



**Universidad del
Rosario**

Volver a levantarse

Un Plan Operativo para el Centro Cultural Gabriela White de Vélez de Frontino (Antioquia)

John Anderson Jaramillo Guzmán (Frontino)

Mariana Ramos Matallana (Cali)

Juan Nicolás Téllez Alarcon (Bogotá)

Directores

Norma Lucía Bonilla Londoño

Luis Enrique Izquierdo Reyes

Especialización en Gerencia y gestión cultural

Escuela de Ciencias Humanas

Universidad del Rosario

2025

1. RESUMEN EJECUTIVO

Título	Volver a levantarse. Un Plan Operativo para el Centro Cultural Gabriela White de Vélez de Frontino (Antioquia)
Integrantes	John Anderson Jaramillo Guzmán (Medellín) Mariana Ramos Matallana (Cali) Juan Nicolás Téllez Alarcón (Bogotá)
Problema	El Centro Cultural Gabriela White de Vélez (CCGW), del municipio de Frontino (Antioquia), carece de lineamientos institucionales que orienten y regulen su operación como infraestructura cultural pública.
Descripción del problema	El Centro Cultural Gabriela White de Vélez (CCGW) se enfrenta a la ausencia de lineamientos institucionales que orienten y regulen su operación como infraestructura cultural pública. Esta carencia genera desarticulación administrativa, fragilidad en la gestión y dificultad para garantizar la sostenibilidad de sus actividades. Además, limita la capacidad del Centro para cumplir su papel como espacio de encuentro,

	participación y construcción simbólica dentro del ecosistema cultural de Frontino.
Descripción del proyecto	El proyecto propone diseñar el Plan Operativo del Centro Cultural Gabriela White de Vélez (CCGW), con el fin de dotarlo de una hoja de ruta institucional, participativa y sostenible. El Plan definirá normas y protocolos de funcionamiento, una estructura organizativa con roles y responsabilidades claras, mecanismos de articulación con actores comunitarios e institucionales, y un sistema de evaluación para el seguimiento y mejora continua. A través de un enfoque metodológico que combina la Metodología del Marco Lógico y la perspectiva holística, el proyecto busca fortalecer la gestión del CCGW como infraestructura cultural pública, promoviendo su consolidación como un espacio de encuentro, participación y construcción simbólica para la comunidad de Frontino.
Tiempo de ejecución	60 semanas
Beneficiarios	Funcionarios del CCGW y la Alcaldía de Frontino, agentes culturales, colectivos

	artísticos y comunidad en general del municipio de Frontino (Antioquia).
Presupuesto	\$165,187,000

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo.....	2
Lista de tablas.....	8
Lista de figuras.....	9
Descripción del proyecto.....	10
4.1. Justificación.....	10
Árboles de problemas y objetivos.....	14
5.1. Identificación del problema cultural central.....	14
5.2. Árbol de problemas.....	15
5.3. Árbol de objetivos.....	15
Antecedentes.....	17
6.1 Un horizonte estratégico para el Centro Cultural Gabriela White de Vélez: aprendizajes comparados para su fortalecimiento institucional.....	17
6.2 Reflexiones.....	21
Marco teórico.....	22
7.1 Infraestructura cultural como dispositivo territorial, simbólico y social.....	22
7.2 La casa de la cultura como infraestructura pública y sus efectos en la construcción de ciudadanía.....	24
7.3. Estructura organizacional: entre la claridad funcional y la flexibilidad contextual.....	25
7.4. Evaluación y sostenibilidad: hacia un sistema de monitoreo estratégico.....	27

Marco de referencia.....	29
8.1 Límites y alcances contextuales.....	30
Metodología.....	32
9.1 Metodología del marco lógico.....	32
9.2 Metodología holística.....	33
9.3 Fases de ejecución.....	34
Modelo de gestión.....	46
10.1 Estrategias.....	47
Cronograma de ejecución.....	55
Estructura financiera.....	57
12.1 Proyecciones de ingresos.....	57
12.2 Proyección de egresos.....	61
12.3 Estado de resultados.....	64
12.4 Flujo de caja.....	65
12.5 Estado de liquidez.....	67
12.6 Punto de equilibrio.....	68
12.7 Valor Presente Neto (VPN).....	68
12.8 Reflexiones sobre la estructura financiera.....	69
Indicadores.....	71
13.1 Indicadores de resultado.....	71
13.2 Indicadores de proceso.....	73

13.3 Indicador transversal.....	74
13.4 Articulación con la matriz completa.....	75
Conclusiones generales y reflexiones finales.....	76
Referencias.....	79
Anexos.....	82
16.1 Anexo 1: Cronograma de ejecución.....	82
16.2 Anexo 2: Matriz de indicadores.....	89
16.3 Anexo 3: Estructura financiera.....	91

2. Lista de Tablas

Tabla 1.....	36
<i>Fases, objetivos y estrategias</i>	
Tabla 2.....	38
<i>Fases, tiempos y productos</i>	
Tabla 3.....	41
<i>Fases y actividades</i>	
Tabla 4.....	52
<i>Articulación entre objetivos y estrategias</i>	
Tabla 5.....	58
<i>Resumen de proyección de ingresos</i>	
Tabla 6.....	62
<i>Estructura de egresos</i>	
Tabla 7.....	64
<i>Estado de resultados</i>	
Tabla 8.....	72
<i>Indicadores de resultado</i>	
Tabla 9.....	74
<i>Indicadores de proceso</i>	

3. Lista de Figuras

Figura 1.....	10
<i>Centro Cultural Gabriela White de Vélez desde lejos</i>	
Figura 2.....	11
<i>Centro Cultural Gabriela White de Vélez desde arriba</i>	
Figura 3.....	12
<i>Patio interno del Centro Cultural Gabriela White de Vélez</i>	
Figura 4.....	13
<i>Reinauguración del Centro Cultural Gabriela White de Vélez</i>	
Figura 5.....	15
<i>Diagrama del árbol de problemas</i>	
Figura 6.....	16
<i>Diagrama del árbol de objetivos</i>	
Figura 7.....	46
<i>Ilustración del modelo de gestión</i>	
Figura 8.....	59
<i>Gráfico: Porcentaje de ingresos por mes</i>	
Figura 9.....	60
<i>Gráfico: Ingresos por fuente de financiación</i>	
Figura 10.....	62
<i>Gráfico: Egresos por porcentaje</i>	
Figura 11.....	63
<i>Gráfico: Egresos mensuales</i>	

4. Descripción del proyecto

4.1 Justificación

Quien llega a Frontino, encuentra una joya que se asoma entre las montañas de la cordillera occidental antioqueña: un pueblo que canta, baila y celebra entre cañaduzales y trapiches. En sus calles conviven la lengua emberá y el castellano, y las vestimentas de su gente se convierten en lienzos que exhiben la creatividad, el orgullo y la diversidad. Allí, la trova y la parranda son tanto alegría y risa como memoria viva que se resiste a desaparecer.

Figura 1

Centro Cultural Gabriela White de Vélez desde lejos



Nota. *Imagen tomada con dron por Jhon Jannier Palacios.*

A la entrada del municipio se levanta el Centro Cultural Gabriela White de Vélez (de ahora en adelante CCGW), que lleva el nombre de una mujer frontineña reconocida por impulsar la educación como camino hacia la dignidad y la superación de las personas. Su casa, que a lo largo de la historia ha sido convento, hospital y hogar geriátrico, constituye uno de los referentes patrimoniales más significativos del municipio.

Desde su apertura como centro cultural en 2007, el CCGW ha operado como

biblioteca, sala de exposiciones y auditorio, consolidándose como un espacio simbólico y funcional para el encuentro comunitario de frontineños y frontineñas (Centro Cultural Gabriela White, 2012). Tras su cierre temporal en 2022 debido a graves fallas estructurales, la actual Administración Municipal ha liderado un proceso de restauración integral que ha permitido recuperar gran parte de la edificación y reabrirla al público. Hoy, en sus pasillos, biblioteca, teatro y salones, se cruzan nuevamente la memoria, la educación, el arte y las voces de jóvenes, niños y viejos que juntos sostienen el espíritu del Centro y su fundadora.

Figura 2
Centro Cultural Gabriela White de Vélez desde arriba



Nota. Imagen tomada con dron por Jhon Jannier Palacios.

Sin embargo, a pesar de contar con una sede restaurada (aunque parcialmente) y en funcionamiento, el Centro enfrenta importantes desafíos institucionales. A partir de un diagnóstico detallado, *se identificó como problema central la ausencia de lineamientos que orienten y den orden a su gestión*. Puntualmente, se encontró que el Centro carece de normas que regulen su operación; de una estructura organizativa definida; de mecanismos de articulación con el ecosistema cultural local; y de herramientas para evaluar su

desempeño. En otras palabras, *el Centro no dispone de un plan operativo*, lo que ha generado improvisación administrativa, sobrecarga de tareas, uso ineficiente de los recursos y baja capacidad de planificación estratégica.

En respuesta, *Volver a levantarse* propone, justamente, el diseño de un plan operativo que establezca una hoja de ruta clara para el funcionamiento del CCGW, fortaleciendo su organización interna, sus protocolos de uso, su articulación institucional y comunitaria, y sus mecanismos de evaluación y mejora continua.

Figura 3

Patio interno del Centro Cultural Gabriela White de Vélez



Nota. Imagen tomada de Frontino, Antioquia, por *Viajarenverano.com* (s. f.), <https://www.viajarenverano.com/frontino-antioquia/>

El Plan será estructurado en cuatro componentes principales: (1) normas y protocolos institucionales de funcionamiento; (2) una estructura organizativa con roles,

cargos y áreas definidos; (3) mecanismos de articulación interinstitucional y comunitaria; y (4) un sistema básico de evaluación para la toma de decisiones informadas y transparentes.

Con ello, se busca dotar al Centro de las herramientas necesarias para avanzar hacia una gestión más coherente, participativa y estratégica, alineada con las dinámicas culturales del municipio y con las aspiraciones y necesidades de sus comunidades.

Figura 4

Reinauguración del Centro Cultural Gabriela White de Vélez



Nota. Imagen tomada de *En Frontino la cultura abre nuevamente sus puertas*, por Periódico El Occidental (2025),

<https://periodicoeloccidental.com/en-frontino-la-cultura-abre-nuevamente-sus-puertas/>

5.1 Identificación del problema cultural central

A partir del diagnóstico institucional y del análisis territorial del CCGW, como se mencionó brevemente en la sección anterior, *se identificó que el problema cultural central es el hecho de que el CCGW carece de lineamientos institucionales que orienten y regulen su operación como infraestructura cultural pública*. Esto se debe a cuatro causas: 1) la inexistencia de normas y protocolos de gestión para el uso y la gestión de espacios y recursos; 2) la ausencia de una estructura organizacional y operativa; 3) la carencia de mecanismos institucionales que regulen la articulación del Centro con actores comunitarios, sociales y privados; y 4) la ausencia de mecanismos de evaluación que permitan analizar su funcionamiento e impacto.

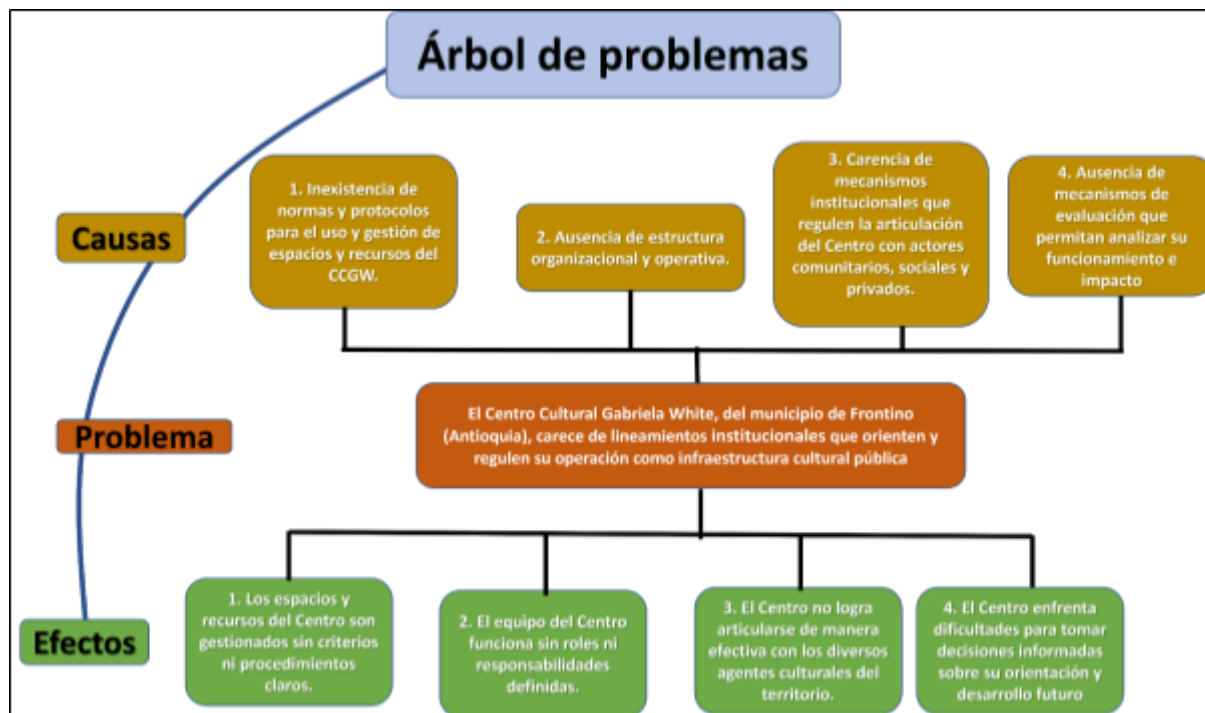
Además, se identificaron cuatro efectos concretos del problema señalado: 1) no hay criterios ni procedimientos claros para la gestión de los espacios y recursos; 2) el equipo del Centro funciona sin roles ni responsabilidades definidas; 3) existe una incapacidad para articularse con los diversos agentes culturales del territorio de manera efectiva; y 4) se enfrentan dificultades para tomar decisiones informadas sobre su orientación y desarrollo futuro. Esto, por supuesto, tiene serias implicaciones sobre la capacidad del Centro para cumplir su función social, programática y simbólica dentro del ecosistema cultural del municipio.

Adicionalmente, cabe resaltar que el problema identificado, además de hablar de debilidades estructurales internas, señala evidentes vacíos de orden normativo, organizativo y de articulación que limitan la sostenibilidad y el impacto del Centro.

A continuación, se presentará el árbol de problemas: una organización clara de las causas y consecuencias asociadas a la situación actual del CCGW. Esta herramienta fue aplicada a partir de una lectura sistémica de los factores que obstaculizan el funcionamiento del Centro, permitiendo definir estrategias de intervención pertinentes que serán elaboradas más adelante en este trabajo.

5.2 Árbol de problemas

Figura 5
Diagrama del árbol de problemas

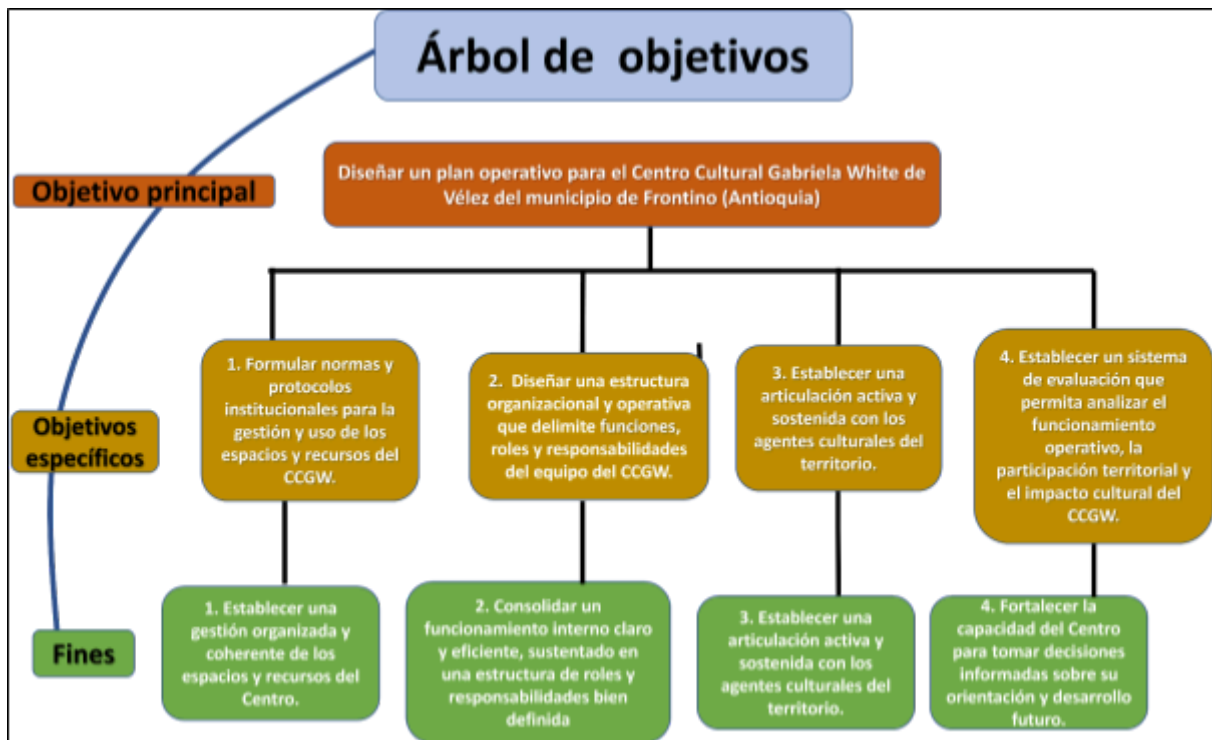


Nota. Elaboración propia.

5.3 Árbol de objetivos

A partir del árbol de problemas formulado en la sección anterior, se construyó un árbol de objetivos que convirtió los elementos negativos, identificados en el problema cultural, las causas y los efectos, en un objetivo principal, cuatro objetivos específicos y cuatro fines, respectivamente. Esta herramienta proporcionó mayor claridad a la hora de delinear la lógica de diseño detrás del futuro Plan Operativo, orientando las acciones hacia la superación progresiva del problema central.

Figura 6
 Diagrama del árbol de objetivos



Nota. Elaboración propia.

6. Antecedentes

6.1. Un horizonte estratégico para el Centro Cultural Gabriela White de Vélez: aprendizajes comparados para su fortalecimiento institucional

Este análisis surge del estudio comparativo de dos experiencias significativas en la formulación e implementación de lineamientos operativos en la gestión cultural: el modelo de sostenibilidad y gestión para el patrimonio cultural marítimo en Bocachica, Cartagena de Indias (en adelante PCM) (Rozo, 2020); y el Plan de Gestión Cultural del Centro Cultural San Antonio en Valparaíso, Chile, en adelante CCSA, (Centro Cultural San Antonio, 2022)

Si bien distintas en su objeto cultural específico y contexto geográfico, ambas experiencias citadas proporcionan una serie de valiosas herramientas y enfoques para el presente proyecto. Esto, pues al hacer el ejercicio de contrastar similitudes, diferencias y potenciales aspectos aplicables, contribuyen al esclarecimiento de una posible ruta de formulación de diversos aspectos operativos contextualmente pertinentes para el CCGW.

Una convergencia fundamental entre el proyecto de Bocachica PCM y el CCSA es la centralidad de un diagnóstico exhaustivo y participativo. El PCM, enfocado en la creación de una infraestructura y modelo de gestión para el patrimonio marítimo, implementó procesos cooperativos para la identificación de necesidades, agentes estratégicos (comunitarios y organizacionales) y potencialidades culturales, utilizando encuentros en campo, entrevistas y talleres (Rozo, 2020). De manera similar, el CCSA, para la actualización de su plan de gestión, realizó una exhaustiva revisión documental, encuestas "Buzón de intereses culturales", entrevistas a autoridades y artistas, y grupos focales con el equipo y la comunidad (Centro Cultural San Antonio, 2022, p. 9,81).

Ante lo anterior, se identifica que la información de agentes estratégicos y la identificación de necesidades estructurales, mencionadas como fases iniciales se alinean perfectamente con el caso de la CCGW, donde el proceso de formulación y planteamiento

de lineamientos estratégicos también debe nacer de una profunda comprensión de las aspiraciones, percepciones y necesidades de la comunidad de Frontino, así como del mapeo de actores culturales y la evaluación de la infraestructura y potencialidades existentes (Rozo, 2020, p. 30).

En lo que respecta a la planeación estratégica y la definición de identidad institucional, es de rescatar que, en ambos casos, se llega a la formulación de elementos estratégicos. El PCM formuló inicialmente la misión y visión a través de ejercicios colaborativos, buscando alinear la propuesta con las percepciones locales (Rozo, 2020). El CCSA, por su parte, definió una "imagen objetivo" (Misión, Visión y Valores) y objetivos estratégicos y lineamientos como parte de su "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA" (Centro Cultural San Antonio, 2022).

Tomando en cuenta las causas en el árbol de problemas, la co-creación de aspectos como la misión, visión, valores y objetivos estratégicos es un paso esencial para dotar al CCGW de una dirección clara y un propósito compartido, elementos cruciales para resolver la falta de dirección estratégica. La imagen objetivo del CCSA es un referente de cómo plasmar esta identidad y darle un norte concreto que abarque a las acciones internas y externas.

En lo relacionado con la estructuración y operacionalización, el PCM, al proyectar una nueva infraestructura, se centró en un "borrador preliminar de proyectos y un plan operativo para el primer año" (Rozo, 2020), utilizando matrices para visualizar la relación entre objetivos, líneas, proyectos, actividades, actores e indicadores. Este enfoque fue útil para la puesta en marcha, ya que hizo posible se iniciara la implementación con pocos recursos. Además, habiendo transcurrido un año, se pudo hacer una evaluación del proceso, lo cual permitió tomar decisiones para ajustar y reorientar lo que fuera necesario.

El CCSA, como centro consolidado, presenta una estructura orgánica detallada, compuesta por nueve áreas funcionales (Dirección, Administración, Programación, Proyectos, Educación, Comunicaciones, Cine, Producción y Vinculación Territorial); cada

una con funciones específicas y un organigrama. Además, cuenta con "11 protocolos que establecieron líneas y procedimientos de trabajo", una agenda técnica y un sistema de ticket.

Teniendo en cuenta lo citado anteriormente, el CCGW puede adoptar un enfoque que se nutra de ambos modelos y que sea de carácter progresivo en su implementación. Inicialmente, puede inspirarse en el modelo PCM para diseñar un plan operativo fundacional, definiendo acciones prioritarias y responsables tentativos. A mediano plazo, y con la maduración institucional, puede evolucionar hacia una estructura más compleja y por áreas, similar a la del CCSA, que permita una gestión especializada y eficiente.

En lo que respecta a la articulación comunitaria e interinstitucional, es importante resaltar que ambos referentes enfatizan la importancia de la conexión con el entorno. El PCM se basa en un modelo participativo y en el concepto de gobernanza del Patrimonio Cultural que promueve la responsabilidad compartida (Rozo, 2020, citando a Sani, 2016, p. 119). El Centro Cultural San Antonio afirma que se busca "fortalecer las alianzas a través de un plan de trabajo colaborativo entre los diversos agentes de la red cultural local" (2022) y planes para una red cultural local y un plan de desarrollo cultural participativo.

Para lograr la articulación con otros agentes estratégicos, es vital que el CCGW desarrolle estrategias proactivas de articulación. Esto incluye el mapeo y vinculación de actores locales (comunidad, artistas, sector educativo) e instituciones, con el fin de atender directamente a la creación de mecanismos de articulación diseñados a la medida de las necesidades existentes.

