



Ritmo Sostenible

**Sistema de evaluación y seguimiento para proyectos de
formación en danza caso de la Academia Bombacara en
Bogotá D.C.**

Autor

Paola Andrea Gutierrez Medina

Director

Rubiela Gómez Gómez Luis

Enrique Izquierdo

Guillermo Alfonso Forero Medina

Título por obtener

Magíster en Gestión Cultural

**Facultad de Ciencias Humanas Maestría en
Gestión Cultural Universidad del Rosario**

Bogotá - Colombia 2025

Tabla de contenido

1. Introducción	4
2. Justificación	5
3. Antecedentes	7
3.1 Antecedentes internacionales.....	7
a. Alvin Ailey American Dance Theater – AileyCamp.(USA)	
b. National Ballet of Canada (Canadá).....	8
3.2 Antecedentes nacionales.....	8
a. Incolballet – Instituto Colombiano de Ballet Clásico (Cali)	9
b. El Colegio del Cuerpo (Cartagena)	9
c. Bienal Internacional de Danza de Cali (Colombia).....	9
3.3 Análisis del modelo de gestión.....	10
4. Objetivos	13
4.1 Objetivo general	13
4.2 Objetivos específicos.....	13
5. Sistema de evaluación y seguimiento.....	14
5.1 Descripción general	14
5.2 Estructura.....	15
5.2.1 Evaluación emocional.....	20
5.2.2 Evaluación social	20
5.2.3 Evaluación institucional.....	21
5.3 Enfoque conceptual	21
5.3.1 Gestión cultural comunitaria.....	21

5.3.2 Evaluación y seguimiento en cultura.....	21
5.3.3 La danza como dispositivo emocional y social	22
5.4 Enfoque metodológico.....	22
5.4.1 Descripción	22
5.4.2 Estrategias de implementación.....	23
5.4.3 Técnicas e instrumentos	23
5.4.4 Validación de instrumentos.....	24
5.5 Batería de indicadores.....	24
5.6 Cronograma de actividades	26
5.7 Presupuesto	28
5.8 Resultados esperados.....	33
6. Conclusiones	34
7. Recomendaciones	35
8. Referencias bibliográficas	37
9. Anexos	39

1. Introducción

El proyecto Ritmo Sostenible consiste en el diseño de un modelo de gestión y su sistema de evaluación y seguimiento con batería de indicadores para la Academia de baile Bombacara. Dicha escuela se encuentra ubicada en la localidad de Kennedy, Bogotá D.C. La academia surge como una respuesta a la necesidad recurrente del territorio de contar con un lugar que por medio de la práctica dancística logre trabajar sobre el bienestar emocional de los beneficiarios, las relaciones familiares y sociales y contribuir de esta manera a la reestructuración del tejido social.

Si bien Bombacara no se configura jurídicamente como organización comunitaria, su quehacer responde a un enfoque de gestión cultural con énfasis comunitario, al atender demandas locales, fomentar pertenencia y promover la participación a través del cuerpo y la danza.

El sistema de evaluación y seguimiento que aquí se presenta constituye una evolución directa del modelo de gestión formulado en el segundo semestre de la maestría y aprobado en su momento por los tutores. Dicho modelo, estructurado en cinco componentes (pedagógico, comunitario, sostenibilidad, institucional y evaluativo), ha sido la base estratégica sobre la cual ahora se instala un sistema que permite medir, con rigor y de manera cíclica, los efectos reales de Bombacara en el plano emocional, social e institucional. Esta progresión académica refleja la consolidación de Ritmo Sostenible como una realidad y no como un proyecto en borrador.

Diseñado como proceso cíclico con línea base, mediciones intermedias

y de cierre, combina técnicas cuantitativas y cualitativas como encuestas estructuradas, encuestas PANAS con validación externa profesional, grupos focales, entrevistas y bitácoras pedagógicas; y opera con una batería de indicadores diferenciados en stock y flujo, con fichas técnicas, cronograma y presupuesto para su implementación sostenida (DNP, 2020; Watson, Clark y Tellegen, 1988).

Esta orientación dialoga directamente con el Plan Nacional de Danza “Colombia en Movimiento”, que plantea medir y reconocer el valor social de la danza en los territorios y promover prácticas culturales con impacto en ciudadanía, salud emocional y cohesión social (Ministerio de Cultura, 2021). Ritmo Sostenible, como sistema ya diseñado y en proceso de aplicación por fases, instala una cultura de evaluación en Bombacara para mejora continua, rendición de cuentas y proyección institucional sin reducir la experiencia artística a cifras, sino integrando la dimensión subjetiva con criterios técnicos y éticos de medición.

Ver. Anexo 1. Modelo de gestión

2. Justificación

La experiencia de Bombacara demuestra que la danza cumple un papel fundamental en la vida de quienes participan en ella pues canaliza emociones, favorece la construcción de vínculos sociales y brinda alternativas de desarrollo personal y profesional. Sin embargo, gran parte de estos impactos, si bien son visibles en la persona, no son evidentes para

las instituciones, la sociedad, pues no se alcanza a percibir su alcance, la falta de herramientas sistemáticas de medición impide que se puedan entregar los resultados de una manera técnica y organizada para poder observar las transformaciones personales como los impactos sociales que un proyecto como este puede generar en un territorio.

El problema radica en que, aunque la academia ha alcanzado reconocimiento artístico y ha consolidado una comunidad de estudiantes, no cuenta con un modelo de gestión y un sistema de evaluación y seguimiento que permita demostrar, con evidencia, cómo sus procesos formativos generan transformaciones emocionales, sociales e institucionales. Esta ausencia limita la capacidad de tomar decisiones pedagógicas y administrativas, impide el acceso a apoyos externos, dificulta la diversificación de ingresos y compromete la sostenibilidad de la academia en el tiempo (Cervantes, 2014; DNP, 2020).

El modelo de gestión y su sistema de evaluación y seguimiento, Ritmo Sostenible, se justifica precisamente porque responde a este limitante. Su diseño propone un esquema cíclico y continuo, que evalúa tres dimensiones interrelacionadas:

- Emocional, a través de instrumentos validados como la escala PANAS adaptada, que permite medir estados de ánimo, autoestima y capacidad de afrontamiento (Watson, Clark & Tellegen, 1988).
- Social, mediante indicadores de pertenencia, permanencia y

redes de apoyo, analizados con encuestas, grupos focales y narrativas cualitativas (Figuerola, 2017; Pereiro, 2021).

