



Gestión con memoria: Diseño de un sistema de evaluación y seguimiento para el modelo de gestión “Paipa: Entre ruanas y almojábanas”

Autores

David Avellaneda Chávez

Leidy Belén Osorio Vásquez

Rocío Capador Riaño

Maestría en Gestión Cultural

Escuela De Ciencias Humanas

Universidad Del Rosario

2026



Gestión con memoria: Diseño de un sistema de evaluación y seguimiento para el modelo de gestión “Paipa: Entre ruanas y almojábanas”

Autores

David Avellaneda Chávez

Leidy Belén Osorio Vásquez

Rocío Capador Riaño

Directores:

Luis Enrique Izquierdo Reyes

Guillermo Alfonso Forero Medina

Opción de grado para optar al título de Magister en Gestión Cultural

Escuela De Ciencias Humanas

Universidad Del Rosario

2026

ÍNDICE

1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	9
1.1. JUSTIFICACIÓN	9
1.2. ANTECEDENTES	11
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. <i>Objetivo general:</i>	14
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	14
2. MARCO CONCEPTUAL	15
2.1. PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL Y SALVAGUARDIA:	15
2.2. EVALUACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL	17
2.3. TEORÍA DEL CAMBIO Y MARCO LÓGICO	20
3. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL FESTIVAL.....	23
3.1. ESTRUCTURA OPERATIVA Y DINÁMICA ORGANIZATIVA.....	24
3.1.1 <i>La Cadena de Valor del Modelo</i>	24
3.1.2. <i>Las Tres Estrategias y su Lógica Interna</i>	25
3.1.3 <i>Los actores y su mapa de relaciones</i>	26
3.1.4 <i>Presupuesto y fuentes de financiación como variable de sostenibilidad</i>	27
3.2. VACÍOS DE GESTIÓN Y OPORTUNIDADES DE FORTALECIMIENTO	28
3.2.1 <i>Vacíos de medición</i>	28
3.2.2 <i>Vacíos de gobernanza</i>	29
3.2.3. <i>Vacíos de Sostenibilidad</i>	30
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE DISEÑO	30
4.1. ENFOQUE METODOLÓGICO: DISEÑO PARTICIPATIVO Y TRIANGULACIÓN	32
4.2. ACTORES POR CONSULTAR Y CRITERIOS DE SELECCIÓN	33
4.2.1 <i>INSTRUMENTOS DE CONSULTA Y DIAGNÓSTICO</i>	35
4.2.2 <i>ESTRATEGIA DE ANÁLISIS E INTEGRACIÓN</i>	37
5. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO (SES).....	38
5.1. ARQUITECTURA GENERAL Y ALCANCE DEL SISTEMA	40
5.2. GESTIÓN DEL RIESGO PATRIMONIAL	41
5.2.1. <i>Dispositivo de alerta temprana: riesgos estructurales del Festival</i>	41
5.3. ESTRUCTURA DE INDICADORES PATRIMONIALES Y OPERATIVOS:	44
5.3.1. <i>Eje 1. Sostenibilidad operativa</i>	44
5.3.2. <i>Eje 2 - Impacto simbólico</i>	46
5.3.3. <i>Eje 3 - Apropiación comunitaria</i>	47
5.3.4. <i>Eje 4. Sostenibilidad económica</i>	49
5.4. PROTOCOLOS DE MONITOREO Y MEMORIA ADMINISTRATIVA	51
5.4.1 <i>Protocolo de monitoreo por momento del ciclo</i>	51
5.4.2. <i>Memoria administrativa y trazabilidad</i>	52
6. IMPLEMENTACIÓN, GOBERNANZA Y SOSTENIBILIDAD DEL SES ...	53

6.1. SEGUIMIENTO ADAPTATIVO Y USO ESTRATÉGICO DE LA INFORMACIÓN.....	54
6.2. PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y GOBERNANZA DEL SISTEMA.....	55
6.3. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y VIABILIDAD OPERATIVA	57
6.4. CALIDAD, LEGITIMIDAD Y DEVOLUCIÓN DE RESULTADO	58
7. APORTES AL MODELO DE GESTIÓN Y RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN	59
7.1. PRODUCTOS Y CONTRIBUCIONES DEL PROCESO DE DISEÑO...	59
7.2. LIMITACIONES Y PROYECCIÓN DEL SES.....	60
8. REFERENCIAS	62
9. ANEXOS	67
Anexo A.	67
Anexo B.	69
Anexo C.	71
Anexo D.	73
Anexo E.	74
Anexo F.	77
Anexo G.	79
Anexo H.	81
Anexo I.	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 La cadena de valor del modelo "Paipa, Entre Ruanas y Almojábanas"	24
Figura 2 Stakeholders de eventos municipales. Elaboración González Pinzon y Osorio Vásquez (2025)	26
Figura 3 Diagrama de capas metodológicas.....	31
Figura 4 Diagrama de la matriz de convergencia.....	38
Figura 5 Componentes del SES según vacíos	39
Figura 6 Ciclo adaptativo de cuatro momentos.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Instrumentos del SES y su complementariedad	35
Tabla 2 Dimensiones de Sostenibilidad	40
Tabla 3 Dispositivo de alerta temprana: riesgos estructurales	41
Tabla 4 Dimensión organizativa	45
Tabla 5 Dimensión Patrimonial.....	46
Tabla 6 Dimensión comunitaria	47
Tabla 7 Dimensión patrimonial/organizativa	49
Tabla 8 Protocolo de monitoreo	51

DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Durante la elaboración de este trabajo se utilizó Claude (Anthropic) como herramienta de apoyo para la organización de ideas, revisión de estilo, mejora de la redacción y discusión de alternativas de formulación textual. La herramienta no fue utilizada para generar datos, resultados, análisis o conclusiones para este proyecto. Todas las decisiones metodológicas, la interpretación de la información, la construcción de los argumentos y la versión final del texto corresponden exclusivamente a los autores, quienes asumen plena responsabilidad por el contenido presentado.

RESUMEN

El Festival de la Ruana y el Pañolón, la Almojábana y el Amasijo (FRPAA) de Paipa, Boyacá, constituye una manifestación de patrimonio cultural inmaterial que articula prácticas, saberes y expresiones representativas de la identidad local, y aunque cuenta con un modelo de gestión orientado a su salvaguardia, este no disponía de mecanismos que permitieran evaluar sus resultados ni realizar seguimiento a sus procesos. Por lo cual, el presente proyecto diseña un Sistema de Evaluación y Seguimiento (SES) que integra la Teoría del Cambio (TdC) y la Metodología de Marco Lógico (MML) desde un enfoque participativo. El proyecto incorpora dimensiones de análisis, indicadores, instrumentos de recolección de información, mecanismos de monitoreo y lineamientos de gobernanza orientados a fortalecer la gestión, sostenibilidad y capacidad de aprendizaje del festival. De esta manera, el proyecto aporta una herramienta para la toma de decisiones y la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, con posibilidades de adaptación a otros festivales patrimoniales de carácter local.

ABSTRACT

The Festival de la Ruana y el Pañolón, la Almojábana y el Amasijo (FRPAA) in Paipa, Boyacá, is an expression of intangible cultural heritage that brings together practices, knowledge, and cultural expressions representative of local identity. Although the festival has a management model aimed at safeguarding this heritage, the model lacked mechanisms for evaluating results and monitoring implementation processes. In response, this project designs an Evaluation and Monitoring System (EMS) that integrates the Theory of Change (ToC) and the Logical Framework Methodology (LFM) through a participatory approach. The proposed system includes evaluation dimensions, indicators, data collection instruments, monitoring mechanisms, and governance guidelines intended to strengthen the festival's management, sustainability, and capacity for continuous improvement. The project provides a tool to support decision-making and the safeguarding of intangible cultural heritage, with potential application in other local heritage festivals facing similar challenges.

INTRODUCCIÓN

En la gestión cultural, la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial (PCI) implica comprender si los saberes circulan, si hay relevo generacional, si la comunidad reconoce sus manifestaciones culturales como propias. ¿Cómo medir aquello? Esa pregunta, aunque parece simple, no tiene respuesta en la mayoría de los modelos de gestión de festivales patrimoniales locales; y este proyecto, precisamente, parte de esa ausencia.

El modelo de gestión “Paipa: Entre ruanas y almojábanas” (González Pinzón y Osorio Vásquez, 2025) articula con solidez las estrategias operativas para el Festival de la Ruana y el Pañolón, la Almojábana y el Amasijo de Paipa, Boyacá (de ahora en adelante FRPAA), pero carece de un sistema que permita evaluar sus efectos culturales, sociales y comunitarios.

Diseñar este sistema es el propósito central de este trabajo.

El Sistema de Evaluación y Seguimiento (de ahora en adelante SES) se construye desde la articulación de la Teoría del Cambio (de ahora en adelante TdC) y la Metodología de Marco Lógico (de ahora en adelante MML) como capas complementarias, con un enfoque participativo que garantiza su pertinencia cultural. El documento se organiza en siete capítulos: planteamiento y justificación, marco conceptual, análisis del modelo de gestión, estrategia metodológica, diseño del SES, implementación y gobernanza, además de los aportes al modelo con recomendaciones de implementación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

El Festival de la Ruana y el Pañolón, la Almojábana y el Amasijo fue creado en 1998 en Paipa, Capital Turística de Boyacá, como un atractivo turístico para denotar "el proceso de los campesinos" y su "arraigo cultural" (Secretaría de Cultura y Juventud de Paipa Boyacá, 2026). A cerca de treinta años de su creación, aún no se ha planteado la inquietud de si su propósito cultural se mantiene, o si existen los instrumentos que permitan garantizar o medir ese fin. Este capítulo presenta la gestión actual del festival al respecto, qué han hecho otros proyectos similares para construir sistemas de evaluación en contextos culturales, y finaliza con el alcance y lo que busca lograr este proyecto.

1.1.JUSTIFICACIÓN

El modelo de gestión "Paipa: Entre ruanas y almojábanas" (González Pinzón y Osorio Vásquez, 2025) sabe qué quiere lograr, pero aún no tiene forma de saber si lo está logrando. Las decisiones del festival se apoyan principalmente en indicadores de asistencia y ejecución presupuestal, dejando sin lectura lo que realmente importa en un festival patrimonial: si los saberes circulan entre generaciones, si hay jóvenes aprendiendo a tejer una ruana o a preparar un amasijo, si la comunidad siente el evento como propio y no como un evento que hay que ver cada año.

De manera cotidiana, los gestores diseñan y operan acciones culturales debido a la misma dinámica laboral, institucional y comunitaria, pero en pocas ocasiones estas experiencias son sistematizadas y, por lo tanto, el aprendizaje adquirido por la práctica no es

analizado, discutido y socializado por los mismos agentes culturales (Bustamante Lozano et. al 2016). Esa brecha entre la gestión operativa y la comprensión cultural del proceso es el problema que este proyecto busca atender.

El SES propuesto integra la TdC y la MML para leer el festival desde dos planos simultáneos: lo que ocurre y por qué ocurre. La TdC permite visualizar las relaciones entre acciones, procesos y transformaciones que no siempre son evidentes en la gestión cotidiana, mientras que la MML, al tratarse de un evento enmarcado en un Plan de Desarrollo Municipal que rinde cuentas bajo esta metodología, aporta la estructura para organizar y dar seguimiento a los objetivos, resultados e indicadores del sistema, lo que facilita su aplicación operativa. Articular estas dos herramientas permite contar con un sistema que registra, interpreta, aprende y mejora con cada edición del festival, a la vez que mide el cumplimiento de indicadores, tanto del modelo de gestión como los propios de la gestión pública de recursos.

Este enfoque se desarrolla desde una perspectiva participativa, que garantiza que los indicadores del sistema sean contruidos con los artesanos, gestores y comunidad, y no impuestos desde afuera o por la misma administración municipal, que desde los inicios del festival ha sido organizadora, ya que de no contar con esa participación, puede llegar a ser un sistema culturalmente irrelevante.

En un contexto donde las administraciones municipales cambian cada cuatro años y la memoria institucional, en materia de cultura, no siempre queda bien salvaguardada, el SES permitirá garantizar seguimiento y trazabilidad con la comunidad y los actores que sí permanecen, de manera que el festival no cambie cada cuatro años, respondiendo directamente al problema que originó el modelo de gestión de base.

1.2.ANTECEDENTES

Contar con Sistemas de Evaluación que vayan más allá de métricas cuantitativas ha sido una de las necesidades comunes de la gestión cultural. Así lo demuestran las experiencias de los siguientes seis referentes, donde en contextos distintos, aportan componentes que son insumo clave para el diseño del presente proyecto, con elementos como la construcción de indicadores o la participación de las comunidades en la lectura de resultados.

Martínez Valencia y Suárez Méndez (2024), en el sistema de evaluación y seguimiento de la Corporación Cultural Cochaviva, proyecto planteado como tesis de Maestría en Gestión Cultural de la Universidad del Rosario, organizaron la medición en cuatro ejes: administrativo, artístico, comercial y financiero, midiendo lo cualitativo mediante encuestas de satisfacción ponderadas, dirigidas tanto al público como a los integrantes de la organización, con una escala de valoración por niveles (de insuficiente a excelente) que permite considerar la percepción como insumo de análisis para la posterior toma de decisiones. Este referente permite pensar las encuestas de satisfacción previstas para las mesas de trabajo y los eventos de difusión dispuestos en el modelo de gestión "Paipa, entre Ruanas y Almojábanas" como insumo de información comparable entre ediciones.

En "¡Vive Pacífico!", proyecto de grado de Especialización en Gerencia y Gestión Cultural de la Universidad del Rosario, Perea Luna (2020) plantea una página web para difundir la gastronomía del Pacífico colombiano, donde se dispone de un sistema de seguimiento y evaluación que integra el marco lógico con herramientas de planeación de proyectos. A partir de los objetivos específicos del proyecto se derivan indicadores de gestión formulados de manera cuantificable, complementados por un segundo grupo de indicadores de control que monitorea la audiencia apoyándose en *Google Analytics*. Más allá de esta

referencia cuantitativa, el autor insiste en visibilizar, difundir y socializar las historias que hay detrás de las recetas, lo que constituye un referente valioso para el presente proyecto: el registrar los significados asociados a prácticas como la elaboración de almojábanas y amasijos, el hilado a mano, o la presencia de muestras artísticas de la región, permite enriquecer la memoria y el sentido del evento mientras se monitorea su realización.

Por su parte, Lagos, Prada y Flórez (2025) propusieron en *Partitura Viva*, su trabajo de grado de la Maestría en Gestión Cultural de la Universidad del Rosario, un sistema de evaluación y seguimiento estructurado en tres dimensiones interdependientes —operativa, financiera y sociocultural— con un enfoque participativo en el que, siguiendo la evaluación de cuarta generación (Guba y Lincoln, 1989), la comunidad participa como co-intérprete del proceso. Este referente orienta el diseño del presente SES al organizar la batería de indicadores bajo dimensiones integradoras y al posicionar a la comunidad paipana como agente activo en la valoración de sus propias manifestaciones.

Cubillos Molina (2023), al diseñar un sistema de evaluación y seguimiento para el proyecto AMARTE de neuroartes y emociones en primera infancia, combinó los modelos de evaluación CIPP (Contexto, Insumo, Proceso y Producto) y de Marco Lógico, articulando la mirada sobre el entorno y los procesos con la lógica vertical de objetivos. Con esa integración propuso una batería de indicadores diferenciados por tipo y un manual de alertas tipo semáforo que, mediante una parametrización en rojo, amarillo y verde, permite identificar desviaciones respecto a lo planeado, activando acciones correctivas oportunas para la toma de decisiones. Esta referencia constituye antecedente pertinente para el presente proyecto, ya que comparte la base metodológica del Marco Lógico como estructura para la planificación y el seguimiento.