Otro aspecto identificado es aquel relativo a las herramientas y metodologías específicas empleadas. El PCM menciona el uso de análisis SIG (no detallado en el fragmento, pero inferido por el "análisis de potencialidades locales") y la matriz FODA para orientar objetivos y líneas estratégicas (Rozo, 2020).

El CCSA detalla un amplio abanico de herramientas: revisión documental, encuestas, entrevistas, grupos focales, y una variedad de productos técnicos como tablas (sociodemográficas, patrimoniales, financieras, de infraestructura), gráficos (población, presupuesto, asistencia), esquemas (modelo de funcionamiento, organigrama) y matrices de planificación estratégica (FODA, Plan de Inversiones con programas, objetivos, actividades, responsables, indicadores) (Centro Cultural San Antonio, 2022).

Teniendo en cuenta estos dos modelos en el proceso de la implementación de herramientas y metodologías, el CCGW puede elegir aquellos que más se ajusten a sus necesidades y contexto aplicado. La matriz FODA es fundamental para un diagnóstico inicial. Las matrices de planificación y seguimiento del PCM (Rozo, 2020, p. 28), que vinculan objetivos con actividades e indicadores, son cruciales para un plan operativo inicial. Las herramientas de sistematización del CCSA (tablas, gráficos, informes trimestrales, tableros de control) son aspiracionales y pueden implementarse gradualmente para profesionalizar la gestión y facilitar la toma de decisiones informadas y la implementación de mecanismos de evaluación.

Sobre la sostenibilidad, se encontró que el PCM lo titula "un modelo de sostenibilidad y gestión", con la hipótesis central de que el enfoque participativo contribuye a la sostenibilidad del patrimonio (Rozo, 2020, p. 108). El CCSA, si bien no lo explicita como eje central en los fragmentos, aborda la sostenibilidad a través de la diversificación de ingresos (menciona proyectos adjudicados y financiamiento gestionado) y una gestión eficiente enfatiza la Diversificación Financiera Estratégica como factor clave (Centro Cultural San Antonio, 2022, p. 45).

Se identifica que, desde su formulación, el CCGW debe integrar una estrategia de sostenibilidad financiera que vaya más allá del presupuesto municipal, explorando fuentes departamentales, nacionales (SGR, LEP), privadas y de autogestión.

6.2. Reflexiones

La consolidación del Centro Cultural Gabriela White de Vélez como una infraestructura cultural pública vital para Frontino no debe depender de la adopción acrítica de un modelo externo, sino de un proceso de adaptación flexible y participativo. El análisis comparativo del proyecto de Bocachica y el Plan de Gestión del Centro Cultural San Antonio revela que, a pesar de sus diferencias contextuales, ambos convergen en la importancia del diagnóstico participativo, la planificación estratégica, la articulación con el entorno y la búsqueda de una operación estructurada. Al adoptar un enfoque híbrido que capitalice las fortalezas de ambas experiencias –la agilidad y el enfoque fundacional del PCM para el arranque, y la estructura y visión de mejora continua del CCSA para la consolidación– el CCGW podrá construir lineamientos institucionales sólidos, sostenibles y contextualmente situados, que respondan de manera pertinente a las necesidades de su comunidad y potencien su rol como motor del desarrollo cultural en Frontino.

7. Marco teórico

El presente marco teórico ofrece una fundamentación conceptual para el diseño del Plan Operativo del CCGW, entendido como una infraestructura cultural pública al servicio del municipio de Frontino. En este contexto, el Plan no se limita a definir tareas administrativas o programáticas, sino que articula dimensiones técnicas, sociales, culturales y territoriales que configuran el funcionamiento y el valor público de este importante equipamiento municipal.

Este marco presenta una revisión crítica de diversas fuentes de carácter nacional e internacional en torno a cinco ejes: a) la infraestructura cultural como dispositivo simbólico y territorial; b) el papel de las casas de la cultura en Colombia; c) la sostenibilidad institucional y comunitaria; d) los mecanismos de articulación interinstitucional y comunitaria; y, finalmente, e) la estructura organizacional como componente clave del Plan Operativo. Estos ejes permiten enmarcar el Plan no solo como un instrumento operativo, sino como una estrategia para consolidar el centro como un espacio pertinente, sostenible, participativo y arraigado en el entorno cultural del Municipio de Frontino.

7.1 La infraestructura cultural como dispositivo territorial, simbólico y social

El primer concepto que debemos abordar es el de infraestructura cultural. A primera vista, esta noción es, en apariencia, muy sencilla: como señala Liliana Patricia Roza Pinzón en *Infraestructura cultural comunitaria: Un modelo de sostenibilidad y gestión para el patrimonio cultural marítimo de Bocachica, Cartagena de Indias*, se trataría de “espacios construidos para la cultura” (Rozo Pinzón, 2020 p. 90) –por más ambigua que pudiera resultar tal caracterización–. Sin embargo, un vistazo más cercano al concepto revela que no se trata simplemente de espacios neutrales donde ocurre la cultura, sino de “un medio para producir intervenciones dentro de una comunidad, que [tiene] incidencia en los procesos simbólicos y culturales, que [da] cuenta del acervo y los significados de la

identidad de un grupo en un determinado territorio” (Rozo Pinzón). Es decir, no estamos frente a estructuras que simplemente albergan actividades culturales, sino ante dispositivos insertos en el territorio, que median entre prácticas simbólicas, apropiaciones comunitarias y condiciones institucionales.

Algo similar plantean Monserrat del Pilar Vega Lavandeira y Gastón Alfonso Zepeda Faria en su texto *Análisis del Programa de Centros Culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Infraestructura y Audiencias*. Para ellos, definir el concepto de infraestructura se vuelve más complejo cuando se le añade el calificativo cultural, “pues hace referencia a otros conceptos, y deja de lado de algún modo, su característica solamente arquitectónica, para unirse a una arquitectura que integra el espacio con participación de una cultura” (Vega Lavandeira & Zepeda Farías, 2008, p. 34). Es decir, cuando hablamos de infraestructura cultural, hablamos de una edificación, sí, pero de una “con características simbólicas dadas por la comunidad en la que está inserta” (Vega Lavandeira & Zepeda Farías, 2008, p. 35).

Lo que nos permiten entender los trabajos de Rozo Pinzón, y Vega Lavandeira & Zepeda Farías, es que *la infraestructura cultural no debe entenderse como un simple contenedor físico de actividades, sino como un espacio cargado de sentidos, que condensa complejas relaciones sociales, culturales, políticas y simbólicas*.

Ahora bien, la simple existencia de un centro cultural no garantiza, por sí sola, la producción o circulación de cultura. Lo que sí hace es establecer ciertas condiciones de posibilidad, en términos materiales y simbólicos, para que la producción y circulación tengan un arraigo territorial y comunitario e, idealmente, que se den de manera sostenida en el tiempo. De ahí que cualquier propuesta de fortalecimiento operativo, como la que aquí se plantea para el Centro Cultural Gabriela White de Vélez, deba partir de una comprensión ampliada y situada de lo que implica gestionar una infraestructura cultural: no solo un

edificio, sino un entramado institucional, simbólico y social en permanente negociación con los procesos culturales del territorio.

7.2 La casa de la cultura como infraestructura pública y sus efectos en la construcción de ciudadanía

El segundo concepto que debemos abordar es el del centro cultural, también llamado casa cultural o casa de la cultura. Según *Casas de cultura en Colombia: Centros vitales de expresión cultural* de Andrea Yolima Bernal-Pedraza y Winston Manuel Licona-Calpe, “las “casas de la cultura”, son organizaciones públicas o privadas, con espacios físicos [...] en las que las comunidades y otros grupos de interés promueven proyectos y actividades culturales con alcance local” (Bernal-Pedraza & Licona-Calpe, 2020).

Pero más allá de la dimensión física, los autores señalan un elemento muy significativo de la dimensión simbólica de las casas culturales: el hecho de que “crean espacios de construcción de ciudadanía y solidaridad, de transformación del paisaje urbano y de memoria colectiva” (Bernal-Pedraza & Licona-Calpe). Así, una casa de la cultura funciona como un espacio donde se implementan políticas orientadas a promover la ciudadanía y la convivencia, mediante estrategias educativas que se apoyan en vínculos de confianza construidos alrededor de las iniciativas culturales. Esto se debe, en gran parte, a que en muchas comunidades se percibe que la actividad cultural persigue fines valiosos y genera cohesión social y formación en valores (Bernal-Pedraza & Licona-Calpe).

Por lo tanto, la importancia de un centro cultural no radica únicamente en lo programático, sino en su capacidad para articular bienestar, identidad y cohesión social. Las casas culturales son reconocidas como centros vitales de convivencia y confianza comunitaria. Sin embargo, como bien lo demuestran Bernal-Pedraza & Licona-Calpe, su

sostenibilidad institucional es frágil: dependen en gran medida de recursos públicos insuficientes, no cuentan con planta permanente, y su personal suele estar vinculado mediante contratos temporales o voluntariados, lo que genera alta rotación y discontinuidad en los procesos. En 2020, el año de la publicación del estudio mencionado, “cerca del 40% de los encargados [de los centros culturales a nivel nacional eran] contratistas temporales por prestación de servicios, y los demás colaboradores [eran] voluntarios o pasantes universitarios, o personal vinculado a proyectos puntuales” (Bernal-Pedraza & Licona-Calpe). El tema de la contratación es particularmente palpable en el caso del CCGW, según hemos podido confirmar en nuestras entrevistas a Carlos Restrepo, director de Cultura del municipio de Frontino. Estas limitaciones refuerzan la necesidad de formular modelos de gestión más sólidos, estratégicos y participativos.

7.3 Estructura organizacional: entre la claridad funcional y la flexibilidad contextual

Una de las tareas centrales del Plan Operativo para el Centro Cultural Gabriela White de Vélez es definir una estructura organizacional clara, coherente y viable, que permita consolidar su funcionamiento de manera eficiente. Para ello, este proyecto se basa en el artículo *Diseño organizacional: La búsqueda del éxito* de Beatriz Bú Alba (2021).

Quizá lo más interesante de la investigación de Bú Alba es que concibe el diseño organizacional no como un asunto únicamente técnico o administrativo, sino un proceso complejo que implica transformar la cultura institucional, distribuir responsabilidades, habilitar canales de decisión y crear condiciones para que una organización pueda adaptarse a su entorno (Bú Alba, 2021). Según Bú Alba,

El diseño organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones; es un esfuerzo educacional muy

complejo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura organizacional, de modo que esta pueda adaptarse a un entorno dinámico y hostil; donde se tendrán en cuenta las dimensiones estructurales y contextuales para entender y evaluar a las organizaciones, y la teoría de la interdependencia en las relaciones humanas para disminuir o eliminar los efectos de los dilemas de interdependencia. (Bú Alba, 2021)

Este enfoque integral descarta la comprensión de la estructura organizacional como un organigrama estático. Por lo contrario, permite entender la estructura organizacional en tanto dispositivo dinámico que articula valores institucionales procesos de toma de decisiones, distribución de tareas y formas de adaptación institucional.

Ahora, como afirman Zambrano Campoverde et al. (2017), el diseño organizacional debe responder a las funciones sociales que desempeña la institución y considerar tanto dimensiones estructurales como la formalización, especialización, jerarquía, complejidad y profesionalismo, entre otras, como las dimensiones contextuales (tamaño, objetivos, cultura organizacional, entorno). En el caso del CCGW, esto supone además de definir cargos o dependencias, el hecho de preguntarse qué tipo de institución se busca proyectar: cuán formal debe ser, con qué grado de autonomía operativa y niveles de especialización funcional, y qué tipo de relaciones internas y externas debe sostener.

El diseño organizacional, en este sentido, “propicia la integración del personal, racionaliza la información y la tecnología, y mejora la eficacia y la efectividad” (Serrano Polo et al., 2021). Esta perspectiva resulta particularmente útil en un contexto como el de las casas de la cultura municipales, donde suelen coexistir la sobrecarga operativa, la dispersión de funciones y la alta rotación del personal.

Para estructurar una organización de este tipo, es necesario responder preguntas clave: a) ¿cómo deben agruparse las funciones?, b) ¿cuántas unidades o áreas se requieren?, c) ¿qué nivel de jerarquía es adecuado?, d) ¿cómo se comunican entre sí las

distintas partes de la organización? Según Bú Alba, el proceso implica una lógica dual: de arriba hacia abajo —desde las necesidades institucionales hasta las tareas específicas— y de abajo hacia arriba —desde las tareas concretas hasta la construcción de una jerarquía funcional. En ese camino, se definen puestos, unidades, coordinaciones, y se distribuyen tareas según el grado de especialización deseado, la necesidad de formalización y los requerimientos de capacitación para cada rol (Bú Alba, 2021).

En un contexto como el de Frontino, esto supone construir una estructura lo suficientemente estable para sostener la misión pública del CCGW, pero también lo bastante flexible para responder a sus limitaciones reales y a las dinámicas propias del ecosistema cultural local.

7.4 Evaluación y sostenibilidad: hacia un sistema de monitoreo estratégico

Un componente fundamental de cualquier plan operativo orientado a la sostenibilidad institucional es la existencia de un sistema de monitoreo y evaluación que permita no solo registrar el cumplimiento de actividades, sino también valorar el desempeño organizacional, el impacto territorial y el nivel de participación comunitaria. En el caso del CCGW, este sistema debe ser sensible al contexto municipal, técnicamente viable y coherente con los objetivos del Plan Operativo.

En *La modernización de la gestión pública de la cultura. Análisis comparado del caso de los equipamientos culturales de las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid*, Rubio Arostegui y Rius Ulldemolins (2015), llevan a cabo un análisis sobre la gestión pública de los equipamientos culturales en Cataluña y Madrid. Allí, advierten sobre la ineficacia de los modelos basados exclusivamente en el control financiero (*control ex ante*) y proponen transitar hacia esquemas de evaluación basados en resultados (*control ex post*) (Rubio Arostegui & Rius Ulldemolins, 2015). Esta transición permitiría fomentar no solo la

transparencia, sino también la innovación, la autonomía de gestión y la rendición de cuentas en función de los impactos culturales y sociales generados. En esa línea, los autores sugieren instrumentos como los contratos-programa, que definen metas y mecanismos de seguimiento institucional.

Desde una perspectiva organizacional, Bú Alba (2021) sostiene que una estructura institucional efectiva debe estar habilitada para diagnosticar, planificar e implementar ajustes en función de los aprendizajes generados por su propia operación. Esto requiere establecer estándares de desempeño, mecanismos de retroalimentación y criterios de evaluación, que ayuden a corregir procesos, fortalecer equipos y mejorar la toma de decisiones en el tiempo.

Una referencia metodológica valiosa en este sentido es el plan operativo presentado por Rozo Pinzón (2020) en el caso de la infraestructura cultural comunitaria de Bocachica. Allí, cada línea estratégica está acompañada por un conjunto de a) actividades, b) responsables, c) indicadores y d) medios de verificación, lo que permite un seguimiento estructurado de cada proceso. El modelo que plantea Rozo Pinzón parte de una base muy útil para la labor que nos convoca: que el monitoreo no debe ser entendido como una tarea externa al funcionamiento del Centro, sino como una herramienta de gestión interna que garantiza su continuidad, su pertinencia y su capacidad de adaptación (Rozo Pinzón).

Así, en el marco del plan operativo que busca ser diseñado, se propone desarrollar un sistema de evaluación que articule tres dimensiones clave: a) el desempeño organizacional interno, b) la participación y apropiación comunitaria, y c) el impacto cultural y territorial del centro. Este sistema debe ser comprensible, útil para la toma de decisiones, y compatible con las capacidades técnicas e institucionales disponibles en el contexto local.

8. Marco de referencia

Partir de los lineamientos legales, desde los de orden nacional hasta los específicos del contexto departamental y municipal, resulta de gran importancia para *Volver a levantarse*.

Con esto en mente, se deben considerar, en primer lugar, los artículos 70 y 71 de la Constitución Política de Colombia (1991). El primero reconoce “la cultura como fundamento de la nacionalidad”, estableciendo que el Estado promoverá y fomentará su acceso. El segundo señala, complementado esta visión, que el Estado debe “crear incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia, la tecnología y demás manifestaciones culturales”.

Adicionalmente, el proyecto se enmarca en la Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997), que define los principios y normas para la promoción, defensa, difusión y desarrollo de la cultura en el país. Es en esta normativa que el Gobierno Nacional establece la creación de los Consejos de Cultura y los Planes Nacionales y Territoriales de Cultura como instrumentos de planificación y participación ciudadana en la gestión cultural. En la misma dirección, la Ley 1551 de 2012 fortalece la autonomía de los entes territoriales al otorgarles competencias específicas para promover el desarrollo cultural, la protección del patrimonio y la creación de políticas propias dentro de sus jurisdicciones.

En el ámbito departamental, el Plan de Desarrollo “Por Antioquia Firme 2024–2027” destaca la cultura como eje articulador de la gestión pública. El documento afirma:

Se le apostará al fortalecimiento de la participación ciudadana en los diferentes procesos de la gestión pública, la democracia, la credibilidad y la confianza en los procesos liderados desde la institucionalidad. Se llevarán a cabo estrategias de intervención para la implementación, ejecución y seguimiento, mediante la asesoría o asistencia técnica, el acompañamiento, capacitación y formación, tanto a los espacios e instancias donde participa la comunidad en general,

como a las administraciones locales, instituciones y demás entes del nivel local, zonal, subregional o departamental que lo requieran. (Gobernación de Antioquia, 2024, p. 52).

En coherencia con el Plan Departamental de Cultura de Antioquia 2023-2035, se adoptan sus lineamientos orientados al fortalecimiento de las capacidades de gestión cultural a nivel municipal y a la consolidación de espacios culturales, reconociendo la diversidad cultural como eje del desarrollo económico, social y territorial del departamento.

En cuanto a la jurisdicción local, tendremos en cuenta el Plan de Desarrollo Municipal “Frontino Somos Todos” 2020-2023, donde se destaca que “la cultura es un eje transversal en el desarrollo del municipio, por lo cual se fortalecerá la infraestructura cultural y se promoverán actividades que fomenten la identidad y la cohesión social.” (Alcaldía de Frontino, 2020, p.45).

Al igual que la declaración del Consejo Municipal de Frontino (s.f) donde afirman ser “un grupo de amigos gestores culturales y nos guiamos por este afán del servicio público en esta materia, nos movemos en el compromiso moral de frontineños para defender lo que por patrimonio nos pertenece a todos.” (Consejo Municipal de Cultura de Frontino), entendiendo lo anterior como un compromiso activo del órgano municipal en la promoción y articulación de iniciativas culturales en Frontino.

8.1 Límites y alcances contextuales

Si bien el marco normativo y programático nacional, departamental y municipal ofrece una base sólida para el diseño del Plan Operativo del CCGW, su aplicación se encuentra condicionada por factores estructurales y contextuales propios del territorio. Entre los principales alcances se destaca la posibilidad de articular el proyecto con las políticas públicas vigentes de cultura, participación y desarrollo territorial, aprovechando los instrumentos existentes de planeación y financiación. Este marco permite orientar el diseño

institucional del CCGW hacia estándares de gestión pública participativa, transparencia administrativa y sostenibilidad, en consonancia con los objetivos definidos por el Plan Nacional de Cultura y el Plan Departamental de Cultura de Antioquia.

No obstante, el contexto local impone límites significativos para la implementación plena de dichos lineamientos. La limitada capacidad técnica y financiera del municipio, la ausencia de un sistema consolidado de información cultural y la falta de continuidad en los procesos administrativos dificultan la materialización de políticas culturales de largo plazo. Asimismo, la infraestructura cultural de Frontino presenta rezagos en mantenimiento, equipamiento y gestión, lo que condiciona la puesta en marcha de mecanismos institucionales más complejos.

En este sentido, el Plan Operativo del CCGW debe entenderse como una herramienta de traducción contextual, capaz de adaptar los mandatos legales a las condiciones reales del territorio. Su alcance radica en fortalecer las capacidades locales de gestión cultural, consolidar un modelo organizativo propio y promover la articulación entre la institucionalidad municipal, la comunidad y los actores culturales, sin perder de vista las limitaciones materiales, administrativas y presupuestales que enmarcan su ejecución.

9. Metodología

El diseño del Plan Operativo se desarrollará a partir de la combinación de dos enfoques metodológicos: a) la Metodología del Marco Lógico (MML) y b) la metodología holística. Esta integración permite responder tanto a las exigencias técnicas de la planificación estructurada como a la complejidad territorial, institucional y comunitaria que define al CCGW.

9.1 Metodología del marco lógico

En su texto *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, Edgar Ortigón, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto, describen la Metodología del Marco Lógico (MML) como “una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos[, centrada] en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (Ortigón, Pacheco & Prieto, 2005).

Originalmente, esta metodología fue pensada para intervenir en proyectos que enfrentaban situaciones comunes como la ausencia de una visión clara de los resultados esperados en caso de éxito, lo que dificultaba que los evaluadores contaran con una base objetiva para contrastar lo planificado con lo realmente ejecutado (Ortigón, Pacheco & Prieto, 2005). En este sentido, la MML “aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con [é]” (Ortigón, Pacheco & Prieto, 2005, p. 12). Además, proporciona insumos clave para estructurar y organizar de forma lógica el plan de ejecución, y ofrece la información necesaria para su implementación, monitoreo y evaluación.

La metodología se desarrolla en dos fases. La primera es analítica, y comprende 1) la identificación de actores; 2) la construcción del árbol de problemas; 3) la formulación del árbol de objetivos; y 4) el análisis de alternativas. La segunda es operativa y consiste en estructurar la lógica del plan en una matriz que articula los niveles jerárquicos del proyecto (fin, propósito, componentes y actividades) con indicadores, medios de verificación y supuestos. Esta herramienta permite asegurar coherencia interna, claridad estratégica y viabilidad evaluativa (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005).

Por estas razones, la MML resulta particularmente útil para el caso del CCGW, ya que brinda las herramientas necesarias para estructurar la planificación, el seguimiento y la evaluación del Plan Operativo. Su aplicación permite organizar, de manera coherente, los objetivos, actividades, resultados e impactos esperados, facilitando la toma de decisiones y el monitoreo mediante una matriz de planificación comprensible y verificable.

9.2 Metodología holística

La metodología holística permite abordar el diseño del Plan Operativo del CCGW desde una perspectiva compleja, situada e interdependiente. Este enfoque parte de la convicción de que una infraestructura cultural no puede comprenderse únicamente desde sus dimensiones administrativas o físicas, sino como un sistema de relaciones sociales, simbólicas, institucionales y territoriales.

Esta metodología, tal como ha sido formulada críticamente por Martínez Miguélez (2000), no consiste en una visión totalizante ni difusa, sino en una orientación epistemológica que reconoce la interconexión entre los diversos elementos que conforman una realidad. Desde esta perspectiva, el Centro Cultural se concibe como un nodo articulador dentro del ecosistema cultural local, cuyo funcionamiento depende de factores múltiples: normativos, espaciales, simbólicos, políticos y comunitarios.

Este enfoque implica reconocer que el CCGW no es una unidad aislada, sino que

forma parte de una red de relaciones sociales, institucionales y territoriales que lo condicionan y lo transforman. Además, exige la incorporación de variables cualitativas como la memoria social, el arraigo territorial, la confianza comunitaria y el valor simbólico del espacio. Finalmente, plantea la necesidad de construir un plan operativo que no se limite a la eficiencia operativa, sino que responda a criterios de pertinencia cultural, legitimidad social y sostenibilidad institucional.

