



Partitura Viva

Sistema de Evaluación y Seguimiento con Batería de Indicadores del Modelo “Gestión en Clave de Sol”

Autores

Juan Carlos Lagos Tulcanas - Pasto N.

María Camila Prada Gutiérrez - Bogotá. D.C.

Tatiana Alexandra Flórez Muriel – Pasto N.

Director

Luis Enrique Izquierdo Reyes

Guillermo Alfonso Forero Medina

Maestro en Gestión Cultural

Escuela de Ciencias Humanas

Maestría en Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Bogotá - Colombia

2025

Tabla de contenido

1	Introducción	5
2	Objetivos	7
2.1	Objetivo General:	7
2.2	Objetivos específicos:	7
3	Justificación.....	7
4	Antecedentes: <i>Referentes para la construcción del sistema de evaluación</i>	12
5	Marco teórico.....	18
5.1	Los sistemas de evaluación y seguimiento	18
5.2	Participación ciudadana y evaluación participativa.....	20
5.3	Indicadores cualitativos y cuantitativos.....	23
6	Análisis del modelo de gestión.....	26
6.1	Análisis de objetivos.....	26
6.2	Análisis del modelo de gestión.....	28
6.3	Análisis de las estrategias	30
6.4	Análisis del cronograma de actividades	34
6.5	Análisis del Presupuesto del Proyecto.....	37
6.6	Análisis de indicadores del modelo de gestión.....	39
7	Sistema de evaluación y seguimiento e indicadores.....	42
7.1	Sistema de evaluación y seguimiento.....	42
7.1.1	Analogía: El sistema de evaluación y seguimiento como orquesta (una partitura evaluativa)	44
7.2	Batería de indicadores: instrumentos de una orquesta evaluativa	57
7.2.1	Dimensión operativa (familia de cuerdas):.....	59
7.2.2	Dimensión financiera (familia de percusión):.....	62
7.2.3	Dimensión sociocultural (familia de vientos):	63
8	Conclusiones y recomendaciones	66
8.1	Conclusiones.....	66
8.2	Recomendaciones	69

8.2.1	Recomendaciones generales.....	69
8.2.2	Recomendaciones por dimensión / estrategia	71
8.2.3	Recomendaciones para la sostenibilidad y replicabilidad	72
9	Referencias	76
10	Anexos	83

Tabla de Figuras

Ilustración 1. Modelo “Gestión en Clave de Sol”.....	28
Ilustración 2. Familias instrumentales / Dimensiones evaluativas.	47
Ilustración 3. Secciones Instrumentales / Estrategias	55
Ilustración 4. Indicadores dimensión Operativa - Cuerdas.....	61
Ilustración 5. Indicadores dimensión Financiera - Percusión.	62
Ilustración 6. Indicadores dimensión Sociocultural – Vientos.	64
Ilustración 7. Indicadores dimensión Sociocultural – Vientos.	65

1 Introducción

En el campo de la gestión cultural, evaluar ya no puede entenderse únicamente como un ejercicio técnico centrado en la recolección de datos. En proyectos socioculturales, de base comunitaria, la evaluación debe convertirse en una herramienta crítica, ética y pedagógica que permita a los actores involucrados interpretar lo que ocurre, valorar lo que construyen y tomar decisiones informadas sobre el rumbo de su acción colectiva (Planas-Lladó et al., 2014). En este marco, los sistemas de evaluación y seguimiento se configuran como dispositivos vivos, capaces de integrar diferentes voces, metodologías y saberes, para hacer visibles las múltiples dimensiones de la cultura.

Este documento presenta el diseño del sistema de evaluación y seguimiento del modelo “*Gestión en Clave de Sol*” (Gutiérrez Castillo, Flórez Muriel y Lagos Tulcanas, 2025) en el contexto de la Maestría en Gestión Cultural de la Universidad del Rosario. El modelo fue concebido para fortalecer la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, una iniciativa musical comunitaria que desde la música construye procesos de formación, inclusión, ciudadanía y transformación territorial. Frente a los desafíos que enfrentan este tipo de proyectos (como la fragilidad institucional, la dependencia de subvenciones, la falta de planificación estratégica o la limitada visibilización); “*Gestión en Clave de Sol*” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) propone una estructura sistémica, flexible y participativa que articula seis estrategias: política, financiera, cultural, de comunicación, educativa-artística y social.

La evaluación de este modelo se fundamenta en una visión integral de la gestión, en la que el desempeño organizativo no puede ser separado de la dimensión simbólica ni de la sostenibilidad económica. Por ello, el sistema propuesto se estructura en tres dimensiones

interdependientes (operativa, financiera y sociocultural) que permiten observar y comprender los procesos de manera integral. Estas dimensiones han sido representadas metafóricamente como familias instrumentales de una orquesta sinfónica, reafirmando la analogía musical que estructura todo el modelo. Sin embargo, en esta metáfora, no solo las dimensiones están representadas metafóricamente, todos los componentes de la orquesta también son representados simbólicamente mediante el sistema de evaluación y seguimiento propuesto; cada uno tiene su propia función, su propio timbre y sensibilidad, pero todos son necesarios para construir una armonía organizacional coherente y transformadora.

La elaboración del sistema parte de una revisión crítica de referentes conceptuales y experiencias latinoamericanas que han demostrado la eficacia de enfoques de evaluación participativos, sensibles al territorio y articulados con los objetivos de impacto social. Se incorpora, además, una metodología mixta que combina técnicas cuantitativas y cualitativas, con el fin de capturar tanto resultados medibles como vínculos generados por la acción cultural, con elementos participativos que involucran a los actores clave (músicos, directivos, familias, comunidades, aliados), entendidos aquí como un principio ético, metodológico y político que da sentido al proceso evaluativo.

Además de ser un insumo para el seguimiento interno del modelo, este sistema busca posicionarse como una herramienta replicable, adaptable y abierta a la mejora continua, que contribuya a la construcción de nuevas formas de gestionar la cultura desde una perspectiva comunitaria, crítica y sensible a los territorios.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General:

Evaluar la efectividad e impacto de las estrategias propuestas en el modelo “Gestión en clave de sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025), mediante un sistema de indicadores que determine la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y la contribución sociocultural.

2.2 Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis del modelo “Gestión en clave de sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025).
2. Diseñar un sistema de evaluación y seguimiento al modelo de gestión “Gestión en clave de sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025), estableciendo recomendaciones para su futura implementación y uso.
3. Definir una batería de indicadores que permitan evaluar el desempeño organizacional, financiero y sociocultural.

3 Justificación

El seguimiento y la evaluación constituyen herramientas esenciales dentro de la gestión de proyectos, ya que no solo permiten medir los resultados alcanzados, sino también comprender la calidad de los procesos, el grado de participación de los actores y el impacto real generado en las comunidades involucradas. Según el manual de la UNAM (2023), la evaluación en proyectos comunitarios se apoya en estrategias e instrumentos que permiten transformar realidades locales,

siempre que los procesos sean útiles y participativos para la comunidad. En este sentido, su incorporación no debe considerarse un componente accesorio, sino una dimensión transversal que fortalece la transparencia, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación ante los desafíos del entorno.

En el ámbito de la cultura, a menudo se carece de una estrategia eficaz para mostrar los resultados de los procesos culturales. No se dedica el tiempo necesario para desarrollar un conjunto adecuado de indicadores que permitan una evaluación integral. En la mayoría de los casos, los proyectos culturales se limitan a medir sus avances a través de indicadores cuantitativos, sin considerar aspectos cualitativos o la complejidad de los procesos en juego. No obstante, los sistemas de evaluación bien diseñados pueden contribuir significativamente a visibilizar los logros, identificar los aprendizajes adquiridos y proyectar acciones futuras más efectivas y sostenibles. En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014) destaca que los proyectos culturales que implementan sistemas de seguimiento y evaluación bien estructurados logran una asignación más eficiente de los recursos y una mejor adaptación a las necesidades de sus beneficiarios, generando así una mayor legitimidad ante sus aliados institucionales y financieros.

En este contexto, la implementación de un sistema de evaluación y seguimiento para el modelo "*Gestión en Clave de Sol*" (Gutiérrez Castillo et al., 2025) se vuelve no solo pertinente, sino estratégica. Este modelo, diseñado específicamente para fortalecer la estructura organizacional de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, plantea una serie de estrategias orientadas a superar problemáticas estructurales como la limitada diversificación de fuentes de financiamiento, la debilidad en la articulación con aliados institucionales y la necesidad de una mayor proyección comunitaria y sostenibilidad a largo plazo.

No obstante, dichas estrategias requieren ser validadas en términos de su eficacia, pertinencia y sostenibilidad. Por ello, desarrollar un sistema de evaluación que permita monitorear el avance y medir el impacto del modelo es clave para asegurar su consolidación y replicabilidad.

La evaluación proporcionará insumos esenciales para fortalecer la gestión interna, priorizar recursos estratégicamente y fomentar una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo. Dichos insumos incluyen análisis sistemáticos sobre el grado de cumplimiento de objetivos, identificación de áreas críticas de mejora, evidencias sobre el impacto sociocultural generado, y retroalimentación proveniente de actores clave como músicos, familias y aliados institucionales. En este sentido, el diseño de una batería de indicadores que aborden dimensiones como la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y la contribución sociocultural permitirá medir, con mayor precisión, los resultados y efectos del modelo de gestión en los diferentes niveles de la organización.

Impacto en la gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva

La gestión de una orquesta sinfónica no se limita solo a la ejecución de una partitura, sino que involucra una serie de componentes interrelacionados que deben coordinarse para lograr una interpretación exitosa. Cada músico, al igual que cada área de un modelo de gestión, tiene un papel específico dentro del conjunto, pero es necesario que todos trabajen de manera conjunta bajo la dirección de un líder. En este sentido, el modelo “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) se concibe como la orquesta sinfónica institucional, donde los diversos elementos estratégicos (desde la consolidación de redes de apoyo y la innovación pedagógica, hasta el fortalecimiento del posicionamiento artístico de la orquesta en su entorno) deben trabajar en armonía.

Una orquesta sinfónica no puede funcionar solo con la partitura, se necesita un director que guíe y escuche atentamente, músicos que se retroalimenten, y, sobre todo, una práctica constante de ensayo y corrección. De igual manera, el modelo de gestión requiere un sistema de evaluación que actúe como ese oído crítico y colectivo que guiará el desempeño global del modelo de gestión, asegurando que todos los componentes de la orquesta institucional se mantengan alineados y sincronizados hacia un mismo objetivo.

Este sistema permitirá, entre otras cosas:

- Implementar procesos de mejora continua, basados en datos concretos y evidencia sistemática, lo cual permitirá optimizar la gestión interna, fortalecer la comunicación organizacional y consolidar los procesos de toma de decisiones.
- Medir el impacto social, artístico y económico de la orquesta en su comunidad y en sus beneficiarios directos, ofreciendo una visión integral del alcance del proyecto más allá de los indicadores cuantitativos tradicionales.
- Evaluar el impacto en la comunidad mediante la percepción y el nivel de satisfacción de músicos, directivos, estudiantes, familias, públicos y demás actores clave, asegurando que las acciones implementadas respondan realmente a sus expectativas, intereses y necesidades.

Adicionalmente, el sistema de evaluación fortalecerá la capacidad de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva para rendir cuentas ante aliados estratégicos, postularse a convocatorias de financiación cultural, y posicionarse como un modelo replicable de gestión musical.

El sistema propuesto adoptará un enfoque mixto y elementos participativos, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas. Esta integración metodológica no responde simplemente a una combinación arbitraria de técnicas, sino a la necesidad de abordar la complejidad de los procesos organizativos desde múltiples perspectivas, permitiendo triangulaciones que aumenten la validez y profundidad del análisis. Los métodos mixtos facilitan la captura de realidades diversas, revelan resultados inesperados y permiten comprender no solo si ocurre el cambio, sino por qué ocurre o no, lo cual resulta crucial en contextos organizativos dinámicos como el de una orquesta. A su vez, se incorporarán elementos del enfoque de Seguimiento y Evaluación Participativos (S&EP), el cual busca transformar a los actores involucrados en protagonistas activos del proceso evaluativo. El S&EP prioriza la evaluación de resultados más que de actividades, y promueve una lógica de aprendizaje continuo, adaptabilidad y apropiación local, al centrarse en el análisis de cambios significativos, el fortalecimiento de capacidades y la participación de las comunidades en todo el proceso evaluativo (Almanza Antesana, Fuentes Fernández, & Salazar García, s.f.). En este marco, la evaluación deja de ser un ejercicio externo y se convierte en una práctica formativa, pedagógica y colaborativa, orientada tanto al fortalecimiento institucional como al desarrollo del tejido organizativo. En suma, el sistema se concibe como un proceso cíclico e inclusivo, donde la reflexión, el ajuste y la celebración de logros forman parte integral del camino hacia una mejora continua.

En conclusión, el diseño de un sistema de evaluación y seguimiento para el modelo “*Gestión en Clave de Sol*” no solo garantizará la efectividad y sostenibilidad del modelo, sino que también consolidará su capacidad de adaptarse a diferentes contextos. Este sistema proporcionará las herramientas necesarias para optimizar la gestión, maximizar el impacto y asegurar la sostenibilidad de la orquesta a largo plazo. Así, “*Gestión en Clave de Sol*” (Gutiérrez

Castillo et al., 2025) no solo consolidará su impacto en el ámbito local, sino que también podrá ser una referencia para otras iniciativas que busquen generar un impacto real y sostenible en cualquier escenario en el que operen. De este modo, el modelo se posicionará como un referente de buenas prácticas en la gestión cultural, capaz de transformar organizaciones y comunidades a través de un enfoque evaluativo y participativo.

4 *Antecedentes: Referentes para la construcción del sistema de evaluación*

Diversas experiencias latinoamericanas en el ámbito de la gestión musical y cultural ofrecen aprendizajes significativos para el diseño de un sistema de evaluación adaptado a contextos comunitarios. Estos proyectos no solo han logrado consolidarse a lo largo del tiempo, sino que también han desarrollado sistemas de evaluación robustos que permiten analizar su impacto, sostenibilidad y proyección. A continuación, se presentan cinco referentes clave y los aportes evaluativos que resultan especialmente valiosos para nuestro propósito.

El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela

Fundado en 1975 por José Antonio Abreu, es un referente fundamental por su enfoque en la transformación social a través de la música. Uno de sus principales aportes para nuestro análisis es la construcción de un modelo de evaluación que articula indicadores de impacto social, técnico-musical y de gestión organizacional (El Sistema, s.f.; Banco Interamericano de Desarrollo [BID], s.f.).

Entre los indicadores más valiosos se encuentran aquellos que miden la reducción de la violencia juvenil, el desarrollo de habilidades socioemocionales, la inclusión educativa, así como el seguimiento a egresados para evaluar los efectos a largo plazo del proyecto. Además, la

integración de metodologías mixtas (encuestas, entrevistas, pruebas musicales, etc.) fortalece la validez de los hallazgos.

Este referente es particularmente útil por su capacidad de conectar objetivos sociales con resultados medibles en diversos niveles del programa.

Red de Escuelas de Música de Medellín (Colombia)

Creada en 1996, esta iniciativa ha sido exitosa en integrar un sistema de evaluación continuo, adaptado a las dinámicas comunitarias de una ciudad como Medellín. Su modelo combina dimensiones pedagógicas, artísticas y sociales, y ha logrado sistematizar datos tanto cualitativos como cuantitativos (Econometría S.A., 2005; Red de Músicas de Medellín, s.f.).

Se destacan indicadores como la permanencia estudiantil, la progresión musical, la participación en presentaciones públicas y el impacto en la convivencia escolar y comunitaria. Las herramientas metodológicas incluyen entrevistas, bitácoras pedagógicas y plataformas digitales de seguimiento.

Este proyecto es valioso por su enfoque participativo, la apropiación comunitaria del proceso evaluativo y su capacidad para generar retroalimentación constante entre actores educativos y artísticos.

Fundación Nacional Batuta (Colombia)

Batuta constituye un referente esencial en América Latina por haber institucionalizado un modelo de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2015. Su sistema de evaluación se articula en torno a indicadores sociales, pedagógicos y de sostenibilidad institucional (Fundación Nacional Batuta, 2024; Departamento Nacional de Planeación, 2010).

Entre los más destacados están aquellos que miden el desarrollo socioemocional de los participantes, su permanencia en el programa, el avance técnico-musical, y la diversificación de fuentes de financiamiento. Además, se integran rúbricas, autoevaluaciones docentes y registros psicosociales.

Este referente resulta clave por su enfoque integral que vincula formación musical, acompañamiento psicosocial y sostenibilidad financiera, dentro de un marco de mejora continua.

Expocomunartes (Colombia)

El estudio de Hurtado Delgado y Correa Martínez (2024) sobre el proyecto Expocomunartes ofrece una perspectiva sobre la importancia de los sistemas de evaluación y seguimiento en proyectos artísticos no formales. Este proyecto, enfocado en la formación de bailarines en Santiago de Cali, desarrolló un modelo de gestión basado en una red simbólica inspirada en la Kinesfera de Rudolf Von Laban.

La investigación realizada a los cinco años de implementación destacó la necesidad de fortalecer el sistema de evaluación para garantizar la sostenibilidad del proyecto y mejorar la captura de recursos y la integración de actores externos e internos. La evaluación se organiza a través de tres dimensiones clave: social, cultural y económica, lo que permite realizar un análisis integral del impacto del proyecto. Además, el estudio desarrolló una batería de indicadores para medir la eficacia del sistema de gestión, lo que contribuye a la mejora continua de la iniciativa. Este enfoque es similar al modelo propuesto en "Gestión en Clave de Sol" (Gutiérrez Castillo et al., 2025), al centrarse en la evaluación participativa, la adaptación continua y la creación de sistemas de seguimiento robustos que permitan ajustar las estrategias para un impacto sostenido y efectivo.

Programa de Desarrollo Cultural Municipal (México)

Lanzado en los años 90 por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA, hoy Secretaría de Cultura), representa una experiencia significativa en la promoción de la participación ciudadana en la gestión cultural a nivel local. Este programa ha financiado múltiples iniciativas comunitarias, orientadas a fortalecer el tejido social y la identidad cultural desde una perspectiva territorial. (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, s.f.). A partir del año 2012, el programa incorporó evaluaciones participativas como herramienta para valorar el impacto de los proyectos culturales comunitarios. Esta experiencia evidenció que incluir criterios como la pertinencia cultural, la sostenibilidad social y la apropiación comunitaria permite mejorar la calidad, continuidad y legitimidad de los procesos culturales. (Facultad de Economía de la UNAM, 2003).

Los indicadores más relevantes incluyen la apropiación comunitaria (capacidad de los actores locales para sostener los procesos tras el financiamiento), el impacto en la identidad cultural local y la sostenibilidad de redes colaborativas.

Metodológicamente, se emplean diarios de campo, testimonios, talleres de evaluación y registros audiovisuales.

Este programa es particularmente significativo por su sensibilidad territorial, su enfoque cualitativo y su capacidad para generar legitimidad y continuidad en iniciativas culturales desde la base social.

Los proyectos seleccionados como antecedentes comparten una visión transformadora de la música como herramienta de desarrollo social, educativo y cultural. Así mismo, a pesar de sus diferencias contextuales, todos ofrecen aprendizajes relevantes para fundamentar la construcción de un sistema de evaluación orientado a la mejora continua, la sostenibilidad y el impacto

territorial, además, estas experiencias evidencian la importancia de la participación institucional y comunitaria en la toma de decisiones, así como la necesidad de fortalecer los mecanismos de planificación compartida, coordinación interinstitucional y comunicación interna. En el plano financiero, aportan modelos que buscan reducir la dependencia exclusiva de subvenciones, promoviendo estructuras más resilientes a través de la diversificación de fuentes de ingreso, la corresponsabilidad presupuestaria y el establecimiento de alianzas estratégicas.

