



**Diseño de un Sistema de Evaluación y Seguimiento para el Proyecto**

**AMARTE: Neuro artes y Emociones en Primera Infancia**

Autor

**William Fernando Cubillos Molina**

Director

**Luis Izquierdo Reyes**

Título a obtener: **Maestro en Gestión Cultural**

**Escuela de Ciencias Humanas**

**Maestría en Gestión Cultural**

**Universidad del Rosario**

**Bogotá - Colombia**

**2023**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	OBJETIVOS.....	5
2.1.	Objetivo General.....	5
2.2.	Objetivos específicos .....	5
3.	MARCO TEÓRICO .....	5
3.1.	Concepto de evaluación.....	6
3.2.	Modelo de evaluación.....	7
3.3.	Indicadores.....	7
3.3.1.	Clases de indicadores.....	7
3.3.2.	Requisitos para un indicador .....	9
4.	METODOLOGÍA .....	10
4.1.	REVISIÓN DOCUMENTAL – ANTECEDENTES .....	11
4.1.1.	Antropología del niño: concepciones que se promueven desde las artes plásticas en la primera infancia.....	11
4.1.1.1.	Descripción del trabajo .....	11
4.1.1.2.	Metodología del proyecto .....	11
4.1.1.3.	Conclusiones de la investigación.....	12
4.1.1.4.	Aportes de esta experiencia para el presente trabajo.....	12
4.1.2.	Aprendiendo a sentir: Proyecto sobre las emociones para la Escuela El Pilar .....	13
4.1.2.1.	Descripción del trabajo .....	13
4.1.2.2.	Metodología del proyecto .....	13
4.1.2.3.	Sistema de evaluación y seguimiento del proyecto.....	14
4.1.2.4.	Aportes de esta experiencia para el presente trabajo.....	16
4.2.	ANÁLISIS DE MODELOS DE EVALUACIÓN.....	18
4.2.1.	Modelo evaluativo de Contexto, Insumo, Proceso y Producto, denominado CIPP de Stfufellbeam y Shinkfield .....	19
4.2.2.	Planificación por objetivos como proceso de evaluación.....	20
4.2.3.	Enfoque de Marco Lógico .....	21
5.	ANÁLISIS Y AJUSTE DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO AMARTE.....	22
5.1.	Modelo de gestión inicial del Proyecto AMARTE.....	23
6.	SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO AMARTE....	24

6.1.	Modelo de gestión del Proyecto AMARTE ajustado .....	24
6.2.	Nuevos Indicadores propuestos .....	27
6.3.	Manual de alertas y acciones de mejora durante el seguimiento.....	31
7.	RESULTADOS .....	31
8.	CONCLUSIONES.....	34
9.	REFERENCIAS.....	35
10.	ANEXOS .....	37

## 1. INTRODUCCIÓN

El proyecto AMARTE (Cuevas y Cubillos, 2020), es el resultado del trabajo realizado por estudiantes de la Especialización en Gerencia y gestión cultural de la Universidad del Rosario, que tuvo un trabajo de campo para la investigación y levantamiento de la información base para la proposición de un programa de neuroartes que aportara al desarrollo integral de la primera infancia en una de las comunas del municipio de Soacha, Cundinamarca. Una de las integrantes del grupo hacía parte de la Fundación Arte Sin Fronteras, con presencia en el territorio, lo que permitió un mejor acercamiento a la comunidad para observar algunas de sus necesidades. El proceso contempló un proceso de investigación acción participativa con jóvenes del barrio pertenecientes a esta fundación, que culminó con el proceso académico de generar el modelo de gestión para un proyecto cultural, que en este caso es el Proyecto AMARTE. Infortunadamente, no se ejecutó ninguna de las fases del planeadas, pues era necesario reforzar el modelo de gestión y plantear un sistema de seguimiento y evaluación para el mismo, con el ánimo de ampliar las oportunidades de búsqueda de recursos para su materialización.

Para la Agencia Española de Cooperación (2009), infortunadamente la necesidad de evaluar, de medir, contar, pesar, observar aquello que ocurre cuando se realiza una intervención, no es, un fenómeno universal; lo que, si bien no es la norma, a menudo la realidad produce dicha sensación. En el caso del proyecto AMARTE, se establecieron algunos indicadores para medir la consecución de sus objetivos (de resultado y de impacto); sin embargo, dichos indicadores apuntaban a la medición del cumplimiento de las actividades; pero son insuficientes para procurar que el modelo de gestión de la propuesta realice el seguimiento y evaluación necesarios para la toma de decisiones estratégicas, antes, durante y después de la intervención. Por lo anterior, se hace necesario indagar sobre cuál podría ser el sistema de evaluación y seguimiento a diseñar, para que el modelo de gestión del proyecto AMARTE pueda establecer un sistema de mejora continua que retroalimente y potencie el ejercicio de su

planeación y gestión; para ello, se procurará la confluencia de los modelos de evaluación CIPP (Contexto, Insumo, Proceso, Producto) y la lógica vertical del Marco Lógico.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Ilustrar la toma de decisiones estratégicas del modelo de gestión del proyecto AMARTE, neuro artes y emociones en primera infancia, por medio del diseño de un sistema de evaluación y seguimiento ajustado.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Analizar los modelos de evaluación CIPP y de Marco Lógico para la obtención de variables aplicables al modelo de gestión del proyecto AMARTE
- Diseñar un sistema de evaluación y seguimiento ajustado a las necesidades de gestión del proyecto AMARTE, neuro artes y emociones en primera infancia; que combine los aportes de los modelos de evaluación CIPP y de Marco Lógico.

## **3. MARCO TEÓRICO**

En la búsqueda de información relevante para la argumentación teórica del presente trabajo, se consultaron diversas fuentes escritas que dieran cuenta de los conceptos o aspectos más importantes dentro de un sistema de evaluación y seguimiento. Uno de los documentos relevantes encontrados en la revisión bibliográfica se titula: "cómo evaluar proyectos de cultura para el desarrollo: una aproximación metodológica a la construcción de indicadores". Publicado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en 2009, no solamente trae el paso a paso de cómo se construyeron los indicadores de esta agencia, sino que plantea el análisis y explicación de los modelos de evaluación que se combinaron para orientar dicho proceso; además, al analizar la estructura interna de AMARTE y la ejecución y evaluación de proyectos similares, esta metodología se convirtió en el insumo inicial para la

proposición de la batería de indicadores del sistema de seguimiento y evaluación. A continuación, se abordarán los conceptos de evaluación y de modelo de evaluación, para comprender en forma general la orientación de estos elementos dentro de un sistema de seguimiento y finalmente, se hace un resumen del concepto de indicador, los tipos de indicadores más utilizados y los requisitos que debe cumplir esta herramienta de control para aportar a los procesos de seguimiento y evaluación de proyectos, planes o programas.

### **3.1. Concepto de evaluación**

El concepto de evaluación puede ser abordado de diferentes formas, de acuerdo con su contexto y objetivos. Por ejemplo, el Comité de Asistencia al Desarrollo, entiende este proceso como una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados (CAD, 1995). En el marco de análisis de políticas públicas, la evaluación se entiende como el ejercicio para producir información útil que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones político - administrativas y que permita resolver problemas concretos (Ballart, 1992). Para conocer el desempeño en la gestión de las entidades del sector público, la evaluación es la medición continua y sistemática de los resultados o logros obtenidos frente a las metas planteadas a la vista de una planificación realizada para mejorar los estándares de desempeño de la institución. (OCDE/ PUMA, 1998; Weiss, 1998). En general, evaluar implica observar, recopilar y analizar la información recolectada con el fin de, basados en el pasado, gestionar el presente y futuro (cuando aún se está en el desarrollo de un proyecto) de cualquier actividad, buscando mejorar continuamente con orientación a un resultado esperado.

Para la recopilación y análisis de la información implícita en una evaluación, la estrategia se debe valer del establecimiento de un modelo evaluativo que incluya: esquemas o diseños teóricos, operativos y metodológicos, así como las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos, que al observar

determinado orden y coherencia entre ellos permitan evaluar una determinada actividad (Agencia Española de Cooperación, 2009).

