8)	50%

Elaboración propia con base en cuestionarios (2023)

Uso, acceso y control de los recursos asociados al Programa

Se reconocen como los factores que favorecen el acceso y goce del Programa por parte de la población beneficiaria diferenciadas por género, tales como, su percepción de igualdad de oportunidades para acceder al Programa, el tiempo destinado a clases de música, la antigüedad en el programa y el apoyo familiar.

En la figura 4 llama la atención que todas y todos los entrevistados reconocen igualdad de oportunidades de acceso al Programa, tanto para mujeres como para hombres. En cuanto al abordaje de este apartado pocas diferencias se muestran ya que el uso, acceso y control al Programa es percibido equitativo por ambos grupos de estudio, incluso, en el tiempo destinado a la música el indicador muestra un ligero incremento en las mujeres, al igual que en el indicador de antigüedad en el Programa, producto relacionado con la permanencia y el gusto por la música como se verá en los impactos mencionados más adelante.

Si bien, las clases representan un espacio de convergencia y esparcimiento cabe señalar un factor que llama la atención y es que a diferencia de las mujeres que el total de las entrevistas cuentan con el apoyo de su familia, en los hombres el 3% menciona no sentirse apoyado por su familia, lo que da indicios a un necesario trabajo sobre el abordaje de la perspectiva de género haciendo visible y reconociendo las necesidades de las personas y la segregación social que refiere al llamado de las actividades propias de cada género.

Figura 4: Indicadores de equidad de género: dimensión uso, acceso y control de recursos

Dimensión de análisis	Dimensión de Vientos Musicales	Nombre de indicador de Vientos Musicales	Indicador cuantitativo
Uso, acceso y control de recursos	Igualdad de oportunidades de acceso al Programa	Percepción de mujeres ante la igualdad oportunidad de acceso al Programa	100%
		Percepción de hombres ante la igualdad oportunidad de acceso al Programa	100%
	Tiempo musical	Horas promedio a la semana que mujeres asisten al Programa	2.6 horas
		Horas promedio a la semana que hombres asisten al Programa	2.5 horas
	Antigüedad en el programa	Años promedio de mujeres en el Programa	4 años
		Años promedio de hombres en el Programa	3.6 años
	Apoyo familiar	Porcentaje de mujeres apoyadas por la familia	100%
		Porcentaje de hombres apoyados por la familia	97%

Elaboración propia con base en cuestionarios (2023)

Crecimiento individual y calidad de vida

Esta dimensión incluye los cambios tangibles diferenciados por género, es decir, representa las autopercepciones de las y los beneficiarios en relación con el impacto que el Programa ha propiciado en sus vidas visto en retrospectiva, antes de ser beneficiarios/as, y en una proyección a mediano o largo plazo, dependiendo de la edad actual, al momento elegir una profesión; los valores cívicos adquiridos o reforzados en su paso por el Programa; los aspectos que influyen en su permanencia y pertenencia al Programa y los motivos hipotéticos que podrían propiciar la deserción.

En la figura 5 se muestran indicadores identificados por las y los beneficiarios del programa que dan cuenta a la teoría del cambio, a las modificaciones al diseño que el Programa debe atender y finalmente toca temas transversales, desde dos posiciones, el pasado y el presente. Justo en este apartado comienza el desgane de los impactos y efectos que el Programa presenta en la vida de los y las beneficiarias. En lo sucesivo se abordarán distintas áreas de análisis con la finalidad de contemplar y exponer de manera detallada a través de la perspectiva de género los resultados.

Se abordarán las 5 dimensiones de indicadores formuladas para Vientos Musicales a partir del testimonio de las partes interesadas, es dimensiones son: impacto de la música en la vida, elección de carrera universitaria, valores humanos adquiridos o reforzados, permanencia y pertenencia al programa y motivos de abandono.

Figura 5: Indicadores de equidad de género: Crecimiento individual y calidad de vida

Dimensión de análisis	Dimensión de Vientos Musicales	Nombre de indicador de Vientos Musicales	Indicador cuantitativo
Crecimiento individual y calidad de vida	Impacto de la Música en la vida (retrospectiva)	Percepción de mujeres que siente mayor confianza desde que pertenecen al programa	15%
		Percepción de mujeres en una mejora en la socialización	73%
		Percepción de hombres en una mejora en la socialización	50%
		Percepción de mujeres en una mejora en gestión de emociones	27%
		Percepción de hombres en una mejora en gestión de emociones	13%
	Elección de carrera universitaria (proyección)	Porcentaje de mujeres que se profesionalizarán en la música	38%
		Porcentaje de hombres que se profesionalizarán en la música	34%
	Valores humanos adquiridos o reforzados	Percepción de las mujeres ante la responsabilidad	69%
		Percepción de las mujeres ante la tolerancia y paciencia	31%
		Percepción de los hombres ante el respeto	81%
		Percepción de los hombres ante la solidaridad y trabajo en equipo	28%
	Permanencia y pertenencia al Programa	% de mujeres para las que el programa representa una oportunidad para conocer nuevos lugares	35%
		% de mujeres que el programa les ayudado a mejorar sus habilidades de socialización	73%
		% de hombres que el programa les ayudado a mejorar sus habilidades de socialización	50%
		% de hombres que permanecen por el gusto a la música	63%
	Motivos de abandono al Programa	Principal motivo de abandono (ambos géneros) Falta de tiempo	92%

Elaboración propia con base en cuestionarios (2023)

Impactos del Programa en las y los beneficiarios

En relación con el impacto del Programa en la vida de la población beneficiaria, es muy diverso. Todas las respuestas son positivas, incluso, alrededor de la tercera parte respondieron de forma generalizada “efectos positivos” (35% de mujeres; 25% de hombres). Para el análisis, se identificaron 24 aspectos en los que perciben cambios sustantivos, a éstos se les reconoce como actitudes y habilidades.

Actitudes y habilidades

De acuerdo con Juslin y Sloboda (2010; citados en Citado en Soler y Oriola 2019) el uso de la música, sobre todo durante la adolescencia, tiene efectos emocionales:

“La música es capaz de provocar, evocar e intensificar respuestas afectivas similares a las que se experimentan con cualquier otro tipo de emoción de carácter utilitario. Además, la música puede desencadenar escalofríos, tranquilidad, relajación, estímulo, alegría, etc., contribuyendo de esta forma a la mejora del estado de ánimo y al bienestar personal...” (Oriola y Gustems, 2016; citados en Citado en Soler y Oriola 2019).

La gestión de las emociones es uno de los impactos identificados por ambos géneros; 27% de las mujeres dicen que el Programa ha impacto al mejorar su gestión de las emociones, el 13% de hombres reconoce haber sido impactado en el mismo sentido. Un profesor ejemplifica lo anterior haciendo referencia a una beneficiaria de 7 años: *“cuando llegó al programa, su reacción a equivocarse era llorar o enojarse. Ahora lidia mejor con la frustración, y se relaciona de forma más amigable con sus compañeros”* Entrevista docente (2023). Un padre de familia resume la gestión de emociones de su hija: *“Está un poco más relajada y platica más con la familia”* Entrevista a padre de familia (2023).

En la vida adolescente es crucial el establecimiento y consolidación de relaciones interpersonales, por tanto, el sentido de pertenencia a un grupo de amigos es fundamental para el desarrollo socioemocional de las adolescencias (Soler y Oriola, 2019).

Lo anterior, se confirma con los indicadores de crecimiento individual y calidad de vida. Las dimensiones *impactos* y *valores* representan los cambios o transformaciones conmensurables que la población beneficiaria identifica en su vida a partir del Programa, en el cual las adolescencias han podido aprender o fortalecer habilidades musicales y valores cívicos, que, si bien podrían adquirir en otros espacios, los reportan asociados al espacio que representa la música. A continuación, en la figura 6 se muestran los impactos y valores reportados y segregados por género.

Figura 6: Actitudes y habilidades desarrolladas

Actitudes/habilidades	Femenino	Masculino
Apoyo escolar*	-	3%
Cambio de perspectiva	4%	-
Cambios en sí misma	4%	-
Concentración	-	3%
Confianza	15%	6%
Creatividad	-	6%
Disciplina	35%	16%
Espacio seguro*	4%	-
Esparcimiento*	-	3%
Felicidad*	-	6%
Gestión de emociones	27%	13%
Habilidades musicales	12%	6%
Hábitos	4%	6%
Inherente a su persona*	4%	-
Inteligencia	-	3%
Motivación	-	3%
Nuevos conocimientos	15%	6%
Ordenado	-	3%
Pertenencia*	4%	-
Positivo	35%	25%
Socialización	31%	22%
Trabajo en equipo	4%	-
Viajar*	12%	3%
Vocación*	35%	16%

Elaboración propia con base en cuestionarios (2023)

Nota: las palabras identificadas con el símbolo * no se reconocen como actitudes ni habilidades, pero, son aspectos importantes identificados por las adolescencias y a razón de ello se incluyen.

En la figura anterior, se observa que la suma del porcentaje de respuestas es mayor al 100%, debido a que las y los adolescentes mencionaron más de un impacto. Si bien, se comparten impactos entre ambos géneros, también se pueden apreciar diferencias significativas; por ejemplo, en las mujeres los principales impactos se reflejan en haber encontrado en la música una vocación profesional y en una mejora en habilidades de socialización y hábitos asociados a la disciplina. De esta última, suele ser un atributo asociado a las mujeres, y se observa que, al parecer, en la adolescencia se consolida. En los hombres, se observan los mismos impactos en menor

proporción. Al parecer, en los hombres los impactos se presentan de forma diversificada.

El impacto de la música a largo plazo puede observarse al momento en que las adolescencias reportan haber encontrado su vocación vinculada a ésta, a tal grado que podrían profesionalizarse en el área a través de cursar una licenciatura en música, cabe señalar que las mujeres presentan una mayor tendencia a la profesionalización musical.

En algunos casos, docentes reportan una estrecha relación que ciertos beneficiarios mantienen con la música en la actualidad. Por ejemplo, una profesora afirma que hay adolescentes que, además de tomar clases de música, componen canciones; otro profesor afirma que algunos beneficiarios, sin mencionar género, trabajan tocando instrumentos. Lo anterior, es confirmado por una madre de familia, de la siguiente manera: *"...me encanta ver que hagan lo que les gusta, es muy emocionante verlos participar en los conciertos, el [hijo] mayor ya gana dinero con lo que ha aprendido."* Entrevista con madre (2023).

Los impactos positivos también se reflejan en las madres y padres de familia, de forma indirecta al percibir la evolución de habilidades musicales y psico-sociales en sus descendientes, de una manera directa al "contagiarse" de la inercia generada por el ciclo virtuoso de bienestar vinculado a la música, un padre de familia expresa lo anterior, de esta manera:

"Me siento muy contento que mis hijos estudien música, porque es algo muy bueno, incluso hasta a mí me contagiaron ese gusto por la música; sé que la música es buena para ellos y su desarrollo personal. Me siento feliz cuando vengo por ellos porque salen muy contentos, me platican lo que han aprendido y qué van a hacer." Entrevista a padre (2023).

Hablar de bienestar es complejo debido a su discusión teórica, para esta evaluación se retoman las reflexiones de Leiva y cools (2021), quienes toman el concepto de bienestar subjetivo como el resultado de las oportunidades recibidas y la experiencia emocional vivida, de modo que, un mayor estado de bienestar subjetivo está relacionado con una gran cantidad de emociones agradables, la realización de actividades interesantes y satisfacción de la vida (Ascorra et al., 2014; citados en Leiva et al. 2021).

En este orden de ideas, el testimonio del padre de familia expresa de alguna manera el efecto del bienestar subjetivo en la cohesión familiar que busca fomentar el Programa.

Otras expresiones de madres y padres de familia reportan cambios positivos en el humor en sus hijos e hijas, aspectos que repercuten positiva y directamente en la convivencia familiar, beneficios que en cualquier etapa del ser humano es provechoso y que en la etapa adolescente toma mayor relevancia. De modo tal que, el ciclo virtuoso de bienestar subjetivo es alimentado por las actitudes de las y los beneficiarios que favorecen la convivencia cotidiana fuera de los espacios de formación musical del Programa.

Valores cívicos

De acuerdo con Negrete (s/f), los valores universales son “el conjunto de normas de convivencia válidas en un tiempo y época determinada”. La autora enlista 16: amistad, amor, bondad, confianza, fraternidad, honor, honradez, justicia, libertad, paz, respeto, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, valentía y verdad.

De los valores definidos por la autora, las y los adolescentes mencionan 7 de 16, es decir 44% y otros valores asociados a la bondad, fraternidad, honradez y verdad. Los cuales son percibidos por los padres y madres de familia, quienes destacan el respeto y el compromiso, la responsabilidad, la empatía

y la amistad en orden de importancia, 70%, 65%, 52% y 48%; respectivamente.

Los valores que resaltan por parte de las adolescencias de acuerdo con la figura 7 son el respeto y la responsabilidad, ambos muestran una relación inversamente proporcional por género; es decir, mientras que para la mayoría de los hombres el respeto es relevante, para la mayoría de las mujeres es la responsabilidad. Es importante mencionar que la brecha porcentual en el respeto es mucho menor entre ambos géneros, en relación con la responsabilidad. Una manera de resumir los valores adquiridos es el un testimonio de un padre de familia comenta: “[mi hija] no quiere faltar y no le gusta llegar tarde, está muy contenta” Entrevista a padre (2023).