Desde una perspectiva crítica, Gisbert Gracia, Rius-Ulldemolins y Hernández i Martí (2019) estudiaron tres festividades españolas (los Moros i Cristians de Alcoi, las Fallas de València y la Patum de Berga) evidenciando que estas fiestas son espacios donde se disputa el poder cultural y el poder social, ya que las costumbres tradicionales chocan con los esfuerzos por hacerlas más inclusivas e igualitarias. Su estudio evalúa diferentes estrategias, donde termina evidenciándose que la organización de estos eventos debe considerar negociación política entre los actores, quienes tienen diferentes intereses. Como antecedente, contribuye en la medida que valida la importancia de articular mecanismos de participación ciudadana y gobernanza, que permitan a las comunidades , y demás actores involucrados, incidir en la preservación y el desarrollo de sus manifestaciones culturales.

Finalmente, el *National Endowment for the Arts* (2021), en el marco de su programa *Our Town* de creación de lugar a través del arte, mostró cómo articular la Teoría del Cambio y los modelos lógicos para explicar la relación entre las acciones culturales y sus impactos económicos, físicos y sociales en el territorio. El "por qué" de las transformaciones esperadas lo da la Teoría del Cambio, mientras el modelo lógico detalla cómo las actividades conducen a productos y resultados específicos. Como referente al presente proyecto brinda un aporte metodológico al diseño de cadenas de valor, vinculando acciones e impactos culturales.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general:

Diseñar un Sistema de Evaluación y Seguimiento (SES) para el modelo de gestión Paipa: Entre Ruanas y Almojábanas, orientado a la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial.

1.3.2. Objetivos específicos

Definir la estructura lógica del Sistema de Evaluación y Seguimiento (SES) mediante la identificación de relaciones entre acciones, resultados e impactos asociados a la salvaguardia del patrimonio cultural.

Diseñar el esquema e instrumentos de recolección de información cualitativa y cuantitativa para el monitoreo de las manifestaciones culturales vinculadas al festival.

Establecer un protocolo de gobernanza y rendición de cuentas para la implementación y sostenibilidad del sistema de evaluación en el tiempo

Validar la pertinencia del Sistema de Evaluación y Seguimiento mediante la revisión con actores clave vinculados al festival y al proceso de salvaguardia.

2. MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual expone los referentes teóricos que fundamentan el diseño del Sistema de Evaluación y Seguimiento (SES) del Festival de la Ruana y el Pañolón, la Almojábana y el Amasijo (FRPAA), articulando conceptos clave sobre patrimonio cultural inmaterial, evaluación en gestión cultural y la integración entre la Metodología de Marco Lógico (MML) y la Teoría del Cambio (TdC).

El propósito es comprender los festivales patrimoniales como procesos culturales vivos que implican acciones cualitativas de transmisión, participación y transformación, mientras, atendiendo las metodologías tradicionales, se toman datos cuantitativos que los orientan también.

2.1.PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL Y SALVAGUARDIA:

El patrimonio cultural inmaterial (PCI) es un proceso vivo que se construye en la práctica cotidiana, en la transmisión de saberes y en su recreación constante, por lo que su existencia no puede entenderse como algo fijo o estático. En este sentido, la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de la UNESCO (2003) lo define como el conjunto de prácticas, representaciones, expresiones, conocimientos y saberes, junto con los objetos y espacios culturales asociados, que las comunidades reconocen como parte de su patrimonio.

Esa condición dinámica es clave porque cambia la forma en que se entiende su gestión; conservar implica fijar algo tal como está, mientras que salvaguardar, según la UNESCO (2003), significa crear condiciones para que esas prácticas sigan vivas, se transformen y se transmitan entre generaciones. Kurin (2004) complementa esta idea al señalar que la salvaguardia incluye procesos como la investigación, la documentación, la educación y el reconocimiento institucional, todos orientados a sostener las prácticas culturales en el tiempo.

Lo anterior da luces para el Festival de la Ruana y el Pañolón, la Almojábana y el Amasijo (FRPAA), en la medida que define qué debe atender el Sistema de Evaluación y Seguimiento (SES), comprendiendo si existen condiciones reales para que los saberes sigan circulando y pasando de generación en generación, a la vez que se toman en cuenta las cifras de asistencia y participación.

En el FRPAA, las prácticas como el hilado manual de la lana, el tejido de ruanas y pañolones y la preparación de la gastronomía tradicional regional hacen parte de los ámbitos del patrimonio cultural inmaterial reconocidos por la UNESCO (2003) y ratificados en Colombia mediante la Ley 1037 de 2006. Este tipo de prácticas no depende únicamente de que el festival ocurra cada año, sino de que existan condiciones reales para su transmisión, como tiempo, reconocimiento y personas interesadas en aprender; allí radica la diferencia entre un festival que solo celebra un patrimonio y uno que realmente lo salvaguarda.

Además, salvaguardar el PCI exige formas de gestión que puedan entender y relacionar lo simbólico, lo relacional e intergeneracional, lo cual no siempre aparece en los reportes tradicionales de seguimiento (Mariscal Orozco, 2015). En los contextos latinoamericanos, estas dinámicas entre portadores, comunidad y territorio son el eje, pero muchas veces se invisibilizan si tan solo se usan herramientas de medición convencional, es ahí

donde surge la necesidad de un SES, como un sistema capaz de registrar también esas dimensiones más intangibles y cualitativas del proceso.

Finalmente, la discusión sobre el patrimonio también ha mostrado que no siempre es claro quién define qué cuenta como patrimonio: Smith (2006) plantea que suele imponerse un “discurso patrimonial autorizado” que privilegia la mirada institucional sobre la de las comunidades; en el caso de Paipa, esto se ve cuando las decisiones del festival se toman solo desde la administración municipal sin una participación real de artesanos y sabedores (González Pinzón y Osorio Vásquez, 2025). Por eso, el SES propone una mirada donde la voz de quienes viven y hacen el patrimonio lo consideren como tal, y adicional, sean parte central del cómo se evalúa y se entiende, en el marco del FRPAA.

2.2.EVALUACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL

Durante décadas, los sistemas de seguimiento en proyectos culturales han adoptado los instrumentos diseñados para programas de otro tipo, como de desarrollo social o infraestructura pública, donde funcionan perfectamente los indicadores cuantitativos, metas de cobertura y/o porcentajes de ejecución presupuestal, que alineado con lógicas de gestión administrativa, termina privilegiando lo que es fácil de medir, pero no necesariamente lo que es relevante para proyectos culturales como los festivales patrimoniales, sobre los que se puede registrar la actividad, pero no es posible comprender su sentido cultural ni sus efectos reales en la vida comunitaria.

En consecuencia, la evaluación suele reducirse a cifras de asistencia o número de actividades realizadas. Sin embargo, como indica Roselló Cerezuela (2018), una cifra de

asistencia por sí sola no explica el éxito o el fracaso de un proyecto cultural, ya que solo cobra sentido cuando se contrasta con los objetivos que lo originaron, lo complementan, Planas Lladó y Soler Masó (2012) quienes señalan que este tipo de medición responde más al consumo cultural, pero no tan útil si lo que se busca es analizar la complejidad y la globalidad de dinámicas culturales de los territorios, donde para tal fin, deben existir instrumentos cualitativos que permitan llevar a buen término los objetivos planteados.

Si bien existen propuestas como la de Coll-Serrano et al. (2013), que desarrollan un sistema de indicadores para la gestión sostenible del patrimonio cultural que se basa en un consenso de expertos, su enfoque se mantiene principalmente en la construcción de métricas estándar. Aquí es donde encontramos una limitante, ya que, al no incorporar de forma explícita conceptos como la Teoría del Cambio, ni herramientas de gobernanza participativa o enfoques cualitativos, el SES sólo logra describir resultados que responden el cuánto de cada actividad, pero no amplían en procesos, no responden a por qué ocurrió ni qué condiciones lo hicieron posible.

Cuando el SES se construye únicamente desde indicadores cerrados, hace que se reduzca la complejidad de los procesos culturales a variables cuantificables, lo que en un festival patrimonial como el FRPAA puede llevar a interpretaciones engañosas; por ejemplo, asumir que un aumento en la asistencia signifique un fortalecimiento del patrimonio, cuando en realidad puede ser causa del relevo generacional o que responda a la pérdida progresiva de espacios de transmisión de saberes. Entonces, la evaluación terminaría describiendo la visibilidad del evento, pero no necesariamente su sostenibilidad cultural.

Esta limitación no es menor, porque cuando la evaluación no incluye los conceptos cuantitativos ni una mirada participativa, el sistema solo describe lo que ocurrió, pero no comprende por qué ocurrió ni qué significa para el futuro del proceso cultural. En un festival

patrimonial esto es especialmente delicado, ya que los riesgos no siempre se ven en los números, también en lo que deja de suceder, como la disminución del aprendizaje intergeneracional o el debilitamiento de la participación de los portadores de saber.

Además, al no incluir la voz de los actores en la construcción de la evaluación, se pierde la interpretación del sentido del proceso, ya que no es lo mismo medir participación desde un formato institucional que entender cómo la comunidad vive esa participación, qué la motiva o qué la está debilitando. Esa diferencia es clave porque define si la evaluación sirve solo para reportar datos o si realmente ayuda a tomar decisiones sobre la continuidad del proceso cultural.

Frente a este modelo predominantemente técnico, la evaluación en gestión cultural ha evolucionado hacia enfoques orientado al aprendizaje y la toma de decisiones. Roselló Cerezuela (2018) plantea que la evaluación sólo adquiere sentido cuando se integra al ciclo de gestión del proyecto, permitiendo retroalimentar decisiones y ajustar su implementación, sin la cual, la evaluación se convierte en un ejercicio que produce información sin incidencia real.

En la misma línea, el modelo CIPP propuesto por Stufflebeam y Shinkfield (2007) refuerza la idea de que la evaluación debe estar al servicio de quienes toman decisiones dentro del proceso y no funcionar únicamente como un mecanismo externo de control, lo que implica entender la evaluación como una herramienta continua de gestión y no como un informe final aislado del proceso.

A partir de esto, se pueden identificar tres ideas centrales, así: En primer lugar, la evaluación cultural no puede reducirse a indicadores cuantitativos, ya que estos no capturan la complejidad de los procesos patrimoniales. En segundo lugar, los modelos tradicionales de medición, aunque útiles en términos administrativos, resultan insuficientes para comprender dinámicas de apropiación, transmisión y participación. En tercer lugar, la evaluación sólo

tiene valor real cuando se integra al proceso de gestión como una herramienta de aprendizaje colectivo y no únicamente como un sistema de control.

La perspectiva de evaluación participativa profundiza este cambio de enfoque. Cousins y Chouinard (2012) sostienen que los sistemas contruidos con los actores, y no únicamente para ellos, generan mayor apropiación de los resultados y aumentan la probabilidad de que la información producida incida en la toma de decisiones. En el caso del FRPAA, donde los artesanos y portadores de saberes no son sólo objeto de evaluación sino también sujetos centrales del proceso cultural, esta perspectiva se configura estructural, definiendo la legitimidad misma del sistema de evaluación propuesto.

2.3.TEORÍA DEL CAMBIO Y MARCO LÓGICO

El presente diseño del Sistema de Evaluación y Seguimiento (SES) articula dos marcos metodológicos que, usados de manera aislada, resultan insuficientes para comprender la complejidad del FRPAA: el Marco Lógico (MML) y la Teoría del Cambio (TdC). Esta articulación se mueve entre la forma más estructurada de planear que usa el Estado y otra más flexible que intenta entender mejor cómo funcionan realmente los procesos culturales.

En términos generales, el Marco Lógico constituye uno de los enfoques más extendidos en la planificación por resultados a nivel internacional. Su estructura organiza la intervención en una cadena causal que conecta insumos, actividades, productos, resultados, propósito y fin, lo que permite ordenar la acción pública y establecer indicadores verificables para el seguimiento de proyectos.

En Colombia, este enfoque se institucionaliza a través de la Metodología General Ajustada (MGA), desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), que funciona como el instrumento oficial para la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de inversión pública. Esto implica que cualquier proyecto financiado con recursos del Estado debe ajustarse a esta lógica de planeación, lo que en la práctica convierte al MML en la base estructural de la gestión pública en los niveles nacional y municipal.

Su principal aporte es que permite hacer explícitos los objetivos de la intervención y establecer mecanismos de verificación de su cumplimiento, lo que resulta clave en contextos donde la administración de recursos públicos exige trazabilidad y control. En el caso del FRPAA, esto se vuelve relevante, ya que el festival se encuentra vinculado a la gestión cultural municipal y depende en gran medida de financiación pública.

Sin embargo, aunque la MML permite ordenar la intervención y verificar resultados, no explica los mecanismos sociales y culturales que producen dichos resultados, es decir, responde al *que se logró*, pero no al *cómo* ni al *por qué se logró*. Así, si aumenta la participación de jóvenes artesanos entre una edición y otra, el sistema registra el cambio, pero no permite comprender si este responde a procesos de transmisión de saberes, a incentivos económicos o a dinámicas culturales más profundas o incluso más masivas y actuales.

Esta limitante se hace más evidente en la implementación institucional en Colombia a través de la MGA del DNP, ya que el énfasis en la estandarización y la medición de resultados fortalece la gestión por metas, pero reduce la capacidad de evidenciar y leer dimensiones cualitativas, relacionales y simbólicas propias de los procesos culturales.

Es así como la Teoría del Cambio (TdC) aparece como un segundo nivel de análisis que complementa el enfoque anterior. Desde una perspectiva conceptual, Rogers (2014) la define como una explicación de cómo y por qué se espera que un conjunto de acciones genere

transformaciones en un contexto específico. El Marco Lógico describe resultados mientras la TdC explicita los supuestos que sostienen la intervención.

Funnell y Rogers (2011) amplían esta idea al señalar que la TdC funciona como una herramienta dinámica que permite anticipar fallas en las causales de los resultados, permite identificar condiciones necesarias para el cambio y ajustar la intervención según el contexto. Esto brinda una lógica menos lineal y más contextual, donde el cambio se evidencia como un proceso condicionado por actores, relaciones y entornos.

En el caso del SES del FRPAA, la TdC permite identificar los supuestos que el Marco Lógico deja implícitos, especialmente aquellos relacionados con la continuidad de los saberes, el relevo generacional y la sostenibilidad de las prácticas culturales, esto convierte riesgos estructurales del festival en elementos observables dentro del sistema de seguimiento, en lugar de variables invisibles dentro de la gestión.

Ahora bien, la articulación entre estos dos marcos genera una consecuencia metodológica clave: la evaluación no puede limitarse a indicadores cuantitativos aislados. Meyer et al. (2022) señalan que la construcción de teorías del cambio con participación de los actores mejora la pertinencia de las intervenciones, al incorporar dinámicas sistémicas que los indicadores tradicionales no logran captar. En contraste, Leisher et al. (2024) advierten que los sistemas de monitoreo que no integran componentes cualitativos tienden a simplificar excesivamente los procesos sociales, reduciendo su capacidad explicativa.

De la distancia entre estos dos conceptos se desprende una necesidad central del SES: combinar la medición de resultados con la comprensión de sus condiciones de producción. Esto implica que cada indicador cuantitativo debe estar acompañado por una dimensión cualitativa que le otorgue contexto y sentido, permitiendo entender cuántos participan, cómo participan y bajo qué condiciones lo hacen.

Meyer et al. (2022) destacan que cuando la Teoría del Cambio se construye de manera participativa, aumenta la legitimidad del sistema y su capacidad de adaptación frente a cambios no previstos. Esto es especialmente relevante en el FRPAA, ya que sus dinámicas no pueden definirse exclusivamente desde la administración municipal o desde el equipo técnico, requieren, y deben incorporar la experiencia de los portadores de saber, los artesanos y los actores institucionales que sostienen el festival en la práctica.

En ese sentido, la articulación entre MML y TdC se adopta como una forma de entender la gestión cultural, como un proceso de planificación por resultados en el nivel macro, pero también como una lectura situada y participativa de los procesos culturales en el nivel micro.

3. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL FESTIVAL

El modelo de gestión "Paipa, Entre Ruanas y Almojábanas" está estructurado con la MML, articulando tres estrategias (política, educativa y de comunicaciones) orientadas a preservar, documentar y transmitir las manifestaciones culturales del FRPAA (González Pinzón y Osorio Vásquez, 2025). En su estado actual, el modelo no incluye un sistema formal de evaluación y seguimiento que permita verificar el cumplimiento de sus objetivos ni garantizar su sostenibilidad ante los cambios de administración o contexto.

Para diseñar el SES se requiere revisar el modelo de gestión inicial con su cadena de valor, sus supuestos de cambio, sus actores y sus fuentes de verificación (Ortegón et al., 2015), de manera que se puedan articular indicadores que permitan verificar la relación entre las intervenciones del modelo y los cambios culturales esperados (Rogers, 2014). Este análisis

no pretende reformular el modelo original, juzgar su pertinencia o realizarle cambios a profundidad, por el contrario, hace parte del ejercicio funcional orientado al diseño, que identifica los elementos sobre los cuales se construye el SES (Stufflebeam y Shinkfield, 2007).

3.1. ESTRUCTURA OPERATIVA Y DINÁMICA ORGANIZATIVA

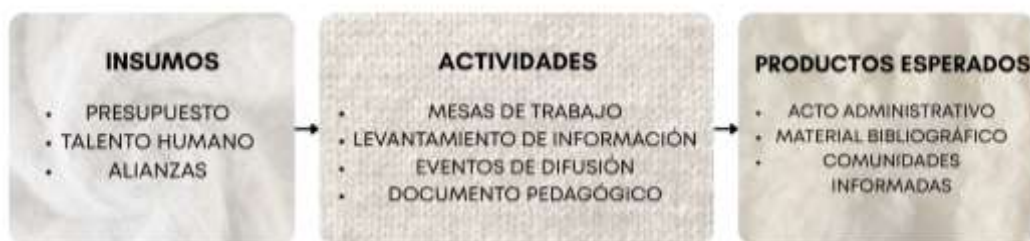
El análisis de la estructura operativa del modelo parte de cuatro elementos: la cadena de valor, las estrategias y su lógica interna, el mapa de actores y la estructura de financiación. Cada uno revela tanto lo que el modelo hace bien como lo que puede estar pendiente, y en esa tensión aparecen los insumos concretos para el diseño del SES.

3.1.1 La Cadena de Valor del Modelo

En términos de Marco Lógico, el modelo de gestión "Paipa, Entre Ruanas y Almojábanas" articula tres niveles claramente diferenciados (Ortegón et al., 2015) resumidos en la siguiente figura.

Figura 1

La cadena de valor del modelo "Paipa, Entre Ruanas y Almojábanas"



Nota. Elaboración propia con base en González Pinzón y Osorio Vásquez (2025).

En cuanto a los insumos, el modelo contempla un presupuesto de \$68.924.080, representado en talento humano de la Secretaría de Cultura y Juventud, alianzas interinstitucionales, convenios e inversión privada. Como actividades, plantea 18 mesas de trabajo y participación territorial para levantamiento de información primaria, más eventos de difusión en bibliotecas e instituciones educativas. Como productos, 1.000 ejemplares de material bibliográfico pedagógico, un acto administrativo y un número de personas informadas (González Pinzón y Osorio Vásquez, 2025).

Con esa misma precisión no se identifican resultados ni impactos, pues no se han definido en términos medibles ni verificables, lo que constituye el primer vacío estructural a atender por el SES.

3.1.2. Las Tres Estrategias y su Lógica Interna

Las tres estrategias del modelo (política, educativa y de comunicaciones) operan en secuencia lógica, siguiendo la cadena causal propia de la MML (Ortegón et al., 2015): la estrategia política genera el marco normativo que legitima y sostiene las otras dos, la educativa produce el conocimiento documentado y la de comunicaciones lo difunde.

El problema es que esa secuencia descansa en supuestos que el modelo no nombra ni monitorea. ¿Y si la administración municipal no aprueba el acto administrativo? ¿y si los

sabedores locales no participan en las mesas? ¿y si la inversión privada no se materializa?

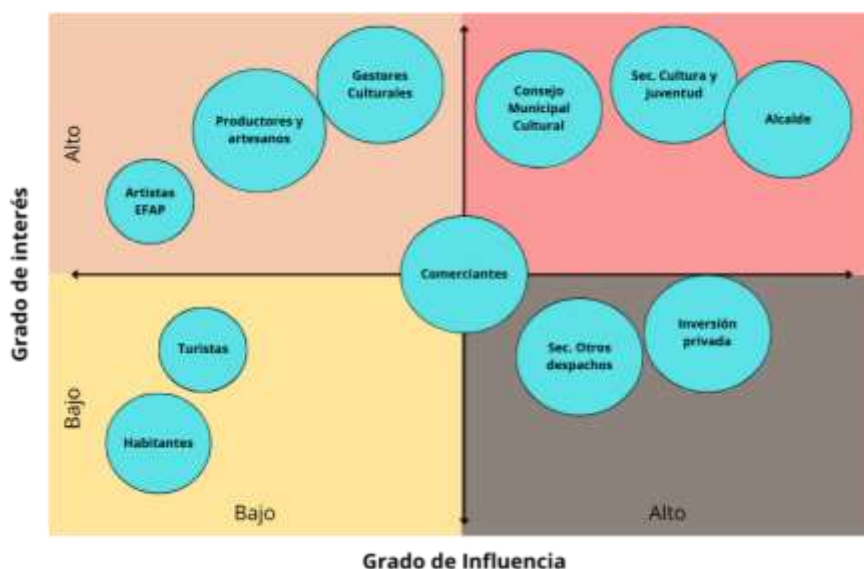
Según la Teoría del Cambio (Rogers, 2014), todos estos supuestos deben hacerse explícitos y monitorearse como variables de riesgo, porque si la estrategia política no avanza, las otras dos pierden su sustento institucional. Aquí se encuentra el segundo elemento que el SES deberá monitorear.

3.1.3 Los actores y su mapa de relaciones

El modelo identifica a sus actores clasificados por grado de interés e influencia, ubicando a la Secretaría de Cultura y Juventud y al alcalde municipal como actores de alta influencia e interés (González Pinzón y Osorio Vásquez, 2025).

Figura 2

Stakeholders de eventos municipales. Elaboración González Pinzon y Osorio Vásquez (2025)



Nota: Tomado de Paipa: entre ruanas y almojábanas (p. 18), por Y. J. González Pinzón y L. B. Osorio Vásquez, 2025, Universidad del Rosario.

Sin embargo, el diagrama no formaliza los roles específicos de cada actor frente a cada estrategia, ni define mecanismos de rendición de cuentas o toma de decisiones compartida (Whittingham Munévar, 2011).

El no formalizar esos roles y el cómo se relacionan, continúa dejando la responsabilidad original del evento sobre la administración municipal, y por ende, reitera el riesgo de la dependencia institucional que implica someterse a las voluntades de cada cuatro años: uno de los principales problemas identificados en el modelo de gestión. Por esta razón, es el tercer elemento que el SES deberá atender.

3.1.4 Presupuesto y fuentes de financiación como variable de sostenibilidad

El modelo, como se mencionó anteriormente, contempla un presupuesto de \$68.924.080 con cuatro fuentes: presupuesto municipal, inversión privada, convenios y gestión (González Pinzón y Osorio Vásquez, 2025). La combinación de fuentes públicas y privadas reduce la dependencia exclusiva del presupuesto municipal y fortalece la viabilidad del modelo. Sin embargo, los recursos de inversión privada y gestión, no están contractualmente garantizados en el momento de la formulación, lo que genera una variable de incertidumbre financiera que podría comprometer la ejecución de algunas de las actividades planteadas. Incluir indicadores de seguimiento financiero que permitan monitorear la materialización de cada fuente en relación con el avance de las actividades, será el cuarto elemento por atender en el presente Sistema de Evaluación y Seguimiento.

3.2. VACÍOS DE GESTIÓN Y OPORTUNIDADES DE FORTALECIMIENTO

Los cuatro elementos o vacíos identificados en la sección anterior, desde una perspectiva de evaluación orientada al mejoramiento, pueden entenderse como oportunidades de ajuste en etapas posteriores del ciclo de gestión (Stufflebeam y Shinkfield, 2007).

Para trabajarlos, con miras a orientar el diseño del SES, serán reagrupados en tres aspectos: vacíos de medición, vacíos de gobernanza y vacíos de sostenibilidad. Para cada uno se identifica tanto lo que falta, como la oportunidad de fortalecimiento que se deriva de ello, lo que constituye la base directa del sistema que aquí se propone.

3.2.1 Vacíos de medición

Como se ha mencionado, el modelo de gestión aun no cuenta con las herramientas que le permitan identificar si los resultados de sus objetivos planteados corresponden con los esperados. Lo anterior se evidencia, por ejemplo, en indicadores como el acto administrativo, la participación de sabedores en las mesas o la materialización de la inversión privada, que parten de supuestos. ¿Y si el alcalde no está de acuerdo con el acto administrativo, o el concejo municipal no lo aprueba? ¿y si los sabedores no asisten a las mesas planteadas como indicador? ¿y si la inversión privada nunca aparece? Preguntas como estas, y otros supuestos, no son nombrados ni monitoreados como variables de riesgo (Rogers, 2014), por lo que aprender de las fallas, o saber cómo actuar ante los cambios, no sería posible. Al respecto, contar con indicadores de resultado e impacto, según Pablo Rodríguez y Esteban Tapella (2018), permite generar aprendizajes sistemáticos donde los actores mismos se apropian de los hallazgos para sus procesos de mejora.

Para el presente SES, este vacío será abordado con dos dispositivos: una matriz de indicadores de resultado e impacto, y una matriz de supuestos y riesgos verificables (ver Anexo H), que permitan monitorear lo que el modelo hace y los cambios que produce.

3.2.2 Vacíos de gobernanza

El modelo de gestión “Paipa, entre ruanas y almojábanas” identifica sus actores por niveles de influencia e interés, sin dejar en claro cómo se relacionan entre ellos o su rol en la toma de decisiones. Desde la gobernanza, esa formalización es condición para garantizar procesos efectivos de coordinación, en la medida en que supone líneas claras de delimitación y delegación de responsabilidades, además de sistemas de evaluación sobre las tareas asignadas (Whittingham Munévar, 2011). Para el caso del FRPAA, la ausencia de esas líneas claras de delegación de responsabilidades supone la total dependencia de administración municipal en materia de toma de decisiones, es decir, puede llegar a no corregirse uno de los primeros problemas planteados en el modelo de gestión: cambios de voluntades cada cuatro años.

Este vacío afecta también la participación ciudadana, entendida como la posibilidad real de la comunidad de incidir en la toma de decisiones a través de mecanismos legítimos (Whittingham Munévar, 2011). Sin mecanismos formales que garanticen esa participación, la comunidad paipana queda como beneficiaria pasiva del festival en lugar de ser agente activo de su preservación, debilitando la legitimidad cultural del proceso.

El SES atiende este vacío incorporando indicadores sobre la activación del Consejo Municipal de Cultura, la distribución efectiva de responsabilidades entre actores y el nivel de participación ciudadana en cada etapa del festival, haciendo de la gobernanza una dimensión medible y mejorable (DNP, 2018).

3.2.3. Vacíos de Sostenibilidad

El vacío de sostenibilidad tiene dos dimensiones: la financiera, donde algunas fuentes de financiación del modelo no están garantizadas en el momento de la formulación, lo que genera incertidumbre que podría comprometer la ejecución de actividades específicas; y la cultural, donde el modelo no expone mecanismos para la transmisión intergeneracional de las manifestaciones identificadas (la hilandería, la gastronomía tradicional, los oficios artesanales), teniendo en cuenta que la salvaguardia del PCI depende precisamente de la protección y revitalización de los conocimientos que les dan continuidad (Moreira et al., 2023).

Combinadas, estas dos ausencias generan doble riesgo: por una parte, el modelo podría llegar a perder financiación en algún período de gobierno, y por otra, las manifestaciones culturales podrían debilitarse con los años, sin que ninguno de los dos procesos tenga seguimiento. El SES atiende este vacío incorporando indicadores de seguimiento financiero e indicadores de sostenibilidad cultural que permitan monitorear la transmisión, práctica y vigencia de las manifestaciones entre ediciones (Moreira et al., 2023).

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE DISEÑO

El SES se construye desde una organización por capas complementarias. La primera capa es de carácter conceptual, en la que la TdC organiza la lógica del proceso cultural del festival identificando las relaciones entre acciones, resultados y transformaciones, mientras hace explícitos los supuestos que sostienen la posibilidad de salvaguardia del patrimonio inmaterial. La segunda capa es operativa, ya que esa lógica se traduce, a través de la MML, en

indicadores que articulan aspectos de gestión, desarrollo del festival y transformación cultural, junto a herramientas de recolección pensadas para registrar datos mientras recoge significados y valoraciones. La tercera capa es de validación social, pues el sistema se pone en diálogo con portadores de tradición, gestores culturales y actores institucionales para ajustarse a las dinámicas reales del contexto y garantizar su pertinencia cultural.

El SES, capaz de actualizar progresivamente sus indicadores según los cambios del contexto y los aprendizajes de cada edición del festival, se concibe como un sistema abierto y de uso continuo. Los instrumentos y dimensiones de análisis que se desarrollan en este capítulo están diseñados para alimentar las tres dimensiones del SES del capítulo 5 (patrimonial, organizativa y comunitaria), garantizando que ninguna quede sin sustento.

Figura 3

Diagrama de capas metodológicas



Nota: Elaboración propia.

4.1.ENFOQUE METODOLÓGICO: DISEÑO PARTICIPATIVO Y TRIANGULACIÓN

El diseño del SES se apoya en la integración de diferentes fuentes de información para comprender el desarrollo de FRPAA desde sus tres dimensiones: patrimonial, organizacional y comunitaria. Durante la formulación de este proyecto, se identificó que las técnicas de recolección no permitían dar cuenta de los distintos procesos por sí mismas, y por ello se optó por la triangulación como estrategia metodológica para contrastar la información obtenida por cada fuente. De esta manera, se utilizan las siguientes técnicas: a.) la entrevista semiestructurada, orientada a recoger las percepciones de los portadores de tradición, gestores culturales, comerciantes y otros actores. b.) la observación no participante, que permite registrar las prácticas, dinámicas e interacciones. c.) la revisión documental, que aporta información de antecedentes, procesos organizativos y mecanismos de gestión implementados en versiones anteriores del festival. d.) las encuestas de percepción a visitantes y pobladores del municipio, incorporando una mirada complementaria sobre la experiencia en el evento y la valoración de los asistentes y de aquel que no está directamente involucrado.

Por lo anterior, el sistema articula la TdC y la MML en capas complementarias (ver Figura 3.) donde la TdC ayuda a entender por qué ocurren las transformaciones culturales, mientras que la MML organiza el sistema en indicadores, metas y medios de verificación. Se eligió esta combinación sobre otras opciones metodológicas ya que es la que permite medir de forma simultánea lo que ocurre en el festival y su sentido cultural al mismo tiempo.

Cantar et al. (2024) indican que los sistemas de indicadores muy orientados a lo cuantitativo tienen dificultades para capturar las valoraciones y percepciones que sostienen el patrimonio cultural, precisamente porque no son fáciles de medir. También Planas Lladó y

Soler Masó (2011) indican que incorporar la dimensión cualitativa no es un complemento opcional sino la condición para que el sistema pueda leer lo que realmente pasa en el festival.

4.2. ACTORES POR CONSULTAR Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

En el diseño del SES es necesario contar con actores que puedan aportar distintas perspectivas del festival, sobre lo económico, lo organizacional, lo patrimonial y la sostenibilidad cultural, que permitan medir lo que requiere para cumplir con los objetivos en cada edición. Por ello, se identificaron cinco grupos cuya consulta se prevé realizar en dos momentos del proceso, cuyos criterios de selección se presentan a continuación.

