INFORME N.º 2

PLAN DECENAL DE CULTURA 2027–2037

EVALUACIÓN Y CIERRE DEL PLAN MUNICIPAL DE CULTURA 2016–2026
EL CARMEN DE VIBORAL
ANTIOQUIA

CPS 060-2026

Cierre de la Etapa 1 – Antecedentes y diagnóstico
Inicio de la Etapa 2 – Plan estratégico

Contratista: FUNDACIÓN KANTAY
NIT 901.916.032-6

Contratante: Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral
Período reportado: 28 de julio al 30 de septiembre de 2026
Informe soporte del segundo pago (30 % del valor del contrato)
El Carmen de Viboral, 5 de octubre de 2026

CONTENIDO

1. Presentación
2. Información general del contrato
3. Equipo consultor e instancias del proceso
4. Ruta metodológica y ubicación del período
5. Gestión de la información y organización de las evidencias
6. Revisión documental y Balance del Plan 2016–2026
7. Mapeo de actores y caracterización del sector cultural
8. Entrevistas semiestructuradas a actores clave
9. Grupos focales
10. Encuesta pública
11. Mesa Ciudadana del Plan de Cultura
12. Observación participante
13. Reuniones técnicas del equipo formulador
14. Sistematización y procesamiento de la información
15. Documento diagnóstico y socialización de resultados
16. Inicio de la Etapa 2 – Plan estratégico
17. Componente comunicacional
18. Consolidado de participación
19. Avance frente a las obligaciones contractuales
20. Conclusiones y proyección del siguiente período

1. PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el Informe N.º 2 de ejecución del Contrato de Prestación de Servicios N.º CPS-060-2026, suscrito entre el Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral y la FUNDACIÓN KANTAY, cuyo objeto es contratar la prestación de servicios para la evaluación y cierre del Plan Municipal de Cultura 2016–2026 y la construcción participativa del nuevo Plan Decenal de Cultura 2027–2037 del municipio de El Carmen de Viboral.

El informe da cuenta de las actividades adelantadas por el equipo consultor entre el 28 de julio y el 30 de septiembre de 2026, y se presenta como soporte para el trámite del segundo pago, equivalente al treinta por ciento (30 %) del valor del contrato. Si el Informe N.º 1 documentó la construcción del andamiaje metodológico —ruta de trabajo, instrumentos, mapeo de actores y arranque de la revisión documental—, este segundo período corresponde a su aplicación en territorio, al procesamiento de la información recolectada, al cierre de la Etapa 1 – Antecedentes y diagnóstico y al arranque de la Etapa 2 – Plan estratégico.

Durante el período se aplicaron en campo todas las técnicas de investigación diseñadas: dieciséis (16) entrevistas semiestructuradas a actores clave en dos perfiles; nueve (9) grupos focales —tres de ellos en la zona rural— con una participación total de 156 personas mediante la herramienta FODA; una encuesta pública en línea con 60 respuestas anónimas; la Mesa Ciudadana del Plan, instancia conformada por tomadores de decisiones, exformuladores, concejales y funcionarios de la Administración, que valida y acompaña el proceso; y cuatro ejercicios de observación participante. En total, el proceso alcanzó 253 personas con participación directa a través de trece técnicas participativas distintas.

La información recolectada se sistematizó en una matriz DOFA consolidada de 1.078 ítems textuales, organizada en diez macrocategorías de análisis, que sirvió de base para el documento diagnóstico. Sus resultados se socializaron ante la Asamblea Cultural Permanente el 12 de septiembre, y la Etapa 1 se cerró técnicamente con la contraparte del Instituto el 21 de septiembre. El equipo formulador sostuvo además veintidós (22) reuniones técnicas a lo largo de la etapa, trece de ellas dentro del período reportado, y el 26 de septiembre realizó la mesa técnica de fundamentación con la que inicia la formulación del componente estratégico.

Conforme a lo reportado por el equipo formulador, las evidencias del período se organizan en seis carpetas: (1) entrevistas a actores clave, (2) grupos focales, (3) encuesta pública, (4) Mesa Ciudadana del Plan, (5) memoria metodológica actualizada al 25 de septiembre de 2026 y (6) reuniones técnicas, a las que se suma la carpeta de sistematización y procesamiento de la información. Este informe presenta cada una de ellas con su descripción, sus resultados principales y su respectivo registro fotográfico y documental —capturas de los documentos, matrices y hojas de cálculo—, de manera que la supervisión pueda verificar de forma directa la ejecución de las actividades.

En atención a la normativa de protección de datos personales (Ley 1581 de 2012) y a los consentimientos informados suscritos por los participantes, en las capturas de listados de asistencia, convocatorias y bases de datos incluidas en este informe se ocultaron los números de documento de identidad, teléfonos, correos electrónicos y demás datos sensibles. Las versiones originales completas reposan en el repositorio del proceso y están a disposición de la supervisión.

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL CONTRATO

Campo	Detalle
Número de contrato	CPS-060-2026
Contratante	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral
Contratista	FUNDACIÓN KANTAY – NIT 901.916.032-6
Representante legal	Juan Pablo Zuluaga Montoya – C.C. 1.036.401.253
Objeto	Contratar la prestación de servicios para la evaluación y cierre del Plan Municipal de Cultura 2016–2026 y la construcción participativa del nuevo Plan Decenal de Cultura 2027–2037 del municipio de El Carmen de Viboral.
Duración	Cinco (5) meses contados a partir del Acta de Inicio
Acta de inicio	17 de julio de 2026
Fecha estimada de terminación	17 de diciembre de 2026
Informe anterior	Informe N.º 1 – período 17 a 27 de julio de 2026
Período reportado	28 de julio a 30 de septiembre de 2026 (Informe N.º 2)
Etapas de la ruta	Etapa 1 – Antecedentes y diagnóstico (cierre) · Etapa 2 – Plan estratégico (inicio)
Pago que se soporta	Segundo pago – treinta por ciento (30 %) del valor del contrato

3. EQUIPO CONSULTOR E INSTANCIAS DEL PROCESO

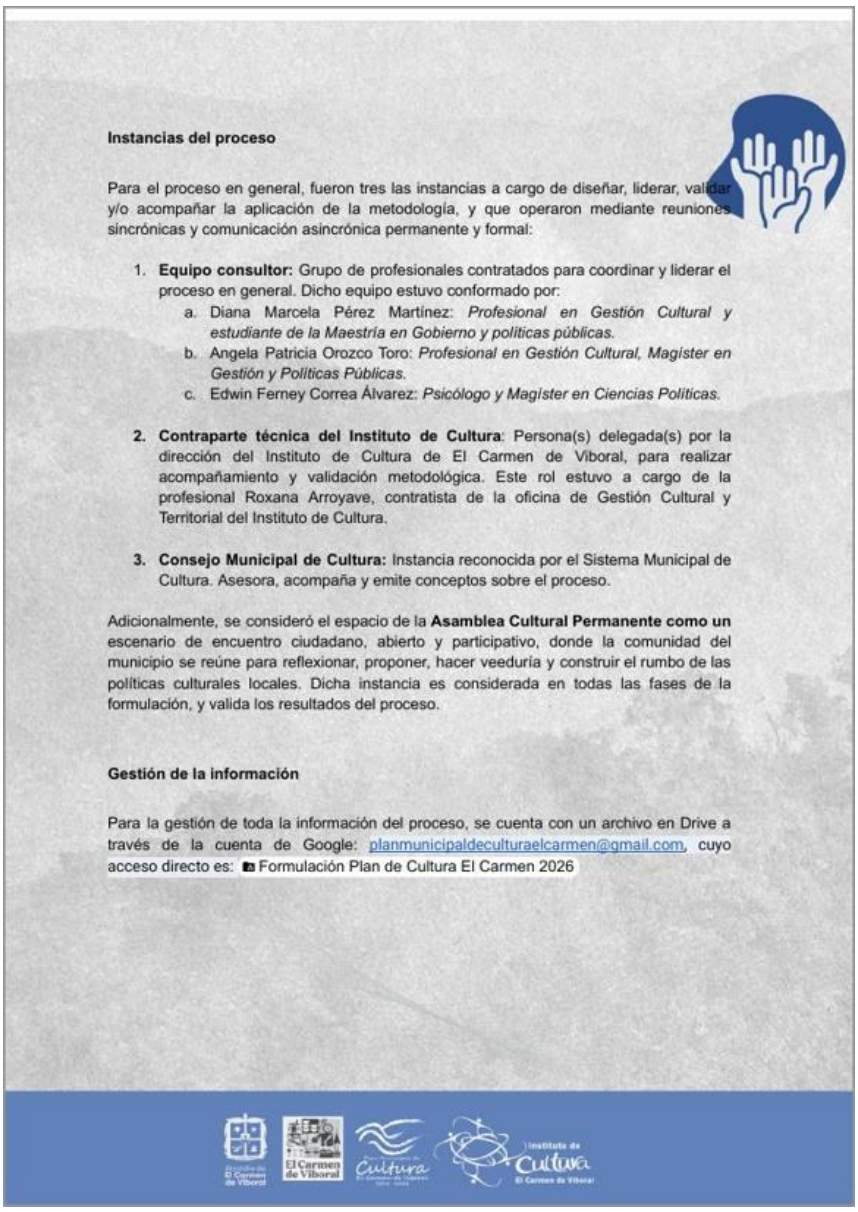
El equipo consultor vinculado en cumplimiento de las obligaciones específicas 8 y 9 se mantuvo sin modificaciones durante el período y operó a través de las instancias descritas en el Informe N.º 1, mediante reuniones sincrónicas y comunicación asincrónica permanente y formal.

3.1 Equipo consultor

Profesional	Formación	Rol en el período
Diana Marcela Pérez Martínez	Profesional en Gestión Cultural y estudiante de la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas	Coordinación de gestión, administración, logística y relacionamiento; moderación de la Mesa Ciudadana; convocatorias
Ángela Patricia Orozco Toro	Profesional en Gestión Cultural, Magíster en Gestión y Políticas Públicas	Estrategia de diagnóstico participativo y trabajo territorial; aplicación de las 16 entrevistas; sistematización de grupos focales
Edwin Ferney Correa Álvarez	Psicólogo y Magíster en Ciencias Políticas	Formulación estratégica; moderación de espacios; lineamientos técnicos para el seguimiento del plan; fundamentación de la Etapa 2

3.2 Instancias del proceso

Instancia	Papel en el período
Contraparte técnica del Instituto de Cultura	A cargo de la profesional Roxana Arroyave, contratista de la oficina de Gestión Cultural y Territorial y Secretaria Técnica del Consejo Municipal de Cultura. Acompañó la aplicación de los instrumentos, validó la metodología, participó en la Mesa Ciudadana y en la mesa técnica de fundamentación, y cerró técnicamente la Etapa 1 el 21 de septiembre.
Consejo Municipal de Cultura	Conoció el proceso en su sesión ordinaria del 5 de agosto de 2026 y participó como Consejo Ampliado en el grupo focal de balance del 12 de agosto.
Asamblea Cultural Permanente	Participó en el grupo focal y conversatorio de balance del 15 de agosto (35 asistentes) y en la socialización de resultados del diagnóstico del 12 de septiembre, con ejercicio de propuestas por macrocategoría.
Mesa Ciudadana del Plan	Instancia conformada por tomadores de decisiones, exdirectores y exformuladores, concejales y funcionarios de la Administración Pública, que valida y acompaña el proceso de formulación y diagnóstico. Sesionó el 6 de agosto con 17 asistentes.



Instancias del proceso

Para el proceso en general, fueron tres las instancias a cargo de diseñar, liderar, validar y/o acompañar la aplicación de la metodología, y que operaron mediante reuniones sincrónicas y comunicación asincrónica permanente y formal:

1. **Equipo consultor:** Grupo de profesionales contratados para coordinar y liderar el proceso en general. Dicho equipo estuvo conformado por:
   a. Diana Marcela Pérez Martínez: *Profesional en Gestión Cultural y estudiante de la Maestría en Gobierno y políticas públicas.*
   b. Angela Patricia Orozco Toro: *Profesional en Gestión Cultural, Magíster en Gestión y Políticas Públicas.*
   c. Edwin Ferney Correa Álvarez: *Psicólogo y Magíster en Ciencias Políticas.*

2. **Contraparte técnica del Instituto de Cultura**: Persona(s) delegada(s) por la dirección del Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral, para realizar acompañamiento y validación metodológica. Este rol estuvo a cargo de la profesional Roxana Arroyave, contratista de la oficina de Gestión Cultural y Territorial del Instituto de Cultura.

3. **Consejo Municipal de Cultura:** Instancia reconocida por el Sistema Municipal de Cultura. Asesora, acompaña y emite conceptos sobre el proceso.

Adicionalmente, se consideró el espacio de la **Asamblea Cultural Permanente como un** escenario de encuentro ciudadano, abierto y participativo, donde la comunidad del municipio se reúne para reflexionar, proponer, hacer veeduría y construir el rumbo de las políticas culturales locales. Dicha instancia es considerada en todas las fases de la formulación, y valida los resultados del proceso.

Gestión de la información

Para la gestión de toda la información del proceso, se cuenta con un archivo en Drive a través de la cuenta de Google: planmunicipaldeculturaelcarmen@gmail.com, cuyo acceso directo es: Formulación Plan de Cultura El Carmen 2026

Figura 1. *Memoria metodológica, apartado «Instancias del proceso» y «Gestión de la información».*

4. RUTA METODOLÓGICA Y UBICACIÓN DEL PERÍODO

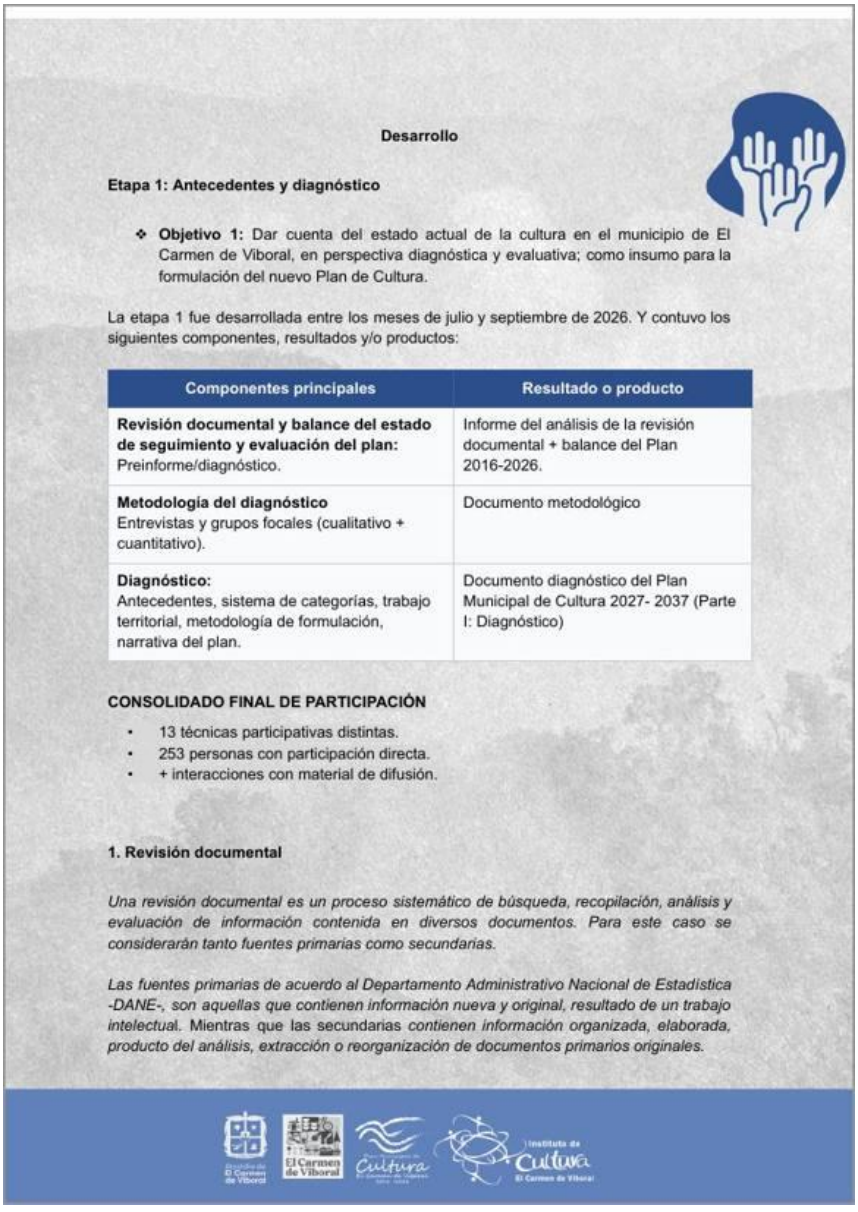
La ruta metodológica organiza el proceso en cuatro etapas encadenadas. La siguiente tabla actualiza el cronograma por fases presentado en el Informe N.º 1 e indica el estado de cada fase al cierre del período reportado (30 de septiembre de 2026).

Fase	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Estado al 30-sep
1.1 Revisión documental y balance	●	●	●				Cerrada
1.2 Metodología del diagnóstico	●	●					Cerrada (memoria actualizada al 25-sep)

Fase	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Estado al 30-sep
1.3 Diagnóstico	●	●	●				Cerrada – socializada y validada
2. Plan estratégico			●	●			Iniciada (26-sep)
3. Lineamientos de implementación					●		No iniciada (según cronograma)
4. Reglamentación					●	●	No iniciada (según cronograma)

La Etapa 1 – Antecedentes y diagnóstico tuvo como objetivo dar cuenta del estado actual de la cultura en el municipio de El Carmen de Viboral, en perspectiva diagnóstica y evaluativa, como insumo para la formulación del nuevo Plan de Cultura. Se desarrolló entre julio y septiembre de 2026 con los siguientes componentes y productos:

Componente	Resultado o producto
Revisión documental y balance del estado de seguimiento y evaluación del plan	Informe del análisis de la revisión documental + Balance del Plan 2016–2026
Metodología del diagnóstico: entrevistas, grupos focales, encuesta, mesa ciudadana y observación (cualitativo + cuantitativo)	Documento metodológico (Memoria metodológica) e instrumentos aplicados
Diagnóstico: antecedentes, sistema de categorías, trabajo territorial, metodología de formulación, narrativa del plan	Documento «Diagnóstico de la cultura de El Carmen de Viboral» (Parte I del Plan)



Desarrollo

Etapa 1: Antecedentes y diagnóstico

- **Objetivo 1:** Dar cuenta del estado actual de la cultura en el municipio de El Carmen de Viboral, en perspectiva diagnóstica y evaluativa; como insumo para la formulación del nuevo Plan de Cultura.

La etapa 1 fue desarrollada entre los meses de julio y septiembre de 2026. Y contuvo los siguientes componentes, resultados y/o productos:

Componentes principales	Resultado o producto
Revisión documental y balance del estado de seguimiento y evaluación del plan: Preinforme/diagnóstico.	Informe del análisis de la revisión documental + balance del Plan 2016-2026.
Metodología del diagnóstico Entrevistas y grupos focales (cualitativo + cuantitativo).	Documento metodológico
Diagnóstico: Antecedentes, sistema de categorías, trabajo territorial, metodología de formulación, narrativa del plan.	Documento diagnóstico del Plan Municipal de Cultura 2027- 2037 (Parte I: Diagnóstico)

CONSOLIDADO FINAL DE PARTICIPACIÓN

- 13 técnicas participativas distintas.
- 253 personas con participación directa.
- + interacciones con material de difusión.

1. Revisión documental

Una revisión documental es un proceso sistemático de búsqueda, recopilación, análisis y evaluación de información contenida en diversos documentos. Para este caso se considerarán tanto fuentes primarias como secundarias.