Figura 7: Formación y consolidación de valores cívicos

Valores universales	Femenino	Masculino
Amistad	23%	-
Amor	-	9%
Confianza	-	9%
Empatía	38%	13%
Honestidad	-	13%
Respeto	62%	81%
Responsabilidad	69%	34%
Solidaridad	16%	-
Tolerancia	31%	9%
Trabajo en equipo	-	13%

Elaboración propia con base en cuestionarios (2023)

Sentido de pertenencia

Hasta este punto, se ha analizado la conducta de las adolescencias como reflejo de sus comportamientos transformados, pero ¿qué hay detrás de estos comportamientos?, retomando a Orozco (2017), la respuesta puede ser dada en el análisis de la satisfacción de necesidades individuales. En otras palabras, la identificación y satisfacción de las necesidades de cada individuo están estrechamente relacionadas con la percepción o

interpretación personal de su satisfacción; de modo que, cuando la percepción o interpretación es positiva, la persona se encuentra en posibilidad de generar un vínculo de compromiso que caracteriza la identidad con algo o alguien; es decir, el sentido de pertenencia.

El estudio de la conducta se aborda desde una perspectiva multifactorial, donde las emociones y la interpretación personal de las necesidades propias, entre otros factores vinculados a procesos cognitivos, integran un modelo explicativo del sentido de pertenencia, siendo la interpretación individual el factor decisivo para generar un compromiso con la fuente de satisfacción. Por lo tanto, las personas que han creado un vínculo con una organización o persona obedecen a una percepción de satisfacción de una o varias necesidades, las personas satisfechas expresarán motivación, identificación y compromiso con la fuente que les proporciona satisfacción.

Los resultados de la percepción de la población beneficiaria muestran cuatro principales satisfactores: el Programa les proporciona un espacio de socialización, la música, la convivencia (con otras adolescencias y docentes) y la oportunidad de viajar; lo anterior no quiere decir que sean los únicos, porque las respuestas de las y los adolescentes fue diversa, sino que fueron las respuestas más frecuentes. Los resultados, también, pueden interpretarse desde la perspectiva de Orozco (2017), donde las percepciones de las adolescencias dejan al descubierto cuáles necesidades satisface el Programa.

La figura 8 muestra las necesidades satisfechas por el Programa diferenciadas por género; por ejemplo, para la mayoría de los hombres (63%), es muy importante la música, *per se* y lo asociado a ella. Lo cual no quiere decir que para las mujeres no lo sea, sino que ellas consideran otros factores fundamentales para sentirse parte del Programa, como un espacio en que pueden socializar (73%), la música, la convivencia con las y los

docentes (38%) y, poder viajar para conocer nuevos lugares y personas (35%).

Figura 8: Necesidades satisfechas por el Programa

Factores de pertenencia	Femenino	Masculino
Amistad	8%	9%
Experiencia	-	3%
Libertad	-	6%
Música	46%	63%
Nuevos conocimientos	8%	16%
Nuevos retos	4%	-
Percepción de cambio	4%	-
Pertenencia	4%	-
Préstamo de instrumentos	-	3%
Profesores	38%	28%
Socialización	73%	53%
Viajar	35%	22%

Elaboración propia con base en cuestionarios (2023)

El espacio de socialización entre pares (entre adolescentes) es un factor importante para los hombres (53%), en él también se crean relaciones interpersonales con las y los profesores (28%) que, aunque es mencionado, no fue tan frecuente. Los resultados, también muestran que las y los profesores son una pieza fundamental en el Programa, son quienes representan un modelo a seguir para la población beneficiaria, son quienes se convierten en una representación social relevante en la etapa adolescente, por ser una etapa de búsqueda y definición de la identidad individual y de género.

Aunque el 8% de las y los profesores reconocen explícitamente su papel como modelo a seguir, la mayoría (80%), con sus acciones propicia un espacio seguro de convivencia entre beneficiarios, de tal modo que encuentren en él un espacio de expresión artística y personal:

“Además de impartir clases de música, genero un espacio seguro sin autoritarismo y abierto al diálogo de cualquier tipo. He empezado un proceso de deconstrucción para tratar de erradicar el

*adultocentrismo en mi espacio de trabajo con los estudiantes”
Entrevista a profesor (2023).*

En este sentido, la población objetiva encuentra en las y los profesores un modelo alternativo de relaciones interpersonales, donde la comunicación y la escucha son los cimientos del modelo alternativo, así como también, una manera de construir y/o consolidar un sentido de comunidad mediante integración del trabajo en equipo: *“Hacerlos sentir parte importante y fundamental dentro de la orquesta. Pero permitiendo que cada alumno avance a su ritmo y forma”*, Entrevista a profesor (2023). En otras palabras, las y los docentes son agentes de cambio social, al ser modelos por seguir, son quienes fomentan entornos de paz, comunicación, esparcimiento, recreación y/o de vocación profesional.

Para las madres y padres de familia el hecho de que sus hijas e hijos sean parte del Programa representa satisfacción personal y una oportunidad de aprendizaje y expresión para sus descendientes, una madre de familia reconoce al Programa y el trabajo de las y los profesores en una frase: *“todo está bien, estoy conforme y agradecida con todos los maestros”* Entrevista a madre (2023).

Sentido de comunidad

En la propuesta teórica de análisis presentado es difícil observar el modelo de comunidad, debido a que el concepto está ausente en las respuestas de las adolescencias. Para su análisis se hace una aproximación teórica al sentido de pertenencia, debido a que comparten elementos de conceptualización.

De acuerdo con McMillan y Chavis (1986; citados por Leiva y cols., 2021), el sentido de comunidad es un sentimiento de pertenencia, donde cada uno de los miembros es importante para el otro y para el grupo; y las necesidades se ven cubiertas por el hecho del compromiso de estar juntos.

En otras palabras, el sentido de comunidad se construye al ser miembro de algo o la pertenencia, la influencia marca la diferencia dentro de la comunidad, la integración y/o satisfacción de necesidades propias y la conexión emocional compartida. En la etapa adolescente, el sentido de comunidad crece debido a las experiencias positivas entre pares y adultos significativos, lo cual contribuirá al desarrollo de la identidad personal y social (Cicognani et al., 2014; citador por Leiva y cools., 2021).

Para analizar el concepto de comunidad se sistematizaron únicamente las percepciones de las y los docentes, porque son en quienes recae la responsabilidad de fomentar el modelo comunitario que persigue el Programa; en sus respuestas se observan dos acepciones de “comunidad”. La primera como *sentido de comunidad* y la segunda acepción hace referencia a grupo humano o sociedad, por ejemplo, municipal y/o estatal.

Dada la naturaleza del Programa, el análisis del concepto de comunidad se realiza a partir de la definición de sentido de comunidad. El 22% de docentes conceptualizan elementos base del sentido de comunidad, una profesora comenta: *“propicio que se haga comunidad con los alumnos, que disfruten de estar en el programa, que aprendan a partir de lo que se hace, que se sientan vistos y escuchados, que sientan que pertenecen a algo importante”* Entrevista con profesora (2023).

Es importante destacar que, aun cuando el concepto de comunidad no se refleje en la mayoría de las respuestas, en el imaginario de 18% de las y los entrevistados reflejan otros elementos que podrían favorecer un sentido de comunidad como el fomento de una cultura de paz, al respecto un profesor comenta: *“lograr conformar comunidades respetuosas, colaborativas, cooperativas e interesadas en lograr desarrollarse en cualquiera de los rubros de cultura de paz”* Entrevista con profesor (2023).

El 33% de docentes se refiere a la sociedad cuando habla de comunidad, por ejemplo, una profesora expresa lo siguiente: *“este proyecto cambia las vidas de los beneficiarios y de sus familias, por lo que, impacta en su comunidad en estos tiempos tan difíciles”* Entrevista con profesora (2023). Otra respuesta, de un profesor, da cuenta de lo anterior: *“algunos de los participantes se profesionalizan posteriormente y otros comienzan a vivir de la música integrados a grupos de sus comunidades o del municipio”* Entrevista con profesor (2023)

Conclusiones sobre las dimensiones de análisis y sus indicadores

A partir del análisis sistemático de los indicadores cuantitativos y de las percepciones tanto de madres y padres de familia como de docentes, se observa que la canalización de recursos humanos, materiales, financieros y administrativos llegan a la niñez, adolescencias y juventudes atendidas por el Programa.

La técnica metodológica de triangulación de fuentes de información (beneficiarios/as, madres y padres de familia, profesores/as) a través de la autopercepción de cada individuo y de la opinión de la otredad (representada por la población no objetivo, es decir, progenitores y docentes) sobre sí misma y hacia otros agentes y elementos del Programa, permitió crear un universo analítico mucho más robusto para facilitar la comprensión y sistematización de los efectos positivos del Programa en la vida de la población objetivo y de sus familias.

En este sentido, se puede afirmar que el Programa sí influye positivamente en varios aspectos de la vida de las adolescencias. Es, en esta etapa de cambio, donde se acentúan los estereotipos de género, a la que se suma una presión social para adaptarse a los roles de género que son aceptados o sancionados culturalmente.

En un sentido amplio, el Programa representa una fuente múltiple de satisfactores para las adolescencias, podría ser una de las razones de fondo para crear sentidos de pertenencia y de comunidad. Ambos sentidos son alimentados, a su vez, por una serie de necesidades cubiertas. En otras palabras, la etapa que atraviesa la población objetivo es crucial en la consolidación de la identidad y roles de género que caracterizarán su vida adulta, por lo que, los impactos documentados y analizados en esta evaluación crean de un precedente analítico de evaluación del objetivo general del Programa.

De forma paralela, los indicadores cuantitativos y percepciones de los agentes del Programa (madres y padres de familia y docentes) conforman una línea base de análisis tangible que, sin duda requiere de un análisis mucho más profundo para indagar en las percepciones de cambio, para la cual, es indispensable del acercamiento directo y presencial con la población objetivo, sus progenitores y docentes.

Es oportuno prestar especial atención al sentido de comunidad o modelo de comunidad, cualquiera de las acepciones que se alineen a la naturaleza del Programa. Las respuestas de las y los docentes advierten la confusión conceptual de comunidad, apenas una minoría se aproxima al sentido de comunidad. Aun cuando, la cultura de paz no está expresada en el objetivo del Programa aporta elementos sustanciales para la sana convivencia entre pares, ya sea entre adolescentes, docentes y entre ambos grupos. El contar con un ambiente positivo para las personas, en general, favorece su desarrollo psico-emocional y conductual, en la etapa adolescente es de mayor relevancia, por todos los cambios que se suscitan ella.

Análisis del modelo pedagógico del Programa

Se decidió presentar el modelo pedagógico en un apartado especial, al ser uno de los elementos fundamentales del objetivo principal, al mismo tiempo, se aborda en un sentido distinto que los apartados anteriores, porque la principal fuente de información son las y los docentes. Pese a que la población beneficiaria goza de los efectos del modelo pedagógico impulsado por el Programa, quedan fuera de su alcance los elementos intrínsecos para su análisis.

A partir de las respuestas, se observa un esfuerzo generalizado por parte de las y los docentes por crear un espacio de armonía para las adolescencias, en cual se sientan respetadas y tomadas en cuenta; sea también, un ambiente seguro y de confianza para que puedan expresar sus inquietudes y potenciar sus capacidades creativas y de expresión artística. En las entrevistas el 29% comenta sobre la utilidad de las capacitaciones recibidas; se identifica, entre líneas, a las capacitaciones como la principal fuente de herramientas pedagógicas para trabajar un modelo educativo alternativo. Un profesor resume, lo anterior:

“Genero un ambiente de respeto y amplitud para proponer, discutir y tomar decisiones entre alumn@s, madres y padres de familia, maestr@s. Por medio de las capacitaciones continuas [...] se han incrementado actividades, la combinación del juego o actividades lúdicas benefician el desarrollo musical y social entre los integrantes de la orquesta” Entrevista a profesor (2023)

El hablar de un esfuerzo generalizado, no es a la ligera, se percibe en la mayoría de las opiniones una vocación de enseñanza-aprendizaje y una pasión por la música, dos factores potenciadores de impactos positivos y de elementos a favor de la consolidación del ciclo virtuoso de bienestar, tanto para el profesorado como para la población objetivo y sus familias. Las y los

docentes estimulan, como se ha documentado, procesos transformadores en las adolescencias, en gran parte, por la consolidación de una identidad distintiva del Programa, a través de su práctica docente. Un profesor resume lo anterior, de la siguiente manera: *“ofrecer de forma responsable estrategias y herramientas únicas o propias que no encuentran en otro lado”* Entrevista a profesor (2023).

Estos esfuerzos pedagógicos se ven reflejados por las opiniones de la población beneficiaria y las de las madres y padres de familia, al reconocer al profesorado como factor que influye en la toma de decisión de continuar en el Programa. De acuerdo con los resultados, las partes involucradas, en especial las adolescencias por ser la población objetivo, emite opiniones positivas de las y los profesores, lo cual, se traduce en el reconocimiento de un quehacer pedagógico muy bueno.