- Institucional, con énfasis en sostenibilidad financiera (punto de equilibrio, diversificación de ingresos), calidad pedagógica e incidencia territorial, empleando indicadores de stock y de flujo según las orientaciones del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020).

De este modo, el sistema permitirá visibilizar lo intangible, fortalecer la rendición de cuentas y convertir la evidencia en una herramienta de mejora continua, en coherencia con el Plan Nacional de Danza “Colombia en Movimiento” (Ministerio de Cultura, 2021), que impulsa la necesidad de reconocer y medir el valor social de la danza en contextos locales.

En conclusión, Ritmo Sostenible nace de la necesidad de dejar atrás la invisibilidad de los impactos de Bombacara. Ya no basta con percepciones sueltas o testimonios aislados; se requiere un sistema de evaluación claro y estructurado que permita mostrar con evidencia lo que la academia aporta. Este paso no solo fortalece la legitimidad del trabajo realizado, sino que asegura la sostenibilidad de la iniciativa y reafirma a Bombacara como un actor cultural con incidencia real en su territorio.

3. Antecedentes

Los referentes internacionales en danza emplean la evaluación basada en evidencia que combina métricas cuantitativas de alcance, permanencia,

ingresos y participación, con resultados cualitativos como testimonios, cambios percibidos y aprendizajes. Este enfoque evidencia la importancia de trabajar con indicadores de stock, que registran niveles alcanzados, y de flujo, que muestran las variaciones en el tiempo, siempre acompañados de narrativas que den contexto y sentido a los números.

3.1 Antecedentes internacionales

a. Alvin Ailey American Dance Theater – AileyCamp (USA)

Además de sus logros artísticos, Alvin Ailey comparte el impacto de programas sociales como AileyCamp, orientado a jóvenes en riesgo. Evalúan no solo cifras de asistencia, sino también transformación personal y emocional, recogiendo testimonios y reportes cualitativos. Es un referente clave para Ritmo Sostenible ya que refuerza el uso de escala PANAS adaptada y encuestas de objetivos personales como línea base, con mediciones a 3 y 6 meses; valida la inclusión de indicadores de permanencia, clima de aula, y una matriz de testimonios por rangos etarios.

Enlace: <https://www.alvinailey.org>

b. National Ballet of Canada (Canadá)

A través de sus Impact Reports, combina indicadores financieros y de audiencia con evidencia social y educativa, incorporando programas comunitarios, accesibilidad y testimonios. Su medición integra datos cuantitativos de participación y frecuencia de actividades con relatos de

cambio y estudios de caso. Es un referente para Ritmo Sostenible porque orienta la elaboración de un informe anual de impacto, que combine tablas e infografías de indicadores de stock y flujo con narrativas diferenciadas en las dimensiones emocional, social e institucional.

Enlace: <https://national.ballet.ca/>

3.2 Antecedentes nacionales

En el contexto colombiano, la evaluación en danza ha sido una herramienta clave para legitimar el trabajo de compañías, festivales y escuelas que combinan formación artística con impacto social. Estas experiencias muestran que no basta con medir la asistencia a clases o el número de funciones realizadas, sino que también es necesario valorar la permanencia de los estudiantes, los cambios en su desarrollo personal y el alcance territorial de las iniciativas. Al integrar indicadores de gestión institucional, con transformaciones subjetivas, los antecedentes nacionales ofrecen aprendizajes valiosos para construir un sistema de evaluación como Ritmo Sostenible, que articula lo pedagógico, lo social y lo comunitario desde una lógica de sostenibilidad.

a. Incolballet – Instituto Colombiano de Ballet Clásico (Cali)

Como institución pública, mide su gestión mediante indicadores institucionales: número de estudiantes, presentaciones, impacto de sus programas sociales y cobertura educativa. Sus informes de gestión reflejan

el alcance territorial y la formación integral en danza. Esto refuerza la necesidad de que Bombacara documente su número de estudiantes activos, actividades pedagógicas comunitarias y alcance territorial como parte de los indicadores institucionales.

Enlace: <https://www.incolballet.gov.co/>

b. El Colegio del Cuerpo (Cartagena)

Este proyecto mide el impacto educativo y emocional en jóvenes en contextos vulnerables. Sus indicadores incluyen permanencia, transformación personal y apropiación del espacio artístico. Utilizan encuestas, entrevistas y seguimiento a egresados para validar la efectividad del proceso formativo. Es un referente central para proyectos como Bombacara ya que, valida la importancia de medir no solo la participación inicial, sino también la continuidad de los estudiantes, sus cambios emocionales y la inserción futura de quienes egresan de la academia.

Enlace: <https://www.elcolegiodelcuerpo.org>

c. Bienal Internacional de Danza de Cali (Colombia)

El festival, activo desde 2013, reporta indicadores como el número de compañías invitadas, la asistencia de público, la ocupación de salas, la cobertura mediática y los talleres realizados. Estos datos permiten justificar su alcance y atraer financiación. Para Ritmo Sostenible, este caso evidencia la relevancia de incorporar indicadores de participación en eventos

culturales, diferenciando entre actividades gratuitas y aquellas que generan ingresos, como parte de la estrategia de sostenibilidad institucional de Bombacara.

Enlace: <https://bienaldanzacali.com/>

Los antecedentes presentados no se incorporan de manera anecdótica, sino porque ofrecen aprendizajes concretos que fortalecen el sentido y la pertinencia de Ritmo Sostenible. De experiencias internacionales como Alvin Ailey o el National Ballet of Canada, se recoge la importancia de contar con sistemas que combinen cifras con narrativas y traduzcan el impacto artístico en evidencias comprensibles para la comunidad y los financiadores (National Ballet of Canada, s. f.; Alvin Ailey American Dance Theater, s. f.). De referentes nacionales como Incolballet, el Colegio del Cuerpo, Sankofa y la Bienal de Cali, se aprende la necesidad de institucionalizar la rendición de cuentas, demostrar permanencia de los procesos y proyectar metas de circulación territorial (Incolballet, s. f.; El Colegio del Cuerpo, s. f.; Sankofa Danzafro, s. f.; Bienal Internacional de Danza de Cali, s. f.). Por ello, estos casos evidencian que evaluar no es un trámite, sino una estrategia de sostenibilidad y legitimidad. Por eso, Ritmo Sostenible adopta estos aprendizajes para diseñar un sistema propio, sensible al territorio de Kennedy, que articula lo emocional, lo social y lo institucional, asegurando que la danza no solo se viva en el aula, sino que también se reconozca como un agente transformador en la comunidad.