Las fuentes primarias de acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, son aquellas que contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Mientras que las secundarias *contienen información organizada, elaborada, producto del análisis, extracción o reorganización de documentos primarios originales.*

Figura 2. *Memoria metodológica, desarrollo de la Etapa 1 y consolidado final de participación (13 técnicas, 253 personas).*

5. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS EVIDENCIAS

La totalidad de la información del proceso se gestiona en el repositorio de Google Drive asociado a la cuenta institucional planmunicipaldeculturaelcarmen@gmail.com, en cumplimiento de la obligación específica 12. Para este informe, el equipo formulador organizó las evidencias del período en la siguiente estructura de carpetas:

N.º	Carpeta	Contenido	Archivos
1	Entrevistas a actores clave	Audios y transcripciones de 16 entrevistas en dos perfiles; pauta de entrevista; listado de identificación; modelo de consentimiento informado; matriz de sistematización; guion de entrevista al Alcalde	5 documentos + soportes en Drive
2	Grupos focales	Nueve subcarpetas (una por encuentro) más la socialización con Asocomunal, con fotografías, piezas de convocatoria, listados de asistencia, audios o videos, transcripciones, fichas de sistematización y formatos FODA diligenciados; guía metodológica; consentimiento; programación; convocatorias; directorio de caracterización	127 archivos
3	Encuesta pública	Pauta del cuestionario, formulario en línea, resumen de respuestas, pieza gráfica con código QR, base de 60 respuestas y documento de sistematización	6 archivos
4	Mesa Ciudadana del Plan	Informe de la sesión del 6 de agosto, registro de asistencia y fotografías, audio completo, notas de la Secretaría de Planeación	6 archivos
5	Memoria metodológica	Documento actualizado al 25 de septiembre de 2026 (34 páginas)	1 archivo
6	Reuniones técnicas	Capturas de sesiones virtuales, fotografías de sesiones presenciales, invitaciones de calendario, listados de asistencia y soportes de la mesa técnica del 26 de septiembre	27 archivos
7	Sistematización y procesamiento	Matriz DOFA consolidada (versiones v4 y v5), matrices de trabajo de los grupos 1, 2 y 3, matriz por grupo focal y análisis consolidado de entrevistas	7 archivos

Nota: los archivos de audio y video (por ejemplo, el audio de la Mesa Ciudadana y los videos de la Asamblea Cultural, del grupo de Diversidades y del Instituto de Cultura) no se reproducen en este informe por su formato, pero hacen parte de las evidencias entregadas.

6. REVISIÓN DOCUMENTAL Y BALANCE DEL PLAN 2016–2026

6.1 Revisión documental

La revisión documental se entiende como un proceso sistemático de búsqueda, recopilación, análisis y evaluación de información contenida en diversos documentos, considerando fuentes primarias y secundarias conforme a la definición del DANE. Durante el período se completó el rastreo por los dos canales previstos: fuentes y sistemas de información pública (páginas web, prensa, informes, documentos públicos y redes sociales) y la solicitud y entrega directa de documentos por parte del Instituto de Cultura.

La matriz de revisión documental, iniciada en el período anterior con siete instrumentos de política, se amplió con hojas específicas para informes de gestión y demás tipos documentales. Cada registro contiene el nombre del documento, el tipo, las vigencias, una descripción breve de su contenido, su relación con el objeto de la etapa y observaciones relevantes. Este ejercicio de lectura y sistematización manual permitió extraer datos para el documento diagnóstico y reconocer categorías y temas relevantes para la ruta territorial.

6.2 Balance del Plan Municipal de Cultura 2016–2026

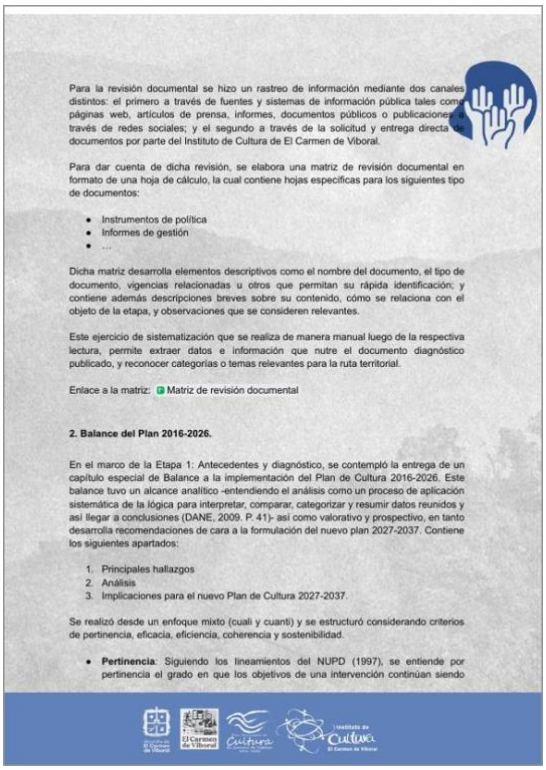
En el marco de la Etapa 1 se elaboró el capítulo especial de **Balance a la implementación del Plan de Cultura 2016–2026 «Un territorio para el buen vivir»**, con alcance analítico, valorativo y prospectivo, desde un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y estructurado en tres apartados: principales hallazgos, análisis e implicaciones para el nuevo Plan 2027–2037. El balance aplicó los cinco criterios de evaluación adoptados en el documento metodológico:

Criterio	Aplicación en el balance
Pertinencia	Qué aspectos del plan siguen siendo útiles hoy para responder a las necesidades reales del sector cultural y deben considerarse en el nuevo plan, y qué acciones perdieron relevancia.
Eficacia	Nivel de logro de los objetivos y brechas entre lo programado y lo ejecutado, reconociendo sus causas administrativas, operativas, financieras o de gestión.
Eficiencia	Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, para que el nuevo plan considere con mejor evidencia presupuestos, cronogramas, capacidades institucionales y mecanismos de seguimiento.
Coherencia	Relación lógica interna entre objetivos, programas, proyectos, acciones e indicadores, y articulación externa con instrumentos de planificación locales, departamentales y nacionales.
Sostenibilidad	Qué resultados permanecieron, qué condiciones favorecieron o limitaron su continuidad y qué mecanismos institucionales, financieros, sociales y normativos deben fortalecerse.

Para su realización se consideraron tres tipos de insumos: (A) la información relevante de la revisión documental; (B) los resultados del informe de cierre del Instituto de Cultura, con análisis cuantitativo del plan, porcentaje de implementación por eje, programa y línea, recursos ejecutados y productos generados; y (C) indagaciones complementarias con el sector cultural, que se ejecutaron en el período así:

Indagación	Fecha	Participantes	Características
Grupo focal con el Consejo Ampliado de Cultura	12-ago-2026	8 + 3 del equipo	17 preguntas orientadoras organizadas por los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad
Conversatorio de balance en la Asamblea Cultural Permanente	15-ago-2026	4 invitados	Espacio liderado por el Consejo Municipal de Cultura sobre aciertos y logros del plan vigente, Sala Montañas
Entrevistas a actores clave (perfil 1)	14-ago a 15-sep-2026	6 personas	Recursos, capacidades, procesos y toma de decisiones, enfoques y principios, balance del plan saliente

Nota metodológica: si bien el balance realiza un análisis valorativo, no constituye una evaluación ex post en sentido estricto, dado que no desarrolla a profundidad una revisión sistemática ni establece variables de análisis a nivel de resultados o impacto sobre las que puedan emitirse conclusiones causales.



Para la revisión documental se hizo un rastreo de información mediante dos canales distintos: el primero a través de fuentes y sistemas de información pública tales como páginas web, artículos de prensa, informes, documentos públicos o publicaciones a través de redes sociales; y el segundo a través de la solicitud y entrega directa de documentos por parte del Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral.

Para dar cuenta de dicha revisión, se elabora una matriz de revisión documental en formato de una hoja de cálculo, la cual contiene hojas específicas para los siguientes tipo de documentos:

- Instrumentos de política
- Informes de gestión
- ...

Dicha matriz desarrolla elementos descriptivos como el nombre del documento, el tipo de documento, vigencias relacionadas u otros que permitan su rápida identificación; y contiene además descripciones breves sobre su contenido, cómo se relaciona con el objeto de la etapa, y observaciones que se consideren relevantes.

Este ejercicio de sistematización que se realiza de manera manual luego de la respectiva lectura, permite extraer datos e información que nutre el documento diagnóstico publicado, y reconocer categorías o temas relevantes para la ruta territorial.

Enlace a la matriz: Matriz de revisión documental

2. Balance del Plan 2016-2026.

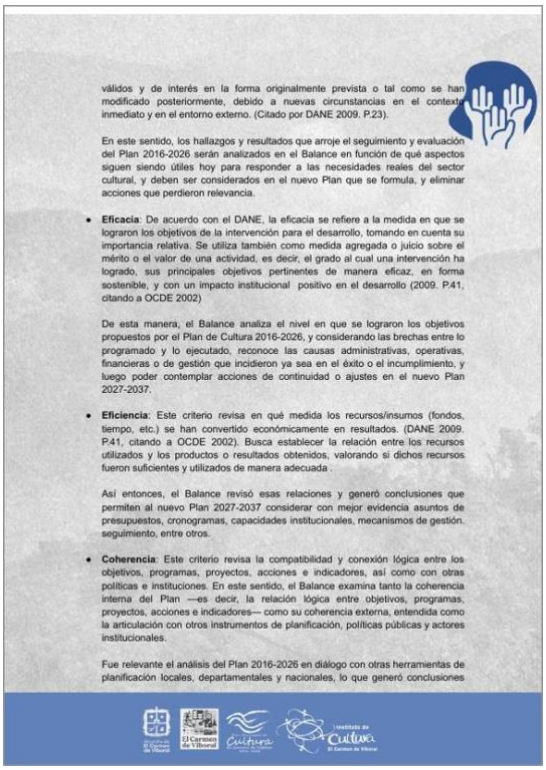
En el marco de la Etapa 1: Antecedentes y diagnóstico, se contempló la entrega de un capítulo especial de Balance a la implementación del Plan de Cultura 2016-2026. Este balance tuvo un alcance analítico -entendiendo el análisis como un proceso de aplicación sistemática de la lógica para interpretar, comparar, categorizar y resumir datos reunidos y así llegar a conclusiones (DANE, 2009. P. 41)- así como valorativo y prospectivo, en tanto desarrolla recomendaciones de cara a la formulación del nuevo plan 2027-2037. Contiene los siguientes apartados:

1. Principales hallazgos
2. Análisis
3. Implicaciones para el nuevo Plan de Cultura 2027-2037.

Se realizó desde un enfoque mixto (cuali y cuanti) y se estructuró considerando criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad.

- **Pertinencia**: Siguiendo los lineamientos del NUPD (1997), se entiende por pertinencia el grado en que los objetivos de una intervención continúan siendo

Figura 3. *Memoria metodológica: revisión documental e inicio del Balance.*



válidos y de interés en la forma originalmente prevista o tal como se han modificado posteriormente, debido a nuevas circunstancias en el contexto inmediato y en el entorno externo. (Citado por DANE 2009. P.23).

En este sentido, los hallazgos y resultados que arroje el seguimiento y evaluación del Plan 2016-2026 serán analizados en el Balance en función de qué aspectos siguen siendo útiles hoy para responder a las necesidades reales del sector cultural, y deben ser considerados en el nuevo Plan que se formula, y eliminar acciones que perdieron relevancia.

- **Eficacia**: De acuerdo con el DANE, la eficacia se refiere a la medida en que se lograron los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa. Se utiliza también como medida agregada o juicio sobre el mérito o el valor de una actividad, es decir, el grado al cual una intervención ha logrado, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible, y con un impacto institucional positivo en el desarrollo (2009. P.41, citando a OCDE 2002)

  De esta manera, el Balance analiza el nivel en que se lograron los objetivos propuestos por el Plan de Cultura 2016-2026, y considerando las brechas entre lo programado y lo ejecutado, reconoce las causas administrativas, operativas, financieras o de gestión que incidieron ya sea en el éxito o el incumplimiento, y luego poder contemplar acciones de continuidad o ajustes en el nuevo Plan 2027-2037.

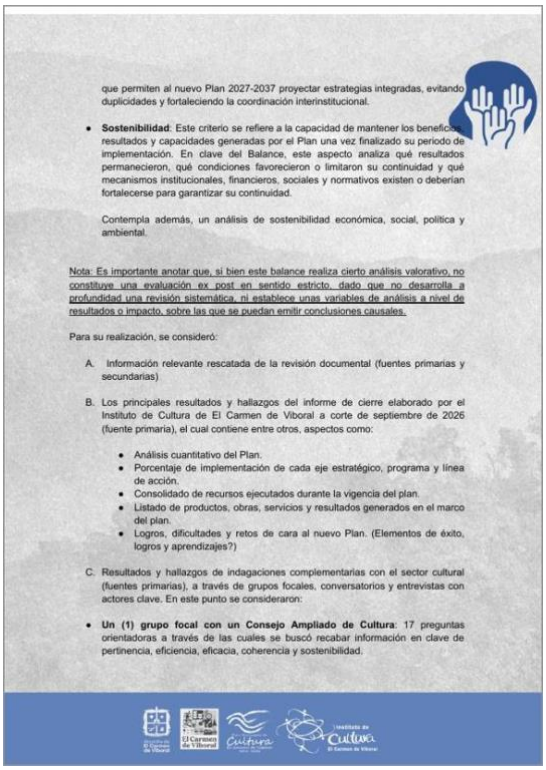
- **Eficiencia**: Este criterio revisa en qué medida los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados. (DANE 2009. P.41, citando a OCDE 2002). Busca establecer la relación entre los recursos utilizados y los productos o resultados obtenidos, valorando si dichos recursos fueron suficientes y utilizados de manera adecuada .

  Así entonces, el Balance revisó esas relaciones y generó conclusiones que permiten al nuevo Plan 2027-2037 considerar con mejor evidencia asuntos de presupuestos, cronogramas, capacidades institucionales, mecanismos de gestión, seguimiento, entre otros.

- **Coherencia**: Este criterio revisa la compatibilidad y conexión lógica entre los objetivos, programas, proyectos, acciones e indicadores, así como con otras políticas e instituciones. En este sentido, el Balance examina tanto la coherencia interna del Plan —es decir, la relación lógica entre objetivos, programas, proyectos, acciones e indicadores— como su coherencia externa, entendida como la articulación con otros instrumentos de planificación, políticas públicas y actores institucionales.

  Fue relevante el análisis del Plan 2016-2026 en diálogo con otras herramientas de planificación locales, departamentales y nacionales, lo que generó conclusiones

Figura 4. *Memoria metodológica: criterios de pertinencia y eficacia.*



que permiten al nuevo Plan 2027-2037 proyectar estrategias integradas, evitando duplicidades y fortaleciendo la coordinación interinstitucional.

- **Sostenibilidad**: Este criterio se refiere a la capacidad de mantener los beneficios, resultados y capacidades generadas por el Plan una vez finalizado su periodo de implementación. En clave del Balance, este aspecto analiza qué resultados permanecieron, qué condiciones favorecieron o limitaron su continuidad y qué mecanismos institucionales, financieros, sociales y normativos existen o deberían fortalecerse para garantizar su continuidad.

Contempla además, un análisis de sostenibilidad económica, social, política y ambiental.

Nota: Es importante anotar que, si bien este balance realiza cierto análisis valorativo, no constituye una evaluación ex post en sentido estricto, dado que no desarrolla a profundidad una revisión sistemática, ni establece unas variables de análisis a nivel de resultados o impacto, sobre las que se puedan emitir conclusiones causales.

Para su realización, se consideró:

A. Información relevante rescatada de la revisión documental (fuentes primarias y secundarias)

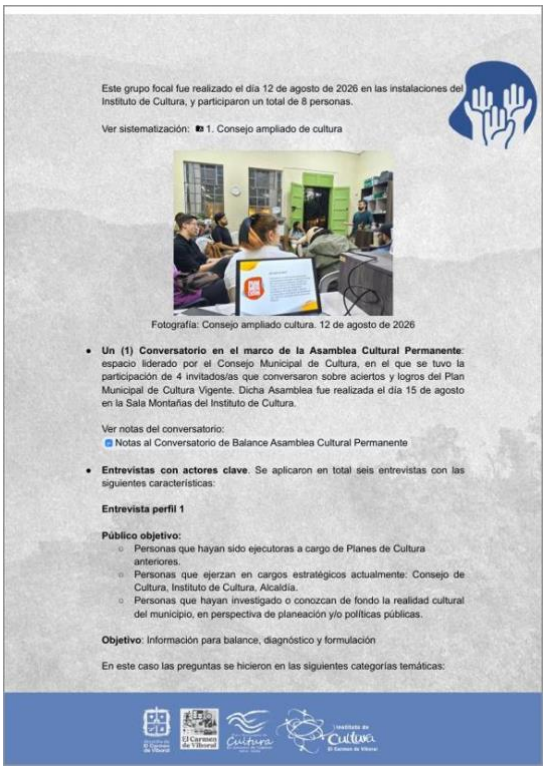
B. Los principales resultados y hallazgos del informe de cierre elaborado por el Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral a corte de septiembre de 2026 (fuente primaria), el cual contiene entre otros, aspectos como:

- Análisis cuantitativo del Plan.
- Porcentaje de implementación de cada eje estratégico, programa y línea de acción.
- Consolidado de recursos ejecutados durante la vigencia del plan.
- Listado de productos, obras, servicios y resultados generados en el marco del plan.
- Logros, dificultades y retos de cara al nuevo Plan. (Elementos de éxito, logros y aprendizajes?)

C. Resultados y hallazgos de indagaciones complementarias con el sector cultural (fuentes primarias), a través de grupos focales, conversatorios y entrevistas con actores clave. En este punto se consideraron:

- **Un (1) grupo focal con un Consejo Ampliado de Cultura**: 17 preguntas orientadoras a través de las cuales se buscó recabar información en clave de pertinencia, eficiencia, eficacia, coherencia y sostenibilidad.

Figura 5. *Memoria metodológica: criterios de eficiencia, coherencia y sostenibilidad.*



Este grupo focal fue realizado el día 12 de agosto de 2026 en las instalaciones del Instituto de Cultura, y participaron un total de 8 personas.

Ver sistematización: 1. Consejo ampliado de cultura

Fotografía: Consejo ampliado cultura. 12 de agosto de 2026

- **Un (1) Conversatorio en el marco de la Asamblea Cultural Permanente**: espacio liderado por el Consejo Municipal de Cultura, en el que se tuvo la participación de 4 invitados/as que conversaron sobre aciertos y logros del Plan Municipal de Cultura Vigente. Dicha Asamblea fue realizada el día 15 de agosto en la Sala Montañas del Instituto de Cultura.

Ver notas del conversatorio:
Notas al Conversatorio de Balance Asamblea Cultural Permanente

- **Entrevistas con actores clave**. Se aplicaron en total seis entrevistas con las siguientes características:

Entrevista perfil 1

Público objetivo:
- Personas que hayan sido ejecutoras a cargo de Planes de Cultura anteriores.
- Personas que ejerzan en cargos estratégicos actualmente: Consejo de Cultura, Instituto de Cultura, Alcaldía.
- Personas que hayan investigado o conozcan de fondo la realidad cultural del municipio, en perspectiva de planeación y/o políticas públicas.