El éxito del programa

Una forma usual de medir el éxito de un proyecto es el cumplimiento de los objetivos, en relación con el presupuesto establecido, dentro de un plazo determinado y el cumplimiento de los parámetros de calidad exigidos, este último, sobre todo, cuando se trata de un producto, y que éste, al mismo tiempo, logre satisfacer al cliente (Nápoles-Rojas et al. 2017). Siguiendo las reflexiones de los mismos autores, la otra forma de abordar el análisis del éxito de un proyecto radica:

[...] en las variables y dimensiones que se utilizan para su evaluación, las cuales abarcan tanto los agentes facilitadores para generar resultados, como los resultados en sí, estos últimos enfocados hacia los beneficios dentro y fuera de la organización, que abarcan la satisfacción de todas las partes interesadas en el proyecto, con un orden determinado en primera instancia por la satisfacción de los clientes.

A partir de la base teórica anterior, se analiza el Programa, a lo que Nápoles-Rojas y cools. (2017) denominan clientes, corresponde a las adolescencias. Tanto, las adolescencias como sus padres y madres se muestran satisfechos con el Programa, a tal grado que estos últimos califican al Programa con 9.6 en una escala de 10. Destacan del Programa, el rol del profesorado, el 65% de las entrevistas mencionan la influencia positiva y compromiso en su quehacer pedagógico del cuerpo docente hacia el Programa y con sus descendientes, una madre expresa lo siguiente:

“[...] los maestros son muy responsables, dedican tiempo en preparar su clase y apoyan a los alumnos, no solo en lo académico, sino en lo lúdico y socioemocional. Esto refleja el interés de los alumnos en las clases, logran ganarse la confianza de los alumnos y es importante para su desempeño” Entrevista a madre (2023).

Si se parte de la premisa inicial del Programa, es decir, del “mejoramiento y transformación de la vida” de la población objetivo, un beneficiario afirma que ser parte del Programa lo alejó de “cosas no muy buenas”, (adolescente, 18 años). Podría parecer un caso aislado, pero las madres y padres de familia enfatizan como el estudio de la música mantiene a su hijos e hijas distante de situaciones de riesgo asociadas a la violencia generaliza y de delincuencia organizada. Una madre expresa el tema de la siguiente manera:

“Yo, como mamá me siento satisfecha, contenta porque [mi hijo] hace lo que le gusta. [Me siento] segura del lugar en el que se encuentra y agradecida con el proyecto. Gracias a que existen proyectos así, nuestros hijos tienen donde aprender y destacar sus talentos y un lugar seguro donde asistir, en lugar de andar en malos pasos y peligrar en la calle, su mente se mantiene ocupada al igual que su tiempo” Entrevista a madre (2023).

De diversas maneras, el 33% de las y los docentes entrevistados manifiestan un interés explícito de aportar elementos transformadores en la vida de las adolescencias beneficiarias, de tal modo que pueden encontrar en la música una opción de mejora en su presente y a largo plazo, lo anterior queda de manifiesto con la opinión de una profesora: *“Quiero que mis clases logren ser un distractor de todo lo negativo a lo que puedan enfrentarse mis alumnos. Que la música sea su manera positiva de ver y afrontar la vida, que sea una herramienta para ellos”* Entrevista a profesora (2023).

El tiempo de permanencia en el programa es un indicador cuantitativo del éxito de este, expresa la continuidad de las adolescencias en él, la mayoría reporta cinco o más años inscritos, hay incluso alumnos y alumnas que tienen 9 y 10 años en el programa; 62% de mujeres y 50% de hombres, donde las mujeres han estudiado música en promedio 4 años, mientras que los hombres 3.6 años, debido a que el 16% han continuado en el programa durante 4 años y 19% llevan un año adscritos al Programa.

Cabe destacar que en el imaginario del profesorado se percibe la sensación de éxito. Sus respuestas son diversas y podrían resumirse de la siguiente manera: *“Es exitoso cuando ves a las familias orgullosas de sus hijos, a los alumnos pensando en estudiar formalmente una carrera de artes. Para mí, eso ya es éxito”* Entrevista a profesor (2023). Por lo tanto, si el éxito del Programa se expresa en grados de satisfacción de las adolescencias y sus familias, el Programa es exitoso.

Conclusiones sobre el éxito del programa

La evaluación del éxito del Programa es un análisis multifactorial; de inicio se ha puesto de manifiesto de forma sistemática los efectos del Programa en la vida de las adolescencias, entre indicadores cuantitativos y las percepciones de los agentes vinculados al Programa, dan elementos por un

lado, al afirmar la manifestación de una serie de impactos positivos en las adolescencias y sus familias, reflejadas en la mejora de la convivencia familiar y por otro lado, el profesorado, también, demuestra con ejemplos puntuales sus registros observacionales y de percepción del cambio de los y las beneficiarias a su cargo.

El alto grado de evaluación, 9.6, al Programa por parte de las madres y padres, indica su conformidad con él y lo que representa, como el modelo pedagógico y el sentido de pertenencia de su descendencia, entre los demás criterios analizados hasta el momento. En los que los agentes impulsores son el profesorado.

Finalmente, la mayor parte del profesorado relaciona el éxito del Programa con la enseñanza-aprendizaje de habilidades musicales y la adquisición de habilidades psico-sociales para la consolidación de la identidad y de la personalidad de las adolescencias, como herramientas fundamentales para la vida adulta. Lo cual es fundamental en la etapa adolescente. Es importante resaltar el compromiso del profesorado por toda la labor loable reflejada hasta el momento; sin embargo, en ninguna de las opiniones es posible observar un atisbo de la perspectiva de género en el modelo pedagógico, comunitario ni grupal propuestos en el objetivo general.

Análisis de riesgo y áreas de oportunidad

Hasta el apartado anterior se abordaron los elementos que hacen del proyecto un ejemplo de mejora y transformación de vidas adolescentes y, que como todo proyecto se identifican factores de riesgo que podrían amenazar al Programa. Finalmente se agrega un apartado de áreas de oportunidad.

Factores de riesgo

Para la conformación de este apartado solo se tomaron en cuenta las percepciones del profesorado siguiendo el mismo orden de ideas de la sección “Análisis del modelo pedagógico del Programa”. En lo sucesivo, se le llamarán factores de riesgo a todos los factores que podrían influir en la continuidad del Programa.

De las respuestas de las y los docentes se identificaron 13 factores de riesgo que se muestran en la figura 9. La respuesta que refleja mayor preocupación son aspectos relacionados con procesos administrativos, aunque fue la respuesta más frecuente de los docentes, sin duda, es importante.

Se observa en las repuestas de los hombres una serie de factores de riesgo vinculados a procesos administrativos, tales como evaluación del Programa y asignación presupuestal. Aunque, el factor gobierno, está representado por un porcentaje menor al 10% en ambos géneros, el cambio de sexenio lo acompaña una incertidumbre de modificaciones administrativas. Un comentario de un profesor expresa su preocupación al respecto: *“el riesgo que cambie la administración del gobierno y cancele el programa”* Entrevista a profesor (2023)

El segundo en orden de importancia es la ausencia de beneficiarios adscritos al Programa. Entre los factores de riesgo de la condición de las y los profesores, se destaca la precarización de las condiciones laborales, visibilizado por las docentes; es decir, que la falta de condiciones favorables para estabilidad económica y de seguridad social se ve mermada por las condiciones laborales actuales.

Figura 9: Factores de riesgo del Programa

Factor de riesgo	Femenino	Masculino
Abuso de poder del profesorado	-	3%
Administración	25%	39%
Beneficiarios	33%	21%
Delincuencia	8%	0%
Evaluación	-	3%
Gobierno	8%	9%
Modelo pedagógico	-	6%
Precarización del empleo	17%	0%
Presentaciones	-	3%
Presupuesto	-	6%
Profesores	-	3%
Sin relación con el objetivo	-	3%
Sobrecarga laboral	8%	3%

Elaboración propia con base en cuestionarios de profesores (2023)

Áreas de oportunidad

Las áreas de oportunidad de un proyecto son el punto de partida para maximizar y optimizar el uso de los recursos humanos, materiales, financieros y administrativos. Es también, una evaluación interna del uso, acceso y administración de los recursos que, en la mayoría de las veces, son limitados. Esta sección muestra la identificación de las áreas de oportunidad por parte del profesorado y de madres y padres de familia.

Entre las sugerencias, relacionadas con la mejora de procesos administrativos, se hace la observación de aligerar la carga administrativa “papeleo” para, así, enfocarse en la enseñanza de habilidades musicales; definir de una forma más clara las responsabilidades de cada área, alinear los objetivos del Programa con la operación de éste; el aumento del presupuesto asignado capaz de cubrir las necesidades del Programa y, con ello, la mejora de las condiciones laborales del profesorado, el mantenimiento y adquisición de instrumentos musicales y los insumos de uso directo de la población beneficiaria para los baños (papel de baño, jabón).

Propiciar más difusión al Programa, una opción es a través de presentaciones, con la finalidad de aumentar la población impactada, proponen también asistir a las escuelas para hacer del conocimiento de los grupos de interés los beneficios del Programa. Las madres y padres de familia sugieren la expedición de documentos como constancias y reconocimientos de sus hijos e hijas por las participaciones en eventos públicos.

Conclusiones sobre las áreas de oportunidad

El análisis de factores de riesgo permite apreciar el programa desde otra perspectiva, es útil, también para reforzar los esfuerzos en las áreas más susceptibles, siempre y cuando se identifiquen previamente los alcances y limitaciones del programa. Es decir, donde las personas tomadoras de decisiones tengan claridad del origen de los factores de riesgo, si son externos al programa, se requieren tomar ciertas decisiones, que serían distintas, en caso de que los factores de riesgo sean intrínsecos.

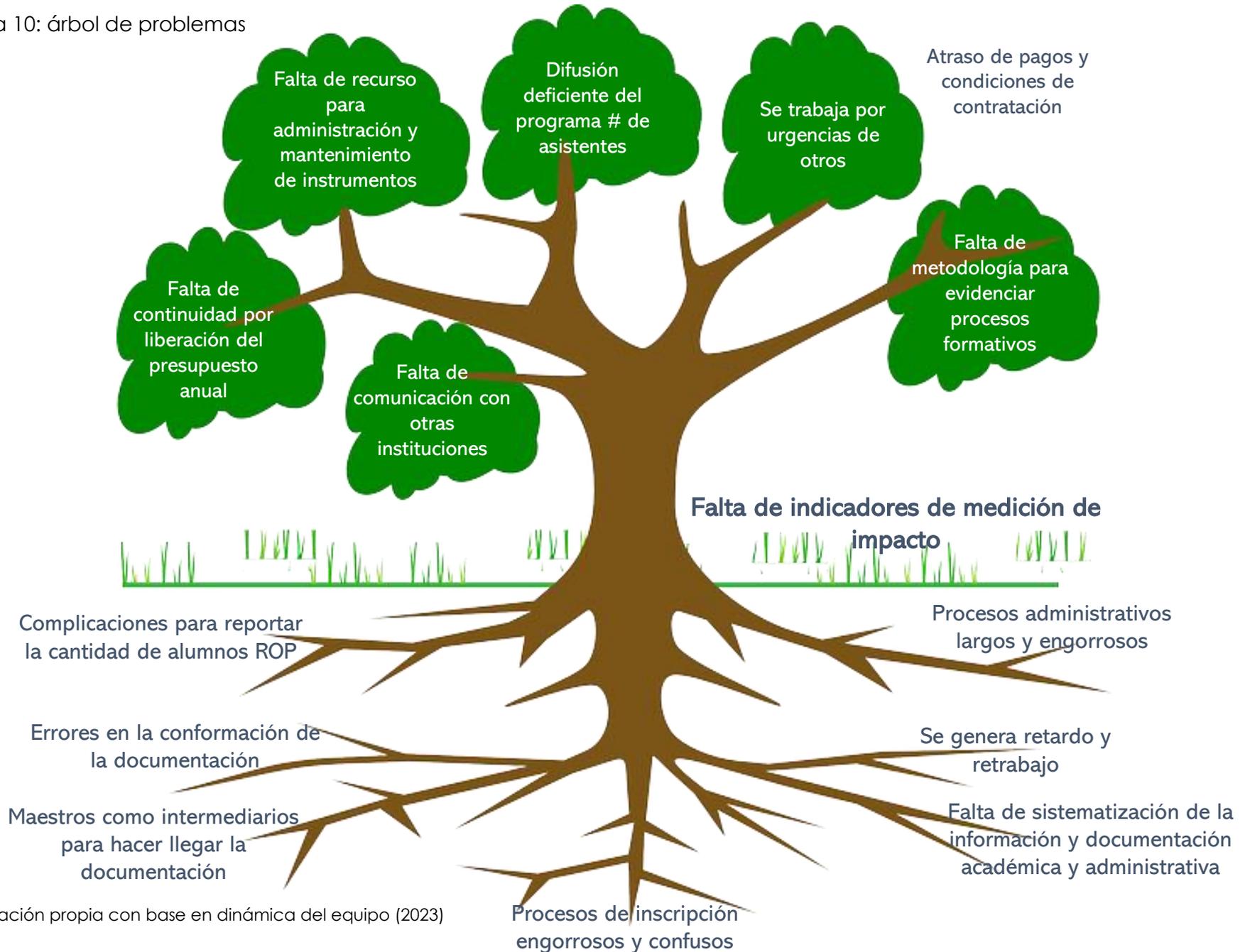
De los factores de riesgo analizados, solo tres factores son intrínsecos (las condiciones laborales y carga de trabajo del profesorado y el mantenimiento y la adquisición de instrumentos musicales y la falta de difusión a la convocatoria), estos factores dependen de centros de toma de decisiones que tienen que ver con el presupuesto asignado al programa. De ahí en fuera, todos los demás factores son externos y con distintos niveles de influencia en el programa. Deberán de gestarse estrategias, que amortigüen, en la medida de lo posible, los impactos negativos en el objetivo general del programa.