### **3.2. Modelo de evaluación**

Para la Agencia Española de Cooperación (2009), se pueden definir los modelos de evaluación como estructuras conceptuales, metodológicas y prácticas que incluyen herramientas y técnicas para recopilar y analizar datos, y que nos permiten valorar de manera coherente y sistemática una estrategia específica. Uno de los aspectos clave dentro de un modelo de evaluación, es la construcción de indicadores. A continuación, se presenta información relevante para su entendimiento y construcción.

### **3.3. Indicadores**

Un indicador se refiere a una expresión, generalmente numérica, utilizada para analizar y medir la información obtenida en un proceso de identificación. Se pueden identificar dos funciones fundamentales de los indicadores; en primer lugar, tienen una función enumerativa y descriptiva que permite recopilar información en un momento específico sobre el estado inicial (base) de una situación y su evolución; en segundo lugar, cumplen una función analítica y valorativa al incorporar un juicio de valor a la información obtenida (Agencia Española de Cooperación, 2009).

Según las directrices de la OCDE (1997), los indicadores deben cumplir tres funciones: simplificación, cuantificación y comunicación. Estos indicadores deben reducir la complejidad de la información observada, medir de forma cuantitativa el fenómeno estudiado y, por último, transmitir la información relevante sobre el objeto de estudio.

#### **3.3.1. Clases de indicadores**

Para la Agencia Española de cooperación (2009), las siguientes son algunas clases sugeridas de indicadores existentes:

- **Indicadores de proyecto:** Vinculados a fases del proyecto, siguen lógica vertical de los modelos Planeación por objetivos para la evaluación (APO), Contexto, insumos, productos y procesos (CIPP) y Marco lógico (ML). Incluyen indicadores de diagnóstico, seguimiento y resultado.
- **Indicadores de impacto:** Miden el resultado final a largo plazo que se obtiene como consecuencia de la intervención y que afecta al entorno de los usuarios.
- **Indicadores de evaluación:** valoran el éxito en cada etapa del proyecto, usando conceptos como eficacia, eficiencia, coherencia, pertinencia, cumplimiento y cobertura.
- **Indicadores de producto:** Brindan información numérica sobre la cantidad y calidad de los productos, bienes o servicios generados desde las actividades programadas, los procesos realizados o las acciones implementadas. Representan los resultados a corto plazo y son el objetivo directo del plan.
- **Indicadores de contexto:** recopilan información externa que afecta al proyecto. Ayudan a diagnosticar y planificar la acción política. Impactan en los logros y resultados del proyecto. Establecen la línea base inicial.
- **Indicadores de efecto:** Buscan de medir los efectos como resultados directos y en el mediano plazo sobre los beneficiarios a quienes se dirigen los proyectos.
- **Indicadores de proceso:** Miden la ejecución de las acciones, procesos, actividades o actuaciones programadas utilizando los recursos disponibles. Proporcionan la información necesaria para evaluar el resultado esperado.
- **Indicadores de recursos:** Son instrumentos que proporcionan información sobre la naturaleza y cantidad de los elementos utilizados directa o indirectamente para llevar a cabo la intervención y lograr el propósito establecido en el proyecto.

### 3.3.2. Requisitos para un indicador

Para que un indicador, efectivamente arroje la información que se espera, debería cumplir con los requisitos que se exponen en la **Tabla 1**, que se construyó a partir de la información recolectada en la revisión documental para este trabajo.

**Tabla 1**

*Requisitos generales y específicos para un indicado*

REQUISITOS GENERALES	DESCRIPCIÓN	
<b>Sostenibilidad</b>	Implican viabilidad financiera, técnica y continuidad en su utilidad.	
<b>Legitimidad</b>	Proporcionan información valiosa, rigurosa, creíble y verificable.	
<b>Comunicabilidad</b>	Permiten una transferencia ágil y flexible de información a todos los niveles de planificación.	
<b>Coordinabilidad</b>	Facilitan la coordinación entre los diferentes actores involucrados en la estrategia.	
REQUISITOS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE
<b>Relevancia</b>	Deben representar y captar aspectos cualitativos y/o cuantitativos de la realidad para informar, evaluar y tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Representa tanto aspectos cualitativos como cuantitativos de la realidad que se pretende medir?</li> <li>- ¿Es relevante el indicador para el objetivo de medición deseado?</li> <li>- ¿El indicador ofrece información suficiente y de calidad?</li> </ul>
<b>Pertinencia</b>	Deben ser congruentes con las necesidades de los beneficiarios y del territorio, así como con las prioridades globales, políticas y contexto sociopolítico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los resultados y objetivos son adecuados al contexto?</li> <li>- ¿El indicador está disponible cuando se requiere?</li> <li>- ¿En qué medida son apropiados para medir lo deseado?</li> <li>- ¿En qué medida los objetivos son pertinentes y se ajustan a las necesidades y prioridades cambiantes?</li> </ul>
<b>Fiabilidad</b>	Deben ser sensibles al cambio. Los cambios en el indicador deben reflejar variaciones en los componentes y, por tanto, en el comportamiento del fenómeno medido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Es preciso y refleja la magnitud deseada con fidelidad?</li> <li>- ¿Es sensible a cambios en los datos?</li> <li>- ¿Generan confianza en el público interesado?</li> <li>- ¿Es confiable sin importar quién lo mida?</li> </ul>
<b>Eficiencia</b>	Deben optimizar recursos y considerar el principio del costo económico para lograr los objetivos planteados. La	¿Los costos para su obtención son eficientes?

---

proporcionalidad entre los costos de medición y los beneficios de los datos y la información obtenida es crucial.

---

Fuente: Creación propia, basada en la propuesta de Carrasco, S. & Escuder, R. (2007).

Este apartado sobre indicadores es fundamental para el proceso de creación del sistema de seguimiento y evaluación de cualquier proyecto y en particular para AMARTE, pues si bien se sabe que los indicadores son las herramientas que permitirán hacer el respectivo proceso de control, muchas veces los gestores divagan en cómo pensar en indicadores adecuados para sus proyectos; desde este punto de partida, los anteriores elementos recolectados en la revisión documental, permiten hacerse preguntas importantes sobre qué es lo que se desea medir y por qué razón se van a realizar esas mediciones en determinados momentos del proceso, lo que facilita el acto creativo para la planeación, formulación y valoración numérica de los indicadores para el proyecto AMARTE.

Los anteriores elementos dan una aproximación a los conceptos que rigen el presente trabajo. En la metodología a continuación, se observará cómo estos conceptos cobran relevancia para el entendimiento y andamiaje de los modelos de evaluación analizados y en el análisis de las experiencias previas relacionadas con evaluación para proyectos en que intervienen las artes, la primera infancia y las emociones; lo que posteriormente se tendrá en cuenta para el análisis del modelo de gestión del proyecto AMARTE y el establecimiento del correspondiente sistema de seguimiento y evaluación para el mismo.

#### **4. METODOLOGÍA**

Para tener una aproximación académica y técnica para la propuesta de un sistema de evaluación y seguimiento adecuado para el Modelo de gestión del proyecto AMARTE, se utilizarán técnicas que corresponden al método de investigación cualitativo, pues de una parte, se realizará una revisión documental sobre experiencias anteriores que han relacionado el reconocimiento y la gestión de

emociones por medio de las artes con primera infancia y cómo fueron evaluados y, de otra parte; se analizarán sistemas de evaluación y seguimiento para proyectos culturales de cooperación internacional, de políticas culturales y de algunos proyectos artísticos de pequeña y mediana escala, relacionados con las temáticas del proyecto AMARTE.

La manera en que se presenta la información de las experiencias analizadas, muestra en primer lugar una descripción general del trabajo realizado, la metodología que se utilizó, sus conclusiones y si se utilizó algún método de evaluación que pudiera aportar elementos para el sistema de seguimiento en construcción para el proyecto AMARTE, razón principal por la que se seleccionaron las experiencias que conforman la presente revisión; además, por su directa relación con la primera infancia, las artes y las emociones

#### **4.1. REVISIÓN DOCUMENTAL – ANTECEDENTES**

##### **4.1.1. Antropología del niño: concepciones que se promueven desde las artes plásticas en la primera infancia**

###### **4.1.1.1. Descripción del trabajo**

Investigación para enunciar las concepciones de niño y niña que se encuentran presentes en docentes y estudiantes, siendo importante el aporte que las artes plásticas hacen a su desarrollo y concepción de sí mismo y del mundo que los rodea (Castro Pérez et al., 2014).