Los artesanos y portadores de saber (tejedores de ruana y pañolón, preparadores de almojábana y amasijo) son el núcleo central del SES, porque en ellos reside el conocimiento del oficio, saben cuántas prácticas se están perdiendo, qué condiciones permiten que un joven aprenda y que hace que el festival pierda o tenga sentido cultural. Por ello, en este proyecto ellos harán parte de la constitución del SES desde una mirada totalmente participativa. Esto, en línea con lo planteado por Cousins y Chouinard (2012) y Meyer et al. (2022), quienes señalan que los sistemas contruidos por los actores generan mayor apropiación de los resultados y mayor probabilidad de que la información incida en las decisiones.

Además, se identificaron cuatro grupos que aportarán a los niveles organizativo, económico, técnico y social al festival. El primero es el grupo de gestores culturales, quienes se seleccionarán porque conocen cómo se toman las decisiones del festival, qué obstáculos operativos afectan su realización y cómo ha cambiado su orientación a lo largo del tiempo. El segundo son los especialistas en patrimonio cultural y evaluación, quienes ofrecen una mirada analítica que permite contrastar el diseño del SES con referentes teóricos del campo cultural y

patrimonial. El tercero son los comerciantes y la empresa privada, quienes se seleccionaron porque tienen una incidencia económica directa con el festival, ya que aportan recursos a través de patrocinios, convenios e inversión directa, se benefician económicamente por sus ventas y convenios empresariales y comerciales, y su participación contribuye a sostener financieramente el evento edición tras edición. Por último, el cuarto grupo son los visitantes y pobladores de Paipa que no están vinculados con el festival. Este grupo particularmente puede dar un punto de vista distinto, porque al no estar vinculado directamente con la organización del festival, pueden indicar qué tanto representa la cultura paipana. En el caso de los habitantes del municipio, si lo siente como parte de su identidad; en el caso de los visitantes, su percepción sobre el festival en general, y si su experiencia en el festival les generó una conexión real con la cultura del municipio.

Una vez identificados los actores y sus aportes al sistema, se contempla que estos tengan roles específicos que aporten a la construcción del SES y a su posterior implementación. En el caso de los artesanos se incluirán ocho artesanos, que incluyen tanto tejedores como preparadores de amasijos, con distintos niveles de trayectoria, que ayuden a contrastar memorias construidas en momentos diferentes; tres gestores que tendrán perfiles de coordinación institucional y roles operativos; dos especialistas en patrimonio cultural y evaluación; entre los comerciantes y el sector privado, se incluirán por lo menos cinco o seis (aunque depende de la gestión de convocatoria del sector) quienes aporten económicamente al festival, apoyando con la venta de productos, servicios y patrocinios; y por último entre veinticinco o treinta visitantes y habitantes, quienes, por medio de su percepción, permitirán aplicar cambios para la mejora continua del evento. Quizá algunos grupos (como nuevas generaciones o población apartadas) no entren en la organización del festival, pero a medida que se aplique y se hagan mejoras se podrán incluir.

La validación del SES se realizará en dos momentos. El primero ocurrirá durante la consulta con los actores, donde el bloque C de las entrevistas pondrá a prueba los indicadores, convirtiendo ese espacio simultáneo de recolección y validación. El segundo ocurrirá al cierre del proceso, con una sesión de retroalimentación con representantes de los cinco grupos, donde se presentará el sistema completo y se recogerán ajustes antes de su formalización.

Tabla 1

Instrumentos del SES y su complementariedad

Instrumento	Dimensión que captura	Par Complementario
Entrevista Artesanos Gestores - expertos	Significados, trayectorias, dimensión simbólica	Entrevistas comerciantes
Entrevista Comerciantes y actores privados	Sostenibilidad económica - motivaciones privadas	Entrevista artesanos
Encuesta a visitantes Percepción social amplia	Lo que se declara valorar - datos comparables	Ficha de observación
Ficha de Observación No participante	Lo que efectivamente ocurre - comportamiento real	Encuesta a visitantes
Análisis documental y matriz de actores	Memoria institucional - arquitectura de poder	Línea de tiempo participativa
Línea de tiempo participativa	Memoria- hilos comunitarios	Análisis documental

Nota: Elaboración Propia

4.2.1 Instrumentos de consulta y diagnóstico

Para recoger la información que el SES necesita, se diseñó un paquete de siete instrumentos que se complementan entre sí; cada uno captura una dimensión del festival que otros no pueden alcanzar. Los instrumentos cualitativos tienen preguntas abiertas para no limitar la expresión de cada actor, y solo se usan preguntas cerradas donde se necesitan datos comparables entre ediciones.

Se implementarán entrevistas semiestructuradas que recogerán las percepciones, experiencias y memorias de los actores sobre el festival de una forma flexible. Se realizarán dos guiones, uno para portadores, gestores, y especialistas(ver Anexo A), y otro para el grupo económico (Ver Anexo B). Cada uno tiene un guion distinto, ya que con el primero se busca recoger información sobre identidad y saber, y para los segundos sobre intercambio económico.

La encuesta a visitantes y la ficha de observación no participante (ver Anexos C y E) son instrumentos que se complementan; la encuesta captura lo que las personas dicen que valoran, y la observación registra lo que ocurre durante el festival; al momento de analizar, si coinciden, refuerzan los hallazgos; si hay divergencia, generan preguntas que el SES debe responder para mejorar las ediciones futuras. En la ficha de observación, el encargado o corresponsal debe registrar lo que ocurre sin intervenir ni dirigir, procurando alterar lo menos posible las dinámicas del lugar. Como advierte Angrosino (2012), la observación nunca es completamente neutral, pues siempre implica decisiones del observador sobre qué y cómo registrar. Vale aclarar que la encuesta cumple una función descriptiva, ya que aportaría una perspectiva complementaria que se analiza junto a los hallazgos cualitativos, en línea con lo propuesto por Cubillos Molina (2023) en el proyecto AMARTE.

El análisis documental y la línea de tiempo participativa (ver Anexos D y F) permiten abordar la historia del festival desde dos ángulos distintos. El primero reconstruye la memoria a través de documentos, actas y registros oficiales ; el segundo reconstruye la memoria vivida por los propios actores, lo que recuerdan, lo que consideran importante lo que hubieran querido que no cambiara. Comparar las dos fuentes permite identificar qué hitos existen solo en papel y cuáles son reconocidos colectivamente como parte de la historia del festival. Según Cousins y Chouinard (2012), este tipo de herramientas fortalece la apropiación de la evaluación porque las personas relacionadas participan activamente en la construcción del

conocimiento sobre su propia experiencia. La matriz de actores e intereses (ver Anexo G) permite identificar quién tiene influencia sobre las decisiones del festival y quien no aparece en los documentos institucionales, porque esa ausencia también dice algo sobre cómo se gestiona el evento (Gisbert Gracia et al., 2019).

Cada uno de estos instrumentos alimenta de forma distinta las tres dimensiones del SES: la patrimonial se nutre principalmente de las entrevistas a artesanos, la ficha de observación y la línea de tiempo participativa; la organizativa, de las entrevistas a gestores, el análisis documental y la matriz de actores; y la comunitaria recibe información de todos los instrumentos, pero especialmente de la encuesta y los bloques B y C de las entrevistas a artesanos.

4.2.2 estrategia de análisis e integración

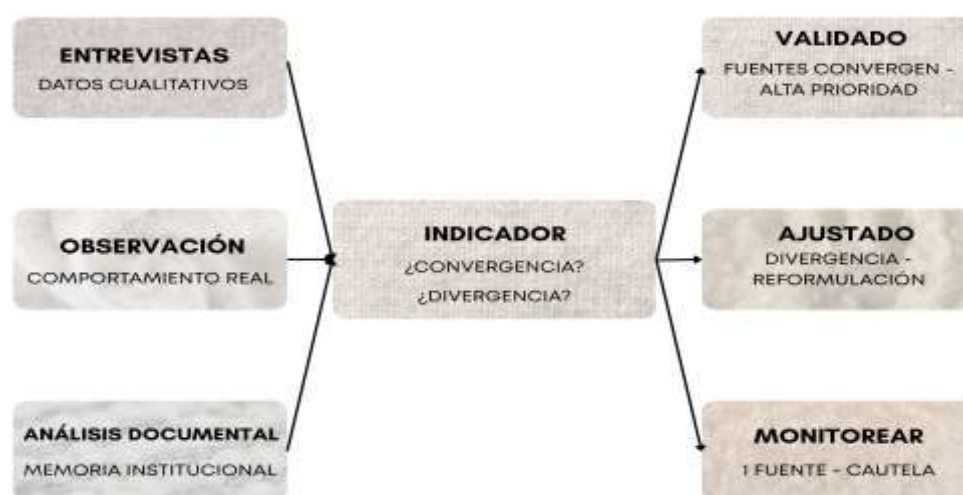
Una vez recopilada la información, el análisis es el proceso que la convierte en conocimiento útil para la gestión del festival. La información cualitativa se organiza por ejes temáticos, más no por fuente. Una entrevista a un artesano y una ficha de observación pueden ir en el mismo eje porque hablan del mismo fenómeno desde ángulos distintos. En este enfoque, lo que los actores no mencionan importa tanto como lo que sí dicen, porque lo que evitan o dan por supuesto también señala puntos ciegos del proceso cultural (Braun & Clarke, 2021). La información cuantitativa de la encuesta se analiza con estadística descriptiva básica (frecuencias, porcentajes y promedios Likert), sin pretender inferencias ni generalizaciones.

La integración de toda la información se realiza mediante una matriz de convergencia (ver figura 3), donde para cada indicador del SES se registra qué fuentes lo respaldan y si coinciden o no. Si varias fuentes señalan que la transmisión intergeneracional de los oficios está en riesgo, ese indicador queda validado con alta prioridad; si solo una lo señala, queda en monitoreo cauteloso. Esto es lo que permite al sistema detectar transformaciones reales y no solo confirmar lo que quienes diseñaron ya esperaban encontrar (Leisher et al., 2024).

Con este proceso se espera validar la mayoría de los indicadores propuestos, ajustar los que generen divergencia entre fuentes y fusionar los que midan aspectos similares. También es posible que durante la consulta con los actores surjan indicadores que no estaban previstos en el diseño inicial y que deberán incorporarse según su pertinencia cultural y metodológica.

Figura 4

Diagrama de la matriz de convergencia



Nota: Elaboración propia

5. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO (SES)

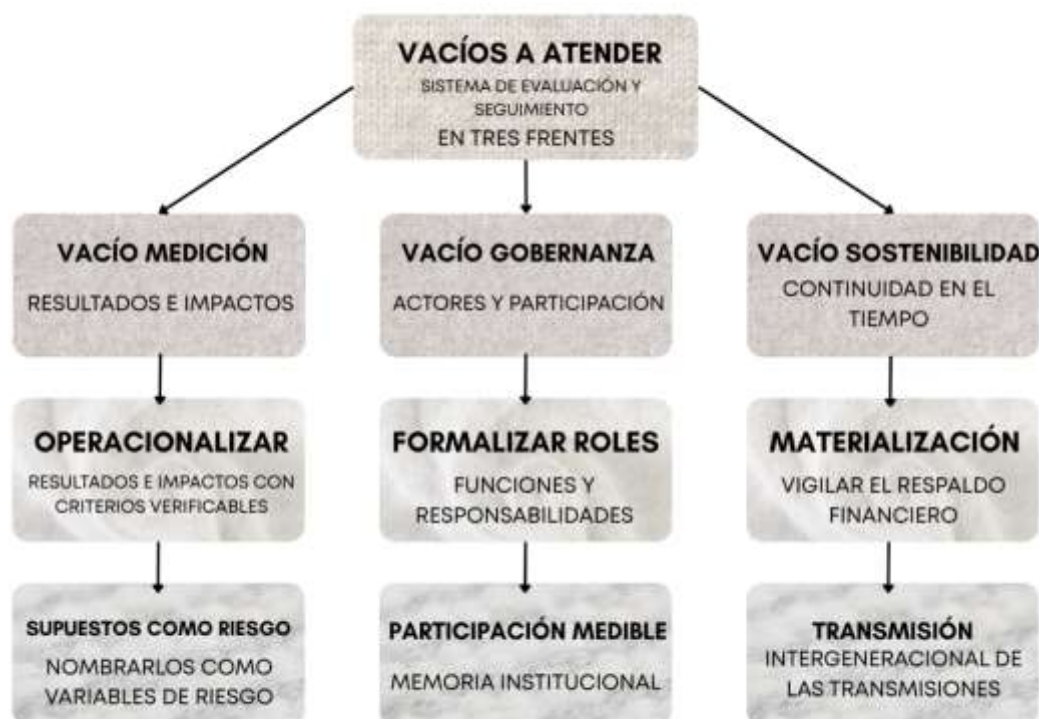
Este capítulo presenta el andamiaje del SES a partir de tres planos: arquitectura, indicadores y protocolos. Es necesario anotar que se trata de un sistema diseñado y fundamentado, sin ejecución previa, listo para implementarse, dado el estado de formulación en el que se encuentra el modelo de gestión "Paipa, entre ruanas y almojábanas".

Los componentes del SES responden a los tres vacíos identificados en el capítulo 3, como se demuestra en la siguiente figura:

Figura 5

Componentes del SES según vacíos

Nota:



Elaboración propia

El vacío de medición exige operacionalizar resultados e impactos con criterios verificables y nombrar los supuestos como variables de riesgo, el vacío de gobernanza requiere formalizar roles y hacer medible la participación, y el vacío de sostenibilidad debe vigilar tanto la materialización financiera como la transmisión intergeneracional de las manifestaciones, de manera que el SES, además de verificar el cumplimiento de actividades, interprete las transformaciones culturales que surgen con cada edición, en pro la salvaguardia y la gobernanza, asumiendo la evaluación como un proceso orientado a la mejora continua del proceso (Stufflebeam y Shinkfield, 2007).

5.1. ARQUITECTURA GENERAL Y ALCANCE DEL SISTEMA

El SES se organiza en tres dimensiones de sostenibilidad que constituyen su eje central: patrimonial, organizativa y comunitaria. Cada dimensión se observa a lo largo del ciclo del festival (pre-evento, evento, post-evento), que funciona como eje transversal. La dimensión patrimonial cubre la vigencia, práctica y transmisión intergeneracional de las manifestaciones culturales, dimensión organizativa aborda la gobernanza, la formalización de roles y la continuidad institucional más allá de la administración de turno; y la dimensión comunitaria comprende la apropiación y la participación real de los actores en la ejecución y preservación del festival (ver Tabla 2).

Tabla 2

Dimensiones de Sostenibilidad

Estructura del SES: Dimensiones de sostenibilidad x ciclo del festival			
Dimensión/ Momento	Pre-Evento	Evento	Pos-Evento
Patrimonial Vigencia y transmisión de las manifestaciones	Preparación y diálogo con los portadores: relevo y presencia de aprendices jóvenes en el oficio	Práctica visible del oficio durante el festival: transmisión del saber in situ	Continuidad de la práctica entre ediciones; señales de debilitamiento o fortalecimiento del saber
Organizativa Gobernanza y continuidad institucional	Activación del Consejo Municipal de Cultura: Convocatoria, mesas y roles definidos	Coordinación interinstitucional en la ejecución, cumplimiento de actividades pactadas	Sistematización, acto administrativo; trazabilidad para la siguiente administración
Comunitaria Apropiación y participación	Participación real en las mesas (no solo asistencia)	Protagonismo de la comunidad en la ejecución, no solo como público	Apropiación percibida; permanencia del vínculo comunitario tras el evento

Nota: Elaboración propia

5.2.GESTIÓN DEL RIESGO PATRIMONIAL

El SES además de verificar lo que ocurre, procura anticipar lo que podría comprometer la continuidad de las manifestaciones culturales del FRPAA. Según la TdC, los supuestos que sustentan la relación entre actividades, resultados e impactos representan, en sentido inverso, los principales riesgos del proceso. Identificarlos y monitorearlos permite tomar medidas correctivas antes de que afecten el logro de los objetivos (Rogers, 2014). El sistema identifica tres riesgos estructurales, cada uno con su señal observable, su umbral de alerta y la dimensión que lo monitorea.