Objetivo: Información para balance, diagnóstico y formulación

En este caso las preguntas se hicieron en las siguientes categorías temáticas:

Figura 6. *Memoria metodológica: insumos del balance y registro del Consejo Ampliado.*

7. MAPEO DE ACTORES Y CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR CULTURAL

El mapeo de actores, iniciado en el período anterior, se consolidó como instrumento para identificar y priorizar a los agentes convocados a cada técnica. Según la memoria metodológica, se mapearon en total ochenta y cinco (85) actores en la categoría de agrupaciones, colectivos o instituciones —21 muy importantes, 40 importantes y 24 poco importantes— y veintidós (22) agentes culturales individuales, de los cuales 9 son muy importantes y 13 importantes. Frente al Informe N.º 1, el número de agentes individuales pasó de 16 a 22.

Como insumo complementario para la convocatoria de los grupos focales, el equipo utilizó el **Directorio de Caracterización del Sector Cultural de El Carmen de Viboral**, que contiene 212 registros. Su análisis permitió identificar los perfiles y disciplinas a convocar en cada encuentro sectorial:

Tipo de agente cultural	Registros	%
Persona Natural	162	76,4 %
Colectivo / Grupo Constituido	42	19,8 %
Organización Sin Ánimo de Lucro	8	3,8 %
Total	**212**	**100 %**

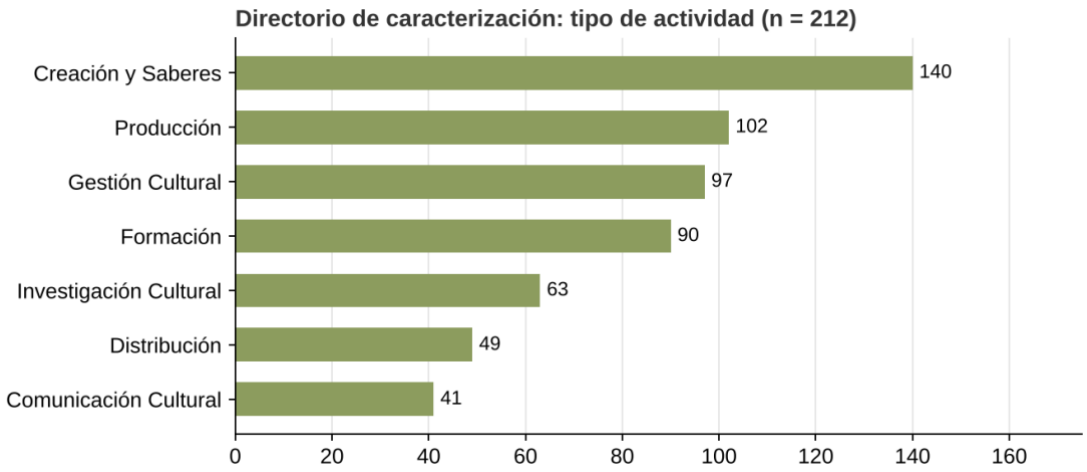
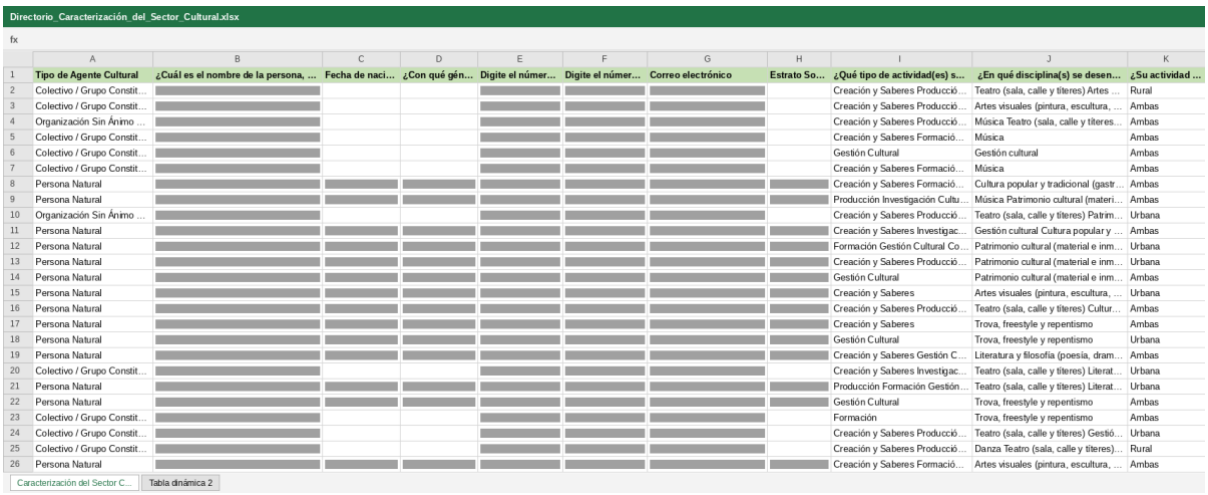


Figura 7. *Tipo de actividad cultural declarada en el directorio de caracterización (respuesta múltiple).*



Figura 8. *Disciplinas más frecuentes en el directorio de caracterización (respuesta múltiple).*

En cuanto a la zona de impacto, 139 registros declaran impacto «ambas», 58 registros declaran impacto «urbana», 15 registros declaran impacto «rural», lo que confirma la necesidad, identificada desde el Informe N.º 1, de reforzar la convocatoria de actores rurales mediante encuentros en el territorio.



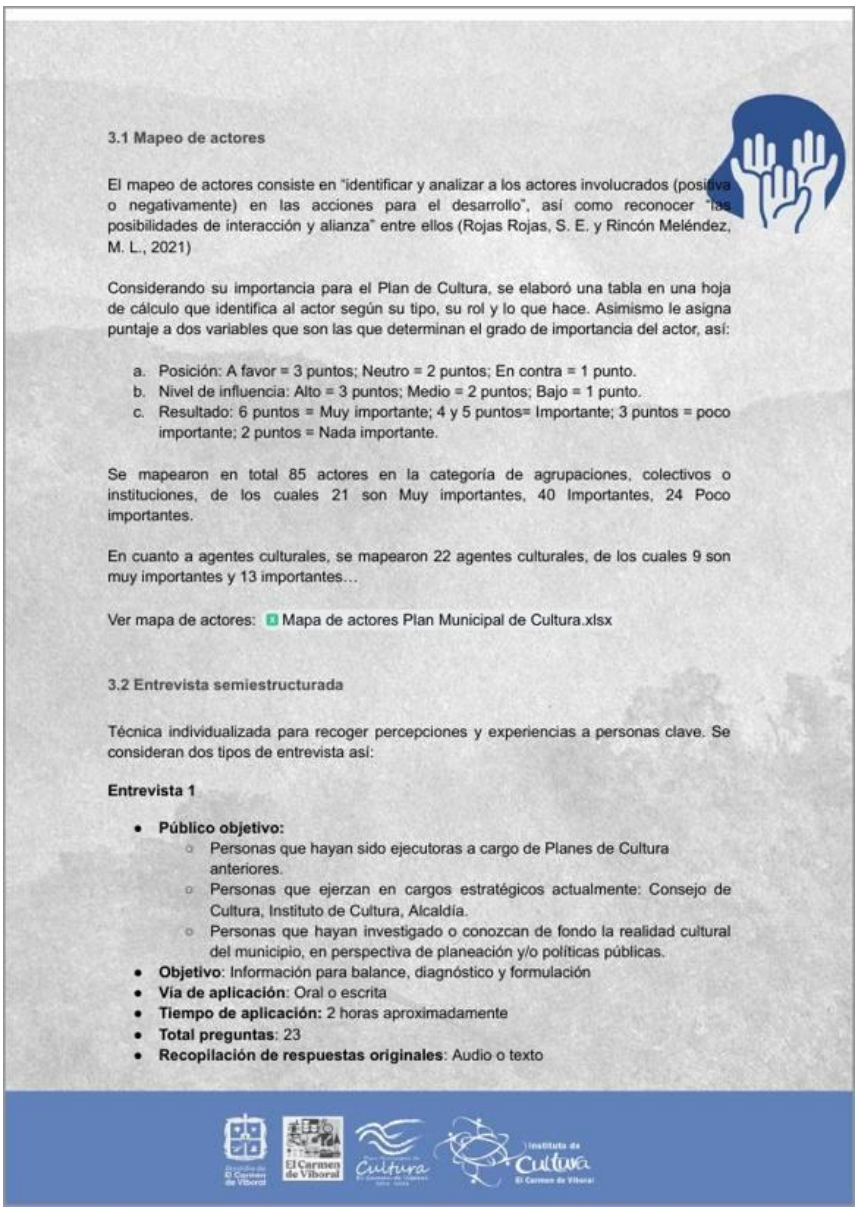
Directorio_Caracterización_del_Sector_Cultural.xlsx

fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Tipo de Agente Cultural	¿Cuál es el nombre de la persona, ...	Fecha de naci...	¿Con qué gén...	Digite el númer...	Digite el númer...	Correo electrónico	Estrato So...	¿Qué tipo de actividad(es) s...	¿En qué disciplina(s) se desen...	¿Su actividad ...
2	Colectivo / Grupo Constit...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Creación y Saberes Producció...	Teatro (sala, calle y títeres) Artes ...	Rural
3	Colectivo / Grupo Constit...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Creación y Saberes Producció...	Artes visuales (pintura, escultura, ...	Ambas
4	Organización Sin Ánimo ...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Creación y Saberes Producció...	Música Teatro (sala, calle y títeres...	Ambas
5	Colectivo / Grupo Constit...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Creación y Saberes Formació...	Música	Ambas
6	Colectivo / Grupo Constit...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Gestión Cultural	Gestión cultural	Ambas
7	Colectivo / Grupo Constit...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Creación y Saberes Formació...	Música	Ambas
8	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Creación y Saberes Formació...	Cultura popular y tradicional (gastr...	Ambas
9	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Producción Investigación Cultu...	Música Patrimonio cultural (materi...	Ambas
10	Organización Sin Ánimo ...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Creación y Saberes Producció...	Teatro (sala, calle y títeres) Patrim...	Urbana
11	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Creación y Saberes Investigac...	Gestión cultural Cultura popular y ...	Ambas
12	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Formación Gestión Cultural Co...	Patrimonio cultural (material e inm...	Urbana
13	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Creación y Saberes Producció...	Patrimonio cultural (material e inm...	Urbana
14	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Gestión Cultural	Patrimonio cultural (material e inm...	Ambas
15	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Creación y Saberes	Artes visuales (pintura, escultura, ...	Urbana
16	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Creación y Saberes Producció...	Teatro (sala, calle y títeres) Cultur...	Ambas
17	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Creación y Saberes	Trova, freestyle y repentismo	Ambas
18	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Gestión Cultural	Trova, freestyle y repentismo	Urbana
19	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Creación y Saberes Gestión C...	Literatura y filosofía (poesía, dram...	Ambas
20	Colectivo / Grupo Constit...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Creación y Saberes Investigac...	Teatro (sala, calle y títeres) Literat...	Urbana
21	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Producción Formación Gestión...	Teatro (sala, calle y títeres) Literat...	Urbana
22	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Gestión Cultural	Trova, freestyle y repentismo	Ambas
23	Colectivo / Grupo Constit...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Formación	Trova, freestyle y repentismo	Ambas
24	Colectivo / Grupo Constit...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Creación y Saberes Producció...	Teatro (sala, calle y títeres) Gestió...	Urbana
25	Colectivo / Grupo Constit...	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]		Creación y Saberes Producció...	Danza Teatro (sala, calle y títeres)...	Rural
26	Persona Natural	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Creación y Saberes Formació...	Artes visuales (pintura, escultura, ...	Ambas

Caracterización del Sector C... | Tabla dinámica 2

Figura 9. *Captura del Directorio de Caracterización del Sector Cultural (datos personales ocultos).*



3.1 Mapeo de actores

El mapeo de actores consiste en "identificar y analizar a los actores involucrados (positiva o negativamente) en las acciones para el desarrollo", así como reconocer "las posibilidades de interacción y alianza" entre ellos (Rojas Rojas, S. E. y Rincón Meléndez, M. L., 2021)

Considerando su importancia para el Plan de Cultura, se elaboró una tabla en una hoja de cálculo que identifica al actor según su tipo, su rol y lo que hace. Asimismo le asigna puntaje a dos variables que son las que determinan el grado de importancia del actor, así:

a. Posición: A favor = 3 puntos; Neutro = 2 puntos; En contra = 1 punto.
b. Nivel de influencia: Alto = 3 puntos; Medio = 2 puntos; Bajo = 1 punto.
c. Resultado: 6 puntos = Muy importante; 4 y 5 puntos= Importante; 3 puntos = poco importante; 2 puntos = Nada importante.

Se mapearon en total 85 actores en la categoría de agrupaciones, colectivos o instituciones, de los cuales 21 son Muy importantes, 40 Importantes, 24 Poco importantes.

En cuanto a agentes culturales, se mapearon 22 agentes culturales, de los cuales 9 son muy importantes y 13 importantes…

Ver mapa de actores: Mapa de actores Plan Municipal de Cultura.xlsx

3.2 Entrevista semiestructurada

Técnica individualizada para recoger percepciones y experiencias a personas clave. Se consideran dos tipos de entrevista así:

Entrevista 1

- **Público objetivo:**
  - Personas que hayan sido ejecutoras a cargo de Planes de Cultura anteriores.
  - Personas que ejerzan en cargos estratégicos actualmente: Consejo de Cultura, Instituto de Cultura, Alcaldía.
  - Personas que hayan investigado o conozcan de fondo la realidad cultural del municipio, en perspectiva de planeación y/o políticas públicas.
- **Objetivo**: Información para balance, diagnóstico y formulación
- **Vía de aplicación**: Oral o escrita
- **Tiempo de aplicación:** 2 horas aproximadamente
- **Total preguntas**: 23
- **Recopilación de respuestas originales**: Audio o texto

Figura 10. *Memoria metodológica: mapeo de actores y entrevista semiestructurada.*

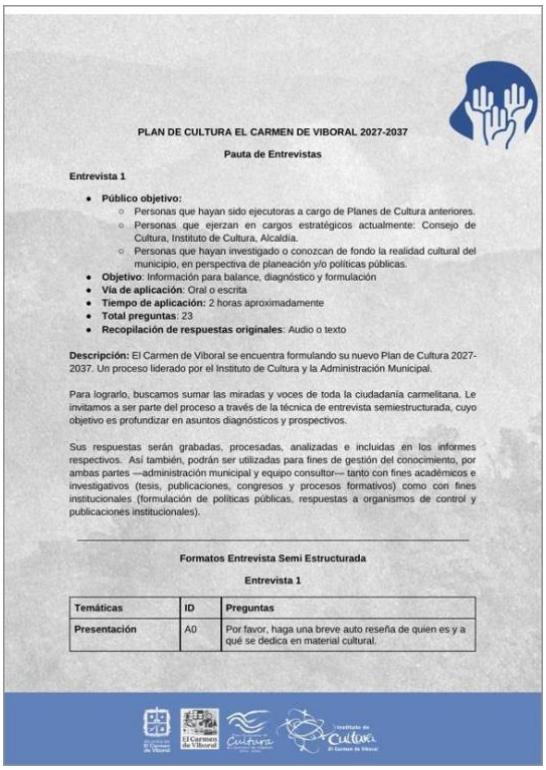
8. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A ACTORES CLAVE

Se programaron diecisiete (17) entrevistas y se aplicaron efectivamente **dieciséis (16)** entre el 11 de agosto y el 15 de septiembre de 2026, todas a cargo de la profesional Patricia Orozco. La entrevista pendiente corresponde al Alcalde municipal, por dificultades de agenda; para ella se elaboró un guion específico (V2_Entrevista_Alcalde), y la perspectiva del despacho se recogió en la instalación de la Mesa Ciudadana y en la reunión de articulación del 28 de julio.

8.1 Perfiles e instrumentos

Perfil	Público objetivo	Núcleos temáticos	Aplicadas
Perfil 1	Personas que ejecutaron planes de cultura anteriores, ejercen cargos estratégicos (Instituto, Alcaldía, Consejo de Cultura) o conocen a fondo la realidad cultural desde la planeación y las políticas públicas	Recursos económicos y materiales; capacidades; procesos y toma de decisiones; enfoques y principios; balance del plan saliente (23 preguntas)	6
Perfil 2	Gestores y gestoras culturales reconocidos en sus sectores: participación, prácticas artísticas y LEO, patrimonio, comunicación, ciudadanía cultural, diversidades, gestión cultural, economías culturales	Estado actual del sector en clave DOFA y mirada a futuro en clave CAME (13 preguntas)	10
Total			**16**

Cada entrevista cuenta con ficha de identificación (consecutivo, fecha, código, lugar, entrevistadora, observador, descriptor del espacio, reseña o cargo), archivo de audio, transcripción en PDF y consentimiento informado, en el que la persona decide expresamente sobre la anonimización de sus citas.



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Pauta de Entrevistas

Entrevista 1

- **Público objetivo:**
  - Personas que hayan sido ejecutoras a cargo de Planes de Cultura anteriores.
  - Personas que ejerzan en cargos estratégicos actualmente: Consejo de Cultura, Instituto de Cultura, Alcaldía.
  - Personas que hayan investigado o conozcan de fondo la realidad cultural del municipio, en perspectiva de planeación y/o políticas públicas.
- **Objetivo**: Información para balance, diagnóstico y formulación
- **Vía de aplicación**: Oral o escrita
- **Tiempo de aplicación:** 2 horas aproximadamente
- **Total preguntas**: 23
- **Recopilación de respuestas originales**: Audio o texto

Descripción: El Carmen de Viboral se encuentra formulando su nuevo Plan de Cultura 2027-2037. Un proceso liderado por el Instituto de Cultura y la Administración Municipal.

Para lograrlo, buscamos sumar las miradas y voces de toda la ciudadanía carmelitana. Le invitamos a ser parte del proceso a través de la técnica de entrevista semiestructurada, cuyo objetivo es profundizar en asuntos diagnósticos y prospectivos.

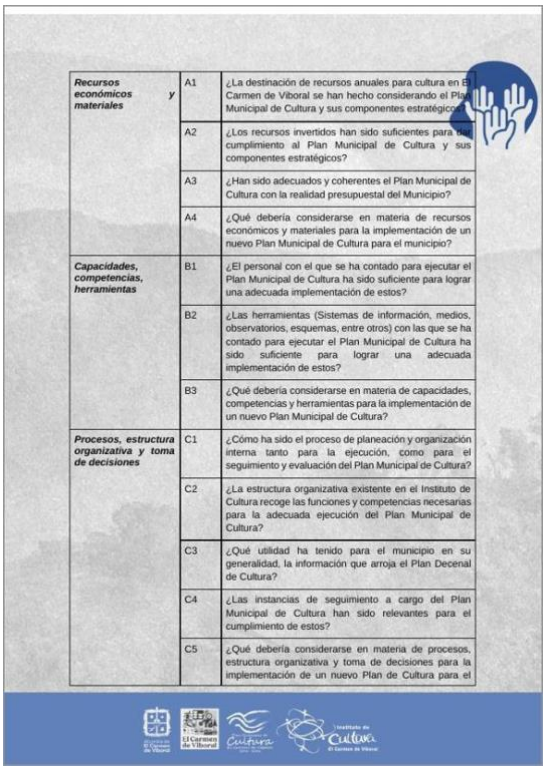
Sus respuestas serán grabadas, procesadas, analizadas e incluidas en los informes respectivos. Así también, podrán ser utilizadas para fines de gestión del conocimiento, por ambas partes —administración municipal y equipo consultor— tanto con fines académicos e investigativos (tesis, publicaciones, congresos y procesos formativos) como con fines institucionales (formulación de políticas públicas, respuestas a organismos de control y publicaciones institucionales).

Formatos Entrevista Semi Estructurada

Entrevista 1

Temáticas	ID	Preguntas
Presentación	A0	Por favor, haga una breve auto reseña de quien es y a qué se dedica en material cultural.