###### **4.1.1.2. Metodología del proyecto**

Se realizó un estudio cualitativo de carácter descriptivo para responder a la pregunta:  
¿Qué concepciones de niño y niña se promueven desde las artes plásticas en la primera infancia?

La búsqueda se circunscribe en el campo de las artes plásticas, ya que forman parte fundamental de los currículos establecidos para el mundo de la niñez escolarizada.

Se llevaron a cabo dos grupos focales en los que participaron 17 docentes de primera infancia. Además, se realizó una revisión documental y una observación directa de una actividad específica del área de artes plásticas con la participación de 83 estudiantes de grado cero, pertenecientes a las Instituciones educativas Ismael Perdomo, Hunzá y República Dominicana, ubicadas en la ciudad de Bogotá, D.C.

#### **4.1.1.3. Conclusiones de la investigación**

En la primera infancia, es importante proveer a los niños y niñas con herramientas que les permitan desarrollar su creatividad y libertad para ser, sentir y actuar, y de esta manera, se entiendan a sí mismos como creadores de cultura. Uno de los medios para lograr esto son las artes plásticas, las cuales proporcionan a los infantes una vía para expresarse libremente, y a los educadores, una oportunidad para acercarse y comprender las distintas realidades de los niños y niñas en el ambiente escolar, ya que les permiten identificar los tipos de actitudes que predominan. Los conceptos de niño y niña se perciben como existenciales en cuanto a su temporalidad, espacialidad, corporeidad, relacionalidad y afectividad.

#### **4.1.1.4. Aportes de esta experiencia para el presente trabajo**

La investigación realizada da cuenta de la importancia del uso de las artes plásticas como parte de los currículos escolares para la primera infancia; para ello, se realizaron matrices en donde se cruzaron categorías y subcategorías para ir registrando la información recolectada en los grupos focales y las observaciones. Sin embargo, como no se está evaluando un cambio en aprendizajes o habilidades de los menores y los docentes involucrados en el estudio, no se realizan indicadores para medir una

situación de cambio; lo que hace este estudio es una descripción totalmente cualitativa de las observaciones realizadas frente a los conceptos de niño y niña que ya tienen los menores y los docentes en el entorno escolar, es decir, hace una recolección de información, utilizando como herramienta de observación a las artes plásticas.

#### **4.1.2. Aprendiendo a sentir: Proyecto sobre las emociones para la Escuela El**

##### **Pilar**

##### **4.1.2.1. Descripción del trabajo**

El proyecto Aprendiendo a Sentir fue diseñado para la Escuela El Pilar de Cornellá de Llobregat, con el objetivo de fomentar la conciencia emocional de los estudiantes de educación infantil, enseñándoles a regular y reconocer sus propias emociones, así como las de sus compañeros. Su finalidad es mejorar las habilidades sociales de los estudiantes y, por ende, mejorar sus relaciones interpersonales. Se utilizó la dramatización como herramienta para trabajar la inteligencia emocional (Ortega, R. y Villaizán, A., 2017).

##### **4.1.2.2. Metodología del proyecto**

En primer lugar, se llevó a cabo una revisión de los principales modelos teóricos sobre la educación emocional, así como de la legislación estatal y autonómica, y diversas metodologías para abordar el tema de las emociones. En segundo lugar, se desarrolló un proyecto compuesto por 12 actividades en las que se trabajan las emociones básicas como la alegría, la tristeza, el miedo, el enfado, la ira, los celos, la culpa y el asco a través de la dramatización. Estas actividades se llevan a cabo en el aula "Aprendiendo a Sentir", cuyo espacio está diseñado para trabajar cada emoción de manera específica. Se espera que la comprensión y la gestión de las emociones impacten positivamente en las habilidades sociales de los estudiantes, logrando así un ambiente escolar más favorable.

### 4.1.2.3. Sistema de evaluación y seguimiento del proyecto

Para el proceso de evaluación, se tuvieron en cuenta la **evaluación de aprendizaje**, dirigida a los alumnos y su nivel de aprendizaje y, **la evaluación del docente y de las actividades**, para determinar fortalezas y debilidades del proyecto.

La evaluación de aprendizaje se realizó en tres momentos:

- Una **evaluación inicial**, a partir de un cuestionario en donde las familias observaban en qué punto se encontraba cada alumno a nivel emocional; que se puede observar en la **Figura 1**.

**Figura 1.**

*Encuesta inicial realizada a las familias de los alumnos*

Alumno:.....	(Indique del 1 al 5, considerando				
Curso:.....	que 1 sería <i>Nunca</i> y 5 <i>Siempre</i> )				
Fecha:.....					
<b>Responda estas preguntas sobre su hijo:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Es capaz de expresar alegría?					
¿Es capaz de reconocer la alegría en sus familiares y/o amigos?					
¿Es capaz de expresar tristeza?					
¿Es capaz de reconocer la tristeza en sus familiares y/o amigos?					
¿Es capaz de expresar miedo?					
¿Es capaz de reconocer el miedo en sus familiares y/o amigos?					
¿Es capaz de expresar el enfado?					
¿Es capaz de reconocer el enfado en sus familiares y/o amigos?					
¿Es capaz de reconocer emociones de fotografías familiares?					
¿Tiene una autoestima saludable?					
¿Respeto las opiniones de sus familiares?					
¿Es celoso/a?					
¿Se enfada con facilidad?					
¿Tiene rabietas?					
¿Es capaz de volver a la calma con facilidad?					
¿Participa en las tareas de la casa?					
¿Participa en las actividades lúdicas que se realizan en familia?					
¿Es capaz de empatizar con sus familiares y/o amigos?					
A nivel emocional nos preocupa:					

Fuente: Proyecto sentir

- Una **evaluación continua**, en donde los profesores iban anotando el grado de consecución de los objetivos propuestos para cada sesión, 12 en total (ver **Figura 2.**) y;

**Figura 2.**

*Formato para registro de observación de alcance de objetivos para algunas actividades*

Emociones básicas	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
¿Es capaz de expresar alegría?				
¿Es capaz de reconocer la alegría en sus compañeros?				
¿Es capaz de expresar tristeza?				
¿Es capaz de reconocer la tristeza en sus compañeros?				
¿Es capaz de expresar miedo?				
¿Es capaz de reconocer el miedo en sus compañeros?				
¿Es capaz de expresar el enfado?				
¿Es capaz de reconocer el enfado en sus compañeros?				
Observaciones:				

Fuente: Proyecto sentir

- Una **evaluación final**, en donde las familias responden de nuevo al cuestionario inicial, el cual se complementa con un cuestionario final a los docentes que recoge los objetivos y contenidos propuestos, en donde se indica el grado de adquisición de cada alumno en una escala numérica de 1 a 5; como se observa en la **Figura 3.**

**Figura 3.***Encuesta final diligenciada por los docentes*

Alumno:.....					
Curso:.....					
Fecha:.....					
(Indique del 1 al 5, considerando que 1 sería <i>Nunca</i> y 5 <i>Siempre</i> )	1	2	3	4	5
Identifica las propias emociones y las de los compañeros.					
Expresa emociones en situaciones ficticias.					
Recuerda emociones pasadas y explica las sensaciones y consecuencias.					
Aplica los recursos y herramientas personales para superar emociones difíciles.					
Describe emociones propias, de compañeros o de personajes ficticios y las compara.					
Planifica su reacción ante una situación conocida.					
Recoge la información aprendida para ponerla en práctica.					
Simula situaciones ficticias y su reacción ante las mismas.					
Desarrolla habilidades sociales.					
Se interesa por sus compañeros.					
Es sensible ante las actitudes de sus compañeros.					
Respeto las normas.					
Interioriza lo aprendido sobre las emociones.					
Observaciones:					

Fuente: Proyecto sentir

La evaluación del docente y de las actividades realizadas, se realizó al final de todas las actividades, en donde los maestros indicaban el porcentaje de alumnos que alcanzaron los objetivos y si las actividades fueron apropiadas para conseguirlos.