Etapa cinco: Propuesta para indicadores de medición para alcance de objetivos

El primer acercamiento para conocer el programa de forma directa con quienes lo operan y administran fue a través de una dinámica participativa, el árbol de problemas, herramienta participativa usada por (PNUD, 2009) cuyo principal objetivo es detectar y analizar las causas y los efectos a fin de poder diseñar con la información recabada soluciones, de allí se desprendió la siguiente información:

1. Se comienza a hablar de un problema o tema importante que, para los grupos de interés, sea detectado y se anota en el tronco del árbol.
2. Como se puede observar en la figura la ausencia de indicadores de impacto afecta los niveles de confianza pública y de participación de las partes interesadas en los procesos locales de gobernabilidad del programa y toma de decisiones.
3. Los y las participantes expusieron y debatieron las causas del problema, de modo que, se encontraron algunos casos de limitaciones institucionales en la política que opera el programa mismas que quedan al descubierto como debilidades de capacidad, por ejemplo: procesos administrativos y de inscripción largos, engorrosos y confusos, así como intermediarios en la consolidación de la información, lo que ocasiona errores y genera retrabajo.

Figura 10: árbol de problemas



Elaboración propia con base en dinámica del equipo (2023)

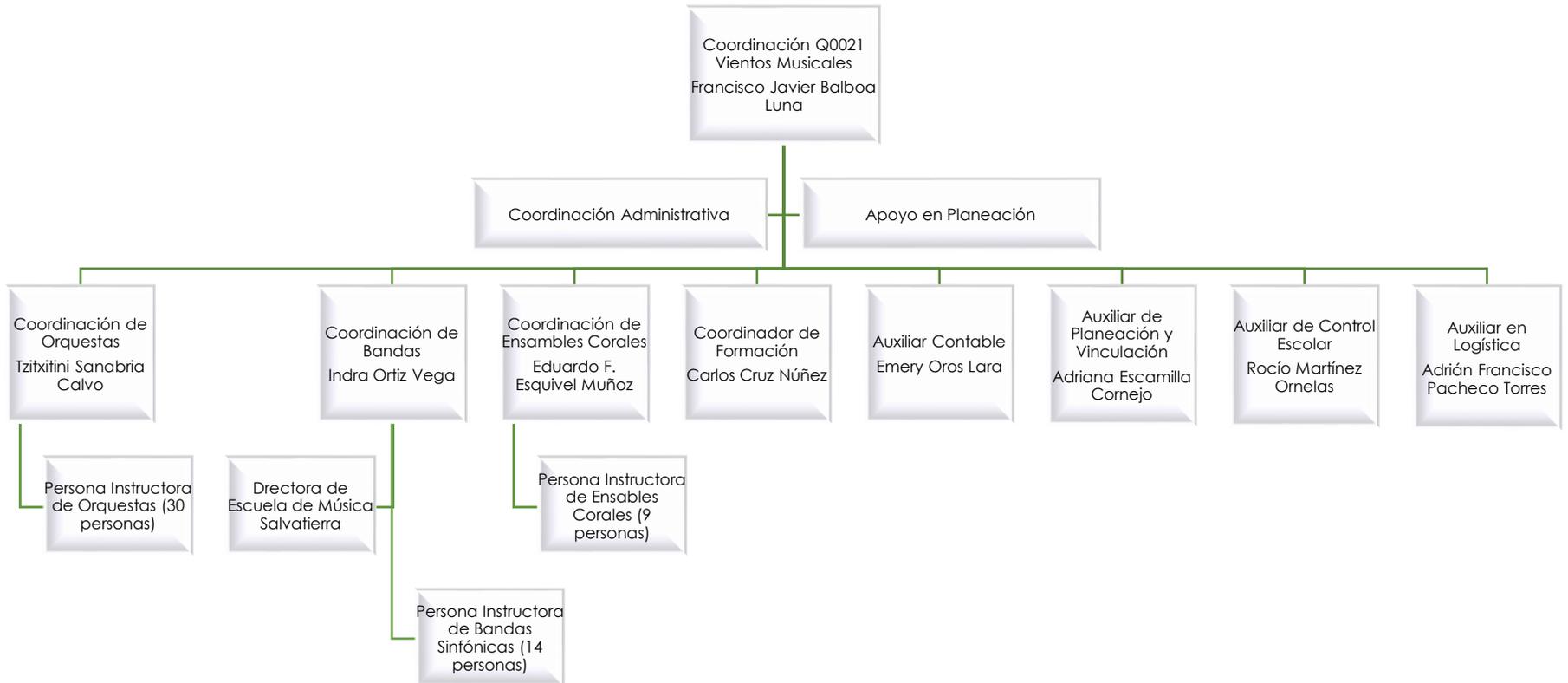
En el proceso de identificación de problemas, se identificaron varios importantes, sin embargo, gracias al equipo de trabajo que tuvo claro su objetivo, se puede decir que varios están estrechamente relacionados y algunos pueden aparecer como causas y consecuencias de uno o varios problemas.

A razón de la necesidad que surge de establecer indicadores de resultado para el área que estructura y opera el programa, se decidió tomar en cuenta la observación del Diagnóstico del Programa (2022), que menciona la ausencia de estructura organizacional haciendo énfasis en la ausencia de descripciones de puesto y recomienda generar un documento de perfil de puesto que se encuentre alineado al organigrama vigente y a los procesos de trabajo de cada área.

Para esta evaluación ha sido indispensable que cada representante de área de cuenta de sus funciones para poder establecer un modelo de descripción de puesto, mismo que se conformó mediante la participación de las partes que integran la administración del programa.

Organigrama y descripciones de puesto

A continuación, se pone en extenso el organigrama y en forma de cascadeo se fueron agregando las descripciones de puesto, es primordial identificar funciones clave, que puedan incidir y transformar el rumbo del programa porque a raíz de esto se generaron los indicadores de resultado que a la postre serán medidos.



Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	1
Nombre del Puesto:	Coordinación Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Garantizar el cumplimiento del objetivo del Programa a través de la coordinación de funciones académicas, administrativas, de gestión y vinculación al interior del programa con el personal a cargo y al exterior con directivos del IEC, Instituciones de Gobierno del Estado e Instancias Culturales Nacionales.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Generación y cumplimiento del Plan Anual de Trabajo vinculado al Plan de la Coordinación 2021-2024 y con el Plan Estratégico del IEC.
4	100% Participación en la elaboración de propuestas de mejora para las ROP.
5	100% Supervisión del cumplimiento de las actividades administrativas.
6	100% Gestión de capacitaciones externas.
7	100% Análisis y aprobación de contrataciones.
8	100% Supervisión del cumplimiento de las actividades académicas por área de formación.
9	100% Evaluar personal a cargo.
10	100% Vinculación con Direcciones y Coordinaciones del IEC.
11	100% Gestión y vinculación con Instancias Culturales Municipales.
12	100% Vinculación con otras dependencias Culturales Estatales y Nacionales.
13	100% Gestión internacional de difusión académica del Programa.
14	100% Análisis y atención de solicitudes de conciertos en municipios y fuera del Estado.
15	100% Control presupuestario.
16	100% Aprobación de revisión del inventario anual.
17	100% Atención a las solicitudes de Dependencias de Gobierno (UTAPE, SEDESHU, SIMEG; OTIDA, Informes de Gobierno; Jefatura de Gabinete, Auditorías, Mejora Regulatoria).

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades y presentarlo en la reunión mensual.
100% Generación y cumplimiento del Plan Anual de Trabajo vinculado al Plan de la Coordinación 2021-2024 y con el Plan Estratégico del IEC.	Presentación y despliegue y seguimiento del programa del Plan Anual.
100% Participación en la elaboración de propuestas de mejora para las ROP.	Entrega de propuestas de mejora de las ROP.
100% Supervisión del cumplimiento de las actividades administrativas.	Revisión de Cartas de Responsabilidades del equipo de trabajo.
100% Gestión de capacitaciones externas.	Número de capacitaciones externas conforme al plan de trabajo.
100% Análisis y aprobación de contrataciones.	Participación y aprobación del proceso de selección.
100% Supervisión del cumplimiento de las actividades académicas por área de formación.	Reunión de trabajo con Coordinador de Orquestas, Bandas, Ensamblés Corajes y Formación.
100% Evaluar personal a cargo.	Una vez al año mediante formato de Evaluación de Desempeño.
100% Vinculación con Direcciones y Coordinaciones del IEC.	Asistencia a convocatoria y acuerdos generados.
100% Gestión y vinculación con Instancias Culturales Municipales.	Asistencia a convocatoria y acuerdos generados.
100% Vinculación con otras dependencias Culturales Estatales y Nacionales.	Asistencia a convocatoria y acuerdos generados.
100% Gestión internacional de difusión académica del Programa.	Asistencia y participación en eventos internacionales.
100% Análisis y atención de solicitudes de conciertos en municipios y fuera del Estado.	Número de solicitudes atendidas y aprobadas.
100% Control presupuestario.	Revisión mensual de costo, gasto y presupuesto con Auxiliar Contable.
100% Aprobación de revisión del inventario anual.	VO.BO. De inventario anual, cada diciembre.
100% Atención a las solicitudes de Dependencias de Gobierno (UTAPE, SEDESHU, SIMEG; OTIDA, Informes de Gobierno; Jefatura de Gabinete, Auditorías, Mejora Regulatoria).	Información solicitada presentada en tiempo y forma.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos	Habilidades
*Plan de Gobierno 2040, Reglamentos del Instituto Estatal de Cultura, Reglas de Operación del Programa.	*Liderazgo (Dirección y control, alcance de metas, sinergia de equipo, desarrollo de personas).
*Estructura Institucional de Gobierno.	*Toma de decisiones considerando opiniones del equipo.
*Administración pública.	*Implementación y supervisión de planes y programas de trabajo.
*Administración de personal.	*Creación y desarrollo de proyectos.
*Administración de información.	*Manejo básico de herramientas de office y nuevas herramientas digitales.
*Gestión de proyectos.	*Comunicación clara y asertiva con autoridades y con artistas/talleristas invitados.
*Manejo de conflictos con enfoque humanista.	*Resolución de problemas y toma de decisiones.
*Técnicas musicales instrumentales y de ensamble.	*Desarrollo de competencias musicales tanto para docentes como para beneficiarios y ensamble de selección estatal.
*Patrimonio cultural inmaterial y cultura de paz.	*Desarrollo habilidades de personal.
*Estrategias de organización del tiempo.	*Redacción de documentos para NNAJ e institucionales.

5. ESTRUCTURA:

Puesto de jefe inmediato: Directora de Formación e Investigación.

Puestos a su cargo: Coordinadores de área, auxiliares administrativos, auxiliar de logística y operaciones.

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	1
Nombre del Puesto:	Coordinación de Orquestas Sinfónicas Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Asegurar la definición de estrategias y lineamientos en materia de capacitación a docentes sobre técnicas pedagógicas musicales y desarrollo musical para ensambles. Así como coordinar el plan de trabajo para Orquestas Sinfónicas y Camerata y generar procesos de vinculación y gestión con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en las ROP.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Evaluar personal a su cargo.
4	90% Creación y gestión de un Proyecto de formación para el área específica aunada a las líneas de formación general.
5	90% Planeación y capacitación a maestros para la realización del Proyecto de formación designado.
6	100% Supervisión de conciertos municipales.
7	90% Gestión y vinculación con Instancias Culturales municipales que hospedan a las agrupaciones orquestales.
8	100% Analizar la información de los reportes, listas y bitácoras en físico y digital de maestros.
9	90% Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos de la Coordinación Estatal: ensambles de alto rendimiento y agrupaciones femeniles.
10	100% Participación en las evaluaciones anuales del Programa.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades y presentarlo en la reunión mensual.
100% Evaluar personal a cargo.	Una vez al año mediante formato de Evaluación de Desempeño.
90% Creación y gestión de un Proyecto de formación para el área específica aunada a las líneas de formación general.	Delimitar líneas formativas generales entre las 3 coordinaciones y la coordinación general.
	Realizar reuniones periódicas entre coordinaciones y maestros para revisar avances y ajustes del Proyecto.
90% Planeación y capacitación a maestros para la realización del Proyecto de formación designado.	Dar capacitaciones los lunes y los martes de cada semana a maestros del área.
	Participar y dar seguimiento a las capacitaciones externas.
100% Supervisión de conciertos municipales.	Planear el calendario de conciertos y seguimiento a requerimientos especiales.
	Asistencia a los municipios en caso de ser necesario.
90% Gestión y vinculación con Instancias Culturales municipales que hospedan a las agrupaciones orquestales.	Estar presente en reuniones convocadas por medios digitales y visitas periódicas, acuerdos generados.
100% Analizar la información de los reportes, listas y bitácoras en físico y digital de maestros.	Supervisar la entrega y revisión de datos de cada documento en las fechas establecidas.
90% Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos de la Coordinación Estatal: ensambles de alto rendimiento y agrupaciones femeniles.	Plan de trabajo, asistencia a ensayos y conciertos.
100% Participación en las evaluaciones anuales del Programa.	Asistencia a las reuniones de planeación y seguimiento a las actividades calendarizadas.
	Otorgar la información requerida en tiempo y forma.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos	Habilidades
*Reglas de Operación del Programa.	*Liderazgo (Dirección y control, alcance de metas, sinergia de equipo, desarrollo de personas).
*Manejo de conflictos con enfoque humanista.	*Implementación y supervisión de planes y programas de trabajo.
*Administración de personal.	*Resolución de problemas y toma de decisiones.
*Teorías de vanguardia en Formación Musical comunitaria con enfoque humanista.	*Comunicación asertiva
*Administración de información.	*Manejo básico de herramientas de office y habilidades de redacción y síntesis.
*Teorías de vanguardia en educación enfocada en niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	*Aplicación y desarrollo de metodologías educativas.
*Técnicas instrumentales y de ensamble.	*Desarrollo de competencias musicales: Habilidad métrico/rítmico, desarrollo melódico, conocimiento armónico, de arreglo y/o composición, y dirección.