5.2.1. Dispositivo de alerta temprana: riesgos estructurales del Festival

El dispositivo organiza cada riesgo en tres niveles de alerta (verde, amarillo, rojo), con su señal observable y la dimensión del sistema que lo vigila. Los umbrales se calibran y ajustan en la línea base de la primera edición de aplicación.

Tabla 3

Dispositivo de alerta temprana: riesgos estructurales

Riesgo	Señal observable	Verde (sin alerta)	Amarillo (alerta preventiva)	Rojo (alerta crítica)	Dimensión que lo vigila
Envejecimiento de portadores sin relevo	Presencia de aprendices jóvenes (menores de 30 que	Cada oficio tradicional cuenta con al menos un aprendiz joven	Algún oficio no registra aprendices jóvenes en una edición	Uno o más oficios dependen de un único portador de edad avanzada,	Patrimonial (pre- y post-evento)

	practican) por oficio	que practica activamente		sin relevo identificado	
Dependencia de financiación pública	Proporción del presupuesto cubierta por la fuente municipal (tendencia sobre la línea base del 80 %)	La dependencia municipal se mantiene en torno al 80 % o disminuye (diversificación de fuentes)	La dependencia supera el 85 %, o las fuentes no públicas comprometidas se materializan por debajo de lo previsto	La dependencia llega al 95–100 % (las fuentes privadas y los convenios casi no se materializan)	Organizativa / económica
Mercantilización progresiva	Peso de la programación vinculada a los oficios y protagonismo de los portadores	La programación vinculada a los oficios se mantiene como eje central; los portadores tienen protagonismo	La programación ajena a los oficios crece respecto a ediciones anteriores y desplaza horarios o espacios centrales	La programación tradicional queda relegada a espacios marginales, o los portadores pierden protagonismo frente a la oferta comercial	Patrimonial y comunitaria

Nota: Elaboración propia

Cada riesgo corresponde a un supuesto de la teoría del cambio que, de no sostenerse, fractura la cadena causal del modelo; cada uno se traduce en indicadores en el apartado 5.3.

Riesgo 1. Envejecimiento de portadores sin relevo: Los oficios del FRPAA (hilado manual de lana, tejido de ruanas y pañolones, preparación de almojábanas y amasijos) residen mayoritariamente en portadores cuya edad avanza sin que haya transmisión a nuevas generaciones. Sin relevo, la manifestación puede extinguirse aunque el festival siga celebrándose, pues la viabilidad del PCI se define precisamente por su transmisión intergeneracional (UNESCO, 2003).

Riesgo 2. Dependencia de financiación pública: Las cuatro fuentes de financiación del modelo (municipal, inversión privada, convenios y gestión) no están contractualmente garantizadas en el momento de la formulación, lo que genera una dependencia excesiva del presupuesto municipal y ata la continuidad del festival a la voluntad de cada administración de turno, reproduciendo el problema de origen del proyecto.

Riesgo 3. Mercantilización progresiva: La priorización de presentaciones artísticas comerciales ajenas a las tradiciones del territorio puede convertir el festival en un espectáculo desvinculado de los oficios que le dan origen (González Pinzón y Osorio Vásquez, 2025). Los procesos de mercantilización y turistificación del PCI pueden generar tensiones entre la visibilidad de las manifestaciones y la preservación de sus significados tradicionales (Salvador i Almela y Abellan Calvet, 2020).

Los tres riesgos corresponden a supuestos de la TdC que, de no sostenerse, fracturan la cadena causal del modelo. Cada uno se traduce en indicadores concretos en la batería de la sección 5.3, de modo que la alerta temprana advierta, monitoree y evalúe. La matriz de supuestos y riesgos verificables que operacionaliza este monitoreo se presenta en el Anexo H.

5.3. ESTRUCTURA DE INDICADORES PATRIMONIALES Y OPERATIVOS:

La batería operacionaliza las tres dimensiones de sostenibilidad (5.1) y los riesgos identificados (5.2) en cuatro ejes: sostenibilidad operativa, impacto simbólico, apropiación comunitaria y sostenibilidad económica. La dimensión organizativa se expresa en el eje de sostenibilidad operativa; la patrimonial, en el impacto simbólico y parte de la sostenibilidad económica; la comunitaria, en la apropiación comunitaria.

La batería combina deliberadamente indicadores cuantitativos y cualitativos, pues los sistemas de indicadores patrimoniales tienden a privilegiar lo cuantificable y tienen dificultad para incorporar dimensiones subjetivas (valoraciones y formas de apropiación social) que son centrales para comprender la sustentabilidad sociocultural del patrimonio (Cantar et al., 2024).

La línea base y la meta de cada indicador se fijan en la primera edición de aplicación; los criterios marcados como "por definir en validación" se concretan en el proceso participativo con los actores.

Tipo: G = gestión, P = producto, R = resultado (cadena de valor; DNP, 2018).

5.3.1. Eje 1. Sostenibilidad operativa

Este eje traduce la dimensión organizativa y vigila la capacidad del sistema para planear, ejecutar y dar continuidad a las actividades centrales del festival. Monitorea el riesgo de dependencia (R2) y el vacío de gobernanza del capítulo 3 (formalización de roles y empalme entre administraciones). Predominan los indicadores de gestión cuantitativos, complementados con notas cualitativas que valoran tanto la existencia de los ítems como su funcionamiento. La ficha técnica de cada indicador está en el Anexo I

Tabla 4*Dimensión organizativa*

Nombre del indicador	Tipo	Indicador (fórmula o criterio)	Medio de verificación	Periodicidad	Responsable
Mesas de participación planeadas vs. realizadas	G	(Mesas realizadas / mesas planeadas) $\times$ 100	Actas de reunión	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud
Cumplimiento del cronograma de actividades	G	(Actividades ejecutadas en fecha / programadas) $\times$ 100	Informe de ejecución	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud
Activación formal del Consejo Municipal de Cultura	P	Existencia de actas, reglamento y plan de trabajo vigentes (sí/no + nota cualitativa)	Actas del Consejo	Semestral	Secretaría de Cultura y Juventud
Roles y responsabilidades formalizados por actor	P	Documento que asigna funciones por estrategia (sí/no + grado de detalle)	Acta de delegación / Secretaría	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud
Continuidad institucional entre administraciones	R	Existencia de mecanismo de empalme/traspaso documentado entre periodos	Documento de empalme	Interanual	Secretaría de Cultura y Juventud

Nota: Elaboración propia

5.3.2. Eje 2 - Impacto simbólico

Este eje da seguimiento a la dimensión patrimonial: observa la vigencia, transmisión y sentido cultural de las manifestaciones del FRPAA —si los oficios siguen presentes, si hay transmisión de saberes, si el festival conserva su esencia—. Vigila el riesgo de relevo (R1) y la mercantilización en su faceta simbólica (R3). Predomina la evaluación cualitativa, pues la transmisión de saberes, el reconocimiento percibido por los portadores y la continuidad del sentido cultural no se capturan en conteos. La ficha técnica está en el Anexo I.

Tabla 5

Dimensión Patrimonial

Nombre del indicador	Tip o	Indicador (fórmula o criterio)	Medio de verificación	Periodicidad	Responsable
Manifestaciones culturales documentadas	P	N.º de manifestaciones con ficha de documentación completa	Material bibliográfico / archivo	Por edición	Profesional de Patrimonio/Secretaría de Cultura y Juventud
Presencia de oficios tradicionales en la programación	R	Proporción de la programación vinculada a los oficios sobre el total	Ficha de observación + programa oficial	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud/Consejo Municipal de Cultura
Transmisión de saberes en acto durante el festival	R	Registro de momentos de enseñanza/aprendizaje de oficio observados (criterio)	Ficha de observación no participante	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud

Reconocimiento simbólico percibido por los portadores	R	Valoración de los portadores sobre el lugar y respeto a su oficio (criterio)	Entrevistas semiestructuradas	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud
Percepción de continuidad / pérdida de sentido cultural	R	Lectura de actores sobre si el festival conserva su esencia entre ediciones (criterio)	Entrevistas + línea de tiempo participativa	Interanual	Secretaría de Cultura y Juventud

Nota: Elaboración propia

5.3.3. Eje 3 - Apropiación comunitaria

Este eje mide si la comunidad es agente activo o beneficiario pasivo del festival, vigilando el vacío de gobernanza y participación identificado en el capítulo 3. La distinción central es entre asistir y participar: la participación real implica incidencia en las decisiones, no solo presencia. Combina conteos de inscripción y composición generacional con criterios cualitativos de incidencia real y sentido de pertenencia. La ficha técnica completa se encuentra en el Anexo I.

Tabla 6

Dimensión comunitaria

Nombre del indicador	Tipo	Indicador (fórmula o criterio)	Medio de verificación	Periodicidad	Responsable
Participación real en mesas	R	Nivel de incidencia de los aportes	Actas + matriz de	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud

(no solo asistencia)		comunitarios en las decisiones (criterio)	seguimiento de aportes		
Personas y organizaciones inscritas en las mesas	P	N.º de participantes por segmento y por vereda	Registro de inscripción	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud
Protagonismo comunitario en la ejecución	R	Roles de la comunidad en la realización, no solo como público (criterio)	Ficha de observación	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud
Diversidad generacional de participantes	R	Composición etaria de participantes y portadores activos	Registro + ficha de observación	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud
Apropiación percibida del festival	R	Sentido de pertenencia expresado por la comunidad (criterio)	Encuesta de percepción + entrevistas	Por edición	Profesional de Comunicaciones/Secretaría de Cultura y Juventud

Nota: Elaboración propia

5.3.4. Eje 4. Sostenibilidad económica

Este eje observa la viabilidad financiera del festival y la relación entre lo económico y lo cultural, cubriendo las dimensiones patrimonial y organizativa. Monitorea el riesgo de dependencia financiera (R2) (composición y materialización de fuentes) y evalúa la mercantilización (R3), asegurando que el beneficio económico llegue a los portadores y que lo comercial no desplace los oficios. Predominan los indicadores cuantitativos, complementados con criterio cualitativo para valorar el equilibrio comercial/cultural y el beneficio percibido por los portadores.

Tabla 7

Dimensión patrimonial/organizativa

Nombre del indicador	Tipo	Indicador (fórmula o criterio)	Medio de verificación	Periodicidad	Responsable
Composición del presupuesto por fuente	G	Proporción de cada fuente (municipal, privada, convenios, gestión) sobre el total ejecutado	Ejecución presupuestal	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud
Materialización de fuentes no públicas	G	(Recursos privados y convenios recibidos / comprometidos) $\times$ 100	Convenios + ejecución	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud
Dependencia de la fuente municipal	R	Proporción del presupuesto cubierta por recursos municipales (señal del riesgo 2)	Ejecución presupuestal	Interanual	Secretaría de Cultura y Juventud

Beneficio económico para portadores y artesanos locales	R	Ingreso percibido por los portadores derivado del festival (criterio + estimación)	Encuesta a productores + registro de ventas	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud
Equilibrio entre oferta comercial y sentido cultural	R	Lectura sobre si lo comercial desplaza el protagonismo de los oficios (criterio)	Ficha de observación + entrevistas	Por edición	Secretaría de Cultura y Juventud

Nota: Elaboración propia

La batería es una propuesta de diseño, pues su formulación definitiva (metas y líneas base incluidas) se establecerá en la primera edición de aplicación. Las fichas técnicas de cada indicador están en el Anexo I.

Cabe anotar que una de las autoras está vinculada a la Secretaría de Cultura y Juventud de Paipa, lo que permite confirmar que los indicadores son viables con la información disponible en la administración. No obstante, al provenir de un actor de alta influencia (mapa de actores del capítulo 3), ello no sustituye la validación con los demás actores.

Esta batería, entonces, debe contar con la validación participativa mediante la matriz de convergencia, con portadores de saber, gestores, expertos, comerciantes y comunidad. De ese diálogo se conservarán los indicadores pertinentes, se ajustarán los ambiguos, se fusionarán los redundantes y se incorporarán los que emerjan. Una vez validada, la batería requiere protocolos que definan quién recoge cada dato, cuándo y con qué producto, lo que se desarrolla en la siguiente sección.

5.4. PROTOCOLOS DE MONITOREO Y MEMORIA ADMINISTRATIVA

El sistema ya tiene definidos su estructura, sus riesgos y su batería de indicadores. Esta sección desarrolla el *cómo*: cómo se recoge la información y cómo se preserva lo aprendido entre ediciones, volviendo operable el sistema.

Consta de dos partes con funciones distintas: el protocolo de monitoreo (5.4.1), que ancla la recolección al ciclo del festival definiendo quién recoge qué, cuándo y con qué producto; y la memoria administrativa (5.4.2), que preserva esos productos y garantiza su trazabilidad entre ediciones y administraciones. Sin protocolos, los indicadores no se recogen de forma sistemática; sin memoria, lo recogido se pierde en cada cambio de administración, que es precisamente el problema que originó este proyecto.

5.4.1 Protocolo de monitoreo por momento del ciclo

El protocolo ancla la recolección de datos a los tres momentos del ciclo del festival, definiendo para cada uno qué se recoge, quién es responsable y qué producto se espera. Se debe aplicar en cada edición del festival.

Tabla 8

Protocolo de monitoreo

Momento del ciclo	Qué se recoge	Responsable	Producto esperado
PRE-EVENTO	Planeación y convocatoria de mesas; roles definidos; activación del Consejo; presupuesto comprometido por fuente	Secretaría de Cultura y Juventud	Cronograma, actas de convocatoria, acta de delegación de roles, registro presupuestal inicial

PRE- EVENTO	Inscripción de participantes por segmento y vereda; preparación de portadores y presencia de aprendices	Secretaría de Cultura y Juventud / Profesional de Patrimonio	Registro de inscripción; ficha de línea base de portadores
EVENTO	Observación de la programación, oficios en escena, transmisión de saberes en acto, protagonismo comunitario, composición del público	Profesional de Patrimonio (ficha de observación no participante)	Fichas de observación diligenciadas durante la edición
EVENTO	Percepción de visitantes y de portadores; reconocimiento simbólico del oficio	Profesional de Comunicaciones	Encuestas de percepción y entrevistas registradas
POST- EVENTO	Sistematización de indicadores de la edición; ejecución presupuestal real por fuente; materialización de recursos privados y convenios	Secretaría de Cultura y Juventud	Informe de edición; ejecución presupuestal consolidada
POST- EVENTO	Lectura interanual de continuidad/pérdida de sentido; aprendizajes de la edición; documento de empalme	Secretaría de Cultura y Juventud / Profesional de Comunicaciones	Memoria de la edición archivada; documento de empalme para la siguiente administración

Nota: Elaboración propia

Los productos de cada edición se incorporan a la memoria administrativa del SES, que garantiza su trazabilidad entre ediciones y administraciones

5.4.2. Memoria administrativa y trazabilidad

Los indicadores medidos, las fichas, los productos de cada edición y los aprendizajes deben preservarse en un espacio dispuesto para su consulta y salvaguarda. La Convención de 2003, ratificada por Colombia mediante la Ley 1037 de 2006, reconoce la documentación

(junto con la identificación y la investigación) como medida de salvaguardia del PCI. El INPC (2013) precisa que la documentación es un instrumento esencial, pero advierte que el registro por sí solo no garantiza la continuidad de las prácticas: debe acompañarse de acciones de transmisión, fortalecimiento y apropiación comunitaria.

El modelo "Paipa, Entre Ruanas y Almojábanas" señala que el municipio cuenta con la Red Municipal de Bibliotecas Públicas y el Sistema de Archivo General. Anclar la memoria del festival en esas instituciones permanentes (como repositorio en las bibliotecas y como archivo oficial en el Archivo Municipal) convierte la documentación del SES en un vehículo entre administraciones: un documento de empalme que permite traspasar y dar continuidad al festival de un gobierno al siguiente.