#### **4.1.2.4. Aportes de esta experiencia para el presente trabajo**

De forma general, es un proyecto muy parecido al proyecto AMARTE, las diferencias están dadas en que AMARTE propuso actividades con diversas disciplinas artísticas; mientras que en el proyecto sentir, se trabajaron las emociones específicamente desde la dramaturgia. El aporte de esta experiencia es significativo para el presente trabajo, pues tiene un buen componente de

evaluación para los aprendizajes de los alumnos, que si bien no están expresados literalmente como indicadores, proveen una escala de medición de los alcances obtenidos por cada alumno en cada actividad y que se pueden transformar fácilmente a indicadores, al observar el cambio expresado en la comparación entre las encuesta inicial y final de cada alumno para los diferentes aspectos evaluados. Se observa que la forma en que se construyen los indicadores es similar a la que se propuso en el proyecto AMARTE.

Ejemplo:

Respecto a la capacidad de expresar alegría (Escala de 1 a 5 considerando que 1 sería nunca y 5 siempre)

$$\frac{\text{Nivel final}}{\text{Nivel inicial}} \times 100$$

Las encuestas observadas en las Figuras 1, 2 y 3, serán reconfiguradas para que se ajusten a las capacidades que se desean estimular con la implementación del proyecto AMARTE, pues en gran medida se ajustan a las necesidades del proyecto para el establecimiento de la línea de base y por supuesto, para la observación del factor de cambio en evaluaciones posteriores y la evaluación final de cada participante y del proceso en general.

Al comparar los aspectos relacionados con las propuestas de evaluación y control de las experiencias anteriormente expuestas, se puede observar la gran diferencia entre formas de análisis cualitativas y cuantitativas. Si bien la descripción cualitativa de la primera experiencia nos permite analizar algunos factores de aprendizajes utilizando las artes como herramienta para que la primera infancia reconozca y gestione sus emociones, la ausencia de elementos cuantitativos hace que los procesos de seguimiento sean más difusos y complejos, no sólo en cuanto a los aprendizajes de los beneficiarios (efectos); sino en los aspectos relacionados con la operatividad de la propuesta, es decir, la efectiva administración de los recursos (financieros, humanos y otros) y el desarrollo lógico

de las actividades. Para continuar con la ruta metodológica escogida, se analizarán los siguientes modelos de evaluación que, contrastados con las experiencias analizadas anteriormente, orientarán la construcción del sistema de evaluación y seguimiento del modelo de gestión del Proyecto AMARTE.

#### **4.2. ANÁLISIS DE MODELOS DE EVALUACIÓN**

A continuación, se presenta el análisis de tres modelos de evaluación que tienen diferentes niveles de correlación respecto a sus actividades, objetivos y estrategia corporativa, institucional o de política pública. Se seleccionaron por ser de los modelos más utilizados en la planificación estratégica actual y que han tenido la posibilidad de ser testeadas por separado en la realidad y en este caso, son los tres modelos que combina la Agencia Española de Cooperación para dirigir su estrategia y armonizar los diferentes planes, programas, proyectos y actividades de su entidad.

Estos tres modelos ofrecen una observación más completa de los procesos para una agencia que tiene grandes programas en diferentes partes del mundo y que deben estar relacionadas con su plan estratégico. En ese orden de ideas, se podría pensar en estos modelos de forma tal, que ofrecen diferentes ópticas, desde una visión general, hasta una visión al detalle. El Modelo de Planificación por objetivos (APO), está más orientado al plan general estratégico de la organización y cómo las actividades se relacionan y justifican con su misionalidad, visión y filosofía institucional -visión general-; el Modelo CIPP nos ofrece una vista más específica, no sólo de la entidad, sino del contexto y de los procesos necesarios para la generación de productos (o servicios), controlando los insumos -visión intermedia- y finalmente, el modelo de Marco Lógico, que si bien permite un análisis a gran escala, también permite hacer relacionamientos al detalle, al hacer sus cruces verticales y horizontales -visión al detalle-. En los numerales siguientes, se hace una breve descripción de estos modelos de evaluación.

#### **4.2.1. Modelo evaluativo de Contexto, Insumo, Proceso y Producto, denominado CIPP de Stfufellbeam y Shinkfield**

En este modelo, la evaluación se define como un proceso que tiene como objetivo obtener información relevante para evaluar, juzgar y ponderar diferentes alternativas, y así poder tomar decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos. Este proceso genera información valiosa y útil desde la fase inicial de diagnóstico y planificación del proyecto, hasta la estructuración y puesta en marcha de los procesos y acciones, y finalmente en la fase de obtención de resultados finales. El modelo se compone de cuatro tipos de análisis: el análisis de contexto, el análisis de insumos, el análisis de procesos y el análisis de productos.

El **análisis de contexto** consiste en la identificación de problemas, oportunidades y necesidades en un entorno determinado, que previamente no se habían considerado en el proyecto original. Su objetivo es caracterizar el entorno en el que se llevará a cabo el programa o proyecto, establecer las necesidades de orientación y definir los problemas a solucionar. A través de este análisis se busca determinar las metas generales y objetivos específicos, identificando y diagnosticando los obstáculos que podrían impedir su logro.

El **análisis de insumos** determina recursos necesarios para lograr objetivos. Ayuda a considerar estrategias alternativas y planificar el uso adecuado de recursos humanos, financieros, equipamientos e infraestructuras en programas.

El **análisis de procesos** evalúa las actuaciones para alcanzar una meta propuesta y proporciona información sobre la eficiencia y la eficacia de las estrategias. La eficiencia se refiere a alcanzar resultados con un costo mínimo, mientras que la eficacia mide el cumplimiento de objetivos intermedios. Su objetivo es identificar discrepancias entre el diseño y la implementación real.

El **análisis del producto** en el modelo de evaluación mide el cumplimiento de los objetivos establecidos para un bien, servicio o programa. Su propósito es obtener información para determinar si se han logrado los objetivos específicos y tomar decisiones en consecuencia.

#### 4.2.2. Planificación por objetivos como proceso de evaluación

La Planificación Estratégica es una herramienta para el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en proyectos. Implica establecer metas y medios para alcanzarlas. Drucker afirmó que planificar no significa saber qué decisión tomar mañana, sino qué decisión tomar hoy para conseguir lo que se quiere en el futuro. La cultura de la planificación por objetivos surgió gracias a los principios de Drucker, que incluyen la evaluación y control del rendimiento de áreas y organizaciones, así como la importancia de la participación en los procesos de planificación, evaluación, control y articulación de objetivos.

Se pueden establecer cuatro niveles de objetivos para este tipo de planificación:

- El **objetivo estratégico**. Se encuentra conectado al nivel más alto de la política institucional (misión-visión). Se ubica en la fase final de resultados a largo plazo, por lo tanto, está relacionado con los impactos que se alcanzarán con la estrategia.
- El **objetivo principal** es el logro previsto para la intervención a mediano plazo, condicionado por factores externos no controlables, lo que implica que su consecución no puede ser plenamente garantizada.
- El **objetivo específico** describe el logro deseado para la población beneficiaria a través de la intervención. Es el resultado directo que se espera obtener mediante el uso de los componentes generados por el proyecto.
- El **objetivo operacional** agrupa los productos, bienes y servicios necesarios como componentes para lograr el objetivo específico. Las acciones, actuaciones y procesos que combinan los recursos necesarios para obtener los componentes se pueden considerar como operacionales.

Para este modelo, todo comienza con un análisis del contexto y de las situaciones que han generado las condiciones previas. Partiendo de ese análisis, se asignan los recursos (técnicos, financieros, humanos, materiales), para realizar las actividades (procesos, acciones) con las que se espera alcanzar los propósitos (Productos, bienes y servicios) como resultados en el corto plazo. A mediano plazo, la consecución de los resultados anteriores, permiten alcanzar el objetivo general de la intervención (meta), con el que se pretende a la vez, contribuir al objetivo estratégico de la organización o entidad como impacto en el largo plazo.