Figura 11. *Pauta de entrevista semiestructurada, página 1.*



Recursos económicos y materiales	A1	¿La destinación de recursos anuales para cultura en El Carmen de Viboral se han hecho considerando el Plan Municipal de Cultura y sus componentes estratégicos?
	A2	¿Los recursos invertidos han sido suficientes para el cumplimiento al Plan Municipal de Cultura y sus componentes estratégicos?
	A3	¿Han sido adecuados y coherentes el Plan Municipal de Cultura con la realidad presupuestal del Municipio?
	A4	¿Qué debería considerarse en materia de recursos económicos y materiales para la implementación de un nuevo Plan Municipal de Cultura para el municipio?
Capacidades, competencias, herramientas	B1	¿El personal con el que se ha contado para ejecutar el Plan Municipal de Cultura ha sido suficiente para lograr una adecuada implementación de estos?
	B2	¿Las herramientas (Sistemas de información, medios, observatorios, esquemas, entre otros) con las que se ha contado para ejecutar el Plan Municipal de Cultura ha sido suficiente para lograr una adecuada implementación de estos?
	B3	¿Qué debería considerarse en materia de capacidades, competencias y herramientas para la implementación de un nuevo Plan Municipal de Cultura?
Procesos, estructura organizativa y toma de decisiones	C1	¿Cómo ha sido el proceso de planeación y organización interna tanto para la ejecución, como para el seguimiento y evaluación del Plan Municipal de Cultura?
	C2	¿La estructura organizativa existente en el Instituto de Cultura recoge las funciones y competencias necesarias para la adecuada ejecución del Plan Municipal de Cultura?
	C3	¿Qué utilidad ha tenido para el municipio en su generalidad, la información que arroja el Plan Decenal de Cultura?
	C4	¿Las instancias de seguimiento a cargo del Plan Municipal de Cultura han sido relevantes para el cumplimiento de estos?
	C5	¿Qué debería considerarse en materia de procesos, estructura organizativa y toma de decisiones para la implementación de un nuevo Plan de Cultura para el

Figura 12. *Pauta de entrevista semiestructurada, página 2.*

LISTADO FINAL DE IDENTIFICACIÓN DE ENTREVISTAS

Formulación del Plan de Cultura de El Carmen de Viboral 2027-2037
Etapa 1. Antecedentes y Diagnóstico
agosto a septiembre de 2026

Total de entrevistas programadas: 17

Total de entrevistas logradas: 16

Faltante: Entrevista con el Alcalde. Dificultades de agenda.

Identificación de la entrevista	
Consecutivo: 1	
Fecha	11 de agosto de 2026
Perfil de entrevista (1 o 2)	Perfil 2
Código (consecutivo + fecha + apellido)	1. 20260811_Guisao
Lugar	Casa de Vida y Arte, vereda Campoalegre
Entrevistador/a	Patricia Orozco
Observador/a	Ninguno
Entrevistado/a (s)	Diana Guisao
Descriptor del espacio (Espacio privado, espacio público)	Espacio privado
Reseña o cargo	Lideresa rural de la vereda La Palma, cañón del Río Santo Domingo.
Anexo audio, video o fotografía	20260811_Guisao.mp3 20260811_Guisao
Transcripción	20260811 Guisao.pdf
Consentimiento	Consentimiento Diana Guisao

Identificación de la entrevista

Figura 13. *Listado final de identificación de entrevistas (17 programadas, 16 logradas).*

Plan de Cultura El Carmen de Viboral
Entrevistas

Descripción: El Carmen de Viboral se encuentra formulando su nuevo Plan de Cultura 2027-2037 Un proceso liderado por el Instituto de Cultura y la Administración Municipal.

Para lograrlo, buscamos sumar las miradas y voces de toda la ciudadanía carmelitana. Le invitamos a ser parte del proceso a través de la técnica de entrevista semiestructurada, cuyo objetivo es profundizar en asuntos diagnósticos y prospectivos.

Sus respuestas serán grabadas, procesadas, analizadas e incluidas en los informes respectivos. Así también, podrán ser utilizadas para fines de gestión del conocimiento, por ambas partes —administración municipal y equipo consultor— tanto con fines académicos e investigativos (tesis, publicaciones, congresos y procesos formativos) como con fines institucionales (formulación de políticas públicas, respuestas a organismos de control y publicaciones institucionales).

Formato de consentimiento informado

Por favor ponga una x si consiente:

¿Ha leído la descripción del proceso en el que se enmarca la entrevista? ☐

¿Tuvo usted la oportunidad de hacer preguntas acerca del proceso? ☐

¿Ha recibido información suficiente acerca del proyecto? ☐

¿Comprende usted que es libre de retirarse como participante del proyecto en cualquier momento sin dar explicación alguna? ☐

¿Está de acuerdo en participar del proyecto? ☐

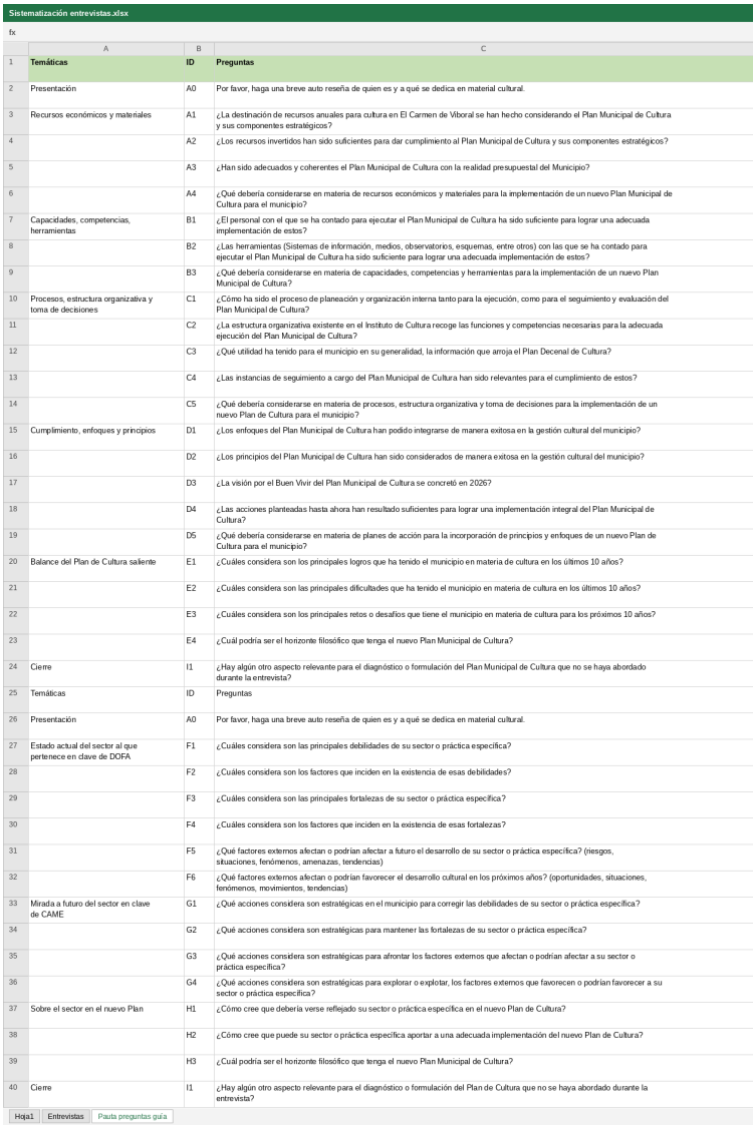
¿Está de acuerdo en anonimizar ☐ / no anonimizar ☐ las citas de su entrevista a ser usadas en el reporte de esta investigación? (POR FAVOR SEÑALE EN SU PREFERENCIA)

Nombre del participante _____ Fecha _____ Firma _____

Nombre de quien toma consentimiento _____ Fecha _____ Firma _____

Contacto en caso de requerir información adicional puede escribir al correo: planmunicipaldeculturaelcarmen@gmail.com

Figura 14. *Modelo de consentimiento informado de las entrevistas.*



Sistematización entrevistas.xlsx

	A	B	C
1	**Temáticas**	**ID**	**Preguntas**
2	Presentación	A0	Por favor, haga una breve auto reseña de quien es y a qué se dedica en material cultural.
3	Recursos económicos y materiales	A1	¿La destinación de recursos anuales para cultura en El Carmen de Viboral se han hecho considerando el Plan Municipal de Cultura y sus componentes estratégicos?
4		A2	¿Los recursos invertidos han sido suficientes para dar cumplimiento al Plan Municipal de Cultura y sus componentes estratégicos?
5		A3	¿Han sido adecuados y coherentes el Plan Municipal de Cultura con la realidad presupuestal del Municipio?
6		A4	¿Qué debería considerarse en materia de recursos económicos y materiales para la implementación de un nuevo Plan Municipal de Cultura para el municipio?
7	Capacidades, competencias, herramientas	B1	¿El personal con el que se ha contado para ejecutar el Plan Municipal de Cultura ha sido suficiente para lograr una adecuada implementación de estos?
8		B2	¿Las herramientas (Sistemas de información, medios, observatorios, esquemas, entre otros) con las que se ha contado para ejecutar el Plan Municipal de Cultura ha sido suficiente para lograr una adecuada implementación de estos?
9		B3	¿Qué debería considerarse en materia de capacidades, competencias y herramientas para la implementación de un nuevo Plan Municipal de Cultura?
10	Procesos, estructura organizativa y toma de decisiones	C1	¿Cómo ha sido el proceso de planeación y organización interna tanto para la ejecución, como para el seguimiento y evaluación del Plan Municipal de Cultura?
11		C2	¿La estructura organizativa existente en el Instituto de Cultura recoge las funciones y competencias necesarias para la adecuada ejecución del Plan Municipal de Cultura?
12		C3	¿Qué utilidad ha tenido para el municipio en su generalidad, la información que arroja el Plan Decenal de Cultura?
13		C4	¿Las instancias de seguimiento a cargo del Plan Municipal de Cultura han sido relevantes para el cumplimiento de estos?
14		C5	¿Qué debería considerarse en materia de procesos, estructura organizativa y toma de decisiones para la implementación de un nuevo Plan de Cultura para el municipio?
15	Cumplimiento, enfoques y principios	D1	¿Los enfoques del Plan Municipal de Cultura han podido integrarse de manera exitosa en la gestión cultural del municipio?
16		D2	¿Los principios del Plan Municipal de Cultura han sido considerados de manera exitosa en la gestión cultural del municipio?
17		D3	¿La visión por el Buen Vivir del Plan Municipal de Cultura se concretó en 2026?
18		D4	¿Las acciones planteadas hasta ahora han resultado suficientes para lograr una implementación integral del Plan Municipal de Cultura?
19		D5	¿Qué debería considerarse en materia de planes de acción para la incorporación de principios y enfoques de un nuevo Plan de Cultura para el municipio?
20	Balance del Plan de Cultura saliente	E1	¿Cuáles considera son los principales logros que ha tenido el municipio en materia de cultura en los últimos 10 años?
21		E2	¿Cuáles considera son las principales dificultades que ha tenido el municipio en materia de cultura en los últimos 10 años?
22		E3	¿Cuáles considera son los principales retos o desafíos que tiene el municipio en materia de cultura para los próximos 10 años?
23		E4	¿Cuál podría ser el horizonte filosófico que tenga el nuevo Plan Municipal de Cultura?
24	Cierre	I1	¿Hay algún otro aspecto relevante para el diagnóstico o formulación del Plan Municipal de Cultura que no se haya abordado durante la entrevista?
25	Temáticas	ID	Preguntas
26	Presentación	A0	Por favor, haga una breve auto reseña de quien es y a qué se dedica en material cultural.
27	Estado actual del sector al que pertenece en clave de DOFA	F1	¿Cuáles considera son las principales debilidades de su sector o práctica específica?
28		F2	¿Cuáles considera son los factores que inciden en la existencia de esas debilidades?
29		F3	¿Cuáles considera son las principales fortalezas de su sector o práctica específica?
30		F4	¿Cuáles considera son los factores que inciden en la existencia de esas fortalezas?
31		F5	¿Qué factores externos afectan o podrían afectar a futuro el desarrollo de su sector o práctica específica? (riesgos, situaciones, fenómenos, amenazas, tendencias)
32		F6	¿Qué factores externos afectan o podrían favorecer el desarrollo cultural en los próximos años? (oportunidades, situaciones, fenómenos, movimientos, tendencias)
33	Mirada a futuro del sector en clave de CAME	G1	¿Qué acciones considera son estratégicas en el municipio para corregir las debilidades de su sector o práctica específica?
34		G2	¿Qué acciones considera son estratégicas para mantener las fortalezas de su sector o práctica específica?
35		G3	¿Qué acciones considera son estratégicas para afrontar los factores externos que afectan o podrían afectar a su sector o práctica específica?
36		G4	¿Qué acciones considera son estratégicas para explorar o explotar, los factores externos que favorecen o podrían favorecer a su sector o práctica específica?
37	Sobre el sector en el nuevo Plan	H1	¿Cómo cree que debería verse reflejado su sector o práctica específica en el nuevo Plan de Cultura?
38		H2	¿Cómo cree que puede su sector o práctica específica aportar a una adecuada implementación del nuevo Plan de Cultura?
39		H3	¿Cuál podría ser el horizonte filosófico que tenga el nuevo Plan Municipal de Cultura?
40	Cierre	I1	¿Hay algún otro aspecto relevante para el diagnóstico o formulación del Plan de Cultura que no se haya abordado durante la entrevista?

Hoja1 | Entrevistas | Pauta preguntas guía

Figura 15. *Matriz de sistematización de entrevistas, hoja «Pauta preguntas guía».*

8.2 Personas entrevistadas

Las siguientes personas entrevistadas se identifican en las fichas, el análisis consolidado y la matriz de sistematización; el listado completo con sus soportes reposa en la carpeta 1 de evidencias.

N.º	Persona	Reseña	Fecha
1	Diana Guisao	Lideresa rural de la vereda La Palma, cañón del río Santo Domingo	11-ago-2026
2	Yeison Castro Trujillo	Formulador del Plan 2016–2026, exdirector del Instituto (2020–2023), consejero de cultura y gestor cultural	14-ago-2026
3	Julián Trujillo Moreno	Director actual del Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral	18-ago-2026

N.º	Persona	Reseña	Fecha
4	Kamber Betancur	Exdirector histórico del Instituto, director de Teatro Tespys, gestor cultural	18-ago-2026
5	Alba Gómez	Ciudadanía, participación ciudadana y enfoque de género	18-ago-2026
6	Juan Ignacio González Gil	Coordinador de la Biblioteca Pública Municipal (Secretaría de Educación)	15-sep-2026
7	María Eugenia García Gómez	Exdirectora del Instituto de Cultura (2016–2019)	Ago–sep 2026
8	Sandra Giraldo	Exdirectora del Instituto, exformuladora del plan y gestora del patrimonio	Ago–sep 2026
9	Carlos Mario Ramírez Álvarez	Exsecretario de Planeación y excoordinador de la Escuela de Artes	Ago–sep 2026
10	Adriana Soto	Secretaría de Planeación municipal	Ago–sep 2026
11	Alba Nelly Ramírez Castaño	Exfuncionaria del Instituto, funcionaria de la Secretaría de Planeación	Ago–sep 2026
12	Olimpia Pabón	Ceramista, impulsora del Plan Especial de Salvaguardia de la cerámica	Ago–sep 2026
13	Alejandro Trujillo	Músico y gestor cultural, Red de Música	Ago–sep 2026
14	Estefanía Muñoz	Artista escénica, Corporea Teatro, enfoque de género	Ago–sep 2026
15	David Sánchez y Juan Pablo Giraldo	Corporación Viboral Biodiverso (gestión ambiental y biocultural)	Ago–sep 2026

8.3 Principales resultados del análisis de entrevistas

El análisis consolidado de las entrevistas identificó fortalezas, debilidades, acciones propuestas y hallazgos transversales, que se integraron a la matriz DOFA del diagnóstico. Entre los resultados más relevantes se encuentran:

Fortalezas

- La autonomía financiera y administrativa del Instituto de Cultura (2007), que le permitió gestionar recursos propios y proyectos de cooperación.
- La Asamblea Cultural Permanente y el Consejo de Cultura como mecanismos de gobernanza consolidados y con incidencia real.
- El programa municipal de estímulos, con presupuesto superior al de municipios vecinos y categorías diferenciadas.
- Alta apropiación ciudadana de los festivales y dignificación del oficio artístico; procesos de largo aliento como la lutería, las redes musicales y una Escuela de Artes desbordada en demanda.
- La cerámica, su Denominación de Origen y su Plan Especial de Salvaguardia como activo identitario central; la biodiversidad de los cañones como patrimonio natural.

Debilidades

- El presupuesto para cultura se destina por presión social e inercia histórica más que siguiendo el plan; buena parte de la inversión reportada corresponde a logística de fiestas populares.
- El Instituto opera casi enteramente con contratistas, sin memoria institucional; no hay sistemas de información unificados.
- Ambigüedad sobre quién debe gerenciar el plan y seguimiento y evaluación casi inexistentes.
- Brechas estructurales en ruralidad, género, migración, infraestructura física (Teatro Municipal) y condiciones laborales de los artistas.

Acciones propuestas para el nuevo plan

- Reestructuración institucional a mediano plazo y blindaje presupuestal segmentado (cultura rural, estímulos, PES).
- Sistema de información u observatorio cultural con digitalización de archivos.
- Protocolos obligatorios de prevención de violencias basadas en género en espacios culturales.
- Enfoque de cultura rural con nodos por corregimiento; articulación cultura-educación y cultura-salud mental.
- Incorporación explícita de la dimensión ambiental y biocultural; portafolio cultural y turístico más allá de la cerámica; alianzas intermunicipales de circulación.

En cuanto al horizonte filosófico, el análisis encontró que casi ninguna persona propone reemplazar el «Buen Vivir», pero la mayoría coincide en que debe ampliarse y territorializarse, incorporando de manera explícita la ruralidad, el enfoque de género, la dimensión ambiental y biocultural y la identidad, entendidos como un tejido de relaciones.



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Análisis consolidado de entrevistas: fortalezas, debilidades, acciones propuestas y hallazgos

Este documento consolida el análisis de 12 entrevistas semiestructuradas realizadas en el marco del proceso de formulación del nuevo Plan de Cultura. Se identifican fortalezas y debilidades del proceso cultural municipal, se sistematizan las acciones propuestas por los entrevistados para el nuevo plan, y se destacan los hallazgos transversales más relevantes para el diagnóstico.