A nivel sociocultural, los referentes propuestos destacan por su capacidad de incidir en territorios con baja oferta artística, transformar la percepción del acceso cultural en las comunidades y generar procesos de apropiación simbólica en los participantes. Asimismo, enfatizan el valor de medir el desarrollo de competencias a través de procesos formativos y de visibilizar el impacto territorial y simbólico de las orquestas en el tejido social.

Además de las experiencias prácticas mencionadas, ciertos desarrollos conceptuales resultan útiles como antecedentes para enriquecer la comprensión sobre cómo se ha abordado la evaluación en proyectos culturales y comunitarios. Uno de ellos es la propuesta Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo: guía de implementación (2014), que han sido utilizados para valorar la diversidad cultural, la participación ciudadana, la sostenibilidad financiera y el impacto social en proyectos del ámbito artístico. Su aplicación ha contribuido a visibilizar el valor público de iniciativas culturales, fortaleciendo su legitimidad y facilitando el acceso a recursos.

También es pertinente el enfoque de Seguimiento y Evaluación Participativos basados en Resultados (Coupal, 2000), el cual ha sido aplicado en múltiples contextos comunitarios para fomentar la participación de los actores sociales en los procesos evaluativos. Un ejemplo

significativo es el estudio de Úcar et al. (2017), que documenta cuatro experiencias de evaluación participativa del empoderamiento juvenil desarrolladas en Badia del Vallès, Girona, Barcelona y Madrid.

Cada caso se construyó a partir de un grupo de jóvenes insertos en contextos territoriales e institucionales diversos, con quienes se diseñó y ejecutó colectivamente el proceso evaluativo. Estos jóvenes participaron en sesiones donde reflexionaron sobre el concepto de empoderamiento, analizaron una batería de indicadores y debatieron sobre los espacios, momentos y procesos donde sentían que dicho empoderamiento ocurría.

Por ejemplo, en Badia del Vallès, los jóvenes asociaron el empoderamiento a experiencias de mejora personal, liderazgo y responsabilidad, valiéndose de actividades teatrales para validar los indicadores propuestos. En Girona, lo vincularon a procesos de toma de decisiones, riesgos personales y autoconciencia crítica. En Barcelona, donde los jóvenes tenían vínculos con movimientos sociales, el empoderamiento fue entendido como un proceso colectivo relacionado con la participación política y la transformación social. Por su parte, en Madrid, jóvenes en situación de vulnerabilidad redefinieron el empoderamiento como la capacidad de salir adelante a pesar de contextos adversos, valorando especialmente la formación y el acompañamiento educativo.

Estos casos muestran cómo la evaluación participativa no solo permite recoger información relevante para el diseño y ajuste de programas, sino que también se convierte en una herramienta pedagógica y transformadora. Los jóvenes no son meros informantes, sino sujetos activos en la generación de conocimiento sobre sus propias vidas. Así, este enfoque contribuye a que la evaluación se alinee con los principios de inclusión, corresponsabilidad y fortalecimiento

comunitario, lo cual resulta especialmente valioso para proyectos culturales y sociales centrados en el desarrollo humano.

Por último, la investigación desarrollada por Santander-Zuñiga, Valencia-Botero y Hernández (2022) sobre metodologías de evaluación en zonas rurales ofrece aportes significativos en torno al ciclo completo de evaluación. Su estudio resalta la importancia de aplicar evaluaciones ex-ante, durante y ex-post, subrayando que esta última permite identificar tanto logros como impactos no esperados, incluyendo posibles efectos negativos en procesos mal contextualizados. Asimismo, destaca la utilidad de combinar herramientas cualitativas y cuantitativas, promover la triangulación de fuentes y adaptar las estrategias evaluativas a las características culturales y territoriales de cada comunidad.

Estos aportes complementan los antecedentes prácticos previamente expuestos y reafirman la necesidad de diseñar un sistema de evaluación que sea sensible al contexto, con elementos participativos en su implementación y riguroso en la producción de conocimiento útil para la toma de decisiones. En conjunto, estos antecedentes respaldan la pertinencia de un sistema de evaluación que no solo mida resultados cuantificables, sino que también capture dimensiones cualitativas del cambio cultural, la cohesión comunitaria y la sostenibilidad institucional.

5 Marco teórico

5.1 Los sistemas de evaluación y seguimiento

Los sistemas de evaluación y seguimiento constituyen dispositivos metodológicos fundamentales para valorar la implementación, los resultados y los impactos de políticas,

programas o proyectos. En el campo de la gestión cultural, estos sistemas permiten fortalecer los procesos de toma de decisiones, garantizar la rendición de cuentas y fomentar el aprendizaje institucional y comunitario, aportando a la sostenibilidad y legitimidad de las iniciativas (Ministerio de Cultura, 2020). Lejos de ser meros instrumentos técnicos, estos sistemas deben entenderse como espacios de diálogo entre saberes, en los que se articulan visiones, intereses y expectativas diversas sobre el sentido de la acción cultural.

En proyectos socioculturales de base comunitaria (como orquestas, festivales, colectivos artísticos o escuelas populares), evaluar no puede reducirse a medir resultados en términos numéricos. Se trata de capturar procesos complejos, atravesados por dimensiones simbólicas, afectivas y relacionales, que muchas veces escapan a los marcos técnicos convencionales (García, 2018). Un sistema de evaluación cultural eficaz debe ser capaz de reconocer esta complejidad, integrando múltiples metodologías e interpretaciones, y respetando las formas propias en que las comunidades comprenden y valoran sus prácticas culturales (Ministerio de Cultura, 2020).

Por ejemplo, en una orquesta comunitaria que trabaja con niños y jóvenes de un barrio vulnerable, el seguimiento de indicadores como la asistencia, el número de conciertos o la permanencia de los integrantes ofrece datos importantes, pero insuficientes. También es necesario evaluar el fortalecimiento de vínculos intergeneracionales, el sentido de pertenencia, la transformación del entorno o el impacto en la autoestima colectiva. En este tipo de experiencias, los sistemas de evaluación deben funcionar como “partituras abiertas” que acompañan los procesos sin imponer una lógica

única, sino permitiendo la polifonía de voces, tiempos y trayectorias (Ministerio de Cultura, 2020).

En el contexto colombiano, la medición del efecto y del impacto en proyectos culturales se orienta principalmente hacia la construcción de sentido de ciudadanía, entendiendo la cultura como formas de ser, de hacer y de convivir, en relación con el capital social, la sostenibilidad y el desarrollo humano (Barona & Cuéllar, 2014).

En este marco, la incorporación de tecnologías digitales representa una herramienta potencialmente valiosa para fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación cultural. Herramientas como formularios en línea, sistemas de visualización de datos y plataformas colaborativas pueden mejorar la eficiencia en la recolección y análisis de información. Sin embargo, su implementación debe ser cuidadosa: si estas tecnologías no se adaptan a las condiciones reales de acceso, alfabetización digital y apropiación local, pueden generar exclusión o distorsionar los resultados (Comisión Europea, 2022). Por ello, cualquier estrategia tecnológica debe articularse con enfoques participativos que aseguren su pertinencia social y cultural, en coherencia con los principios de ciudadanía y sostenibilidad planteados por Barona y Cuéllar (Barona & Cuéllar, 2014).

5.2 Participación ciudadana y evaluación participativa

La participación ciudadana es uno de los principios fundamentales de la gestión cultural. En este campo, participar no se limita a asistir a actividades, sino que implica el derecho de las comunidades a incidir en las decisiones que afectan sus expresiones

culturales, sus territorios y sus formas de vida. Desde esta perspectiva, la evaluación participativa se convierte en una herramienta clave para hacer efectivo ese derecho, al permitir que los propios actores involucrados definan qué es importante evaluar, cómo hacerlo y para qué (Bazzaco & Sepúlveda Manterola, 2020).

Barona y Cuéllar (2014, primera parte. p.6) destacan que los procesos de evaluación cultural deben partir de una participación de los usuarios. En su experiencia, este enfoque permitió identificar 51 atributos significativos que revelan el impacto de la actividad cultural del Banco de la República en las vidas colectivas e individuales de los participantes. Esta perspectiva demuestra que los indicadores más relevantes no surgen únicamente de expertos o técnicos, sino de las experiencias, las memorias y los sentidos compartidos por los propios actores comunitarios.

Evaluar participativamente significa reconocer que las comunidades no son “objetos de estudio”, sino sujetos con saberes, memorias y criterios propios. Supone una ruptura con modelos verticales de evaluación, que muchas veces privilegian indicadores impuestos desde organismos financiadores o lógicas externas. En cambio, este enfoque busca construir colectivamente los marcos evaluativos, generar confianza entre los actores, promover el diálogo intergeneracional e intercultural, y fortalecer el tejido social, en coherencia con lo planteado por Jara (2018) sobre la necesidad de rescatar los aprendizajes desde las propias experiencias y valorar la participación de los sujetos involucrados en la reflexión crítica y colectiva sobre sus prácticas.

En su investigación sobre programas sociales en Perú, Badajoz-Ramos et al. (2024) afirman que “la gestión por resultados tuvo mayor impacto en la toma de decisiones y en los efectos observables, mientras que la evaluación fue subutilizada y

poco vinculada con las comunidades”. Este hallazgo no solo señala una brecha entre el diseño técnico de la evaluación y su aplicación real en contextos comunitarios, sino que pone en evidencia una limitación estructural: la evaluación tiende a permanecer en planos institucionales y estandarizados, sin incorporar suficientemente la voz de los beneficiarios ni las particularidades territoriales. El estudio muestra que la gestión por resultados incrementa la efectividad en un 18,7 %, mientras que la evaluación no incide significativamente, en parte por su desconexión con las dinámicas sociales de las regiones intervenidas. Esta situación invita a repensar los sistemas evaluativos, integrando enfoques más participativos y situados, capaces de captar no solo datos cuantificables, sino también transformaciones subjetivas y comunitarias. Así, se refuerza la urgencia de modelos de evaluación que no se limiten a medir el cumplimiento de metas, sino que puedan reconocer procesos, relaciones y sentidos construidos en el territorio. En esta línea, los autores concluyen que, si la organización establece de manera adecuada sus objetivos, metas, procedimientos, estrategias de acompañamiento y atención oportuna, los efectos positivos en los beneficiarios tienden a incrementarse. La gestión por resultados, por tanto, se consolida como una herramienta clave para la efectividad, mientras que la evaluación requiere ser reconfigurada para no quedar relegada en los márgenes del proceso de intervención.

Para Andara Martos (2016), la calidad democrática de la gestión pública no puede reducirse al acto electoral, sino que debe evaluarse según la capacidad del Estado para responder a las demandas ciudadanas, generar legitimidad y vincular activamente a la sociedad civil en la implementación de las políticas. Así, un gobierno con alta calidad democrática no es solo aquel que ha sido electo, sino el que construye una gestión pública sensible, eficaz y abierta a la

participación. En sus palabras, “la idea central de la medición de la calidad democrática es repotenciar la ciudadanización de la política y la democratización efectiva de la gestión pública gubernamental” (Andara Martos, 2016).

Sin embargo, el autor advierte que esta visión enfrenta diversos obstáculos estructurales, especialmente a nivel local: la baja cultura cívica, la apatía política, la fragmentación social y la distancia entre instituciones y comunidad limitan la posibilidad de una evaluación democrática real y situada. En este marco, pensar un sistema de evaluación como el que propone implica no solo medir resultados técnicos, sino también recuperar las voces, experiencias y sentidos que circulan en el territorio.

Este planteamiento es clave para el diseño del Sistema de Evaluación y Seguimiento para el modelo “*Gestión en clave de sol*” (Gutiérrez Castillo et al., 2025), ya que ofrece una perspectiva que trasciende la medición de indicadores para integrar dimensiones participativas, sensibles al contexto y generadoras de legitimidad. Evaluar, desde esta mirada, no es solo valorar si se cumplieron metas, sino comprender cómo se construyen vínculos, aprendizajes y transformaciones colectivas a través de la acción cultural.

5.3 Indicadores cualitativos y cuantitativos

Los indicadores de evaluación son instrumentos clave para transformar objetivos generales en resultados observables. Permiten dar seguimiento al avance de un proyecto, identificar obstáculos, comunicar logros y tomar decisiones informadas. En el ámbito cultural, los indicadores se dividen en dos grandes tipos: cuantitativos (frecuencia de actividades, número de asistentes, niveles de participación) y cualitativos (percepciones, sentidos, relaciones,

apropiaciones simbólicas). Ambos son necesarios, pero deben ser diseñados de forma sensible al contexto y con participación de los actores locales (Red Atalaya, 2023)

En proyectos comunitarios, como una orquesta sinfónica, un indicador cuantitativo puede ser el número de presentaciones públicas al año. Pero este dato, por sí solo, no dice mucho sobre el valor cultural del proyecto. Es necesario complementarlo con indicadores cualitativos, como el nivel de motivación de los jóvenes, la manera en que las familias perciben el impacto del proceso, o la transformación del espacio público donde se realizan los conciertos. Estos aspectos requieren métodos como entrevistas, observaciones, narrativas o cartografías sociales, que permiten recoger lo vivencial y emocional de la experiencia cultural.

Además, los indicadores en contextos culturales deben tener en cuenta aspectos como la diversidad étnica, de género, generacional y territorial. Un indicador que funciona en una ciudad puede no ser relevante en una comunidad rural. Por ello, se recomienda la construcción colectiva de indicadores, en diálogo entre los equipos técnicos y las comunidades, para asegurar que lo que se mide sea realmente significativo. Un ejemplo claro es la experiencia llevada a cabo por RIMISP en el Valle del Cauca, donde se validaron indicadores de bienestar a partir de talleres territoriales con comunidades rurales, priorizando temas como territorio, equidad de género y prácticas cotidianas definidas por los propios habitantes (RIMISP, 2021).

El diseño de un sistema de evaluación y seguimiento para proyectos culturales comunitarios requiere integrar herramientas técnicas con enfoques sensibles al contexto, a la territorialidad y a la participación de las comunidades. En esta línea, Del Pino-Sepúlveda et al. (2022) señala que una evaluación situada en contextos indígenas debe ser concebida como un proceso dialógico, colectivo y culturalmente pertinente, que trascienda la mera medición de

resultados para convertirse en un espacio de acompañamiento, escucha y reflexión compartida. En su estudio con una comunidad mapuce bafkehce, el autor resalta cómo las prácticas evaluativas tradicionales son resignificadas desde las cosmovisiones ancestrales, en las que el aprendizaje es entendido de forma integral, relacional y valórica. Esta perspectiva contrasta con los modelos hegemónicos de evaluación estandarizada, que tienden a fragmentar el conocimiento y a reducir la cultura a cifras cuantificables. En cambio, evaluar con y desde las comunidades implica valorar las experiencias, los vínculos afectivos, los saberes locales y los sentidos compartidos como dimensiones centrales del proceso formativo (Del Pino-Sepúlveda et al., 2022).

Desde esta perspectiva, evaluar una orquesta comunitaria como Armonía Viva implica preguntarse no solo cuántos jóvenes tocan, sino qué melodías tejen entre ellos, qué resonancias generan en sus barrios, qué silencios interrumpen y qué armonías nuevas hacen posibles. Supone comprender que cada nota ejecutada es también un acto de afirmación cultural, cada ensayo una práctica de resistencia, y cada concierto un espacio de reencuentro comunitario. Tal como plantea Del Pino-Sepúlveda et al. (2022), la evaluación en contextos culturales debe trascender la mera medición para convertirse en un proceso dialógico, donde se escuche el pulso vital de las comunidades y sus sentidos colectivos. Evaluar no es solo registrar cifras o metas alcanzadas, sino atender a las relaciones, emociones y aprendizajes que florecen en sus procesos. En este sentido, se afina una partitura abierta, como sugiere el Ministerio de Cultura (2020), donde la gestión y la evaluación cultural se construyen desde la participación, el respeto a la diversidad y la apuesta por una ciudadanía activa y sensible. Evaluar, entonces, es también cuidar: cuidar los vínculos, las memorias, las transformaciones. Es, en última instancia, poner el oído en lo que vibra, no solo en lo que suena.

6 Análisis del modelo de gestión

6.1 Análisis de objetivos

El modelo “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) se formula como una propuesta integral orientada a fortalecer el funcionamiento y garantizar la sostenibilidad de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva. En este sentido, los objetivos que lo estructuran deben ser analizados no solo como declaraciones formales, sino como componentes fundamentales que orientan la planificación, ejecución y evaluación del proyecto.

A continuación, se realiza una revisión crítica del objetivo general y los objetivos específicos, considerando aspectos como su pertinencia, claridad, coherencia interna, viabilidad y evaluabilidad.

El objetivo general plantea: “*Diseñar un modelo de gestión integral que fortalezca el funcionamiento y desarrollo sostenible de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva*”. Este objetivo se considera pertinente, pues responde directamente al problema central diagnosticado: la necesidad de consolidar un modelo organizativo que permita a la orquesta proyectarse a largo plazo, superar debilidades estructurales y potenciar su impacto artístico y social. Además, el objetivo es claro en su formulación, viable dentro de los márgenes del proyecto y coherente con el enfoque sistémico desde el cual se ha concebido la propuesta. Su evaluación será posible mediante la valoración de las estrategias diseñadas y la capacidad del modelo para responder a los desafíos identificados.

En cuanto a los objetivos específicos, el primero de ellos es: “*Realizar un diagnóstico del estado actual de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva*”. Este objetivo constituye una base sólida y necesaria, pues permite comprender las dinámicas internas y externas que afectan a la organización. Su pertinencia es alta, ya que el diagnóstico es el punto de partida para cualquier

proceso de transformación. Además, es claro, factible y su cumplimiento es fácilmente evaluable mediante la elaboración de un informe diagnóstico estructurado.

El segundo objetivo específico propone: *“Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional basado en la Teoría de los Sistemas Vivos para el mejoramiento de los procesos de gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva”*. Este refleja una intención propositiva orientada a la acción, basada en un marco teórico sólido. Su coherencia con la lógica del modelo es evidente, así como su pertinencia en relación con las necesidades detectadas. Aunque su formulación es más extensa, mantiene claridad conceptual y delimita con precisión el enfoque adoptado. Es viable y necesario dentro del proyecto, y su cumplimiento puede evaluarse por la calidad, coherencia y aplicabilidad del plan propuesto.

El tercer objetivo específico: *“Diseñar un plan de acción para la implementación del nuevo modelo de gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva”*, representa el cierre del ciclo de diseño estratégico. Este objetivo es completamente coherente con los anteriores, ya que permite operacionalizar el modelo diseñado y traducirlo en pasos concretos para su implementación futura. Es claro, pertinente, alcanzable dentro del marco del proyecto y perfectamente evaluable mediante la existencia de un plan de acción detallado, contextualizado y realista.

En conjunto, los objetivos del modelo de gestión muestran una secuencia lógica y estructurada que permite avanzar desde el diagnóstico hacia la propuesta y la planificación concreta de acciones. Esta progresión garantiza la coherencia del modelo, facilita su evaluación posterior y refuerza su potencial de aplicación en escenarios reales de gestión cultural comunitaria.