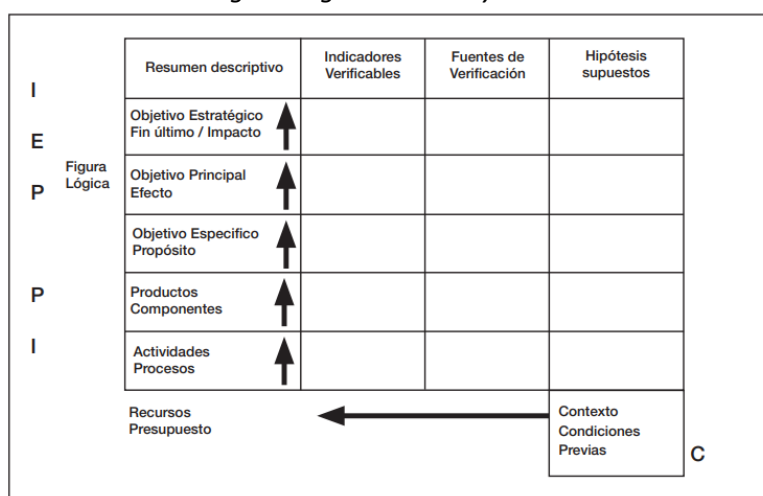
#### **4.2.3. Enfoque de Marco Lógico**

El marco lógico (ML) es una herramienta efectiva para guiar el ciclo del proyecto a través de sus diferentes fases y asegurar su alineación con objetivos superiores relacionados con los procesos clave del proyecto y los objetivos estratégicos del sector de interés de la institución. Permite estructurar los elementos fundamentales de un Plan, Programa o Proyecto, estableciendo vínculos lógicos entre los insumos, las actividades y los resultados o efectos esperados.

Un proyecto se fundamenta en los insumos que se utilizan, en la ejecución de acciones específicas y en la obtención de productos, bienes o servicios que pueden generarse en el corto, mediano y largo plazo y que se espera que contribuyan a la consecución de los objetivos planteados. Un proyecto es una serie de eventos que están relacionados causalmente; comienza con la identificación de un problema, oportunidad o necesidad a través de la observación de una realidad. Al detectar el problema en general, se debe llegar a la identificación completa del problema central o focal. La estructura de relaciones de causas y efectos permite la organización de dichas relaciones en un diagrama de árbol de problemas en forma ascendente. Posteriormente, el árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos al reescribirlos positivamente, en donde el problema central se convertirá en el objetivo específico, organizando los demás objetivos de una manera lógica y secuencial, en donde la consecución de un nivel de objetivos permita la consecución del nivel siguiente.

Estas relaciones ascendentes conforman la lógica vertical, al relacionar la secuencia de las relaciones causa – efecto entre los diferentes niveles de objetivos de la matriz de marco lógico. La lógica horizontal de la matriz se debe basar en la correspondencia de los diferentes niveles de objetivos (propósito, fin, componente, actividad), la medición de su consecución (indicadores y medios de validación o verificación) y los factores externos que pueden afectar el desarrollo del proyecto. (Ver Figura 4.)

**Figura 4.**  
*Matriz de Marco lógico. Lógicas vertical y horizontal*



Fuente: Agencia Española de Cooperación

Con la recolección y análisis de la información presentada entre las experiencias que relacionaron las artes, las emociones y la primera infancia y los modelos de evaluación estudiados, se procede a observar el modelo de gestión del proyecto AMARTE, para proponer un sistema de evaluación y seguimiento adecuados para su materialización futura.

## 5. ANÁLISIS Y AJUSTE DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO AMARTE

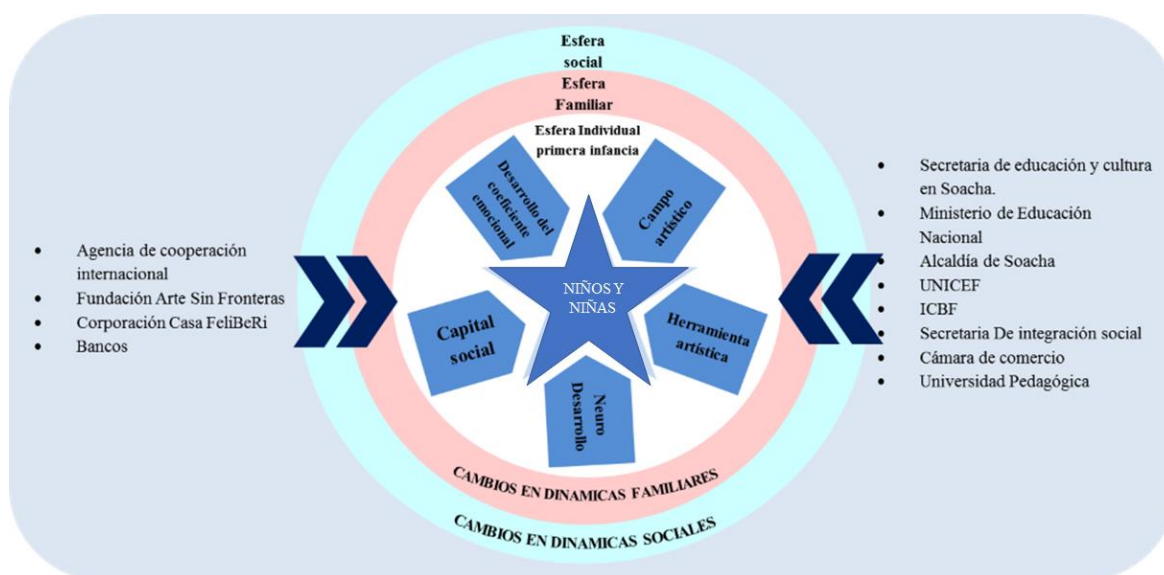
Para tener un mejor acercamiento a la propuesta original del proyecto AMARTE, puede consultar los anexos 1, 2 y 3, que contienen el resumen ejecutivo del proyecto, su presupuesto y batería de indicadores.

### 5.1. Modelo de gestión inicial del Proyecto AMARTE

Este modelo de gestión permite visualizar las estrategias del proyecto AMARTE; los elementos teóricos que se han utilizado representan los pilares fundamentales; aspectos como el desarrollo de un proceso cognitivo de la inteligencia emocional, intra e interpersonal, las artes en pro a una herramienta pedagógica, el neuro desarrollo y un propósito de cambio social, enmarcan nuestro proyecto. (Ver Figura 5).

**Figura 5.**

*Forma gráfica del modelo de gestión para el proyecto AMARTE*



Fuente: Proyecto AMARTE

Es importante resaltar que se fundamenta en tres esferas de modelo de gestión; en primer lugar, visualizado desde una esfera individual, en la que cada niño se ve inmerso en un proceso de desarrollo y conocimiento, posterior a esto y una esfera familiar, que se presenta de suma importancia para la vinculación de nuestro grupo poblacional principal, y en tercer lugar la esfera social, en la que se van a ver reflejados grandes cambios con la realización del proyecto.






De igual forma es importante recalcar que todo un desarrollo social como ya se ha planteado, responde a una unión de fuerzas y capacidades individuales, por consiguiente, se realizarán alianzas estratégicas con grupos de interés claves para el diseño, ejecución, evaluación y ampliación del proyecto; siendo una de estas la Fundación Arte sin Fronteras, organización que actualmente desarrolla labores en el territorio que propenden en los cuatro pilares del desarrollo integral de la primera infancia, entre sus actividades se encuentra el comedor comunitario, la educación inicial, brigadas de salud y acompañamiento a padres.