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación Q0021 Vientos Musicales

Puestos a su cargo: Persona Instructora de Orquestas Sinfónicas y Camerata.

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	1
Nombre del Puesto:	Coordinación de Bandas Sinfónicas Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Asegurar la definición de estrategias y lineamientos en materia de capacitación a docentes sobre técnicas pedagógicas musicales y desarrollo musical para ensambles. Así como coordinar el plan de trabajo para Bandas Sinfónicas y generar procesos de vinculación y gestión con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en las ROP.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Evaluar personal a su cargo.
4	90% Creación y gestión de un Proyecto de formación para el área específica aunada a las líneas de formación general.
5	90% Planeación y capacitación a maestros para la realización del Proyecto de formación designado.
6	100% Supervisión de conciertos municipales.
7	90% Gestión y vinculación con Instancias Culturales municipales que hospedan a las bandas sinfónicas.
8	100% Analizar la información de los reportes, listas y bitácoras en físico y digital de maestros.
9	90% Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos de la Coordinación Estatal: ensambles de alto rendimiento y agrupaciones femeniles.
10	100% Participación en las evaluaciones anuales del Programa.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades y presentarlo en la reunión mensual.
100% Evaluar personal a cargo.	Una vez al año mediante formato de Evaluación de Desempeño.
90% Creación y gestión de un Proyecto de formación para el área específica aunada a las líneas de formación general.	Delimitar líneas formativas generales entre las 3 coordinaciones y la coordinación general.
	Realizar reuniones periódicas entre coordinaciones y maestros para revisar avances y ajustes del Proyecto.
90% Planeación y capacitación a maestros para la realización del Proyecto de formación designado.	Dar capacitaciones los lunes y los martes de cada semana a maestros del área.
	Participar y dar seguimiento a las capacitaciones externas.
100% Supervisión de conciertos municipales.	Planear el calendario de conciertos y seguimiento a requerimientos especiales.
	Asistencia a los municipios en caso de ser necesario.
90% Gestión y vinculación con Instancias Culturales municipales que hospedan a las bandas sinfónicas.	Estar presente en reuniones convocadas por medios digitales y visitas periódicas, acuerdos generados.
100% Analizar la información de los reportes, listas y bitácoras en físico y digital de maestros.	Supervisar la entrega y revisión de datos de cada documento en las fechas establecidas.
90% Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos de la Coordinación Estatal: ensambles de alto rendimiento y agrupaciones femeniles.	Plan de trabajo, asistencia a ensayos y conciertos.
100% Participación en las evaluaciones anuales del Programa.	Asistencia a las reuniones de planeación y seguimiento a las actividades calendarizadas.
	Otorgar la información requerida en tiempo y forma.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos	Habilidades
*Reglas de Operación del Programa.	*Liderazgo (Dirección y control, alcance de metas, sinergia de equipo, desarrollo de personas).
*Manejo de conflictos con enfoque humanista.	*Implementación y supervisión de planes y programas de trabajo.
*Administración de personal.	*Resolución de problemas y toma de decisiones.
*Teorías de vanguardia en Formación Musical comunitaria con enfoque humanista.	*Comunicación asertiva
*Administración de información.	*Manejo básico de herramientas de office y habilidades de redacción y síntesis.
*Teorías de vanguardia en educación enfocada en niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	*Aplicación y desarrollo de metodologías educativas.
*Técnicas instrumentales y de ensamble.	*Desarrollo de competencias musicales: Habilidad métrico/rítmico, desarrollo melódico, conocimiento armónico, de arreglo y/o composición, y dirección.

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación Q0021 Vientos Musicales

Puestos a su cargo: Persona Instructora de Bandas Sinfónicas, Directora de la Escuela de música de Salvatierra y luthiers del taller de reparación de instrumentos.

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	1
Nombre del Puesto:	Coordinación de Ensamblés Corales Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Asegurar la definición de estrategias y lineamientos en materia de capacitación a docentes sobre técnicas pedagógicas musicales y desarrollo musical para ensambles. Así como coordinar el plan de trabajo para Ensamblés Corales y generar procesos de vinculación y gestión con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en las ROP.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Evaluar personal a su cargo.
4	90% Creación y gestión de un Proyecto de formación para el área específica aunada a las líneas de formación general.
5	90% Planeación y capacitación a maestros para la realización del Proyecto de formación designado.
6	100% Supervisión de conciertos municipales.
7	100% Analizar la información de los reportes, listas y bitácoras en físico y digital de maestros.
8	90% Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos de la Coordinación Estatal: ensambles de alto rendimiento.
9	100% Participación en las evaluaciones anuales del Programa.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades y presentarlo en la reunión mensual.
100% Evaluar personal a cargo.	Una vez al año mediante formato de Evaluación de Desempeño.
90% Creación y gestión de un Proyecto de formación para el área específica aunada a las líneas de formación general.	Delimitar líneas formativas generales entre las 3 coordinaciones y la coordinación general.
	Realizar reuniones periódicas entre coordinaciones y maestros para revisar avances y ajustes del Proyecto.
90% Planeación y capacitación a maestros para la realización del Proyecto de formación designado.	Dar capacitaciones los lunes y los martes de cada semana a maestros del área.
	Participar y dar seguimiento a las capacitaciones externas.
100% Supervisión de conciertos municipales.	Planear el calendario de conciertos y seguimiento a requerimientos especiales.
	Asistencia a los municipios en caso de ser necesario.
100% Analizar la información de los reportes, listas y bitácoras en físico y digital de maestros.	Supervisar la entrega y revisión de datos de cada documento en las fechas establecidas.
90% Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos de la Coordinación Estatal: ensambles de alto rendimiento.	Plan de trabajo, asistencia a ensayos y conciertos.
100% Participación en las evaluaciones anuales del Programa.	Asistencia a las reuniones de planeación y seguimiento a las actividades calendarizadas.
	Otorgar la información requerida en tiempo y forma.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos	Habilidades
*Reglas de Operación del Programa.	*Liderazgo (Dirección y control, alcance de metas, sinergia de equipo, desarrollo de personas).
*Manejo de conflictos con enfoque humanista.	*Implementación y supervisión de planes y programas de trabajo.
*Administración de personal.	*Resolución de problemas y toma de decisiones.
*Teorías de vanguardia en Formación Musical comunitaria con enfoque humanista.	*Comunicación asertiva
*Administración de información.	*Manejo básico de herramientas de office y habilidades de redacción y síntesis.
*Teorías de vanguardia en educación enfocada en niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	*Aplicación y desarrollo de metodologías educativas.
*Técnicas instrumentales y de ensamble.	*Desarrollo de competencias musicales: Habilidad métrico/rítmico, desarrollo melódico, conocimiento armónico, de arreglo y/o composición, y dirección.

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación Q0021 Vientos Musicales

Puestos a su cargo: Personas Instructoras de Ensamblés Corales.

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	1
Nombre del Puesto:	Coordinación de Formación Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Convenir y proponer investigación, elaboración de arreglos y composición para el desarrollo musical de bandas, coros y orquestas del programa. Así como la supervisión de conciertos y la coordinación de los ensambles estatales de alto rendimiento para el cumplimiento del objetivo de las ROP.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	70% Elaboración de música para los proyectos de las diversas áreas de formación.
4	40% Capacitación para la operatividad de los proyectos de formación musical de alto rendimiento, planteados por la coordinación.
5	100% Supervisión de conciertos de ensambles estatales de alto rendimiento.
6	100% Elaboración de música en los ensambles estatales.
7	100% Gestión administrativa: presupuesto, metas y convocatorias de ensambles estatales de alto rendimiento.
8	100% Cumplimiento en los procesos de control escolar del ensamble juvenil.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades y presentarlo en la reunión mensual.
70% Elaboración de música para los proyectos de las diversas áreas de formación.	*Investigación relacionada con los proyectos anuales planteados en la coordinación y elaboración de música.
40% Capacitación para la operatividad de los proyectos de formación musical de alto rendimiento, planteados por la coordinación.	*Planificación de ensayos, espacios, presupuesto, maestros, rutas.
100% Supervisión de conciertos de ensambles estatales de alto rendimiento.	Planear el calendario de conciertos y seguimiento a requerimientos especiales.
100% Elaboración de música en los ensambles estatales.	*Elaboración de música y materiales.
100% Gestión administrativa: presupuesto, metas y convocatorias de ensambles estatales de alto rendimiento.	*Número registrado en cobertura de alumnos y fecha de entregables.
100% Cumplimiento en los procesos de control escolar del ensamble juvenil.	*Información entregable en tiempo y forma.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos

- *Reglas de Operación del Programa.
- *Manejo de conflictos con enfoque humanista.
- *Administración de personal.
- *Teorías de vanguardia en Formación Musical comunitaria con enfoque humanista.
- *Administración de información.

Habilidades

- *Liderazgo (Dirección y control, alcance de metas, sinergia de equipo, desarrollo de personas).
- *Implementación y supervisión de planes y programas de trabajo.
- *Resolución de problemas y toma de decisiones.
- *Comunicación asertiva
- *Manejo básico de herramientas de office y habilidades de redacción y síntesis.

*Teorías de vanguardia en educación enfocada en niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

*Técnicas instrumentales y de ensamble.

*Aplicación y desarrollo de metodologías educativas.

*Desarrollo de competencias musicales:
Habilidad métrico/rítmico, desarrollo melódico, conocimiento armónico, de arreglo y/o composición, y dirección.

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación Q0021 Vientos Musicales

Puestos a su cargo:

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	30
Nombre del Puesto:	Persona Instructora de Orquestas Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Garantizar el cumplimiento de las estrategias determinadas por la coordinación, asegurando el seguimiento al repertorio orquestal bajo las líneas de formación musical establecidas.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Entrega de reportes, listas de asistencia y bitácoras en tiempo y forma dentro del calendario que establezca la administración.
4	100% Entrega de información para contratación y pago en tiempo.
5	80% Asistencia a las capacitaciones virtuales y presenciales que se dan los lunes y martes, así como también en las jornadas de capacitación que se establezcan desde la dirección.
6	80% Incentivar, mantener y acrecentar la matrícula de inscritos en un número que se apegue a las metas en las ROP vigentes.
7	100% Elaboración y ejecución del plan de trabajo mensual.
8	80% Gestión de elementos para la operación del programa en los municipios (espacio, lugar, tiempo y resguardo), conciertos y clases.
9	80% Participación en las evaluaciones de contraloría anuales del programa.
10	100% Cumplimiento en los procesos de control escolar solicitados por la dirección (padrón de beneficiarios, inscripciones, auditorías, becas e información atemporal solicitada).
11	100% Control de inventario interno de instrumentos de Orquesta.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades.
100% Entrega de reportes, listas de asistencia y bitácoras en tiempo y forma dentro del calendario que establezca la administración.	Entrega de información en tiempo y forma (validado por su Coordinador/a)
100% Entrega de información para contratación y pago en tiempo.	Entregar información en los tiempos que marque el/la auxiliar contable para efectuar el pago.
80% Asistencia a las capacitaciones virtuales y presenciales que se dan los lunes y martes, así como también en las jornadas de capacitación que se establezcan desde la dirección.	Asistencia en los días y horarios requeridos. Validado por su Coordinador/a.
80% Incentivar, mantener y acrecentar la matrícula de inscritos en un número que se apegue a las metas en las ROP vigentes.	Generar estrategias con encargados de los espacios e instituciones para hacer proyectos que acerquen a las personas.
100% Elaboración y ejecución del plan de trabajo mensual.	Entregar plan a su Coordinador/a.
80% Gestión de elementos para la operación del programa en los municipios (espacio, lugar, tiempo y resguardo), conciertos y clases.	Convenio con Institución correspondiente.
80% Participación en las evaluaciones de contraloría anuales del programa.	Atención y seguimiento en tiempo y forma sobre los datos solicitados de parte de la coordinación.
100% Cumplimiento en los procesos de control escolar solicitados por la dirección (padrón de beneficiarios, inscripciones, auditorías, becas e información atemporal solicitada).	Entrega de documentación requerida en tiempo y forma.
100% Control de inventario interno de instrumentos de Orquesta.	Generar estrategias en colaboración con Instancias Culturales para que los instrumentos se mantengan en estado óptimo y se puedan asignar a alumnos de nuevo ingreso.
	Revisión de instrumentos y actualización de inventario por trimestre.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos	Habilidades
*Reglas de Operación del Programa.	*Seguimiento, cumplimiento, planeación y aplicación en el aula de contenidos, información y mensajes.
*Reglamento Interno.	*Trato amable y comunicación asertiva con alumnos, padres de familia, dirigentes municipales y compañeros de trabajo.
*Manejo de conflictos con enfoque humanista.	
*Administración educativa.	*Toma de decisiones.
*Administración de información.	*Manejo básico de herramientas de office y habilidades de redacción y síntesis.
*Teorías de vanguardias en formación musical comunitaria con enfoque humanista.	*Desarrollo de competencias musicales: Habilidad métrico/rítmico, desarrollo melódico, conocimiento armónico, de arreglo y/o composición, y dirección.
*Teorías de vanguardia en educación con enfoque en niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	
*Técnicas instrumentales y de ensamble.	