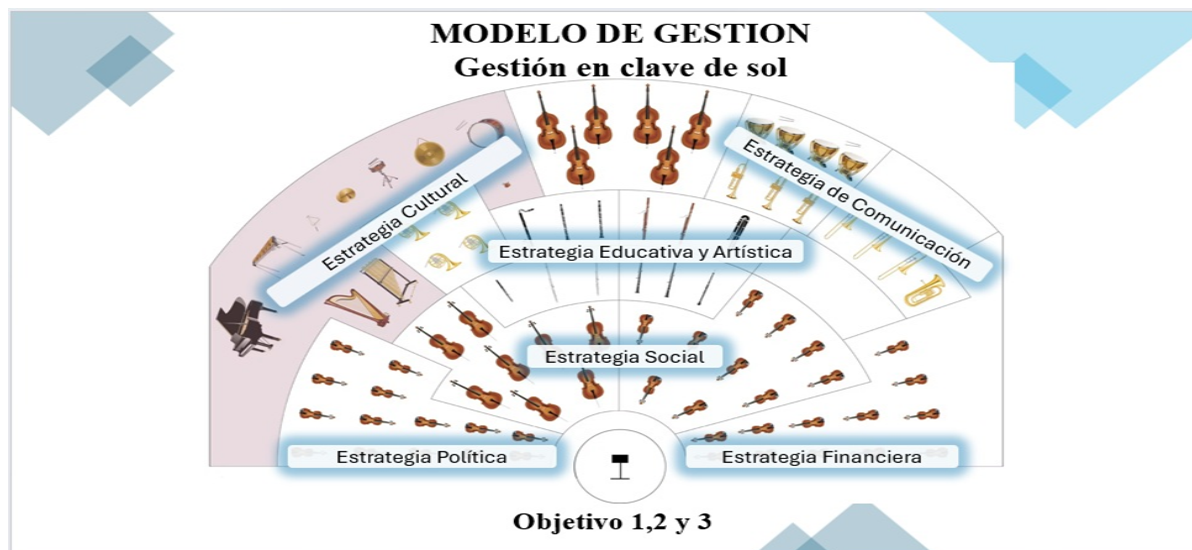
6.2 Análisis del modelo de gestión

En la representación visual de la Figura 1, del modelo “*Gestión en Clave de Sol*” (Gutiérrez Castillo et al., 2025), observamos que las seis estrategias propuestas están asociadas simbólicamente a una sección instrumental específica de la orquesta: la estrategia política se representa en los violines, la financiera en las violas, la social en los violonchelos, la educativa-artística en los vientos madera, la cultural en la percusión, y la de comunicación en los vientos metales.

Sin embargo, en una orquesta filarmónica, cada sección instrumental hace parte de una familia orquestal y tiene un rol fundamental, más ninguna funciona de forma aislada. Las 3 grandes familias orquestales, las cuerdas, los vientos y la percusión requieren coordinación, equilibrio y escucha mutua. Esta misma lógica puede aplicarse al modelo de gestión.

Figura 1

Gráfico del modelo “*Gestión en Clave de Sol*”.



Nota. Estructura general del modelo de gestión. Tomada de “*Gestión en Clave de Sol*” (Gutiérrez Castillo et al., 2025).

Sin embargo, en el análisis realizado se evidencia que aún no hay una organización completamente armónica entre las estrategias que facilite su lectura conjunta puesto que están desarticuladas y funcionan como ejes de manera aislada. Por ello, con el fin de articularlas, se retoma lo planteado en la justificación del Sistema de Evaluación y Seguimiento, en el cual se proponen tres dimensiones clave: Operativa, Financiera y Sociocultural, las cuales integran y/o reagrupan las 6 estrategias propuestas, y que son representadas por las 3 grandes familias orquestales. De esta forma, se podrán orientar las estrategias en conjunto hacia impactos definidos.

Dichas dimensiones permiten reagrupar las estrategias del modelo de gestión y constituir las familias de la orquesta de la siguiente forma:

- **Dimensión operativa** (Familia de las cuerdas): estrategia política y estrategia de comunicación.
- **Dimensión financiera:** (Familia de la percusión): estrategia financiera.
- **Dimensión sociocultural:** (Familia de los vientos): estrategia cultural, estrategia educativa - artística y estrategia social

Esta relectura del modelo de gestión, estructurada a partir de su analogía con la estructura de una orquesta filarmónica y sintetizada en tres grandes dimensiones operativa (cuerdas), financiera (percusión) y sociocultural (vientos), no solo aporta mayor claridad conceptual, sino que también facilita su articulación interna y funcional y su apropiación institucional. El tránsito desde seis estrategias desarticuladas hacia tres dimensiones integradoras permite entender el modelo no como un conjunto de partes aisladas, sino como un sistema vivo, dinámico y coordinado, en el que cada sección cumple un rol específico en diálogo con las demás.

Desde esta perspectiva, la metáfora orquestal no se limita a una representación simbólica, sino que opera como una herramienta organizativa y pedagógica, que posibilita comunicar de manera más clara el sentido y la estructura del modelo a públicos diversos: equipos de gestión, docentes, artistas, instituciones culturales y comunidades participantes, etc. La familiaridad con la lógica de una orquesta en la que cada instrumento requiere tanto autonomía como sincronización permite explicar con mayor fluidez las relaciones internas del modelo y facilita su comprensión.

Además, esta estructura simbólica promueve una lectura más sistémica de los procesos, en la que el desempeño de cada dimensión depende del equilibrio y la coherencia del conjunto. El modelo se concibe así como una partitura abierta, en constante interpretación, donde la eficacia no radica únicamente en la ejecución individual de cada estrategia, sino en la armonía alcanzada entre ellas. Esta comprensión integral refuerza la visión del modelo como una propuesta orgánica, flexible y sensible a los contextos, que pone en diálogo el arte, la gestión y la acción social.

6.3 Análisis de las estrategias

El modelo de “Gestión en Clave de sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) articula sus actividades a través de seis estrategias clave: política, financiera, cultural, comunicación, educativa-artística y social. Esta estructura permite abordar los múltiples componentes de una organización cultural comunitaria como la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, desde una perspectiva sistémica que reconoce las interrelaciones entre los distintos subsistemas organizativos. Sin embargo, más allá del marco teórico que le da coherencia general, es fundamental revisar la calidad, pertinencia y viabilidad de las actividades propuestas en cada una de estas estrategias, así como su impacto y capacidad real de transformación, en términos

generales, el modelo propone actividades con un enfoque innovador y sensibilidad contextual, lo cual representa una fortaleza importante.

La estrategia política busca alinear la estructura de la orquesta con la Fundación gestora mediante el rediseño de funciones, planificación estratégica y clarificación de roles. Estas acciones son pertinentes, pero requieren mayor estructuración para garantizar su implementación efectiva.

Se recomienda fortalecer los espacios de toma de decisiones compartidas y establecer mecanismos de planificación conjunta, que incluyan revisiones periódicas y retroalimentación institucional. Asimismo, es importante desarrollar herramientas que faciliten la articulación interinstitucional, como metodologías participativas y formación interna en liderazgo, para asegurar coherencia organizativa y sostenibilidad.

La estrategia financiera es una de las más desarrolladas, con actividades orientadas a la diversificación de ingresos mediante servicios culturales, talleres especializados, alianzas con empresas y experiencias temáticas. Esta amplitud de propuestas responde a una necesidad urgente de sostenibilidad, pero sería también pertinente un componente operativo que permita evaluar su viabilidad real. No se presentan proyecciones financieras, matrices de costo-beneficio, ni un análisis de segmentación de públicos o clientes.

Para que estas actividades sean efectivas, se requeriría una planificación presupuestal que incluya simulación de escenarios, análisis de riesgos y criterios de sostenibilidad a mediano y largo plazo. También sería conveniente fortalecer el desarrollo de las diferentes ofertas culturales propuestas, asegurando que respondan a las necesidades de distintos públicos y contribuyan a

disminuir la dependencia de fuentes externas, ampliando así las posibilidades de sostenimiento económico de la orquesta.

En el ámbito cultural, el modelo plantea acciones que buscan ampliar el acceso a la música sinfónica, romper las barreras del repertorio clásico y promover una relación más cercana con las comunidades. Las actividades propuestas como: conciertos en espacios no convencionales, repertorios híbridos y alianzas con redes culturales son valiosas en su orientación, aunque requieren mayor claridad operativa.

Para fortalecer esta estrategia, sería recomendable establecer criterios claros para la elección de escenarios, públicos y repertorios, con el fin de asegurar una mayor pertinencia cultural. Igualmente, es importante incorporar mecanismos que permitan valorar el impacto simbólico y la transformación en la experiencia cultural de los participantes. Documentar estas experiencias y fomentar el diálogo con las comunidades beneficiarias permitiría reconocer cambios en el acceso, la valoración y el significado de la música dentro de sus contextos.

La estrategia de comunicación propone acciones diversas en términos de marketing cultural, posicionamiento institucional y producción de contenidos digitales. Las actividades descritas reflejan un buen dominio de herramientas como redes sociales, minidocumentales y transmisiones en vivo. No obstante, se identifica la ausencia de un enfoque estructurado para la comunicación interna, así como de protocolos para el manejo de crisis comunicacionales.

Se recomienda complementar esta estrategia con mecanismos que fortalezcan la interacción entre los distintos públicos y equipos de la orquesta, integrando canales internos eficientes que favorezcan la coordinación institucional. Asimismo, sería valioso establecer herramientas de seguimiento que permitan analizar la relación entre las acciones digitales y la

participación presencial, facilitando la toma de decisiones basada en evidencias. Estas mejoras contribuirían a una gestión comunicativa más integral, tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización.

La estrategia educativa y artística propone actividades de formación continua para músicos, gestores y comunidad, mediante residencias artísticas, convenios académicos y procesos formativos por niveles. Estas acciones están alineadas con la misión transformadora de la orquesta, pero requieren mayor especificidad en su diseño.

Sería pertinente establecer rutas formativas diferenciadas por perfiles, definir niveles de aprendizaje progresivo y vincular los procesos con mecanismos de seguimiento que permitan valorar los avances en las competencias adquiridas. Además, se recomienda integrar estrategias pedagógicas que fortalezcan el vínculo entre el aprendizaje musical y su dimensión simbólica, promoviendo procesos de apropiación cultural que enriquezcan la experiencia formativa y artística de los participantes.

La estrategia social contempla acciones orientadas a la inclusión y transformación comunitaria, a través de programas con enfoque territorial, alianzas con empresas y actividades en contextos vulnerables. Estas acciones tienen alto valor simbólico y social, pero en el modelo actual no se presentan de forma estructurada: no se identifican áreas responsables, recursos asignados ni mecanismos claros de seguimiento.

Se recomienda crear una coordinación específica que gestione estos programas con autonomía operativa y visión estratégica, fortaleciendo la articulación con organizaciones sociales, educativas y comunitarias. Asimismo, sería importante consolidar un portafolio de

proyectos sociales que permita establecer colaboraciones sostenibles, ampliar la presencia de la orquesta en el territorio y reforzar su papel como agente de transformación cultural.

6.4 Análisis del cronograma de actividades

El cronograma del proyecto “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) está organizado en cuatro fases principales, distribuidas a lo largo de seis meses. Esta planificación por fases permite una implementación progresiva y estructurada del modelo de gestión para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva. A continuación, se presenta un análisis de cada fase, considerando su enfoque, duración y función dentro del proceso general.

Fase 1: Diagnóstico del estado actual de la orquesta (Mes 1)

Esta fase concentra actividades de recolección de información administrativa, financiera y organizacional mediante encuestas, revisión documental y análisis de brechas. Su ejecución concentrada en el primer mes permite establecer una base contextual sólida y participativa que orientará todas las decisiones posteriores. La socialización de los resultados con el equipo directivo fortalece la transparencia y la apropiación colectiva del proceso.

Sería recomendable definir un producto verificable para el cierre de esta fase, como un informe de diagnóstico validado por el equipo directivo, lo cual facilitaría el paso a la siguiente etapa.

Asimismo, incluir explícitamente los responsables de estas tareas (por ejemplo, comité de gestión o equipo de análisis) podría contribuir a una mejor asignación de funciones y seguimiento.

Fase 2: Diseño del plan de fortalecimiento organizacional (Meses 2 a 4)

Es la fase más extensa y estratégica del cronograma, abarcando tres meses intensivos de trabajo. Se desarrolla el diseño del modelo de gestión organizacional y administrativo, el plan de acción, la estrategia de medios, y componentes clave como el marketing cultural y la sostenibilidad financiera. La integración de múltiples estrategias (política, comunicacional, cultural, financiera, educativa-artística y social) refleja la perspectiva sistémica del modelo, permitiendo que la orquesta funcione como un sistema vivo, interdependiente y adaptativo.

Dado el alto volumen de actividades, se recomienda considerar una redistribución parcial de tareas hacia el mes 5, especialmente las relacionadas con consultorías o validaciones, para evitar la concentración de procesos críticos en un corto tiempo. Asimismo, sería útil establecer productos clave por actividad (por ejemplo: “plan de fortalecimiento aprobado”, “estrategia de medios entregada”) e incluir criterios de seguimiento intermedios. La inclusión de los actores responsables (como especialistas externos, el equipo de comunicaciones o la dirección artística) reforzaría la articulación entre áreas.

Fase 3: Formación y capacitación para la implementación (Meses 4 y 5)

Esta fase tiene como eje central la transferencia de capacidades al equipo de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva. A través de talleres formativos y asesorías personalizadas, se busca garantizar que los integrantes comprendan y apropien el nuevo modelo de gestión. El inicio de esta fase en el mes 4, en paralelo con el cierre de la fase anterior, permite una preparación anticipada y favorece la continuidad del proceso.

Para fortalecer esta etapa, sería pertinente incorporar indicadores como el número de sesiones realizadas, la asistencia registrada y un informe de recomendaciones por parte de los asesores.

También se recomienda generar un producto final conjunto, como un documento de apropiación institucional del modelo. Esto permitiría consolidar lo aprendido y evaluar el nivel de comprensión antes de la implementación plena. Como en las fases anteriores, la identificación clara de responsables por cada actividad formativa (por ejemplo, asesores especializados, coordinación pedagógica) facilitaría la gestión operativa.

Fase 4: Seguimiento, evaluación y análisis de resultados (Mes 6)

La fase final está centrada en la evaluación integral del modelo implementado y la sistematización de aprendizajes. Incluye actividades dirigidas tanto a los actores internos como al público general, con el fin de reflexionar sobre el impacto, visibilizar los resultados y proponer ajustes futuros. Esta etapa cierra el ciclo del modelo desde una perspectiva de mejora continua.

Sería valioso incorporar explícitamente una sesión de retroalimentación y ajuste del modelo, con base en los resultados de la evaluación, como parte del cierre formal del proceso. También podría contemplarse la elaboración de un informe de sistematización pública, lo cual reforzaría la transparencia y permitiría compartir la experiencia con otros procesos culturales. Como en las fases anteriores, definir productos verificables e identificar responsables concretos garantizaría mayor claridad operativa.

El cronograma de actividades refleja una planificación estructurada, progresiva y coherente con el enfoque sistémico del modelo “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) La secuencia de fases responde a una lógica de diagnóstico, planificación, capacitación y evaluación, articulando estrategias técnicas y participativas que promueven el fortalecimiento institucional. Las recomendaciones integradas a lo largo del análisis apuntan a mejorar la precisión operativa, comprender mejor el impacto socio cultural generado, asegurar el

cumplimiento de metas y potenciar la sostenibilidad del proceso. Incluir responsables, productos verificables e indicadores intermedios en cada fase contribuiría significativamente a una implementación más clara, medible y efectiva.

6.5 Análisis del Presupuesto del Proyecto

El presupuesto del proyecto “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) suma un total de **\$40.390.000 COP**, distribuido en cuatro fases principales y una fase optativa. Cada parte del presupuesto está asociada a un conjunto de actividades específicas y tiempos estimados de ejecución, lo que permite planificar y gestionar los recursos de manera ordenada y transparente.

Fase 1: Diagnóstico del estado actual (26% del total – \$10.500.000 COP)

Esta fase contempla la elaboración de un diagnóstico de tipo FODA, a cargo de tres consultores durante un mes. La inversión asignada es razonable, ya que esta etapa es clave para entender el punto de partida de la orquesta y tomar decisiones basadas en evidencia.

Recomendación:

Para fortalecer esta fase, sería útil dejar por escrito que el resultado esperado es un informe de diagnóstico completo y validado por el equipo directivo. Además, incluir el nombre o rol de los responsables puede ayudar a garantizar que cada tarea tenga un seguimiento claro.

Fase 2: Diseño del plan de fortalecimiento organizacional (42,1% del total – \$16.990.000 COP)

Esta es la fase más costosa, lo cual se justifica por la cantidad y complejidad de tareas que incluye: definir estrategias en varias áreas (financiera, comunicacional, artística, etc.),

construir el plan de acción, diseñar el nuevo modelo de gestión, desarrollar una estrategia de medios, y trabajar en aspectos como marca y financiamiento.

Es importante que se definan productos concretos por actividad, como, por ejemplo: “documento con la estrategia financiera” o “plan de medios aprobado”, también conviene establecer momentos de revisión y validación de avances durante estos dos meses, para garantizar que se cumpla lo planeado, sería provechoso aclarar si hay distintos tipos de consultores con diferentes perfiles (por ejemplo: uno para comunicación, otro para finanzas), y especificar sus funciones o tarifas si aplican.

Fase 3: Formación y capacitación (13,4% del total – \$5.400.000 COP)

En esta fase se contempla un taller y cuatro asesorías para preparar al equipo de la orquesta en la implementación del nuevo modelo de gestión. El monto asignado cubre 12 horas de trabajo repartidas entre tres consultores durante dos meses.

Sería útil que se entreguen materiales de apoyo (como presentaciones o guías) y un informe de las sesiones realizadas, con lista de asistencia o actas, también se puede solicitar un informe final de la fase de formación, donde se registren los aprendizajes, inquietudes y recomendaciones del equipo.

Fase 4: Seguimiento, evaluación y análisis (11,1% del total – \$4.500.000 COP)

Esta fase está enfocada en recoger opiniones y resultados luego de aplicar el modelo, a través de encuestas, entrevistas y elaboración de un informe con recomendaciones. Se planean 10 horas de trabajo con tres consultores.

Es aconsejable incluir una reunión de retroalimentación final con todos los actores: directivos, músicos, administrativos, comunidad, etc., donde se presenten los hallazgos del informe y se discutan posibles mejoras al modelo, también sería muy positivo realizar un documento de sistematización del proceso completo, que permita dejar registro del aprendizaje institucional.

Fase optativa: Sesiones de seguimiento posteriores a la implementación (7,4% del total – \$3.000.000 COP)

Aunque esta fase se plantea como opcional, incluye tres sesiones de seguimiento después de finalizado el proyecto. Estas sesiones podrían permitir evaluar si el modelo está funcionando bien o si requiere ajustes.

Sería ideal incluir esta fase como parte fija del proyecto, y no como optativa, para garantizar que haya continuidad y acompañamiento en el tiempo, además, estas sesiones podrían generar un informe breve de seguimiento, que se use para actualizar el modelo si es necesario.

El presupuesto está bien estructurado y responde a la lógica del modelo: primero se diagnostica, luego se diseña, después se capacita y finalmente se evalúa. La mayor inversión está en la fase de diseño, lo cual tiene sentido porque es allí donde se construye todo el modelo.

6.6 Análisis de indicadores del modelo de gestión

Dado que el modelo “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) se implementará por primera vez, no existen datos previos con los que comparar su desempeño. En este sentido, los resultados obtenidos durante su ejecución constituirán la línea base inicial, sobre la cual podrán medirse avances en ciclos futuros. Los indicadores definidos permiten hacer

seguimiento tanto a aspectos operativos como estratégicos del proyecto, especialmente en sostenibilidad financiera, articulación institucional e impacto organizacional y socio cultural.

Indicador de gestión 1: Establecimiento de alianzas estratégicas

Este indicador mide la capacidad del modelo para generar vínculos sostenidos con actores del entorno: entidades públicas, privadas y comunitarias. Se evalúa la cantidad de alianzas establecidas y su grado de formalización.