## **6. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO AMARTE**

### **6.1. Modelo de gestión del Proyecto AMARTE ajustado**

La forma en la que estaba diagramado y descrito el modelo de gestión del proyecto AMARTE en el momento no da cuenta sobre los aspectos indispensables para el seguimiento y evaluación de la propuesta, en el sentido que no se observan (en lo gráfico), ni se describen (en el texto), aspectos como objetivos, actividades, fases, metas, recursos y propuestas de control. A continuación, una nueva propuesta de modelo de gestión para el proyecto AMARTE, que tiene en cuenta los elementos anteriormente expuestos (Ver Figura 6):






con cuidadores y menores a su cargo, se establece la línea base para poder medir los efectos que espera lograr el programa de neuroartes AMARTE. Una vez establecida la línea de base, se continúa con las siguientes fases del proceso, representadas en los vagones del tren, cuyas uniones están bajo la supervisión de la Dirección general. En cada vagón se puede ver su meta, las actividades a desarrollar en ese momento, los actores que intervienen y el producto a desarrollar. Los actores se van “subiendo” y “bajando” del tren en la medida en que se requiere su intervención, los menores con sus cuidadores están representados por el símbolo , los profesores con el símbolo , personas del campo de las neurociencias o neuro - pedagogía con el símbolo  y los artistas, con el símbolo . Las ruedas de los carros del tren están representadas por la coordinación artístico – pedagógico que acompañará el paso a paso de los avances del proceso. El sol que ilumina el camino de este proceso es el reconocimiento y gestión de las emociones, en el sentido en que se convierte en la columna vertebral para los aprendizajes que se desean estimular y parte del aporte al desarrollo integral de la niñez que se desea beneficiar en este sector. Al culminar las cuatro fases del proceso, tendremos el producto final que será el programa de neuroartes para la primera infancia que se representa con el símbolo , con lo que se dará cumplimiento al objetivo específico número 1 (OE1). Una vez elaborado el programa AMARTE, se procede a establecer puentes, alianzas con otros sectores para buscar la financiación necesaria y se pueda implementar el programa con más niños y niñas en el territorio (OE2). La ruta, está simbolizada por la carrilera del tren en donde confluyen los modelos de evaluación APO (Planeación por objetivos), CIPP (Contexto, insumos, procesos y productos) y el Marco Lógico (ML), con sus respectivos procesos y sugerencias de control, señaladas en el grafico por los indicadores que se ubican en los momentos en que se deben realizar para poder hacer un adecuado seguimiento y evaluación al proceso. Finalmente, con la realización de las actividades y el alcance de las metas y objetivos específicos propuestos se dará alcance al objetivo general del proyecto AMARTE (OG).

Con estas modificaciones al modelo de gestión inicia el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto AMARTE, pues ya se encuentran allí relacionados los principales aspectos para su gestión y los momentos e indicadores para realizar los procesos de control.

## **6.2. Nuevos Indicadores propuestos**

Una vez ajustado el modelo de gestión y observando los momentos para realizar los momentos de control correspondientes, se hizo necesario complementar los indicadores que se tenían propuestos, con el ánimo de darle mayores herramientas al sistema de seguimiento y evaluación creados para el presente trabajo. A continuación, la nueva batería de indicadores tomando como insumos las experiencias analizadas y los modelos de evaluación estudiados.

**Tabla 2.**  
*Batería de indicadores propuestos*

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERATIVA	CUANDO SE APLICA	NIVEL	VARIACIONES		
							
EVALUACIÓN	% de cumplimiento en Alianzas realizadas	(# de alianzas estratégicas logradas / # de alianzas estratégicas planeadas) * 100	Meses 23 y 24	100%	<=40%	>40% <90%	>=90%
	% de cumplimiento en realización de talleres	(# de talleres realizados / # de talleres planeados al momento de medición) * 100	Bimensual hasta el mes 18	100%	<90%	>90% <99%	=100%
	Aprovechamiento de sesiones dictadas. # de horas de taller tomadas por cada beneficiario.	(# de horas tomadas por el beneficiario / # total de horas planeadas para cada beneficiario al momento de medición)	Bimensual hasta el mes 18	1	>0,85	>0,85 <0,95	>=0,95
	# de horas reales dictadas por el programa	(# de horas dictadas / # de horas planeadas al momento de medición)	Bimensual hasta el mes 18	1	>0,85	>0,85 <0,95	>=0,95
	% de cumplimiento en número de asistentes	(# de asistentes / # de asistentes planeado al momento de la medición) * 100	Bimensual hasta el mes 18	100%	<80%	>80% <100%	=100%
	% de cumplimiento en realización de Encuentros	(# de encuentros realizados / # de encuentros planeados al momento de medición) * 100	Fases II y IV	100%	<90%	>90% <100%	=100%
	% de menores que alcanzaron los aprendizajes propuestos	(# de niñ@s que lograron los objetivos / # de niños beneficiados) * 100	Fase III	100%	<90%	>90% <100%	=100%
EFECTO	<b>% de avance en la capacidad de Autoconciencia:</b> Capacidad de reconocer sus emociones.	(Nivel de avance logrado/Nivel de avance inicial (línea base)) * 100	Meses 12 y 18	10%	<=3%	>3% <10%	>=10%
	<b>% de avance en la capacidad de Autorregulación:</b> Capacidad de controlar y proyectar	(Nivel de avance logrado/Nivel de avance inicial (línea base)) * 100	Meses 12 y 18	10%	<=3%	>3% <10%	>=10%

	positivamente sus emociones.						
	<b>% de avance en el nivel de Motivación:</b> la voluntad de logro, entusiasmo, liderazgo sin importar obstáculos.	(Nivel de avance logrado/Nivel de avance inicial (línea base)) * 100	Meses 12 y 18	10%	<=3%	>3% <10%	>=10%
	<b>% de avance en la capacidad de Empatía:</b> capacidad de reconocer y entender las emociones ajenas	(Nivel de avance logrado/Nivel de avance inicial (línea base)) * 100	Meses 12 y 18	10%	<=3%	>3% <10%	>=10%
	<b>% de avance en la capacidad de Habilidad social:</b> capacidad de gestionar relaciones interpersonales de forma asertiva a través de la simpatía, confianza y respeto.	(Nivel de avance logrado/Nivel de avance inicial (línea base)) * 100	Meses 12 y 18	10%	<=3%	>3% <10%	>=10%
	<b>compromiso:</b> Compromiso que tuvieron los asistentes al programa.	(Nivel de avance logrado/Nivel de avance inicial (línea base)) * 100	Meses 12 y 18	10%	<=3%	>3% <10%	>=10%
	Nivel de competencia de cada beneficiario	(# de competencias aprobadas / # de competencias definidas) * 100	Meses 12 y 18	85%	<=60%	>60% <80%	>=80%
<b>PRODUCTO</b>	% de avance en diseño de talleres	(# de talleres diseñados / # de talleres planeados) * 100	Meses 2, 3, 4, 5 y 6	100%	<80%	>80% <100%	=100%
	% de avance en cartilla con el programa diseñado	(% de avance de la Cartilla alcanzado / 1 cartilla terminada) * 100	Semanalmente en el mes 19	100%	<80%	>80% <100%	=100%
	% de avance en audiovisual	(# de actividades documentadas / # de actividades planeadas para documentar) * 100	Bimensual	100%	<80%	>80% <100%	=100%
<b>IMPACTO</b>	Revisión de Boletines de menores escolarizados.						

<b>RECURSOS</b>	% de alcance en vinculación de profesionales del programa	(# de profesionales vinculados / # de profesionales planeados por vincular al momento de la medición) * 100	100%	100%	<90%	>90% <100%	=100%
	Aprovechamiento del recurso por cada beneficiario	(Valor total del proyecto / # de beneficiarios que asisten) / /Valor total del proyecto / # de beneficiarios planeados)	Entre los meses 7 y 18	1	>0,85	>0,85 <0,95	>=0,95

Fuente: Creación propia

### **6.3. Manual de alertas y acciones de mejora durante el seguimiento**

Basados en la matriz anterior y poniendo especial énfasis en las últimas tres columnas; se puede observar una parametrización a manera de semáforo. Este análisis, permitirá ir haciendo mediciones periódicas y cuando se observe que el indicador se encuentra en rojo o en amarillo se hará necesario tomar medidas correctivas para que el indicador vuelva a verde, que es la medida óptima para los diferentes elementos en medición. Por ejemplo, uno de los indicadores de recurso, permite observar el aprovechamiento del recurso por cada beneficiario, en donde al alejarnos del resultado óptimo ( $\geq 0,95$ ), cada beneficiario estaría costando más al proyecto; es decir en la medida en que asisten menos personas a las actividades planeadas, va a ser más costoso el resultado final por cada individuo que continúe hasta terminar el proceso. Una acción correctiva será la de fidelizar a los inscritos iniciales para que regresen, o vincular a nuevas personas, lo que implicaría dejar un recurso de imprevistos, para generar unas sesiones adicionales a manera de nivelación para estas nuevas personas. Por su puesto que este tipo de soluciones afecta el presupuesto, pero al mismo tiempo permitirá un mayor aprovechamiento del recurso, al beneficiar a la mayor cantidad de personas posibles durante todo el proceso.