Aplicada al presente caso, esta metodología permite pensar el Plan Operativo no solo como un instrumento técnico de gestión, sino como una estrategia integral para consolidar el papel del CCGW como infraestructura pública significativa, capaz de articular comunidad, institucionalidad y territorio. Esto se ve reflejado en la configuración de un proceso integral que une la dimensión social, cultural, institucional, tecnológica, comunicacional y financiera (como se verá más adelante en el modelo de gestión). En la práctica, este enfoque tendrá su aplicación mediante talleres, mesas de trabajo, mapeos culturales y validaciones colectivas, que permitirán incorporar saberes locales y necesidades concretas en el diseño de normas y protocolos, de la estructura organizacional, de los mecanismos de articulación institucional, y de un sistema de evaluación. Así, la metodología holística orientará no sólo el marco conceptual, sino también las acciones concretas que darán forma a una gestión participativa y contextualizada.

9.3 Fases de ejecución

9.3.1 Fases transversales y de diseño

Con el fin de realizar un seguimiento ordenado, coherente y trazable al desarrollo de las actividades, *Volver a levantarse* está compuesto de ocho fases, repartidas en dos tipos de fases especiales: las fases transversales y las de diseño. Las primeras cumplen la función de preparar, acompañar, legitimar y cerrar el proceso. Si bien no producen directamente los contenidos centrales del Plan Operativo, son indispensables para crear las

condiciones de trabajo necesarias, aportar insumos clave y asegurar la pertinencia y apropiación de los resultados. Las cuatro fases transversales del proyecto son:

- Fase 0: Conformación del equipo de trabajo
- Fase 1: Diagnóstico y análisis
- Fase 6: Validación y retroalimentación
- Fase 7: Evaluación del proceso

Por otra parte, las fases de diseño responden directamente a los objetivos específicos del proyecto y están encargadas de producir los componentes sustantivos del Plan Operativo. Cada una corresponde a un objetivo particular y desarrolla los productos que lo concretan. Las fases de diseño son:

- Fase 2: Diseño de normas y protocolos
- Fase 3: Diseño de la estructura organizacional
- Fase 4: Diseño de mecanismos de articulación institucional y comunitaria
- Fase 5: Diseño del sistema de evaluación

De este modo, las fases transversales aseguran que el proceso sea sólido, participativo y situado, mientras que las fases de diseño generan los productos concretos que darán forma al Plan Operativo.

Tabla 1

Fases, objetivos y estrategias

Tipo de fase	Fase	Objetivo secundario correspondiente
Fase transversal	Fase 0: Conformación del equipo de trabajo Etapa de alistamiento orientada a consolidar el equipo metodológico encargado del proyecto. Su propósito es disponer las condiciones iniciales para la ejecución, definiendo roles internos, habilitando canales de comunicación y asegurando los recursos básicos.	
Fase transversal	Fase 1: Diagnóstico y análisis Busca generar una comprensión integral del estado actual del CCGW y de su contexto territorial, identificando fortalezas, problemáticas y desafíos. El producto es un diagnóstico participativo que servirá como insumo para todas las fases de diseño, complementado posteriormente con profundizaciones específicas en cada una de ellas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo 1 ● Objetivo 2 ● Objetivo 3 ● Objetivo 4
Fase de diseño	Fase 2: Diseño de normas y protocolos Formula de manera participativa normas y protocolos para la gestión y uso de los espacios y recursos del CCGW. Incluye profundizaciones específicas en torno a conflictos de uso, criterios de accesibilidad y enfoques diferenciales.	Objetivo 1
Fase de diseño	Fase 3: Diseño de la estructura organizacional Diseña la propuesta de estructura organizativa del CCGW, definiendo roles, funciones y responsabilidades. Se nutre de profundizaciones focalizadas mediante entrevistas y talleres que permiten recoger las expectativas de la comunidad sobre la gestión del centro.	Objetivo 2
Fase de diseño	Fase 4: Diseño de mecanismos de articulación institucional Construye mecanismos de articulación con actores comunitarios, sociales e institucionales. Incluye mapeo de redes culturales y sociales, y la definición de canales de coordinación y colaboración.	Objetivo 3
Fase de diseño	Fase 5: Diseño del sistema de evaluación del CCGW Diseñar un sistema de evaluación participativo y sostenible para el CCGW, definiendo indicadores, herramientas y procesos de seguimiento. Se apoya en profundizaciones específicas que identifican qué indicadores son más relevantes para los actores locales.	Objetivo 4

Fase transversal	Fase 6: Validación y retroalimentación Etapa destinada a legitimar los productos elaborados en las fases de diseño. A través de talleres, mesas de trabajo y socializaciones, se recogen observaciones de la comunidad, instituciones y aliados estratégicos, ajustando el Plan Operativo y asegurando su pertinencia y apropiación social.	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo 1 ● Objetivo 2 ● Objetivo 3 ● Objetivo 4
Fase transversal	Fase 7: Evaluación del proceso de diseño del Plan Operativo Consiste en la valoración interna del proyecto de diseño del Plan Operativo. Busca recapitular el proceso, identificar resultados y aprendizajes, y consolidar los productos finales.	

Nota. *Elaboración propia.*

9.3.2 Fases, tiempos y productos

La siguiente tabla (Tabla 2) presenta la articulación general entre las fases del proyecto, su duración, periodo de ejecución y los productos principales esperados en cada una. Este esquema sintetiza la secuencia lógica y temporal del proceso, dando cuenta de la manera en la que cada fase produce entregables específicos que alimentan la siguiente etapa y garantizan la coherencia metodológica del Plan Operativo.

Cada fase culmina con un informe de evaluación, que permite retroalimentar los avances, ajustar los procedimientos y asegurar la continuidad del proceso bajo criterios de pertinencia técnica y participación comunitaria. Esta lógica de autoevaluación constante atraviesa todo el desarrollo del proyecto, pues se concibe como un mecanismo iterativo de mejora continua que posibilita la adaptación del proceso a los aprendizajes, contextos y decisiones colectivas que surgen en el camino.

Los informes parciales generados en cada fase serán, además, la base para la elaboración del informe final de evaluación del proyecto, presentado en la Fase 7, donde se integran los resultados, aprendizajes y recomendaciones obtenidos. De este modo, la tabla constituye una visión panorámica de los resultados parciales y finales que conducirán a la formulación y validación del Plan Operativo del CCGW.

Tabla 2

Fases, tiempos y productos

Fase	Duración en semanas	Periodo de ejecución	Productos principales
Fase 0	8	03.08.26 – 27.09.26	<p>F.0.P-1: Equipo metodológico del proyecto conformado y operativo.</p> <p>F.0.P-2: Metodología de evaluación transversal diseñada.</p> <p>F.0.P-3: Informe de evaluación de la Fase 0.</p>
Fase 1	12	29.09.26 – 20.12.26	<p>F.1.P-1: Diagnóstico participativo del CCGW</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Análisis documental de política cultural. b) Síntesis de entrevistas y grupos focales (con citas, hallazgos clave, tensiones). c) Mapa preliminar de actores y agentes culturales. d) Árbol de problemas y árbol de objetivos (como ejercicios metodológicos). e) Conclusiones e hipótesis (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas del CCGW). f) Plan de profundizaciones (vacíos a resolver en fases 2–5). <p>F.1.P-2: Informe de evaluación de la Fase 1</p>
Fase 2	12	21.12.26 – 14.03.27	<p>F.2.P-1: Documento de normas y protocolos del CCGW</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Normas y protocolos de gestión, uso de espacios, recursos y convivencia. b) Inclusión de criterios de accesibilidad y enfoques diferenciales. c) Relatoría de mesa comunitaria y técnica. d) Comparativo de referentes de otros centros culturales. e) Material pedagógico (cartilla breve o boletín digital) para socializar las normas. f) Acta del taller de validación comunitaria y sistematización de aportes. <p>F.2.P-2: Informe de evaluación de la Fase 2</p>
Fase 3	8	15.03.27 – 09.05.27	<p>F.3.P-1: Estructura organizacional del CCGW</p>

			<ul style="list-style-type: none"> a) Organigrama preliminar validado. b) Manual de funciones y responsabilidades. c) Fundamentación normativa de la propuesta. d) Relatoría del taller de validación comunitaria e institucional. e) Sistematización de ajustes. <p>F.3.P-2: Informe de evaluación de la Fase 3</p>
Fase 4	6	10.05.27 – 20.06.27	<p>F.4.P-1: Mecanismos de articulación institucional y comunitaria del CCGW</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Universo consolidado de actores culturales del territorio. b) Propuesta de mecanismos formales de articulación (mesas de trabajo, convenios, convocatorias, instancias de participación). c) Reglamentos internos y lineamientos de articulación. d) Relatoría del taller de validación comunitaria e institucional. e) Sistematización de aportes y ajustes. <p>F.4.P-2: Informe de evaluación de la Fase 4</p>
Fase 5	5	21.06.27 – 25.07.27	<p>F.5.P-1: Sistema de evaluación del CCGW</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Indicadores. b) Medios de verificación, fuentes de información, periodicidad y responsables. c) Supuestos críticos, riesgos potenciales y medidas de mitigación. d) Matriz operativa de monitoreo. e) Relatoría del taller de validación del sistema de evaluación. <p>F.5.P-2: Informe de evaluación de la Fase 5</p>
Fase 6	7	26.07.26 – 12.09.27	<p>F.6.P-1: Plan Operativo del CCGW (versión final validada y presentada públicamente)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Documento final consolidado con normas y protocolos; estructura organizacional; mecanismos de articulación institucional y comunitaria; y sistema de evaluación. b) Productos de comunicación (cartilla, infografía, boletín o cápsula audiovisual). <p>F.6.P-2: Informe de evaluación de la Fase 6</p>

Fase 7	2	13.09.27 – 20.09.27	F.7.P-1: Informe final de evaluación del proyecto a) Sistematización de todas las evaluaciones de fase (0–6). b) Análisis transversal de resultados, aprendizajes y retos. c) Recomendaciones para la implementación del Plan Operativo.
---------------	---	---------------------	--

Nota. *Elaboración propia.*

9.3.3 Fases y actividades

La siguiente tabla (Tabla 3) detalla las actividades específicas asociadas a cada fase del proyecto, las cuales concretan la secuencia metodológica planteada para la formulación del Plan Operativo. Este nivel de desglose permite visualizar el flujo de trabajo, los momentos de validación y las instancias de articulación comunitaria, institucional y técnica que estructuran el proceso.

Las actividades combinan acciones de investigación, diseño, concertación y evaluación, de modo que cada fase integra tanto tareas analíticas como ejercicios participativos y de validación colectiva. Esta dinámica refuerza el carácter horizontal y colaborativo del proyecto, asegurando que las decisiones metodológicas y los contenidos del Plan Operativo se construyan de manera compartida con los actores culturales locales.

Como se mencionaba arriba, en coherencia con la lógica de autoevaluación constante que atraviesa todo el proceso, cada fase incluye actividades de seguimiento, sistematización y evaluación interna, que permiten ajustar los procedimientos conforme avanza la ejecución. Los informes parciales derivados de estas evaluaciones alimentan la mejora continua del proyecto y servirán como base para la elaboración del Informe Final de Evaluación, contemplado en la Fase 7.

Así, la tabla ofrece una visión completa de las acciones que dan cuerpo al proyecto, articulando su dimensión técnica, participativa y reflexiva, y evidenciando el tránsito gradual desde el diagnóstico y la formulación hasta la validación y cierre del Plan Operativo.

Tabla 3

Fases y actividades

Fase	Actividades
Fase 0	<p>F.0.A-1: Reunión de inicio del proyecto con el coordinador del CCGW, la alcaldesa de Frontino y la Secretaría de Educación.</p> <p>F.0.A-2: Consolidación de los perfiles y criterios de selección del equipo de trabajo del Plan Operativo.</p> <p>F.0.A-3: Entrevista y selección del equipo de trabajo del Plan Operativo</p> <p>F.0.A-4: Primera reunión del equipo de trabajo del Plan Operativo.</p> <p>F.0.A-5: Diseño de la metodología de evaluación transversal del proceso.</p> <p>F.0.A-6: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 0.</p> <p>F.0.A-7: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 0.</p>
Fase 1	<p>F.1.A-1: Análisis documental del Plan de Desarrollo Municipal, normativas culturales locales, regionales y nacionales, archivos institucionales y trayectoria funcional y simbólica del CCGW.</p> <p>F.1.A-2: Elaboración del mapa preliminar de actores y agentes culturales del territorio.</p> <p>F.1.A-3: Entrevistas semiestructuradas a funcionarios, agentes culturales y comunitarios.</p> <p>F.1.A-4: Realización de 2 grupos focales.</p>

	<p>F.1.A-5: Sistematización de datos de F.1.A-3 y F.1.A-4.</p> <p>F.1.A-6: Aplicación de herramientas de la MML como el árbol de problemas, el árbol de objetivos y el análisis de actores.</p> <p>F.1.A-7: Socialización interna de los datos recopilados en F.1-A.2 y F.2-A.3.</p> <p>F.1.A-8: Diseño del documento de Diagnóstico que contenga 1) análisis documental (PDM, normativas, trayectoria simbólica del CCGW); 2) síntesis de entrevistas y grupos focales (con citas, hallazgos clave, tensiones); 3) mapa preliminar de actores; 4) árbol de problemas y objetivos (como ejercicio metodológico); 5) conclusiones e hipótesis: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas del CCGW; y 6) plan de profundizaciones: lista de vacíos que se resolverán en las fases 2 a 5.</p> <p>F.1.A-9: Encuentro comunitario abierto para la socialización del documento de Diagnóstico con espacio de retroalimentación.</p> <p>F.1.A-10: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 1.</p> <p>F.1.A-11: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 1.</p>
Fase 2	<p>F.2.A-1: Revisión de modelos estructurales, logísticos y organizativos de otros centros culturales.</p> <p>F.2.A-2: Análisis de protocolos vigentes y vacíos estructurales del CCGW. Identificación de necesidades normativas.</p> <p>F.2.A-3: Profundización normativa detallada (local, departamental, nacional) aplicable al CCGW "F.2.A-4: Análisis de protocolos vigentes y vacíos del CCGW con identificación de necesidades.</p> <p>F.2.A-5: Mesa de discusión comunitaria y técnica para identificar conflictos de uso, criterios de accesibilidad y enfoques diferenciales.</p> <p>F.2.A-6: Revisión comparativa de modelos y protocolos de otros centros culturales.</p> <p>F.2.A-7: Taller participativo de formulación de pautas normativas y protocolares del CCGW.</p> <p>F.2.A-8: Elaboración del documento de normas y protocolos de uso de espacios, recursos y convivencia.</p>

	<p>F.2.A-9: Elaboración de material pedagógico (cartilla breve o boletín digital) para socializar las normas preliminares.</p> <p>F.2.A-10: Taller de validación comunitaria de la versión preliminar.</p> <p>F.2.A-11: Sistematización de aportes y ajustes al borrador de normas y protocolos.</p> <p>F.2.A-12: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 2.</p> <p>F.2.A-13: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 2.</p>
Fase 3	<p>F.3.A-1: Revisión de referentes organizacionales en casas de cultura y centros culturales similares.</p> <p>F.3.A-2: Entrevistas a funcionarios, equipo del CCGW y agentes culturales para identificar expectativas sobre roles y responsabilidades.</p> <p>F.3.A-3: Taller participativo de diseño del organigrama preliminar.</p> <p>F.3.A-4: Profundización normativa sobre requisitos legales y administrativos aplicables a la gestión del CCGW.</p> <p>F.3.A-5: Redacción preliminar del organigrama y manual de funciones.</p> <p>F.3.A-6: Taller de validación comunitaria e institucional del organigrama y manual de funciones.</p> <p>F.3.A-7: Sistematización de aportes y ajustes.</p> <p>F.3.A-8: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 3.</p> <p>F.3.A-9: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 3.</p>
Fase 4	<p>F.4.A-1: Consolidación del universo de actores culturales y sociales del territorio y análisis de relaciones existentes.</p> <p>F.4.A-2: Mesa de diálogo interinstitucional y comunitaria sobre articulación del CCGW.</p> <p>F.4.A-3: Diseño de mecanismos formales de articulación (mesas de trabajo, convenios, convocatorias, instancias de</p>

	<p>participación).</p> <p>F.4.A-4: Redacción preliminar de reglamento interno, protocolos y lineamientos de articulación interinstitucional y comunitaria.</p> <p>F.4.A-5: Taller de validación comunitaria e institucional de los mecanismos de articulación.</p> <p>F.4.A-6: Sistematización de aportes y ajustes.</p> <p>F.4.A-7: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 4.</p> <p>F.4.A-8: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 4.</p>
Fase 5	<p>F.5.A-1: Revisión del marco lógico y teórico del proyecto para identificar objetivos e impactos clave.</p> <p>F.5.A-2: Mesa de discusión interinstitucional y comunitaria para la definición de indicadores</p> <p>F.5.A-3: Definición de medios de verificación, fuentes de información, periodicidad y responsables para cada indicador</p> <p>F.5.A-4: Identificación de supuestos críticos, riesgos potenciales y medidas de mitigación para la implementación del sistema de evaluación.</p> <p>F.5.A-5: Taller de validación del sistema de evaluación.</p> <p>F.5.A-6: Sistematización y consolidación del sistema de monitoreo en una matriz operativa.</p> <p>F.5.A-7: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 5.</p> <p>F.5.A-8: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 5.</p>
Fase 6	<p>F.6.A-1: Preparación del documento consolidado del Plan Operativo del CCGW.</p> <p>F.6.A-2: Encuentro comunitario de validación integral.</p> <p>F.6.A-3: Mesa interinstitucional de retroalimentación.</p>

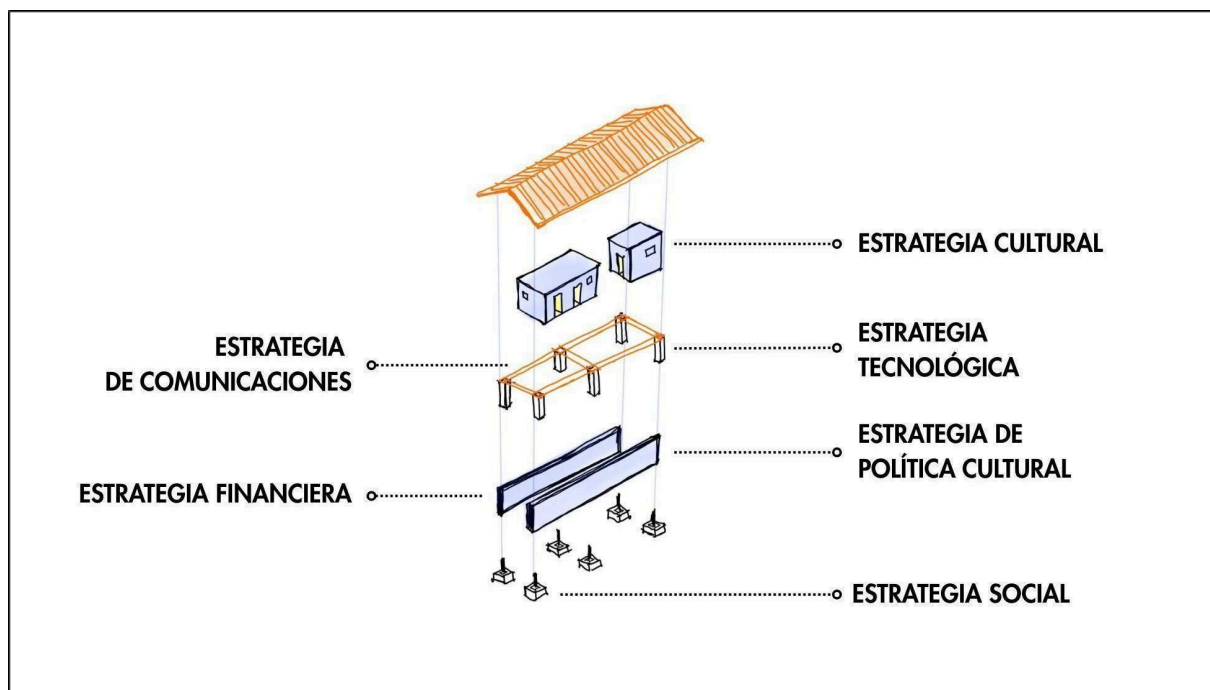
	<p>F.6.A-4: Sistematización de aportes y ajustes.</p> <p>F.6.A-5: Elaboración de productos de comunicación para la socialización del Plan Operativo.</p> <p>F.6.A-6: Evento público de presentación del Plan Operativo del CCGW.</p> <p>F.6.A-7: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 6.</p> <p>F.6.A-8: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 6.</p>
Fase 7	<p>F.7.A-1: Recopilación, sistematización y análisis transversal de las evaluaciones de fase.</p> <p>F.7.A-2: Redacción del Informe Final de Evaluación del Proceso.</p> <p>F.7.A-3: Encuentro de presentación institucional del Informe Final de Evaluación.</p>

Nota. *Elaboración propia.*

10. Modelo de gestión

Figura 7

Ilustración del modelo de gestión



Nota. *Elaboración propia.*

El modelo de gestión del *Volver a levantarse* fue planteado como una estructura integral y articulada, diseñada para garantizar que el proceso de planeación sea participativo, viable y coherente con las dinámicas culturales y sociales del municipio de Frontino. Su funcionamiento puede explicarse a través de la metáfora de una casa en la que cada estrategia cumple un papel estructural específico.

La estrategia social constituye los cimientos, pues sobre la participación de diversos actores de la comunidad de Frontino se sostiene la legitimidad y la pertinencia de todas las decisiones. Las estrategias política y financiera actúan como los muros estructurales, que dotan de solidez, respaldo institucional y sostenibilidad al modelo. Por su parte, las estrategias tecnológicas y de comunicaciones funcionan como vigas y columnas, atravesando la casa para conexión y soporte entre todas sus partes. Finalmente, la

estrategia cultural se expresa en las habitaciones, los espacios donde la vida comunitaria y cultural se concreta, integrando saberes, prácticas y dinámicas propias del territorio.

De este modo, el modelo de gestión trasciende la mera organización de recursos y funciones para convertirse en una arquitectura participativa y contextualizada, capaz de articular de manera coherente y sostenible las dimensiones sociales, culturales, institucionales, tecnológicas, comunicacionales y financieras.

10.1 Estrategias

10.1.1 Estrategia social

Propósito. Diseñar cada fase del Plan Operativo del CCGW de forma participativa, integrando las voces, intereses y expectativas de diversos actores de la comunidad de Frontino en normas, estructuras, mecanismos y sistemas de evaluación, para asegurar su pertinencia social y apropiación colectiva.

Acciones principales.

- a) Realizar mesas de trabajo, talleres y encuentros participativos en cada fase del proyecto.
- b) Incorporar criterios de enfoque diferencial (género, edad, etnia, accesibilidad) en normas, estructuras y evaluaciones.
- c) Socializar y validar colectivamente las propuestas (normas, organigrama, mecanismos, indicadores) antes de su aprobación.
- d) Incluir a los actores comunitarios, sociales y privados en la co-construcción de protocolos, estructuras y mecanismos.
- e) Establecer espacios de retroalimentación y devolución de resultados (actas, informes públicos, socializaciones).
- f) Implementar sistemas de resolución de conflictos y seguimiento participativo que fortalezcan la legitimidad y confianza en el proceso.

10.1.2 Estrategia cultural

Propósito. Incorporar las prácticas, saberes, redes y dinámicas culturales del territorio en el diseño del Plan Operativo del CCGW, asegurando que las normas y los mecanismos de articulación se construyan desde referentes culturales locales y reflejen la manera en que la comunidad de Frontino habita y produce cultura.

Acciones principales.