Personas entrevistadas consideradas en este análisis

- Carlos Mario Ramírez Álvarez — Ex Secretario de Planeación / Ex coordinador Escuela de Artes
- Sandra Giraldo — Exdirectora del Instituto / Gestora del patrimonio
- David Sánchez y Juan Pablo Giraldo — Corporación Viboral Biodiverso (gestión ambiental)
- Olimpia Pabón — Ceramista, impulsora del Plan Especial de Salvaguardia (PES)
- Diana Guisao — Lideresa comunitaria y rural, Cañón del Río Santo Domingo
- Yeison Castro Trujillo — Exdirector del Instituto de Cultura (2020-2023)
- Kamber Betancur — Exdirector histórico, Teatro Tespis
- Alba Gómez — Ciudadanía, participación ciudadana y enfoque de género
- Julián Trujillo — Director actual del Instituto de Cultura
- Alejandro Trujillo — Músico, gestor cultural, Red de Música del Carmen
- Estefanía Muñoz — Artista escénica, Corporea Teatro, enfoque de género
- María Eugenia García Gómez — Exdirectora del Instituto de Cultura (2016-2019)
- Alba Nelly Ramírez Castaño - Exfuncionaria del Instituto, funcionaria de la Sec. de Planeación

---

1. Fortalezas

Institucionalidad y gobernanza

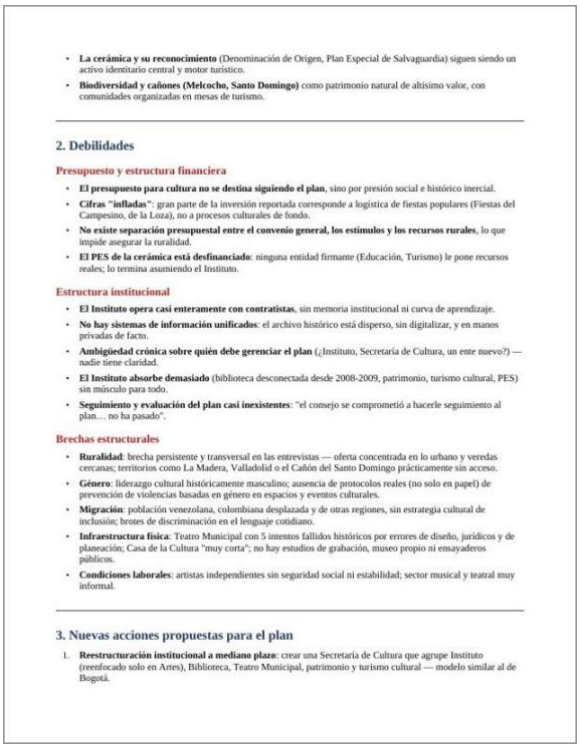
- **El Instituto de Cultura** logró autonomía financiera y administrativa (2007), lo que permitió gestionar recursos propios, proyectos internacionales (OIM, ONU) y evitar la lentitud de la alcaldía central.
- **La Asamblea Cultural Permanente y el Consejo de Cultura** son mecanismos de gobernanza consolidados y con incidencia real; incluso los alcaldes entrantes respetan y consultan al sector organizado.
- **El programa municipal de estímulos es un logro transversal**: presupuesto muy superior al de municipios vecinos (Guarne, Rionegro, La Ceja), con categorías diferenciadas (trayectoria/emergentes) y democratización real del acceso a recursos.

Ecosistema cultural vivo

- **Alta apropiación ciudadana**: el Carmen "no es lo mismo sin los festivales"; hay dignificación del oficio artístico, ya no es mal visto ser teatrero o músico.
- **Diversidad y continuidad de procesos de largo aliento**: lutería, redes musicales (Sonamos Latinoamérica), Escuela de Artes desbordada en demanda.
- **El Carmen funciona como epicentro cultural regional**, con capacidad de atraer y conectar con otros municipios.
- **Fuerte tradición comunitaria y organizativa** (acueductos comunitarios, Juntas de Acción Comunal) que podría capitalizarse culturalmente.

Patrimonio y territorio

Figura 16. *Análisis consolidado de entrevistas, página 1.*



- **La cerámica y su reconocimiento** (Denominación de Origen, Plan Especial de Salvaguardia) siguen siendo un activo identitario central y motor turístico.
- **Biodiversidad y cañones (Melcocho, Santo Domingo)** como patrimonio natural de altísimo valor, con comunidades organizadas en mesas de turismo.

---

2. Debilidades

Presupuesto y estructura financiera

- **El presupuesto para cultura no se destina siguiendo el plan**, sino por presión social e histórico inercial.
- **Cifras "infladas"**: gran parte de la inversión reportada corresponde a logística de fiestas populares (Fiestas del Campesino, de la Loza), no a procesos culturales de fondo.
- **No existe separación presupuestal entre el convenio general, los estímulos y los recursos rurales**, lo que impide asegurar la ruralidad.
- **El PES de la cerámica está desfinanciado**: ninguna entidad firmante (Educación, Turismo) le pone recursos reales; lo termina asumiendo el Instituto.

Estructura institucional

- **El Instituto opera casi enteramente con contratistas**, sin memoria institucional ni curva de aprendizaje.
- **No hay sistemas de información unificados**: el archivo histórico está disperso, sin digitalizar, y en manos privadas de facto.
- **Ambigüedad crónica sobre quién debe gerenciar el plan** (¿Instituto, Secretaría de Cultura, un ente nuevo?) — nadie tiene claridad.
- **El Instituto absorbe demasiado** (biblioteca desconectada desde 2008-2009, patrimonio, turismo cultural, PES) sin músculo para todo.
- **Seguimiento y evaluación del plan casi inexistentes**: "el consejo se comprometió a hacerle seguimiento al plan… no ha pasado".

Brechas estructurales

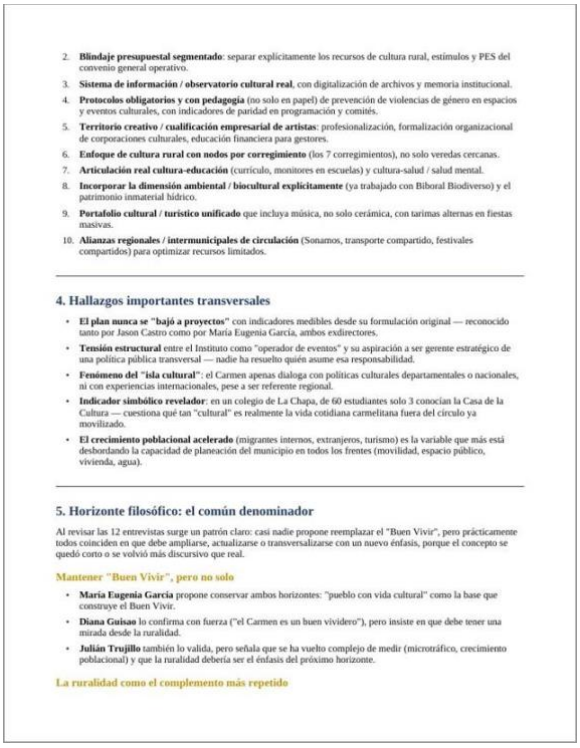
- **Ruralidad**: brecha persistente y transversal en las entrevistas — oferta concentrada en lo urbano y veredas cercanas; territorios como La Madera, Valladolid o el Cañón del Santo Domingo prácticamente sin acceso.
- **Género**: liderazgo cultural históricamente masculino; ausencia de protocolos reales (no solo en papel) de prevención de violencias basadas en género en espacios y eventos culturales.
- **Migración**: población venezolana, colombiana desplazada y de otras regiones, sin estrategia cultural de inclusión; brotes de discriminación en el lenguaje cotidiano.
- **Infraestructura física**: Teatro Municipal con 5 intentos fallidos históricos por errores de diseño, jurídicos y de planeación; Casa de la Cultura "muy corta"; no hay estudios de grabación, museo propio ni ensayaderos públicos.
- **Condiciones laborales**: artistas independientes sin seguridad social ni estabilidad; sector musical y teatral muy informal.

---

3. Nuevas acciones propuestas para el plan

1. **Reestructuración institucional a mediano plazo**: crear una Secretaría de Cultura que agrupe Instituto (reenfocado solo en Artes), Biblioteca, Teatro Municipal, patrimonio y turismo cultural — modelo similar al de Bogotá.

Figura 17. *Análisis consolidado de entrevistas, página 2.*



2. **Blindaje presupuestal segmentado**: separar explícitamente los recursos de cultura rural, estímulos y PES del convenio general operativo.
3. **Sistema de información / observatorio cultural real**, con digitalización de archivos y memoria institucional.
4. **Protocolos obligatorios y con pedagogía** (no solo en papel) de prevención de violencias de género en espacios y eventos culturales, con indicadores de paridad en programación y comités.
5. **Territorio creativo / cualificación empresarial de artistas**: profesionalización, formalización organizacional de corporaciones culturales, educación financiera para gestores.
6. **Enfoque de cultura rural con nodos por corregimiento** (los 7 corregimientos), no solo veredas cercanas.
7. **Articulación real cultura-educación** (currículo, monitores en escuelas) y cultura-salud / salud mental.
8. **Incorporar la dimensión ambiental / biocultural explícitamente** (ya trabajado con Biboral Biodiverso) y el patrimonio inmaterial hídrico.
9. **Portafolio cultural / turístico unificado** que incluya música, no solo cerámica, con tarimas alternas en fiestas masivas.
10. **Alianzas regionales / intermunicipales de circulación** (Sonamos, transporte compartido, festivales compartidos) para optimizar recursos limitados.

---

4. Hallazgos importantes transversales

- **El plan nunca se "bajó a proyectos"** con indicadores medibles desde su formulación original — reconocido tanto por Jason Castro como por María Eugenia García, ambos exdirectores.
- **Tensión estructural** entre el Instituto como "operador de eventos" y su aspiración a ser gerente estratégico de una política pública transversal — nadie ha resuelto quién asume esa responsabilidad.
- **Fenómeno del "isla cultural"**: el Carmen apenas dialoga con políticas culturales departamentales o nacionales, ni con experiencias internacionales, pese a ser referente regional.
- **Indicador simbólico revelador**: en un colegio de La Chapa, de 60 estudiantes solo 3 conocían la Casa de la Cultura — cuestiona qué tan "cultural" es realmente la vida cotidiana carmelitana fuera del círculo ya movilizado.
- **El crecimiento poblacional acelerado** (migrantes internos, extranjeros, turismo) es la variable que más está desbordando la capacidad de planeación del municipio en todos los frentes (movilidad, espacio público, vivienda, agua).

---

5. Horizonte filosófico: el común denominador

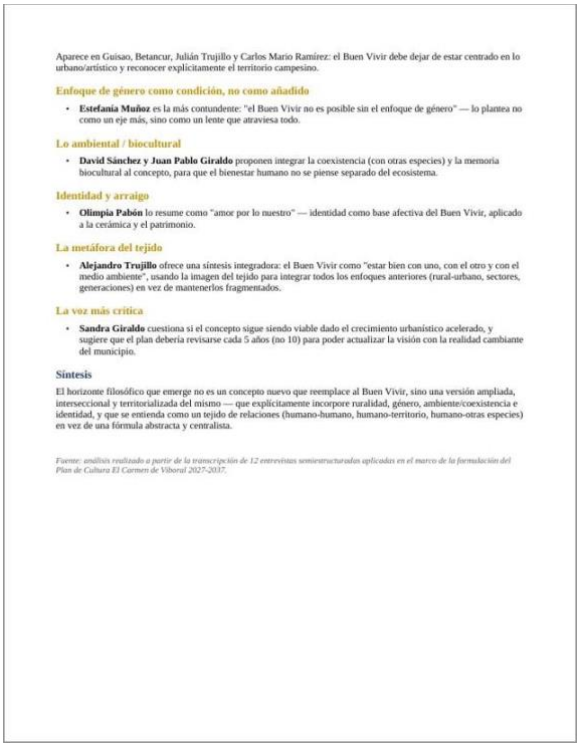
Al revisar las 12 entrevistas surge un patrón claro: casi nadie propone reemplazar el "Buen Vivir", pero prácticamente todos coinciden en que debe ampliarse, actualizarse o transversalizarse con un nuevo énfasis, porque el concepto se quedó corto o se volvió más discursivo que real.

Mantener "Buen Vivir", pero no solo

- **María Eugenia García** propone conservar ambos horizontes: "pueblo con vida cultural" como la base que construye el Buen Vivir.
- **Diana Guisao** lo confirma con fuerza ("el Carmen es un buen vividero"), pero insiste en que debe tener una mirada desde la ruralidad.
- **Julián Trujillo** también lo valida, pero señala que se ha vuelto complejo de medir (microtráfico, crecimiento poblacional) y que la ruralidad debería ser el énfasis del próximo horizonte.

La ruralidad como el complemento más repetido

Figura 18. *Análisis consolidado de entrevistas, página 3.*



Aparece en Guisao, Betancur, Julián Trujillo y Carlos Mario Ramírez: el Buen Vivir debe dejar de estar centrado en lo urbano/artístico y reconocer explícitamente el territorio campesino.

Enfoque de género como condición, no como añadido

- **Estefanía Muñoz** es la más contundente: "el Buen Vivir no es posible sin el enfoque de género" — lo plantea no como un eje más, sino como un lente que atraviesa todo.

Lo ambiental / biocultural

- **David Sánchez y Juan Pablo Giraldo** proponen integrar la coexistencia (con otras especies) y la memoria biocultural al concepto, para que el bienestar humano no se piense separado del ecosistema.

Identidad y arraigo

- **Olimpia Pabón** lo resume como "amor por lo nuestro" — identidad como base afectiva del Buen Vivir, aplicado a la cerámica y el patrimonio.

La metáfora del tejido

- **Alejandro Trujillo** ofrece una síntesis integradora: el Buen Vivir como "estar bien con uno, con el otro y con el medio ambiente", usando la imagen del tejido para integrar todos los enfoques anteriores (rural-urbano, sectores, generaciones) en vez de mantenerlos fragmentados.

La voz más crítica

- **Sandra Giraldo** cuestiona si el concepto sigue siendo viable dado el crecimiento urbanístico acelerado, y sugiere que el plan debería revisarse cada 5 años (no 10) para poder actualizar la visión con la realidad cambiante del municipio.

Síntesis

El horizonte filosófico que emerge no es un concepto nuevo que reemplace al Buen Vivir, sino una versión ampliada, interseccional y territorializada del mismo — que explícitamente incorpore ruralidad, género, ambiente/coexistencia e identidad, y que se entienda como un tejido de relaciones (humano-humano, humano-territorio, humano-otras especies) en vez de una fórmula abstracta y centralista.

Fuente: análisis realizado a partir de la transcripción de 12 entrevistas semiestructuradas aplicadas en el marco de la formulación del Plan de Cultura El Carmen de Viboral 2027-2037.

Figura 19. *Análisis consolidado de entrevistas, página 4.*

8.4 Síntesis DOFA por entrevista

La matriz de sistematización asignó a cada entrevista sus ítems DOFA, temáticas e ideas fuerza. A continuación se presentan, a manera de ejemplo, las ideas fuerza con mayor número de menciones en cinco de las entrevistas; la totalidad se encuentra en la matriz v5 (Anexo 7).

Julián Trujillo, director actual del Instituto de Cultura

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Programa Municipal de Estímulos con presupuesto blindado	El programa municipal de estímulos cuenta con un rubro presupuestal blindado, separado del resto del convenio general.	1
Fortaleza	Consolidación de plataformas de circulación y enlaces con festivales nacionales	Se han consolidado enlaces con festivales nacionales que permiten la circulación de artistas del Carmen, aunque este logro depende en parte de las relaciones personales de la dirección de turno.	1
Debilidad	El presupuesto para cultura no responde al plan sino al histórico y a la presión del sector organizado	El presupuesto de cultura crece más por la presión histórica del sector sociocultural organizado que por seguir lo planteado en el propio plan de cultura, que no ofrece claridad presupuestal.	1
Debilidad	Difícil separación entre lo urbano y lo rural en el acceso presupuestal a la cultura	Es muy difícil, por razones presupuestales, ofrecer en la ruralidad un acceso a la cultura comparable al de la zona urbana, sin que se haya logrado plantear un modelo de cobertura constante como el de otras ciudades de referencia.	1
Propuesta	Crear una política pública de cultura rural con presupuesto propio asegurado	Se propone crear una política pública de cultura rural con presupuesto propio asegurado, que permita llegar con oferta y docentes de planta a los siete corregimientos del municipio.	1
Propuesta	Separar el recurso de cultura rural del convenio general operativo	Se propone separar y asegurar el recurso destinado a la ruralidad por fuera del convenio general operativo, siguiendo el modelo ya usado para blindar el programa de estímulos.	1

Yeison Castro Trujillo, exdirector del Instituto y formulador del Plan 2016–2026

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Creación de unidades institucionales por necesidad real, a medida que el plan las fue demandando	El Instituto ha ido creando estructura institucional (unidades de gestión cultural y territorial, y de patrimonio) a medida que el plan lo demandaba, respondiendo a necesidades reales de gestión.	1
Fortaleza	El Instituto ha madurado su autoconciencia institucional, dejando de considerarse el único actor legítimo de la cultura	El Instituto de Cultura ha madurado su autoconciencia institucional, reconociendo que no es el único actor legítimo de la cultura en el municipio.	1

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Debilidad	La destinación de recursos responde a la demanda coyuntural, no a la planificación estratégica del plan	La destinación de recursos para cultura responde más a la demanda coyuntural (Escuela de Artes, festivales) que a la planificación estratégica del plan.	1
Debilidad	Cobertura territorial desigual e invisible entre las 56 veredas del municipio	Solo un puñado de las 56 veredas del municipio genera demanda visible de procesos culturales, mientras el resto queda desatendido sin seguimiento.	1
Propuesta	Repensar dónde debe recaer la gerencia del nuevo plan, más allá del Instituto de Cultura	Se propone repensar dónde debe recaer la gerencia del nuevo plan de cultura, considerando alternativas más allá del Instituto de Cultura.	1
Propuesta	Fortalecer las áreas administrativas del Instituto (gestión humana, salud y seguridad) con cargos específicos	Se propone fortalecer áreas administrativas del Instituto con cargos específicos de gestión humana y salud y seguridad en el trabajo.	1
Hallazgo	El plan nunca desarrolló la batería de indicadores prevista, confirmado por su propio coformulador y exdirector	El propio coformulador y exdirector del Instituto confirma que el plan nunca desarrolló la batería de indicadores prevista, reforzando el hallazgo más citado de todo el diagnóstico.	1
Hallazgo	Ejemplo honesto de recalibración de indicadores: la ejecución real del parque educativo bajó de 86% a 56%	La recalibración honesta de los indicadores del parque educativo, que bajó su ejecución medida de 86% a 56%, evidencia cómo los indicadores de gestión pueden inflar artificialmente el desempeño.	1

Diana Guisao, lideresa rural del cañón del río Santo Domingo

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Biblioteca itinerante "Leonor": una mula que lleva libros a las veredas más alejadas del Cañón	La biblioteca itinerante "Leonor" —una mula que lleva libros a las veredas más apartadas del Cañón— es una iniciativa comunitaria consolidada, ganadora de Estímulos de Cultura, que también apoya a las escuelas con actividades de ciencia y tecnología.	1
Fortaleza	Mesa de turismo del Cañón: organización comunitaria intervereda con resultados concretos	La mesa de turismo del Cañón, con representación de todas sus veredas, ha logrado gestionar oferta educativa concreta para adultos (bachillerato, técnica en veterinaria) con apoyo de la alcaldía y otras entidades.	1
Debilidad	Desconexión cultural entre el casco urbano y el Cañón	Existe una desconexión cultural mutua entre el casco urbano y el Cañón: ni el uno conoce bien la cultura campesina del otro, ni viceversa.	1