3.3 Análisis del modelo de gestión

El modelo de gestión de Bombacara fue diseñado y aprobado en el segundo semestre de la maestría. Desde entonces se ha consolidado como el marco que orienta el funcionamiento de la academia y que, con el paso de los semestres evolucionó hasta convertirse en la base del sistema de evaluación y seguimiento Ritmo Sostenible.

El modelo está organizado en cinco componentes, pedagógico, comunitario, de sostenibilidad, institucional y evaluativo, que no actúan de manera aislada, sino en relación constante. Cada uno aporta acciones estratégicas que hoy se transforman en indicadores concretos y medibles.

- **Componente pedagógico:** Busca garantizar la calidad de la enseñanza y la coherencia metodológica. Incluye acciones como diseñar un currículo por niveles, establecer rúbricas de clase, llevar bitácoras pedagógicas y capacitar periódicamente a los docentes. De aquí nacen los indicadores sobre satisfacción pedagógica, permanencia y logros de aprendizaje.
- **Componente comunitario:** Refuerza el vínculo de Bombacara con su entorno cercano. Aquí se establecen estrategias como alianzas con colegios y entidades culturales, la realización de festivales barriales y la oferta de talleres comunitarios que permiten proyectar a la academia como un actor cultural dentro de la localidad de Kennedy. Se evalúa mediante los indicadores de participación, alianzas y percepción de pertenencia.

- Componente de sostenibilidad: Busca que la academia sea viable en el tiempo, por ello se proponen metas claras como las de mantener un promedio mínimo de 50 estudiantes activos, ofrecer talleres pagos y eventos externos que diversifiquen los ingresos, destinar reservas financieras y aplicar un esquema de becas cruzadas. De este componente se derivan indicadores como el punto de equilibrio, la diversificación de ingresos y el costo por estudiante.
- Componente institucional: Aquí se constituye el orden interno y se asegura la legitimidad externa. La elaboración de manuales de gestión, calendarios de metas anuales, conformación de un comité de gobernanza y publicación de informes de impacto refuerzan la transparencia y credibilidad de la academia. Los indicadores asociados miden cumplimiento de metas, formalización y alianzas activas.
- Componente evaluativo: Permite fijar una cultura de mejora continua, en donde se incluye un ciclo de evaluación que va de la línea base al seguimiento a 3 y 6 meses, validación externa de instrumentos, gracias al apoyo de profesionales en psicología y gestión cultural, un tablero trimestral de indicadores y la sistematización de aprendizajes.

Así, este modelo de gestión no solo organiza el quehacer de Bombacara, sino que abre la puerta para que cada acción pueda ser evaluada con criterios claros. De allí surgen las dimensiones del sistema Ritmo Sostenible: la

emocional y social se nutren de los componentes pedagógico y comunitario; la institucional se fortalece con los componentes de sostenibilidad e institucionalidad; y el evaluativo asegura el carácter cíclico del proceso.

Figura 1. Modelo de gestión de Bombacara y sus cinco componentes

Representa el esquema trabajado en segundo semestre (pedagógico, comunitario, institucional, sostenibilidad, evaluativo).



Nota. Elaboración propia (2024/2025) con base en el modelo aprobado en la asignatura Diseño de Proyectos II.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de evaluación y seguimiento para Ritmo Sostenible que permita medir el impacto emocional, social e institucional de la

Academia Bombacara, fortaleciendo su sostenibilidad y legitimidad como iniciativa cultural comunitaria.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar las necesidades, motivaciones y transformaciones emocionales y sociales de los participantes, a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos aplicados en diferentes momentos del proceso formativo.
- Analizar los aportes pedagógicos, comunitarios e institucionales de Bombacara, tomando como referencia experiencias nacionales e internacionales en sistemas de evaluación aplicados a organizaciones artísticas.
- Diseñar una batería de indicadores integrados en el sistema de evaluación y seguimiento que permita tomar decisiones estratégicas sobre bienestar emocional, inclusión social, sostenibilidad financiera y fortalecimiento institucional.

5. Sistema de evaluación y seguimiento

5.1 Descripción general

El sistema de evaluación y seguimiento de Ritmo Sostenible es de carácter cíclico porque no se limita a una única aplicación de instrumentos ni a la producción de un informe aislado, sino que establece un proceso continuo en el que cada medición alimenta la siguiente fase de intervención. Esto significa que los datos recogidos sobre bienestar emocional, relaciones

sociales e indicadores institucionales se convierten en insumo para redefinir estrategias pedagógicas, ajustar metas de sostenibilidad o rediseñar alianzas comunitarias. Por ejemplo, si la aplicación semestral de la escala PANAS evidencia un aumento en sentimientos de ansiedad entre un grupo de adolescentes, este hallazgo no se queda en el registro, sino que lleva a implementar talleres de expresión corporal enfocados en la gestión emocional, cuya efectividad se mide de nuevo en el siguiente ciclo. De esta forma, el sistema opera en espiral: observa, mide, ajusta e interviene, asegurando mejora continua y validando con evidencia el impacto transformador de Bombacara en su comunidad.

A diferencia de aproximaciones puntuales o de corto plazo, el sistema no se limita a una aplicación única de instrumentos, sino que establece un ciclo continuo de recolección, análisis y ajuste. Este enfoque asegura que los resultados no solo documenten transformaciones individuales y colectivas, sino que también orienten decisiones pedagógicas, administrativas y comunitarias de manera constante.

En la dimensión emocional, el sistema busca captar cambios en el bienestar subjetivo de los participantes, a través de escalas estandarizadas como el PANAS adaptado y encuestas de seguimiento en distintos momentos (ingreso, 3 y 6 meses). En la dimensión social, se enfatiza el fortalecimiento de relaciones interpersonales, la inclusión y la apropiación comunitaria, mediante grupos focales y entrevistas. Finalmente, en la dimensión institucional, el sistema mide la sostenibilidad financiera, la

permanencia estudiantil, la calidad pedagógica y la capacidad de gestión, estableciendo metas claras de cobertura, ingresos y participación.