Así, el problema central del modelo (la falta de documentación adecuada, la ausencia de participación comunitaria y la pérdida de trazabilidad por los cambios de administración) encuentra en el SES una respuesta directa y lista para implementarse.

6. IMPLEMENTACIÓN, GOBERNANZA Y SOSTENIBILIDAD DEL SES

Este capítulo responde directamente a dos de los vacíos identificados en el capítulo 3, como son la ausencia de mecanismos formales de participación y rendición de cuentas, y la fragilidad financiera combinada con la falta de seguimiento a la transmisión intergeneracional de las manifestaciones culturales.

Una vez diseñado el SES, surge la inquietud de cómo funcionará el sistema cuando el equipo que lo construyó ya no este. En el contexto del FRPAA es vital, porque los cambios de administración municipal interrumpen los procesos, ya que las acciones implementadas, que dependen de personas específicas, desaparecen con su salida. Por eso este capítulo desarrolla

las condiciones que determinan si el SES sobrevive a esas tensiones, organizadas en cuatro aspectos: cómo opera, cómo se gobierna, cómo se financia y cómo devuelve resultados a quienes lo alimentan.

6.1. SEGUIMIENTO ADAPTATIVO Y USO ESTRATÉGICO DE LA INFORMACIÓN

La mayoría de los sistemas de evaluación cultural se usan para rendir cuentas sobre lo que ya ocurrió, pero inciden poco en las decisiones mientras el proceso está en curso. Roselló Cerezuela (2018) sostiene que un sistema de evaluación solo cumple su función cuando sus resultados llegan a quienes toman decisiones y efectivamente las orientan. Patton (2020) refuerza esto al señalar que los sistemas de evaluación no fallan por falta de rigor técnico sino por la ausencia de un vínculo real entre la información que producen y las decisiones de quienes gestionan el proceso.

Es por eso que el presente SES opera bajo una lógica adaptativa, donde los resultados de cada edición del festival alimentan la revisión de indicadores, el ajuste de procesos y la reinterpretación de los supuestos de cambio. Como referencia Leisher (2024), la teoría de cambio se concibe como un trabajo en progreso que se revisa y actualiza periódicamente, bajo la premisa de "pausar, reflexionar y ajustar" en la que el equipo examina si los supuestos siguen siendo válidos y si las aproximaciones estratégicas están resultando efectivas.

Para que eso ocurra, el ciclo se organiza en cuatro momentos: la recolección de información en las tres etapas del festival, el análisis e integración mediante la matriz de convergencia, la reflexión colectiva con los actores clave y el ajuste concreto de indicadores y protocolos para la siguiente edición.

Sin embargo, para que este ciclo funcione se necesita algo que hoy no existe en el modelo del FRPAA, y es un profesional dentro del equipo que asuma formalmente la responsabilidad de coordinar el sistema, gestionar la información y convocar los espacios de reflexión que el ciclo requiere (ver Anexos D, E, F y G). Sin este rol, se corre el riesgo de producir información que nadie utiliza y se retorne al mismo punto de partida.

Figura 6

Ciclo adaptativo de cuatro momentos



Nota: Elaboración propia

6.2. PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y GOBERNANZA DEL SISTEMA

La participación comunitaria es la condición que determina si el SES tiene legitimidad cultural para operar. Un sistema diseñado solo por expertos o por el equipo gestor puede ser técnicamente riguroso y, aun así, ser rechazado por la comunidad si esta no reconoce en él sus propias preguntas. Como sostienen Meyer et al. (2022), diseñar el sistema con la comunidad,

y no para ella, marca la diferencia entre una herramienta apropiable y un mecanismo de control externo.

La gobernanza del SES se sostiene en tres movimientos: construir los indicadores con los actores en lugar de presentarlos como producto terminado; devolver los resultados en espacios de reflexión colectiva, no archivarlos en informes que nadie lee; y ajustar el sistema a partir de ese diálogo, no de decisiones unilaterales. Los sistemas contruidos con los actores producen mayor apropiación de los resultados y mayor capacidad de aprendizaje organizacional (Cousins y Chouinard, 2012).

El análisis de la matriz de actores revela tensiones estructurales que el sistema debe anticipar. En América Latina, la gestión cultural se ha desarrollado históricamente en contextos donde la continuidad de los procesos ha dependido en gran medida de la iniciativa de sus agentes y de la transmisión práctica de sus saberes frente a las limitaciones de las estructuras institucionales (Bustamante Lozano et al., 2016, pág. 111). El FRPAA no es la excepción: González Pinzón y Osorio Vásquez (2025) documentan cómo sucesivas administraciones han alterado su programación y su sentido cultural original. Para mitigarlo, el diseño contempla protocolos formalizados en documentos de trabajo que cualquier administración pueda retomar, sin depender de figuras individuales.

Un segundo riesgo es la tendencia del sector privado a orientar las decisiones del festival hacia sus intereses económicos; el SES lo mitiga con indicadores que monitorean el equilibrio entre la dimensión económica y la cultural.

Para garantizar la participación en el ciclo de seguimiento, el SES propone dos mecanismos: una reunión anual post-festival con artesanos y gestores, donde los resultados se comparten en un formato visual accesible, y un grupo de mensajería para difundir alertas tempranas. El protocolo de gobernanza contempla además un mecanismo formal de aprobación colectiva de los cambios al sistema.

6.3. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y VIABILIDAD OPERATIVA

El Sistema de Evaluación y Seguimiento aquí planteado está dispuesto para Paipa, Boyacá, un municipio catalogado de quinta categoría según los criterios de población e ingresos corrientes de libre destinación establecidos en la Ley 617 de 2000 (que modificó el artículo 6 de la Ley 136 de 1994), por lo que sus recursos, en materia cultural son limitados. Es por esta razón que tanto los instrumentos, como los protocolos del SES están diseñados para ser aplicados con los recursos que el modelo de gestión plantea originalmente. Por ejemplo, la Secretaría de Cultura y Juventud, puede incluir su implementación dentro de las actividades asignadas a sus contratistas profesionales. A esto se refiere Alkin y King (2017), cuando dicen que la evaluación debe ser parte del trabajo cotidiano y no una tarea extra, ya que si se percibe como una carga adicional, los equipos gestores la abandonan en cuanto desaparece la presión externa.

Actualmente el FRPAA depende principalmente de recursos municipales complementados con aportes privados, lo que lo hace especialmente sensible a los cambios de administración. Por eso el sistema incorpora indicadores que monitorean cuánto dinero ingresa y de dónde, y si la diversificación de fuentes está avanzando o retrocediendo entre ediciones. Esto busca brindar información a los organizadores que les permita tomar mejores decisiones en materia presupuestal, incluyendo señales para identificar cuándo la participación privada empieza a afectar la orientación patrimonial del festival (Gisbert Gracia et al., 2019).

De acuerdo a lo anterior, la viabilidad operativa descansa en tres condiciones: designar formalmente a un responsable institucional del sistema, con tiempo y atribuciones para coordinar el ciclo de seguimiento; integrar el calendario del SES en el calendario ordinario de

gestión del festival; y desarrollar en el equipo gestor las capacidades para usar los instrumentos y leer la información, de modo que el sistema no dependa de un equipo específico para funcionar.

6.4. CALIDAD, LEGITIMIDAD Y DEVOLUCIÓN DE RESULTADO

La calidad del SES depende del rigor técnico y la pertinencia cultural, donde ninguna garantiza la otra. El rigor técnico se asegura mediante el diseño cuidadoso de los instrumentos, la validación de indicadores con expertos y la matriz de convergencia, mientras la pertinencia cultural deriva de la construcción participativa, entendiendo que un sistema es culturalmente pertinente cuando la comunidad reconoce en sus indicadores las dimensiones que considera importantes.

Como sostiene Roselló Cerezuola (2018), la evaluación que aspira a transformar la gestión debe concebirse como un proceso de aprendizaje y no como un mero ejercicio de verificación.

El sistema cierra su ciclo de gobernanza cuando los actores reciben los resultados en formatos que pueden leer y discutir, y cuando esa discusión modifica algo en la gestión de la edición siguiente. De esta manera, se organizaría de la siguiente forma: para artesanos y portadores, se realiza una reunión presencial post-festival con una informe de una página en lenguaje no técnico, en un plazo máximo de cuatro semanas; para gestores institucionales y la Secretaría de Cultura y Juventudes, un informe ejecutivo con los indicadores clave, las alertas y las recomendaciones para la siguiente edición, dentro del mes posterior al festival; y para la comunidad local amplia, una síntesis en las redes sociales o la página web de la alcaldía en lenguaje accesible.

7. APORTES AL MODELO DE GESTIÓN Y RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN

La construcción del modelo de gestión "Paipa: Entre ruanas y almojábanas" tiene acciones, estrategias y fuentes de financiación muy claras, pero estos elementos no permiten una lectura general de lo que el festival produce culturalmente en el territorio. Lo que se presenta a continuación son los aportes concretos que este diseño hace al modelo de gestión, organizados en torno a los objetivos que orientaron la construcción del SES.

7.1. PRODUCTOS Y CONTRIBUCIONES DEL PROCESO DE DISEÑO

El primer aporte es la estructura lógica del SES, que articula la TdC y la MML como capas complementarias. Se implementaría la TdC para entender por qué ocurren o no ocurren los cambios, y la MML para traducir esa comprensión en indicadores concretos y verificables. Así, los supuestos que asumía el modelo de gestión (ver capítulo 3), como que la administración aprobaría el acto administrativo, que los sabedores participarían en las mesas o que la inversión privada se materializaría, podrán tener seguimiento y medirse más allá de los indicadores cuantitativos.

El segundo aporte es el paquete de instrumentos diseñados para complementarse entre sí, que permite abarcar las dimensiones del festival desde diversos ángulos. Esto permite contrastar lo que los actores dicen con lo que efectivamente ocurre, generando información más completa y confiable. Este paquete incluye las encuestas y la observación, el análisis documental y la línea de tiempo. A esto se suma una batería de veinte indicadores

organizados en cuatro ejes, que toman los tres vacíos identificados en el capítulo 3 y los convierten en dimensiones medibles y comparables entre ediciones del festival.

El tercer aporte es el protocolo de gobernanza y rendición de cuentas, que responde al cambio de administración. Al implementar los instrumentos, los calendarios y los espacios de reflexión permite que el festival funcione independientemente de quién esté al frente de la administración, anclando la memoria del festival en instituciones permanentes que no desaparecen con los ciclos políticos.

El cuarto aporte es la incorporación de mecanismos de validación con los actores, donde los portadores, gestores y comunidad puedan cuestionar, ajustar o complementar los indicadores propuestos. La sesión de devolución al cierre del proceso es el momento en que el sistema se pone a prueba ante quienes lo van a usar.

Este proyecto propone la articulación TdC–MML como una alternativa metodológica que puede ser útil para otros festivales patrimoniales locales en Boyacá, Colombia u otros lugares, que saben que su festival importa pero no tienen cómo demostrarlo ni cómo aprender de cada edición de forma sistemática.

7.2. LIMITACIONES Y PROYECCIÓN DEL SES

El SES tiene una limitación que no puede resolverse desde el diseño, y es que su sostenibilidad puede depender de que la administración municipal designe formalmente a una persona con tiempo y atribuciones para coordinar el sistema. Sin esa decisión institucional, el SES puede producir información en la primera edición y luego simplemente dejar de usarse.

A corto plazo, se proyecta aplicar el sistema de forma piloto en la próxima edición del festival. Ese primer ciclo completo permitirá identificar qué indicadores son viables con los recursos disponibles, cuáles necesitan ajuste y cuáles deben incorporarse a partir de lo que los actores aporten en la validación. Con esa experiencia se podrá definir cuáles son los indicadores mínimos que el sistema no puede dejar de medir sin perder su capacidad de leer el festival.

A mediano plazo, este SES podría adaptarse a los modelos de gestión de otros festivales patrimoniales en Boyacá, que probablemente enfrentan los mismos vacíos de medición, gobernanza y sostenibilidad identificados en Paipa. Al ser un modelo flexible, permite atender las características propias de cada festival, ajustando los supuestos específicos de la TdC y los indicadores según lo que cada comunidad considera prioritario.

Por último, el SES es una herramienta abierta que mejora con cada edición del festival. Los indicadores, instrumentos y procedimientos que propone son una base que permitirá aprender y afinar en cada aplicación. Su propósito es generar reflexión sobre lo que está pasando con las tradiciones que le dan sentido al FRPAA.

8. REFERENCIAS

- Alkin, M. C., & King, J. A. (2017). Definitions of evaluation use and misuse, evaluation influence, and factors affecting use. *American Journal of Evaluation*, 38(3), 434–450. <https://doi.org/10.1177/1098214017717015>
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa*. Morata.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications
- Bustamante Lozano, U., Mariscal Orozco, J. L., y Yáñez Canal, C. (Eds.). (2016). *Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/789/2016%20Formas%20y%20configuraciones%20de%20la%20gestion%20cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cantar, N. M., Endere, M. L., Mikkelsen, C. A., & Zulaica, M. L. (2024). Indicadores de sustentabilidad sociocultural para el patrimonio urbano. Metodología para una ciudad intermedia argentina. *Empiria. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, (62), 73–109. <https://doi.org/10.5944/empiria.62.2024.42011>
- Coll-Serrano, V., Blasco-Blasco, O., Carrasco-Arroyo, S., & Vila-Lladosa, L. (2013). Un sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión sostenible del patrimonio cultural. *Transinformação*, 25(1), 55-63.

Cousins, J. B., & Chouinard, J. A. (2012). *Participatory evaluation up close: An integration of research-based knowledge*. Information Age Publishing.

Cubillos Molina, W. F. (2023). Diseño de un Sistema de Evaluación y Seguimiento para el Proyecto AMARTE: Neuro artes y Emociones en Primera Infancia. [Trabajo de grado de Maestría, Universidad del Rosario].

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/a380e0b6-ab98-4519-b65c-420b5dbb510a/content>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. DNP.

Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. Jossey-Bass/Wiley.

Gisbert Gracia, V., Rius-Ulldemolins, J., & Hernández i Martí, G. M. (2019). Cultura festiva, política local y hegemonía social: Comparativa de los casos de los Moros i Cristians (Alcoi), las Falles (València) y la Patum (Berga). *Revista Española de Sociología*, 28(1), 79-94

González Pinzón, Y. J., & Osorio Vásquez, L. B. (2025). *Paipa: Entre ruanas y almojábanas*. [Trabajo de grado de especialización, Universidad del Rosario].

https://doi.org/10.48713/10336_45279

Instituto Nacional de Patrimonio Cultural. (2013). *Guía metodológica para la salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*. INPC.

Kurin, R. (2004). Safeguarding intangible cultural heritage in the 2003 UNESCO Convention: a critical appraisal. *Museum International*, 56(1–2), 66–77.

<https://doi.org/10.1111/j.1350-0775.2004.00459.x>

Lagos Tulcanas, J. C., Prada Gutiérrez, M. C., & Flórez Muriel, T. A. (2025). *Partitura Viva: Sistema de Evaluación y Seguimiento con Batería de Indicadores del Modelo “Gestión en Clave de Sol”*. [Trabajo de grado de Maestría, Universidad del Rosario].

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/00fa263c-ec3d-4ec6-9d0a-538b6739b44a/content>

Leisher, C., Bugan, R., & Ngo, S. (2024). Improving theories of change in conservation projects. *Conservation Science and Practice*, 6(11), e13248.

<https://doi.org/10.1111/csp2.13248>

Ley 1037 de 2006. Por medio de la cual se aprueba la "Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial". *Congreso de Colombia*. Diario Oficial No. 46.350.

Mariscal Orozco, J. L. (2015). La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 17(1), 96–112.