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Debilidad	Las tradiciones campesinas (música de guitarra, tapetusa, reuniones festivas) ya no se reconocen ni se rescatan desde el municipio	Las tradiciones campesinas del Cañón —música de guitarra y reuniones festivas propias— carecen de reconocimiento institucional y de un festival propio que las rescate.	1
Oportunidad	Escuelas como el canal más efectivo de articulación cultural con la comunidad del Cañón	Las escuelas se identifican como el canal más efectivo —más que las Juntas de Acción Comunal— para articular procesos culturales con la comunidad del Cañón, dada la mayor receptividad de los niños frente a los adultos.	1
Oportunidad	La riqueza hídrica del Cañón como activo estratégico a futuro para el municipio	La riqueza hídrica del Cañón del Río Santo Domingo se perfila como un activo estratégico a futuro para el municipio.	1
Amenaza	El turismo puede desplazar la economía y la cultura campesina si predomina sobre la agricultura	El turismo puede desplazar la economía y la cultura campesina cuando su rentabilidad supera a la agricultura, como ya ocurrió en el Cañón del Melcocho.	1
Amenaza	Riesgo de pérdida de saberes campesinos si los extranjeros llegan a ser mayoría frente a los nativos	Existe el riesgo de que, si los extranjeros que compran tierra llegan a ser mayoría frente a los nativos, se pierdan saberes campesinos transmitidos por generaciones, aunque algunos de esos extranjeros también valoran y protegen el territorio.	1
Propuesta	Crear un festival anual de carranga y música de cuerda propio del Cañón	Se propone crear un festival anual de carranga y música de cuerda que reconozca y estimule las tradiciones campesinas propias del Cañón.	1
Propuesta	Ampliar el Festival de la Montaña para que incluya a todas las veredas del Cañón, con sede en el centro zonal	Se propone ampliar el Festival de la Montaña para que se realice en el centro zonal del Cañón e incluya a todas sus veredas, incorporando música de cuerda, baile de carranga y arriería.	1
Hallazgo	El horizonte del "Buen Vivir" sigue vigente, pero debe tener una mirada explícita desde la ruralidad	El horizonte del "Buen Vivir" sigue siendo válido para ella, pero debe incorporar explícitamente una mirada rural, dado el peso predominantemente campesino de la extensión territorial del municipio.	1
Hallazgo	El turismo del Cañón se divide en dos tipos claramente diferenciados, con distinta relación con la cultura local	Se identifican dos tipos de turismo claramente diferenciados en el Cañón —uno de "desorden" en la zona de fácil acceso y otro de naturaleza consciente hacia el Valle de las Cascadas—, filtrados de forma natural por la dificultad del camino.	1

Olimpia Pabón, ceramista e impulsora del PES

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	La Denominación de Origen y el PES como logros medibles: los talleres crecieron de 7 a 35	La Denominación de Origen y el Plan Especial de Salvaguardia han tenido un impacto medible: el número de talleres de cerámica creció de 7 a 35 en el periodo.	1
Fortaleza	La delegatura de la SIC a Aprolosa agiliza los trámites de uso del sello de denominación de origen	La delegatura de la Superintendencia de Industria y Comercio a Aprolosa agiliza drásticamente los trámites de autorización de uso del sello de denominación de origen, de hasta tres años a solo dos o tres meses.	1
Debilidad	Ausencia de un rubro presupuestal propio y específico para la implementación del PES	El PES carece de un rubro presupuestal propio y específico: ninguna secretaría tiene definido un porcentaje de aporte, y su implementación recae en la práctica sobre los recursos propios de Aprolosa.	1
Debilidad	Indiferencia y baja participación de los ceramistas no asociados	Gran parte de las personas vinculadas al oficio cerámico no participan activamente en las mesas de trabajo, pese a beneficiarse de la reputación colectiva lograda por el sector organizado.	1
Oportunidad	Aspiración a que la cerámica sea reconocida como Patrimonio Cultural de la Humanidad (UNESCO)	Se aspira a que la cerámica del Carmen alcance el reconocimiento de Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.	1
Oportunidad	El auge de la inteligencia artificial revaloriza lo manual y artesanal	El auge de la inteligencia artificial revaloriza el carácter manual y artesanal de la cerámica frente a la producción automatizada.	1
Amenaza	El turismo desmedido puede volver insostenibles los cañones	El turismo desmedido, sin regulación adecuada, amenaza con volver insostenibles los cañones del municipio.	1
Amenaza	Aumento del "vividero" o "dormidero": personas que habitan el municipio sin apropiarse de su cultura	El aumento de residentes que habitan el municipio por conveniencia económica o climática, sin apropiarse de su cultura, es una amenaza para la identidad local.	1
Propuesta	Asignar un rubro presupuestal específico de cada dependencia para la implementación del PES	Se propone que cada dependencia vinculada al PES tenga asignado un porcentaje específico y conocido de su presupuesto para su implementación.	1
Propuesta	Dar mayor énfasis al PES de la cerámica dentro del nuevo plan de cultura	Se propone dar mayor énfasis al PES de la cerámica dentro del nuevo plan de cultura, dado su impacto transversal en la economía local.	1
Hallazgo	Horizonte filosófico propuesto: sostenibilidad de lo propio y "amor por lo nuestro"	El horizonte filosófico que propone es la sostenibilidad de lo propio, sintetizada en la idea de "amor por lo nuestro".	1

Estefanía Muñoz, artista escénica con enfoque de género

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Público consolidado y fiel a las artes escénicas	El Carmen tiene un público consolidado y fiel que acompaña las artes escénicas, con salas que no se quedan vacías.	1
Fortaleza	El programa municipal de estímulos como fuente de ingreso y plataforma para grupos escénicos	El programa municipal de estímulos y plataformas como el Gesto Noble son fuente de ingreso y visibilidad para los grupos escénicos locales.	1
Debilidad	Liderazgo histórico masculino en los procesos creativos visibles, que invisibiliza el trabajo de las mujeres	Los procesos creativos visibles del municipio han sido liderados históricamente por hombres, invisibilizando el trabajo de muchas mujeres hacedoras.	1
Debilidad	Ausencia de protocolos reales de prevención, atención y visibilización de violencias basadas en género	No existen protocolos reales de prevención, atención y visibilización de violencias basadas en género en los espacios y eventos culturales del municipio.	1
Oportunidad	Posición del Carmen como epicentro cultural regional que atrae público y visibilidad externa	La posición del Carmen como epicentro cultural regional es una oportunidad para fortalecer alianzas estratégicas con municipios vecinos.	1
Oportunidad	La empresa privada de la región como fuente de financiación alternativa poco explorada	La empresa privada de la región representa una fuente de financiación alternativa todavía poco explorada por el sector cultural.	1
Amenaza	Alta dependencia de recursos públicos, con riesgo real ante decisiones políticas de recorte	La alta dependencia de recursos públicos representa un riesgo real ante decisiones políticas de recorte, como ya ocurrió con el ICPA departamental.	1
Amenaza	Crecimiento poblacional acelerado y crisis de movilidad vial que dificultan la vida cotidiana de los artistas	El crecimiento poblacional acelerado y la crisis de movilidad vial dificultan cada vez más la vida cotidiana y los ensayos de los artistas.	1
Propuesta	Crear e implementar protocolos reales de prevención, atención y visibilización de violencias basadas en género	Se propone crear e implementar protocolos reales, con acompañamiento profesional, de prevención y atención de violencias basadas en género en espacios culturales.	1
Propuesta	Establecer metas de aumento progresivo de la participación femenina en escenarios y comités organizadores	Se propone establecer metas concretas de aumento progresivo de la participación femenina en escenarios y comités organizadores de festivales.	1
Hallazgo	La cultura ya ordena el territorio, sin que exista conciencia explícita de ese poder ordenador	La cultura ya ordena aspectos fundamentales del territorio, como el diseño del parque principal, sin que exista conciencia explícita de ese poder ordenador.	1

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Hallazgo	El horizonte del "Buen Vivir" no es posible sin un enfoque de género transversal	El horizonte del "Buen Vivir" no es posible sin un enfoque de género transversal que atraviese a toda la población, no solo a las mujeres.	1

9. GRUPOS FOCALES

Para profundizar en temáticas específicas, considerando la agrupación de actores por tipo, rol y nivel de importancia, se realizaron **nueve (9) grupos focales**, seis en zona urbana y tres en zona rural, con una participación total de **156 personas**. Su programación, sectores convocados, requerimientos logísticos y lugares se definieron en la hoja de programación de grupos focales, y la convocatoria se realizó a partir del directorio de caracterización y del mapeo de actores, con seguimiento por WhatsApp y confirmación de asistencia.

N.º	Encuentro	Sectores convocados	Fecha	Asistentes
1	Consejo Ampliado de Cultura	Consejeros y consejeras de cultura, actuales y pasados, y representantes de otros consejos	12-ago	8
2	Asamblea Cultural Permanente	Sector cultural en general; Consejo Municipal de Cultura	15-ago	35
3	Cerámica, PES y Patrimonio	Talleres, artesanía, PES, patrimonios material, inmaterial y natural, memoria	18-ago	14
4	Prácticas artísticas y LEO	Música, danza, teatro, literatura, cine, artes plásticas y digitales, bibliotecas, lectura, escritura y oralidad	20-ago	15
5	Núcleo zonal La Madera (rural)	Veredas La Madera, Mazorcal, Las Acacias, La Linda y Vallejuelito	25-ago	23
6	Diversidades y poblaciones	Mujeres, LGBTIQ+, discapacidad, migrantes, entre otros	26-ago	9
7	Institucionalidad pública	Equipo del Instituto de Cultura (grupos estratégico, misional y organizacional)	02-sep	29
8	Cañón del río Santo Domingo (rural)	Comunidad de las veredas del cañón; taller con niños y niñas; profesoras de primera infancia	03-sep	12
9	Cañón del Melcocho (rural)	Comunidad en general, vereda El Roblal (JAC El Porvenir)	04-sep	11
	Total			**156**

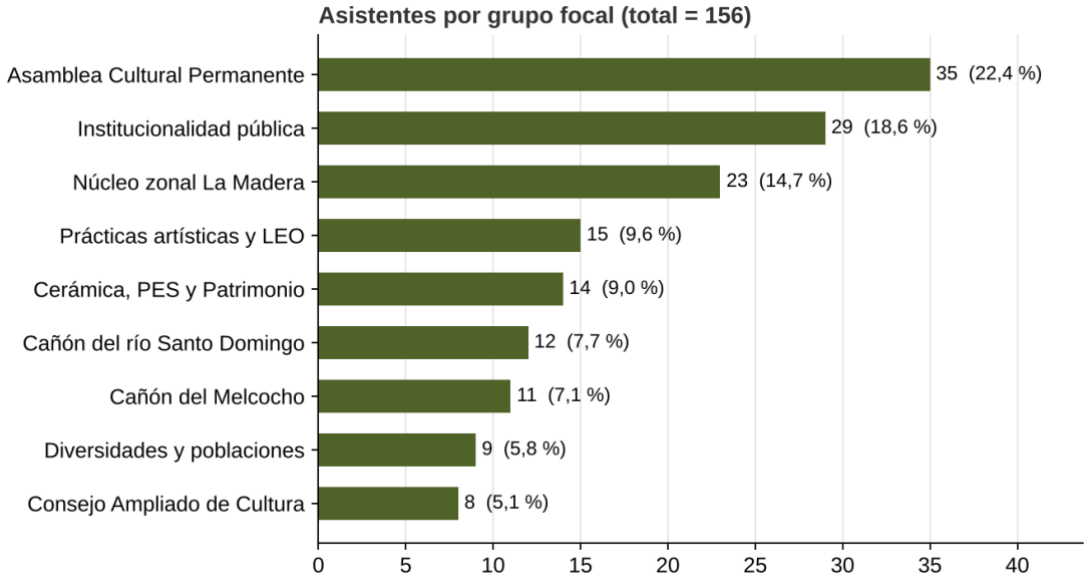


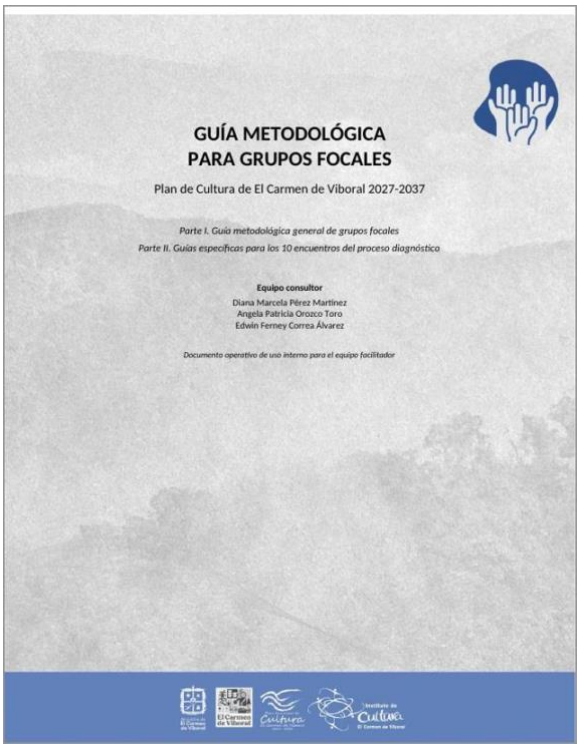
Figura 20. *Asistentes por grupo focal.*

9.1 Metodología: la metáfora de la siembra

La metodología giró en torno a la herramienta FODA. Para hacerla accesible a públicos diversos, la guía metodológica de grupos focales propuso pensar la cultura del municipio como un cultivo: con raíces que ya existen, un suelo más o menos preparado y un clima externo que la favorece o la amenaza. Cada categoría técnica se tradujo a un lenguaje sencillo y a una pregunta orientadora:

Categoría (FODA)	Lenguaje de la metáfora	Pregunta orientadora
Fortalezas (interno, positivo)	Raíces fuertes y suelo fértil	¿Qué prácticas o capacidades culturales ya están arraigadas y dan frutos?
Debilidades (interno, negativo)	Raíces débiles y suelo pobre	¿Qué le falta al terreno para que la cultura crezca mejor?
Oportunidades (externo, positivo)	Clima favorable	¿Qué está pasando afuera que puede favorecer el cultivo cultural?
Amenazas (externo, negativo)	Clima adverso	¿Qué factores externos ponen en riesgo el desarrollo cultural?

Cada encuentro siguió la misma secuencia: presentación del equipo y del objetivo, firma del listado de asistencia y del consentimiento informado, trabajo en subgrupos (uno para variables internas y otro para externas) con formatos impresos y carteleras con el dibujo del árbol, plenaria de socialización y cierre. Una planta en matera acompañó simbólicamente los encuentros. La guía metodológica, de 32 páginas, contiene además las guías específicas por encuentro.



GUÍA METODOLÓGICA
PARA GRUPOS FOCALES

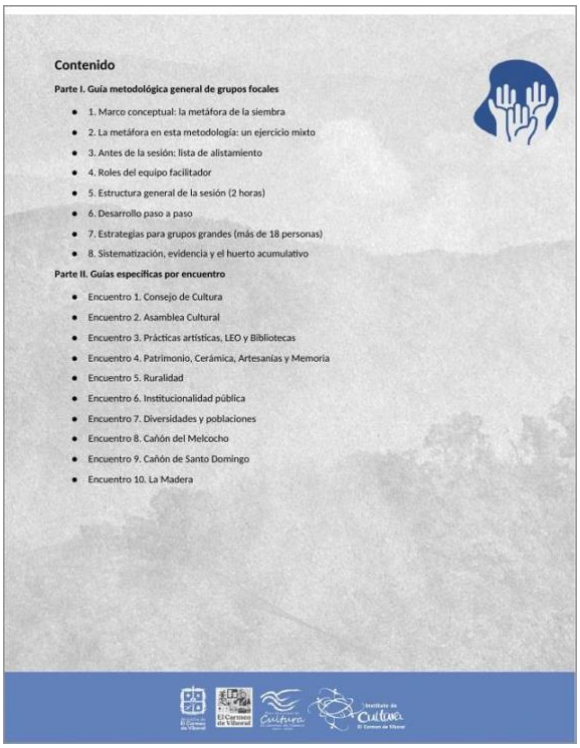
Plan de Cultura de El Carmen de Viboral 2027-2037

Parte I. Guía metodológica general de grupos focales
Parte II. Guías específicas para los 10 encuentros del proceso diagnóstico

Equipo consultor
Diana Marcela Pérez Martínez
Angela Patricia Orozco Toro
Edwin Ferney Correa Álvarez

Documento operativo de uso interno para el equipo facilitador

Figura 21. *Guía metodológica para grupos focales: portada.*



Contenido

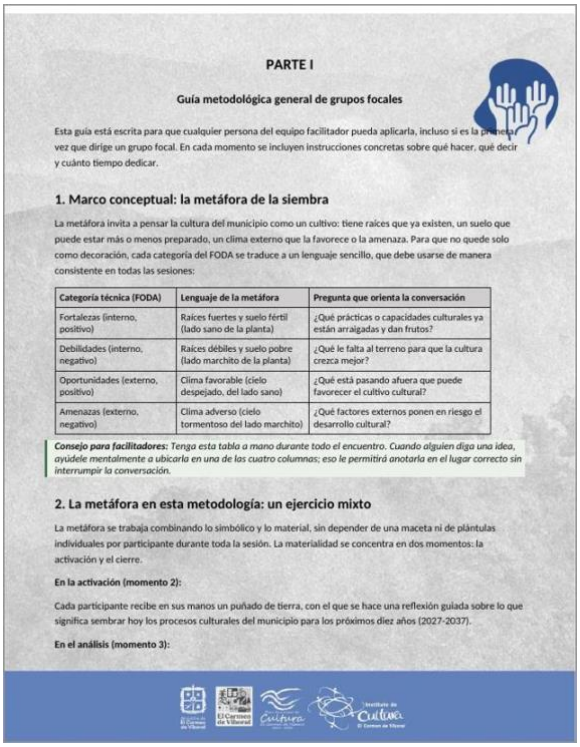
Parte I. Guía metodológica general de grupos focales

- 1. Marco conceptual: la metáfora de la siembra
- 2. La metáfora en esta metodología: un ejercicio mixto
- 3. Antes de la sesión: lista de alistamiento
- 4. Roles del equipo facilitador
- 5. Estructura general de la sesión (2 horas)
- 6. Desarrollo paso a paso
- 7. Estrategias para grupos grandes (más de 18 personas)
- 8. Sistematización, evidencia y el huerto acumulativo

Parte II. Guías específicas por encuentro

- Encuentro 1. Consejo de Cultura
- Encuentro 2. Asamblea Cultural
- Encuentro 3. Prácticas artísticas, LEO y Bibliotecas
- Encuentro 4. Patrimonio, Cerámica, Artesanías y Memoria
- Encuentro 5. Ruralidad
- Encuentro 6. Institucionalidad pública
- Encuentro 7. Diversidades y poblaciones
- Encuentro 8. Cañón del Melcocho
- Encuentro 9. Cañón de Santo Domingo
- Encuentro 10. La Madera

Figura 22. *Guía metodológica: contenido (Parte I general y Parte II por encuentro).*



PARTE I

Guía metodológica general de grupos focales

Esta guía está escrita para que cualquier persona del equipo facilitador pueda aplicarla, incluso si es la primera vez que dirige un grupo focal. En cada momento se incluyen instrucciones concretas sobre qué hacer, qué decir y cuánto tiempo dedicar.

1. Marco conceptual: la metáfora de la siembra

La metáfora invita a pensar la cultura del municipio como un cultivo: tiene raíces que ya existen, un suelo que puede estar más o menos preparado, un clima externo que la favorece o la amenaza. Para que no quede solo como decoración, cada categoría del FODA se traduce a un lenguaje sencillo, que debe usarse de manera consistente en todas las sesiones:

Categoría técnica (FODA)	Lenguaje de la metáfora	Pregunta que orienta la conversación
Fortalezas (interno, positivo)	Raíces fuertes y suelo fértil (lado sano de la planta)	¿Qué prácticas o capacidades culturales ya están arraigadas y dan frutos?
Debilidades (interno, negativo)	Raíces débiles y suelo pobre (lado marchito de la planta)	¿Qué le falta al terreno para que la cultura crezca mejor?
Oportunidades (externo, positivo)	Clima favorable (cielo despejado, del lado sano)	¿Qué está pasando afuera que puede favorecer el cultivo cultural?
Amenazas (externo, negativo)	Clima adverso (cielo tormentoso del lado marchito)	¿Qué factores externos ponen en riesgo el desarrollo cultural?