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación de Orquestas Q0021 Vientos Musicales.

Puestos a su cargo:

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	14
Nombre del Puesto:	Persona Instructora de Bandas Sinfónicas Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Garantizar el cumplimiento de las estrategias determinadas por la coordinación, asegurando el seguimiento al repertorio de la banda sinfónica bajo las líneas de formación musical establecidas.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Entrega de reportes, listas de asistencia y bitácoras en tiempo y forma dentro del calendario que establezca la administración.
4	100% Entrega de información para contratación y pago en tiempo.
5	80% Asistencia a las capacitaciones virtuales y presenciales que se dan los lunes y martes, así como también en las jornadas de capacitación que se establezcan desde la dirección.
6	80% Incentivar, mantener y acrecentar la matrícula de inscritos en un número que se apegue a las metas en las ROP vigentes.
7	100% Elaboración y ejecución del plan de trabajo mensual.
8	80% Gestión de elementos para la operación del programa en los municipios (espacio, lugar, tiempo y resguardo), conciertos y clases.
9	80% Participación en las evaluaciones de contraloría anuales del programa.
10	100% Cumplimiento en los procesos de control escolar solicitados por la dirección (padrón de beneficiarios, inscripciones, auditorías, becas e información atemporal solicitada).
11	100% Control de inventario interno de instrumentos de Banda.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades.
100% Entrega de reportes, listas de asistencia y bitácoras en tiempo y forma dentro del calendario que establezca la administración.	Entrega de información en tiempo y forma (validado por su Coordinador/a)
100% Entrega de información para contratación y pago en tiempo.	Entregar información en los tiempos que marque el/la auxiliar contable para efectuar el pago.
80% Asistencia a las capacitaciones virtuales y presenciales que se dan los lunes y martes, así como también en las jornadas de capacitación que se establezcan desde la dirección.	Asistencia en los días y horarios requeridos. Validado por su Coordinador/a.
80% Incentivar, mantener y acrecentar la matrícula de inscritos en un número que se apegue a las metas en las ROP vigentes.	Generar estrategias con encargados de los espacios e instituciones para hacer proyectos que acerquen a las personas.
100% Elaboración y ejecución del plan de trabajo mensual.	Entregar plan a su Coordinador/a.
80% Gestión de elementos para la operación del programa en los municipios (espacio, lugar, tiempo y resguardo), conciertos y clases.	Convenio con Institución correspondiente.
80% Participación en las evaluaciones de contraloría anuales del programa.	Atención y seguimiento en tiempo y forma sobre los datos solicitados de parte de la coordinación.
100% Cumplimiento en los procesos de control escolar solicitados por la dirección (padrón de beneficiarios, inscripciones, auditorías, becas e información atemporal solicitada).	Entrega de documentación requerida en tiempo y forma.
100% Control de inventario interno de instrumentos de Banda.	Generar estrategias en colaboración con Instancias Culturales para que los instrumentos se mantengan en estado óptimo y se puedan asignar a alumnos de nuevo ingreso.

	Revisión de instrumentos y actualización de inventario por trimestre.
--	---

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos	Habilidades
*Reglas de Operación del Programa.	*Seguimiento, cumplimiento, planeación y aplicación en el aula de contenidos, información y mensajes.
*Reglamento Interno.	*Trato amable y comunicación asertiva con alumnos, padres de familia, dirigentes municipales y compañeros de trabajo.
*Manejo de conflictos con enfoque humanista.	
*Administración educativa.	*Toma de decisiones.
*Administración de información.	*Manejo básico de herramientas de office y habilidades de redacción y síntesis.
*Teorías de vanguardias en formación musical comunitaria con enfoque humanista.	*Desarrollo de competencias musicales: Habilidad métrico/rítmico, desarrollo melódico, conocimiento armónico, de arreglo y/o composición, y dirección.
*Teorías de vanguardia en educación con enfoque en niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	
*Técnicas instrumentales y de ensamble.	

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación de Bandas Sinfónicas Q0021 Vientos Musicales.

Puestos a su cargo:

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	9
Nombre del Puesto:	Persona Instructora de Ensamblés Corales Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Garantizar el cumplimiento de las estrategias determinadas por la coordinación, asegurando el seguimiento al repertorio coral bajo las líneas de formación musical establecidas.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Entrega de reportes, listas de asistencia y bitácoras en tiempo y forma dentro del calendario que establezca la administración.
4	100% Entrega de información para contratación y pago en tiempo.
5	80% Asistencia a las capacitaciones virtuales y presenciales que se dan los lunes y martes, así como también en las jornadas de capacitación que se establezcan desde la dirección.
6	80% Incentivar, mantener y acrecentar la matrícula de inscritos en un número que se apegue a las metas en las ROP vigentes.
7	100% Elaboración y ejecución del plan de trabajo mensual.
8	80% Gestión de elementos para la operación del programa en los municipios (espacio, lugar y tiempo) y conciertos.
9	80% Participación en las evaluaciones de contraloría anuales del programa.
10	100% Cumplimiento en los procesos de control escolar solicitados por la dirección (padrón de beneficiarios, inscripciones, auditorías, becas e información atemporal solicitada).

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos .	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades.
100% Entrega de reportes, listas de asistencia y bitácoras en tiempo y forma dentro del calendario que establezca la administración.	Entrega de información en tiempo y forma (validado por su Coordinador/a)
100% Entrega de información para contratación y pago en tiempo.	Entregar información en los tiempos que marque el/la auxiliar contable para efectuar el pago.
80% Asistencia a las capacitaciones virtuales y presenciales que se dan los lunes y martes, así como también en las jornadas de capacitación que se establezcan desde la dirección.	Asistencia en los días y horarios requeridos. Validado por su Coordinador/a.
80% Incentivar, mantener y acrecentar la matrícula de inscritos en un número que se apegue a las metas en las ROP vigentes.	Generar estrategias con encargados de los espacios e instituciones para hacer proyectos que acerquen a las personas.
100% Elaboración y ejecución del plan de trabajo mensual.	Entregar plan a su Coordinador/a.
80% Gestión de elementos para la operación del programa en los municipios (espacio, lugar y tiempo) y conciertos.	Convenio con Institución correspondiente.
80% Participación en las evaluaciones de contraloría anuales del programa.	Atención y seguimiento en tiempo y forma sobre los datos solicitados de parte de la coordinación.
100% Cumplimiento en los procesos de control escolar solicitados por la dirección (padrón de beneficiarios, inscripciones, auditorías, becas e información atemporal solicitada).	Entrega de documentación requerida en tiempo y forma.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos	Habilidades
*Reglas de Operación del Programa.	*Seguimiento, cumplimiento, planeación y aplicación en el aula de contenidos, información y mensajes.
*Reglamento Interno.	*Trato amable y comunicación asertiva con alumnos, padres de familia, dirigentes municipales y compañeros de trabajo.
*Manejo de conflictos con enfoque humanista.	
*Administración educativa.	*Toma de decisiones.
*Administración de información.	*Manejo básico de herramientas de office y habilidades de redacción y síntesis.
*Teorías de vanguardias en formación musical comunitaria con enfoque humanista.	*Desarrollo de competencias musicales: Habilidad métrico/rítmico, desarrollo melódico, conocimiento armónico, de arreglo y/o composición, y dirección.
*Teorías de vanguardia en educación con enfoque en niños, niñas, adolescentes y jóvenes.	
*Técnicas instrumentales y de ensamble.	

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación de Ensamblés Corales Q0021 Vientos Musicales.

Puestos a su cargo:

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	1
Nombre del Puesto:	Auxiliar Contable Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Administrar los recursos materiales y económicos del presupuesto para cubrir los requerimientos de la operación del programa, a fin de asegurar la optimización de los recursos y el control interno de los procesos administrativos.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Control interno de presupuesto del Programa QC0021 Vientos Musicales.
4	50% Planeación y organización del presupuesto en conjunto con la Coordinación del Programa.
5	100% Gestión de compras, transporte, mercadotecnia, etc.
6	100% Realización del cálculo contable nómina, alimentos y servicios generales.
7	80% Asegurar el cumplimiento del proceso de contratación directa o indirecta.
8	100% Gestión del proceso administrativo de pagos.
9	100% Entrega de reporte de gastos y movimientos presupuestales mensuales al área administrativa del IEC.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades y presentarlo en la reunión mensual.
100% Control interno de presupuesto del Programa QC0021 Vientos Musicales.	Llevar un registro del saldo disponible, aplicado y sobrante por meta y partida de forma mensual.
50% Planeación y organización del presupuesto en conjunto con la Coordinación del Programa.	Realización del papel de trabajo anual con una proyección del gasto por partida y por meta, o según se requiera.
	Acomodo de contratos en partidas y metas conforme el saldo se vaya aplicando por mes y por período general.
	Vocera de saldos mensuales para la realización de actividades específicas (transporte, alimentos, talleres).
100% Gestión de compras, transporte, mercadotecnia, etc.	Acuerdos generados y servicios cerrados.
100% Realización del cálculo contable nómina, alimentos y servicios generales.	Realizar un papel de trabajo con el cálculo contable-fiscal de los instructores, administrativos, proveedores, talleristas, etc. De forma general, mensual, individual, por agrupaciones, por período, etc.
80% Asegurar el cumplimiento del proceso de contratación directa o indirecta.	explicación del proceso de contratación, requisitos de pago, elaboración y firma de contratos, seguimiento a pagos, conformación de expediente y archivo.
100% Gestión del proceso administrativo de pagos.	Cálculo, recepción y aprobación de factura, seguimiento a línea de proceso subsecuente, recepción y cierre de complemento de pagos.
100% Entrega de reporte de gastos y movimientos presupuestales mensuales al área administrativa del IEC.	Revisión de estado de situación presupuestal para control e informar anomalías cuando así lo requiera. Lo anterior a la línea de proceso subsecuente.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:**Conocimientos Básicos**

- *Equipo de cómputo (Excel, Word, Gmail).
- *Tasa de retención de ISR por régimen fiscal.
- *Impuesto cedular e IVA.
- *Términos contables-fiscales.
- *Entendimiento de estado de situación presupuestal.
- *Redacción y ortografía.
- *Contabilidad gubernamental y auditoría.

Habilidades

- *Seguimiento a procesos.
- *Nivel de detalle.
- *Organización y planeación.
- *Comunicación asertiva.
- *Trabajo bajo presión.

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación Q0021 Vientos Musicales.

Puestos a su cargo:

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	1
Nombre del Puesto:	Auxiliar en Logística Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Garantizar la correcta operación de los insumos y servicios necesarios para la puesta en marcha del programa, así como el seguimiento a la conformación del inventario.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	90% Gestión y control de insumos, instrumentos y mobiliario para el programa Vientos Musicales dentro y fuera del edificio (CEARG).
4	100% Administración de la logística general dentro y fuera del edificio de las capacitaciones y presentaciones de los ensambles de alto rendimiento y docentes.
5	100% Asegurar la producción escénica dentro y fuera del edificio (CEARG) para presentaciones musicales de los ensambles, docentes y de alto rendimiento.
6	100% Atención a solicitudes y requerimientos administrativos frecuentes y atemporales que surjan.
7	100% Atención a la revisión del inventario anual.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades.
90% Gestión y control de insumos, instrumentos y mobiliario para el programa Vientos Musicales dentro y fuera del edificio (CEARG).	Provisión de instrumentos, insumos y mobiliario dentro y fuera de las bodegas de CEARG, mediante el control de lo que entra y sale, con formatos y procesos según ROP.

<p>100% Administración de la logística general dentro y fuera del edificio de las capacitaciones y presentaciones de los ensambles de alto rendimiento y docentes.</p>	<p>Gestión de espacios, transportes, servicio de alimentos y mobiliario que se requiere en base a necesidades, solicitándolas al área correspondiente.</p> <p>Montaje y desmontaje de las agrupaciones en base a su dotación (sillas, percusiones, atriles, partituras)</p>
<p>100% Asegurar la producción escénica dentro y fuera del edificio (CEARG) para presentaciones musicales de los ensambles, docentes y de alto rendimiento.</p>	<p>Preproducción en los espacios de las presentaciones: escenario, iluminación, audio, camerinos, imput list, mobiliario, ruta crítica de acuerdo con las instrucciones de la dirección y coordinación del programa.</p>
<p>100% Atención a solicitudes y requerimientos administrativos frecuentes y atemporales que surjan.</p>	<p>Entrega de información requerida en tiempo y forma de acuerdo con la solicitud de la coordinación del programa.</p>
<p>100% Atención a la revisión del inventario anual.</p>	<p>Vo.Bo. Y correcciones a la entrega del inventario anual.</p>

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos

- *Reglas de Operación.
- *Equipo de cómputo (paquetería office).
- *Conocimientos de audio e iluminación.
- *Conocimiento de instrumentos musicales.
- *Administración.
- *Logística de eventos.

Habilidades

- *Razonamiento.
- *Resolución de problemas y toma de decisiones.
- *Iniciativa.
- *Comunicación asertiva y respetuosa.
- *Capacidad de respuesta.
- *Eficiencia.