- a) Realizar mapeos culturales participativos para identificar actores, prácticas, redes y espacios del territorio.
- b) Involucrar a agentes culturales en la formulación de normas, protocolos y sistemas de evaluación.
- c) Ajustar protocolos de uso y lineamientos internos a calendarios festivos, expresiones culturales tradicionales y prácticas emergentes.
- d) Establecer normas de convivencia inspiradas en referentes culturales comunitarios.
- e) Incorporar metodologías culturales y creativas (cartografías, memoria visual, narrativas colectivas) en la construcción de mecanismos de articulación.
- f) Consolidar alianzas con colectivos, festividades y expresiones culturales locales como mecanismos vivos de vinculación del CCGW con su entorno.

10.1.3 Estrategia de política cultural

Propósito. Alinear el Plan Operativo del CCGW con la política pública cultural vigente, garantizando legitimidad, respaldo institucional y coherencia normativa en la formulación de normas, la estructura organizativa, los mecanismos de articulación y el sistema de evaluación.

Acciones principales.

- a) Revisar y actualizar marcos normativos y referentes legales aplicables al CCGW.
- b) Gestionar respaldo institucional mediante alianzas con Alcaldía, Secretaría de Cultura de Antioquia, MinCultura y Consejo Municipal.
- c) Validar normas, estructuras y mecanismos en mesas de concertación con autoridades culturales y comunitarias.
- d) Formalizar acuerdos, convenios y protocolos que legitimen la participación comunitaria y la corresponsabilidad institucional.
- e) Incluir los productos (normas, organigrama, mecanismos de articulación, sistema de evaluación) en los planes y programas culturales locales y departamentales, asegurando reconocimiento formal.
- f) Generar informes periódicos que den cuenta de los avances y resultados, fortaleciendo la credibilidad del CCGW ante comunidad y autoridades.

10.1.4 Estrategia de comunicaciones

Propósito. Facilitar la participación comunitaria y la articulación con aliados institucionales para que cada fase del Plan Operativo del CCGW sea comprendida, validada y legitimada socialmente.

Acciones principales.

- a) Elaborar materiales pedagógicos, impresos y digitales que traduzcan los contenidos técnicos a un lenguaje claro y accesible.
- b) Difundir la información en espacios comunitarios estratégicos (locales, colegios, iglesias, juntas de acción comunal) y en canales digitales (WhatsApp,

- redes sociales, correo).
- c) Implementar perifoneo comunitario y carteleras para llegar a sectores con menor acceso digital.
 - d) Organizar talleres, mesas de socialización y encuentros presenciales y virtuales para la validación colectiva de cada producto.
 - e) Establecer canales permanentes de retroalimentación (formularios, buzones, WhatsApp comunitarios).
 - f) Realizar acciones de relacionamiento interinstitucional con autoridades, aliados y patrocinadores para consolidar cooperación y respaldo.
 - g) Involucrar a líderes comunitarios y agentes culturales como multiplicadores de la información.
 - h) Garantizar la devolución transparente de resultados mediante actas e informes públicos.

10.1.5 Estrategia tecnológica

Propósito. Integrar herramientas digitales accesibles y participativas en el Plan Operativo del CCGW, optimizando la organización interna, la comunicación con la comunidad y la implementación de procesos de evaluación, para garantizar eficiencia, claridad y apropiación social.

Acciones principales,

- a) Sistematizar y centralizar información normativa, operativa y administrativa en plataformas digitales con control de versiones.
- b) Optimizar la gestión interna mediante herramientas de gestión de proyectos, manuales digitales de funciones y canales de comunicación rápidos.
- c) Fortalecer la articulación externa con actores comunitarios, sociales y privados a través de páginas web, Linktree y sistemas de registro en línea.

- d) Implementar procesos de evaluación digitales con formularios en línea, visualización interactiva de datos y repositorios abiertos.
- e) Combinar recursos digitales y presenciales para garantizar la inclusión de quienes tienen menor acceso tecnológico.
- f) Capacitar al equipo del CCGW en el uso de plataformas digitales y de análisis de datos básicos.

10.1.6 Estrategia financiera

Propósito. Asegurar los recursos económicos necesarios para un plan operativo técnico, participativo y sostenible del CCGW.

Acciones principales.

- a) Cubrir honorarios de expertos y consultores especializados mediante convocatorias públicas (CoCrea, MinCultura, Secretaría de Cultura de Antioquia).
- b) Destinar recursos a procesos participativos (talleres, entrevistas, grupos focales, mesas de validación).
- c) Asignar presupuesto para la sistematización técnica (protocolos, organigrama, guías de articulación, herramientas de evaluación).
- d) Gestionar cofinanciación en especie con la Alcaldía, el CCGW (espacios, equipos, personal de apoyo) y una empresa de alimentación antioqueña.
- e) Articular convenios con universidades y centros de investigación para recibir apoyo técnico y académico.
- f) Diseñar mecanismos de control financiero participativo con el fin de asegurar transparencia y legitimidad comunitaria.

Tabla 4

Articulación entre objetivos y estrategias

	PROPÓSITO POR OBJETIVO					
Objetivo	Estrategia social	Estrategia cultural	Estrategia de política cultural	Estrategia de comunicaciones	Estrategia tecnológica	Estrategia financiera
Objetivo 1: formular normas y protocolos institucionales para la gestión y uso de los espacios y recursos del CCGW.	Garantizar que las normas y protocolos sean socialmente justos, aceptados y aplicables, integrando diagnósticos y participación vinculante.	Incorporar las prácticas, saberes y dinámicas culturales del territorio en la formulación de normas y protocolos del CCGW, garantizando que reflejen las formas locales de habitar y usar el espacio cultural.	Asegurar que las normas y protocolos del CCGW estén alineados con las políticas culturales y la legislación vigente, garantizando viabilidad legal y legitimidad institucional.	Facilitar el contacto directo con agentes estratégicos, patrocinadores, aliados y la comunidad local, propiciando conversaciones, acuerdos y validaciones colectivas que legitimen la formulación de normas y protocolos.	Sistematizar y hacer accesible la información normativa y operativa del CCGW mediante herramientas digitales que garanticen organización, transparencia y comunicación efectiva.	Asegurar los recursos económicos necesarios para que la formulación de normas y protocolos institucionales sea técnica, participativa y viable.
Objetivo 2: diseñar una estructura organizacional y operativa que delimite funciones, roles y responsabilidades del equipo del CCGW	Diseñar de manera participativa una estructura organizativa clara y comprensible, cuyos roles y funciones respondan tanto a la		Asegurar que la estructura organizativa del CCGW sea reconocida y respaldada por las autoridades culturales y de gestión pública, garantizando su legitimidad y	Facilitar la socialización y validación participativa del diseño organizacional del CCGW, asegurando que la propuesta de organigrama, roles y funciones sea transparente,	Optimizar la gestión interna del CCGW mediante herramientas digitales que mejoren la coordinación de tareas y responsabilidades, asegurando que la información sobre	Asegurar los recursos económicos necesarios para financiar el diseño de una estructura organizativa clara, técnicamente

	coordinación interna del CCGW como a las necesidades e intereses de la comunidad de Frontino.		coherencia con los marcos de política cultural vigentes.	inclusiva y representativa de las necesidades del municipio.	procesos y funciones sea clara y accesible para todo el equipo.	fundamentada y socialmente validada, que sea sostenible en el tiempo.
Objetivo 3: establecer mecanismos de articulación institucional con actores comunitarios, sociales y privados del territorio	Definir junto con actores comunitarios, sociales y privados las formas de relación y colaboración con el CCGW, asegurando que los mecanismos de articulación respondan a sus intereses y expectativas.	Incorporar las prácticas, redes y dinámicas culturales del territorio en el diseño de los mecanismos de articulación.	Asegurar que los mecanismos de articulación del CCGW se consoliden dentro del marco de la política pública cultural, mediante acuerdos y espacios formales que reconozcan la participación comunitaria y fortalezcan la corresponsabilidad institucional.	Facilitar la construcción participativa y la socialización de los mecanismos de articulación, asegurando que los actores comunitarios, sociales e institucionales conozcan, comprendan y validen los canales de coordinación propuestos para el CCGW.	Facilitar la conexión y el intercambio de información entre el CCGW y los actores comunitarios, sociales y privados mediante herramientas digitales que fortalezcan la red de trabajo y promuevan una comunicación bidireccional.	Asegurar los recursos económicos necesarios para diseñar, de manera participativa y técnicamente fundamentada, los mecanismos de articulación comunitaria, social e institucional que quedarán plasmados en el Plan Operativo del CCGW.
Objetivo 4: establecer un sistema de	Diseñar colectivamente un sistema de		Asegurar que el sistema de evaluación del	Facilitar la comprensión, validación y	Optimizar el sistema de evaluación del	Asegurar los recursos económicos

evaluación que permita analizar el funcionamiento operativo, la participación territorial y el impacto cultural del CCGW	evaluación que recoja las voces y experiencias de la comunidad, convirtiéndolas en la base para la mejora continua y la apropiación social del CCGW.		CCGW cuente con respaldo institucional y reconocimiento en el marco de la política pública cultural, generando confianza, credibilidad y legitimidad ante la comunidad y las autoridades.	apropiación comunitaria e institucional del sistema de evaluación, garantizando que los indicadores, herramientas y procesos propuestos sean conocidos, discutidos y legitimados por los actores del territorio.	CCGW mediante herramientas digitales que mejoren la recolección, el análisis y la socialización de la información, fortaleciendo su credibilidad y apropiación comunitaria.	necesarios para diseñar un sistema de evaluación técnicamente sólido, participativo y sostenible, que pueda ser aplicado en el futuro funcionamiento del CCGW.
---	--	--	---	--	---	--

Nota. *Elaboración propia.*

11. Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución (ver Anexo 1: Cronograma de ejecución) organiza de manera detallada las 60 semanas de trabajo previstas para el diseño del Plan Operativo, comprendidas entre agosto de 2026 y octubre de 2027. Se estructura en ocho fases consecutivas (desde la conformación del equipo hasta la entrega final) que integran actividades de planeación, formulación técnica, participación comunitaria, validación institucional y cierre administrativo.

Cada fase incluye actividades específicas asociadas a productos verificables y responsables definidos, lo que permite garantizar la coherencia entre los componentes técnicos, participativos y financieros del proyecto. La secuencia temporal considera tanto los hitos operativos (reuniones, entregas parciales, espacios de validación) como los procesos de revisión, sistematización y socialización de resultados.

- Fase 0 – Conformación del equipo de trabajo: Incluye las actividades de convocatoria, selección y conformación del equipo base, así como la definición de roles, cronogramas y mecanismos de coordinación.
- Fase 1 – Diagnóstico participativo: Comprende la recopilación y análisis de información institucional y territorial, la caracterización de actores culturales y la realización de mesas de trabajo para identificar fortalezas, problemáticas y oportunidades del CCGW.
- Fase 2 – Formulación de normas y protocolos: Desarrolla el componente normativo y operativo del Centro, definiendo lineamientos para el uso de espacios, la gestión de recursos y la convivencia institucional, con base en la validación comunitaria.
- Fase 3 – Diseño de la estructura organizacional: Establece el modelo de funcionamiento interno del Centro, con organigrama, descripción de cargos y manual de funciones, resultado de talleres participativos y análisis institucional.

- Fase 4 – Definición de mecanismos de articulación: Formula estrategias de relación entre el CCGW y los actores comunitarios, institucionales y privados del territorio, consolidando los principios de cooperación y participación.
- Fase 5 – Diseño del sistema de evaluación: Crea la matriz de seguimiento y evaluación del Plan, con indicadores, medios de verificación y procedimientos de revisión participativa, técnica y administrativa.
- Fase 6 – Validación y socialización: Comprende la revisión conjunta de los documentos técnicos, su ajuste final y la socialización pública de los resultados con la comunidad y las instituciones locales.
- Fase 7 – Cierre y entrega final: Incluye la consolidación de productos, la elaboración del informe técnico final y la entrega formal del Plan Operativo a la Alcaldía de Frontino y a la comunidad.

El cronograma organiza las actividades en función de estas fases, sus productos y responsables, permitiendo visualizar la secuencia temporal del proyecto y asegurar la coherencia entre sus componentes. De este modo, no solo cumple una función de programación temporal, sino que también constituye una herramienta de gestión y control, que facilita la coordinación del equipo, la planificación de recursos y el seguimiento técnico-administrativo del proceso.

12. Estructura financiera

Esta sección expone la estructura financiera de *Volver a levantarse*, con el propósito de demostrar su viabilidad técnica y sostenibilidad económica durante el periodo de ejecución comprendido entre agosto de 2026 y septiembre de 2027. El análisis se centra en la identificación de fuentes de financiación, la distribución de egresos por rubros, la proyección de ingresos y el comportamiento del flujo de caja, complementado con los análisis vertical y horizontal, el Estado de Resultados, el Estado de Liquidez, el Punto de Equilibrio y el Valor Presente Neto (VPN).

La estructura financiera completa puede ser encontrada en el Anexo 3: Estructura financiera del proyecto de diseño del Plan Operativo del CCGW de Frontino, Antioquia.

12.1 Proyecciones de ingresos

12.1.1 Fuentes de financiación

Dado que *Volver a levantarse* no contempla la comercialización de bienes o servicios, la proyección de ingresos corresponde al recaudo de aportes y cofinanciaciones provenientes de entidades públicas y privadas. En este contexto, los ingresos totales estimados ascienden a \$165,187,000 COP, distribuidos entre aportes gestionados a través de la Convocatoria CoCrea en modalidad PAT, y contribuciones complementarias de la Secretaría de Cultura de Antioquia, la Alcaldía de Frontino, el CCGW y una alianza con una empresa de alimentación antioqueña, aún por gestionar.

Tabla 5*Resumen de proyección de ingresos*

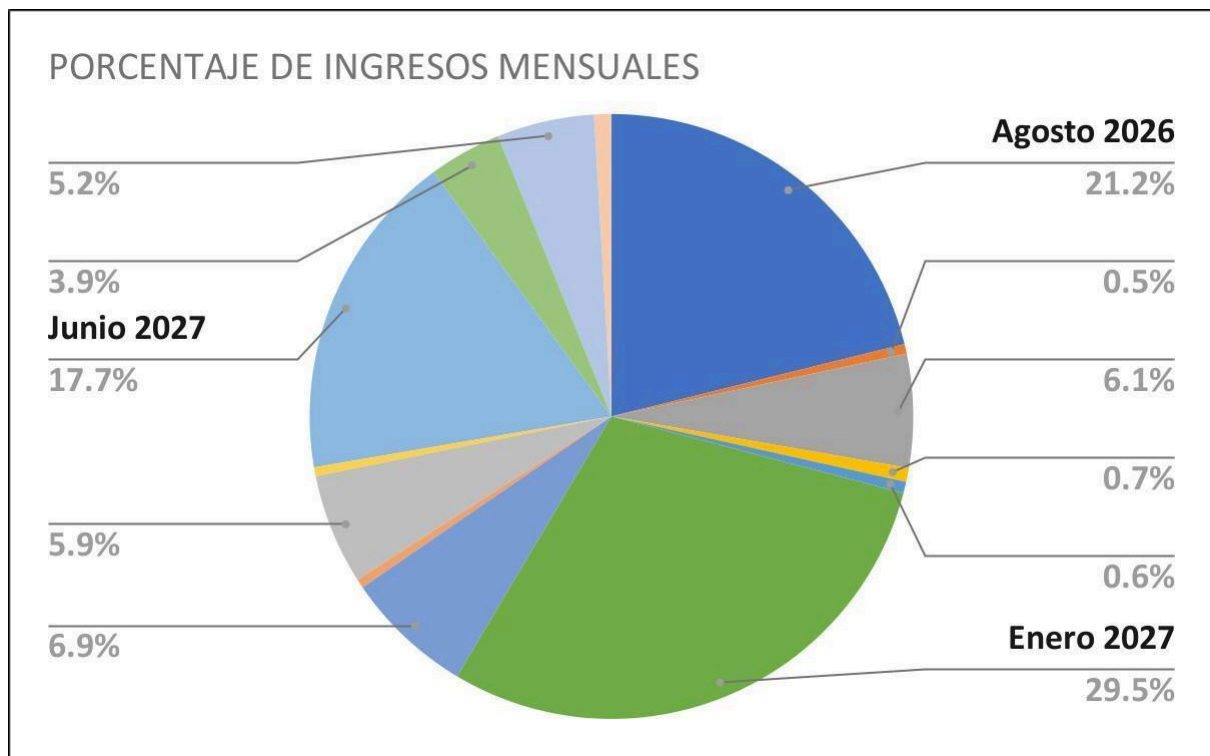
Fuente de financiación	Valor	Porcentaje del total	Tipo de aporte
Convocatoria CoCrea (modalidad PAT)	\$103,053,000	62.39%	Dinero
Secretaría de Cultura de Antioquia	\$27,088,000	16.40%	Dinero
Alcaldía Municipal de Frontino	\$20,916,000	12.66%	Dinero
Alianza con empresa de alimentación antioqueña (preferiblemente local)	\$10,100,000	6.11%	Especie (refrigerios)
CCGW	\$4,030,000	2.44%	Especie (espacios e insumos)
Total	\$165,187,000	100.00%	

Nota. *Elaboración propia.*

12.1.2 Distribución temporal del recaudo

Figura 8

Gráfico: porcentaje de ingresos por mes



Nota. Elaboración propia.

La proyección de ingresos se presenta de forma mensualizada, en correspondencia con el cronograma de ejecución y los hitos de desembolso de cada fuente de financiación. Como se mencionaba arriba, el flujo total alcanza \$165,187,000 COP, con una estructura financiera que combina recursos nacionales, departamentales, municipales y aportes en especie.

Las tres fuentes principales —mecanismo CoCrea en modalidad PAT, Secretaría de Cultura de Antioquia y Alcaldía de Frontino— realizarán sus desembolsos en momentos sucesivos (33%, 40% y 27 %), repartidos a lo largo del proyecto. El primer desembolso se concentra en agosto de 2026 (Fase 0, 21,5% del total), el segundo en enero de 2027 (Fase 2, 29.47%) y el tercero en junio de 2027 (Fase 4, 17,66%), asegurando liquidez constante y continuidad operativa.

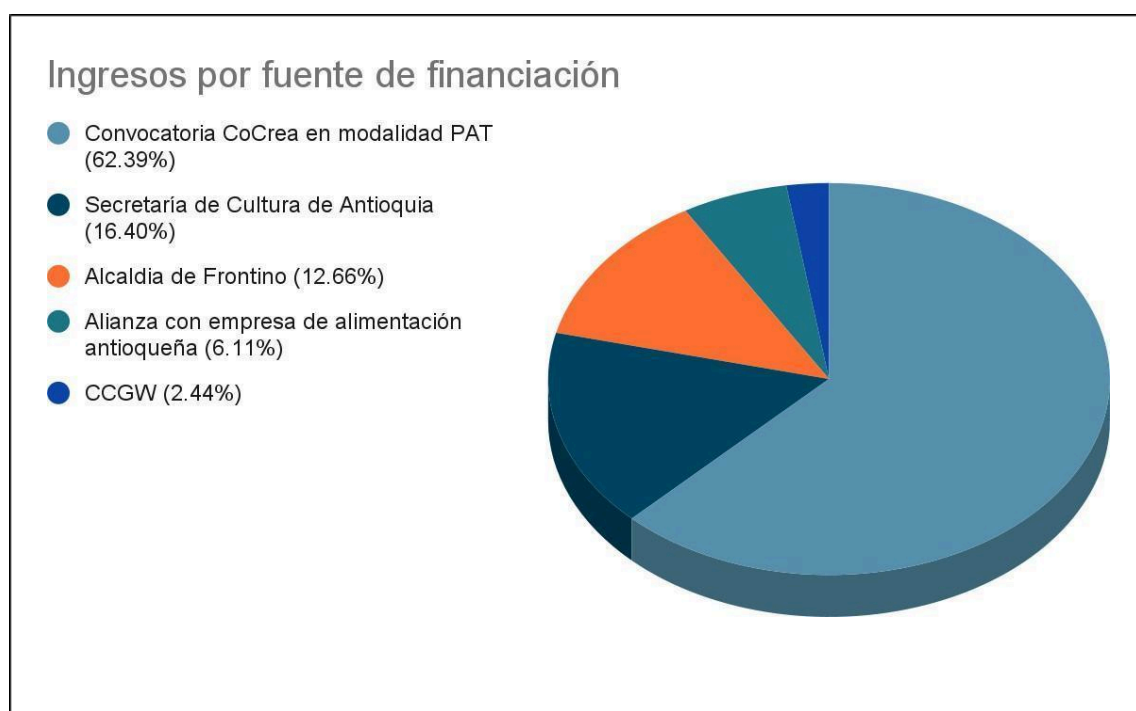
Los aportes en especie del CCGW y de la empresa de alimentación antioqueña, distribuidos a lo largo de todo el proceso, complementan la financiación monetaria y contribuyen a disminuir los costos de operación directa del proyecto. En conjunto, esta planificación financiera permite garantizar un equilibrio entre flujo de recursos, sostenibilidad y articulación territorial durante la ejecución del proyecto de diseño del Plan Operativo.

Para el detalle mensualizado del recaudo por semanas, ver el *Anexo 3: Estructura financiera del Plan Operativo del CCGW de Frontino (Antioquia)*, en la pestaña titulada *Ingresos mensuales*.

12.1.3 Análisis vertical de ingresos

Figura 9

Gráfico: Ingresos por fuente de financiación



Nota. *Elaboración propia.*

Como se observa en la Tabla 5, la estructura de financiamiento del proyecto se encuentra altamente concentrada en la financiación a través de la Convocatoria CoCrea (62,39%), que constituye la principal fuente de recursos monetarios y el eje articulador de la

ejecución financiera.

En segundo lugar, los aportes de la Secretaría de Cultura de Antioquia (16,40%) y de la Alcaldía Municipal de Frontino (12,66%) representan una contribución territorial complementaria que refuerza la sostenibilidad del proyecto y garantiza su alineación con las políticas culturales departamentales y municipales.

Por su parte, los aportes en especie de la empresa de alimentación antioqueña (6.11%) y del CCGW (2.44%), aunque de mucho menor peso relativo, cumplen una función estratégica clave: reducen los costos operativos directos asociados a la alimentación de participantes, el uso de espacios y los materiales de trabajo, aportando valor sin requerir desembolsos adicionales en efectivo.

En términos generales, la composición de ingresos refleja una estructura mixta equilibrada, en la que los recursos nacionales gestionados a través de CoCrea se complementan con cofinanciaciones públicas locales y aportes comunitarios en especie. Este equilibrio fortalece la viabilidad económica del proyecto y demuestra una articulación efectiva entre niveles de gobierno y actores del territorio en torno al diseño del Plan Operativo del Centro Cultural Gabriela White de Vélez de Frontino.

12.2 Proyección de egresos

12.2.1 Estructura de egresos

Los egresos del proyecto se estructuran por rubros y fases de ejecución, con el fin de reflejar los costos asociados al trabajo técnico, la participación comunitaria, la gestión administrativa y la logística operativa. El presupuesto de egresos está distribuido en cinco rubros principales, como se observa en la siguiente tabla (Tabla 6).