Es importante distinguir entre alianzas estratégicas y participación en convocatorias. Hasta ahora, la Orquesta Filarmónica Armonía Viva ha dependido principalmente de estímulos obtenidos en convocatorias públicas, lo cual le ha permitido mantenerse activa. Sin embargo, estas convocatorias no deben considerarse alianzas, ya que: son procesos competitivos, unilaterales y no garantizan continuidad, no implican compromisos compartidos ni acuerdos sostenibles con otras entidades.

En cambio, las alianzas que se esperan con el nuevo modelo deben caracterizarse por su reciprocidad, permanencia e impacto conjunto. Esto implica acuerdos claros de colaboración, cocreación de actividades, intercambio de recursos o visibilidad mutua.

Implementar una matriz de alianzas estratégicas, que incluya:

Nombre de la entidad vinculada, tipo de alianza (financiera, logística, formativa, artística), Actividades realizadas conjuntamente, tiempo de duración y compromisos asumidos.

Este registro será el punto de partida para futuras evaluaciones y un instrumento clave para la proyección del modelo.

Indicador de gestión 2: Diversificación de fuentes de financiamiento

Evalúa las diferentes vías por las cuales la orquesta logra obtener recursos, incluyendo patrocinios, donaciones, autogestión, convenios o subvenciones. Dado que no hay una línea base previa consolidada, los resultados del primer ciclo representarán el inicio de una nueva política financiera.

El riesgo de depender exclusivamente de convocatorias es alto. Si no se gana un estímulo, el funcionamiento del proyecto puede detenerse. El nuevo modelo busca ampliar y equilibrar las fuentes de financiamiento, reduciendo esa vulnerabilidad.

Llevar un registro financiero clasificado por fuente, que permita conocer: Qué tipo de ingreso se obtuvo, a qué estrategia u actividad estuvo asociado, cuál fue su monto y duración.

Este ejercicio no solo permitirá identificar qué fuentes son más estables o efectivas, sino que también será un insumo útil para la toma de decisiones financieras a futuro.

Indicador de impacto: Nivel de implementación del modelo de gestión

Este indicador observa si las estrategias diseñadas se llevaron a cabo, si se cumplió el plan de acción y qué percepción tiene el equipo de trabajo (directivos, músicos, administrativos) sobre el proceso.

Este indicador es aplicable desde el inicio, ya que no requiere comparación con ciclos anteriores.

Su riqueza radica en combinar resultados concretos (acciones realizadas) con aspectos cualitativos (opinión de los actores). La implementación de un nuevo modelo solo es exitosa si quienes participan se apropian de él y perciben mejoras en su funcionamiento cotidiano.

Se podría recomendar aplicar una encuesta corta de percepción al finalizar el primer año, enfocada en: comprensión del modelo, utilidad, aprendizajes y dificultades, complementar con un taller de retroalimentación colectiva, donde se puedan compartir experiencias y sugerencias, elaborar un informe de cierre que incluya un balance de estrategias ejecutadas y lecciones aprendidas.

Los tres indicadores definidos ofrecen una mirada equilibrada sobre la gestión, la sostenibilidad y el impacto del nuevo modelo. Aunque no haya datos anteriores, este primer ciclo sentará las bases para futuras mediciones. La distinción entre convocatorias y alianzas, así como el impulso a una cultura de registro y evaluación, son pasos fundamentales hacia una gestión más sólida, autónoma y participativa para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva.

7 Sistema de evaluación y seguimiento e indicadores

7.1 Sistema de evaluación y seguimiento

Diseñar un sistema de evaluación y seguimiento para el modelo "Gestión en Clave de Sol" (Gutiérrez Castillo et al., 2025) implica mucho más que construir una herramienta técnica para observar resultados. Se trata, más bien, de componer una obra metodológica que permita acompañar el proceso de transformación organizativa con sensibilidad, precisión y sentido colectivo, que dé paso a una organización compleja, armónica, abierta al cambio y en constante construcción.

Esta concepción se alinea con la idea de que las organizaciones culturales funcionan como sistemas vivos: estructuras complejas, interdependientes y adaptativas, donde cada componente se relaciona con el todo de manera dinámica (Capra, 1996). Así, la evaluación no es

solo un mecanismo técnico, sino una práctica profundamente arraigada en la vitalidad del proceso organizacional (Senge, 2004).

Es por esto por lo que, en el modelo "Gestión en Clave de Sol" (Gutiérrez Castillo et al., 2025), la evaluación no es un acto final de validación, ni una función técnica desvinculada de la práctica. Por el contrario, es una partitura viva que se interpreta durante todo el proceso, permitiendo reconocer la armonía del avance, detectar disonancias, ajustar tempos y afinar sentidos.

Este enfoque se sostiene en los principios de la evaluación de cuarta generación, que plantea la necesidad de construir procesos evaluativos participativos, negociados y contextualizados, donde los actores no son meros informantes, sino co-intérpretes del sistema (Guba & Lincoln, 1989).

Desde esta comprensión, se propone un sistema de evaluación y seguimiento con batería de indicadores, con enfoque mixto y elementos participativos, diseñado para acompañar la gestión de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva como un proceso abierto, reflexivo y transformador, que permita tanto la observación técnica como la reflexión colectiva sobre el desarrollo institucional, artístico, financiero y socio cultural del proyecto.

En este sentido, se retoma el planteamiento de Estrella y Gaventa (1998), quienes proponen una evaluación construida desde la participación de los sujetos, con enfoques mixtos que combinen medición objetiva con interpretación subjetiva, reconociendo la riqueza de los saberes locales y el valor de la experiencia.

Es así como, inspirado tanto en la Teoría de los Sistemas Vivos (la cual postula que toda organización puede ser entendida como un sistema abierto compuesto por subsistemas

interdependientes que procesan materia, energía e información [Miller, 1978]), como en la estructura funcional de una orquesta, se ha construido una analogía integral entre el sistema evaluativo y el funcionamiento de esta, en la que cada componente del sistema cumple un papel musical dentro del conjunto, no solo por razones estéticas o narrativas, sino porque la lógica interna de ambos (la orquesta y el sistema de evaluación) comparten principios como la interdependencia, la armonización de múltiples voces, la escucha activa, la dinámica y la capacidad de transformación, enriqueciendo el lenguaje del proyecto, y permitiendo anclar lo metodológico en lo simbólico, lo técnico en lo sensible, y lo institucional en lo artístico.

7.1.1 Analogía: El sistema de evaluación y seguimiento como orquesta (una partitura evaluativa)

Al igual que una orquesta requiere de una partitura clara, un director sensible que lleve la batuta y una coordinación armónica entre sus familias instrumentales, el modelo “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) necesita un sistema de evaluación y seguimiento que oriente la acción colectiva, permita escuchar los matices del proceso y promueva la mejora continua desde la escucha mutua y el análisis conjunto.

Así, cada componente del sistema evaluativo y de seguimiento se encuentra representado en la orquesta de la siguiente forma:

7.1.1.1 Director de orquesta: Equipo de evaluación diagnóstica

El director orquestal es el músico responsable de guiar la interpretación de una obra por parte de la orquesta. A través de gestos con la batuta y el cuerpo, establece el *tempo* (velocidad), marca las entradas de cada sección instrumental, controla la dinámica (volumen) y moldea la

expresión general de la música. Su rol es clave para garantizar la cohesión del grupo, la claridad de la ejecución y la interpretación artística de la partitura. Según Jacobs (2011), “el director transforma una colección de músicos individuales en un cuerpo sonoro unificado”.

La dirección de la orquesta, entendida como la capacidad institucional de guiar el proceso, interpretar la partitura, guiar los ritmos institucionales y asegurar la coherencia general del modelo, en esta orquesta no recae en una figura autoritaria, sino en un equipo de evaluación participativa y de una práctica de escucha estratégica, coordinación y liderazgo colectivo que emerge del trabajo conjunto entre los actores implicados: evaluadores, gestores, músicos, públicos, comunidad y aliados; y que se despliega durante el proceso de evaluación.

Así como el director en una orquesta asegura la coherencia interpretativa de la obra musical, interpreta lo que la partitura propone, marca el tempo y decide cuándo dar inicio a los movimientos y cuándo es necesario pausar para ajustar o improvisar en pro de lograr un mejor resultado sonoro; este equipo de evaluación garantiza la articulación de dimensiones, estrategias e indicadores, a través de una *batuta colectiva*, marcando los tiempos institucionales, promoviendo ajustes cuando sea necesario y escuchando activamente para afinar el rumbo del proyecto, desde una lógica de liderazgo compartido en pro de lograr un mejor resultado.

7.1.1.2 Score o Partitura: Sistema de seguimiento

Como en una obra musical, la partitura o *score* organiza, ordena y da sentido al conjunto y contiene las líneas que cada familia instrumental debe seguir. Funciona como una estructura técnica que define el tempo, la tonalidad, la dinámica y el carácter; organiza los compases, el flujo de la obra, define las entradas y salidas de cada instrumento, y permite la lectura conjunta de cada uno de los instrumentos. En este modelo, el score o partitura equivale al sistema de

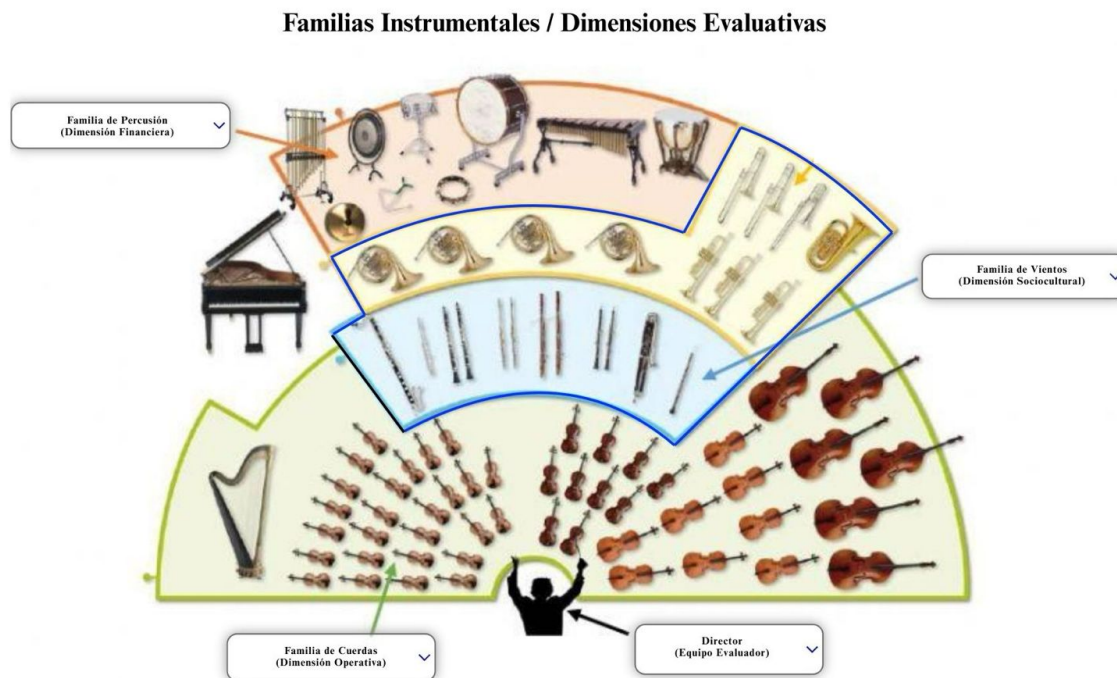
seguimiento, el cual estructura los indicadores, estrategias, dimensiones, fuentes de datos y tiempos de evaluación.

Así como la partitura permite coordinar las entradas de cada sección musical y sirve como guía permanente y dinámica, donde cada página permite anticipar lo que vendrá y revisar lo que ya ha sido interpretado, el sistema guía y articula las acciones evaluativas, permitiendo una visión de conjunto, adaptable a cada contexto y momento. Es una herramienta viva, estructurada pero flexible, que facilita tanto la interpretación técnica como la reflexión crítica sobre el desarrollo institucional.

Así mismo, así como un *score* contiene líneas para cada instrumento, el sistema contiene espacios para cada indicador, cada fuente de datos, cada estrategia y cada dimensión a observar, permitiendo sostener una visión de conjunto. Tanto el *score* como el sistema de seguimiento constituyen una herramienta estructurante, pero no cerrada, que admite variaciones, permite improvisaciones conscientes y debe interpretarse en relación con el momento y el contexto.

Figura 2

Gráfico del sistema de evaluación y seguimiento como orquesta



Nota. Se relaciona las familias instrumentales con las dimensiones evaluativas del modelo.

Elaboración propia.

7.1.1.3 Familias instrumentales: Dimensiones evaluativas

Las familias instrumentales son agrupaciones de instrumentos según su forma de producción sonora. En una orquesta se reconocen tres grandes familias: cuerdas (sonido por fricción de arco o pulsada), percusión (sonido por golpe o sacudida) y vientos (sonido por vibración del aire). Cada familia tiene funciones musicales específicas y su combinación genera riqueza tímbrica y expresiva. (Boyden, 1996; Jacobs, 2011)

Las tres dimensiones del sistema de evaluación (operativa, financiera y sociocultural) se representan simbólicamente como las tres grandes familias instrumentales de la orquesta:

cuerdas, percusión y vientos. Estas familias no solo agrupan instrumentos por semejanza técnica, sino que representan modos de intervención diferenciados pero complementarios en la composición institucional. Cada una de ellas, con sus características particulares, aporta un tipo de sonido y función musical que resulta esencial para la sinfonía del proyecto y para que la obra se sostenga, conmueva y evolucione.

- **Dimensión operativa: Familia de cuerdas**

La familia de cuerdas está compuesta por instrumentos como violines, violas, violonchelos y contrabajos. Su sonido se produce al frotar cuerdas tensadas con un arco o puntearlas con los dedos. Tienen un amplio rango de registro y gran expresividad. Son la base armónica y melódica de la orquesta, y por su número y continuidad sonora, ofrecen cohesión y estabilidad al conjunto. (Boyden, 1996; Jacobs, 2011)

La familia de cuerdas representa la dimensión operativa, que sostiene el funcionamiento interno del proyecto. Las cuerdas son el corazón armónico de la orquesta, aportando estructura y cohesión, de igual manera, la dimensión operativa estructura el funcionamiento interno de la organización, aportando coherencia, estabilidad institucional y dirección estratégica. Así como las cuerdas articulan la base sonora y dan continuidad al discurso musical, esta dimensión articula las estrategias políticas y de comunicación. Es la columna vertebral del sistema evaluativo, ya que asegura la fluidez de procesos, la toma de decisiones compartida y la integración entre actores.

- **Dimensión financiera: Familia de percusión**

La familia de percusión incluye instrumentos que producen sonido por golpe, sacudida o fricción. Se divide en membranófonos, los cuales producen sonido a través de la vibración de

una membrana tensada, y en idiófonos los cuales generan sonido por la vibración del propio cuerpo del instrumento. Su función principal es marcar el ritmo, reforzar los acentos y generar tensiones o transiciones. Aunque no siempre están en primer plano, son fundamentales para mantener el pulso de la obra. (Blades, 2005)

La familia de percusión simboliza la dimensión financiera, encargada de garantizar la sostenibilidad económica del proyecto. Tal como la percusión marca el compás y asegura la estructura rítmica, esta dimensión mantiene el equilibrio presupuestal, gestiona los recursos y define estrategias de financiación.

La percusión en una orquesta marca el pulso, los acentos, las transiciones y el sostén rítmico, sin ella, una obra perdería su forma, su equilibrio rítmico, su estabilidad interna y su fuerza; la dimensión financiera cumple esa misma función: garantiza la sostenibilidad económica, el equilibrio entre ingresos y gastos, y la capacidad de sostener el proyecto a largo plazo.

Esta dimensión se vuelve el metrónomo interno del proyecto. Su buen funcionamiento es imperceptible cuando está acoplado, pero su ausencia o falla desestabiliza todo el sistema y pone en riesgo la coherencia del conjunto.

- **Dimensión sociocultural: Familia de vientos**

La familia de vientos incluye instrumentos que producen sonido mediante la vibración del aire. Se dividen según su material de fabricación en: metales y maderas. A su vez, las maderas se pueden subdividir en dos grupos: las maderas altas que son aquellos instrumentos de madera que producen sonidos más agudos o altos que contribuyen a la riqueza sonora y variedad

tímblica de la sección de maderas; y las maderas de caña o lengüeta doble, que utilizan dos piezas de caña que vibran entre sí para crear el sonido.

Los vientos tienen una amplia variedad de timbres y registros. Aportan melodía, color, expresión y proyección sonora. Muchas veces son los responsables de los momentos más emotivos o brillantes de la obra. (Jacobs, 2011; Boyden, 1996)

Los instrumentos de viento aportan articulación melódica, contraste tímbrico y capacidad de proyectar. Son esenciales para marcar los acentos expresivos y generar diálogos entre secciones (Boyden, 1996).

Es por esto por lo que los vientos representan la dimensión sociocultural del sistema, pues son los encargados de aportar expresión, contraste, respiración y carácter; son los que colorean el paisaje sonoro, los que proyectan la esencia de la obra hacia el público. La dimensión sociocultural cumple esta misma función en el modelo: es donde el proyecto se comunica con su entorno, genera impacto simbólico, pedagógico y territorial, y construye comunidad a través del arte.

Esta dimensión aborda el impacto simbólico, pedagógico y comunitario del modelo: evalúa el acceso significativo a la cultura, la apropiación de la música como experiencia transformadora y la construcción de comunidades creativas y participativas. Como los vientos, esta dimensión da al modelo su capacidad de emocionar, de llegar lejos y de resonar en el tejido social.

7.1.1.3.1 Secciones de las familias instrumentales: Estrategias del modelo “Gestión en clave de sol”

Cada familia instrumental se divide en secciones, que agrupan instrumentos con funciones similares. Las secciones cumplen roles particulares, diferenciados pero complementarios. Esta diversidad funcional dentro del conjunto es lo que permite la riqueza expresiva y estructural de una orquesta. (Jacobs, 2011)

Las secciones representan las estrategias específicas del modelo de gestión, agrupadas dentro de cada dimensión evaluativa. Cada una tiene un color sonoro, una técnica propia y una función única y necesaria dentro de la sinfonía del modelo, y aunque cada sección afina su propio repertorio de acciones, es el score común (el sistema de seguimiento) la que las convoca a sonar en sincronía y en función de los objetivos colectivos.

Así, las secciones de cada una de las familias orquestales del sistema de evaluación y seguimiento son:

- **Secciones Familia de Cuerdas (Dimensión Operativa)**

Cuerdas altas → *Estrategia Política*: Las cuerdas altas incluyen a los violines y violas. Los violines tienen el registro más agudo de la familia, lideran la melodía y frecuentemente inician los temas musicales. Las violas, aunque similares, tienen un timbre más opaco y cálido, y suelen reforzar la armonía central. Como los violines en una orquesta, esta estrategia lleva la melodía principal en muchos pasajes: marca la dirección, introduce los temas, abre caminos. Las violas, por su parte, aportan profundidad armónica, reflejando el componente más reflexivo y deliberativo del liderazgo. Juntos representan el liderazgo institucional, la gobernanza compartida y la planificación estratégica.

Cuerdas bajas → *Estrategia de Comunicación*: Las cuerdas bajas están compuestas por violonchelos y contrabajos. Proveen la base armónica y rítmica del conjunto. Su sonido grave y sostenido sostiene la estructura de la obra, permite anclar el tempo y da profundidad sonora. Esta sección representa la estrategia de comunicación del modelo, que se encarga de conectar, traducir y sostener los flujos de información tanto interna como externamente.

Así como los chelos y contrabajos anclan la música con profundidad y sostén, esta estrategia permite mantener la resonancia entre actores, asegurar la circulación clara de los mensajes y favorecer la construcción de una narrativa institucional compartida.

Es una comunicación que no se exhibe con estridencia, sino que estructura el tejido organizacional desde lo profundo, generando confianza, continuidad y coherencia en las relaciones.