El valor agregado del sistema es que integra indicadores cuantitativos de stock y flujo, como niveles alcanzados y variaciones en el tiempo; con evidencia cualitativa como testimonios, narrativas y estudios de caso para lograr una evaluación equilibrada. De esta manera, Ritmo Sostenible no sólo legitima su impacto frente a aliados externos y financiadores, sino que también fortalece su capacidad interna de autogestión y mejora continua, garantizando su permanencia como referente de gestión cultural comunitaria en Bogotá.

5.2 Estructura

El sistema Ritmo Sostenible retoma las categorías del modelo de gestión trabajado y aprobado en semestres anteriores, en el cual se definieron cinco componentes estratégicos: pedagógico, comunitario, sostenibilidad, institucional y evaluativo. De allí surgen las tres dimensiones que hoy estructuran el sistema de evaluación y seguimiento: emocional, social e institucional, todas atravesadas por el criterio de sostenibilidad.

En el plano emocional, Bombacara entiende la danza como un espacio de canalización, cuidado y autoconfianza. Esta dimensión se justifica porque muchos de los estudiantes no solo buscan aprender técnica, sino superar duelos, vencer la timidez, enfrentar la soledad o fortalecer su autoestima. Por eso, Ritmo Sostenible asume la dimensión emocional como

núcleo del análisis, incorporando instrumentos validados que permitan medir transformaciones en bienestar subjetivo.

En la dimensión social, la academia reconoce que bailar también significa pertenecer, compartir y ampliar redes de apoyo. En Bombacara se crean amistades, se tejen vínculos intergeneracionales y se genera sentido de comunidad. Esta dimensión mide el modo en que los participantes se integran y cómo se fortalece el tejido social a través de la práctica artística.

La dimensión institucional, parte de la convicción de que una academia solo es sostenible si combina pasión artística con organización estratégica. Bombacara necesita medir su permanencia estudiantil, diversificación de ingresos, calidad pedagógica e incidencia territorial. Esta dimensión permite traducir la gestión cotidiana en indicadores de sostenibilidad financiera y formalización institucional.

Así, la estructura del sistema refleja la evolución del modelo de gestión: de la definición estratégica a la medición rigurosa. Cada dimensión no se evalúa de manera aislada, sino en diálogo permanente, bajo un esquema cíclico que asegura retroalimentación continua y aprendizajes aplicables en el tiempo.

Figura 2. Diagrama general del sistema de evaluación y seguimiento

Muestra cómo se articulan las tres dimensiones (emocional, social e institucional) atravesadas por sostenibilidad.



Nota. Elaboración propia (2025).

- Construcción de datos

Para garantizar la pertinencia de la información, se definió una muestra no probabilística por conveniencia, conformada por estudiantes activos de Bombacara, familiares y docentes vinculados durante el segundo semestre de 2025. Los criterios de inclusión consideran la participación directa en los procesos de formación de danza, la permanencia mínima de un trimestre y la disposición voluntaria a formar parte de la evaluación.

Por ello, la recolección de datos se realizará en tres fases:

1. Línea base: encuestas de caracterización y aplicación de escalas PANAS adaptadas al lenguaje juvenil.
2. Seguimiento: grupos focales por rangos etarios, revisión de bitácoras pedagógicas y entrevistas semiestructuradas.
3. Análisis y retroalimentación: comparación de resultados con la batería de indicadores, elaboración de informes y devolución a la comunidad.

Ver anexo 2. Construcción de datos

Tabla 1. Diseño de la construcción de datos del sistema de evaluación

Elemento	Descripción
Tipo de muestra	No probabilística por conveniencia; estudiantes activos de Bombacara
Criterios de selección	Diversidad etaria (adolescentes, jóvenes y adultos), género, permanencia mínima de un mes
Técnicas principales	Encuestas de ingreso y seguimiento; grupos focales; entrevistas semiestructuradas
Instrumentos	Encuesta de ingreso con escala Likert; Escala PANAS adaptada; guion de entrevista; bitácoras pedagógicas

Validación externa	Revisión por psicóloga aliada para garantizar pertinencia y confiabilidad
Frecuencia de aplicación	Línea base, 3 meses, 6 meses y 12 meses

Nota. Elaboración propia (2025) con base en la propuesta metodológica de *Ritmo Sostenible* y en lineamientos de validación de instrumentos (Ministerio de Cultura, 2021).

Tabla 2. Plan de trabajo para la aplicación de instrumento

Fase / Actividad	Periodo estimado	Instrumento principal	Responsable	Producto esperado
Diseño y validación	Meses 1–2	Encuestas, guiones, escala PANAS	Coordinación + psicóloga	Instrumentos validados
Aplicación	Mes 2–3	Encuesta de ingreso, PANAS	Equipo evaluador	Base de datos inicial

Seguimiento 1	Mes 4-5	Encuesta de seguimiento; grupos focales	Equipo docente	Informe parcial (LB vs 3 m)
Ajustes pedagógicos/comunitarios	Mes 5-6	Acta de comité, retroalimentación	Dirección Bombacara	Plan de mejora
Seguimiento 2	Mes 7-8	Encuestas + entrevistas	Equipo evaluador	Informe semestral
Socialización intermedia	Mes 9	Boletín de resultados	Comunicaciones	Publicación digital
Cierre anual y reporte de impacto	Mes 12	Sistematización de resultados	Dirección + coordinación	Informe anual

Nota. Elaboración propia (2025) con base en el cronograma de Ritmo Sostenible.

5.2.1 Evaluación emocional

Esta unidad busca conocer cómo la participación en Bombacara incide en el bienestar subjetivo de los estudiantes. Se utilizarán escalas validadas como PANAS adaptadas al lenguaje de adolescentes y jóvenes, además de

encuestas de objetivos personales aplicadas al ingreso y repetidas a los tres y seis meses. Con ello se captarán dimensiones como el manejo del duelo, la reducción de sentimientos de soledad, la mejora en la autoconfianza y la percepción de felicidad.