Tabla 6

Estructura de egresos

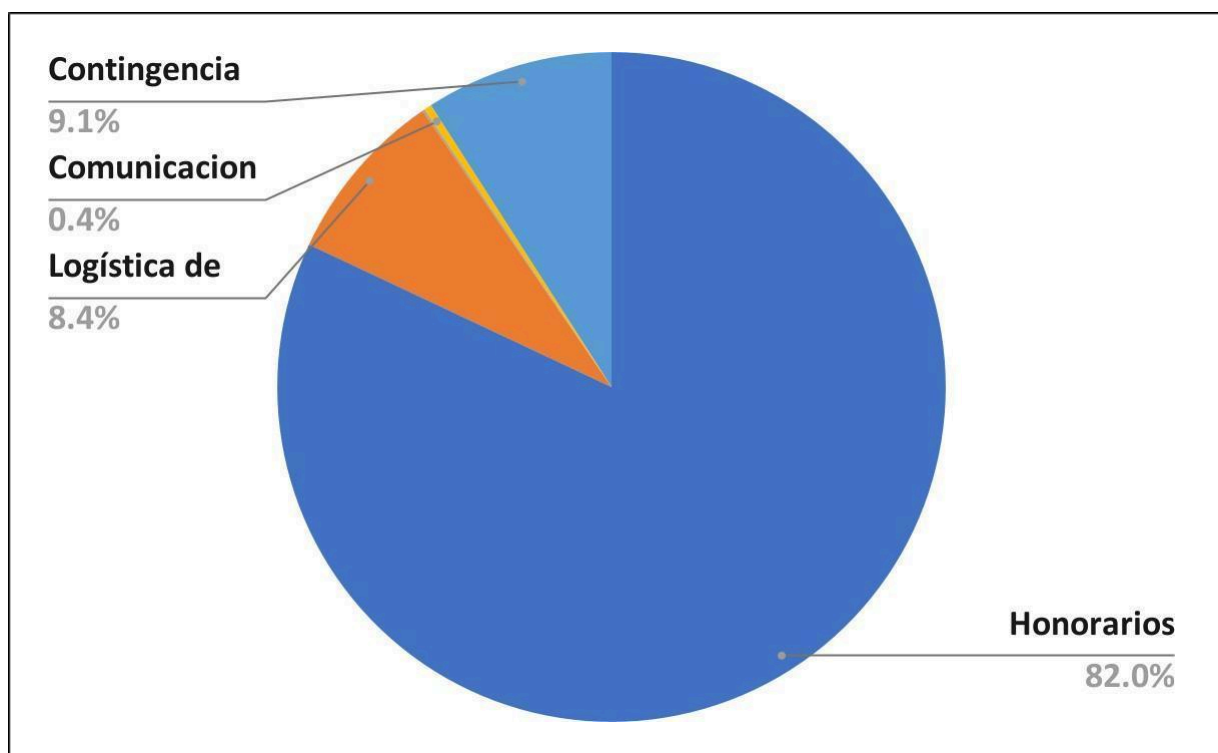
Rubro	Valor	Porcentaje del total del proyecto
Honorarios	\$135,440,000	81.99%
Logística de participación	\$13,950,000	8.44%
Contingencia	\$15,017,000	9.09%
Comunicaciones	\$600,000	0.36%
Materiales de oficina	\$180,000	0.11%

Nota: *Elaboración propia.*

12.2.2 Análisis vertical de egresos

Figura 10

Gráfico: egresos por porcentaje



Nota. *Elaboración propia.*

El análisis vertical de egresos muestra una alta concentración en el rubro de honorarios (81,99%), lo que refleja la naturaleza intensiva en trabajo humano del proyecto,

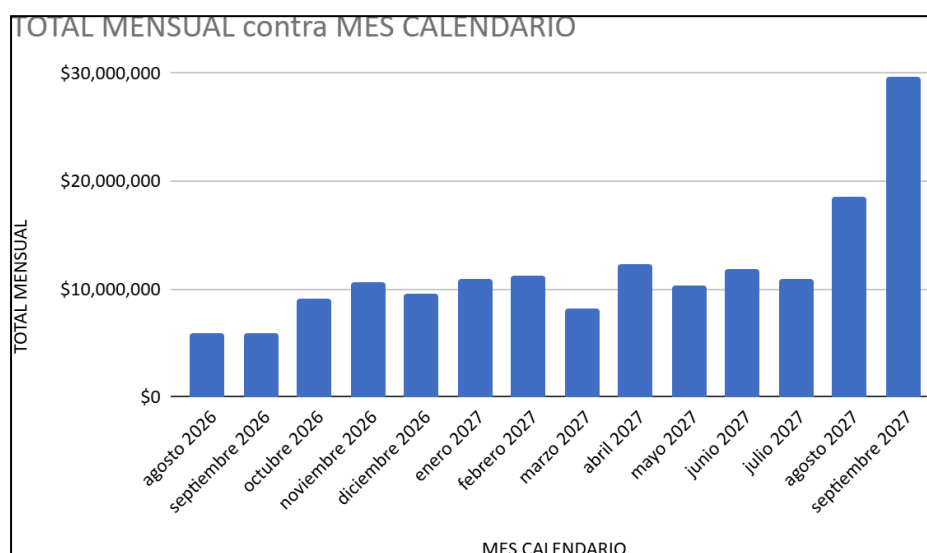
centrado en la investigación, coordinación y facilitación de procesos colectivos. Los rubros de logística de participación (8,44%) y contingencia (9,09%) aseguran la cobertura de actividades operativas y la flexibilidad ante variaciones presupuestales.

Los gastos menores en materiales (0.11%) y comunicaciones (0.36%) evidencian el carácter inmaterial del proyecto, orientado a procesos de planeación, participación y diseño institucional más que a producción material.

Es importante destacar que los egresos mantienen un comportamiento estable a lo largo del periodo de ejecución, sin incrementos drásticos salvo en los dos meses finales (agosto y septiembre de 2027), cuando se presenta la concentración más alta de miembros del equipo trabajando de manera simultánea para cerrar el proyecto. Esta estabilidad confirma la coherencia y previsibilidad de la estructura de gasto, y respalda la solidez financiera del proyecto.

Figura 11

Gráfico: Egresos mensuales



Nota. Elaboración propia.

12.3 Estado de resultados

El estado de resultados presenta la relación entre los ingresos totales proyectados y los egresos estimados para la totalidad de la ejecución de *Volver a levantarse*. Dado que se financia a través de aportes y cofinanciaciones previamente definidos, el resultado final esperado es equilibrado (sin superávit ni déficit), como lo muestra la siguiente tabla (Tabla 7).

Tabla 7

Estado de resultados

Concepto	Valor	Porcentaje sobre ingresos
Total de los ingresos operativos	\$165,187,000	100%
Costos directos del proyecto		
Honorarios	\$135,440,000	81.99%
Logística de participación	\$13,950,000	8.44%
Materiales de oficina	\$180,000	0.11%
Comunicaciones	\$600,000	0.36%
Subtotal costos directos	\$150,170,000	90.90%
Contingencia	\$15,017,000	9.09%
Total egresos	\$165,187,000	100%
Resultado del ejercicio (superávit / déficit)	\$0	0%

Nota: *Elaboración propia.*

12.3.1 Análisis del Estado de Resultados

El estado de resultados evidencia un equilibrio total entre ingresos y egresos, coherente con la naturaleza del proyecto, que no busca generar utilidades sino garantizar la ejecución completa y responsable de los recursos.

El 81,99% del gasto corresponde a honorarios, lo que confirma la preponderancia del trabajo técnico y de coordinación interdisciplinaria en el diseño del Plan Operativo. Los rubros de logística (8,44%) y contingencia (9,09%) complementan el presupuesto operativo, asegurando la viabilidad de las actividades participativas y la capacidad de respuesta ante imprevistos.

En términos financieros, el proyecto mantiene una asignación eficiente y equilibrada, en la que los recursos provenientes de diversas fuentes se distribuyen íntegramente en el desarrollo de actividades técnicas, administrativas y comunitarias, sin excedentes ni déficit al cierre del ejercicio.

12.4 Flujo de caja

12.4.1 Análisis vertical

El análisis vertical realizado a partir del flujo de caja (ver Anexo 3.6) muestra tres picos de ingresos principales: enero de 2027 (29.47% del total de movimientos), agosto de 2026 (21,15%) y junio de 2027 (17,66%), correspondientes a los tres momentos de desembolso establecidos para el desembolso del mecanismo CoCrea.

Los meses intermedios presentan variaciones menores, asociadas a la ejecución progresiva de gastos de logística de participación (la compra de refrigerios y el arriendo de espacios para reuniones) y a la compensación entre ingresos y egresos. Esta distribución evidencia una planificación equilibrada del flujo financiero, con concentración en los momentos de mayor demanda operativa y mantenimiento de liquidez durante el resto del año.

Por otro lado, el análisis revela que las mayores salidas de recursos se concentran en los meses de septiembre de 2027 (\$29,732,714 COP), agosto de 2027 (\$18,535,714 COP), abril de 2027 (\$12,385,714 COP) y junio de 2027 (\$11,835,714 COP). Estos picos

corresponden a los momentos de mayor intensidad operativa, cuando gran parte del equipo (o su totalidad) está trabajando de manera simultánea.

Entre octubre de 2026 y febrero de 2027, los egresos se mantienen en niveles intermedios y relativamente constantes, con un promedio mensual de \$10,293,714 COP. Este comportamiento sugiere que el proyecto alcanza en este período una fase de ejecución regular y sostenida, caracterizada por un ritmo estable de desembolsos y una planeación financiera equilibrada. La ausencia de variaciones bruscas en los gastos refleja un control adecuado de la ejecución presupuestal, lo que permite mantener la continuidad operativa de las actividades. Sin embargo, aquí cabe señalar que esta estabilidad también evidencia que el equilibrio financiero depende de ingresos puntuales de gran magnitud (como el registrado en enero de 2027), lo que representa un riesgo potencial en caso de retrasos en el desembolso de los recursos o modificaciones en el flujo de financiamiento.

12.4.2 Análisis horizontal del flujo de caja neto

El análisis horizontal, basado en la variación mensual del flujo de caja neto, muestra un comportamiento coherente con el calendario de desembolsos y ejecución. Tras un flujo positivo inicial en agosto de 2026, se observan variaciones negativas entre septiembre y diciembre, asociadas a la ejecución de gastos de instalación y al desarrollo de las primeras fases del proyecto.

En enero de 2027 se presenta un incremento significativo correspondiente al segundo desembolso (40% del total del desembolso de CoCrea), lo que permite recuperar y ampliar la liquidez disponible. Posteriormente, entre marzo y mayo, el flujo vuelve a registrar valores negativos moderados, en tanto se sostienen los pagos operativos.

Finalmente, los meses de junio y septiembre de 2027 concentran los últimos movimientos de ingreso y cierre, reflejando el tercer desembolso (27%) y la ejecución final de egresos. En conjunto, la evolución mensual del flujo neto confirma que el proyecto mantiene equilibrio financiero y capacidad de liquidez, sin incurrir en déficit a lo largo del año.

12.5 Estado de liquidez

A primera vista, el flujo de caja podría parecer problemático, ya que el flujo neto mensual es negativo en nueve de los catorce meses de ejecución. Sin embargo, este comportamiento obedece al desfase temporal entre la ejecución de los gastos y la recepción de los ingresos, y no a un desequilibrio estructural.

El proyecto mantiene gastos continuos asociados al desarrollo sostenido de las actividades, mientras que los ingresos se concentran en momentos específicos, según los desembolsos previstos. Esta dinámica es propia de los proyectos culturales y públicos, en los que la programación financiera responde a hitos de gestión más que a ciclos mensuales de ingreso. Como lo evidencia el comportamiento global del saldo acumulado, que se mantiene positivo durante toda la ejecución, el proyecto conserva solvencia y capacidad de pago en todo momento. Los déficits mensuales corresponden, por tanto, a fluctuaciones temporales y controladas, que no comprometen la sostenibilidad financiera del proyecto en ningún momento.

En este sentido, los resultados del flujo de caja muestran que el saldo acumulado se mantiene positivo durante todos los meses, con picos de disponibilidad en enero y junio de 2027, coincidentes con los desembolsos más altos de las fuentes de financiación. Estos momentos de mayor liquidez permiten sostener los meses previos de ejecución continua, en los que los egresos superan temporalmente los ingresos. El saldo más bajo, registrado en diciembre de 2026 (\$6,8 millones COP), equivale a cerca de 20 días de egresos promedio, lo que evidencia un colchón financiero ajustado pero suficiente para garantizar la operación hasta el siguiente desembolso. En consecuencia, no se registran períodos de déficit ni necesidad de financiación externa, lo que confirma la solvencia estructural del proyecto y su capacidad para cumplir oportunamente con los compromisos de honorarios, logística y administración, así como para responder a imprevistos contemplados dentro del rubro de contingencia

12.6 Punto de equilibrio

Dado *Volver a levantarse* se financia mediante aportes previamente definidos y no contempla ingresos derivados de la comercialización de bienes o servicios, su estructura presupuestal está diseñada para mantener equilibrio exacto entre recursos recibidos y gastos ejecutados.

Los costos totales equivalen a los ingresos totales: ambos valores ascienden a \$165,187,000 COP, por lo que el proyecto alcanza su punto de equilibrio al cierre del periodo de ejecución (septiembre de 2027). Este resultado evidencia una planificación financiera estable y responsable, orientada al uso eficiente y transparente de los recursos públicos y cofinanciados.

12.7 Valor Presente Neto (VPN)

Para este cálculo se aplicó una tasa de descuento del 4% anual (equivalente a 0,33% mensual), en concordancia con las proyecciones de inflación promedio en Colombia para el periodo 2026–2027, estimadas entre 3,5 % y 4 % según las metas del Banco de la República.

El VPN se calculó sobre los flujos netos mensuales comprendidos entre agosto de 2026 y septiembre de 2027, actualizando al valor presente cada flujo de ingresos y egresos del proyecto. Dado que los ingresos se reciben en tres tramos distribuidos a lo largo del periodo (agosto de 2026, enero y junio de 2027) y los egresos se ejecutan de manera continua, el resultado del VPN es cercano a cero ($\approx -0,3$ % del presupuesto total).

Este resultado indica que el dinero recibido en etapas posteriores mantiene prácticamente su valor presente, con una depreciación mínima atribuible al paso del tiempo. En consecuencia, el proyecto presenta una eficiencia financiera sólida y sostenida, asegurando liquidez constante y preservación real del valor de los recursos a lo largo de los 14 meses de ejecución.

12.8 Reflexiones sobre la estructura financiera

La evaluación financiera de *Volver a levantarse* evidencia un modelo de planeación económica consistente, equilibrado y sostenible, que articula de manera efectiva los aportes públicos, privados y comunitarios para garantizar la ejecución integral del proceso sin generar déficit. La estructura financiera, sustentada en una combinación de fuentes nacionales (CoCrea) y territoriales (Secretaría de Cultura de Antioquia, Alcaldía de Frontino y CCGW), demuestra una coherencia interinstitucional que fortalece la gobernanza cultural y la corresponsabilidad entre niveles de gestión.

El análisis vertical y horizontal confirma una distribución racional de los recursos, en la que los honorarios (que representan cerca del 82% del total de los egresos) reflejan la naturaleza del proyecto: intensivo en trabajo humano, centrado en la investigación, la coordinación y la facilitación de procesos colectivos. Este predominio indica una inversión en capital intelectual y social, coherente con un proyecto orientado a la planificación, la participación y la construcción institucional más que a la producción material.

Asimismo, el flujo de caja muestra una estructura temporal sólida, con ingresos concentrados en tres hitos estratégicos que aseguran liquidez durante toda la ejecución. Los picos de egreso, asociados a los momentos de mayor carga operativa, se compensan con desembolsos planificados, evitando riesgos de desfinanciamiento. Este comportamiento respalda la solvencia estructural del proyecto y su capacidad para cumplir oportunamente con compromisos técnicos y administrativos.

El punto de equilibrio exacto y el Valor Presente Neto cercano a cero (calculado con una tasa de descuento del 4% anual) evidencian una gestión eficiente y transparente de los

recursos, donde cada peso recibido se traduce en valor público y en fortalecimiento institucional.

En conjunto, los resultados financieros no solo demuestran la viabilidad económica del proyecto, sino también la madurez técnica del modelo de gestión propuesto, capaz de integrar planificación, sostenibilidad y responsabilidad fiscal dentro de una lógica cultural y participativa.

13. Indicadores

El sistema de indicadores *Volver a levantarse* constituye la herramienta central de seguimiento y evaluación del proyecto. Su propósito es verificar la correspondencia entre los resultados obtenidos y los procesos participativos, técnicos y organizativos que los sustentan, garantizando la coherencia entre las metas del plan y las dinámicas del territorio.

El sistema articula tres tipos de indicadores (de resultado, de proceso y transversales) que permiten observar el avance del proyecto en distintas escalas: la calidad participativa de los productos, la eficiencia en la gestión y la apropiación social del proceso.

La matriz de indicadores completa puede ser encontrada en el Anexo 2.

13.1 Indicadores de resultado

Los indicadores de resultado responden directamente a los cuatro objetivos específicos del proyecto, y miden la coherencia participativa de los documentos técnicos elaborados en las fases de diseño.

Además, de manera más profunda, estos indicadores permiten determinar en qué medida los componentes técnicos de cada documento (por ejemplo, el uso de espacios, los criterios de accesibilidad, los roles y responsabilidades, o los mecanismos de articulación) fueron efectivamente abordados en los espacios participativos, traducidos en contenidos técnicos y validados por la comunidad.

Cada componente se valora en una escala de 0 (baja coherencia), 1 (media) o 2 (alta) según el grado de correspondencia verificable entre los aportes comunitarios y el resultado técnico.

El valor total se normaliza mediante la siguiente fórmula:

$$ICP = \frac{\sum(\text{valor por componente})}{(\text{n}^{\circ} \text{total de componentes} \times 2)} \times 100$$

Nota. *Elaboración propia.*

Es decir, la suma del valor de cada componente, dividido por el número total de componentes, multiplicado por 2, y luego multiplicado por 100.

Estos indicadores constituyen el núcleo del sistema, ya que permiten medir si los objetivos del proyecto se cumplen de forma participativa, inclusiva y técnicamente consistente, garantizando que los productos finales sean fruto de un proceso colectivo y validado socialmente.

Tabla 8

Indicadores de resultado

#	Objetivo	Formulación del indicador	Descripción del indicador	Escala de interpretación del resultado final
1	Objetivo 1: Formular normas y protocolos institucionales para la gestión y uso de los espacios y recursos del CCGW	ICP-NP – Índice de Coherencia Participativa en la formulación de normas y protocolos del CCGW	Mide el grado en que los componentes técnicos del documento de normas y protocolos (uso de espacios, uso de recurso, convivencia, e inclusión de criterios de accesibilidad y enfoques diferenciales) fueron abordados en los espacios participativos, traducidos en contenidos técnicos y validados por la comunidad.	0–59 % = coherencia baja 60–79 % = coherencia media ≥ 80 % = coherencia alta
2	Objetivo 2: Diseñar una estructura organizacional y operativa que delimite funciones, roles y responsabilidades del equipo del CCGW.	ICP-EO – Índice de coherencia participativa en el diseño de la estructura organizacional del CCGW	Mide el grado en que la estructura organizacional (organigrama y manual de funciones) incorpora los aportes y expectativas recogidos en las entrevistas y talleres participativos, y es validada por la comunidad e instituciones.	
3	Objetivo 3: Establecer mecanismos de articulación institucional	ICP-MAI – Índice de coherencia participativa en diseño de mecanismos de	Mide el grado de coherencia participativa del documento de Mecanismos de articulación institucional y comunitaria del CCGW en su conjunto, evaluando en qué medida cada una de sus partes (universo de	

	con actores comunitarios, sociales y privados del territorio	articulación institucional con actores comunitarios, sociales y privados del territorio	actores, propuesta de mecanismos, reglamentos, relatoría y sistematización) refleja los aportes, acuerdos y validaciones surgidos del proceso participativo.	
4	Objetivo 4: Establecer un sistema de evaluación que permita analizar el funcionamiento operativo, la participación territorial y el impacto cultural del CCGW	ICP-SE – Índice de coherencia participativa en el diseño del sistema de evaluación del CCGW	Mide el grado en que el sistema de evaluación del CCGW (indicadores, medios de verificación, supuestos, riesgos y matriz operativa) incorpora los aportes y acuerdos surgidos en las mesas de discusión y talleres de validación, garantizando su pertinencia participativa, técnica y contextual.	

Nota. *Elaboración propia.*

13.2 Indicadores de proceso

Los indicadores de proceso (TCA-F, TPE-F y TCEP) miden la eficiencia operativa y la capacidad de gestión del proyecto. Evalúan la relación entre lo planificado y lo ejecutado, el grado de participación efectiva y la entrega oportuna de productos.

Estos indicadores permiten identificar de forma temprana desviaciones o retrasos, asegurando la trazabilidad técnica, administrativa y participativa del proceso.

Tabla 9*Indicadores de proceso*

#	Indicador	Descripción del indicador	Escala de interpretación del resultado final
5	TCA-F – Tasa de cumplimiento de actividades por fase	Mide el porcentaje de actividades planificadas que se ejecutaron efectivamente dentro de la fase, considerando los ajustes autorizados al cronograma. Refleja la eficiencia de la gestión temporal y la capacidad de cumplir con el Plan Operativo.	0–59 % = Bajo cumplimiento 60–79 % = Cumplimiento medio ≥ 80 % = Cumplimiento alto
6	TPE-F – Tasa de participación efectiva por fase	Mide el nivel de participación real de actores comunitarios, institucionales y sociales en los espacios convocados, considerando tanto la asistencia como la diversidad de perfiles participantes (género, sector, edad, procedencia).	0–59 % = Participación baja 60–79 % = Participación media ≥ 80 % = Participación efectiva y representativa
7	TCEP – Tasa de cumplimiento de entregables parciales	Mide el grado de cumplimiento en la entrega de productos y documentos previstos en cada fase (informes, relatorías, borradores, materiales pedagógicos) en los tiempos establecidos, garantizando trazabilidad técnica y administrativa.	0–59 % = Entregas deficientes 60–79 % = Cumplimiento parcial ≥ 80 % = Cumplimiento óptimo

Nota. *Elaboración propia.*

13.3 Indicador transversal

El Índice de Apropiación Comunitaria (IAC) mide la percepción de pertenencia, representatividad y legitimidad del proceso por parte de los actores comunitarios e institucionales. Se construye a partir de encuestas y entrevistas que evalúan cuatro dimensiones: identificación con el proceso, participación sentida, pertinencia de los resultados y continuidad del vínculo con el Centro Cultural.

Cada dimensión se califica en una escala de 1 (muy baja) a 5 (muy alta) y se promedia para obtener un valor porcentual de apropiación:

- a) 0–59 % (bajo)
- b) 60–79 % (medio)
- c) ≥ 80 % (alto)

Este indicador ofrece una lectura cualitativa del impacto social del plan, al vincular la eficacia técnica con el sentido de pertenencia y confianza generada en el territorio.

13.4 Articulación con la matriz completa

Las tablas anteriores sintetizan los aspectos principales de los indicadores empleados en el proyecto de diseño del Plan Operativo, pero su formulación técnica, fuentes de verificación, fórmulas de cálculo y mecanismos de seguimiento se desarrollan en la matriz detallada incluida en el Anexo 2. Dicho anexo constituye la herramienta operativa de monitoreo del proyecto y permite garantizar la trazabilidad entre las mediciones cualitativas y cuantitativas, la validación comunitaria y los productos técnicos de cada fase.

14. Conclusiones generales y reflexiones finales

Volver a levantarse. Un Plan Operativo para el Centro Cultural Gabriela White de Vélez de Frontino (Antioquia) constituye un ejercicio de planeación participativa, técnica e institucional orientado a fortalecer la gestión cultural en el municipio de Frontino. A lo largo del proceso de diseño del proyecto se consolidó un modelo operativo coherente con la realidad territorial y con las políticas culturales vigentes, que traduce los principios de corresponsabilidad, sostenibilidad y participación en herramientas concretas de gestión.