- **Secciones Familia de Percusión (Dimensión Financiera)**

Sección de Membranófonos → *Estrategia Financiera*: Tanto en la orquesta como en el modelo, su participación puntual es determinante para marcar el ritmo, resaltar momentos clave e intervenir de manera precisa y oportuna. Su implementación contribuye a la estabilidad financiera mediante la previsión, la asignación eficiente de recursos y el monitoreo constante de los riesgos. De este modo, se asegura el equilibrio económico del modelo y se favorece su continuidad en el tiempo con mayor independencia institucional.

Busca reducir progresivamente la dependencia de subvenciones como fuente principal de financiación, promoviendo una transición hacia una estructura económica más diversificada, autónoma y resiliente. Este enfoque permite establecer una base sólida para la sostenibilidad financiera del proyecto, fortaleciendo su capacidad de autogestión en el mediano y largo plazo.

Sección de Idiófonos (Marimba) → *Estrategia Financiera*: En la orquesta no suenan constantemente, pero cuando lo hacen iluminan un pasaje musical o subrayan una transición importante; de igual manera, esta estrategia a pesar de no estar presente constantemente aporta recursos oportunos, creativos y complementarios que enriquecen la viabilidad del proyecto. Incluye acciones como la gestión de patrocinios, donaciones, alianzas, venta de productos culturales o mecanismos de economía colaborativa. Su uso debe ser estratégico y equilibrado, evitando la sobrecarga, pero aprovechando su capacidad de realzar momentos clave y ampliar las fuentes de ingreso, sin comprometer la coherencia del modelo.

- **Secciones Familia de Vientos (Dimensión Sociocultural)**

Sección de Viento-Metal → *Estrategia Cultural*: Así como los metales anuncian e irrumpen con fuerza expresiva en momentos clave, esta estrategia articula las acciones que visibilizan el quehacer de la orquesta y amplifican su impacto cultural. Producen los acentos que resuenan hacia afuera: festivales, conciertos, eventos de articulación institucional. Son el rostro público del proyecto, los que proyectan su identidad en el espacio público, generando presencia simbólica, visibilidad territorial y diálogo con el entorno artístico y comunitario.

Sección de Maderas Altas → *Estrategia Educativa-Artística*: Así como las **flautas y clarinetes** interpretan melodías con fluidez y emoción, esta estrategia cultiva la sensibilidad, la creatividad y la técnica de los participantes, fortaleciendo sus trayectorias formativas. Es una dimensión que suena hacia adentro, refinando la sonoridad del modelo a través de la

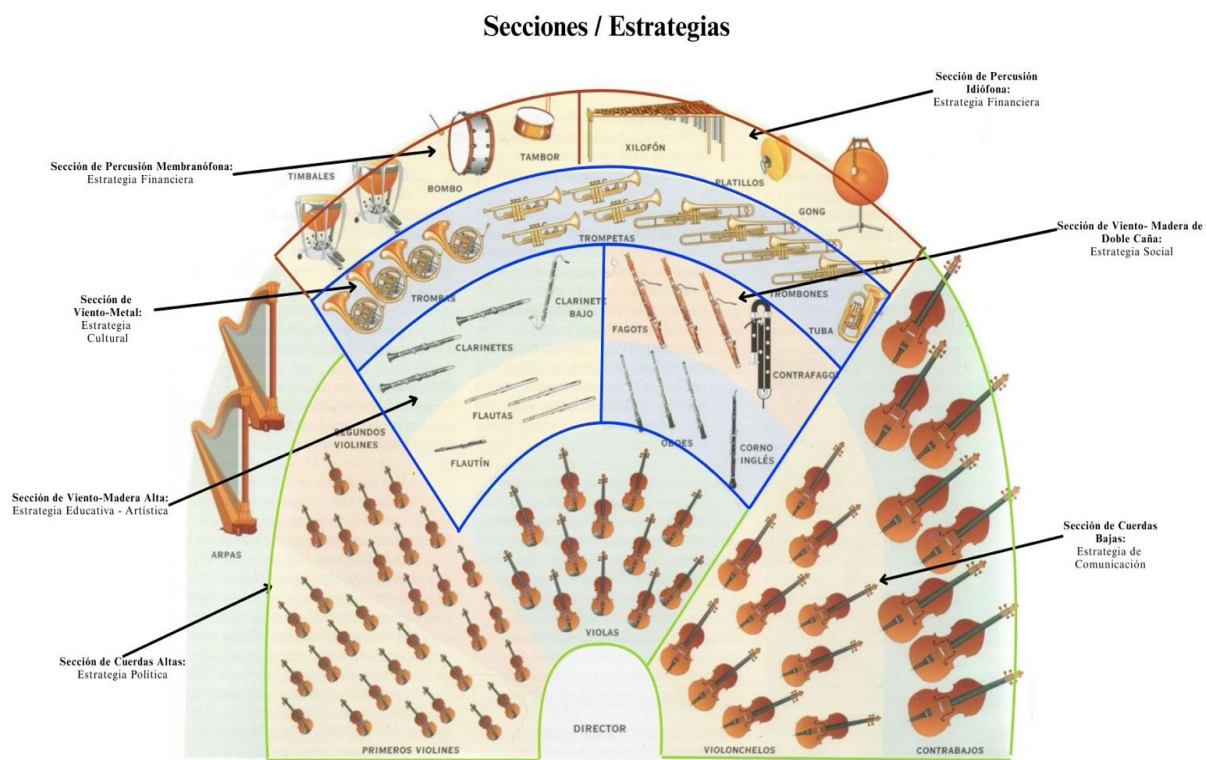
enseñanza artística. Permite que el proyecto no solo sea visible, sino también profundamente formador y transformador en sus procesos internos. Estas maderas representan la estrategia educativa y artística, centrada en la formación musical, el desarrollo de habilidades técnicas y expresivas, y la transmisión pedagógica de saberes culturales.

Sección de Maderas de doble caña → *Estrategia Social*: Así como el **oboe, corno inglés o el fagot** aportan profundidad emocional y una resonancia íntima, esta estrategia permite escuchar los tonos humanos del proyecto: historias de vida, vínculos restaurados, acceso cultural para grupos históricamente excluidos. Es la dimensión que da sentido ético al modelo, aquella que hace que la sinfonía no solo suene bien, sino que toque el corazón de los territorios que habita. Estas maderas representan la estrategia social, que impulsa acciones orientadas a la inclusión, la equidad, la participación comunitaria y la transformación del tejido social mediante la música.

Cada estrategia tiene un rol claro, técnico y sensible dentro del sistema, como cada sección instrumental en la orquesta, y se representan gráficamente de la siguiente forma:

Figura 3

Gráfico del sistema de evaluación y seguimiento como orquesta



Nota. Vincula las secciones de la orquesta con las estrategias de gestión, reforzando la analogía simbólica del sistema de evaluación. Elaboración propia.

Una interpretación colectiva

El sistema de evaluación y seguimiento propuesto no busca rigidez, una ejecución mecánica ni una perfección abstracta, sino una interpretación situada, colectiva y reflexiva del modelo que permita una afinación constante. Como en cualquier ensayo, los indicadores pueden ser afinados, sustituidos o transpuestos según el contexto. A lo largo del proceso, la partitura podrá ajustarse, los instrumentos afinarse y las secciones reorganizarse. Habrá compases en los que ciertas secciones suenen más fuerte y otras en que se privilegie el silencio o la escucha

atenta. Algunas partes requerirán más tiempo de práctica, otras podrán acelerarse según el contexto. Está pensado como una herramienta que acompaña, que guía, que permite aprender de la experiencia y que abre espacios para la transformación.

Lo importante es que la orquesta siga tocando, que los sonidos sigan resonando en el territorio, y que quienes la integran (directivos, músicos, gestores, comunidades, etc) se reconozcan como coautores de esta sinfonía institucional.

Lejos de ser una sinfonía cerrada, el modelo se piensa como una obra abierta, una partitura en constante interpretación colectiva. En ese proceso, los instrumentos (los indicadores) no solo registran acciones, sino que dan cuenta del tono ético, político y estético del modelo de gestión. Tal como plantea Umberto Eco (1962), una obra abierta es aquella que no se clausura en una sola interpretación, sino que admite múltiples lecturas. El sistema de evaluación, al igual que una partitura sinfónica, se interpreta en cada momento con nuevos matices, aprendizajes y sentidos colectivos.

En conclusión, el sistema de evaluación diagnóstica y seguimiento con batería de indicadores del modelo “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) no es un dispositivo técnico más. Es un lenguaje compartido, una coreografía sonora, una herramienta crítica y sensible al mismo tiempo. Al igual que una orquesta necesita ensayos, ajustes y conciertos, la gestión cultural necesita diagnóstico, seguimiento y retroalimentación.

En este modelo, evaluar no es juzgar; es escuchar en profundidad. Es entender cuándo una cuerda está fuera de tono, cuándo una percusión se adelanta, cuándo un viento necesita respirar. Es tener la conciencia de parar, de volver atrás, de ajustar, de ensayar de nuevo. Y

también es reconocer cuándo la armonía surge, cuándo la comunidad se emociona, cuándo el territorio se transforma.

Así, este sistema de evaluación se convierte en una verdadera sinfonía institucional: una obra compuesta por muchas manos e interpretada por muchos cuerpos, y como en una obra musical, lo que queda al final no es solo una serie de cifras o informes, sino una experiencia sonora y social: un esfuerzo colectivo que se afina en el hacer, que aprende de cada error, y que avanza hacia una gestión cultural verdaderamente armónica.

7.2 Batería de indicadores: instrumentos de una orquesta evaluativa

La evaluación de proyectos complejos, como los modelos de gestión cultural, requiere un conjunto de herramientas que permitan captar la complejidad y las múltiples dimensiones de la experiencia. En este sentido, los indicadores funcionan como instrumentos musicales dentro de una orquesta evaluativa, cuyo propósito es ofrecer una interpretación precisa y matizada del desarrollo del proyecto.

Cada indicador, al igual que un instrumento en una orquesta, tiene características únicas: su timbre, su registro, su nivel de dificultad técnica y su sensibilidad particular. Algunos son cuantitativos, como un metrónomo que marca el ritmo de un proceso, proporcionando datos numéricos y objetivos. Otros son más cualitativos, como un solo de flauta o un glissando de violín, capturando percepciones, transformaciones culturales y resonancias emocionales del

proyecto. Juntos, estos indicadores permiten construir una lectura rica, compleja y honesta de la evolución de un modelo de gestión.

Estos instrumentos-indicadores no solo cumplen una función técnica, sino que operan también como herramientas narrativas y éticas. Al igual que los músicos interpretan una partitura, los indicadores se ponen en diálogo entre sí para ofrecer una visión más amplia del proyecto, revelando tanto las armonías como las disonancias, los silencios y las pausas que marcan el pulso del proceso. Este enfoque busca no reducir la complejidad de la gestión cultural, sino interpretarla y traducirla en partituras legibles que orienten el pensamiento, el diálogo y la transformación continua del modelo de gestión.

Para hacer realidad esta orquesta evaluativa, los indicadores deben estar organizados de manera coherente y estructurada. En el caso del modelo de gestión “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025) de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, los indicadores se agrupan en tres dimensiones principales: operativa, financiera y sociocultural, cada una asociada a una de las grandes familias instrumentales de la orquesta: cuerdas, percusión y vientos. A su vez se agrupan dentro de las 6 estrategias principales, que son representadas por las diferentes secciones instrumentales dentro de cada familia orquestal. Esta disposición no solo facilita la organización del trabajo, sino que también expresa cómo cada indicador aporta una voz única dentro del conjunto, contribuyendo a una interpretación integral del proyecto. Los indicadores son elaborados de acuerdo con los criterios establecidos en la Guía para elaborar indicadores del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2022), adaptados a las particularidades de la gestión cultural comunitaria. Cada uno incluye información clave como su nombre, tipo, unidad de medida, fórmula de cálculo, periodicidad, metas y metodología de medición, lo que asegura que los datos recolectados sean relevantes, fiables y útiles para la toma de decisiones.

Al igual que una orquesta bien afinada, los indicadores deben ser afinados y practicados para que su interacción sea efectiva. Su verdadero valor radica en cómo se complementan y cómo, en su conjunto, permiten una lectura profunda del proyecto. Cada uno de estos instrumentos, aunque esencialmente diferente, contribuye a una interpretación completa y honesta de lo que ocurre en el modelo de gestión, permitiendo no solo registrar avances y logros, sino también identificar áreas de mejora y transformación.

Así, los indicadores operan no solo como herramientas técnicas para medir, sino también como puentes narrativos que conectan la cultura, la ética y la gestión. Son los medios a través de los cuales podemos “escuchar” cómo suena un proyecto cultural, sus vibraciones más agudas y sus resonancias más profundas, sus progresos y sus silencios.

Así, dentro de cada dimensión y cada estrategia, encontramos agrupados los siguientes indicadores. Cada uno de ellos cuenta con su respectiva ficha técnica donde se detallan sus elementos principales. Estas fichas pueden consultarse en los anexos de este documento:

7.2.1 Dimensión operativa (familia de cuerdas):

Reúne las estrategias Política y de Comunicación, enfocadas en el fortalecimiento de la gobernanza, la planificación estratégica e institucional de la organización.

Dentro de esta familia instrumental, las estrategias se expresan a través de dos secciones específicas:

7.2.1.1 Indicadores sección de cuerdas altas (Estrategia Política):

- Nivel de corresponsabilidad en la toma de decisiones (Violines)





- Planes estratégicos revisados y actualizados en coordinación con la Fundación (Violas)

7.2.1.2 Indicadores sección de cuerdas bajas (Estrategia de Comunicación)

- Porcentaje de participación presencial derivada interacción digital (Violonchelo)
- Existencia de canales y mecanismos de comunicación interna (Contrabajos).

Figura 4

Tabla dimensión operativa - Cuerdas.

Dimensión/ Familia	Estrategia /Sección	Indicador/Instru- mento	Descripción	Tipo
O P C U E R D A R T I D A S V S A	Política/ Cuerdas Altas	Violín: Nivel de corresponsabilidad institucional en la toma de decisiones	Mide la percepción y experiencia de los actores clave respecto al grado de participación, equidad y colaboración en los procesos de toma de decisiones estratégicas. Evalúa la calidad de la relación institucional desde una perspectiva participativa y horizontal.	Resultado 
		Viola: Planes estratégicos revisados y actualizados en coordinación con la Fundación	Evalúa el proceso de planificación conjunta entre la Fundación y la Orquesta, lo que permite establecer una gobernanza compartida y decisiones estratégicas consensuadas. Impulsa la transparencia y la colaboración	Gestión 
	Comunicación/ Cuerdas Bajas	Violonchelo: Porcentaje de participación presencial derivada de interacción digital	Mide el porcentaje de personas que, habiendo interactuado con contenidos digitales de la orquesta (redes sociales, boletines, formularios, transmisiones, etc.), terminan asistiendo efectivamente a eventos presenciales. Este indicador permite evaluar la capacidad de la estrategia digital para generar movilización real y participación cultural tangible.	Resultado 
		Contrabajos: Existencia de canales y mecanismos de comunicación interna	Verifica si existen medios formales y sistemáticos de comunicación interna para informar, coordinar y fortalecer vínculos entre los diferentes equipos y áreas de la organización.	Gestión 

Nota. Elaboración propia. La tabla muestra indicadores evaluativos asociados a las estrategias política y comunicativa, en relación con la metáfora orquestal.

7.2.2 Dimensión financiera (familia de percusión):

Concentra los aspectos relacionados con la sostenibilidad económica, incluyendo la diversificación de fuentes de ingreso y la reducción progresiva de la dependencia de subvenciones. Evalúa la capacidad del modelo para generar estructuras financieras resilientes, viables a largo plazo y alineadas con los principios de equidad y autonomía.

7.2.2.1 Indicador sección membranófonos (Estrategia financiera)



- Reducción del porcentaje de dependencia de subvenciones (Timbales Sinfónicos)

7.2.2.2 Indicadore sección idiófonos (Estrategia financiera)

- Diversidad de fuentes de ingreso financiero (Marimba).

Figura 5

Tabla dimensión financiera - Percusión.

Dimensión/ Familia	Estrategia/Sección	Indicador/Instrumento	Descripción	Tipo
F I N A N C I E R A	Financiera/ Membranófonos	Timbales Sinfónicos: Reducción del Porcentaje de dependencia de subvenciones	Mide la disminución progresiva de la dependencia de la Orquesta hacia subvenciones como fuente principal de financiación, promoviendo una estructura financiera más diversificada y resiliente.	Resultado 
	Financiera/ Idiófonos	Marimba: Diversidad de fuentes de ingreso financiero	Evalúa la cantidad y proporción relativa de las diferentes fuentes de ingreso de la orquesta (ventas de servicios, subvenciones, donaciones, alianzas, patrocinios, etc.), con el fin de medir el grado de diversificación y sostenibilidad financiera.	Resultado 

Nota. Elaboración propia. La tabla muestra los indicadores evaluativos asociados a la estrategia financiera, en relación con la metáfora orquestal.

7.2.3 Dimensión sociocultural (familia de vientos):

Agrupar las estrategias Cultural, Educativa y Artística, y Social, abordando el impacto simbólico, pedagógico y comunitario del modelo. Reconoce a la orquesta como un agente de transformación cultural que fomenta la inclusión, el acceso significativo a la cultura y la consolidación de comunidades vivas, creativas y participativas.

Las estrategias de esta dimensión se organizan en tres secciones instrumentales, cada una con una función expresiva particular dentro del conjunto:

7.2.3.1 Indicadores sección viento metal (Estrategia Cultural)

- Cambio en la percepción de acceso cultural entre los públicos beneficiarios (Trompeta)
- Actividades culturales desarrolladas en territorios con baja oferta artística (Trombón)

7.2.3.2 Indicadores sección maderas altas (Estrategia Educativa-Artística)





- Nivel de mejora en competencias tras la formación (Flauta)
- Nivel de apropiación simbólica de la música por parte de los participantes (Clarinete)

7.2.3.3 Indicadores sección dobles cañas (Estrategia Social)

- Percepción transformada de la orquesta en el territorio (Oboe)
- Numero de alianzas estratégicas con enfoque social establecidas (Fagot).

Figura 6



Tabla dimensión sociocultural – Vientos.

Dimensión/ Familia	Estrategia/ Sección	Indicador/Instrumento	Descripción	Tipo
S O C I O C U L T U R A L	Cultural/ Viento Metal	Trompeta: Cambio en la percepción de acceso cultural entre los públicos beneficiarios	Mide el cambio en la percepción de los participantes sobre su acceso a la cultura antes y después de la intervención de la orquesta en sus territorios.	Resulta do 
		Trombon: Actividades culturales desarrolladas en territorios con baja oferta artística	Mide el alcance geográfico y social de las actividades culturales ofrecidas por la orquesta en sectores con acceso limitado a la oferta artística formal.	Gestión 
	Educativa y Artística/ Maderas Altas	Flauta: Nivel de mejora en competencias tras la formación	Mide el progreso en las competencias musicales o de gestión cultural adquiridas por los participantes luego de procesos de formación.	Resulta do 
		Clarinete: Nivel de apropiación simbólica de la música por parte de los participantes	Evalúa el grado en que los participantes de procesos formativos de la orquesta desarrollan una relación simbólica con la música, entendida como un vínculo emocional, identitario y expresivo. Refleja cómo la música impacta en la construcción de sentido, pertenencia y narrativa personal.	Resulta do 

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta indicadores evaluativos de tipo cultural y educativo y artístico, asociados a instrumentos de viento metal y maderas altas, en relación con la metáfora orquestal.

Figura 7

Tabla dimensión sociocultural – Vientos.