Instrumentos de evaluación:

- Encuesta de ingreso con escala Likert
- Escala PANAS adaptada
- Encuestas de seguimiento (3 y 6 meses)
- Grupos focales, para narrativas cualitativas

5.2.2 Evaluación social

Esta unidad se centra en los cambios en relaciones interpersonales, inclusión y apropiación comunitaria. Busca evidenciar cómo los participantes amplían sus redes de apoyo, mejoran la convivencia y se reconocen como parte de un proceso colectivo.

Instrumentos de evaluación:

- Grupos focales, diferenciados por rangos etarios
- Bitácoras pedagógicas de docentes
- Entrevistas semiestructuradas, sobre percepción de clima de aula y sentido de pertenencia
- Encuestas de permanencia y participación en actividades

5.2.3 Evaluación institucional

Esta unidad mide la capacidad de gestión, la sostenibilidad financiera y la calidad pedagógica de Bombacara. Busca establecer indicadores claros de permanencia estudiantil, diversificación de ingresos y posicionamiento en el territorio.

Instrumentos principales:

- Análisis de matrícula y tasas de permanencia
- Estados financieros para cálculo del punto de equilibrio
- Registro de eventos externos (pagados y gratuitos) en los que participa Bombacara
- Encuestas de satisfacción sobre calidad pedagógica
- Revisión documental de metas alcanzadas frente a planificación anual

5.3 Enfoque conceptual

5.3.1 Gestión cultural comunitaria

La gestión cultural con énfasis comunitario comprende prácticas que fortalecen la vida colectiva a partir del arte, reconociendo necesidades, memorias y vínculos del territorio (Martín-Barbero, 2002). En Bombacara, esta lógica se expresa en el uso de la danza como espacio de cuidado y pertenencia; aquí no solo se enseña técnica, también se crean condiciones para el encuentro intergeneracional y el tejido de redes locales. El sistema

Ritmo Sostenible permite objetivar ese aporte mediante indicadores y evidencias que muestran cómo la participación sostenida incide en la vida cotidiana de quienes asisten.

5.3.2 Evaluación y seguimiento en cultura

La evaluación cultural ha transitado de un foco centrado en asistencia e ingresos hacia modelos que valoran también efectos sociales, educativos y emocionales (Bernárdez, 2003; Pereiro, 2021). Para captarlos con rigor, se requiere combinar indicadores cuantitativos de stock y de flujo con evidencia cualitativa que contextualice el dato. En esa línea, Ritmo Sostenible integra mediciones periódicas (línea base, 3, 6 y 12 meses) con narrativas de participantes y docentes, de modo que los resultados sirvan a la gestión interna (mejora continua) y a la rendición de cuentas ante aliados.

5.3.3 La danza como dispositivo emocional y social

La danza moviliza emociones, construye identidad y refuerza vínculos colectivos (Hanna, 1987; Foster, 2011). En contextos como la localidad de Kennedy, esto se traduce en canalización emocional, aumento de la autoconfianza y expansión de redes de apoyo. El sistema organiza esa complejidad en tres dimensiones: la emocional, la social y la institucional atravesadas por la sostenibilidad, para mostrar qué cambia, cuánto cambia y cómo cambia sin reducir la experiencia artística a cifras, sino integrando mediciones y relatos.

5.4 Enfoque metodológico

5.4.1 Descripción

El diseño metodológico de Ritmo Sostenible es mixto, no experimental:

- Cuantitativo: longitudinal (mediciones en ingreso, 3, 6 y 12 meses) con escalas tipo Likert y PANAS adaptada para bienestar subjetivo, además de registros administrativos (matrícula, permanencia, finanzas). Este componente permite observar variaciones en el tiempo y contrastarlas con metas de gestión.
- Cualitativo: fenomenológico, mediante grupos focales por rangos etarios, entrevistas semiestructuradas y bitácoras pedagógicas para comprender la experiencia vivida y el sentido que participantes y docentes atribuyen a los cambios observados.

5.4.2 Estrategias de implementación

- Dimensión emocional: Aplicación de encuesta de ingreso (objetivos personales y caracterización), PANAS adaptada y aplicaciones a 3 y 6 meses; contraste con testimonios breves en grupos focales.
- Dimensión social: Grupos focales por edades; entrevistas sobre clima de aula, pertenencia y redes; registro de participación en actividades colectivas; triangulación con bitácoras docentes.
- Dimensión institucional: Análisis de permanencia (cohorte), diversificación de ingresos, punto de equilibrio y calidad pedagógica percibida; revisión documental contra metas

trimestrales.

5.4.3 Técnicas e instrumentos

- Encuesta de ingreso (objetivos personales, motivaciones, estado inicial).
- Escala PANAS adaptada (bienestar afectivo).
- Cuestionario de satisfacción pedagógica (Likert).
- Guiones de entrevista (participantes y docentes).
- Guía de grupos focales por rango etario.
- Bitácora pedagógica estandarizada.
- Matrices de registro (asistencia, permanencia, eventos, finanzas).

Los instrumentos completos (versiones aplicables) se incluyen en el

Anexo 3. Instrumentos de evaluación: encuestas y entrevistas.

5.4.4 Validación de instrumentos

La validación se desarrollará en tres niveles: revisión experta externa, piloto controlado y ajustes finales. En la primera fase, los instrumentos serán revisados por especialistas en salud emocional, pedagogía de la danza y gestión cultural comunitaria, con el fin de garantizar pertinencia técnica, pedagógica y ética. Luego, se realizará un piloto con un grupo reducido de participantes para verificar comprensión y consistencia.

Para mayor transparencia, en el anexo 4. Formato de validación de

instrumentos se incluye el formato de validación externa de instrumentos, donde cada especialista podrá consignar observaciones, recomendaciones y su aprobación correspondiente.

5.5 Batería de indicadores

La batería de indicadores constituye el núcleo operativo del sistema de evaluación y seguimiento de Ritmo Sostenible. Su diseño responde a tres dimensiones complementarias: emocional, social e institucional, todas atravesadas por el criterio de sostenibilidad. Cada indicador fue definido a partir de referentes nacionales e internacionales, anteriormente expuestos, (Alvin Ailey American Dance Theater, National Ballet of Canada, Incolballet, Bienal de Danza de Cali, entre otros), y adaptado al contexto comunitario de la Academia Bombacara.