El diagnóstico inicial permitió identificar las debilidades estructurales que limitaban el funcionamiento del CCGW (principalmente la ausencia de lineamientos normativos, organizativos y de articulación interinstitucional) y a partir de ellas se formularon estrategias orientadas a la creación de normas, estructuras y mecanismos de gobernanza cultural. Estas estrategias no solo responden a las necesidades detectadas, sino que proyectan al Centro como un nodo articulador dentro del ecosistema cultural local y departamental.

Desde el punto de vista metodológico, la aplicación combinada de la Metodología del Marco Lógico y el enfoque holístico permitirá integrar dimensiones técnicas, participativas y contextuales, garantizando que cada producto del Plan (normas, protocolos, estructura organizativa, mecanismos de articulación y sistema de evaluación) sea construido con criterios de pertinencia y validación colectiva. El sistema de indicadores desarrollado respalda este enfoque al ofrecer herramientas de seguimiento y evaluación basadas en la coherencia participativa y la apropiación social.

En el ámbito financiero, el Plan demuestra su viabilidad económica mediante una estructura presupuestal equilibrada y sostenible, sustentada en la combinación de aportes nacionales, departamentales, municipales y comunitarios. Los análisis realizados evidencian que el proyecto mantiene liquidez y equilibrio a lo largo de su ejecución, confirmando la eficiencia del modelo de gestión propuesto y su correspondencia con los principios de transparencia y uso responsable de los recursos públicos.

Por último, cabe incluir dos reflexiones clave para el presente proyecto. En primer lugar, el proceso de diálogo sostenido con actores clave del territorio (en particular con Carlos Restrepo, director de Cultura del municipio, y otros agentes culturales locales) permitió reconocer un factor estructural que incide directamente en la sostenibilidad de los procesos culturales en Frontino: la alta dependencia de los cambios políticos y administrativos derivados del bipartidismo local. Esta dinámica ha generado históricamente discontinuidades, interrupciones y dificultades para proyectar procesos culturales de mediano y largo plazo, lo cual ha afectado la consolidación institucional del Centro Cultural. Frente a este escenario, resulta fundamental avanzar hacia acuerdos políticos amplios y mecanismos de gobernanza cultural que permitan garantizar la continuidad de los procesos del CCGW, independientemente de los cambios de administración. Lamentablemente, si bien esta dimensión incide directamente en las posibilidades de éxito de este proyecto, influir en ella excede con creces los alcances de *Volver a levantarse*.

En segundo lugar, se plantea como reflexión estratégica la posibilidad de complementar el carácter público del Centro con una figura jurídico-administrativa de gestión público-privada, como una fundación o corporación cultural de carácter mixto. Si bien se considera fundamental que el CCGW permanezca como una infraestructura cultural pública (en tanto garante del derecho a la cultura de los habitantes de Frontino), el diagnóstico evidenció que el Centro no cuenta actualmente con presupuesto propio ni con autonomía financiera, dependiendo de manera directa de asignaciones discrecionales de la Alcaldía Municipal y, en particular, de la Secretaría de Educación, instancia de la cual depende la Dirección de Cultura. La creación o articulación con una entidad sin ánimo de lucro para la gestión del Centro podría contribuir significativamente a su sostenibilidad, al permitir la diversificación de fuentes de ingreso, la gestión de recursos externos y la prestación controlada de servicios como el alquiler de espacios o equipos. No obstante, este modelo debe estar claramente subordinado a la función pública del Centro, priorizando siempre la programación cultural abierta, el acceso ciudadano y el interés general por encima de cualquier lógica exclusivamente comercial.

Volver a levantarse. Un Plan Operativo para el Centro Cultural Gabriela White de Vélez de Frontino (Antioquia) deja como principal resultado una hoja de ruta integral para la consolidación del CCGW como infraestructura cultural pública, capaz de articular la acción institucional y la participación ciudadana en torno a un propósito común: fortalecer el tejido cultural de Frontino y posicionar al Centro como un espacio de encuentro, formación y creación colectiva. Así, este documento no se concibe como un cierre, sino como un punto de partida para la implementación de un plan operativo sostenible, participativo y adaptable a las dinámicas futuras del territorio.

15. Referencias

Alcaldía de Frontino. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal "Frontino Somos Todos" 2020–2023*. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/20.500.14471/28117>

Bernal-Pedraza, A. Y., & Licon-Calpe, W. M. (2020). *Casas de cultura en Colombia: Centros vitales de expresión cultural*. *Investigación Administrativa*, 49(125), 12506. <https://doi.org/10.35426/iav49n125.06>

Bú Alba, B. (2021). *Diseño organizacional: La búsqueda del éxito*. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57–72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>

Calado, P. M. (2024). *Cultura, desarrollo y maldesarrollo: Ensayos sobre políticas culturales, problemáticas sociales y emancipación social* (Vol. 14). RGCEdiciones. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Cultura%2C+desarrollo+y+maldesarrollo+%3A+Ensayos+sobre+pol%C3%ADticas+culturales%2C+problem%C3%A1ticas+sociales+y+emancipaci%C3%B3n+social&btnG=

Centro Cultural Gabriela White. (2012). *Centro Cultural Gabriela White*. Obtenido de <https://ccfrontino.wixsite.com/gabrielawhitedevelez>

Consejo Municipal de Cultura de Frontino. (s.f.). *Centro Cultural Frontino*. <https://jorgearango.wixsite.com/frontino/centro-cultural-frontino>

Constitución Política de Colombia. (1991). *Artículos 70 y 71*. <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-70>

Duis, U. (2022). *Tensiones entre patrimonialización y cotidianidad de los cafeteros, dilemas para la preservación y gestión sociocultural del paisaje cultural del Quindío, Colombia*. *Apuntes*, 35. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.apu35.tpcc>

Gobernación de Antioquia. (2024). *Plan de Desarrollo Departamental "Por Antioquia Firme"*

2024–2027. <https://antioquia.gov.co/images/PDF2/plan-de-desarrollo/2024/Plan%20de%20Desarrollo%20POR%20ANTIOQUIA%20FIRME%202024-2027.pdf>

Ley 397 de 1997 [Ley General de Cultura]. Diario Oficial No. 43.091 del 7 de agosto de 1997.

Ley 1551 de 2012. Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.

Martínez Miguélez, M. (2000). *Análisis crítico de una metodología holística utópica*. *Acción Pedagógica*, 9(1–2), 34–41. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2973282.pdf>

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) – CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/6209>

Planes de Gestión de Espacios Culturales (PG). (s/f). Gob.cl. Recuperado el 8 de mayo de 2025, de <https://www.cultura.gob.cl/redcultura/planes-de-gestion-de-espacios-culturales/>

Periodicoeloccidental.com. (22 de marzo de 2025). *Periodicoeloccidental.com*. Obtenido de <https://periodicoeloccidental.com/en-frontino-la-cultura-abre-nuevamente-sus-puertas/>

Rozo Pinzón, L. P. (2020). *Infraestructura cultural comunitaria: Un modelo de sostenibilidad y gestión para el patrimonio cultural marítimo de Bocachica, Cartagena de Indias* [Trabajo de grado, Universidad Externado de Colombia]. Facultad de Estudios del Patrimonio Cultural.

<https://bdigital.uexternado.edu.co//publication/7c93fec9-04a9-484f-acee-3e5164612597-entities>

Rubio Arostegui, J. A., & Rius Ulldemolins, J. (2015). *La modernización de la gestión pública de la cultura: Análisis comparado del caso de los equipamientos culturales de las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid*. Universidad de Barcelona. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/63049>

Serrano Polo, M. Á., Guerrero, R. I. H., & Rincón González, D. L. (2021). *Diseño organizacional y estructuras organizativas: Una revisión teórica*. Revista Científica General José María Córdova, 19(33), 233–255. <https://doi.org/10.21830/19006586.833>

Vega Lavandeira, M. P., & Zepeda Farías, G. A. (2008). *Análisis del Programa de Centros Culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Infraestructura y Audiencias*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/101259>

Viajarenverano.com. (s. f.). Frontino, Antioquia. <https://www.viajarenverano.com/frontino-antioquia/>

Zambrano Campoverde, A., Cajas González, G., & Lucero Rivera, J. (2017). *La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral*. Revista Universidad y Sociedad, 9(4), 141–146. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/657>

16. Anexos

Los siguientes anexos reúnen los materiales técnicos que sustentan el contenido del proyecto *Volver a levantarse. Un Plan Operativo para el Centro Cultural Gabriela White de Vélez de Frontino (Antioquia)*. En ellos se incluyen las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación que respaldan la formulación metodológica y operativa del proyecto.

Cada anexo corresponde a un componente específico del Plan —cronograma de ejecución, matriz de indicadores y estructura financiera—, y conserva su formato técnico original para garantizar la trazabilidad de la información. Su ubicación al final del documento obedece a su extensión y nivel de detalle, que exceden el cuerpo principal del texto, pero resultan esenciales para la comprensión integral del proceso de diseño y gestión del Plan Operativo.

16.1 Anexo 1: Cronograma de ejecución

El presente anexo contiene el cronograma general de ejecución del proyecto, estructurado en fases, actividades, productos y responsables. Su propósito es visualizar de manera integral la secuencia temporal del proyecto, la distribución de cargas de trabajo y los hitos de cumplimiento asociados a cada fase.

El cronograma se construyó con base en la planificación operativa del proyecto y articula la duración total de 60 semanas, comprendidas entre la Fase 0 (Conformación del equipo de trabajo) y la Fase 7 (Cierre y entrega final). Cada fase incluye actividades específicas de formulación, validación y seguimiento, alineadas con los objetivos técnicos y participativos del Plan.

Debido a su extensión, el cronograma se presenta en formato horizontal (apaisado) y distribuido en varias páginas para facilitar su lectura y consulta.

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan Operativo del Centro Cultural Gabriela White de Vélez (2025).

FASE	PRODUCTOS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	
		3/8/2026	10/8/2026	17/8/2026	24/8/2026	31/8/2026	7/9/2026	14/9/2026	21/9/2026	
FASE 0: CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO Etapa de alistamiento orientada a consolidar el equipo metodológico encargado del proyecto. Su propósito es disponer las condiciones iniciales para la ejecución, definiendo roles internos, habilitando canales de comunicación y asegurando los recursos básicos.	F.0.P-1: Equipo metodológico del proyecto conformado y operativo. F.0.P-2: Metodología de evaluación transversal diseñada. F.0.P-3: Informe de evaluación de la Fase 0.	F.0.A-1: Reunión de inicio del proyecto con el coordinador del CCGW, la alcaldesa de Frontino y la secretaria de Educación.	F.0.A-2: Consolidación de los perfiles y criterios de selección del equipo de trabajo del Plan operativo.	F.0.A-3: Entrevista y selección del equipo de trabajo del Plan operativo			F.0.A-4: Primera reunión del equipo de trabajo del Plan operativo.	F.0.A-5: Diseño de la metodología de evaluación transversal del proceso.	F.0.A-6: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 0.	F.0.A-7: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 0.

FASE	PRODUCTOS	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19	SEMANA 20
		28/9/2026	5/10/2026	12/10/2026	19/10/2026	26/10/2026	2/11/2026	9/11/2026	16/11/2026	23/11/2026	30/11/2026	7/12/2026	14/12/2026
FASE 1: DIAGNÓSTICO	<p>F.1.P-1: Diagnóstico participativo del CCGW</p> <p>a) Análisis documental de política cultural.</p> <p>b) Síntesis de entrevistas y grupos focales (con citas, hallazgos clave, tensiones).</p> <p>c) Mapa preliminar de actores y agentes culturales.</p> <p>d) Árbol de problemas y árbol de objetivos (como ejercicios metodológicos).</p> <p>e) Conclusiones e hipótesis (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas del CCGW).</p> <p>f) Plan de profundizaciones (vacíos a resolver en fases 2-5).</p> <p>F.1.P-2: Informe de evaluación de la Fase 1</p>	<p>F.1.A-1: Análisis documental del Plan de Desarrollo Municipal, normativas culturales locales, regionales y nacionales, archivos institucionales y trayectoria funcional y simbólica del CCGW.</p>	<p>F.1.A-2: Elaboración del mapa preliminar de actores y agentes culturales del territorio.</p>	<p>F.1.A-3: Entrevistas semiestructuradas a funcionarios, agentes culturales y comunitarios</p>	<p>F.1.A-4: Realización de 2 grupos focales</p>	<p>F.1.A-5: Sistematización de datos de F.1.A-3 y F.1.A-4.</p>	<p>F.1.A-6: Aplicación de herramientas de la MML como el árbol de problemas, el árbol de objetivos y el análisis de actores</p>	<p>F.1.A-7: Socialización interna de los datos recopilados en F.1.A.2 y F.2- A.3</p>	<p>F.1.A-8: Diseño del documento de Diagnóstico que contenga 1) análisis documental (PDM, normativas, trayectoria simbólica del CCGW); 2) síntesis de entrevistas y grupos focales (con citas, hallazgos clave, tensiones); 3) mapa preliminar de actores; 4) árbol de problemas y objetivos (como ejercicio metodológico); 5) conclusiones e hipótesis: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas del CCGW; y 6) plan de profundizaciones: lista de vacíos que se resolverán en las fases 2 a 5.</p>	<p>F.1.A-9: Encuentro comunitario abierto para la socialización del documento de Diagnóstico con espacio de retroalimentación</p>	<p>F.1.A-10: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 1</p>	<p>F.1.A-11: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 1</p>	

FASE	PRODUCTOS	SEMANA 21	SEMANA 22	SEMANA 23	SEMANA 24	SEMANA 25		SEMANA 26	SEMANA 27	SEMANA 28	SEMANA 29	SEMANA 30	SEMANA 31		SEMANA 32	
		21/12/2026	28/12/2026	4/1/2027	11/1/2027	18/1/2027		25/1/2027	1/2/2027	8/2/2027	15/2/2027	22/2/2027	1/3/2027		8/3/2027	
FASE 2: DISEÑO DE NORMAS Y PROTOCOLOS	<p>F.2.P-1: Documento de normas y protocolos del CCGW</p> <p>a) Normas y protocolos de gestión, uso de espacios, recursos y convivencia.</p> <p>b) Inclusión de criterios de accesibilidad y enfoques diferenciales.</p> <p>c) Relatoría de mesa comunitaria y técnica.</p> <p>d) Comparativo de referentes de otros centros culturales.</p> <p>e) Material pedagógico (cartilla breve o boletín digital) para socializar las normas.</p> <p>f) Acta del taller de validación comunitaria y sistematización de aportes.</p> <p>F.1.P-2: Informe de evaluación de la Fase 2</p>	<p>F.2.A-1: Revisión de modelos estructurales, logísticos y organizativos de otros centros culturales.</p> <p>F.2.A-2: Análisis de protocolos vigentes y vacíos estructurales del CCGW. Identificación de necesidades normativas</p>	<p>F.2.A-3: Profundización normativa detallada (local, departamental, nacional) aplicable al CCGW</p>	<p>F.2.A-4: Análisis de protocolos vigentes y vacíos del CCGW con identificación de necesidades</p>	<p>F.2.A-5: Mesa de discusión comunitaria y técnica para identificar conflictos de uso, criterios de accesibilidad y enfoques diferenciales</p>	<p>F.2.A-6: Revisión comparativa de modelos y protocolos de otros centros culturales</p>	<p>F.2.A-7: Taller participativo de formulación de pautas normativas y protocolos del CCGW</p>	<p>F.2.A-8: Elaboración del documento de normas y protocolos de uso de espacios, recursos y convivencia</p> <p>F.2.A-9: Elaboración de material pedagógico (cartilla breve o boletín digital) para socializar las normas preliminares</p>	<p>F.2.A-10: Taller de validación comunitaria de la versión preliminar</p>	<p>F.2.A-11: Sistematización de aportes y ajustes al borrador de normas y protocolos</p>	<p>F.2.A-12: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 2</p>	<p>F.2.A-13: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 2</p>				

FASE	PRODUCTOS	SEMANA 33	SEMANA 34	SEMANA 35	SEMANA 36	SEMANA 37	SEMANA 38	SEMANA 39	SEMANA 40	
		15/3/2027	22/3/2027	29/3/2027	5/4/2027	12/4/2027	19/4/2027	26/4/2027	3/5/2027	
FASE 3: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<p>F.3.P-1: Estructura organizacional del CCGW</p> <p>a) Organigrama preliminar validado.</p> <p>b) Manual de funciones y responsabilidades.</p> <p>c) Fundamentación normativa de la propuesta.</p> <p>d) Relatoría del taller de validación comunitaria e institucional.</p> <p>e) Sistematización de ajustes.</p> <p>F.3.P-2: Informe de evaluación de la Fase 3</p>	F.3.A-1: Revisión de referentes organizacionales en casas de cultura y centros culturales similares	F.3.A-2: Entrevistas a funcionarios, equipo del CCGW y agentes culturales para identificar expectativas sobre roles y responsabilidades	F.3.A-3: Taller participativo de diseño del organigrama preliminar	F.3.A-4: Profundización normativa sobre requisitos legales y administrativos aplicables a la gestión del CCGW	F.3.A-5: Redacción preliminar del organigrama y manual de funciones	F.3.A-6: Taller de validación comunitaria e institucional del organigrama y manual de funciones	F.3.A-7: Sistematización de aportes y ajustes	F.3.A-8: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 3	F.3.A-9: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 3

FASE	PRODUCTOS	SEMANA 52	SEMANA 53	SEMANA 54		SEMANA 55	SEMANA 56	SEMANA 57	SEMANA 58
		26/7/2027	2/8/2027	9/8/2027		16/8/2027	23/8/2027	30/8/2027	6/9/2027
FASE 6: VALIDACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	F.6.P-1: Plan Operativo del CCGW (versión final validada y presentada públicamente) a) Documento final consolidado con normas y protocolos; estructura organizacional; mecanismos de articulación institucional y comunitaria; y sistema de evaluación. b) Productos de comunicación (cartilla, infografía, boletín o cápsula audiovisual). F.6.P-2: Informe de evaluación de la Fase 6	F.6.A-1: Preparación del documento consolidado del Plan Operativo del CCGW	F.6.A-2: Encuentro comunitario de validación integral	F.6.A-3: Mesa interinstitucional de retroalimentación	F.6.A-4: Sistematización de aportes y ajustes F.6.A-5: Elaboración de productos de comunicación para la socialización del Plan Operativo	F.6.A-6: Evento público de presentación del Plan Operativo del CCGW	F.6.A-7: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 6	F.6.A-8: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 6	

FASE	PRODUCTOS	SEMANA 59	SEMANA 60
		13/9/2027	20/9/2027
FASE 7: EVALUACIÓN DEL PROCESO	<p>F.7.P-1: Informe final de evaluación del proyecto</p> <p>a) Sistematización de todas las evaluaciones de fase (0–6).</p> <p>b) Análisis transversal de resultados, aprendizajes y retos.</p> <p>c) Recomendaciones para la implementación del plan operativo.</p>	<p>F.7.A-1: Recopilación, sistematización y análisis transversal de las evaluaciones de fase</p> <p>F.7.A-2: Redacción del Informe Final de Evaluación del Proceso.</p> <p>F.7.A-3: Encuentro de presentación institucional del Informe Final de Evaluación</p>	

Nota. *Elaboración propia.*

16.2 Anexo 2: Matriz de indicadores

El presente anexo reúne la matriz completa de indicadores diseñada para el seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto. Esta matriz constituye la herramienta técnica que permite verificar la coherencia entre los objetivos, los procesos participativos y los resultados obtenidos durante la ejecución del proyecto.

Los indicadores se agrupan en tres categorías:

1. Indicadores de resultado, orientados a medir la coherencia participativa y la calidad técnica de los documentos formulados (normas y protocolos, estructura organizativa, mecanismos de articulación y sistema de evaluación).
2. Indicadores de proceso, que evalúan la eficiencia operativa, la participación efectiva y el cumplimiento de entregables por fase.
3. Indicadores transversales, enfocados en la apropiación comunitaria y la sostenibilidad social del proceso.

Cada indicador incluye su formulación, descripción, fórmula de cálculo, escala de interpretación, meta, línea base, fuente de verificación, periodicidad y responsable. Debido a su extensión, la matriz se presenta en formato horizontal (apaisado) y dividida por tipo de indicador para garantizar la legibilidad y trazabilidad de la información.

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan Operativo del Centro Cultural Gabriela White de Vélez (2025).