Martínez Valencia, J. A., & Suarez Méndez, T. O. (2024). *Sistema de evaluación y seguimiento con Batería de indicadores del Modelo de gestión de la Corporación Cultural Cochaviva*. [Trabajo de grado de Maestría, Universidad del Rosario].

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/2f2ec4e3-85f8-4073-ba54-882180ee7e53/content>

Meyer, M. L., Louder, C. N., y Nicolas, G. (2022). Creating with, not for people: Theory of change and logic models. *American Journal of Evaluation*, 43(3), 378–393.

Moreira, V., Baque, K., & Ayón, I. (2023). Manifestaciones culturales como potencial patrimonio cultural inmaterial en Latinoamérica y Europa. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(5), 792–808.

<https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i5.829>

National Endowment for the Arts. (2021). A Framework for Understanding and Measuring the National Endowment for the Arts' Creative Placemaking Grants Program.

Washington, DC: NEA. <https://www.arts.gov/sites/default/files/NEA-Our-Town-Resource-Guide-2.5.2021.pdf>

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. *CEPAL*.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5607>

Patton, M. Q. (2020). Evaluation use theory, practice, and future research: Reflections on the Alkin & King AJE series. *American Journal of Evaluation*, 41(4), 581–602.

<https://doi.org/10.1177/1098214020919498>

Perea Luna, D. E. (2023). PROYECTO ¡VIVE PACÍFICO! Sistema de Evaluación y Seguimiento. [Trabajo de grado de Maestría, Universidad del Rosario].

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/ecb7861a-a13f-485b-aae6-1d52b1c0a29a/content>

Planas Lladó, A., y Soler-Masó, P. (2011). Sistema de indicadores para políticas municipales culturales: una herramienta de evaluación. *Empiria: Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (24), 117–140.

Rodríguez Bilella, P., & Tapella, E. (2018). *Compartiendo lo aprendido: experiencias y reflexiones sobre evaluación participativa*. Universidad Nacional de San Juan.

Rogers, P. (2014). Theory of change. UNICEF Methodological Briefs on Impact Evaluation, No. 2. UNICEF Office of Research. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf

Roselló Cerezuela (2018). The evaluation of cultural projects and processes. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, (19), 197–211. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2018.i19.19>

Salvador Almela, M., & Abellan Calvet, N. (2020). Las tejedoras mayas de Guatemala: un proceso activo para la salvaguardia de su patrimonio cultural inmaterial. *Tourism and Heritage Journal*, 2, 93–109. <https://doi.org/10.1344/THJ.2020.2.7>

Secretaría de Cultura y Juventud de Paipa Boyacá. (2026, 9 de mayo). *Entrevista a José Mario Daza - Memorias del Festival de la Ruana y el Pañolón* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/5HffJU4Hp40>

Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge.

Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. Jossey-Bass.

UNESCO. (2003). *Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial*. UNESCO. <https://ich.unesco.org/es/convención>

Whittingham Munévar, M. V. (2011). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista Análisis Internacional*, (2), 219–236.

9. ANEXOS

Anexo A.

Guion de entrevista semiestructurada – Segmentos: Artesanos y portadores de saber · Gestores del modelo · Expertos en patrimonio

Nombre del instrumento	Guion de Entrevista para la Validación del SES - Paipa: Entre ruanas y almojábanas
Tipo	Entrevista semiestructurada con escala valorativa complementaria (Bloque C)
Aplicación	Remota: videollamada (preferible) o llamada telefónica
Duración estimada	40–50 minutos
Segmentos de aplicación	Artesanos/portadores (Bloques A, B, C) · Gestores (Bloques A, B, C) · Expertos (Bloque B y C)
Marco teórico orientador	Teoría del Cambio (Meyer et al., 2022; Leisher et al., 2024); indicadores socioculturales (Planas Lladó & Soler Masó, 2011; Coll-Serrano et al., 2013)

Nota de aplicación: Este guion es una guía flexible, no un cuestionario rígido. El entrevistador puede cambiar el orden de las preguntas, profundizar en respuestas especialmente valiosas u omitir aquellas ya respondidas de manera espontánea. Se recomienda grabar la sesión con consentimiento previo del participante.

Introducción / presentación (leer en voz alta)

“Hola, muchas gracias por su tiempo. Mi nombre es [nombre] y hago parte del equipo investigador de la Universidad del Rosario. Estamos trabajando en el diseño de un sistema para registrar y evaluar el Festival de la Ruana, la Almojábana y el Amasijo de Paipa. La idea es que este sistema no solo sirva para dejar memoria de

la tradición, sino también para que las decisiones sobre el festival se tomen teniendo en cuenta la voz de quienes lo hacen posible. Esta conversación es confidencial y la información se usará únicamente con fines académicos.

¿Nos autoriza a grabar la entrevista para poder tomar notas con más cuidado?”

1. Bloque A – Trayectoria y vínculo con el festival

Propósito: Conocer el perfil del participante y activar su memoria experiencial. Alimenta indicadores de participación, continuidad y transmisión de saberes.

- A1. ¿Hace cuánto participa en el festival y de qué manera ha estado vinculado/a? (como artesano, organizador, vendedor, asistente, etc.)
- A2. ¿Quién le enseñó el oficio de [tejer ruana / preparar amasijo]? ¿Esa persona también participaba en el festival?
- A3. ¿Usted ha enseñado este oficio a alguien más? ¿Cómo ha sido ese proceso?
- A4. Desde que comenzó a participar, ¿qué cambios ha visto en el festival? (en la organización, en la participación de la gente o en el apoyo institucional)

2. Bloque B – Impacto simbólico, apropiación y gobernanza

Propósito: Explorar la dimensión simbólica e intangible del festival. Aporta a los indicadores cualitativos de apropiación comunitaria, identidad territorial y gobernanza participativa.

- B1. En lo personal, ¿qué significa para usted que este festival exista? ¿Qué cree que pasaría en Paipa si dejara de hacerse?
- B2. Cuando participa, ¿siente que su conocimiento y su trabajo son valorados por quienes organizan el festival? ¿Por qué?
- B3. ¿En qué momentos siente que los artesanos o la comunidad tienen voz en las decisiones del festival? ¿Y en cuáles no?
- B4. (Para expertos) Desde su experiencia, ¿qué aspectos del impacto de un festival patrimonial son más difíciles de medir? ¿Qué tipo de indicadores considera clave?

3. Bloque C – Validación de indicadores y alerta

Propósito: Poner a prueba la pertinencia de los indicadores del SES e identificar posibles riesgos para la sostenibilidad del festival.

- C1. Le voy a mencionar tres formas de medir el éxito del festival. ¿Cuál le parece más importante y por qué?
 - a. El número de asistentes

- b. La participación y formación de artesanos jóvenes
- c. El nivel de apoyo económico e institucional
- C2. ¿Hay algo que usted considere fundamental para que la tradición siga viva, pero que normalmente no aparece en informes o registros del festival?
- C3. Pensando en los próximos diez años, ¿cuál cree que es la principal amenaza para la continuidad de esta tradición?
- C4. Si existiera un sistema que registrara lo que ocurre en el festival —quién participa, qué se produce, qué se aprende—, ¿cómo le gustaría que se usara esa información?

Cierre

“¿Hay algo más que quisiera agregar sobre el festival o sobre lo que hemos conversado? Muchísimas gracias por su tiempo y por compartir su experiencia. Lo que nos ha contado es muy valioso para construir un sistema que no solo registre el festival, sino que también aporte a su continuidad.”

Anexo B.

Guion de entrevista a comerciantes y actores privados – Segmento: Comerciantes locales beneficiarios del festival y privados aportantes (patrocinadores, proveedores)

Nombre del instrumento	Guion de Entrevista a Comerciantes y Actores Privados
Muestra sugerida	5–6 personas: 3 comerciantes con puesto o negocio en el festival y 2–3 privados aportantes
Criterios de selección	Haber participado como comerciante/proveedor en al menos una edición reciente; o haber realizado aporte económico o en especie al festival
Duración estimada	20–30 minutos
Objetivo en el SES	Capturar la dimensión de sostenibilidad económica, motivaciones de participación privada y percepción de impacto en el tejido comercial local (OE1 y OE2)

Introducción / presentación

“Hola, gracias por su tiempo. Soy [nombre], del equipo investigador de la Universidad del Rosario. Estamos construyendo un sistema para evaluar el Festival de la Ruana, la Almojábana y el Amasijo de Paipa, y queremos entender cómo el festival impacta a quienes participan como comerciantes o aportantes. Esta conversación es confidencial y sus respuestas son solo para uso académico. ¿Nos permite grabar para tomar notas?”

1. Bloque A - Vínculo con el festival

Propósito: Establecer perfil del participante y tipo de relación con el festival.

- A1. ¿Hace cuánto tiempo participa en el festival y en qué calidad: como comerciante con stand, proveedor de servicios o aportante/patrocinador?
- A2. ¿Cómo llegó a vincularse al festival? ¿Fue por iniciativa propia, por invitación o por tradición familiar/comercial?
- A3. ¿Ha sentido que su participación ha crecido, disminuido o se ha mantenido igual con los años? ¿Por qué?

2. Bloque B - Impacto económico y percepción de valor

Propósito: Medir la dimensión de sostenibilidad económica del festival e identificar aspectos asociados a la participación del sector privado en la sostenibilidad del festival. Alimenta indicadores de viabilidad financiera y gobernanza.

- B1. ¿Qué representa el festival para su negocio o empresa en términos económicos? (ventas, visibilidad, contactos)
- B2. ¿Considera que el festival genera un beneficio real para el comercio local de Paipa más allá de los días del evento? ¿Por qué?
- B3. (Para aportantes) ¿Qué lo motivó a apoyar el festival? ¿Qué espera recibir a cambio: visibilidad, reconocimiento, acceso a mercados, o algo más?
- B4. ¿Siente que su participación o aporte es reconocido y valorado por los organizadores del festival?

3. Bloque C - Sostenibilidad y sugerencias

Propósito: Identificar factores de riesgo económico y oportunidades de mejora para el modelo de gestión.

- C1. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades para que el festival funcione bien desde el punto de vista comercial o financiero?
- C2. ¿Hay algo que los organizadores podrían hacer de manera diferente para que la participación de comerciantes o privados sea más sólida y sostenible?
- C3. Si el festival contara con un registro sistemático de los aportes y beneficios económicos de cada edición, ¿lo consideraría útil? ¿Por qué?

Cierre

"¿Hay algo más que quisiera agregar? Muchas gracias por su tiempo. Su perspectiva es clave para entender cómo sostener el festival en el tiempo."

Anexo C.

Encuesta de percepción a visitantes

Nombre	Encuesta de percepción y apropiación - Festival de la Ruana, Almojábana y Amasijo de Paipa
Segmento	Personas que han asistido al festival (residentes de Paipa o visitantes externos)
Muestra sugerida	25–35 respuestas, distribuidas por cadena de contactos en Paipa (no probabilística, por conveniencia)
Modalidad	Formulario digital (Google Forms), enviado vía WhatsApp o correo
Duración estimada	8–12 minutos
Objetivo en el SES	Capturar percepción de impacto cultural, nivel de apropiación simbólica, experiencia de visitante y disposición de retorno (OE1 y OE3)

Texto de presentación del formulario

Esta encuesta hace parte de un proyecto académico de la Universidad del Rosario sobre el Festival de la Ruana, la Almojábana y el Amasijo de Paipa. Queremos entender cómo viven este festival quienes lo visitan. Sus respuestas son anónimas y tomarán menos de 10 minutos. Muchas gracias por participar.

1. Sección 1 - Datos generales

- P1. ¿Cuál es su municipio de residencia? (Texto corto)
- P2. ¿Cuántas veces ha asistido al festival?
 - a. Primera vez
 - b. 2 o 3 veces
 - c. 4 o más veces
- P3. ¿Cómo se enteró del festival?
 - a. Familia o amigos
 - b. Redes sociales
 - c. Medios de comunicación
 - d. Por vivir en Paipa o la región
 - e. Otro: _____

2. Sección 2 - Experiencia y percepción cultural

Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo

Afirmación	1	2	3	4	5
P4. El festival me permite conocer y valorar las tradiciones de Paipa					
P5. Los artesanos y cocineros tradicionales tienen un lugar central y visible en el festival					
P6. El festival me genera un sentido de conexión con la identidad cultural de Boyacá					

P7. El festival está bien organizado y la experiencia como visitante es satisfactoria					
P8. Siento que la comunidad local participa activamente en el festival (no solo los turistas)					

3. Sección 3 - Apropiación y continuidad

- P9. ¿Ha aprendido algo sobre la elaboración de la ruana, el pañolón, la almojábana o el amasijo gracias al festival?
 - a. Sí, bastante
 - b. Algo, pero podría ser más
 - c. No, el festival no lo facilita
 - d. No fui por eso
- P10. ¿Volvería al festival en los próximos años?
 - a. Definitivamente sí
 - b. Probablemente sí
 - c. No lo sé
 - d. Probablemente no
- P11. ¿Qué es lo que más valora del festival? (seleccione hasta 2 opciones)
 - a. La muestra artesanal de ruanas y pañolones
 - b. La gastronomía tradicional (almojábanas, amasijo)
 - c. El ambiente festivo y cultural
 - d. La oportunidad de conocer la identidad de Paipa
 - e. La posibilidad de comprar productos locales
- P12. ¿Qué cambiaría o mejoraría del festival? (Texto libre, opcional)

Anexo D.

Propósito: Documentar cada entrevista realizada durante la implementación del SES, garantizando la trazabilidad del trabajo de campo en cada edición del festival.

Instrucciones: Diligenciar una fila por cada entrevista realizada. En el campo «Perfil» no se registran nombres completos por confidencialidad, sino el rol y años de vinculación al festival. En «Observaciones» anotar cualquier situación relevante que afecte la calidad o el uso de la información.

Uso recomendado: Este formato debe diligenciarse durante o inmediatamente después de cada entrevista. Se recomienda conservar una copia digital y una física en el archivo del SES.

N.º	Fecha	Segmento	Perfil del participante	Duración	Modalidad	Grabada	Observaciones
01	dd/mm/aa	Artesanos	Tejedor/a de ruana · X años en el festival	__ min	Videollamada / Llamada	Sí / No	
02	dd/mm/aa			__ min		Sí / No	
03	dd/mm/aa			__ min		Sí / No	
04	dd/mm/aa			__ min		Sí / No	
05	dd/mm/aa			__ min		Sí / No	
06	dd/mm/aa			__ min		Sí / No	
07	dd/mm/aa			__ min		Sí / No	
08	dd/mm/aa			__ min		Sí / No	
09	dd/mm/aa			__ min		Sí / No	
10	dd/mm/aa			__ min		Sí / No	

Responsable del registro: _____ Edición del festival:

Anexo E.

Formato de sistematización de resultados de la encuesta

Propósito: Organizar y comparar los resultados de la encuesta de percepción a visitantes entre ediciones del festival, permitiendo identificar tendencias de apropiación cultural a lo largo del tiempo.

Instrucciones: Completar una tabla por edición del festival. Los datos se obtienen directamente de la exportación de Google Forms. Para la escala Likert (P4–P8) registrar el promedio de respuestas sobre 5. Para las preguntas de opción múltiple, registrar frecuencias y porcentajes.