De esta misma forma, se plantea que más allá de hacer un listado de indicadores, también se puedan plantear caminos o sugerencias para generar acciones de mejora que permitan mantener el proyecto en sus niveles óptimos durante su ejecución. Lo anterior, cuando los indicadores se encuentren en amarillo y con mayor urgencia, cuando estén en rojo.

## **7. RESULTADOS**

El resultado general esperado al iniciar el presente trabajo era el de desarrollar una propuesta de sistema de evaluación y seguimiento ajustado para el modelo de gestión del Proyecto AMARTE, Neuroartes y emociones en primera infancia. Sin embargo, es necesario mencionar los resultados

intermedios, que permitieron llegar al resultado general. Por ejemplo, se tuvo que analizar y reajustar el modelo de gestión original del proyecto, implementando en él, el sistema de seguimiento y evaluación propuesto.

Del análisis de las experiencias anteriores relacionadas con artes y emociones para primera infancia se retomaron algunas encuestas implementadas en el proyecto de la Escuela El Pilar, que sirvieron para afianzar la propuesta de indicadores de efecto, para dar cuenta de los resultados reales respecto al manejo de las emociones en los beneficiarios; allí se retomó su propuesta de valoración para ser transformada en indicadores de efecto, adecuados para los aprendizajes en el proyecto AMARTE.

Los modelos de evaluación aportaron ideas para ser implementadas en diferentes momentos del modelo de gestión; por ejemplo, el modelo de evaluación por objetivos, será particularmente útil, al momento de invitar instituciones para que puedan apoyar con recursos la implementación del proyecto AMARTE, pues plantea buscar una correlación entre los objetivos, planes, programas y proyectos de las organizaciones a invitar y los objetivos perseguidos por el proyecto amarte buscando su armonización y aportando argumentos sobre cómo la ejecución del proyecto AMARTE, podría complementar los objetivos estratégicos de las entidades convocadas. El modelo de evaluación CIPP, permitió dar mayor relevancia a algunos procesos y productos del proyecto, generando indicadores de producto para hacer seguimiento al avance en las guías con los talleres del programa de neuroartes y emociones AMARTE y en los resultados que se deben observar, conforme se avanza en las fases del proyecto. El modelo de marco lógico fue el que se siguió originalmente para la formulación del proyecto AMARTE y en esta ocasión se tuvo en cuenta para la reformulación del modelo de gestión del proyecto.

Otro gran resultado es la propuesta del manual de seguimiento con el sistema de semáforo para el control de indicadores en rojo (por debajo de lo planeado) y con propuestas para que ese indicador suba y las posibles implicaciones en el presupuesto, de acuerdo con las decisiones que se tomen para

ello. Es una herramienta que se puede proponer, no sólo para el proyecto AMARTE, sino para otros proyectos del sector cultura, que tanto requieren de estrategias de medición, seguimiento y control.

Con lo anterior, se puede observar cómo los diferentes pasos seguidos en la investigación con la revisión documental sobre los modelos de gestión y el análisis de experiencias conexas, aportaron diversos elementos para la formulación del presente sistema de seguimiento y evaluación; reforzando el proceso y orientando la toma de decisiones para los momentos de control y los indicadores para medir objetivamente sus cambios y posibles alarmas cuando los resultados están por debajo de lo planeado inicialmente.

## 8. CONCLUSIONES

- Una de las principales responsabilidades del Gerente y gestor cultural es la de demostrar los resultados que sus iniciativas alcanzan (desde la pequeña, hasta la gran escala) y el cumplimiento de sus objetivos planeados. Esto hace parte de la responsabilidad que se tiene no solo con el encargo social hacia las comunidades, sino también con el sector cultural, pues se debe continuar con la profesionalización académica que permita el análisis para la mejora continua y elevando sus apuestas de valor.
- La implementación de un sistema de seguimiento y evaluación robusto para proyectos culturales permite su adaptabilidad a diferentes contextos, poblaciones y territorios; contribuyendo así con sus posibilidades de replicabilidad en diferentes escalas. Esto podría ser utilizado para procurar la sostenibilidad de las iniciativas en el tiempo, al mejorar sus opciones de implementación en otros escenarios, pero con los ajustes necesarios para continuar el ciclo de planeación – organización, ejecución y control que se requieran.
- Es importante continuar con procesos investigativos y experienciales en donde se aprovechen los aprendizajes de áreas como la gestión empresarial y financiera tradicional y se puedan trasladar al campo de la gestión cultural; pues en el largo trasegar de sus procesos y formas de medición, también se encuentran aplicaciones para aportar valor al sector cultura con sus respectivos ajustes y acondicionamientos de acuerdo con el contexto, la población y el territorio en que se desarrollen.

## 9. REFERENCIAS

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2009). *Cómo evaluar proyectos de cultura para el desarrollo: una aproximación metodológica a la construcción de indicadores*.

AECID.

[https://www.europeana.eu/es/item/403/https://hispana.mcu.es/od/oa/bibliotecadigital\\_aecid\\_es\\_5134\\_ent0?utm\\_source=api&utm\\_medium=api&utm\\_campaign=YuvuWBeCa](https://www.europeana.eu/es/item/403/https://hispana.mcu.es/od/oa/bibliotecadigital_aecid_es_5134_ent0?utm_source=api&utm_medium=api&utm_campaign=YuvuWBeCa)

Ballart, X. (1992), "¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?: Aproximación sistemática y estudio de caso". Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid

CAD (1995). Principios del CAD para una ayuda eficaz. Manual de la ayuda al desarrollo. Mundi-Prensa. Madrid.

Carrasco, S. & Escuder, R. (2007): El Análisis entre dos realidades en cultura. Investigaciones de la Comunicación, (Anuario ININCO). V 18, nº 2. Caracas

Castro Pérez, C., Forero Montoya, A. B., Lozano Delgado, A. E., Porras Cabrera, O. P., Rico Martínez, J. M., Sandoval Jurado, M. L., & Chica Lasso, M. F. (2014). *Antropología del niño: Concepciones que se promueven desde las artes plásticas en la primera infancia*. OpenAIRE.  
[https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=dedup\\_wf\\_001::0c016ab15cfd270374819dedf74bc68f](https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=dedup_wf_001::0c016ab15cfd270374819dedf74bc68f)

Cuevas, A. y Cubillos, W. (2020). *Amarte, neuroarte y emociones en primera infancia*.  
[https://doi.org/10.48713/10336\\_20862](https://doi.org/10.48713/10336_20862)

Escuela politécnica del ejército. Villalab. *Indicadores de gestión y presupuesto*.

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1309/10/T-ESPE-025308-5.pdf>

OCDE (1997). Better understanding our cities. The role of urban indicators. OCDE. Paris.

OCDE/PUMA (1998), Best Practices Guidelines for Evaluation. Policy Brief Nº5. París. En línea:

<http://www.ifacca.org/media/files/Indicadoresestadisticos.pdf> . 2/05/2008

Ortega, R & Villaizán, A. (2017). *Aprendiendo a Sentir: Proyecto sobre las emociones para la Escuela El*