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación Q0021 Vientos Musicales.

Puestos a su cargo:

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	1
Nombre del Puesto:	Auxiliar de Planeación y Vinculación Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Coordinar y garantizar la ejecución de los procesos de UTAPE, reporte de metas, evaluaciones al programa y mejora regulatoria, así como dar el oportuno seguimiento a cada uno.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Integrar y reportar mensualmente las metas del programa.
4	100% Entregar padrón de beneficiarios en formato de UTAPE (Unidad de Transparencia y Archivos del Poder Ejecutivo) cada trimestre.
5	80% Gestionar y garantizar el cumplimiento al proceso de Contraloría Social del programa Vientos Musicales.
6	100% Actualizar y dar seguimiento a las fases del proceso de SIMEG.
7	100% facilitar información del programa a entes evaluadores.
8	50% Realizar de forma mensual las reuniones de revisión de indicadores.
9	30% Seguimiento administrativo al proceso de elaboración de las ROP.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades.
100% Integrar y reportar mensualmente las metas del programa.	Llenado del formato de metas, solicitando previamente la información que se requiere de beneficiarios y presentaciones realizadas.
100% Entregar padrón de beneficiarios en formato de UTAPE (Unidad de Transparencia y Archivos del Poder Ejecutivo) cada trimestre.	Llenado del formato de padrón de beneficiarios de UTAPE, tomando como referencia el padrón de beneficiarios de SEDESHU.

80% Gestionar y garantizar el cumplimiento al proceso de Contraloría Social del programa Vientos Musicales.	Coordinando las etapas del proceso con el enlace de planeación del IEC para su oportuna ejecución.
100% Actualizar y dar seguimiento a las fases del proceso de SIMEG.	Completando las fases que arroja el Sistema para evidenciar el cumplimiento de las recomendaciones.
100% facilitar información del programa a entes evaluadores.	Entrega de información en tiempo y forma conforme a solicitud.
50% Realizar de forma mensual las reuniones de revisión de indicadores.	Lista de asistencia de los participantes.
30% Seguimiento administrativo al proceso de elaboración de las ROP.	Entrega y modificaciones al documento a solicitud del Coordinador.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos

- *Reglas de Operación.
- *Equipo de cómputo (paquetería office).
- *Manejo de conflictos con enfoque humanista.
- *Comprensión lectora, redacción y ortografía
- *Administración.

Habilidades

- *Planeación y organización.
- *Atención al detalle.
- *Trabajo en equipo.
- *Gestión del tiempo y poder de convocatoria.
- *Facilidad de palabra.

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación Q0021 Vientos Musicales.

Puestos a su cargo:

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	1
Nombre del Puesto:	Auxiliar de Control Escolar Q0021 Vientos Musicales		

1. OBJETIVO DEL ROL

Asegurar la integración y estructuración de la información de beneficiarios, así como el envío a áreas correspondientes.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Integrar la información de expedientes de beneficiarios para actualización del padrón.
4	100% Integración y elaboración del padrón de beneficiarios. UTAPE y SEDESHU.
5	100% Control físico de archivo.
6	30% Auxiliar el proceso de contraloría social.
7	100% Redacción de oficios y turnos del área administrativa.
8	100% Conformación de estadística de beneficiarios.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades.
100% Integrar la información de expedientes de beneficiarios para actualización del padrón.	Integración de expedientes después de la recepción de inscripciones llenadas correctamente.
100% Integración y elaboración del padrón de beneficiarios. UTAPE y SEDESHU.	Realizar reporte de entrega de acuerdo con la entrega de la información de los maestros.
100% Control físico de archivo.	Ordenar la documentación de manera lógica y cronológica. Entrega de reporte.
30% Auxiliar el proceso de contraloría social.	Facilitar la información requerida de acuerdo con solicitud.

100% Redacción de oficios y turnos del área administrativa.	Respuesta de oficios y turnos.
100% Conformación de estadística de beneficiarios.	Generar reporte de acuerdo con la solicitud del Coordinador.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos

- *Reglas de Operación.
- *Equipo de cómputo (paquetería office).
- *Administración.

Habilidades

- *Planeación y organización.
- *Atención al detalle.
- *Trabajo bajo presión.
- *Seguimiento a procesos.

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación Q0021 Vientos Musicales.

Puestos a su cargo:

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Nombre del Formato:	Descripción de Rol	Número de Revisión:	1
Fecha de Emisión:	07/11/2023	Código del Formato:	-
Programa:	Vientos Musicales QC0021	Ocupantes en el puesto:	1
Nombre del Puesto:	Directora de la Escuela de Música Popular J. Isabel Sosa Q0021		

1. OBJETIVO DEL ROL

Asegurar la gestión y dirección de la Escuela de Música Popular J. Isabel Sosa con estrategias aunadas a los proyectos y líneas de formación musical comunitaria establecidos por la Coordinación.

2. CRITERIOS DE ÉXITO:

1	100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.
2	100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.
3	100% Planeación y gestión de actividades y servicios de la Escuela de Música.
4	100% Entrega de reportes, listas de asistencia y bitácoras en tiempo y forma dentro del calendario que establezca la administración.
5	80% Asistencia a las capacitaciones virtuales y a las jornadas de capacitación que se establezcan desde la dirección.
6	100% Mantener la matrícula de inscritos en un número que se apegue a las metas en las reglas de operación vigentes.
7	100% Colaboración en los procesos administrativos solicitados por el Programa.
8	100% Entregar en tiempo y forma la documentación de las inscripciones en los periodos correspondientes.
9	100% Participación en las evaluaciones anuales del programa.
10	100% Control de inventario interno de instrumentos y mobiliario de la Escuela de Música.

3. RESPONSABILIDADES:

¿Qué?	¿Cómo?
100% Participar en las mediciones de los indicadores de desempeño y productividad establecidos.	Asistir a la reunión mensuales de resultados.
100% Elaborar propuestas de mejora para alcanzar los objetivos establecidos en la Carta de Responsabilidades.	Llenar Formato: Carta de Responsabilidades.

100% Planeación y gestión de actividades y servicios de la Escuela de Música.	Reuniones con tutores de familia. Gestionar pago de servicios y compras que sean requeridas. Gestión de lo necesario para las presentaciones.
100% Entrega de reportes, listas de asistencia y bitácoras en tiempo y forma dentro del calendario que establezca la administración.	Entrega de información en tiempo y forma (validado por su Coordinador/a)
80% Asistencia a las capacitaciones virtuales y a las jornadas de capacitación que se establezcan desde la dirección.	Asistencia en los días y horarios requeridos. Validado por su Coordinador/a.
100% Mantener la matrícula de inscritos en un número que se apegue a las metas en las reglas de operación vigentes.	Convocatorias de difusión de la Escuela de Música. Generar proyectos que acerquen a personas.
100% Colaboración en los procesos administrativos solicitados por el Programa.	Entrega de documentación requerida en tiempo y forma.
100% Participación en las evaluaciones anuales del programa.	Atención y seguimiento en tiempo y forma sobre los datos solicitados de parte de la coordinación.
100% Control de inventario interno de instrumentos y mobiliario de la Escuela de Música.	Revisión de instrumentos y actualización de inventario por trimestre. Generar estrategias para que los instrumentos se mantengan en estado óptimo y se puedan asignar a alumnos de nuevo ingreso.

4. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Conocimientos Básicos

- *Reglas de Operación.
- *Reglamento interno.
- *Equipo de cómputo (paquetería office).
- *Administración educativa.
- *Administración de información.
- *Teorías de vanguardia en educación con enfoque en niños, niñas, adolescentes y jóvenes.
- *Gestión cultural.
- *Manejo de conflictos con enfoque humanista.

Habilidades

- *Seguimiento y cumplimiento.
- *Trato amable y respetuoso.
- *Comunicación asertiva.
- *Resolución de problemas.
- *Toma de decisiones.
- *Seguimiento a procesos.

*Manejo de herramientas de office.

*Redacción y síntesis.

5. ESTRUCTURA:

Puesto de Jefe Inmediato: Coordinación de Bandas Sinfónicas Q0021 Vientos Musicales

Puestos a su cargo:

Firma Jefe Inmediato

Firma Responsable del Rol

Una vez integradas las descripciones de puesto, se puede pasar al siguiente nivel de análisis y éste es la metodología en la que se suscribe el desarrollo de los indicadores de medición para el personal que administra y opera las acciones necesarias que ayuden al cumplimiento del objetivo del programa. Citando a las ROP, es importante tener presente el objetivo:

“...contribuir al mejoramiento y transformación de la vida de niñas, niños, adolescentes y jóvenes a través de la formación musical, desde un modelo pedagógico, comunitario y grupal, fomentando la interacción, los valores cívicos, la cohesión familiar y la identidad social...” Periódico Oficial, (2022:33).

En la sesión de arranque de la evaluación, mediante una exposición se determinó de manera consensuada el uso de la herramienta que dará seguimiento a los indicadores de medición del Programa, el equipo seleccionó indicadores de resultados u objetivos y resultados clave, por sus siglas en inglés OKR's (Objectives and key results) Doerr y cools (2019). Pero ¿qué son los Okr's?, ¿para qué sirven los Okr's?, ¿quiénes pueden usar los Okr's?, a continuación, se presenta *grosso modo* la información que despeja estas preguntas.

Doerr y cools (2019) define los Okr's como un protocolo de colaboración entre las personas que integran el equipo para establecer objetivos, esta metodología ayuda a asegurar que todos se centran en los mismos y más importantes objetivos, responde solo a lo que hay que lograr y su característica principal es que son concretos, trascendentes y hacen un atento llamado a la acción.

“...los OKR se basan en los datos. Los impulsa las revisiones periódicas, la evaluación de los objetivos y el replanteamiento continuo, todo ello siguiendo un espíritu de responsabilidad en el que no se emiten juicios de valor. Cuando un resultado clave está en peligro, motiva acciones

para ponerlo al día o para revisarlo o reemplazarlo en caso de que sea necesario" Doerr(2019)

Mencionado lo anterior, cuando estos objetivos se diseñan, ejecutan y utilizan de manera adecuada llegan a ser una herramienta que aclara el pensamiento confuso y la ejecución imprecisa. Por tanto, se recalca el interés de concretarlos de manera específica y realista, que sean medibles y verificables. En el ejercicio de la puesta en marcha se deberán canalizar esfuerzos, conectar operaciones y coordinar el propósito en común desde el lugar que cada integrante del equipo ocupe; además fortalece capacidades toda vez que se busca trabajar en el cambio de estrategia que lleve al cumplimiento del objetivo.

De forma contraria, si no son trabajados correctamente, si se tiene una visión sesgada y encasillada, si disminuye la cooperación y los agentes de uso, es decir, los integrantes del equipo presentan comportamientos poco éticos entonces hay una reducción de la motivación, se deja de trabajar por el objetivo y se determina que no son funcionales.

El nivel de cumplimiento determina o no el alcance de los objetivos planteados, es decir, no existe un término medio para determinar si los resultados se alcanzan o no. A futuro, luego de varios ejercicios, buscarán la evolución a medida que el trabajo progresa, de no alcanzarse en el periodo de tiempo que se determina es porque no han sido bien diseñados desde el principio.

La estructura del programa tiene una ventaja muy importante, como lo señalan Doerr y cools (2019), el tener un organigrama plano significa menos supervisión vertical, mayor autonomía de los involucrados para generar logros que contribuyan al alcance de los objetivos. Tomando en cuenta los dos términos fundamentales en la creación de indicadores son: objetivos y resultados clave, a continuación, se expone un breve ejercicio del

planeamiento de objetivos basados en resultados clave, usando la información presentada por el programa:

El objetivo es: tener una plantilla de 1166 alumnos inscritos en Bandas y Orquestas Sinfónicas y Camerata, hacia ahí se dirigen; pero, el resultado clave sería mantener el 80% de la matrícula mensual. Por tanto, si garantizo la permanencia del 80% de los y las alumnas estaría alcanzando el objetivo.

Entonces, el planteamiento se puede ver como un contrato social de cooperación para establecer prioridad en cómo se miden, cabe destacar que los resultados clave siempre puede negociarse y además hay que tener presente: "cuando las personas ayudan a elegir el curso de las acciones es más probable que contribuyan a llevarlas a cabo" Doerr (2019:21).

Para medir las cosas que son importantes, hay que preguntarse ¿qué es lo más importante?, establecer un periodo de tiempo determinado y estipular prioridades para posponer los detalles menos urgentes. Si cada líder de área, departamento o grupo de personas se compromete con estas elecciones en palabras como en hechos, entonces, la base para la evaluación estará determinada, solo un detalle, las malas decisiones respecto a la selección de indicadores pueden corregirse una vez que los resultados comienzan a mostrarse, esto lo hace ser un proceso de mejora continua.

Cuando se enlista un grupo selecto y cuidadoso de objetivos o indicadores se pueden resaltar las cosas que hay que llevar a cabo según el plan de trabajo programado a su debido tiempo. Suelen bastar al principio 3 o 5 objetivos, si hay demasiados, el foco de atención se puede perder y el resultado clave si no representa un desafío y es fácil de conseguir; esto quiere decir que, posiblemente no se está esforzando lo suficiente.

Se usará la herramienta de carta de responsabilidades para poder exponer, concretar y dar seguimiento mensual a los indicadores que son necesarios para el alcance del objetivo del programa, se usará la semaforización en la métrica para visualizar el monitoreo:

- Verde: implica que el objetivo se ha cumplido.
- Amarillo: significa que se están haciendo progresos, pero no se ha conseguido la consecución del objetivo.
- Rojo: quiere decir que no se han conseguido progresos reales.