INDICADOR #	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO CORRESPONDIENTE	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA / MÉTODO DE CÁLCULO	ESCALA DE VALOR POR COMPONENTE	ESCALA DE INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO	LÍNEA BASE	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
1	Resultado	Objetivo 1: Formular normas y protocolos institucionales para la gestión y uso de los espacios y recursos del CCGW	ICP-NP – Índice de Coherencia Participativa en la formulación de normas y protocolos del CCGW	Mide el grado en que los componentes técnicos del documento de normas y protocolos (uso de espacios, uso de recurso, convivencia, e inclusión de criterios de accesibilidad y enfoques diferenciales) fueron abordados en los espacios participativos, traducidos en contenidos técnicos y validados por la comunidad.	$ICP-NP = (\sum \text{valor por componente}) / (n^{\circ} \text{ total de componentes} \times 2) \times 100$	0 = coherencia baja (sin relación con los aportes o acuerdos previos) 1 = coherencia media (incorporación parcial o ajustes técnicos) 2 = coherencia alta (refleja plenamente los aportes, acuerdos y validaciones)	0-59 % = coherencia baja 60-79 % = coherencia media ≥ 80 % = coherencia alta	0 (no existe documento participativo)	≥ 80 % de coherencia participativa	1. Diseño y desarrollo participativo 1.1 Guías de actividades F.2.A-5 y F.2.A-7 1.2 Relatorías 2. Integración técnica y documental 2.1 Documento F.2.P-1 2.2 Sistematización F.2.A-11 3. Validación social e institucional 3.1 Acta de validación F.2.A-10	Cierre Fase 2	Equipo base (coordinador y asistente de coordinación) con apoyo del equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación)
2	Resultado	Objetivo 2: Diseñar una estructura organizacional y operativa que delimite funciones, roles y responsabilidades del equipo del CCGW	ICP-EO – Índice de coherencia participativa en el diseño de la estructura organizacional del CCGW	Mide el grado en que la estructura organizacional (organigrama y manual de funciones) incorpora los aportes y expectativas recogidos en las entrevistas y talleres participativos, y es validada por la comunidad e instituciones.	$ICP-EO = (\sum \text{valor por componente}) / (n^{\circ} \text{ total de componentes} \times 2) \times 100$	0 = coherencia baja (sin relación con los aportes o acuerdos previos) 1 = coherencia media (incorporación parcial o ajustes técnicos) 2 = coherencia alta (refleja plenamente los aportes, acuerdos y validaciones)	0-59 % = coherencia baja 60-79 % = coherencia media ≥ 80 % = coherencia alta	0 (sin coherencia participativa registrada).	≥ 80 % de coherencia participativa	1. Diseño y desarrollo participativo 1.1 Entrevistas a funcionarios y agentes culturales (F.3.A-2). 1.2 Relatoría de la mesa participativa de diseño del organigrama (F.3.A-3). 2. Integración técnica y documental 2.1 Documento F.3.P-1 (organigrama y manual). 2.2 Sistematización de ajustes incorporados (F.3.A-7). 3. Validación social e institucional 3.1 Acta del taller de validación comunitaria e institucional (F.3.A-6).	Cierre de Fase 3	Equipo base (coordinador y asistente de coordinación) con apoyo del análisis de organización
3	Resultado	Objetivo 3: Establecer mecanismos de articulación institucional con actores comunitarios, sociales y privados del territorio	ICP-MAI – Índice de coherencia participativa en el diseño de mecanismos de articulación institucional con actores comunitarios, sociales y privados del territorio	Mide el grado de coherencia participativa del documento de Mecanismos de articulación institucional y comunitaria del CCGW en su conjunto, evaluando en qué medida cada una de sus partes (universo de actores, propuesta de mecanismos, reglamentos, relatoria y sistematización) refleja los aportes, acuerdos y validaciones surgidos del proceso participativo.	$ICP-MAI = (\sum \text{valor por componentes}) / (n^{\circ} \text{ total de componentes} \times 2) \times 100$	0 = coherencia baja (sin relación con los aportes o acuerdos previos) 1 = coherencia media (incorporación parcial o ajustes técnicos) 2 = coherencia alta (refleja plenamente los aportes, acuerdos y validaciones)	0-59 % = coherencia baja 60-79 % = coherencia media ≥ 80 % = coherencia alta	0 (sin coherencia participativa registrada).	≥ 80 % de coherencia participativa	1. Diseño y desarrollo participativo 1.1 Mapas de actores culturales y sociales del territorio (F.4.A-1). 1.2 Relatoría de la mesa de diálogo interinstitucional y comunitaria (F.4.A-2). 2. Integración técnica y documental 2.1 Documento F.4.P-1 (con los cinco componentes listados). 2.2 Sistematización de aportes y ajustes (F.4.P-1, sección e). 3. Validación social e institucional 3.1 Relatoría y acta del taller de validación comunitaria e institucional (F.4.P-1, sección d / F.4.A-5).	Cierre de Fase 4	Equipo base (coordinador y asistente de coordinación) con apoyo del equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación)
4	Resultado	Objetivo 4: Establecer un sistema de evaluación que permita analizar el funcionamiento operativo, la participación territorial y el impacto cultural del CCGW	ICP-SE – Índice de coherencia participativa en el diseño del sistema de evaluación del CCGW	Mide el grado en que el sistema de evaluación del CCGW (indicadores, medios de verificación, supuestos, riesgos y matriz operativa) incorpora los aportes y acuerdos surgidos en las mesas de discusión y talleres de validación, garantizando su pertinencia participativa, técnica y contextual.	$ICP-SE = (\sum \text{valor por componentes}) / (n^{\circ} \text{ total de componentes} \times 2) \times 100$	0 = coherencia baja (sin relación con los aportes o acuerdos previos) 1 = coherencia media (incorporación parcial o ajustes técnicos) 2 = coherencia alta (refleja plenamente los aportes, acuerdos y validaciones)	0-59 % = coherencia baja 60-79 % = coherencia media ≥ 80 % = coherencia alta	0 (sin coherencia participativa registrada).	≥ 80 % de coherencia participativa	1. Diseño y desarrollo participativo 1.1 Relatoría de la mesa de discusión interinstitucional y comunitaria (F.5.A-2). 1.2 Actas o relatorías de los espacios de definición participativa de indicadores y medios de verificación (F.5.A-3). 2. Integración técnica y documental 2.1 Documento F.5.P-1 (sistema de evaluación del CCGW). 2.2 Matriz operativa consolidada (F.5.A-6). 2.3 Sistematización de aportes y ajustes (F.5.A-6 / F.5.P-1). 3. Validación social e institucional 3.1 Acta del taller de validación del sistema de evaluación (F.5.A-5).	Cierre de la Fase 5	Equipo base (coordinador y asistente de coordinación) con apoyo del análisis de evaluación
5	Proceso	N/A	TCA-F – Tasa de cumplimiento de actividades por fase	Mide el porcentaje de actividades planificadas que se ejecutaron efectivamente dentro de la fase, considerando los ajustes autorizados al cronograma. Refleja la eficiencia de la gestión temporal y la capacidad de cumplir con el plan operativo.	$TCA-F = ((n^{\circ} \text{ de actividades ejecutadas}) / (n^{\circ} \text{ total de actividades planificadas})) \times 100$	N/A	0-59 % = Bajo cumplimiento 60-79 % = Cumplimiento medio ≥ 80 % = Cumplimiento alto	0 % (inicio de la fase)	≥ 90 % de cumplimiento por fase	Cronograma actualizado, actas de seguimiento, informes de avance por fase	Cierre de cada fase (F6-F7)	Coordinador general y asistente de coordinación
6	Proceso	N/A	TPE-F – Tasa de participación efectiva por fase	Mide el nivel de participación real de actores comunitarios, institucionales y sociales en los espacios convocados, considerando tanto la asistencia como la diversidad de perfiles participantes (género, sector, edad, procedencia).	$TPE-F = ((n^{\circ} \text{ de actores participantes}) / (n^{\circ} \text{ de actores convocados})) \times 100$	N/A	0-59 % = Participación baja 60-79 % = Participación media ≥ 80 % = Participación efectiva y representativa	0 % (sin participación registrada).	≥ 80 % de participación promedio por fase	Listas de asistencia, fichas de caracterización, relatorias, formularios de inscripción, registros audiovisuales.	Cierre de las fases 1 a 6	Coordinador general y asistente de coordinación
7	Proceso	N/A	TCEP – Tasa de cumplimiento de entregas parciales	Mide el grado de cumplimiento en la entrega de productos y documentos previstos en cada fase (informes, relatorias, borradores, materiales pedagógicos) en los tiempos establecidos, garantizando trazabilidad técnica y administrativa.	$TCEP = ((n^{\circ} \text{ de productos entregados a tiempo}) / (n^{\circ} \text{ total de productos planificados})) \times 100$	N/A	0-59 % = Entregas deficientes 60-79 % = Cumplimiento parcial ≥ 80 % = Cumplimiento óptimo	0 % (sin entregas registradas)	≥ 90 % de cumplimiento por fase	Listado de productos por fase, registro de entregas, correos de radicación, informes de seguimiento.	Cierre de cada fase (F6-F7)	Coordinador general y asistente de coordinación
8	Transversal	N/A	IAC – Índice de Apropiación Comunitaria	Mide el grado en que los actores comunitarios, culturales e institucionales perciben que el proceso de diseño del Plan Operativo del CCGW les pertenece, los representa y tiene continuidad más allá del proyecto. Refleja niveles de confianza, sentido de pertenencia y legitimidad social del proceso.	$IAC = (\sum \text{puntuaje promedio por dimensión}) / (n^{\circ} \text{ total de dimensiones} \times 5) \times 100$	1 = Muy baja 2 = Baja 3 = Media 4 = Alta 5 = Muy alta	0-59 % = nivel bajo de apropiación 60-79 % = nivel medio de apropiación ≥ 80 % = nivel alto de apropiación	0 (sin información de apropiación previa al proceso)	≥ 80 % de nivel de apropiación comunitaria al cierre del proyecto	Encuestas de percepción comunitaria (Fase 6-7), entrevistas semiestructuradas con actores clave, relatorias de talleres de validación, informe final de evaluación (F.7.P-1)	Una medición al cierre del proyecto (Fase 7)	Coordinador general y asistente de coordinación

Nota. *Elaboración propia.*

16.3. Anexo 3: Estructura financiera

Este anexo consolida la información financiera *Volver a levantarse*, organizada en seis componentes que reflejan la planeación económica y presupuestal del proyecto: presupuesto general, detalle de egresos, ingresos, flujo de caja y análisis financiero.

Se trata del anexo más extenso y detallado del documento, ya que contiene la totalidad de la información contable y presupuestal que sustenta la viabilidad económica del Plan Operativo. Su propósito es ofrecer una lectura integral de la distribución de recursos, los costos asociados a cada fase y la coherencia entre los diferentes rubros financieros del proyecto.

Cada componente se presenta en forma de subanexo, conservando la estructura y nomenclatura del archivo original en Excel. Estos subanexos (identificados como Anexo 3.1 a 3.6) permiten examinar de manera independiente cada dimensión financiera, facilitando la trazabilidad y el análisis técnico.

Dado el volumen y nivel de detalle de la información, este anexo se presenta en formato horizontal (apaisado) y dividido por componentes, garantizando la legibilidad de los cuadros y la comprensión de las relaciones entre los distintos elementos del presupuesto.

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan Operativo del Centro Cultural Gabriela White de Vélez (2025).

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS	
Costos transversales para la realización del proyecto.					60	10% del costo del proyecto	Contingencias		Porcentaje del total	10%		\$15,017,000		
TOTAL COSTOS TRANSVERSALES												\$15,017,000		
FASE 0: CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	Etapa de alistamiento orientada a consolidar el equipo metodológico encargado del proyecto. Su propósito es disponer las condiciones iniciales para la ejecución, definiendo roles internos, habilitando canales de comunicación y asegurando los recursos básicos.	Costos fijos para la realización de la Fase 0.					Coordinación general del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (tiempo completo)	8	\$875,000	\$7,000,000	F.0.P-1: Equipo metodológico del proyecto conformado y operativo. F.0.P-2: Metodología de evaluación transversal diseñada. F.0.P-3: Informe de evaluación de la Fase 0.
							Asistencia de coordinación del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (medio tiempo)	8	\$300,000	\$2,400,000	
				Compra de elementos básicos de oficina para la realización del proyecto	Materiales de oficina	Elementos de trabajo: lápices, bolígrafos, resmas de papel, entre otros.	Unidad	1	\$180,000	\$180,000				
				1	1	F.0.A-1: Reunión de inicio del proyecto con el coordinador del CCGW, la alcaldesa de Frontino y la secretaria de Educación.	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	10	\$60,000	\$600,000		
						Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000			
				2 - 6	5	F.0.A-2: Consolidación de los perfiles y criterios de selección del equipo de trabajo del Plan operativo.	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación).						
				8	7	1	F.0.A-3: Entrevista y selección del equipo de trabajo del Plan operativo	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación).					
							Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	7	\$50,000	\$350,000		
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000		
				8	1	1	F.0.A-4: Primera reunión del equipo de trabajo del Plan operativo.	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación).					
							F.0.A-5: Diseño de la metodología de evaluación transversal del proceso.	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación).					
							F.0.A-6: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 0.	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación).					
				8	1	1	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	7	\$30,000	\$210,000		
		Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.				Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000				
TOTAL FASE 0												\$11,190,000		

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS
FASE 1: DIAGNÓSTICO	Busca generar una comprensión integral del estado actual del CCGW y de su contexto territorial, identificando fortalezas, problemáticas y desafíos. El producto es un diagnóstico participativo que servirá como insumo para todas las fases de diseño, complementado posteriormente con profundizaciones específicas en cada una de ellas.	Costos fijos para la realización de la Fase 1.				Coordinación general del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (tiempo completo)	12	\$875,000	\$10,500,000	F.1.P-1: Diagnóstico participativo del CCGW a) Análisis documental de política cultural. b) Síntesis de entrevistas y grupos focales (con citas, hallazgos clave, tensiones). c) Mapa preliminar de actores y agentes culturales. d) Árbol de problemas y árbol de objetivos (como ejercicios metodológicos). e) Conclusiones e hipótesis (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas del CCGW). f) Plan de profundizaciones (vacíos a resolver en fases 2-5). F.1.P-2: Informe de evaluación de la Fase 1
						Asistencia de coordinación del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (medio tiempo)	12	\$300,000	\$3,600,000	
						Investigación territorial	Honorarios		Semana (tiempo completo)	10	\$700,000.00	\$7,000,000	
						Asistencia de investigación	Honorarios		Semana (medio tiempo)	10	\$300,000.00	\$3,000,000	
						Comunicaciones	Honorarios		Semana (medio tiempo)	2	\$350,000.00	\$700,000	
		Objetivo 1	12	9 - 10	2	F.1.A-1: Análisis documental del Plan de Desarrollo Municipal, normativas culturales locales, regionales y nacionales, archivos institucionales y trayectoria funcional y simbólica del CCGW.	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación).					
		Objetivo 2											
		Objetivo 3											
		Objetivo 4		11	1	F.1.A-2: Elaboración del mapa preliminar de actores y agentes culturales del territorio.	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
				12 - 13	2	F.1.A-3: Entrevistas semiestructuradas a funcionarios, agentes culturales y comunitarios	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS
				14	1	F.1.A-4: Realización de 2 grupos focales	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante 6 entrevistas realizadas por el investigador y el asistente de investigación a funcionarios, agentes culturales y comunitarios del municipio.	Persona	18	\$60,000.00	\$1,080,000	
							Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
							Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante 2 grupos focales coordinados por el investigador y el asistente de investigación a personas externas a actividades culturales. Catering, mesa de café, entradas	Persona	12	\$60,000	\$720,000	
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	6	\$50,000	\$300,000	
				Honorarios	Cubierto por los honorarios del comunicador.								
				15	1	F.1.A-5: Sistematización de datos de F.1.A-3 y F.1.A-4.	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
						F.1.A-6: Aplicación de herramientas de la MML como el árbol de problemas, el árbol de objetivos y el análisis de actores	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
				16	1	F.1.A-7: Socialización interna de los datos recopilados en F.1.A.2 y F.2-A.3	Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	2	\$50,000	\$100,000	
							Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	5	\$20,000	\$100,000	

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS	
				17 - 18	2	F.1.A-8: Diseño del documento de Diagnóstico que contenga 1) análisis documental (PDM, normativas, trayectoria simbólica del CCGW); 2) síntesis de entrevistas y grupos focales (con citas, hallazgos clave, tensiones); 3) mapa preliminar de actores; 4) árbol de problemas y objetivos (como ejercicio metodológico); 5) conclusiones e hipótesis: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas del CCGW; y 6) plan de profundizaciones: lista de vacíos que se resolverán en las fases 2 a 5.	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).						
				19	1	F.1.A-9: Encuentro comunitario abierto para la socialización del documento de Diagnóstico con espacio de retroalimentación	Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000		
							Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	30	\$20,000	\$600,000		
							Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.						
							Honorarios	Diseño de piezas gráficas de invitación. Cubierto por los honorarios del comunicador.						
							Honorarios	Registro fotográfico.	Servicio por horas	3	\$80,000	\$240,000		
							Honorarios	Boletín resumen del diagnóstico. Cubierto por los honorarios del comunicador.						
				20	1	F.1.A-10: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 1 F.1.A-11: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 1	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).						
							Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	5	\$20,000	\$100,000		
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000		
TOTAL FASE 1											\$28,340,000			

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SAMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS	
FASE 2: DISEÑO DE NORMAS Y PROTOCOLOS	Formula de manera participativa normas y protocolos para la gestión y uso de los espacios y recursos del CCGW. Incluye profundizaciones específicas en torno a conflictos de uso, criterios de accesibilidad y enfoques diferenciales.	Costos fijos para la realización de la Fase 2.				Coordinación general del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (tiempo completo)	12	\$875,000	\$10,500,000	F.2.P-1: Documento de normas y protocolos del CCGW a) Normas y protocolos de gestión, uso de espacios, recursos y convivencia. b) Inclusión de criterios de accesibilidad y enfoques diferenciales. c) Relatoría de mesa comunitaria y técnica. d) Comparativo de referentes de otros centros culturales. e) Material pedagógico (cartilla breve o boletín digital) para socializar las normas. f) Acta del taller de validación comunitaria y sistematización de aportes.	
						Asistencia de coordinación del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (medio tiempo)	12	\$300,000	\$3,600,000		
						Investigación territorial	Honorarios		Semana (tiempo completo)	12	\$700,000.00	\$8,400,000		
						Asistencia de investigación	Honorarios		Semana (medio tiempo)	12	\$300,000	\$3,600,000		
						Comunicaciones	Honorarios		Semana (medio tiempo)	6	\$350,000	\$2,100,000		
		Objetivo 1	12											
			21 - 23	3	F.2.A-1: Revisión de modelos estructurales, logísticos y organizativos de otros centros culturales.	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).							
					F.2.A-2: Análisis de protocolos vigentes y vacíos estructurales del CCGW. Identificación de necesidades normativas	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).							
			24	1	F.2.A-3: Profundización normativa detallada (local, departamental, nacional) aplicable al CCGW	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).							
					F.2.A-4: Análisis de protocolos vigentes y vacíos del CCGW con identificación de necesidades	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).							
			25	1		Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	20	\$20,000	\$400,000			
					F.2.A-5: Mesa de discusión comunitaria y técnica para identificar conflictos de uso, criterios de accesibilidad y	Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000			

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS
						enfoques diferenciales	Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.					
				26	1	F.2.A-6: Revisión comparativa de modelos y protocolos de otros centros culturales	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
				27	1	F.2.A-7: Taller participativo de formulación de pautas normativas y protocolares del CCGW	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
							Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	20	\$20,000	\$400,000	
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000	
				28 - 30	3	F.2.A-8: Elaboración del documento de normas y protocolos de uso de espacios, recursos y convivencia	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
							Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador. Cubierto por los honorarios del comunicador.					
						Comunicaciones	Impresión.	Unidad	40	\$5,000	\$200,000		
				31	1	F.2.A-10: Taller de validación comunitaria de la versión preliminar	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
							Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	20	\$20,000	\$400,000	
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000	
							Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador. Cubierto por los honorarios del comunicador.					

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS
				32	1	F.2.A-11: Sistematización de aportes y ajustes al borrador de normas y protocolos	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
						F.2.A-12: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 2	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
						F.2.A-13: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 2	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	5	\$20,000	\$100,000	
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000	
TOTAL FASE 2											\$30,300,000		

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS	
FASE 3: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseña la propuesta de estructura organizativa del CCGW, definiendo roles, funciones y responsabilidades. Se nutre de profundizaciones focalizadas mediante entrevistas y talleres que permiten recoger las expectativas de la comunidad sobre la gestión del centro.	Costos fijos para la realización de la Fase 3.				Coordinación general del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (tiempo completo)	8	\$875,000	\$7,000,000	F.3.P-1: Estructura organizacional del CCGW a) Organigrama preliminar validado. b) Manual de funciones y responsabilidades. c) Fundamentación normativa de la propuesta. d) Relatoría del taller de validación comunitaria e institucional. e) Sistematización de ajustes. F.3.P-2: Informe de evaluación de la Fase 3	
						Asistencia de coordinación del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (medio tiempo)	8	\$300,000	\$2,400,000		
						Análisis organizacional	Honorarios		Semana (tiempo completo)	8	\$750,000	\$6,000,000		
						Comunicaciones	Honorarios		Semana (medio tiempo)	2	\$350,000	\$700,000		
		Objetivo 2	8											
			33	1	F.3.A-1: Revisión de referentes organizacionales en casas de cultura y centros culturales similares	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de organización.							
			34 - 35	2	F.3.A-2: Entrevistas a funcionarios, equipo del CCGW y agentes culturales para identificar expectativas sobre roles y responsabilidades	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de organización.							
						Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	15	\$20,000	\$300,000			
						Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de organización.							
						Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	20	\$20,000	\$400,000			
			36	1	F.3.A-3: Taller participativo de diseño del organigrama preliminar									
						Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000			
						Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.							
	37	1	F.3.A-4: Profundización normativa sobre requisitos legales y administrativos aplicables a la gestión del CCGW	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de organización.									
	38	1	F.3.A-5: Redacción preliminar del organigrama y manual de funciones	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de organización.									
						Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de organización.							

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS
				39	1	F.3.A-6: Taller de validación comunitaria e institucional del organigrama y manual de funciones	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	20	\$20,000	\$400,000	
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000	
							Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.					
					F.3.A-7: Sistematización de aportes y ajustes	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de organización.						
					F.3.A-8: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 3	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de organización.						
					F.3.A-9: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 3	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	4	\$20,000	\$80,000		
				40	1		Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000	
TOTAL FASE 3											\$17,730,000		

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS		
FASE 4: DISEÑO DE MECANISMOS DE ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL Y COMUNITARIA	Construye mecanismos de articulación con actores comunitarios, sociales e institucionales. Incluye mapeo de redes culturales y sociales, y la definición de canales de coordinación y colaboración.	Costos fijos para la realización de la Fase 4.				Coordinación general del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (tiempo completo)	6	\$875,000	\$5,250,000	F.4.P-1: Mecanismos de articulación institucional y comunitaria del CCGW a) Universo consolidado de actores culturales y sociales del territorio. b) Propuesta de mecanismos formales de articulación (mesas de trabajo, convenios, convocatorias, instancias de participación). c) Reglamentos internos y lineamientos de articulación. d) Relatoría del taller de validación comunitaria e institucional. e) Sistematización de aportes y ajustes. F.4.P-2: Informe de evaluación de la Fase 4		
						Asistencia de coordinación del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (medio tiempo)	6	\$300,000	\$1,800,000			
						Investigación territorial	Honorarios		Semana (tiempo completo)	6	\$700,000	\$4,200,000			
						Asistencia de investigación	Honorarios		Semana (medio tiempo)	6	\$300,000	\$1,800,000			
						Comunicaciones	Honorarios		Semana (medio tiempo)	3	\$350,000	\$1,050,000			
		Objetivo 3	6			41	1	F.4.A-1: Consolidación del universo de actores culturales y sociales del territorio y análisis de relaciones existentes	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
						42 - 43	2	F.4.A-2: Mesa de diálogo interinstitucional y comunitaria sobre articulación del CCGW	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	20	\$20,000	\$400,000	
				Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.				Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000			
				Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.										
								F.4.A-3: Diseño mecanismos formales de articulación (mesas de trabajo, convenios, convocatorias, instancias de participación)	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
						44	1	F.4.A-4: Redacción preliminar de reglamento interno, protocolos y lineamientos de articulación interinstitucional y comunitaria	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
						45	1	F.4.A-5: Taller de validación comunitaria e institucional de los mecanismos de articulación	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS
							Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	20	\$20,000	\$400,000	
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000	
						Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.						
					F.4.A-6: Sistematización de aportes y ajustes	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).						
				46	1	F.4.A-7: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 4	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación).					
					F.4.A-8: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 4	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	5	\$20,000	\$100,000		
						Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000		
TOTAL FASE 4											\$15,450,000		

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS	
FASE 5: DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CCGW	Diseñar un sistema de evaluación participativo y sostenible para el CCGW, definiendo indicadores, herramientas y procesos de seguimiento. Se apoya en profundizaciones específicas que identifican qué indicadores son más relevantes para los actores locales.	Costos fijos para la realización de la Fase 5.				Coordinación general del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (tiempo completo)	5	\$875,000	\$4,375,000	F.5.P-1: Sistema de evaluación del CCGW a) Indicadores. b) Medios de verificación, fuentes de información, periodicidad y responsables. c) Supuestos críticos, riesgos potenciales y medidas de mitigación. d) Matriz operativa de monitoreo. e) Relatoría del taller de validación del sistema de evaluación. F.5.P-2: Informe de evaluación de la Fase 5	
						Asistencia de coordinación del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (medio tiempo)	5	\$300,000	\$1,500,000		
						Análisis de sistemas de evaluación	Honorarios		Semana (tiempo completo)	5	\$750,000	\$3,750,000		
						Comunicaciones	Honorarios		Semana (medio tiempo)	2	\$350,000	\$700,000		
		Objetivo 4	5	47	1	F.5.A-1: Revisión del marco lógico y teórico del proyecto para identificar objetivos e impactos clave	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de evaluación.						
		F.5.A-2: Mesa de discusión interinstitucional y comunitaria para la definición de indicadores	Logística de participación				Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	20	\$20,000	\$400,000		
			Logística de participación				Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000		
			Honorarios				Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.						
		48	1	F.5.A-3: Definición de medios de verificación, fuentes de información, periodicidad y responsables para cada indicador	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de evaluación.								
		49	1	F.5.A-4: Identificación de supuestos críticos, riesgos potenciales y medidas de mitigación para la implementación del sistema de evaluación	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de evaluación.								
		50	1	F.5.A-5: Taller de validación del sistema de evaluación	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de evaluación.								
					Logística de participación				Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	20	\$20,000		\$400,000
					Logística de participación				Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000		\$150,000
Honorarios				Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.									
F.5.A-6: Sistematización y consolidación del sistema de monitoreo en una matriz operativa	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de evaluación.												
F.5.A-7: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 5	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación) y del analista de evaluación.												