Dimensión/ Familia	Estrategia/ Sección	Indicador/Instr umento	Descripción	Tipo
	Social/ Dobles Cañas	Oboe: Percepción transformada de la orquesta en el territorio	Evalúa si las comunidades que han interactuado con la orquesta perciben un cambio significativo en su relación simbólica, emocional y cultural con ella. Mide si se ha producido un proceso de apropiación, cercanía y revalorización que resignifica el papel de la orquesta en la vida del territorio.	Impacto 
		Fagot: Número de alianzas estratégicas con enfoque social establecidas	Este indicador mide la cantidad de alianzas institucionales formalizadas por la orquesta con organizaciones, colectivos, fundaciones, instituciones públicas o privadas que compartan objetivos de impacto social y comunitario. Estas alianzas pueden incluir cooperación técnica, cofinanciación de proyectos, acompañamiento territorial, o actividades conjuntas en contextos vulnerables. Permite evidenciar la capacidad de articulación con el entorno social y la creación de redes de acción para fortalecer la presencia comunitaria del proyecto.	Gestión 

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta indicadores evaluativos de tipo social, asociados a instrumentos de doble caña, en relación con la metáfora orquestal.

Más allá de su función técnica, estos indicadores también operan como instrumentos narrativos y éticos, ya que permiten hacer visible la transformación simbólica, organizativa y social que impulsa la orquesta en sus contextos de acción. Cada uno aporta una voz particular dentro del proceso de evaluación; y es en la interacción entre ellos donde se construye una lectura integral y dinámica del modelo de gestión.

Su verdadero valor no reside en el dato aislado, sino en el modo en que contrastan, dialogan y se complementan para reflejar los múltiples planos de la experiencia cultural. En este sentido, lejos de perseguir una armonía perfecta, esta batería está pensada para registrar también las disonancias, los silencios y los ritmos irregulares de la gestión.

Así, los indicadores se entienden como dispositivos vivos y evolutivos, sujetos a validación participativa, revisión constante y afinación continua, en consonancia con el enfoque adaptativo y sistémico que orienta el modelo “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo et al., 2025).

8 Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

El desarrollo del sistema de evaluación y seguimiento para el modelo de gestión “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo, Flórez Muriel y Lagos Tulcanas,2025), orientado al fortalecimiento institucional y la sostenibilidad integral de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, representa un aporte significativo a la práctica de la gestión cultural comunitaria en contextos latinoamericanos. A partir de una cuidadosa revisión teórica, la incorporación de referentes latinoamericanos y una estructura metodológica sensible al contexto comunitario y simbólicamente articulada con el lenguaje orquestal, se logra consolidar una estructura evaluativa integral, sensible al territorio y centrada en los procesos organizativos, simbólicos y

participativos de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, que concibe la evaluación no como una instancia final, sino como un proceso continuo, participativo, formativo y transformador.

Una primera conclusión destaca la pertinencia del sistema como herramienta estratégica para acompañar, comprender y retroalimentar el desarrollo organizativo, financiero y sociocultural del modelo de gestión. La construcción de este sistema responde a una necesidad diagnosticada de manera explícita en el análisis del modelo, a saber, la falta de mecanismos estables de seguimiento que permitan evaluar la coherencia entre los objetivos propuestos, las estrategias implementadas y los impactos generados.

Un segundo hallazgo relevante es la estructuración del sistema desde un enfoque mixto y participativo, que conjuga técnicas cuantitativas con herramientas cualitativas, permitiendo una triangulación de datos que favorece el análisis integral de los procesos. Este enfoque metodológico fortalece la validez de los hallazgos, visibiliza dimensiones simbólicas y relacionales, y asegura la inclusión de voces múltiples y diversas en la interpretación de los resultados.

En tercer lugar, se demuestra que es posible diseñar un sistema de evaluación que combine rigurosidad técnica con sensibilidad estética y cultural, al integrar una analogía orquestal que convierte cada componente metodológico (dimensiones, estrategias, indicadores, actores) en una figura musical simbólica. La organización técnica del sistema mediante la definición de tres dimensiones evaluativas (operativa, financiera y sociocultural), asociadas a las familias instrumentales de la orquesta (cuerdas, percusión y vientos), permite una lectura coherente y estructurada de los ejes estratégicos del modelo. Cada dimensión contiene a su vez estrategias específicas, que han sido asociadas con secciones instrumentales concretas (como violines, cellos, metales o maderas), lo que refuerza la cohesión analítica y simbólica del

sistema. Esta analogía orquestal adoptada en el diseño del sistema fortalece la apropiación simbólica del modelo, convirtiéndose en una estrategia pedagógica eficaz para comunicar su lógica interna a los diversos públicos involucrados, promoviendo además, su apropiación institucional al anclar lo técnico en lo sensible, y lo operativo en lo artístico.

En cuarto lugar, la delimitación clara de tres tipos de indicadores (de gestión operativa, de sostenibilidad financiera y de impacto sociocultural), representados por diferentes instrumentos de la orquesta, ofrece un marco robusto para el seguimiento institucional, estableciendo rutas precisas de observación sobre temas clave como la articulación institucional, la diversificación de fuentes de financiamiento, y el grado de apropiación y transformación generado por el modelo en los actores participantes. Asimismo, la batería de indicadores construida no se limita a registrar datos numéricos, sino que incorpora herramientas cualitativas que valoran las transformaciones simbólicas, relacionales y territoriales generadas por el accionar de la orquesta. Este enfoque resulta especialmente pertinente para el seguimiento de proyectos culturales comunitarios, en los que los efectos suelen ser sutiles, progresivos y profundamente contextualizados.

También se concluye que el sistema ha sido cuidadosamente diseñado para ser implementable, escalable y replicable, pues su estructura técnica y simbólica favorece su aplicabilidad en escenarios reales, así como su adaptación a otros proyectos culturales comunitarios con características similares.

Finalmente, aunque el sistema aún no ha sido implementado, su diseño ofrece las condiciones necesarias para una futura puesta en marcha exitosa, pues no solo cumple con la función de acompañar y valorar el desempeño del modelo de gestión, sino que también refuerza

la dimensión pedagógica, ética y política de la evaluación, al posicionarla como un ejercicio de aprendizaje institucional, transparencia organizativa, construcción de sentido colectivo y empoderamiento comunitario.

8.2 Recomendaciones

Para una correcta implementación de este sistema de evaluación, y después de realizar un análisis de las diferentes dimensiones y estrategias, se formulan las siguientes recomendaciones:

8.2.1 Recomendaciones generales

Implementación gradual y acompañada del sistema: Se sugiere que la puesta en marcha del sistema de evaluación se realice en fases progresivas, priorizando la formación interna de los equipos y la apropiación del modelo por parte de los actores implicados. La incorporación de sesiones de capacitación, espacios de retroalimentación y acompañamiento técnico será clave para su consolidación.

Formalización un equipo evaluador interdisciplinar y participativo: Es necesaria la conformación de un equipo evaluador que actúe como “director de orquesta” del sistema para que la función evaluativa no recaiga únicamente en agentes externos o especialistas, sino que se constituya un equipo de evaluación diverso, con representación de todos los actores (músicos, docentes, estudiantes, familias, aliados estratégicos, consultores externos, comunidad, etc). Este equipo deberá contar con autonomía operativa, liderazgo compartido y formación metodológica adecuada.

Revisión periódica, retroalimentación y ajuste flexible de indicadores: Se recomienda al equipo evaluador establecer mecanismos de revisión periódica (máximo anual, bianual) de los indicadores propuestos, de manera que puedan adaptarse a los cambios contextuales, necesidades emergentes o aprendizajes derivados de la práctica, asegurando su pertinencia, relevancia y

adaptabilidad, ajustando instrumentos, y traduciendo los resultados en decisiones estratégicas y pedagógicas. Esta flexibilidad fortalecerá la utilidad y pertinencia del sistema a largo plazo.

Asegurar procesos de formación continua: Desarrollar herramientas de formación continua sobre evaluación participativa y metodologías mixtas para todos los actores involucrados en el proceso, fortaleciendo sus capacidades para comprender, aplicar y reflexionar sobre los resultados obtenidos, promoviendo una cultura evaluativa comprensiva, horizontal y comprometida con la mejora continua. La alfabetización en métodos de evaluación será clave para evitar tecnocracias evaluativas o distorsiones interpretativas.

Fortalecimiento la estrategia de comunicación interna del sistema evaluativo: Mediante el diseño de protocolos de retroalimentación, circulación periódica de informes, uso de recursos gráficos y plataformas digitales accesibles. Esto permitirá que la evaluación no se perciba como una imposición externa, sino como una herramienta de diálogo, transparencia y construcción conjunta.

Fortalecimiento de la dimensión financiera: Dado que la sostenibilidad del modelo depende en gran parte de la capacidad de diversificar ingresos y establecer alianzas duraderas, se aconseja complementar la estrategia financiera con herramientas de análisis de riesgo, estudios de mercado cultural, simulaciones presupuestales y seguimiento de indicadores económicos.

Incorporación de criterios éticos y comunitarios en la evaluación: Se exhorta a que el sistema mantenga como principio transversal el respeto por los saberes locales, los ritmos comunitarios y la diversidad cultural de los territorios. Esto implica reconocer los saberes locales, respetar la diversidad cultural, y construir indicadores que representen los valores, prioridades y sentidos de la comunidad participante. La evaluación no debe convertirse en una

práctica extractiva, sino en una oportunidad de reconocimiento mutuo, diálogo y fortalecimiento del tejido social.

8.2.2 Recomendaciones por dimensión / estrategia

Dimensión operativa – Familia de cuerdas

- Se recomienda institucionalizar un protocolo de seguimiento de alianzas, convenios y articulaciones interinstitucionales, mediante fichas de registro, matrices de seguimiento y valoraciones cualitativas sobre el grado de colaboración alcanzado.
- Es importante reforzar los procesos de documentación audiovisual, sistematización narrativa y difusión digital de resultados e impactos. Se sugiere desarrollar un boletín interno semestral y una estrategia de medios que evidencie las actividades artísticas, sociales y pedagógicas de la orquesta.

Dimensión financiera – Familia de percusión

- Se recomienda implementar instrumentos de análisis financiero simplificado (presupuestos proyectados vs. ejecutados, gráficos comparativos, reportes trimestrales), así como fortalecer la relación entre programación artística y sostenibilidad financiera.
- Se sugiere diseñar una matriz de oportunidades de financiación con convocatorias, becas y alianzas posibles, además de crear estrategias de fidelización con donantes y patrocinadores. Los datos del sistema de evaluación podrán alimentar informes de gestión para estos fines.

Dimensión sociocultural – Familia de vientos

- Es recomendable profundizar en la evaluación del impacto territorial y simbólico de la orquesta, mediante metodologías participativas como cartografías culturales, bitácoras colectivas y entrevistas abiertas que recojan la percepción de la comunidad.
- Se recomienda fortalecer el registro de trayectorias formativas de los estudiantes, incluyendo variables de permanencia, participación en ensambles, progresos técnicos y aspectos afectivos. La creación de portafolios de estudiantes puede ser útil para este fin.
- Se sugiere evaluar la dimensión relacional y comunitaria del proyecto mediante indicadores de vinculación familiar, redes de apoyo, percepción de bienestar y transformación personal. La inclusión de la voz de las familias será clave para este análisis.

8.2.3 Recomendaciones para la sostenibilidad y replicabilidad

Vincular el sistema de evaluación al diseño de estrategias de sostenibilidad

financiera: utilizando los datos recolectados como insumos para gestionar recursos, elaborar informes de rendición de cuentas, participar en convocatorias y visibilizar el impacto del proyecto ante posibles aliados. El fortalecimiento de indicadores como la diversificación de fuentes de ingreso o la calidad de las alianzas estratégicas será clave para consolidar la viabilidad del modelo.

Sistematización pública de los aprendizajes: Se recomienda avanzar en la sistematización pública de los aprendizajes, fortalecida mediante un equipo de trabajo responsable de recopilar, organizar y analizar la información generada en cada dimensión del modelo. Este equipo, conformado por representantes de la orquesta, directivos y músicos, tendría la tarea de mantener actualizados registros sencillos (bitácoras de ensayo, diarios de campo, actas de reunión, registros audiovisuales), articulándolos directamente con los indicadores definidos. De esta forma, la sistematización se convierte en un proceso transversal de memoria institucional, aprendizaje colectivo y rendición de cuentas, que alimenta de manera continua el sistema “Partitura Viva” y fortalece la sostenibilidad del modelo de gestión.

Asimismo, con el fin de posicionar el modelo como una experiencia replicable, se recomienda generar productos de sistematización accesibles y públicos (informes, videos, memorias, artículos) que documenten avances, aprendizajes y transformaciones del proceso evaluativo. Estos insumos serán valiosos para otras organizaciones culturales interesadas en fortalecer su gestión desde enfoques participativos, además de aportar al campo académico de la evaluación cultural.

Construir una política institucional de evaluación: Incorporar este sistema como parte permanente del quehacer organizativo de la Orquesta Filarmónica Armonía Viva, asegurando su continuidad más allá de los ciclos de financiación o de los liderazgos particulares.

En síntesis, el sistema de evaluación y seguimiento propuesto en el modelo “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo, Flórez Muriel y Lagos Tulcanas,2025) se configura como un dispositivo ético, artístico y pedagógico, ya que:

Como dispositivo ético, sitúa a las personas y comunidades en el centro del proceso evaluativo, reconociendo su experiencia, sus saberes y su derecho a participar activamente en la interpretación de los procesos culturales que los involucran. No se reduce al consentimiento informado o a la confidencialidad de los datos; implica una práctica evaluativa respetuosa, situada y dialógica, que valora los contextos, las historias y las subjetividades, y que se niega a convertir la cultura en cifras desarraigadas de sentido.

Como dispositivo artístico, incorpora una analogía orquestal que estructura todo el sistema. Este recurso simbólico permite leer la evaluación como una partitura viva, donde cada actor cumple un rol expresivo en una obra colectiva, conectando la dimensión técnica con la identidad musical y sensible del proyecto, con el fin de permitir que el propio proceso evaluativo sea vivido como una experiencia creativa, significativa y coherente con una identidad artística definida y única. Esta dimensión artística no es decorativa ni metafórica en sentido superficial, sino estructural: aporta un modo de pensar la gestión y la evaluación como composición colectiva, como interpretación sensible y como la búsqueda de armonía entre múltiples voces.

Y finalmente, como dispositivo pedagógico, no se limita a recolectar y reportar información, sino que estimula procesos de reflexión crítica, construcción de aprendizajes institucionales y fortalecimiento de capacidades organizativas, fortaleciendo la capacidad de autogestión de la orquesta. El sistema estimula prácticas de escucha activa, análisis compartido y toma de decisiones basada en evidencia, creando condiciones para que los actores institucionales desarrollen una conciencia más clara de sus fortalezas, desafíos y proyecciones. En este sentido, la evaluación no se concibe como un fin en sí mismo, sino como una oportunidad para escuchar, ajustar y crecer como colectivo.

Es así como el sistema de evaluación y seguimiento propuesto en el modelo “Gestión en Clave de Sol” (Gutiérrez Castillo, Flórez Muriel y Lagos Tulcanas,2025) no solo constituye una herramienta técnica para valorar la implementación del modelo, sino que es capaz de potenciar el impacto del proyecto, fortalecer sus procesos internos, y transformar la manera en que se concibe, gestiona y evalúa la cultura en contextos comunitarios.

9 Referencias

Andara Martos, A. E. (2016). Midiendo la calidad democrática de la gestión pública de los gobiernos locales de América Latina. Provincia: Revista de Ciencias Sociales.

Badajoz-Ramos, J. A., Pérez-Márquez, L. A., Gutiérrez Telesforo, R., & Quispe Chuchón, A. (2024). Impacto de gestión por resultados y evaluación en la efectividad de un programa social en la región centro-sur del Perú. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.4.1209>

Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles. Evaluación de impacto. <https://www.iadb.org/es/proyecto/VE-T1026>

Barona, F., & Cuéllar, E. J. (2014). Índices de impacto cultural: antecedentes, metodología y resultados. Banco de la República. <https://babel.banrepcultural.org/digital/collection/p17054coll18/id/24/>

Barreiro, A., & Jiménez, J. (2011). Gestión cultural desde la base. Fundación Espacio Cultural. <https://www.espmexico.org/libros/gestion-cultural-desde-la-base.pdf>

Bazzaco, E., & Sepúlveda Manterola, S. (2020). Evaluación participativa en procesos culturales. Santiago: Fundación Interarts. <https://revistaliderchile.ulagos.cl/index.php/liderchile/article/view/2365>

BID. (2021). Evaluación de impacto en proyectos culturales. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-de-impactos-de-los-proyectos-BID-sobre-el-patrimonio-cultural.pdf>

Blades, J. (2005). Percussion instruments and their history. Bold Strummer.

<https://archive.org/details/percussioninstru00jame>

Boyden, D. (1996). The history of violin playing from its origins to 1761. Oxford University Press. <https://archive.org/details/historyofviolinp0000davi/page/576/mode/2up>

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. (s.f.). Programa de Desarrollo Cultural Municipal.

https://vinculacion.cultura.gob.mx/docs_2015/Lineamientos_Generales_PDCM.pdf

Coupal, F. (2000). Seguimiento y evaluación participativos basado en los resultados. Mosaic.net International, Inc. <https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2019/05/03.-seguimienoyevaluacionparticipativobasadoenresultado.pdf>

Del Pino-Sepúlveda, M., Cubillos, F., & Pinto, D. (2022). Hacia una evaluación en contexto indígena: El caso de una escuela mapuce en Chile. *Revista Electrónica Educare*, 26(3), 91–109. <https://doi.org/10.15359/ree.26-3.6>

Departamento Nacional de Planeación. (2010). Evaluación del proceso de formación musical y el impacto sobre el desempeño académico del proyecto pre-orquestal de Batuta (ID DNP-DSEPP-BATUTA-2010). Sistema ANDA.

<https://anda.dnp.gov.co/index.php/catalog/47/study-description>

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Anexo de ejemplos: Guía para la elaboración de indicadores. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Guía para la construcción y análisis de indicadores. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Instructivo para elaborar fichas técnicas de indicadores. KIT de Seguimiento.

Eco, U. (1962). Opera aperta. Bompiani.

<https://es.scribd.com/document/689049345/Umberto-Eco-s-Opera-Aperta>

Econometría S.A. (2005). Medición de impactos del programa de Escuelas y Bandas de música sinfónica de Medellín.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/135_Escuelas_y_Bandas_de_Musica_DOC.pdf

El Sistema. (s.f.). ¿Qué es El Sistema? <https://elsistema.org.ve/que-es-el-sistema/>

Estrella, M., & Gaventa, J. (1998). Who counts reality? Participatory monitoring and evaluation: A literature review (IDS Working Paper 70). Institute of Development Studies. <https://www.ids.ac.uk/download.php?file=files%2Fdmfile%2FPB12.pdf>

Facultad de Economía de la UNAM. (2003). Evaluación de gestión e impacto de los programas del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

<https://www.cultura.gob.mx/portada/paice/pdf/2003%20EVAL.%20CONACULTA.pdf>

Fundación Nacional Batuta. (2024). Informe de gestión 2023.

<https://fundacionbatuta.org/wp-content/uploads/2024/08/Informe-de-Gestion-2023-Batuta.pdf>

Fundación W.K. Kellogg. (2004). Logic model development guide.

<https://www.wkkf.org>

Garcia, I. (2018). Symbolism, collective identity, and community development.

Societies, 8(3), 81. <https://doi.org/10.3390/soc8030081>

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. SAGE

Publications. https://archive.org/details/isbn_0803932359

Gutiérrez, M. I., & Correa, P. (2018). Gestión cultural desde la complejidad.

Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18920>

Gutiérrez Castillo, M. I., Flórez Muriel, T. A., & Lagos Tulcanas, J. C. (2025, marzo 3). Gestión en clave de sol: Estrategias de gestión y fortalecimiento para la Orquesta Filarmónica Armonía Viva [Repositorio de la Universidad del Rosario].

<https://repository.urosario.edu.co/items/eefc49e5-5a8d-4f27-baee-408759cb3f1b>

Hurtado Delgado, V. A., & Correa Martínez, J. A. (2024). Expocomunartes:

Sistema de evaluación y seguimiento con diseño de batería de indicadores. Universidad del Rosario.

Jacobs, A. (2011). *The orchestra: A very short introduction*. Oxford University

Press. <https://vdoc.pub/documents/the-orchestra-a-very-short-introduction-614ks3jf3p40>

Jara Holliday, Ó. (2018). La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles. Bogotá, Colombia.

Juan, L. A., Fuentes Fernández, W., & Salazar García, M. E. (s.f.). Guía metodológica para facilitadores del seguimiento y evaluación participativa (S&EP). Fundación PROINPA.

Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system. Washington, D.C.: World Bank.

Martínez Maldonado, M. de la L., Vivaldo, J. P., González Cuevas, C. A., & Vivaldo-Martínez, M. (2023). Manual de seguimiento y evaluación de proyectos comunitarios. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

Ministerio de Cultura de Colombia. (2020). Formulación y desarrollo de proyectos culturales comunitarios. Dirección de Artes – Programa Expedición Sensorial.

Planas-Lladó, A., Pineda-Herrero, P., Gil-Pasamontes, E., & Sánchez-Casals, L. (2014). La metodología de la evaluación participativa de planes y acciones comunitarias: Tres experiencias de evaluación participativa en Catalunya. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (24), 105–134. https://doi.org/10.7179/PSRI_2014.24.05

Red Atalaya. (2023, 4 de mayo). Manual de apoyo a la gestión cultural: Evaluación de proyectos y procesos culturales. Universidad de Cádiz. <https://atalayagestioncultural.uca.es/6-14-la-evaluacion-de-proyectos-y-procesos-culturales/>

Red de Músicas de Medellín. (s.f.). Inicio. <https://redmusicamedellin.org/>

RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2021, julio 26). Avanza proceso participativo de construcción de indicadores cotidianos, en el Valle del Cauca, Colombia. <https://rimisp.org/avanza-proceso-participativo-de-construccion-de-indicadores-cotidianos-en-el-valle-del-cauca-colombia/>

Santander-Zuñiga, B. A., Valencia-Botero, D. F., & Hernández, H. A. (2022). Metodologías para la evaluación de proyectos sociales en las zonas rurales. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 462–472. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.914>

Senge, P. (2004). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. https://www.academia.edu/24023956/La_quinta_disciplina_El_arte_y_la_pr%C3%A1ctica_de_la_organizaci%C3%B3n_abierta_al_aprendizaje_Este_material_se_utiliza_con_fines_exclusivamente_did%C3%A1cticos

Socialdinapp. (s.f.). Teoría de los sistemas vivos. Análisis sistémico. Su aplicación a los sistemas sociales. Obtenido de <https://academy.socialdinapp.es/wp-content/uploads/2020/10/La-teoria-de-los-Sistemas-Vivos.pdf>

Tapella, E., & Rodríguez-Bilella, P. (2014). Evaluación cualitativa y participación: Enfoques y herramientas. CLACSO. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/6310>

UNESCO. (2014). Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo: Guía de implementación. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2, the Digital Competence framework for citizens: With new examples of knowledge, skills and attitudes. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

<https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376>

10 Anexos

Anexo 1

Ficha técnica del indicador: "Nivel de corresponsabilidad institucional en la toma de decisiones"

Nivel de corresponsabilidad institucional en la toma de decisiones



Mide la percepción y experiencia de los actores clave respecto al grado de participación, equidad y colaboración en los procesos de toma de decisiones estratégicas. Evalúa la calidad de la relación institucional desde una perspectiva participativa y horizontal.

Tipo de indicador	Resultado
Unidad de medida	Escala de percepción (1 a 5)
Sector /Estrategia	Política / Gobernanza
Orientación del indicador	Incremento (se busca aumentar el valor hacia 5)
Meta	≥ 4 en una escala de 1 a 5
Metodología de medición	<p>Aplicación de una encuesta semiestructurada a integrantes de comités, directivos y líderes de ambas instituciones. La encuesta contiene 5 afirmaciones evaluadas con escala Likert de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo), tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siento que mi voz es escuchada en las decisiones clave. • Las responsabilidades están distribuidas de manera justa. • Existe confianza mutua entre los actores. • La información fluye de forma clara entre partes. • Las decisiones se toman de forma conjunta. <p>Se promedian las respuestas por persona y luego entre participantes.</p>
Fórmula de cálculo	$\text{Promedio general} = \frac{\sum \text{Puntajes individuales}}{\text{Número total de participantes}}$
Periodicidad de medición	Anual
Fuente de información	Encuesta institucional
Dificultades para la medición	<p>Posible sesgo de discapacidad social en respuestas.</p> <p>Puede haber temor a expresar disensos si no se garantiza confidencialidad.</p>
Territorialización	Aplica a nivel institucional (Fundación – Orquesta)
Responsables del indicador	Coordinación general del modelo, Comité de gobernanza compartida, Equipo de evaluación participativa
Fecha de aprobación	

Observaciones

Se recomienda aplicar el instrumento en espacios facilitados por agentes externos o neutros, y combinar los datos con observación participante.

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Guía para la construcción y análisis de indicadores”,

Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 2






Metodología del indicador: "Nivel de corresponsabilidad institucional en la toma de "

Nivel de corresponsabilidad institucional en la toma de decisiones

"Afinando la toma de decisiones"

Objetivo: Medir de forma sensible la percepción de líderes y representantes institucionales sobre los posesos de toma de decisiones compartidas entre la Fundación y la Orquesta.

Instrucciones: coloca las tarjetas según su opinión para cada afirmación.
(1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo)

Ficha		Escala
	Muy en desacuerdo	1
	En desacuerdo	2
	Neutral	3
	De acuerdo	4
	Muy de acuerdo	5

Afirmación

Ficha

Siento que mi voz es escuchada en las decisiones clave

Las responsabilidades están distribuidas de manera justa entre Fundación y Orquesta

Existe confianza mutua entre los actores institucionales

La información fluye de forma clara y oportuna entre ambas partes

Las decisiones se toman de forma conjunta y no impuestas

¿Qué recomendarías para mejorar la toma de decisiones compartidas?

Nota. Elaboración propia. La figura muestra la metodología utilizada para evaluar la percepción de líderes y representantes institucionales

Anexo 3

Ficha técnica del indicador: *"Planes estratégicos revisados y actualizados en coordinación con la Fundación"*

Planes estratégicos revisado y actualizados en coordinación con la Fundación



Evalúa el proceso de planificación conjunta entre la Fundación y la Orquesta, lo que permite establecer una gobernanza compartida y decisiones estratégicas consensuadas. Impulsa la transparencia y la colaboración.

Tipo de indicador	Gestión
Unidad de medida	Número
Sector /Estrategia	Política / Gobernanza
Orientación del indicador	Incremento
Meta	2 planes por año
Metodología de medición	Revisión documental de actas de comités estratégicos donde se evidencie la revisión y aprobación conjunta de los planes.
Fórmula de cálculo	Total de planes revisados con participación formal de ambas partes
Periodicidad de medición	Anual
Fuente de información	Actas de comités estratégicos
Dificultades para la medición	Posibilidad de falta de sistematización en las actas; requiere garantizar criterios de validación conjunta.
Territorialización	Aplica a nivel institucional (Fundación – Orquesta)
Responsables del indicador	Coordinador/a de planeación estratégica y líderes del comité institucional
Fecha de aprobación	

Observaciones

Puede integrarse como mecanismo de control participativo en el sistema de evaluación general del modelo

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Guía para la construcción y análisis de indicadores”, Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 4

Ficha técnica del indicador: "Porcentaje de participación presencial derivada de la interacción digital"

Porcentaje de participación presencial derivada de la interacción digital



Mide el porcentaje de personas que, habiendo interactuado con contenidos digitales de la orquesta (redes sociales, boletines, formularios, transmisiones, etc.), terminan asistiendo efectivamente a eventos presenciales. Este indicador permite evaluar la capacidad de la estrategia digital para generar movilización real y participación cultural tangible.

Tipo de indicador	Resultado
Unidad de medida	Porcentaje
Sector /Estrategia	Comunicación / Participación cultural
Orientación del indicador	Incremento (Mayor proporción de asistentes provenientes del entorno digital)
Meta	30% de los asistentes presenciales provienen de interacciones digitales
Metodología de medición	Recolección de datos mediante formularios de inscripción y registro en eventos, en los que se pregunte si el participante se enteró del evento a través de medios digitales oficiales (redes sociales, correo institucional, sitio web). Cruce con métricas digitales (alcance de publicaciones, clics en formularios, visualizaciones previas al evento). Cálculo del porcentaje de asistentes que marcaron una fuente digital como canal principal de información.
Fórmula de cálculo	$\text{Porcentaje de conversión digital} = \left(\frac{\text{N.º de asistentes que llegaron por medios digitales}}{\text{Total de asistentes presenciales al evento}} \right) \times 100$
Periodicidad de medición	Semestral
Fuente de información	Formularios de asistencia, bases de datos de eventos, informes de redes sociales y plataformas digitales
Dificultades para la medición	Puede haber respuestas imprecisas si no se diseña bien el formulario. Algunas personas llegan por vías mixtas (recomendación + redes), lo que puede requerir categorías múltiples. Necesita articulación entre los equipos de comunicación y producción de eventos.
Territorialización	Aplica a nivel institucional, con posibilidad de desagregar por eventos o territorios específicos
Responsables del indicador	Comunicación digital y coordinación de eventos
Fecha de aprobación	

Observaciones

Se recomienda complementar con encuestas cortas o entrevistas a asistentes para comprender la percepción del canal digital como vínculo con la orquesta.

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Guía para la construcción y análisis de indicadores”, Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 5

Metodología del indicador: "Porcentaje de participación presencial derivada de la interacción digital"

Porcentaje de participación presencial derivada de interacción digital

"Del clic al concierto"

Objetivo: Medir, de forma participativa y visual, cuántas personas asisten presencialmente a eventos de la orquesta como resultado directo de su contacto previo con canales digitales institucionales (redes sociales, web, boletines).

Instrucciones

Paso 1: Diseño del "Ticket Digital Interactivo"

Durante la etapa de promoción del evento (por redes sociales, página web o correo), se invita a las personas a registrarse previamente mediante un formulario digital simple. Al completar su inscripción, cada persona recibe un "ticket digital simbólico" (puede ser un archivo PDF, imagen o mensaje de confirmación por WhatsApp o correo electrónico).

¿Cómo te enteraste de este evento?

- Instagram o Facebook oficiales
- Boletín o correo institucional
 - Sitio web de la Orquesta
 - Recomendación de alguien
 - Cartel o volante
 - Otro: _____

Este dato se registra automáticamente (en formularios) o se solicita que la persona lo muestre en el ingreso al evento. El objetivo es identificar desde antes qué porcentaje del público proviene de canales digitales.

Este ticket cumple una doble función: facilita el ingreso y actúa como instrumento de recolección de datos inicial sobre el canal de información del asistente.

Paso 2: "Mosaico de origen del público" (registro visual en sitio)

En la entrada del evento se instala una pared o cartel tipo mosaico donde las personas pegan una ficha de color según su canal de información:

- Azul = redes sociales
- Verde = correo / web
- Rojo = recomendación
- Amarillo = medios físicos
- Morado = otro

Esto permite un registro visual inmediato del impacto de cada canal y genera interacción simbólica.

Paso 3: Sistema de registro integrado (base de datos + evidencias)

- El equipo técnico recoge todos los datos (tickets, fichas del mosaico).
- Se sistematiza la cantidad de asistentes provenientes de canales digitales y se compara con el total de asistentes al evento.
 - Se aplica la fórmula

Paso 4 (opcional): Cabina testimonial "Del clic al concierto" Se instala una cabina de grabación donde las personas puedan compartir en audio o video una frase breve completando: "Vi el post y decidí venir porque..." o "Me conecto con la orquesta desde..."

Ventajas: Permite recoger tanto datos cuantitativos (porcentaje) como cualitativos (narrativas del vínculo digital-presencial), favorece la interacción lúdica y fortalece la cultura de participación desde lo simbólico.

Nota. Elaboración propia. La figura presenta los pasos metodológicos ("Del clic al concierto") utilizados para medir cuántas personas asisten presencialmente a eventos de la orquesta a partir de la interacción previa con canales digitales institucionales.

Anexo 6

Ficha técnica del indicador: "Existencia de canales y mecanismos de comunicación interna"

Existencia de canales y mecanismos de comunicación interna



Verifica si existen medios formales y sistemáticos de comunicación interna para informar, coordinar y fortalecer vínculos entre los diferentes equipos y áreas de la organización.

Tipo de indicador	Gestión
Unidad de medida	Si/No
Sector /Estrategia	Comunicación / Interna
Orientación del indicador	Si/No (logro del producto)
Meta	Sistema básico implementado el primer año
Metodología de medición	Revisión de canales operativos (boletines, grupos, manuales de comunicación interna, protocolos de intercambio de información).
Fórmula de cálculo	1 si existe el sistema funcional / 0 si no
Periodicidad de medición	Anual
Fuente de información	Manuales, boletines, actas, repositorios internos
Dificultades para la medición	Difícil seguimiento si no hay responsable definido o si no se sistematiza el flujo de comunicación.
Territorialización	Institucional
Responsables del indicador	Área de comunicación y dirección general
Fecha de aprobación	

Observaciones

Se recomienda acompañar con encuestas internas de percepción sobre la comunicación

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Guía para la construcción y análisis de indicadores”, Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 7

Metodología del indicador: "Matriz de verificación-Existencia de canales y mecanismos de comunicación interna"

Matriz de verificación- Existencia de canales y mecanismos de comunicación interna

Criterio de verificación	Cumple (✓ / ✗)	Evidencia/Documento asociado
Existe al menos un canal oficial de comunicación interna activo		Ej: grupo institucional en WhatsApp, Intranet
Hay un protocolo, guía o manual básico de uso de los canales internos		Ej: Manual de comunicación interna
El canal es usado regularmente para informar o coordinar acciones entre áreas		Ej: registros de mensajes, boletines enviados
Existen responsables claros del manejo y seguimiento del canal		Ej: roles asignados en actas, correo institucional
El sistema ha sido socializado con los equipos y se encuentra accesible para todos		Ej: acta de socialización, encuesta interna

Resultado final

¿Se cumple el indicador?

Sí (1) — Se cumplen al menos 3 criterios

No (0) — Se cumplen menos de 3 criterios

Recomendaciones:

- Adjuntar copias o capturas de los documentos mencionados.
- Si el canal existe pero no está formalizado o no se usa regularmente, se debe registrar como "en desarrollo" (puedes anotar esto como observación adicional).

Nota. Elaboración propia. La matriz muestra los criterios, evidencias y documentos asociados para verificar la existencia, formalización y uso de canales de comunicación interna.

Anexo 8

Ficha técnica del indicador: "Reducción del porcentaje de dependencias de subvenciones"

Reducción del porcentaje de dependencia de subvenciones



Mide la disminución progresiva de la dependencia de la Orquesta hacia subvenciones como fuente principal de financiación, promoviendo una estructura financiera más diversificada y resiliente.

Tipo de indicador	Resultado
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Sector /Estrategia	Financiera / Autonomía y sostenibilidad
Orientación del indicador	Reducción
Meta	Reducción del 20% en un periodo de dos años
Metodología de medición	Se calcula el porcentaje que representan las subvenciones respecto al total de ingresos en dos momentos y se compara la diferencia porcentual
Fórmula de cálculo	$\text{Porcentaje de dependencia} = \left(\frac{\text{Ingresos por subvenciones}}{\text{Total de ingresos}} \right) \times 100$
Periodicidad de medición	Anual
Fuente de información	Estados financieros consolidados y certificados
Dificultades para la medición	Requiere un sistema contable detallado que distinga claramente las subvenciones de otras fuentes de ingreso
Territorialización	Institucional
Responsables del indicador	Dirección financiera, comité de sostenibilidad institucional, área contable
Fecha de aprobación	

Observaciones

- Este indicador debe acompañarse de una estrategia de sostenibilidad que incluya metas concretas para las fuentes alternativas de ingreso.
- Posterior a la aplicación de la formulase debe calcular la reducción porcentual entre el año base y el año actual:

$$\text{Reducción} = \text{Porcentaje base} - \text{Porcentaje actual}$$

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Guía para la construcción y análisis de indicadores”, Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 9

Ficha técnica del indicador: "Diversidad de fuentes de ingresos financiero"

Diversidad de fuentes de ingreso financiero



Evalúa la cantidad y proporción relativa de las diferentes fuentes de ingreso de la orquesta (ventas de servicios, subvenciones, donaciones, alianzas, patrocinios, etc.), con el fin de medir el grado de diversificación y sostenibilidad financiera.

Tipo de indicador	Resultado
Unidad de medida	Número y proporción (%)
Sector /Estrategia	Financiera / Sostenibilidad económica
Orientación del indicador	Incremento (en número y balance entre fuentes)
Meta	Tener al menos 5 fuentes activas y que ninguna represente más del 50% del total
Metodología de medición	Revisión de los estados financieros, identificando las categorías de ingreso, su valor absoluto y su proporción sobre el total de ingresos del año.
Fórmula de cálculo	$\text{Total de fuentes activas} = \text{Número de categorías con ingreso} > 0$ $\text{Proporción de la fuente } i = \left(\frac{\text{Ingreso de la fuente } i}{\text{Ingreso total}} \right) \times 100$
Periodicidad de medición	Anual
Fuente de información	Estados financieros certificados
Dificultades para la medición	Requiere categorización clara y constante de las fuentes contables.
Territorialización	Institucional
Responsables del indicador	Dirección financiera, comité de sostenibilidad institucional, área contable
Fecha de aprobación	

Observaciones


Puede complementarse con un análisis cualitativo sobre la estabilidad y permanencia de cada fuente.

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Guía para la construcción y análisis de indicadores”, Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 10

Ficha técnica del indicador: "Cambio en la percepción de acceso cultural entre los públicos"

Cambio en la percepción de acceso cultural entre los públicos



Mide el cambio en la percepción de los participantes sobre su acceso a la cultura antes y después de la intervención de la orquesta en sus territorios.

Tipo de indicador	Resultado
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Sector /Estrategia	Cultural / Inclusión y participación
Orientación del indicador	Incremento
Meta	70% con percepción positiva posterior
Metodología de medición	Encuestas estructuradas aplicadas antes y después de las actividades culturales
Fórmula de cálculo	$\text{Cambio en percepción} = \% \text{ post} - \% \text{ pre}$
Periodicidad de medición	Anual
Fuente de información	Encuestas pre y post actividad
Dificultades para la medición	Riesgo de sesgo de confirmación o respuesta condicionada por el entorno.
Territorialización	Localidades priorizadas
Responsables del indicador	Área de evaluación participativa, coordinación artística
Fecha de aprobación	

Observaciones

Se recomienda aplicar mediante instrumentos lúdicos o visuales según la población objetivo.

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Guía para la construcción y análisis de indicadores”, Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 11

Metodología del indicador: "Cambio en la percepción de acceso cultural entre los públicos"

Cambio en la percepción de acceso cultural entre los públicos

"Afinando mi lugar en la cultura"

Instrucciones

Paso 1: Instrumento preactividad (antes del evento)

Modalidad: **Encuesta visual simbólica**

- Se entrega una hoja o panel con íconos o escalas visuales para responder:

Antes de este evento, sentías que tenías acceso a la cultura?