*Pilar*. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/5647>

## 10. ANEXOS

### Anexo 1.

#### Resumen Ejecutivo Proyecto AMARTE

<b>Título del Proyecto</b>	<b>AMARTE</b> <b>Neuro Artes en Primera Infancia</b>
<b>Proponentes</b>	William Fernando Cubillos Ana Milena Cuevas
<b>Contexto Geográfico</b>	<b>Departamento:</b> Cundinamarca <b>Municipio:</b> Soacha <b>Barrio:</b> Bella Vista
<b>Beneficiarios</b>	Niñez entre 3 y 5 años del barrio Bella Vista Soacha y Cuidadores Directos: 15 Familias
<b>Duración</b>	24 meses
<b>Descripción del Proyecto</b>	<b>AMARTE</b> , es un programa de neuro artes que le apuesta al desarrollo integral de la primera infancia, mediante la incursión de programas neuro artísticos como herramienta para el desarrollo de la inteligencia emocional en niños de 3 a 5 años del barrio Bella Vista del municipio de Soacha. Su diseño se llevará a cabo en varias fases, iniciando con una valoración, en la que se aplicarán herramientas como: pruebas diagnósticas, talleres y grupos focales; para la posterior creación del programa mediante laboratorios de co-creación interdisciplinar, en los que se vincularán diferentes áreas de conocimiento humano como la psicología, las artes vivas, artes plásticas, neurociencia, entre otros. A la herramienta desarrollada se le realizará una evaluación con una prueba piloto y ajuste final. Posterior a esto se buscarán herramientas para la socialización de proyecto AMARTE y la realización de alianzas estratégicas para lograr su implementación.
<b>Planteamiento del Problema</b>	Los niños y niñas entre 3 y 5 años del barrio Bella Vista del municipio de Soacha Cundinamarca conviven en entornos que no facilitan ni estimulan algunos aspectos clave para lograr su desarrollo integral.
<b>Objetivo General</b>	Contribuir en el desarrollo integral de los niños y niñas entre 3 y 5 años del del barrio Bella Vista del municipio de Soacha Cundinamarca.
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Objetivo Específico 1:</b> Diseñar un programa de neuro artes que aporte en el desarrollo integral de la niñez desde el componente emocional del individuo. Este objetivo se alcanzará al completar las siguientes Fases: <b>Fase I:</b> <i>Valoración inicial, línea base.</i> Actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres con niños, niñas y sus cuidadores, pruebas diagnósticas.</li> </ul> <b>Fase II:</b> <i>Construcción del programa</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorios de Co-Creación</li> <li>• Elaboración del documento guía, con especificaciones por sesión y programa.</li> </ul>

---

**Fase III: Prueba piloto**

- Ejecución del programa durante un año, con los niños, niñas y cuidadores de la fase I.

**Fase IV: Ajuste final**

- Mejoras y síntesis del programa y del método en documento Guía
- Diseño de cartilla digital

**Objetivo Específico 2:** Establecer alianzas con los grupos de interés, para la implementación definitiva del programa **AMARTE**.

- Registro fílmico del desarrollo de las actividades relacionadas con la valoración inicial, la construcción y la prueba piloto de programa.
- Evento de socialización (lanzamiento) del programa en el que participen los diferentes grupos de interés.

---

<b>Presupuesto</b>	<b>\$ 185'244.000</b>
--------------------	-----------------------

---

**Fuente:** Proyecto AMARTE

## Anexo 2.

### Resumen de indicadores relacionados con los objetivos y actividades del proyecto **AMARTE**

<b>PROBLEMA</b>			
Los niños y niñas entre 3 y 5 años del barrio Bella Vista del municipio de Soacha Cundinamarca conviven en entornos que no facilitan ni estimulan el desarrollo integral de su ser.			
<b>OBJETIVO GENERAL</b>			
Contribuir en el desarrollo integral de los niños y niñas entre 3 y 5 años del barrio Bella Vista del municipio de Soacha Cundinamarca.			
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 1</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES DE RESULTADO</b>	<b>INDICADORES DE IMPACTO</b>
Diseñar un programa de neuroartes que aporte en el desarrollo integral de la niñez desde el componente emocional del individuo.	<b>Fase I. Valoración inicial. Línea base</b>	# de talleres realizados	
	• Talleres con cuidadores	----- X 100	
	• Talleres con niños y niñas	# de talleres planeados	
		# de asistentes	
		----- X 100	
		# de asistentes planeado	
	<b>Fase II. Construcción del programa</b>	# de talleres realizados	•
		----- X 100	
	• Laboratorios de co-creación.	# de talleres planeados	
	• Elaboración de documento guía con las especificaciones de cada sesión del programa.	# de asistentes	
	----- X 100		
	# de asistentes planeado		
<b>Fase III. Prueba piloto</b>			<b>Niveles para evaluar con el indicador de impacto. La fórmula se aplica con cada uno de ellos:</b>
• Desarrollar sesiones del programa construido durante 1 año con los cuidadores e infantes de la Fase I.	# de sesiones realizadas		• <b>Autoconciencia:</b> Capacidad de reconocer sus emociones.
	----- X 100		• <b>Autorregulación:</b> Capacidad de controlar y proyectar positivamente sus emociones.
	# de sesiones planeados		• <b>Motivación:</b> la voluntad de logro, entusiasmo, liderazgo sin importar obstáculos.
	# de asistentes		• <b>Empatía:</b> capacidad de reconocer y entender las emociones ajenas
	----- X 100		• <b>Habilidad social:</b> capacidad de gestionar relaciones interpersonales de forma asertiva a través de la simpatía, confianza y respeto.
	# de asistentes planeado		
		Nivel de avance logrado	
		----- X 100	
		Nivel de avance inicial (línea base)	

- **compromiso:** Compromiso que tuvieron los asistentes al programa.

<b>Fase IV. Ajustes y entrega del programa de neuroartes AMARTE.</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoras y síntesis del programa y del método en documento Guía (Cartilla física o digital).</li> </ul>	$\frac{\% \text{ de avance de la Cartilla alcanzado}}{\text{-----}} \times 100$ <p>1 cartilla terminada</p>
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Documentar el desarrollo de las actividades relacionadas con la valoración inicial, la construcción y la prueba piloto de programa.</li> <li>● Realizar un evento de socialización (lanzamiento) del programa en el que participen los diferentes grupos de interés.</li> </ul>	$\frac{\# \text{ de actividades documentadas}}{\text{-----}} \times 100$ <p># de actividades planeadas</p> $\frac{\% \text{ de avance en la organización del evento}}{\text{-----}} \times 100$ <p>1 evento organizado</p>
Establecer alianzas con los grupos de interés, para la implementación definitiva del programa AMARTE en el Barrio Bella vista, del municipio de Soacha - Cundinamarca.		

**Fuente:** Proyecto AMARTE

### Anexo 3.

#### Resumen del presupuesto del proyecto **AMARTE**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD	Costo unitario	Cant	Und. De medida	Total	Total Fase	% De cada Fase Frente al Total del proyecto	TOTAL POR OBJETIVO	% de cada Objetivo respecto al total del proyecto	Tiempos	
Contribuir en el desarrollo integral de los niños y niñas entre 3 y 5 años del del barrio Bella Vista del municipio de Soacha Cundinamarca.	Objetivo Específico 1: Diseñar un programa de neuroartes que aporte en el desarrollo integral de la niñez desde el componente emocional del individuo.	<b>Fase I. Valoración inicial. Línea base</b>										
		Talleres con cuidadores	\$ 980.000	4	Talleres	\$ 3.920.000	\$ 8.312.000	4%	\$ 149.070.000	80%	1 mes	
		Talleres con niños y niñas	\$ 1.098.000	4	Talleres	\$ 4.392.000						
		<b>Fase II. Construcción del programa</b>										
		Laboratorios de co-creación.	\$ 2.711.000	32	Talleres	\$ 86.752.000	\$ 89.527.000	48%			4 meses	
		Elaboración de documento guía con las especificaciones de cada sesión del programa.	\$ 555.000	5	Encuentros	\$ 2.775.000					1 mes	
		<b>Fase III. Prueba piloto</b>										
		Desarrollar sesiones del programa construido durante 1 año con los cuidadores e infantes de la Fase I.	\$ 947.000	48	Talleres	\$ 45.456.000	\$ 45.456.000	25%			12 meses	
		<b>Fase IV. Ajustes y entrega del programa de neuroartes AMARTE.</b>										
		Mejoras y síntesis del programa y del método en documento Guía	\$ 555.000	5	Encuentros	\$ 2.775.000	\$ 5.775.000	3%			1 mes	
	Diseño de cartilla digital	\$ 3.000.000	1	Diseño	\$ 3.000.000							
	Objetivo específico 2: Establecer alianzas con los grupos de interés, para la implementación definitiva del programa AMARTE en el Barrio Bella vista, del municipio de Soacha - Cundinamarca.											
	Documentar el desarrollo de las actividades relacionadas con la valoración inicial, la construcción y la prueba piloto de programa. (Documento audiovisual)	300000	1	Docufilm	\$ 300.000	\$ 5.300.000	3%	\$ 5.300.000	3%	Permanente		
Realizar un evento de socialización (lanzamiento) del programa en el que participen los diferentes grupos de interés.	5000000	1	evento	\$ 5.000.000					1 mes			
Total del proyecto sin administración						\$ 154.370.000		83%				
Administración			20%			\$ 30.874.000		17%				
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>						<b>\$ 185.244.000</b>					<b>20 meses total</b>	

Fuente: Proyecto AMARTE