Se distinguieron indicadores de stock, que permiten observar niveles alcanzados (ej. estado emocional promedio al cierre de un ciclo formativo), y de flujo, que registran variaciones en el tiempo (ej. evolución de relaciones interpersonales en tres meses). Este equilibrio metodológico garantiza una visión integral del impacto, combinado resultados acumulados con procesos de transformación.

Tabla 3. Batería de indicadores

Dimensión	Indicador	Tipo (stock /flujo)	Instrument o principal	Frecuenc ia	Meta guía
Emocional	Cambio PANAS (LB-3 m- 6 m)	Flujo	PANAS adaptada	LB, 3 m, 6 m	≥ 20 % mejora
Emocional	Logro de objetivo personal declarado	Flujo	Encuesta de ingreso/segu imiento	LB, 3 m, 6 m	≥ 60 % logra objetivo a 6 m
Social	Vínculos creados / Red de apoyo	Flujo	Encuesta de permanenci a	Trimestral	≥ 70 % reporta aumento
Social	Permanenci a por cohorte	Stock	Registro académi co	Mensual	≥ 80 %

Institucion al	Punto de equilibrio (estudiantes)	Stock	Estados financieros	Semestral	≥ 23
Institucion al	Diversificación de	Flujo	Estados financieros	Anual	$\geq 40 \%$
Institucion al	Satisfacción pedagógica	Stock	Encuesta de satisfacción	Semestral	$\geq 80 \%$
Institucion al	Reserva operativa (montoy %)	Stock	Estados financieros	Anual	\$10.000.000 (10 %)

Nota. Elaboración propia (2025). LB = línea base.

5.6 Cronograma de implementación del sistema

El cronograma establece las fases y actividades necesarias para implementar el sistema de evaluación y seguimiento de Ritmo Sostenible. Se diseñó con carácter cíclico y anual, de modo que cada período no solo genera información, sino que retroalimenta la planificación del siguiente.

Las actividades están organizadas en cuatro grandes etapas:

1. Preparación: ajuste de instrumentos, validación externa y capacitación del equipo.
2. Aplicación: recolección de datos mediante encuestas, escalas y grupos focales.
3. Análisis: procesamiento de información cuantitativa y cualitativa y elaboración de reportes.
4. Retroalimentación: ajustes pedagógicos, administrativos y comunitarios a partir de los hallazgos.

Fase / Actividad	Periodo	Entregable principal	Responsable	Verificación
Diseño y validación de instrumentos	Meses 1-2	Instrumentos validados (PANAS, encuestas)	Coordinación + psicóloga	Acta de validación
Línea base (ingreso)	Meses 2-3	Base de datos LB (emocional/social/instit.)	Equipo evaluación	Registros y formularios
Seguimiento 1	Meses 4-5	Reporte trimestral (LB vs 3 m)	Coordinación evaluativa	Informe parcial

Ajustes pedagógicos y comunitarios	Meses 5-6	Plan de mejora aplicado	Dirección + docentes	Acta de comité
Seguimiento 2	Meses 7-8	Reporte semestral (LB vs 6 m)	Equipo evaluación	Informe semestral

Este enfoque garantiza que la evaluación no se limite a una rendición de cuentas, sino que se convierta en un mecanismo de mejora continua para Bombacara.

Tabla 4. Cronograma de implementación del sistema (línea base, 3, 6 y 12 meses)

Fase / Actividad	Periodo	Entregable principal	Responsable	Verificación
Socialización intermedia	Mes 9	Boletín de resultados	Comunicaciones	Publicación digital
Cierre anual y reporte de impacto	Mes 12	Informe anual de impacto	Dirección + coordinación	PDF publicado

Nota. Elaboración propia (2025). Fechas ajustables según calendario académico.

Ver Anexo 4. Cronograma de actividades

5.7 Presupuesto

El presupuesto de Ritmo Sostenible no se limita a proyectar ingresos y egresos, sino que se plantea como la materialización de la estrategia financiera diseñada en el modelo de gestión de Bombacara. En semestres anteriores se había identificado que uno de los cuellos de botella más críticos era la fragilidad presupuestal: dependencia casi exclusiva de las matrículas, poca diversificación de ingresos y ausencia de reservas institucionales.

A partir de esa situación, el modelo de gestión planteó una estrategia que hoy se retoma en el sistema de evaluación y seguimiento. Esta estrategia se fundamenta en tres ejes:

1. Diversificación de ingresos: Bombacara no solo depende de la matrícula de estudiantes, sino que proyecta ingresos provenientes de talleres externos, eventos culturales autogestionados y posibles alianzas con instituciones públicas y privadas.
2. Control de costos y sostenibilidad: se diferencian claramente los egresos fijos (honorarios, arriendos, insumos básicos) de los egresos variables (materiales, logística de eventos, difusión), con el fin de

establecer un punto de equilibrio sostenible.

3. Construcción de reservas: parte de los ingresos se destina a la creación de un fondo de sostenibilidad que garantice la continuidad del sistema, incluso en periodos de baja matrícula.

De este modo, el presupuesto se convierte en una herramienta de gestión estratégica y en fuente de indicadores financieros claves, como el punto de equilibrio (número mínimo de estudiantes requeridos), la tasa de diversificación de ingresos (porcentaje que proviene de fuentes distintas a matrículas) y la reserva operativa (proporción de ingresos destinados a ahorro institucional). Estos indicadores no solo reflejan la salud financiera de Bombacara, sino que permiten tomar decisiones oportunas para su permanencia y crecimiento.

Tabla 5. Presupuesto proyectado anual con estrategia financiera integrada.

Concepto	Periodicidad	Valor (COP)	Opciones
Egresos V.			
Materiales pedagógicos	Anual	4.000.000	Encuestas, bitácoras, insumos
Logística grupo focal	Anual	2.000.000	Transporte y refrigerios

Concepto	Periodicidad	Valor (COP)	Opciones
Ingresos			
Matrículas (50 est) × \$100.000 × 12)	Anual	60.000.000	Precio medio Mensual por estudiante
Talleres externos (4/año)	Anual	18.000.000	Talleres abiertos y corporativos
Alianzas y convenios	Anual	12.000.000	Aportes monetarios/en especie
Eventos autogestionados	Anual	10.000.000	Festivales y presentaciones
Total, ingresos		100.000.000	
Egresos fijos			
Coordinador psicosocial (PT)	Anual	18.000.000	1,5 M/mes
Equipo docente (horas)	Anual	6.000.000	Aplicación de instrumentos
Arriendo y	Anual	24.000.000	Funcionamiento

servicios			sede
Licencias y software	Anual	1.500.000	Análisis y almacenamiento de datos
Difusión y comunicación	Anual	2.500.000	Informe y piezas de socialización
Validación externa (psicología)	Anual	3.000.000	Ajuste de escalas e instrumentos
Capacitación docente	Anual	3.000.000	Formación en evaluación y M&E
Sistematización e informe anual	Anual	3.600.000	Edición, diseño y publicación
Total, egresos		67.600.000	
Resultado operativo		32.400.000	Excedente para reservas/crecimiento

Nota. Elaboración propia (2025) modelo de gestión y estrategia financiera.