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS
				51	1	F.5.A-8: Reunión de cierre de fase: evaluación de la Fase 5	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	4	\$20,000	\$80,000	
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000	
											TOTAL FASE 5	\$11,655,000	

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS		
FASE 6: VALIDACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	Etapa destinada a legitimar los productos elaborados en las fases de diseño. A través de talleres, mesas de trabajo y socializaciones, se recogen observaciones de la comunidad, instituciones y aliados estratégicos, ajustando el plan operativo y asegurando su pertinencia y apropiación social.	Costos fijos para la realización de la Fase 6.					Coordinación general del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (tiempo completo)	7	\$875,000	\$6,125,000	F.6.P-1: Plan Operativo del CCGW (versión final validada y presentada públicamente) a) Documento final consolidado con normas y protocolos; estructura organizacional; mecanismos de articulación institucional y comunitaria; y sistema de evaluación. b) Productos de comunicación (cartilla, infografía, boletín o cápsula audiovisual). F.6.P-2: Informe de evaluación de la Fase 6	
					Asistencia de coordinación del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (medio tiempo)	7	\$300,000	\$2,100,000				
					Investigación territorial	Honorarios		Semana (tiempo completo)	7	\$700,000	\$4,900,000				
					Asistencia de investigación	Honorarios		Semana (medio tiempo)	7	\$300,000	\$2,100,000				
					Análisis organizacional	Honorarios		Semana (tiempo completo)	7	\$750,000	\$5,250,000				
					Análisis de sistemas de evaluación	Honorarios		Semana (tiempo completo)	7	\$750,000	\$5,250,000				
					Comunicaciones	Honorarios		Semana (medio tiempo)	4	\$350,000	\$1,400,000				
		Objetivo 1	7												
		Objetivo 2				52 - 53	2	F.6.A-1: Preparación del documento consolidado del Plan Operativo del CCGW	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación), del equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación), del analista de organización y del analista de evaluación.					
		Objetivo 3				54	1	F.6.A-2: Encuentro comunitario de validación integral	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	30	\$20,000	\$600,000	
		Objetivo 4					Logística de participación		Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000		
							Honorarios		Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.						

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS		
						F.6.A-3: Mesa interinstitucional de retroalimentación	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	20	\$20,000	\$400,000			
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000			
							Honorarios	Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.							
					55 - 56	2	F.6.A-4: Sistematización de aportes y ajustes	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación), del equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación), del analista de organización y del analista de evaluación.						
					55 - 56	2	F.6.A-5: Elaboración de productos de comunicación para la socialización del Plan Operativo	Honorarios	Cubierto por los honorarios del comunicador.						
				Comunicaciones				Impresión.	Unidad	80	\$5,000	\$400,000			
					57	1	F.6.A-6: Evento público de presentación del Plan Operativo del CCGW	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	40	\$20,000		\$800,000	
				Logística de participación				Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000			
				Honorarios				Difusión en redes sociales, espacios comunitarios estratégicos y perifoneo local. Cubierto por los honorarios del comunicador.							
					58	1	F.6.A-7: Elaboración de informe de evaluación de la Fase 6	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación), del equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación), del analista de organización y del analista de evaluación.						
				Logística de participación			Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	7	\$20,000	\$140,000				
				Logística de participación			Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000				
TOTAL FASE 6											\$30,065,000				

FASE	PROPÓSITO	OBJETIVO(S) ASOCIADO(S)	DURACIÓN DE LA FASE EN SEMANAS	SEMANA NÚMERO	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD EN SEMANAS	ACTIVIDADES	RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT COP	TOTAL COSTO COP	PRODUCTOS			
FASE 7: EVALUACIÓN DEL PROCESO	Consiste en la valoración interna del proyecto de diseño del plan operativo. Busca recapitular el proceso, identificar resultados y aprendizajes, y consolidar los productos finales.	Costos transversales a la realización de la Fase 7.				Coordinación general del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (tiempo completo)	2	\$875,000	\$1,750,000	F.7.P-1: Informe final de evaluación del proyecto a) Sistematización de todas las evaluaciones de fase (0-6). b) Análisis transversal de resultados, aprendizajes y retos. c) Recomendaciones para la implementación del plan operativo.			
						Asistencia de coordinación del proyecto de diseño del plan operativo del CCGW de Frontino	Honorarios		Semana (medio tiempo)	2	\$300,000	\$600,000				
						Investigación territorial	Honorarios		Semana (medio tiempo)	2	\$350,000.00	\$700,000				
						Asistencia de investigación	Honorarios		Semana (medio tiempo)	2	\$300,000	\$600,000				
						Análisis organizacional	Honorarios		Semana (medio tiempo)	2	\$375,000	\$750,000				
						Análisis de sistemas de evaluación	Honorarios		Semana (medio tiempo)	2	\$375,000	\$750,000				
				59 - 60												
			2		2	F.7.A-1: Recopilación, sistematización y análisis transversal de las evaluaciones de fase	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación), del equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación), del analista de organización y del analista de evaluación.								
						F.7.A-2: Redacción del Informe Final de Evaluación del Proceso.	Honorarios	Cubierto por honorarios del equipo base (coordinador y asistente de coordinación), del equipo de investigación (investigador territorial y asistente de investigación), del analista de organización y del analista de evaluación.								
						F.7.A-3: Encuentro de presentación institucional del Informe Final de Evaluación	Logística de participación	Rubro por persona para refrigerios durante la reunión. Catering y mesa de café.	Persona	7	\$20,000	\$140,000				
							Logística de participación	Alquiler espacio para reunión.	Servicio por horas	3	\$50,000	\$150,000				
											TOTAL FASE 7	\$5,440,000				
											TOTA DEL PROYECTO	\$165,187,000				

Nota. Elaboración propia.

16.3.2. Anexo 3.2: Egresos mensuales

EGRESOS MENSUALES										
FASE	MES CALENDARIO	SEMANA NÚMERO	SEMANA (INICIANDO LOS LUNES)	VALOR	RUBRO	TOTAL MENSUAL	PORCENTAJE DEL TOTAL			
FASE 0	agosto 2026	1	3/8/2026	\$180,000	Materiales de oficina	\$5,965,714	3.61%			
				\$750,000.00	Logística de participación					
		2	10/8/2026							
		3	17/8/2026							
			4	24/8/2026	\$3,750,000	Honorarios				
				\$1,285,714						
	septiembre 2026		5	31/8/2026			\$5,895,714	3.57%		
			6	7/9/2026						
		7	14/9/2026	\$500,000	Logística de participación					
		8	21/9/2026	\$360,000	Logística de participación					
FASE 1		9	28/9/2026	\$3,750,000	Honorarios	\$9,115,714	5.52%			
				\$1,285,714						
	octubre 2026		10	5/10/2026						
			11	12/10/2026						
			12	19/10/2026						
			13	26/10/2026	\$1,080,000			Logística de participación		
					\$3,750,000			Honorarios		
					\$1,285,714					
		\$2,100,000								
		\$900,000								
	noviembre 2026		14	2/11/2026	\$1,020,000			Logística de participación	\$10,605,714	6.42%
			15	9/11/2026						
			16	16/11/2026	\$200,000			Logística de participación		
			17	23/11/2026	\$3,750,000			Honorarios		
		\$1,285,714								
		\$2,800,000								
	\$1,200,000									
	\$350,000									
diciembre 2026		18	30/11/2026			\$9,625,714	5.83%			
		19	7/12/2026	\$750,000	Logística de participación					
		20	14/12/2026	\$250,000	Logística de participación					
		21	21/12/2026	\$3,750,000	Honorarios					
	\$1,285,714									
	\$2,100,000									
				\$900,000						

FASE 2				\$350,000				
				\$240,000				
	enero 2027	22	28/12/2026				\$10,935,714	6.62%
		23	4/1/2027					
		24	11/1/2027					
		25	18/1/2027		\$550,000	Logística de participación		
		26	25/1/2027		\$3,750,000	Honorarios		
					\$1,285,714			
					\$3,500,000			
				\$1,500,000				
			\$350,000					
febrero 2027	27	1/2/2027		\$550,000	Logística de participación	\$11,185,714	6.77%	
	28	8/2/2027		\$200,000	Comunicaciones			
	29	15/2/2027						
	30	22/2/2027						\$3,750,000
				\$1,285,714				
				\$2,800,000				
				\$1,200,000				
			\$1,400,000					
marzo 2027	31	1/3/2027		\$550,000	Logística de participación	\$8,185,714	4.96%	
	32	8/3/2027		\$250,000	Logística de participación			
	33	15/3/2027						
	34	22/3/2027		\$3,750,000	Honorarios			
				\$1,285,714				
				\$1,400,000				
			\$600,000					
			\$350,000					
FASE 3	abril 2027	35	29/3/2027		\$300,000	Logística de participación	\$12,385,714	7.50%
		36	5/4/2027		\$550,000	Logística de participación		
		37	12/4/2027					
		38	19/4/2027					
		39	26/4/2027		\$550,000	Honorarios		
				\$3,750,000				
				\$1,285,714				
				\$5,250,000				
				\$700,000				
				\$230,000	Logística de participación			
			\$550,000	Logística de participación				

FASE 4	mayo 2027	43	24/5/2027		Honorarios	\$10,265,714	6.21%	
				\$3,750,000				
				\$1,285,714				
				\$2,100,000				
				\$900,000				
\$700,000								
				\$750,000				
FASE 5	junio 2027	44	31/5/2027		Honorarios	\$11,835,714	7.17%	
		45	7/6/2027	\$550,000				Logística de participación
		46	14/6/2027	\$250,000				Logística de participación
		47	21/6/2027	\$550,000				Logística de participación
				\$3,750,000				Honorarios
				\$1,285,714				
				\$2,800,000				
				\$1,200,000				
				\$700,000				
		\$750,000						
FASE 6	julio 2027	48	28/6/2027		Honorarios	\$10,915,714	6.61%	
		49	5/7/2027					
		50	12/7/2027	\$550,000				Logística de participación
		51	19/7/2027	\$230,000				Logística de participación
		52	26/7/2027	\$3,750,000				Honorarios
				\$1,285,714				
				\$700,000				
				\$300,000				
				\$350,000				
				\$3,750,000				
FASE 6	agosto 2027	53	2/8/2027		Honorarios	\$18,535,714	11.22%	
		54	9/8/2027	\$1,300,000				Logística de participación
		55	16/8/2027					
		56	23/8/2027	\$400,000				Comunicaciones
				\$3,750,000				Honorarios
				\$1,285,714				
				\$2,800,000				
				\$1,200,000				
				\$1,050,000				
				\$3,750,000				
				\$3,000,000				
				\$950,000	Logística de participación			
				\$290,000	Logística de participación			
				\$550,000	Logística de participación			

FASE 7	septiembre 2027	59	13/9/2027			\$29,732,714	18.00%
		60	20/9/2027	\$290,000	Logística de participación		
				\$3,750,000	Honorarios		
				\$1,285,714			
				\$2,100,000			
				\$1,200,000			
				\$350,000			
				\$2,250,000			
				\$2,250,000			
				\$15,017,000			
TOTAL					\$165,187,000	100.00%	

Nota. Elaboración propia.

16.3.3. Anexo 3.3: Egresos por rubros

RUBRO	DESCRIPCIÓN	FASE	VALOR POR FASE	VALOR TOTAL POR RUBRO	PORCENTAJE DEL TOTAL DEL PROYECTO
Honorarios	Pago a personas que trabajan en el proyecto. Incluye coordinadores, asistentes, facilitadores, sistematizadores, diseñadores, comunicadores y consultores especializados.	Fase 0	\$9,400,000	\$135,440,000	81.99%
		Fase 1	\$25,040,000		
		Fase 2	\$28,200,000		
		Fase 3	\$16,100,000		
		Fase 4	\$14,100,000		
		Fase 5	\$10,325,000		
		Fase 6	\$27,125,000		
		Fase 7	\$5,150,000		
Logística de participación	Costos asociados a la realización de talleres, reuniones, mesas de trabajo o eventos.	Fase 0	\$1,610,000	\$13,950,000	8.44%
		Fase 1	\$3,300,000		
		Fase 2	\$1,900,000		
		Fase 3	\$1,630,000		
		Fase 4	\$1,350,000		
		Fase 5	\$1,330,000		
		Fase 6	\$2,540,000		
		Fase 7	\$290,000		
Materiales de oficina	Insumos físicos para el funcionamiento cotidiano del proyecto.	Fase 0	\$180,000	\$180,000	0.11%
Comunicaciones	Productos y servicios para difundir y socializar el proyecto.	Fase 2	\$200,000	\$600,000	0.36%
		Fase 6	\$400,000		
Contingencia	Reserva del 10% del valor total del proyecto para imprevistos o variaciones de precios no contempladas en el presupuesto inicial.	Fase 0 - 7	\$15,017,000	\$15,017,000	9.09%
TOTAL				\$165,187,000	100%

Nota: Elaboración propia.

HONORARIOS POR CARGO						
CARGO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PAGO MENSUAL FIJO	TOTAL	PORCENTAJE DEL TOTAL DE HONORARIOS
Coordinador/a general	Semana (tiempo completo)	60	\$875,000	\$3,750,000	\$52,500,000	38.76%
Asistente de coordinación	Semana (medio tiempo)	60	\$300,000	\$1,285,714	\$18,000,000	13.29%
Investigador territorial	Semana (tiempo completo)	37	\$700,000	N/A	\$25,200,000	18.61%
Asistente de investigación	Semana (medio tiempo)	37	\$300,000	N/A	\$11,100,000	8.20%
Comunicador/a	Semana (medio tiempo)	19	\$350,000	N/A	\$6,650,000	4.91%
Analista organizacional	Semana (tiempo completo)	17	\$750,000	N/A	\$12,000,000	8.86%
Analista de sistemas de evaluación	Semana (tiempo completo)	14	\$750,000	N/A	\$9,750,000	7.20%
Registro fotográfico	Servicio por horas	3	\$80,000	N/A	\$240,000	0.18%
TOTAL HONORARIOS					\$135,440,000	100.0%

*Los cargos de investigador territorial, analista organizacional y analista de sistemas de evaluación aparecen señalados con una dedicación de tiempo completo, pero es importante señalar que esto no aplica para la Fase 7 (las últimas dos semanas del proyecto), cuando todos los miembros del equipo, salvo el coordinador general, pasan a trabajar medio tiempo.

GASTOS EN LOGISTICA DE PARTICIPACION DIFERENCIADOS		
Sub-rubro	Valor	PORCENTAJE DEL TOTAL DE GASTOS EN LOGISTICA DE PARTICIPACION
Refrigerios	\$10,100,000	72.4%
Alquiler de espacios	\$3,850,000	27.6%
TOTAL	\$13,950,000	100.00%

Nota. *Elaboración propia.*

16.3.4. Anexo 3.4: Presupuesto de ingresos

RUBRO Y SUB-RUBROS	INVERSOR	PORCENTAJE DEL RUBRO	VALOR EQUIVALENTE	VALOR TOTAL	PORCENTAJE DEL TOTAL DEL PROYECTO
Honorarios	Convocatoria CoCrea con modalidad PAT (Proyecto con Aportes de Terceros). Aplicación en alianza público-privada	65%	\$88,036,000	\$135,440,000	81.99%
	Secretaría de Cultura de Antioquia	20%	\$27,088,000		
	Alcaldía Municipal de Frontino	15%	\$20,316,000		
Alquiler de espacios (Logística de participación)	CCGW (pago en especie con el préstamo de espacios de reunión en las instalaciones del Centro)	100%	\$3,850,000	\$3,850,000	2.33%
Refrigerios (Logística de participación)	Alianza con empresa de alimentación antioqueña (preferiblemente local)	100%	\$10,100,000	\$10,100,000	6.11%
Materiales de oficina	CCGW	100%	\$180,000	\$180,000	0.11%
Comunicaciones	Alcaldía municipal de Frontino	100%	\$600,000	\$600,000	0.36%
Contingencia (10% del valor total del proyecto)	Convocatoria CoCrea con modalidad PAT (Proyecto con Aportes de Terceros). Aplicación en alianza público-privada	100%	\$15,017,000	\$15,017,000	9.09%
TOTAL				\$165,187,000	100.00%

APORTES POR INVERSOR	VALOR EQUIVALENTE	PORCENTAJE DEL TOTAL
Convocatoria CoCrea con modalidad PAT (Proyecto con Aportes de Terceros). Aplicación en alianza público-privada	\$103,053,000	62.39%
Secretaría de Cultura de Antioquia	\$27,088,000	16.40%
Alcaldía Municipal de Frontino	\$20,916,000	12.66%
Alianza con empresa de alimentación antioqueña (preferiblemente local)	\$10,100,000	6.11%
CCGW	\$4,030,000	2.44%
TOTAL	\$165,187,000	100.00%

Nota. *Elaboración propia.*

16.3.5. Anexo 3.5: Ingresos mensuales

INGRESOS MENSUALES									
FASE	MES CALENDARIO	SEMANA NÚMERO	SEMANA (INICIANDO LOS LUNES)	VALOR DEL APOORTE	INVERSIONISTA	PORCENTAJE DEL TOTAL DEL APOORTE DEL INVERSIONISTA	TOTAL MENSUAL	PORCENTAJE DEL TOTAL DEL PROYECTO	
FASE 0	agosto 2026	1	3/8/2026	\$34,007,490	CoCrea (en modalidad PAT)	33%	\$34,937,490	21.15%	
				\$600,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	5.94%			
				\$150,000	CCGW	3.72%			
				\$180,000	CCGW	4.47%			
	2	10/8/2026							
	3	17/8/2026							
	4	24/8/2026							
	septiembre 2026	5	31/8/2026						
		6	7/9/2026						
		7	14/9/2026	\$350,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	3.47%			\$860,000
\$150,000				CCGW	3.72%				
8		21/9/2026	\$210,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	2.08%				
	\$150,000		CCGW	3.72%					
9	28/9/2026								
FASE 1	octubre 2026	10	5/10/2026	\$8,939,040	Servicios de Comida de Antioquia	33.00%	\$10,019,040	6.07%	
		11	12/10/2026						
		12	19/10/2026						
		13	26/10/2026	\$1,080,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	10.69%			
	noviembre 2026	14	2/11/2026	\$720,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	7.13%	\$1,220,000	0.74%	
				\$300,000	CCGW	7.44%			
		15	9/11/2026						
		16	16/11/2026	\$100,000	CCGW	2.48%			
				\$100,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	0.99%			
	17	23/11/2026							
	diciembre 2026	18	30/11/2026				\$1,000,000	0.61%	
		19	7/12/2026	\$150,000	CCGW	3.72%			
				\$600,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	5.94%			
20		14/12/2026	\$100,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	0.99%				
	\$150,000		CCGW	3.72%					
21	21/12/2026								

FASE 2	enero 2027	22	28/12/2026	\$41,221,200	CoCrea (en modalidad PAT)	40.00%	\$48,673,480	29.47%
				\$6,902,280	Alcaldía Municipal de Frontino	33.00%		
		23	4/1/2027					
		24	11/1/2027					
		25	18/1/2027	\$400,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	3.96%		
				\$150,000	CCGW	3.72%		
	26	25/1/2027						
	febrero 2027	27	1/2/2027	\$10,835,200	Alcaldía Municipal de Frontino	40.00%	\$11,385,200	6.89%
				\$400,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	3.96%		
				\$150,000	CCGW	3.72%		
		28	8/2/2027					
		29	15/2/2027					
	30	22/2/2027						
	marzo 2027	31	1/3/2027	\$400,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	3.96%	\$800,000	0.48%
				\$150,000	CCGW	3.72%		
		32	8/3/2027	\$100,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	0.99%		
				\$150,000	CCGW	3.72%		
		33	15/3/2027					
	34	22/3/2027						
	abril 2027	35	29/3/2027	\$8,366,400	Alcaldía Municipal de Frontino	40.00%	\$9,766,400	5.91%
				\$300,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	2.97%		
		36	5/4/2027	\$400,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	3.96%		
				\$150,000	CCGW	3.72%		
		37	12/4/2027					
38		19/4/2027						
39	26/4/2027	\$400,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	3.96%				
		\$150,000	CCGW	3.72%				
mayo 2027	40	3/5/2027	\$80,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	0.79%	\$780,000	0.47%	
			\$150,000	CCGW	3.72%			
	41	10/5/2027						
	42	17/5/2027	\$400,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	3.96%			
\$150,000			CCGW	3.72%				
FASE 4	43	24/5/2027						
			44	31/5/2027	\$27,824,310			
	45	7/6/2027	\$400,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	3.96%			
\$150,000			CCGW	3.72%				

	junio 2027	46	14/6/2027	\$100,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	0.99%	\$29,174,310	17.66%
				\$150,000	CCGW	3.72%		
FASE 5	julio 2027	47	21/6/2027	\$400,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	3.96%	\$6,427,320	3.89%
				\$150,000	CCGW	3.72%		
		48	28/6/2027	\$5,647,320	Alcaldía Municipal de Frontino	27.00%		
				49	5/7/2027			
		50	12/7/2027	\$400,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	3.96%		
				\$150,000	CCGW	3.72%		
51	19/7/2027	\$80,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	0.79%				
		\$150,000	CCGW	3.72%				
52	26/7/2027							
FASE 6	agosto 2027	53	2/8/2027	\$7,313,760	Secretaria de Cultura de Antioquia	27.00%	\$8,613,760	5.21%
				\$1,000,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	9.90%		
		\$300,000	CCGW	7.44%				
		55	16/8/2027					
	56	23/8/2027						
septiembre 2027	57	30/8/2027	\$800,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	7.92%	\$1,530,000	0.93%	
			\$150,000	CCGW	3.72%			
	58	6/9/2027	\$140,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	1.39%			
			\$150,000	CCGW	3.72%			
59	13/9/2027							
		60	20/9/2027	\$140,000	Alianza con empresa de alimentación antioqueña	1.39%		
\$150,000	CCGW			3.72%				
FASE 7								
				TOTAL			\$165,187,000	100.00%

Nota. Elaboración propia.

16.3.6.Anexo 3.6: Flujo de caja

MES	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO NETO	SALDO ACUMULADO
agosto 2026	\$34,937,490	\$5,965,714	\$28,971,776	\$28,971,776
septiembre 2026	\$860,000	\$5,895,714	-\$5,035,714	\$23,936,061
octubre 2026	\$10,019,040	\$9,115,714	\$903,326	\$24,839,387
noviembre 2026	\$1,220,000	\$10,605,714	-\$9,385,714	\$15,453,673
diciembre 2026	\$1,000,000	\$9,625,714	-\$8,625,714	\$6,827,959
enero 2027	\$48,673,480	\$10,935,714	\$37,737,766	\$44,565,724
febrero 2027	\$11,385,200	\$11,185,714	\$199,486	\$44,765,210
marzo 2027	\$800,000	\$8,185,714	-\$7,385,714	\$37,379,496
abril 2027	\$9,766,400	\$12,385,714	-\$2,619,314	\$34,760,181
mayo 2027	\$780,000	\$10,265,714	-\$9,485,714	\$25,274,467
junio 2027	\$29,174,310	\$11,835,714	\$17,338,596	\$42,613,063
julio 2027	\$6,427,320	\$10,915,714	-\$4,488,394	\$38,124,669
agosto 2027	\$8,613,760	\$18,535,714	-\$9,921,954	\$28,202,714
septiembre 2027	\$1,530,000	\$29,732,714	-\$28,202,714	\$0

Nota. *Elaboración propia.*