Nada de acceso | Poco | Regular | Bastante | Mucho

(Se considera percepción positiva quienes marquen bastante o mucho)

¿Dónde solías disfrutar actividades culturales?

📺 Televisión / Internet – 🏠 En casa – 🏘 En mi barrio – 🎓 En la escuela – 🚫 En ningún lugar

- ✅ Las personas colocan una ficha, marcan una carita, o señalan con colores su percepción.

Paso 2: Instrumento postactividad (después del evento)

Después del evento, cómo percibes tu acceso a actividades culturales en tu comunidad o entorno?

Muy bajo | Bajo | Moderado | Bueno | Muy bueno

¿Crees que podrías participar o asistir a otras actividades culturales similares?

Sí / No / No sé aún

Además de la escala principal de percepción, se aplican dos preguntas complementarias que enriquecen el análisis cualitativo del acceso cultural:

- ¿Dónde solías disfrutar actividades culturales?
- ¿Crees que podrías participar o asistir a otras actividades culturales similares?


Estas preguntas no afectan el cálculo porcentual del indicador, pero permiten comprender mejor los contextos previos y las proyecciones futuras de participación.

Nota. Elaboración propia. El instrumento compara la percepción de acceso a la cultura antes y después de un evento mediante escalas visuales y preguntas complementaria.

Anexo 12

Ficha técnica del indicador: "Actividades culturales desarrolladas en territorios con baja oferta artística"

Actividades culturales desarrolladas en territorios con baja oferta artística

 Mide el alcance geográfico y social de las actividades culturales ofrecidas por la orquesta en sectores con acceso limitado a la oferta artística formal.

Tipo de indicador	Gestión
Unidad de medida	Numero
Sector /Estrategia	Cultural / Democratización del acceso
Orientación del indicador	Incremento
Meta	20 actividades en 2 años
Metodología de medición	Registro sistemático de las actividades culturales programadas y ejecutadas en territorios definidos como de baja oferta cultural.
Fórmula de cálculo	<i>Total de actividades realizadas en dichos territorios</i>
Periodicidad de medición	Semestral
Fuente de información	Reportes de programación + cartografía
Dificultades para la medición	Requiere definir claramente los criterios territoriales de baja oferta cultural.
Territorialización	Localidades específicas
Responsables del indicador	Coordinación artística y de programación comunitaria
Fecha de aprobación	

Observaciones

Puede complementarse con georreferenciación cultural participativa.

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Guía para la construcción y análisis de indicadores”, Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 13

Metodología del indicador: "Actividades culturales desarrolladas en territorios con baja oferta artística"

Actividades culturales desarrolladas en territorios con baja oferta artística

“ Cartografía cultural viva”

Objetivo: Identificar, junto con la comunidad, los lugares donde la cultura estaba ausente o limitada, y registrar simbólicamente cómo la llegada de la orquesta transformó o activó ese territorio.

<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 cartulina grande o papel kraft • Marcadores, colores, lápices • Post-it de colores o recortes • Pegatinas con íconos (opcional: casa, nota musical, estrella, corazón, signo de pregunta) • Cinta adhesiva o masking tape <p>Participantes:</p> <p>Entre 5 y 20 personas del barrio o localidad (pueden ser niños, jóvenes, adultos, líderes locales, etc.)</p>	
<p>Paso 1: Dibujar el territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> • En una cartulina grande, se dibuja un esquema simple del barrio o comunidad: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vías principales ○ Escuelas ○ Espacios públicos conocidos (cancha, parque, salón comunal, iglesia) • No tiene que ser geográficamente exacto, sino significativo para los participantes. 	<p>Paso 2: Marcar los lugares sin acceso cultural previo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pregunta: <ul style="list-style-type: none"> • “¿Dónde sentían que nunca pasaba nada cultural?” • Los participantes colocan íconos (como , caritas tristes o signos de pregunta) en esos lugares del mapa. • Puedes usar post-it grises o azules para representar esa “ausencia”.
<p>Paso 3: Señalar dónde llegó la orquesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pregunta: <ul style="list-style-type: none"> • “¿Dónde viviste por primera vez una actividad cultural con la orquesta?” • Colocan estrellas, notas musicales o post-it de colores en esos puntos. • Pueden escribir una palabra, frase o emoción: “<i>me sentí parte</i>”, “<i>fue mágico</i>”, “<i>vinieron a mi barrio</i>”. 	<p>Paso 4: Reflexión breve</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía un diálogo sencillo: <ul style="list-style-type: none"> • “¿Qué cambió con la llegada de la actividad cultural?” • “¿Qué lugar debería ser usado más para la cultura?” • “¿A dónde no ha llegado aún la música?” • Se puede tomar nota de ideas clave o frases destacadas para incluir en el informe
<p>Paso 5: Fotografía y sistematización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar una buena foto del mapa, la cual se puede incluir en informes, presentaciones, redes sociales o como anexo de evaluación. <ul style="list-style-type: none"> • Se debe registrar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fecha ○ Lugar ○ Número de participantes ○ Frases clave recogidas 	

Aunque el indicador “**Actividades culturales desarrolladas en territorios con baja oferta artística**” es de tipo gestión y se mide cuantitativamente, su sentido profundo no se agota en el conteo de eventos realizados. La intervención cultural en territorios históricamente excluidos tiene un valor simbólico que requiere ser comprendido desde la experiencia de la comunidad. Por esta razón, se incorpora la metodología Cartografía Cultural Viva como complemento cualitativo. Esta herramienta permite mapear, de forma participativa, los espacios donde la cultura estaba ausente, así como los cambios percibidos tras la llegada de la orquesta. Además de visibilizar territorios, genera apropiación comunitaria y narrativas que fortalecen la evaluación.

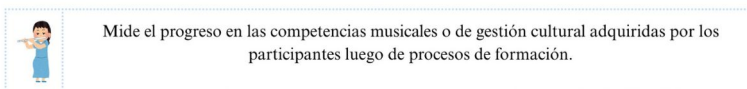
Así, la cartografía no reemplaza la medición numérica, pero la enriquece y humaniza, aportando una mirada más profunda sobre el impacto territorial del modelo de gestión.

Nota. Elaboración propia. La figura permite identificar los lugares donde la cultura estaba ausente o limitada, y registrar cómo la llegada de la orquesta transformó o activó dichos territorios.

Anexo 14

Ficha técnica del indicador: "Nivel de mejora en competencias tras formación (capacitación)"

Nivel de mejora en competencias tras la formación (capacitación)



Tipo de indicador	Resultado
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Sector /Estrategia	Educativa y artística / Evaluación del aprendizaje
Orientación del indicador	Incremento
Meta	75% de mejora
Metodología de medición	Aplicación de evaluaciones diagnósticas y finales; análisis comparativo de resultados
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Promedio post} - \text{Promedio pre}}{\text{Promedio pre}} \right) \times 100$
Periodicidad de medición	Anual
Fuente de información	Evaluaciones, rúbricas de desempeño, entrevistas, bitácoras
Dificultades para la medición	Requiere diseño adecuado de instrumentos de evaluación comparativa
Territorialización	Institucional y por módulos formativos
Responsables del indicador	Equipo pedagógico, coordinación académica
Fecha de aprobación	

Observaciones

Puede complementarse con georreferenciación cultural participativa.

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Guía para la construcción y análisis de indicadores”, Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 15

Metodología del indicador: "Nivel de mejora en competencias tras formación (capacitación)"

Nivel de mejora en competencias tras formación (Capacitación)

“ Antes sonaba así... ahora sueno así”

Objetivo: Visualizar de forma creativa y participativa los cambios en las competencias musicales o de gestión cultural tras una etapa de formación



<p>Técnicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> La medición se puede hacer solo con pruebas diagnósticas y finales (antes y después). <ul style="list-style-type: none"> Se usa una fórmula clásica de mejora porcentual. $\left(\frac{\text{Promedio post} - \text{Promedio pre}}{\text{Promedio pre}} \right) \times 100$ <p>Esto te da un dato objetivo: cuánto mejoró en porcentaje el grupo.</p>
<p>Antes sonaba así... ahora sueno así (opcional)</p>
<p>Registro audiovisual comparativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grabar a los participantes al inicio y al final del proceso (ejecución musical, exposición oral, dinámica de grupo). Permite comparar técnica, seguridad y expresión. Muy útil para retroalimentación y motivación.
<p>Autodiagnóstico creativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al inicio: Cada participante dibuja o escribe cómo se siente respecto a su competencia (ej.: “me siento desafinado”, “soy tímido”, “quiero aprender”). Al final: Repiten el ejercicio, reflexionando sobre su evolución. Esto se puede hacer con metáforas visuales o escalas simbólicas (ej.: termómetros, barómetros sonoros, árboles de crecimiento).
<p>Rúbricas participativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se co-construyen criterios de evaluación con el grupo. Por ejemplo: dominio técnico, seguridad, trabajo en equipo, creatividad, compromiso.
<p>Bitácora del proceso formativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los participantes registran, cada semana, breves notas, dibujos, frases o reflexiones sobre su proceso. Puede convertirse en un instrumento para evidenciar evolución cualitativa.

Nota. Elaboración propia. Se ilustra la estrategia participativa utilizada para evaluar los cambios en competencias musicales y de gestión cultural tras la formación.

Anexo 16

Ficha técnica del indicador: *"Nivel de apropiación simbólica de la música por parte de los participantes"*

Nivel de apropiación simbólica de la música por parte de los participantes

	<p>Evalúa el grado en que los participantes de procesos formativos de la orquesta desarrollan una relación simbólica con la música, entendida como un vínculo emocional, identitario y expresivo. Refleja cómo la música impacta en la construcción de sentido, pertenencia y narrativa personal.</p>
Tipo de indicador	Resultado
Unidad de medida	Escala (1-5) y análisis cualitativo
Sector /Estrategia	Educativa y artística
Orientación del indicador	Incremento
Meta	Al menos el 75% de participantes valoran en nivel alto (4 o 5) su apropiación simbólica
Metodología de medición	<p>Aplicación de encuestas con escala Likert en tres dimensiones (identificación, emoción, expresión personal), complementadas con actividades creativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cabina de relatos: audio titulado "Mi vida en una canción" • Dibujo libre y palabra clave <p>Murales o collages colectivos  Los resultados se triangulan con análisis cualitativo de las narrativas.</p>
Fórmula de cálculo	
Periodicidad de medición	Anual
Fuente de información	Encuestas simbólicas y grabaciones de relatos.
Dificultades para la medición	<p>Subjetividad emocional y simbólica Requiere facilitar espacios seguros para expresión genuina Posible sesgo si no hay confianza o anonimato</p>
Territorialización	Aplicable a los contextos comunitarios donde se realizan procesos formativos
Responsables del indicador	Coordinación educativa, facilitadores pedagógicos, equipo de evaluación participativa
Fecha de aprobación	
Observaciones	
<p>Este indicador valora aspectos no cuantificables desde lo técnico, pero fundamentales en procesos culturales comunitarios. Se recomienda contar con facilitadores sensibles y herramientas expresivas.</p>	

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Guía para la construcción y análisis de indicadores”, Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 17

Metodología del indicador: "Nivel de apropiación simbólica de la música por parte de los participantes"

Nivel de apropiación simbólica de la música por parte de los participantes

"Mi vida en una canción"

Objetivo: Evaluar, desde una perspectiva expresiva y participativa, cómo los participantes de procesos formativos establecen un vínculo emocional, identitario y simbólico con la música. Esta metodología permite recoger tanto datos cuantitativos como relatos profundos de apropiación cultural.

<p>Paso 1: Encuesta simbólica con escala (1 a 5) Se aplica un instrumento con tres afirmaciones clave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Me siento representado/a por la música que interpreto. 2. La música me ayuda a expresar emociones que no sé cómo decir. 3. Siento que hago parte de algo importante cuando participo musicalmente. <p>Escala de respuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1: Nunca ● 2: Rara vez ● 3: A veces ● 4: Frecuentemente ● 5: Siempre <p>Se promedia por persona y luego entre participantes para obtener el nivel general de apropiación simbólica.</p>	<p>Paso 2: Cabina de relatos – "Mi vida en una canción" Durante o al finalizar el proceso formativo, los participantes graban una frase breve o testimonio guiado por preguntas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● "Desde que toco música, ahora siento que..." ● "Si mi vida fuera una canción, sería..." ● "La orquesta me hace sentir..." <p>Estos relatos se transcriben y se analizan para extraer dimensiones simbólicas y emocionales.</p>
<p>Paso 3: Cálculo del indicador Se toma el número de personas que puntuaron 4 o 5 en promedio en la encuesta simbólica y se aplica la fórmula:</p> $\text{Porcentaje con apropiación simbólica alta} = \left(\frac{\text{N.º de personas con promedio 4 o 5}}{\text{Total de encuestados}} \right) \times 100$	

Nota. Elaboración propia. Representa el nivel de involucramiento de la comunidad en las acciones culturales de la orquesta.

Anexo 18

Ficha técnica del indicador: "Percepción transformada de la orquesta en el territorio"

Percepción transformada de la orquesta en el territorio



Evalúa si las comunidades que han interactuado con la orquesta perciben un cambio significativo en su relación simbólica, emocional y cultural con ella. Mide si se ha producido un proceso de apropiación, cercanía y revalorización que resignifica el papel de la orquesta en la vida del territorio.

Tipo de indicador	Impacto
Unidad de medida	Porcentaje (%) y análisis cualitativo
Sector /Estrategia	Social / transformación cultural y simbólica
Orientación del indicador	Incremento
Meta	Al menos el 60% de las personas encuestadas manifiestan una transformación positiva en su percepción de la orquesta
Metodología de medición	Encuestas pre y post intervención (actividades culturales o sociales) con ítems sobre percepción simbólica. Grupos focales y entrevistas en profundidad en comunidades clave. Técnicas participativas como cartografía simbólica, relatos colectivos, murales o cápsulas audiovisuales comunitarias. Análisis de contenido y codificación cualitativa de los relatos y percepciones comparadas.
Fórmula de cálculo	Percepción transformada (%) = $\left(\frac{\text{N.º de personas que declaran cambio positivo}}{\text{Total de encuestados}} \right) \times 100$
Periodicidad de medición	Bianual
Fuente de información	Encuestas comunitarias, relatorias de grupos focales, testimonios, productos artísticos resultantes (murales, cápsulas, diarios colectivos)
Dificultades para la medición	Requiere cuidado metodológico para evitar sesgos y garantizar participación auténtica. El concepto de "transformación" debe contextualizarse y adaptarse a cada territorio.
Territorialización	Aplica en las comunidades donde se implementan acciones de la estrategia social de la orquesta
Responsables del indicador	Coordinación social del modelo, equipo de evaluación participativa, facilitadores comunitarios
Fecha de aprobación	

Observaciones

Se recomienda construir y validar el instrumento de medición con participación de líderes comunitarios y aplicar técnicas creativas para asegurar expresividad, seguridad y riqueza narrativa en los procesos.

Nota. Elaboración propia. Adaptado de "Guía para la construcción y análisis de indicadores", Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018).

Anexo 19

Metodología del indicador: " *Percepción transformada de la orquesta en el territorio*"

Percepción transformada de la orquesta en el territorio

“ Territorios que resuenan”

Pre- Conexión simbólica

1. ¿Qué representa para ti la orquesta?
 - No la conozco
 - Es algo lejano
 - Es interesante, pero ajena
 - Me genera curiosidad
 - Me siento identificado/a
2. ¿Qué tan cercana sientes que es la orquesta a tu comunidad?
 - Nada cercana
 - Poco cercana
 - Medianamente cercana
 - Bastante cercana
 - Muy cercana
3. ¿Consideras que la música de la orquesta tiene algo que ver con tu vida o la de tu comunidad?
 - Para nada
 - Muy poco
 - Algo
 - Bastante
 - Mucho
4. ¿Alguna vez has participado en una actividad de la orquesta?
 - Sí
 - No

Post A – Cambio en percepción simbólica

1. Después de esta actividad, ¿cómo ves ahora a la orquesta?
 - Igual que antes
 - Un poco más cercana
 - Mucho más cercana
 - Parte importante de mi comunidad
 - Me siento parte de ella
2. ¿Cómo te sentiste durante la actividad?
 - Indiferente
 - Curioso/a
 - Acompañado/a
 - Conmovido/a
 - Muy conectado/a con la música
3. ¿Crees que la orquesta tiene algo que aportar a tu comunidad?
 - Nada
 - Poco
 - Algo
 - Bastante
 - Mucho
4. ¿Te gustaría seguir participando o asistiendo a otras actividades de la orquesta?
 - Sí
 - No
 - No lo sé aún
5. En una palabra o imagen, ¿qué representa ahora para ti la orquesta?

Cartografía simbólica colectiva

- Grupos dibujan o pintan un mapa del territorio y marcan con íconos:
 - Antes: dónde no llegaba la música
 - Ahora: dónde se escuchó, se sintió, se vivió la orquesta
- Se incluyen frases, colores, fotos y símbolos representativos.

Relatos audiovisuales: “Cuando llegó la orquesta...”

- Cápsulas de 1–2 minutos donde los vecinos comparten un recuerdo, un cambio, una emoción provocada por la experiencia musical.
- Puede recogerse en ferias culturales, eventos, entrevistas informales.

Mural comunitario o bitácora colectiva

- Un espacio visual que muestre cómo la comunidad se apropió simbólicamente de la orquesta.
- Pueden pintarlo juntos o escribir testimonios en carteles, pentagramas gigantes o árboles simbólicos

Nota. Elaboración propia. Mide si se ha producido un proceso de apropiación, cercanía y revalorización de la orquesta en la vida del territorio.

Anexo 20

Ficha técnica del indicador: "Número de alianzas estratégicas con enfoque social establecidas"

Número de alianzas estratégicas con enfoque social establecidas



Mide la cantidad de alianzas institucionales formalizadas por la orquesta con organizaciones, colectivos, fundaciones, instituciones públicas o privadas que compartan objetivos de impacto social y comunitario. Estas alianzas pueden incluir cooperación técnica, cofinanciación de proyectos, acompañamiento territorial, o actividades conjuntas en contextos vulnerables. Permite evidenciar la capacidad de articulación con el entorno social y la creación de redes de acción para fortalecer la presencia comunitaria del proyecto.

Tipo de indicador	Gestión
Unidad de medida	Numero
Sector /Estrategia	Social / Trabajo colaborativo y articulación territorial
Orientación del indicador	Incremento
Meta	5 alianzas estratégicas con enfoque social establecidas por año
Metodología de medición	Revisión documental del banco de convenios, cartas de intención, actas de acuerdos, memorandos de entendimiento o contratos de colaboración. Se contabilizan solo aquellas alianzas con componentes explícitos de acción social o territorial, formalizadas con firma y objetivos conjuntos.
Fórmula de cálculo	Alianzas con enfoque social = Número de convenios formalizados con objetivos sociales
Periodicidad de medición	Anual
Fuente de información	Base de datos de convenios y alianzas, archivo institucional, informes de gestión
Dificultades para la medición	Posibles diferencias en el nivel de formalización de las alianzas (informales vs. firmadas). Es necesario establecer criterios mínimos para considerar una alianza como "estratégica con enfoque social".
Territorialización	Aplica a nivel local y regional, con posibilidad de desagregación por territorios y tipo de organización aliada (comunitaria, institucional, privada, etc.)
Responsables del indicador	Coordinación del componente social, área de relaciones institucionales, equipo de planeación
Fecha de aprobación	

Observaciones

Es recomendable desarrollar una plantilla institucional para el registro y sistematización de las alianzas, incluyendo tipo de organización, objetivos sociales, duración, y resultados esperados. También puede complementarse con un indicador cualitativo que mida la calidad y sostenibilidad de dichas alianzas.

Nota. Elaboración propia. Adaptado de "Guía para la construcción y análisis de indicadores", Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2021).