Consejo para facilitadores: *Tenga esta tabla a mano durante todo el encuentro. Cuando alguien diga una idea, ayúdele mentalmente a ubicarla en una de las cuatro columnas; eso le permitirá anotarla en el lugar correcto sin interrumpir la conversación.*

2. La metáfora en esta metodología: un ejercicio mixto

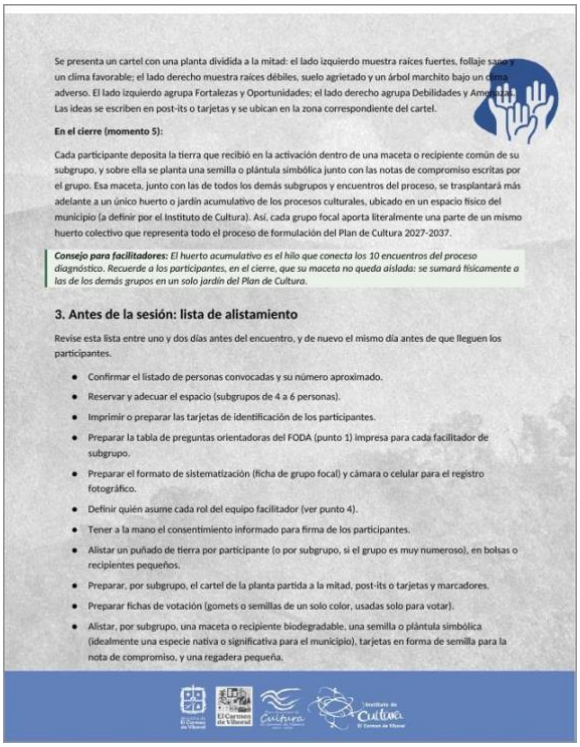
La metáfora se trabaja combinando lo simbólico y lo material, sin depender de una maceta ni de plántulas individuales por participante durante toda la sesión. La materialidad se concentra en dos momentos: la activación y el cierre.

En la activación (momento 2):

Cada participante recibe en sus manos un puñado de tierra, con el que se hace una reflexión guiada sobre lo que significa sembrar hoy los procesos culturales del municipio para los próximos diez años (2027-2037).

En el análisis (momento 3):

Figura 23. *Guía metodológica: marco conceptual de la metáfora de la siembra.*



Se presenta un cartel con una planta dividida a la mitad: el lado izquierdo muestra raíces fuertes, follaje sano y un clima favorable; el lado derecho muestra raíces débiles, suelo agrietado y un árbol marchito bajo un clima adverso. El lado izquierdo agrupa Fortalezas y Oportunidades; el lado derecho agrupa Debilidades y Amenazas. Las ideas se escriben en post-its o tarjetas y se ubican en la zona correspondiente del cartel.

En el cierre (momento 5):

Cada participante deposita la tierra que recibió en la activación dentro de una maceta o recipiente común de su subgrupo, y sobre ella se planta una semilla o plántula simbólica junto con las notas de compromiso escritas por el grupo. Esa maceta, junto con las de todos los demás subgrupos y encuentros del proceso, se trasplantará más adelante a un único huerto o jardín acumulativo de los procesos culturales, ubicado en un espacio físico del municipio (a definir por el Instituto de Cultura). Así, cada grupo focal aporta literalmente una parte de un mismo huerto colectivo que representa todo el proceso de formulación del Plan de Cultura 2027-2037.

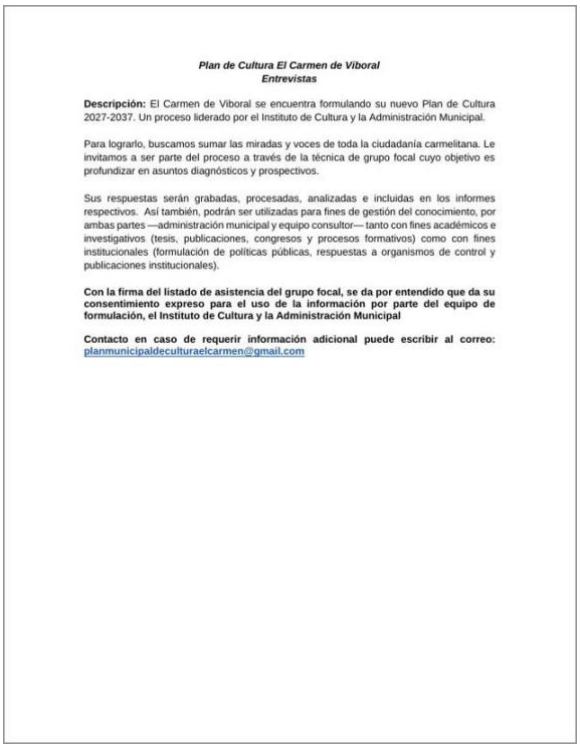
Consejo para facilitadores: *El huerto acumulativo es el hilo que conecta los 10 encuentros del proceso diagnóstico. Recuerde a los participantes, en el cierre, que su maceta no queda aislada: se sumará físicamente a las de los demás grupos en un solo jardín del Plan de Cultura.*

3. Antes de la sesión: lista de alistamiento

Revise esta lista entre uno y dos días antes del encuentro, y de nuevo el mismo día antes de que lleguen los participantes.

- Confirmar el listado de personas convocadas y su número aproximado.
- Reservar y adecuar el espacio (subgrupos de 4 a 6 personas).
- Imprimir o preparar las tarjetas de identificación de los participantes.
- Preparar la tabla de preguntas orientadoras del FODA (punto 1) impresa para cada facilitador de subgrupo.
- Preparar el formato de sistematización (ficha de grupo focal) y cámara o celular para el registro fotográfico.
- Definir quién asume cada rol del equipo facilitador (ver punto 4).
- Tener a la mano el consentimiento informado para firma de los participantes.
- Alistar un puñado de tierra por participante (o por subgrupo, si el grupo es muy numeroso), en bolsas o recipientes pequeños.
- Preparar, por subgrupo, el cartel de la planta partida a la mitad, post-its o tarjetas y marcadores.
- Preparar fichas de votación (gomets o semillas de un solo color, usadas solo para votar).
- Alistar, por subgrupo, una maceta o recipiente biodegradable, una semilla o plántula simbólica (idealmente una especie nativa o significativa para el municipio), tarjetas en forma de semilla para la nota de compromiso, y una regadera pequeña.

Figura 24. *Guía metodológica: antes de la sesión y lista de alistamiento.*



Plan de Cultura El Carmen de Viboral
Entrevistas

Descripción: El Carmen de Viboral se encuentra formulando su nuevo Plan de Cultura 2027-2037. Un proceso liderado por el Instituto de Cultura y la Administración Municipal.

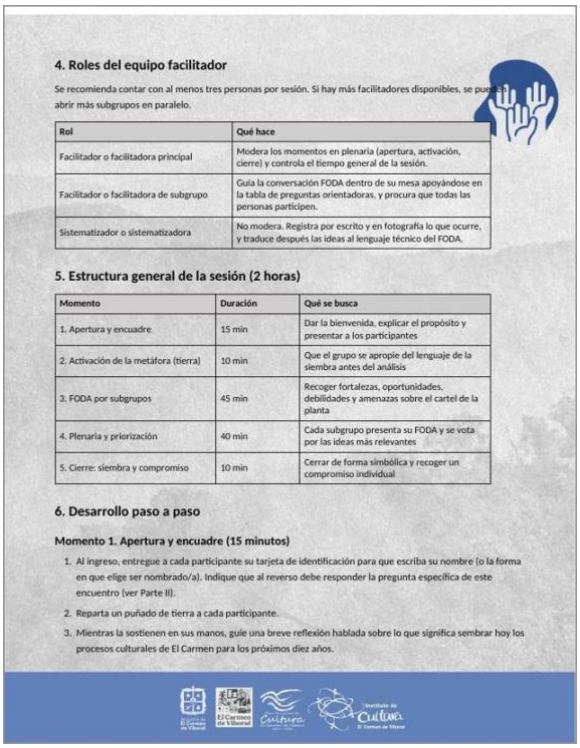
Para lograrlo, buscamos sumar las miradas y voces de toda la ciudadanía carmelitana. Le invitamos a ser parte del proceso a través de la técnica de grupo focal cuyo objetivo es profundizar en asuntos diagnósticos y prospectivos.

Sus respuestas serán grabadas, procesadas, analizadas e incluidas en los informes respectivos. Así también, podrán ser utilizadas para fines de gestión del conocimiento, por ambas partes —administración municipal y equipo consultor— tanto con fines académicos e investigativos (tesis, publicaciones, congresos y procesos formativos) como con fines institucionales (formulación de políticas públicas, respuestas a organismos de control y publicaciones institucionales).

Con la firma del listado de asistencia del grupo focal, se da por entendido que da su consentimiento expreso para el uso de la información por parte del equipo de formulación, el Instituto de Cultura y la Administración Municipal

Contacto en caso de requerir información adicional puede escribir al correo: planmunicipaldeculturaelcarmen@gmail.com

Figura 25. *Formato de consentimiento informado para grupos focales.*



4. Roles del equipo facilitador

Se recomienda contar con al menos tres personas por sesión. Si hay más facilitadores disponibles, se pueden abrir más subgrupos en paralelo.

Rol	Qué hace
Facilitador o facilitadora principal	Modera los momentos en plenaria (apertura, activación, cierre) y controla el tiempo general de la sesión.
Facilitador o facilitadora de subgrupo	Guía la conversación FODA dentro de su mesa apoyándose en la tabla de preguntas orientadoras, y procura que todas las personas participen.
Sistematizador o sistematizadora	No modera. Registra por escrito y en fotografía lo que ocurre, y traduce después las ideas al lenguaje técnico del FODA.

5. Estructura general de la sesión (2 horas)

Momento	Duración	Qué se busca
1. Apertura y encuadre	15 min	Dar la bienvenida, explicar el propósito y presentar a los participantes
2. Activación de la metáfora (tierra)	10 min	Que el grupo se apropie del lenguaje de la siembra antes del análisis
3. FODA por subgrupos	45 min	Recoger fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre el cartel de la planta
4. Plenaria y priorización	40 min	Cada subgrupo presenta su FODA y se vota por las ideas más relevantes
5. Cierre: siembra y compromiso	10 min	Cerrar de forma simbólica y recoger un compromiso individual

6. Desarrollo paso a paso

Momento 1. Apertura y encuadre (15 minutos)

1. Al ingreso, entregue a cada participante su tarjeta de identificación para que escriba su nombre (o la forma en que elige ser nombrado/a). Indique que al reverso debe responder la pregunta específica de este encuentro (ver Parte II).
2. Reparta un puñado de tierra a cada participante.
3. Mientras la sostienen en sus manos, guíe una breve reflexión hablada sobre lo que significa sembrar hoy los procesos culturales de El Carmen para los próximos diez años.

Figura 26. *Guía metodológica: desarrollo de la sesión.*

Programación grupos focales.xlsx

fx

	A	B	C	D	E	F	G
1	#	Fase	Encuentro	Sectores convocados	Requerimientos	Fecha	Lugar
2	1.0	Diagnóstico y socialización inicial	Consejo de Cultura	Consejeros/as de cultural Equipo consultor Equipo Instituto	Para 20 personas: Estación de café Refrigerios Espacio con sillas Adicionalmente: Video beam Materiales	Miércoles 5 y 12 de agosto - 6:00pm	Biblioteca Carlos Jiménez Gómez
3	2.0	Diagnóstico	Asamblea Cultural	Sector cultural en general Consejo Municipal de Cultura Equipo consultor Equipo	Para 120 personas: Estación de café Refrigerios Espacio con sillas y mesas Adicionalmente: Video beam	Sábado 15 de agosto - 2:00pm	Sala de Teatro Montañas
4	3.0	Diagnóstico	Prácticas artísticas	Música Danza Teatro Literatura Cine Artes plásticas y visuales Artesanía Artes digitales Equipo	Para 30 personas: Estación de café Refrigerios Espacio con sillas y mesas Adicionalmente: Video beam	2026-08-20 00:00:00	Casa de la Cultura Sixto Arango Gallo
5	4.0	Diagnóstico	Prácticas biliotecarias, LEO, Patrimonio y Memoria	Bibliotecas Lectura, Escritura y Oralidad Patrimonios material, inmaterial y natural Memoria	Para 30 personas: Estación de café Refrigerios Espacio con sillas y mesas Adicionalmente: Video beam	2026-08-10 00:00:00	Casa de la Cultura Sixto Arango Gallo
6	5.0	Diagnóstico	Cerámica	Talleres Artesanía PES Equipo consultor	Para 30 personas: Estación de café Refrigerios Espacio con sillas y mesas Adicionalmente: Video beam	2026-08-18 00:00:00	Sala infantil 6 en adelante
7	6.0	Diagnóstico	Ruralidad	Asocomunal Equipo consultor	Para 65 personas: Estación de café Refrigerios Espacio con sillas y mesas Adicionalmente: Video beam	Pendiente	
8	7.0	Diagnóstico	Institucionalidad pública	Funcionarios/as Instituto Funcionarios/as delegados de las diferentes dependencias de la	Para 30 personas: Estación de café Refrigerios Espacio con sillas y mesas Adicionalmente: Video beam	2026-08-24 00:00:00	4:00 a 6:00 pm - Biblioteca
9	8.0	Diagnóstico	Diversidades y poblaciones	Sectores sociales y/u organizaciones sociales de mujeres, LGBTIQ+, discapacidad,	Para 30 personas: Estación de café Refrigerios Espacio con sillas y mesas Adicionalmente: Video beam	2026-08-26 00:00:00	
10	9.0	Diagnóstico	Docentes Instituto	Música Danza Teatro Literatura Cine Artes plásticas y visuales Artesanía Artes digitales Equipo		Miercoles 19 de agosto	
11	1...	Diagnóstico + formulación	Cañón del Melcocho	Comunidad en general Equipo consultor	Para 35 personas: Refrigerios Para 4 personas Transporte terrestre Alimentación 2 días Hospedaje 1 día	Sábado 5 de septiembre a Domingo 6 de septiembre de 2026	
12	1...	Diagnóstico + formulación	Cañón de Santo Domingo	Comunidad en general Equipo consultor	Para 35 personas: Refrigerios Para 4 personas Transporte terrestre Alimentación 2 días Hospedaje 1 día	2026-09-05 00:00:00	
13	1...	Diagnóstico + formulación	La Madera	Comunidad en general Equipo consultor	Para 35 personas: Refrigerios Para 4 personas Transporte terrestre Alimentación 1 día Adicionalmente:	2026-08-29 00:00:00	
14	1...	Formulación	Asamblea cultural	Consejo Municipal de Cultura Sector cultural en general Participantes de todos los	Para 120 personas: Estación de café Refrigerios Espacio con sillas y mesas Adicionalmente: Video beam	Sábado 12 de septiembre - 2:00pm	
15	1...	Socialización	Foro municipal	Consejo Municipal de Cultura Sector cultural en general Participantes de todos los	Para 200 personas: Estación de café Espacio con sillas Adicionalmente: Video beam Materiales Sonido	Pendiente	

Calendario | Hoja 4 | Hoja 1 | Hoja 2

Figura 27. *Hoja de programación de grupos focales: fase, encuentro, sectores, requerimientos, fecha y lugar.*

Programación grupos focales.xlsx

fx

	A	B	C	D	E	F	G
1	**August 2026**						
2	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
3	27	28	29	30	31	1	2
4	3	4	5	6	7	8	9
5				5:00pm - Mesa Ciudada…			
6			7:20pm - Consejo de Cul…	Concejo Municipal			
7			Oficina Gestión Cultural …				
8	10	11	12	13	14	15	16
9						2:00pm Asamblea de Cu…	
10			6:00pm - Consejo de Cul…			Teatro Montañas	
11			Galería				
12	17	18	19	20	21	22	23
13		5:00pm-PES,artesanías …		5:00pm - Prácticas artísti…			
14		Galería		Galería			
15	24	25	26	27	28	29	30
16		4:00pm-La Madera	5:00pm-Diversidad y po…				
17		Caseta comunal	Galería				
18	31	1	Notas	18 Agosto. Digido a: Cer…			
19				20 Agosto. Dirigido a: Art…			
20				26 Agosto. Dirigido a: M…			
21				27 Agosto. Dirigido a: Ha…			
22	September 2026						
23	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
24	31	1	2	3	4	5	6
25				10:00am La Palma			
26	7	8	9	10	11	12	13
27						2:00pm-Asamblea Cultural	
28						Teatro Montañas	
29	14	15	16	17	18	19	20
30	21	22	23	24	25	26	27

Calendario | Hoja 4 | Hoja 1 | Hoja 2

Figura 28. *Calendario de programación de los encuentros de agosto y septiembre.*

Convocatorias Grupos focales PMCu.xlsx

fx

	A	B	C	D	E
1	**¿Cuál es el nombre de la persona, colecti…**	**Digite el número de celular**	**Correo electrónico**	**Estado de la convocatoria**	**Confirma asistencia (Sí o No)**
2	Santiago Montoya	[redacted]			si
3	Juan Carlos Fonegra	[redacted]			
4	Lucas Rodas	[redacted]			si
5	Alejandro Trujillo	[redacted]			si
6	Robinson Arley López	[redacted]			
7	Kamber	[redacted]			
8	Argiro	[redacted]			
9	Juan Ignacio	[redacted]			si
10	Sandra Restrepo	[redacted]			pendiente
11	Joham Quintana	[redacted]			no
12	Andrés Zapata	[redacted]			si
13	Mario Arroyave	[redacted]			si
14	Santiago Ocampo	[redacted]			si
15	Andrés F Garzón	[redacted]			si
16	Jorge Giraldo	[redacted]			Pendiente
17	Walter Ferney	[redacted]			
18	Juan Manuel Velasquez	[redacted]			
19	Sebastían Zuluaga	[redacted]			Si
20	Ana Maria Gonzales	[redacted]			Pendiente
21	Cristina Parra	[redacted]			
22	Ana María Calderon	[redacted]			
23	Estefanía Quintero	[redacted]			
24	Nybram Julián Trujillo				Pendiente
25	Adrián	[redacted]			
26	Estefanía Danza	[redacted]			

Diversidad y Poblaciones | La Madera Corg. | Practicas artísticas | Patrimonio Artesanías y PES | Santo Dom. Melcocho | CMC CMJ CTP y red de turismo

Figura 29. *Base de convocatorias del grupo de Prácticas artísticas con estado de confirmación (datos de contacto ocultos).*

Convocatorias Grupos focales PMCu.xlsx

fx

	A	B	C	D	E
1	¿Cuál es el nombre de la persona, colecti…	Digite el número de celular	Correo electrónico	Estado de la convocatoria	Confirma asistencia (Sí o No)
2	Fany Gutiérrez	[redacted]		Convocada por Whastapp	si
3	Cristian Giraldo	[redacted]		Convocado por Wthatsapp	Sí
4	FANNY DE MARIA AUXILIADORA BELLO R…	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	Pendiente
5	Dahiana Valentina Montoya Galeano	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	si
6	Daniela Gallego Arbeláez	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	si
7	DIANA CAROLINA HERRERA OSORIO	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	pendiente
8	FANNY DE MARIA AUXILIADORA BELLO R…	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	pendiente
9	Hammes	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	pendiente
10	Hugo Trujillo Alzate	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	si
11	Jeniffer Ramirez Betancur	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	si
12	Jenny Aidé Garcia Mira	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	si
13	JUAN PABLO CARDONA BELLO	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	pendiente
14	Manuela Zuluaga Zuluaga	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	pendiente
15	Martin Pérez Arias	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	
16	Monica Yaneth Osorio Zuluaga	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	
17	natalia vasquez acosta	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	
18	Rodrigo Alberto Londoño Pardo	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	si
19	Yeison Castro Trujillo	[redacted]	[redacted]	Convocada por Whastapp	si
20	Sandra Giraldo	[redacted]		Convocada por Whastapp	Sí
21	Luis Guillermo	[redacted]		Convocada por Whastapp	si
22	Elizabeth Jimenez	[redacted]		Convocada por Whastapp	si
23	Juliana Soto	[redacted]		Convocada por Whastapp	si
24	Karen PES	[redacted]		Convocada por Whastapp	pendiente
25	Jhonatan Natural Mistyk	[redacted]		Convocada por Whastapp	si
26	Mateo Lalinde	[redacted]		Convocada por Whastapp	si