Tabla 6. Egresos fijos y variables desagregados del sistema

Tipo	Partida	Valor (COP)
Fijo	Coordinador psicosocial (PT)	18.000.000
Fijo	Equipo docente (horas evaluación)	6.000.000
Fijo	Arriendo y servicios	24.000.000
Fijo	Licencias y software	1.500.000
Variable	Materiales pedagógicos	4.000.000
Variable	Logística grupos focales	2.000.000
Variable	Difusión y comunicación	2.500.000
Variable	Validación externa (psicología)	3.000.000
Variable	Capacitación docente	3.000.000
Variable	Sistematización e informe anual	3.600.000
Total		67.600.000

Nota. Elaboración propia (2025).

Tabla 7. Ingresos anuales proyectados por fuente

Fuente de ingreso	Supuesto de cálculo	Valor (COP)
Matrículas	50 est. × \$100.000/mes × 12	60.000.000

	meses	
Talleres externos	4 talleres × \$4.500.000 netos	18.000.000
Alianzas y convenios	Estimado anual	12.000.000
Eventos autogestionados	2 eventos × \$5.000.000 netos	10.000.000
Total		100.000.000

Nota. Elaboración propia (2025).

Con una proyección a 50 estudiantes promedio, el cálculo muestra que el sistema de evaluación y seguimiento alcanza su punto de equilibrio con aproximadamente 15 estudiantes al año, lo que refleja un margen de sostenibilidad amplio y una oportunidad de reinversión en procesos pedagógicos, comunitarios y de evaluación.

5.8 Resultados esperados

El sistema de evaluación y seguimiento de *Ritmo Sostenible* proyecta resultados por dimensión, articulados con los indicadores definidos previamente. Estos resultados se plantean como metas dinámicas y alcanzables que, al cumplirse, consolidarán el valor social, emocional e institucional de Bombacara.

Tabla 8. Resultados esperados del sistema de evaluación y seguimiento

Dimensión	Resultado esperado	Indicador asociado	Instrumento principal	Meta estimada
Emocional	Mejora progresiva en estados de ánimo y autoestima	Promedio de cambio en la escala PANAS	Escala PANAS adaptada; encuestas	20% de estudiantes con mejora sostenida en 3 meses
Social	Fortalecimiento de relación interpersonal y pertenencia	Número y calidad de vínculos creados	Encuestas de permanencia; grupos focales	70% reportado aumento en redes de apoyo en 6 meses
Institucional	Consolidación de sostenibilidad financiera y pedagógica	Punto de equilibrio alcanzado; satisfacción estudiantil	Estados financieros; encuestas de satisfacción	15 estudiantes para equilibrio; 80% de satisfacción promedio

Nota. Elaboración propia (2025) con base en los indicadores definidos en el sistema *Ritmo Sostenible* y referentes internacionales (Alvin Ailey American Dance Theater; National Ballet of Canada) y nacionales (Incolballet; Colegio del Cuerpo; Bienal Internacional de Danza de Cali).

Estos resultados no son finales, sino proyecciones sustentadas en la batería de indicadores diseñada y en referentes validados. Su verdadero valor radica en que alimentan un ciclo de mejora continua: cada resultado alcanzado será insumo para ajustar procesos pedagógicos, comunitarios y financieros, asegurando la sostenibilidad de Bombacara a largo plazo.

6. Conclusiones

Ritmo Sostenible es hoy una realidad que nace de la práctica cotidiana de Bombacara, no de una hipótesis académica. A lo largo de este proceso entendí que evaluar y hacer seguimiento no es un trámite para cumplir con la universidad, sino la manera más honesta de mostrar lo que la danza produce en las personas y en el territorio. La construcción del sistema me permitió ver con más claridad que lo que hacemos cada día en la academia no solo enseña pasos de baile, sino que toca vidas, sana emociones, crea comunidad y abre caminos de sostenibilidad.

Una de las conclusiones más importantes es que sin medir lo que hacemos, nos arriesgamos a quedarnos en la intuición. El sistema de evaluación y seguimiento, con sus indicadores emocionales, sociales e

institucionales, da la posibilidad de poner en evidencia aquello que muchas veces se queda en lo intangible: la sonrisa de quien supera un duelo, la seguridad de quien se atreve a bailar en público, la fortaleza de una comunidad que encuentra en la danza un punto de encuentro. Eso, que parece imposible de medir, ahora tiene una ruta clara y realista para ser observado y comunicado.

También reconozco que el camino hacia la sostenibilidad de Bombacara depende de asumirnos como un proyecto serio y responsable. El presupuesto, el cronograma, la definición de un punto de equilibrio y la claridad en las metas financieras muestran que la pasión por la danza debe ir de la mano con la gestión cultural rigurosa. La sostenibilidad no es un fin en sí mismo, sino la condición que nos permitirá seguir formando, acompañando y transformando.

Finalmente, este trabajo me deja la certeza de que Ritmo Sostenible es un sistema vivo y cíclico. No se agota en un año, ni en un informe, sino que se renueva con cada estudiante, con cada grupo focal, con cada indicador que actualizamos. Esa es la mayor riqueza: que se trata de una herramienta en movimiento, como la danza misma, y que seguirá creciendo junto con las personas y comunidades que hacen parte de Bombacara.

En conclusión, este proceso académico me permitió poner en palabras, en tablas y en metodologías lo que ya venía sucediendo en la práctica diaria. Y al hacerlo, confirmé que mi compromiso como gestora cultural no es solo sostener una academia, sino construir un espacio de transformación que,

desde la danza, aporta a la vida emocional, social e institucional del territorio.