Edición del festival: _____ N.º total de respuestas: _____

Sección 1. Datos generales

N.º	Pregunta / Opción	N.º respuestas	%
P2	¿Cuántas veces ha asistido al festival?		
	Primera vez		
	2 o 3 veces		
	4 o más veces		
P3	¿Cómo se enteró del festival?		
	Familia o amigos		
	Redes sociales		
	Medios de comunicación		
	Por vivir en Paipa o la región		
	Otro		

Sección 2. Escala Likert (promedio sobre 5)

N.º	Afirmación	Promedio	Tendencia vs. edición anterior
-----	------------	----------	--------------------------------------

P4	El festival me permite conocer y valorar las tradiciones de Paipa	__ / 5	↑ / ↓ / =
P5	Los artesanos y cocineros tradicionales tienen un lugar central y visible	__ / 5	↑ / ↓ / =
P6	El festival me genera un sentido de conexión con la identidad cultural de Boyacá	__ / 5	↑ / ↓ / =
P7	El festival está bien organizado y la experiencia como visitante es satisfactoria	__ / 5	↑ / ↓ / =
P8	Siento que la comunidad local participa activamente en el festival	__ / 5	↑ / ↓ / =

Sección 3. Apropiación y continuidad

N.º	Pregunta / Opción	N.º respuestas	%
P9	¿Ha aprendido algo sobre los oficios del festival?		
	Sí, bastante		
	Algo, pero podría ser más		
	No, el festival no lo facilita		
	No fui por eso		
P10	¿Volvería al festival en los próximos años?		
	Definitivamente sí		
	Probablemente sí		
	No lo sé		
	Probablemente no		

P11	¿Qué es lo que más valora del festival? (hasta 2 opciones)		
	La muestra artesanal de ruanas y pañolones		
	La gastronomía tradicional		
	El ambiente festivo y cultural		
	La oportunidad de conocer la identidad de Paipa		
	La posibilidad de comprar productos locales		

Síntesis de la edición

Principal hallazgo positivo:

Principal aspecto a mejorar:

Alerta identificada (si aplica):

Anexo F.

Formato de ficha de observación para diligenciar

Propósito: Registrar sistemáticamente las dinámicas observables del festival durante su desarrollo, capturando lo que efectivamente ocurre más allá de lo que los actores declaran.

Instrucciones: Esta ficha debe diligenciarse durante la observación, no después. No se trata de filmar ni de entrevistar a nadie: solo observar y anotar lo que ocurre. Si algo no ocurre o no puede observarse, escríbalo explícitamente. Se recomienda aplicar en al menos dos momentos del festival: apertura y jornada central.

Uso recomendado: Aplicar en cada edición del festival. Conservar las fichas diligenciadas como parte de la memoria del SES y compararlas entre ediciones para identificar cambios en la dinámica del festival.

Edición del festival	
Fecha y hora de inicio	
Lugar exacto de observación	
Nombre del corresponsal	
Condiciones del lugar	

Dimensión 1. Participación y composición del público

Aspecto a observar	Registro (describa lo que ve)
¿Qué grupos de edad están presentes? ¿Niños, jóvenes, adultos mayores?	
¿Hay artesanos jóvenes (menores de 30 años) participando activamente?	
¿Las personas interactúan con los artesanos o solo observan desde lejos?	
¿Se observan familias locales o el público parece mayoritariamente turista?	
¿Hay comunidades indígenas u otros grupos étnicos presentes?	

Dimensión 2. Usos del espacio y disposición del festival

Aspecto a observar	Registro (describa lo que ve)
¿Los artesanos de ruana/pañolón tienen un espacio visible y central, o están desplazados?	
¿Los puestos de almojábana/amasijo tienen presencia activa o son secundarios?	
¿Qué proporción del espacio ocupa el comercio general frente al patrimonio artesanal?	

¿Hay momentos de demostración o enseñanza del oficio en público?	
--	--

Dimensión 3. Transmisión de saberes y vínculo intergeneracional

Aspecto a observar	Registro (describa lo que ve)
¿Se observan adultos enseñando el oficio a jóvenes o niños durante el evento?	
¿El público muestra interés activo en aprender (hace preguntas, toca, participa)?	
¿Se menciona explícitamente la tradición o la historia del oficio en algún momento?	

Notas libres del corresponsal

¿Qué llama su atención que no está en las preguntas anteriores? ¿Hubo algún momento de tensión, conflicto o dificultad observable?

Anexo G.

Formato de línea de tiempo participativa para diligenciar

Propósito: Reconstruir la memoria histórica del festival desde la perspectiva de los propios actores, comparando hitos institucionales con hitos vividos por la comunidad.

Instrucciones para el participante: Le enviamos esta plantilla para que nos cuente la historia del festival desde su experiencia. No hay respuestas correctas o incorrectas: lo que nos interesa es lo que usted recuerda y lo que considera importante. Puede escribir en el cuadro de cada año o periodo, o simplemente marcar los momentos con una palabra. Si prefiere, también puede contárnoslo por voz y nosotros lo transcribimos.

Uso recomendado: Aplicar con artesanos y portadores de saber con al menos 5 años de vinculación al festival. Enviar por WhatsApp o correo antes de cada edición. Comparar las líneas de tiempo de distintos actores para identificar convergencias y divergencias en la memoria del festival.

Nombre o seudónimo del participante: _____

Rol en el festival: _____ Años de vinculación: _____

Edición de referencia: _____ Fecha de diligenciamiento: _____

Período / año aprox.	¿Qué recuerda de ese año del festival?	¿Algo importante cambió ese año?	¿Fue un buen año o un año difícil? ¿Por qué?
Hace más de 15 años			
Hace 10–15 años			
Hace 5–10 años			
Hace 2–4 años			
El último festival			

Preguntas de cierre

Pregunta	Respuesta
LT1. En toda la historia del festival que usted recuerda, ¿cuál fue el momento más importante o que más lo marcó?	
LT2. ¿Hubo algún momento en que sintió que el festival podría desaparecer o que estaba en peligro? ¿Qué ocurrió?	

LT3. ¿Qué ha cambiado en el festival que usted quisiera que no hubiera cambiado?	
LT4. ¿Qué se ha mantenido igual y que usted espera que nunca cambie?	

Nota: Esta línea de tiempo se archiva como parte de la memoria del SES y se usa para comparar la percepción comunitaria del festival entre distintos actores y ediciones. La información es confidencial y se usa únicamente con fines de gestión cultural.

Anexo H.

Propósito: Registrar los supuestos que sostienen la cadena causal del modelo de gestión y monitorear su cumplimiento en cada edición del festival. Un supuesto que no se sostiene fractura la lógica del cambio cultural que el SES busca acompañar.

Instrucciones: Diligenciar una fila por cada supuesto identificado. En "señal de verificación" anotar qué evidencia concreta permite saber si el supuesto se está cumpliendo. En "estado" marcar con ✓ si se cumple, X si no se cumple, o ~ si es parcial. En "acción sugerida" registrar qué ajuste requiere el sistema si el supuesto falla.

Uso recomendado: Revisar esta matriz al inicio de cada ciclo del festival (pre-evento) y al cierre (post-evento). Comparar entre ediciones para identificar supuestos que se debilitan progresivamente.

Supuesto	Nivel de la TdC	Señal de verificación	Estado	Acción sugerida si falla
La administración municipal aprueba y financia el festival	Insumos	Acto administrativo firmado antes del pre-evento		

Los portadores de saber participan activamente en el festival	Actividades	N.º de artesanos con stand o demostración activa		
La inversión privada se materializa según lo proyectado	Insumos	Porcentaje de aportes privados ejecutados vs. comprometidos		
El festival mantiene su orientación patrimonial frente a presiones comerciales	Actividades	Proporción del espacio y programación dedicada a manifestaciones culturales vs. entretenimiento general		
Los jóvenes participan en el festival como aprendices o practicantes del oficio	Resultados	N.º de participantes menores de 30 años en roles activos (no como público)		
La comunidad local se apropia del festival más allá del evento	Resultados	Participación de residentes de Paipa en actividades más allá de la asistencia pasiva		
El equipo gestor mantiene continuidad entre ediciones	Sostenibilidad	Porcentaje de personas del equipo gestor que continúan de una edición a otra		
Los resultados del SES retroalimentan decisiones de gestión	Impacto	Evidencia de al menos un ajuste en la gestión derivado de los hallazgos del SES		

Anexo I.

Anexo. Fichas técnicas de los indicadores

Cada ficha desarrolla los campos completos del indicador. La línea base y la meta se establecen en la primera edición de aplicación del sistema; los criterios y umbrales pendientes se concretan en la validación participativa con los actores del Festival.

Tipo: G = gestión, P = producto, R = resultado (cadena de valor, DNP 2018).

Eje 1. Sostenibilidad operativa

Indicador 1.1. Mesas de participación planeadas vs. realizadas

Dimensión / riesgo	Dimensión organizativa · gestión del evento y parte operativa del riesgo de dependencia (R2); vacío de gobernanza (cap. 3)
Tipo	G (gestión)
Fórmula o criterio	$(\text{Mesas realizadas} / \text{mesas planeadas}) \times 100$
Medio de verificación	Actas de reunión
Periodicidad	Por edición
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 1.2. Cumplimiento del cronograma de actividades

Dimensión / riesgo	Dimensión organizativa · gestión del evento y parte operativa del riesgo de dependencia (R2); vacío de gobernanza (cap. 3)
Tipo	G (gestión)

Fórmula o criterio	(Actividades ejecutadas en fecha / programadas) × 100
Medio de verificación	Informe de ejecución
Periodicidad	Por edición
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 1.3. Activación formal del Consejo Municipal de Cultura

Dimensión / riesgo	Dimensión organizativa · gestión del evento y parte operativa del riesgo de dependencia (R2); vacío de gobernanza (cap. 3)
Tipo	P (producto)
Fórmula o criterio	Existencia de actas, reglamento y plan de trabajo vigentes (sí/no + nota cualitativa)
Medio de verificación	Actas del Consejo
Periodicidad	Semestral
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 1.4. Roles y responsabilidades formalizados por actor

Dimensión / riesgo	Dimensión organizativa · gestión del evento y parte operativa del riesgo de dependencia (R2); vacío de gobernanza (cap. 3)
---------------------------	--

Tipo	P (producto)
Fórmula o criterio	Documento que asigna funciones por estrategia (sí/no + grado de detalle)
Medio de verificación	Acta de delegación / Secretaría
Periodicidad	Por edición
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 1.5. Continuidad institucional entre administraciones

Dimensión / riesgo	Dimensión organizativa · gestión del evento y parte operativa del riesgo de dependencia (R2); vacío de gobernanza (cap. 3)
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Existencia de mecanismo de empalme/traspaso documentado entre periodos
Medio de verificación	Documento de empalme
Periodicidad	Interanual
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Eje 2. Impacto simbólico

Indicador 2.1. Manifestaciones culturales documentadas

Dimensión / riesgo	Dimensión patrimonial · riesgo de relevo (R1) y mercantilización (R3) en su faceta simbólica
Tipo	P (producto)
Fórmula o criterio	N.º de manifestaciones con ficha de documentación completa
Medio de verificación	Material bibliográfico / archivo
Periodicidad	Por edición
Responsable	Profesional de Patrimonio / Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 2.2. Presencia de oficios tradicionales en la programación

Dimensión / riesgo	Dimensión patrimonial · riesgo de relevo (R1) y mercantilización (R3) en su faceta simbólica
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Proporción de la programación vinculada a los oficios sobre el total
Medio de verificación	Ficha de observación + programa oficial
Periodicidad	Por edición
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud / Consejo Municipal de Cultura
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 2.3. Transmisión de saberes en acto durante el festival

Dimensión / riesgo	Dimensión patrimonial · riesgo de relevo (R1) y mercantilización (R3) en su faceta simbólica
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Registro de momentos de enseñanza/aprendizaje de oficio observados (criterio)
Medio de verificación	Ficha de observación no participante
Periodicidad	Por edición
Responsable	Profesional de Patrimonio / Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 2.4. Reconocimiento simbólico percibido por los portadores

Dimensión / riesgo	Dimensión patrimonial · riesgo de relevo (R1) y mercantilización (R3) en su faceta simbólica
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Valoración de los portadores sobre el lugar y respeto a su oficio (criterio)
Medio de verificación	Entrevistas semiestructuradas
Periodicidad	Por edición
Responsable	Profesional de Comunicaciones / Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 2.5. Percepción de continuidad / pérdida de sentido cultural

Dimensión / riesgo	Dimensión patrimonial · riesgo de relevo (R1) y mercantilización (R3) en su faceta simbólica
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Lectura de actores sobre si el festival conserva su esencia entre ediciones (criterio)
Medio de verificación	Entrevistas + línea de tiempo participativa
Periodicidad	Interanual
Responsable	Profesional de Comunicaciones / Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Eje 3. Apropiación comunitaria

Indicador 3.1. Participación real en mesas (no solo asistencia)

Dimensión / riesgo	Dimensión comunitaria · vacío de gobernanza y participación real (cap. 3)
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Nivel de incidencia de los aportes comunitarios en las decisiones (criterio)
Medio de verificación	Actas + matriz de seguimiento de aportes
Periodicidad	Por edición
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 3.2. Personas y organizaciones inscritas en las mesas

Dimensión / riesgo	Dimensión comunitaria · vacío de gobernanza y participación real (cap. 3)
Tipo	P (producto)
Fórmula o criterio	N.º de participantes por segmento y por vereda
Medio de verificación	Registro de inscripción
Periodicidad	Por edición
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 3.3. Protagonismo comunitario en la ejecución

Dimensión / riesgo	Dimensión comunitaria · vacío de gobernanza y participación real (cap. 3)
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Roles de la comunidad en la realización, no solo como público (criterio)
Medio de verificación	Ficha de observación
Periodicidad	Por edición
Responsable	Profesional de Patrimonio / Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 3.4. Diversidad generacional de participantes

Dimensión / riesgo	Dimensión comunitaria · vacío de gobernanza y participación real (cap. 3)
---------------------------	---

Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Composición etaria de participantes y portadores activos
Medio de verificación	Registro + ficha de observación
Periodicidad	Por edición
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 3.5. Apropiación percibida del festival

Dimensión / riesgo	Dimensión comunitaria · vacío de gobernanza y participación real (cap. 3)
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Sentido de pertenencia expresado por la comunidad (criterio)
Medio de verificación	Encuesta de percepción + entrevistas
Periodicidad	Por edición
Responsable	Profesional de Comunicaciones / Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Eje 4. Sostenibilidad económica

Indicador 4.1. Composición del presupuesto por fuente

Dimensión / riesgo	Dimensión patrimonial / organizativa · financiación (R2) y que lo económico no desplace lo cultural (R3)
---------------------------	--

Tipo	G (gestión)
Fórmula o criterio	Proporción de cada fuente (municipal, privada, convenios, gestión) sobre el total ejecutado
Medio de verificación	Ejecución presupuestal
Periodicidad	Por edición
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 4.2. Materialización de fuentes no públicas

Dimensión / riesgo	Dimensión patrimonial / organizativa · financiación (R2) y que lo económico no desplace lo cultural (R3)
Tipo	G (gestión)
Fórmula o criterio	$(\text{Recursos privados y convenios recibidos} / \text{comprometidos}) \times 100$
Medio de verificación	Convenios + ejecución
Periodicidad	Por edición
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 4.3. Dependencia de la fuente municipal

Dimensión / riesgo	Dimensión patrimonial / organizativa · financiación (R2) y que lo económico no desplace lo cultural (R3)
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Proporción del presupuesto cubierta por recursos municipales (señal del riesgo 2)
Medio de verificación	Ejecución presupuestal
Periodicidad	Interanual
Responsable	Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 4.4. Beneficio económico para portadores y artesanos locales

Dimensión / riesgo	Dimensión patrimonial / organizativa · financiación (R2) y que lo económico no desplace lo cultural (R3)
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Ingreso percibido por los portadores derivado del festival (criterio + estimación)
Medio de verificación	Encuesta a productores + registro de ventas
Periodicidad	Por edición
Responsable	Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad / Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]

Indicador 4.5. Equilibrio entre oferta comercial y sentido cultural

Dimensión / riesgo	Dimensión patrimonial / organizativa · financiación (R2) y que lo económico no desplace lo cultural (R3)
Tipo	R (resultado)
Fórmula o criterio	Lectura sobre si lo comercial desplaza el protagonismo de los oficios (criterio)
Medio de verificación	Ficha de observación + entrevistas
Periodicidad	Por edición
Responsable	Profesional de Patrimonio / Secretaría de Cultura y Juventud
Línea base	[por establecer en línea base]
Meta	[por definir con la línea base y la validación participativa]