Si bien, los indicadores están sujetos a cambio, los Okr's o resultados clave implican un análisis de dos puntos, en retrospectiva y prospectiva para ver si un objetivo no alcanzado puede pasar al siguiente ciclo o año, o bien si perdió su vigencia y es necesario abandonarlo.

A modo de recomendación, cuando las reuniones para revisión de indicadores comiencen su curso es recomendable usar el método llamado CFR (conversaciones, feedback y reconocimiento), este método escribe Doerr y cools (2019) es ideal para poder llevar a cabo reuniones ricas en aportaciones y además ayuda a mantener el compromiso e interés del equipo:

- Conversaciones: entendidas como un intercambio auténtico y lleno de matices entre el jefe y el colaborador, con la intención de impulsar el rendimiento.
- Feedback: en esencia, una comunicación bidireccional o en red entre compañeros para evaluar el progreso y conducir mejoras futuras. Es una opinión basada en las observaciones y experiencias que da pie a analizar la impresión que causamos en las demás personas.

- Reconocimiento: consiste en expresiones de apreciación hacia los miembros del equipo que lo merezcan, por sus contribuciones, independientemente de la magnitud de ellas.

Estos tres elementos son importantes para liderar la transparencia, el empoderamiento, el trabajo en equipo y la responsabilidad entre los miembros de la organización, ya que este ingrediente proporciona humanidad al proceso de llevar indicadores. Asimismo, agrega el autor, cuando las metas son claras y coordinadas entre las personas aumenta la posibilidad de que las personas se sientan realizadas, se identifican con el cómo lograr su cometido en la institución y en el cómo su trabajo contribuye al alcance.

Una recomendación de preguntas para hacerse en una reunión donde se revisan indicadores serían:

1. ¿En qué estás trabajando?
2. ¿Cómo lo llevas?, o bien, ¿Cómo van tus indicadores?
3. ¿Hay algo que esté obstaculizando el alcance de tus metas o tu trabajo?
4. ¿Qué necesitas de mí o de otro compañero para tener más éxito?
5. ¿En qué aspecto necesitas crecer para alcanzar tus objetivos profesionales?

Si bien, la carta de responsabilidades es la herramienta conductora para la medición y el monitoreo del alcance de los objetivos se recomienda hacer un sumario basado en logros e impactos que pueda generar un acervo y sea antídoto contra la cuadratura que lo numérico representa. Cada muestra de aliento es un paso hacia la excelencia, que es el propósito fundamental de los Okr's y CFR.

Se necesitan datos relevantes suministrados en el momento oportuno para hacer un seguimiento del progreso y medir lo que importa. Las ROP presentan objetivos muy claros para ser alcanzados en el año laboral:

1. Capacitar 1 166 NNAJ de las bandas sinfónicas, orquestas sinfónicas y Camerata.
2. Capacitar hasta 594 NNAJ en ensambles corales.
3. Capacitar hasta 580 personas beneficiarias a través de la enseñanza por competencias.
4. Realizar 60 o más presentaciones musicales.

Esto debe alcanzarse con los recursos económicos programados y con la siguiente especificación de tiempo:

- 41 semanas en el transcurso del año.
- 12 horas semanales para bandas sinfónicas.
- 16 horas semanales para orquestas y Camerata.
- 12 horas semanales para ensambles corales.

A raíz de los datos enunciados por las ROP se proponen los siguientes indicadores por puesto expuestos en la figura 11, para trabajarse en el formato de carta de responsabilidades de la figura 12, donde cada miembro del equipo determinará el alcance en sus objetivos mensuales, de forma tal que, al término del año la suma de sus metas de como resultado el alcance del objetivo general.

La carta de responsabilidades es entonces el medio en el que estarían registrándose los avances y las estrategias encaminadas al alcance del objetivo del Programa. La figura 12 es una muestra que se hizo a forma de ejemplo en la reunión de trabajo número 2 que se tuvo con el personal administrativo del Programa.

Conclusión sobre la propuesta

Si bien el foco de atención del análisis estuvo centrado en la percepción y medición de impactos en la vida de los y las beneficiarias del Programa y pese a que los resultados son positivos, no podemos dejar de lado lo ocurre atrás de los impactos, es decir, aquello que sucede y no se ve, como lo son: la definición de los objetivos anuales, los roles de trabajo del equipo que opera el programa, el cúmulo de tareas administrativas que por regulación y control forman parte del deber ser y a razón de esto se decidió trabajar en la determinación de alcances, roles, actividades y rescate de todo lo que tiene que pasar para generar el valor que el Programa agrega a la sociedad.

La propuesta marca el inicio de un proceso de medición de indicadores de impacto, sencillo como forma de arranque para poder ser aterrizado en la práctica de manera que represente una herramienta de visualización, identificación y medio para la solución de problemas más que una tarea agregada a la lista. El éxito del modelo de medición depende del compromiso, continuidad y seguimiento que se dé.

El arranque queda condicionado a los resultados del primer mes de operación del siguiente año, y una vez hecho el primero ejercicio, es decir, un ciclo completo, el equipo puede madurar sus indicadores, cambio o subiendo los estándares de las metas.

FIGURA 11: CATÁLOGO DE INDICADORES POR PUESTO

Puesto	Variable	Variante	Objetivo	Frecuencia	Cálculo	Agrupación
Coordinador del Programa Vientos Musicales	Cumplimiento al plan de trabajo	%	100%	Mensual	$\text{Cumplimiento real} / \text{Cumplimiento programado} * 100$	Todas
	Cumplimiento al plan de capacitación interno	%	100%	Mensual	$\text{Cumplimiento real} / \text{Cumplimiento programado} * 100$	Todas
	Cumplimiento al plan de capacitación externo	%	100%	Mensual	$\text{Cumplimiento real} / \text{Cumplimiento programado} * 100$	Todas
	Cumplimiento a apego al presupuesto	%	100%	Mensual	$\text{Gasto ejercido} / \text{Gasto programado} * 100$	Todas
	Matrícula cubierta	%	100%	Mensual	$\text{Matrícula real} / \text{Matrícula programada} * 100$	Todas
Coordinador de Formación	Elaboración de música para distintas áreas de formación	%	0.7	Mensual	$\text{Número de piezas presentadas en conciertos} / \text{Número total de piezas} * 100$	Todas
	Cumplimiento al calendario de conciertos (de ensambles estatales de alto rendimiento)	%	1	Semestral	$\text{Número de conciertos realizados} / \text{Número de conciertos planeados} * 100$	Ensamblés de alto rendimiento
	Matrícula cubierta en ensambles de alto rendimiento	%	1	Mensual	$\text{Matrícula real} / \text{Matrícula programada} * 100$	Ensamblés de alto rendimiento
	Cumplimiento al plan de trabajo	%	1	Mensual	$\text{Cumplimiento real} / \text{Cumplimiento programado} * 100$	Ensamblés de alto rendimiento
Coordinador de Orquestas Sinfónicas y	Cumplimiento a evaluación de desempeño del personal a su cargo	%	1	Anual	$\text{Personas Instructoras evaluadas} / \text{Personas Instructoras Totales} * 100$	Todas

Camerata, Coordinador de Bandas Sinfónicas, Coordinador de Ensamblés Corales	Cumplimiento al plan de capacitación interno a personas instructoras	%	0.9	Mensual	Personas Instructoras capacitadas/Personas Instructoras Totales*100	Todas
	Cumplimiento al plan de capacitación externo a personas instructoras	%	0.9	Mensual	Personas Instructoras capacitadas/Personas Instructoras Totales*100	Todas
	Cumplimiento al calendario de conciertos	%	1	Semestral	Número de conciertos realizados/Número de conciertos planeados	Todas
	Matrícula cubierta	%	1	Mensual	Matrícula real/Matrícula programada*100	Todas
Persona Instructora de Orquestas Sinfónicas, Bandas Sinfónicas, Ensamblés Corales y Directora de Escuela de Música	Entrega de información escolar de acuerdo con el calendario establecido	Sí/No	Cumplido	Mensual	Cumplido/Incumplido	Todas
	Cumplimiento al plan de capacitación interno y externo	%	0.8	Mensual	Asistencia real/Invitaciones programadas*100	Todas
	Tasa de retención del alumnado	%	0.95	Mensual	Número de alumnos que han permanecido en el mes/número de alumnos que estaban al principio del mes*100	Todas
	Cumplimiento al plan de trabajo	%	1	Mensual	Cumplimiento real/Cumplimiento programado*100	Todas
	Cumplimiento al calendario de conciertos	%	1	Semestral	Número de conciertos realizados/Número de conciertos planeados*100	Todas
Auxiliar Contable	Cumplimiento al control interno del presupuesto por partida	%	1	Mensual	Gasto ejercido/Gasto programado*100	Todas
	Pagos rechazados, no aplicados, retenidos para internos y externos	#	0	Mensual	Número de pagos no concluidos	Todas

	Cumplimiento a contrataciones internas o externas	%	100	Mensual	Contrataciones cerradas/Solicitud de contrataciones totales*100	Todas
Auxiliar de Control Escolar	Cumplimiento a actualización de padrón	%	100	Mensual	Beneficiarios registrados en el Padrón/Total de beneficiarios inscritos*100	Todas
	Expedientes de beneficiarios actualizados	%	100	Mensual	Expedientes abiertos por falta de información/Total de beneficiarios inscritos*100	Todas
Auxiliar de Planeación y Vinculación	Cumplimiento a la actualización de plataformas oficiales	#	0	Mensual	Días de retraso en la actualización	Todas
	Cumplimiento a reuniones para revisión de indicadores	Sí/no	Cumplido	Mensual	Cumplido/incumplido	Todas
	Actualización de SIMEG	#	>0	Mensual	Evidencia de seguimiento>0	Todas
Auxiliar en Logística	Cumplimiento a provisión de instrumentos, insumos y mobiliario para presentaciones	%	0	Mensual	Suma de faltantes por presentaciones al mes/Número de presentaciones mensuales*100	Todas
	Cumplimiento a detalles de escenario, iluminación y audio	#	0	Mensual	Evidencia de 0 detalles	Todas
	Cumplimiento a inventario cíclico	Si/No	Cumplido	Trimestral	Cumplido/Incumplido	Todas

Elaboración propia con base en descripciones de puesto (2023)

Figura 12: Carta de responsabilidades, ejemplo.

CARTA DE RESPONSABILIDADES



Institución: _____

Sede: _____

Area: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Período: _____

Variable	Unidad	Objetivos	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Acumulado	Comentarios
Capacitar NNAJ de las bandas sinfónicas, orquestas sinfónicas y Camerata.	#	Objetivo	1166	1166	1166	1166	1166	1166	1166	1166	1166	1166	1166	
		Real	1166	1166	1166	1100	930	1500	1160	940	580	1300	1101	
Capacitar NNAJ en ensambles corales.	#	Objetivo	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	
		Real	594	532	600	825	415	590	660	700	580	630	613	
Capacitar a personas beneficiarias a través de la enseñanza por competencias.	#	Objetivo	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	
		Real	580	530	575	610	580	580	600	560	590	595	580	
Presentaciones musicales.	#	Objetivo	60	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	
		Real	6	5	4	6	5	3	7	9	8	7	60	
Horas promedio de ensayo semanales.	#	Objetivo	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
		Real	15	12	8	10	8	16	14	13	14	11	12	

Proyectos (Actividades Tácticas)

Estrategia	Actividad	Fecha compromiso	Avance	Comentarios

Firma del Colaborador

Firma del Líder Inmediato

Bibliografía

- De Sevilla España, U., Gavira, A., & Osuna, B. (n.d.). *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>
- Doerr, J. E., Page, L., & Sergio Lledó Rando. (2019). *Mide lo que importa : cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Conecta.
- Leiva, L., Mendoza, A., Torres-Cortés, B., & Antivilo-Bruna, A. (2021). Relación entre sentido de comunidad, bienestar, salud mental y género en adolescentes escolarizados. *Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad*, 20(2). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol20-issue2-fulltext-2205>
- Lucía, A., & Lares. (n.d.). VALORES UNIVERSALES. <https://www.uv.mx/psicologia/files/2014/11/VALORES-UNIVERSALES.pdf>
- Nápoles-Rojas, L. F., Moreno-Pino, M. R., & Tapia-Claro, I. I. (2017). Análisis de los factores que determinan el éxito en el proyecto "TRASVASES." *Ciencias Holguín*, 23(4), 16–29. https://www.redalyc.org/journal/1815/181553376001/html/#redalyc_181553376001_ref4
- Orozco, A. H. (2018). El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento complejo. *IE Revista de Investigación Educativa de La REDIECH*, 9(16), 83–97. <https://www.redalyc.org/journal/5216/521654339005/html/>
- PNUD. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados del desarrollo*. A.K. Office Supplies (NY).
- Rodríguez Belmares, P., Matud Aznar, M. P., & Álvarez Bermúdez, J. (2017). Género y calidad de vida en la adolescencia. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 9(2), 89–98. <https://doi.org/10.1016/j.jbhsi.2017.11.001>
- Soler Campo, S., & Oriola Requena, S. (2019). Música, identidad de género y adolescencia. *Epistemos. Revista de Estudios En Música, Cognición Y Cultura*, 7(2), 008. <https://doi.org/10.24215/18530494e008>