7. Recomendaciones

1. Consolidar el sistema como una práctica permanente: La evaluación y el seguimiento no deben entenderse como un requisito académico ni como un reporte aislado, sino como parte de la cultura organizacional de Bombacara. Se recomienda institucionalizar la aplicación de los instrumentos y la producción del informe anual de impacto.
2. Validar periódicamente los instrumentos: Aunque ya se planteó una primera validación externa, es importante mantener este proceso de manera periódica con psicólogos, pedagogos y gestores culturales, garantizando que las herramientas se adapten a las características cambiantes de los estudiantes y del contexto.
3. Fortalecer la sostenibilidad financiera vinculada al sistema: Se recomienda vincular el presupuesto de evaluación y seguimiento a las fuentes de ingreso recurrentes de la academia (matrículas, talleres externos, alianzas), asegurando así que el sistema tenga recursos propios para mantenerse a largo plazo.

4. Ampliar la mirada territorial: El impacto del sistema puede crecer si se fortalecen alianzas con instituciones educativas, culturales y sociales del territorio, permitiendo que la evaluación no sólo evidencie lo que ocurre dentro de Bombacara, sino también cómo la academia dialoga con el ecosistema cultural de Kennedy y Bogotá.

5. Dar visibilidad a los resultados: Se recomienda difundir los informes de impacto mediante infografías, presentaciones comunitarias y redes sociales, de manera que estudiantes, familias, aliados y financiadores puedan reconocer el valor de lo que se hace. Esto fortalecerá la legitimidad de Bombacara y abrirá nuevas oportunidades de apoyo.

6. Cuidar la dimensión ética: Toda medición implica responsabilidad. Se recomienda mantener protocolos de consentimiento informado, confidencialidad y acompañamiento profesional en casos de vulnerabilidad, asegurando que la evaluación sea un proceso respetuoso y protector de los estudiantes.

7. Proyectar la replicabilidad del sistema: A mediano plazo, Ritmo Sostenible puede convertirse en un referente metodológico para otras academias de danza. Se recomienda documentar cada ciclo de

aplicación, sistematizar aprendizajes y compartir la experiencia con otras iniciativas culturales.

8. Referencias bibliográficas

Alvin Ailey American Dance Theater (s.f.) <https://www.alvinailey.org>

Bernárdez, A. (2003). La evaluación en proyectos culturales: orientaciones metodológicas [Documento de trabajo].

Bienal Internacional de Danza de Cali. (s. f.). Memorias y datos de participación. <https://bienaldanzacali.com/>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (s. f.-a). Guía para elaborar indicadores. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia para elaborar Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf)

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (s. f.-b). Guía para la elaboración de indicadores: Anexo de ejemplos. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia_elaboracion_indicadores_anexo%20de%20ejemplos.pdf

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (s. f.-c). Instructivo – Ficha técnica del indicador. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KitSeguimiento/unidad%203/Instructivo%20Ficha%20Tecnica.pdf>

El Colegio del Cuerpo. (s. f.). Programas y enfoque

pedagógico. <https://www.elcolegiodelcuerpo.org>

Foster, S. L. (2011). *Choreographing empathy: Kinesthesia in performance*. Routledge.

Gobierno del Perú. (2020). *Política Nacional de Cultura al 2030*

(Indicadores de percepción) [PNC_Versión final].

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC_VE_RSI%C3%93N_FINAL_2.pdf

Hanna, J. L. (1987). *To dance is human: A theory of nonverbal communication*. University of Chicago Press.

Incolballet – Instituto Colombiano de Ballet Clásico. (s. f.).

Rendición de cuentas e informes de gestión. <https://www.incolballet.gov.co>

Martín-Barbero, J. (2002). *Oficio de cartógrafo: Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. Fondo de Cultura Económica.

Ministerio de Cultura. (2021). *Plan Nacional de Danza “Colombia en Movimiento”*.

National Ballet of Canada. (s. f.). *Impact Reports*.

<https://national.ballet.ca/>

Pereiro, X. (2021). *Memoria: Retos y desafíos en el campo patrimonial y museístico*. En *Patrimonio y museos locales: Temas clave para su gestión* (pp. 257–275). (

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). *Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS*

scales. *Journal of Personality and Social Psychology*,
54(6), 1063–1070.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>

9. Anexos

Anexo 1. Modelo de gestión

Documento que presenta la estructura estratégica de Bombacara, elaborado en el segundo semestre de la Maestría, y que constituye la base del sistema de evaluación y seguimiento.

https://docs.google.com/document/d/1Spttf_fN9fA6vQvUFSE84e_QnOn-eDgtllBTY5RTYxM8/edit?usp=sharing

Anexo 2. Construcción de datos

Descripción de criterios de selección de participantes, técnicas aplicadas (encuestas, entrevistas, grupos focales) y ejemplos de tabulación inicial.

<https://docs.google.com/document/d/1JU0Kc8muDPsiqIB1gQtgOLE2fwJeD2r5/edit?usp=sharing&oid=109591310262629910188>

[&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1JU0Kc8muDPsiqIB1gQtgOLE2fwJeD2r5/edit?usp=sharing&oid=109591310262629910188&rtpof=true&sd=true)

Anexo 3. Formato de validación de instrumentos. Plantilla utilizada para la revisión y validación de los instrumentos de evaluación, con el apoyo de profesionales externos.

https://docs.google.com/document/d/1fvMDLMlqm_PEMWGqpZ

[Omw5bQnbXJg0s-V2J371yZ0Uk/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1mAXRul_NI7gvOljD5lQlPy4AjrUeiWvbUIVBhWfebPk/edit?usp=sharing)

Anexo 4. Instrumentos de evaluación: encuestas y entrevistas Incluye encuestas de ingreso y seguimiento, guion de entrevistas semiestructuradas y lineamientos para el desarrollo de grupos focales.

[https://docs.google.com/document/d/1mAXRul_NI7gvOljD5lQlPy](https://docs.google.com/document/d/1mAXRul_NI7gvOljD5lQlPy4AjrUeiWvbUIVBhWfebPk/edit?usp=sharing)

[4AjrUeiWvbUIVBhWfebPk/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1mAXRul_NI7gvOljD5lQlPy4AjrUeiWvbUIVBhWfebPk/edit?usp=sharing)