Diversidad y Poblaciones | La Madera Corg. | Practicas artísticas | Patrimonio Artesanías y PES | Santo Dom. Melcocho | CMC CMJ CTP y red de turismo

Figura 30. *Base de convocatorias del grupo de Patrimonio, Artesanías y PES (datos de contacto ocultos).*

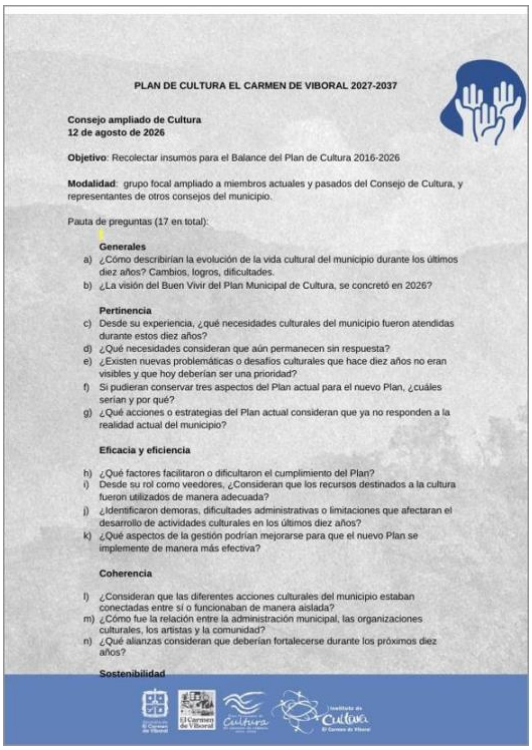
9.2 Grupo focal 1: Consejo Ampliado de Cultura (12 de agosto)

Campo	Detalle
Fecha y lugar	12 de agosto de 2026 – Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral
Objetivo	Recolectar insumos para el Balance del Plan de Cultura 2016–2026
Modalidad	Grupo focal ampliado a miembros actuales y pasados del Consejo de Cultura y representantes de otros consejos del municipio
Asistentes	8 personas + 3 integrantes del equipo consultor
Instrumento	Pauta de 17 preguntas organizadas en: generales, pertinencia, eficacia y eficiencia, coherencia, sostenibilidad y cierre

El Consejo Ampliado reconoció cambios significativos en la vida cultural del municipio en los últimos diez años: un pueblo menos conservador, con mejor cultura ciudadana, una gestión cultural cada vez más profesionalizada y una comprensión amplia de la cultura que el Plan de Desarrollo actual retoma como pilar. Se afirmó que «hay piso»: procesos consolidados y una cultura que se volvió transversal a la conversación municipal.

Frente a la visión del Buen Vivir, se consideró que el municipio sí ha desarrollado atributos de un «buen vividero», pero que el crecimiento demográfico, la gentrificación y una demanda que supera la oferta ponen en riesgo esos atributos. Se señaló como deuda la ruralidad y la necesidad de un énfasis en la infancia. Entre los factores que facilitaron el cumplimiento del plan se destacaron la capacidad técnica de las direcciones del Instituto, su condición de ente descentralizado, la participación ciudadana como veeduría y la existencia de procesos culturales por fuera del Instituto; entre los que lo dificultaron, la falta de infraestructura cultural, el distanciamiento entre el Instituto y el nivel central de la Alcaldía y la débil gestión de recursos externos.

Como horizonte filosófico para el nuevo plan, el grupo propuso la cultura ciudadana y el ejercicio de la ciudadanía cultural, poniendo en el centro lo comunitario y la cultura de la gente, con la cultura como pilar del desarrollo local.



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Consejo ampliado de Cultura
12 de agosto de 2026

Objetivo: Recolectar insumos para el Balance del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal ampliado a miembros actuales y pasados del Consejo de Cultura, y representantes de otros consejos del municipio.

Pauta de preguntas (17 en total):

Generales

a) ¿Cómo describirían la evolución de la vida cultural del municipio durante los últimos diez años? Cambios, logros, dificultades.
b) ¿La visión del Buen Vivir del Plan Municipal de Cultura, se concretó en 2026?

Pertinencia

c) Desde su experiencia, ¿qué necesidades culturales del municipio fueron atendidas durante estos diez años?
d) ¿Qué necesidades consideran que aún permanecen sin respuesta?
e) ¿Existen nuevas problemáticas o desafíos culturales que hace diez años no eran visibles y que hoy deberían ser una prioridad?
f) Si pudieran conservar tres aspectos del Plan actual para el nuevo Plan, ¿cuáles serían y por qué?
g) ¿Qué acciones o estrategias del Plan actual consideran que ya no responden a la realidad actual del municipio?

Eficacia y eficiencia

h) ¿Qué factores facilitaron o dificultaron el cumplimiento del Plan?
i) Desde su rol como veedores, ¿Consideran que los recursos destinados a la cultura fueron utilizados de manera adecuada?
j) ¿Identificaron demoras, dificultades administrativas o limitaciones que afectaran el desarrollo de actividades culturales en los últimos diez años?
k) ¿Qué aspectos de la gestión podrían mejorarse para que el nuevo Plan se implemente de manera más efectiva?

Coherencia

l) ¿Consideran que las diferentes acciones culturales del municipio estaban conectadas entre sí o funcionaban de manera aislada?
m) ¿Cómo fue la relación entre la administración municipal, las organizaciones culturales, los artistas y la comunidad?
n) ¿Qué alianzas consideran que deberían fortalecerse durante los próximos diez años?

Sostenibilidad

Figura 31. *Pauta del grupo focal con el Consejo Ampliado de Cultura.*



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Consejo ampliado de Cultura
12 de agosto de 2026
Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral

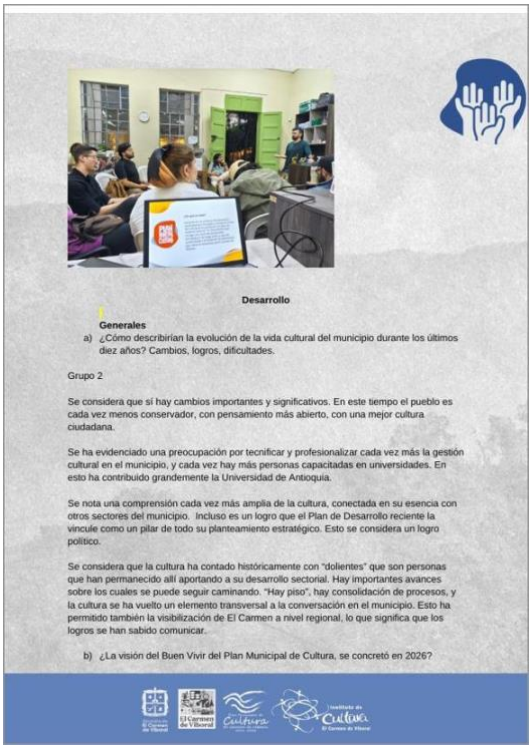
Objetivo: Recolectar insumos para el Balance del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal ampliado a miembros actuales y pasados del Consejo de Cultura, y representantes de otros consejos del municipio.

Total asistentes: 8 personas + 3 personas equipo consultor

Sistematización: 1. Consejo ampliado de cultura

Figura 32. *Sistematización del Consejo Ampliado de Cultura, página 1.*



Desarrollo

Generales

a) ¿Cómo describirían la evolución de la vida cultural del municipio durante los últimos diez años? Cambios, logros, dificultades.

Grupo 2

Se considera que sí hay cambios importantes y significativos. En este tiempo el pueblo es cada vez menos conservador, con pensamiento más abierto, con una mejor cultura ciudadana.

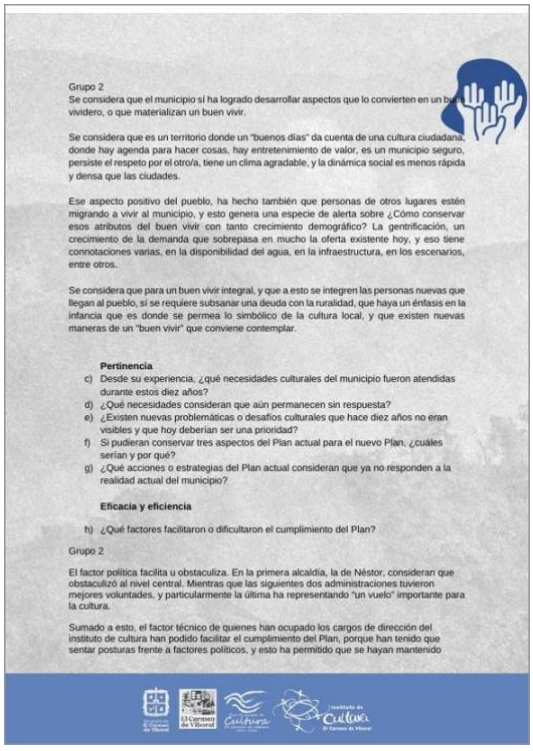
Se ha evidenciado una preocupación por tecnificar y profesionalizar cada vez más la gestión cultural en el municipio, y cada vez hay más personas capacitadas en universidades. En esto ha contribuido grandemente la Universidad de Antioquia.

Se nota una comprensión cada vez más amplia de la cultura, conectada en su esencia con otros sectores del municipio. Incluso es un logro que el Plan de Desarrollo reciente la vincule como un pilar de todo su planteamiento estratégico. Esto se considera un logro político.

Se considera que la cultura ha contado históricamente con "dolientes" que son personas que han permanecido allí aportando a su desarrollo sectorial. Hay importantes avances sobre los cuales se puede seguir caminando. "Hay piso", hay consolidación de procesos, y la cultura se ha vuelto un elemento transversal a la conversación en el municipio. Esto ha permitido también la visibilización de El Carmen a nivel regional, lo que significa que los logros se han sabido comunicar.

b) ¿La visión del Buen Vivir del Plan Municipal de Cultura, se concretó en 2026?

Figura 33. *Sistematización del Consejo Ampliado, página 2.*



Grupo 2

Se considera que el municipio sí ha logrado desarrollar aspectos que lo convierten en un buen vividero, o que materializan un buen vivir.

Se considera que es un territorio donde un "buenos días" da cuenta de una cultura ciudadana, donde hay agenda para hacer cosas, hay entretenimiento de valor, es un municipio seguro, persiste el respeto por el otro/a, tiene un clima agradable, y la dinámica social es menos rápida y densa que las ciudades.

Ese aspecto positivo del pueblo, ha hecho también que personas de otros lugares estén migrando a vivir al municipio, y esto genera una especie de alerta sobre ¿Cómo conservar esos atributos del buen vivir con tanto crecimiento demográfico? La gentrificación, un crecimiento de la demanda que sobrepasa en mucho la oferta existente hoy, y eso tiene connotaciones varias, en la disponibilidad del agua, en la infraestructura, en los escenarios, entre otros.

Se considera que para un buen vivir integral, y que a esto se integren las personas nuevas que llegan al pueblo, sí se requiere subsanar una deuda con la ruralidad, que haya un énfasis en la infancia que es donde se permea lo simbólico de la cultura local, y que existen nuevas maneras de un "buen vivir" que conviene contemplar.

Pertinencia

c) Desde su experiencia, ¿qué necesidades culturales del municipio fueron atendidas durante estos diez años?
d) ¿Qué necesidades consideran que aún permanecen sin respuesta?
e) ¿Existen nuevas problemáticas o desafíos culturales que hace diez años no eran visibles y que hoy deberían ser una prioridad?
f) Si pudieran conservar tres aspectos del Plan actual para el nuevo Plan, ¿cuáles serían y por qué?
g) ¿Qué acciones o estrategias del Plan actual consideran que ya no responden a la realidad actual del municipio?

Eficacia y eficiencia

h) ¿Qué factores facilitaron o dificultaron el cumplimiento del Plan?

Grupo 2

El factor política facilita u obstaculiza. En la primera alcaldía, la de Néstor, consideran que obstaculizó al nivel central. Mientras que las siguientes dos administraciones tuvieron mejores voluntades, y particularmente la última ha representando "un vuelo" importante para la cultura.

Sumado a esto, el factor técnico de quienes han ocupado los cargos de dirección del instituto de cultura han podido facilitar el cumplimiento del Plan, porque han tenido que sentar posturas frente a factores políticos, y esto ha permitido que se hayan mantenido

Figura 34. *Sistematización del Consejo Ampliado, página 3.*



Figura 35. *Consejo Ampliado de Cultura, 12 de agosto de 2026.*



Figura 36. *Presentación del proceso al Consejo Ampliado.*



Figura 37. *Trabajo del Consejo Ampliado con la pauta de balance.*



Figura 38. *Publicación institucional del encuentro en redes del Instituto.*



Figura 39. *Registro en redes del Consejo Ampliado.*

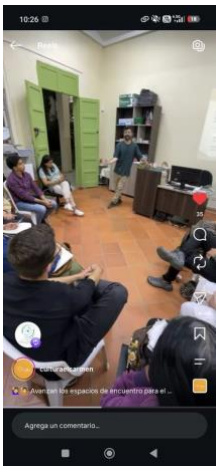
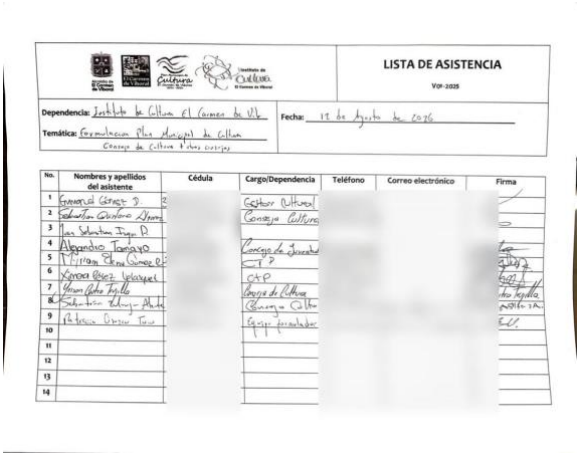


Figura 40. *Registro del encuentro en historias de redes sociales.*



LISTA DE ASISTENCIA

Vol- 2025

Dependencia: Instituto de Cultura El Carmen de Vib

Fecha: 12 de Agosto de 2026

Temática: Formulación Plan Municipal de Cultura

Consejo de Cultura y otros consejos

No.	Nombres y apellidos del asistente	Cédula	Cargo/Dependencia	Teléfono	Correo electrónico	Firma
1	[illegible]	[illegible]	Gestor Cultural	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2	[illegible]	[illegible]	Consejo Cultura	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4	[illegible]	[illegible]	Consejo de Juventud	[illegible]	[illegible]	[illegible]
5	[illegible]	[illegible]	CTP	[illegible]	[illegible]	[illegible]
6	[illegible]	[illegible]	CMP	[illegible]	[illegible]	[illegible]
7	[illegible]	[illegible]	Consejo de Cultura	[illegible]	[illegible]	[illegible]
8	[illegible]	[illegible]	Consejo Cultura	[illegible]	[illegible]	[illegible]
9	[illegible]	[illegible]	Equipo formulador	[illegible]	[illegible]	[illegible]
10						
11						
12						
13						
14						

Figura 41. *Listado de asistencia del Consejo Ampliado, 12 de agosto (datos personales ocultos).*

9.3 Grupo focal 2: Asamblea Cultural Permanente (15 de agosto)

Campo	Detalle
Fecha y lugar	15 de agosto de 2026 – Sala Montañas, Instituto de Cultura
Objetivo	Recolectar insumos para el diagnóstico, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión cultural municipal
Modalidad	Grupo focal con trabajo en dos subgrupos (variables internas y externas) y plenaria; incluyó conversatorio de balance con 4 invitados
Asistentes	35 personas
Convocatoria	Pieza «Asamblea Cultural Permanente – Planes Municipales de Cultura en El Carmen de Viboral: logros, retos y visión de futuro»

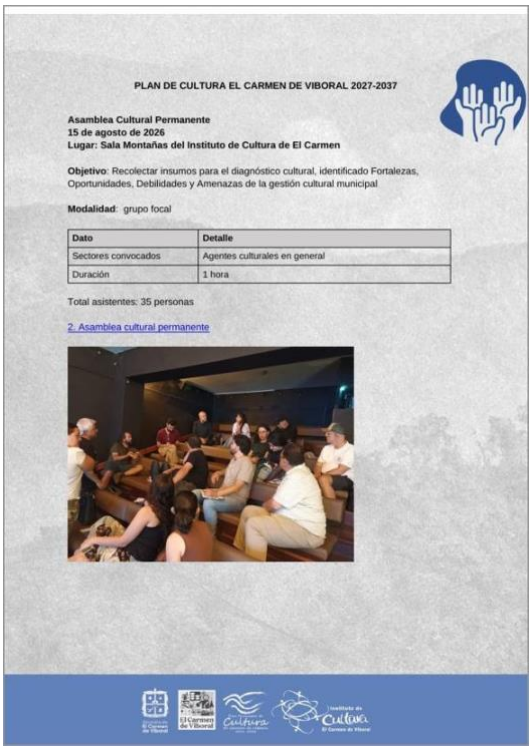
La Asamblea fue el espacio con mayor número de ítems aportados a la matriz DOFA (194). En las variables internas se destacaron como fortalezas el potencial de articulación de la cultura, la posibilidad de sumar nuevos actores, la réplica de buenas prácticas y la existencia de plataformas de circulación local como los festivales; como debilidades, el desgaste de líderes y lideresas culturales, el débil relevo generacional, el insuficiente crecimiento del recurso financiero, la inexistencia de normatividad que asegure recursos al Instituto y la necesidad de una reforma administrativa.

En las variables externas, el grupo identificó oportunidades en la llegada de nuevos públicos, la correspondencia con políticas departamentales y nacionales, las convocatorias públicas y la posibilidad de incidir en el ordenamiento territorial. Entre las amenazas se señalaron la gentrificación y el auge urbanístico, la eventual entrada del municipio al Área Metropolitana, la mercantilización de la cultura y su reducción a una «marca», la desarticulación institucional, la discontinuidad de los procesos por cambios de gobierno, la incidencia de economías ilegales y la difícil accesibilidad al territorio rural.

Ideas fuerza sistematizadas (matriz DOFA)

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Participación ciudadana activa y espacios de diálogo consolidados	El territorio cuenta con un legado de participación ciudadana en los procesos culturales, con espacios de diálogo consolidados como la propia Asamblea Cultural y una apropiación ciudadana visible en los festivales y espacios culturales que se gestan desde el sector.	9
Fortaleza	Coherencia institucional y alianza con el gobierno local	Existe una institucionalidad cultural reconocida y autónoma, con alianza sostenida con el gobierno municipal, coherencia entre su misión y su gestión, y avances en su modelo operativo y de descentralización; su capacidad institucional, aunque acotada, tiene un alcance que supera la formación artística, abarcando también la gestión del patrimonio, la memoria y la ciudadanía.	7

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Formación, oferta cultural y públicos	Hay una oferta formativa y de estímulos culturales amplia y en aumento, que ha contribuido a formar públicos conscientes del valor de las artes —que asisten e incluso pagan su boleta— tanto en las presentaciones del Instituto de Cultura como en las de espacios independientes.	6
Debilidad	Debilidades en los modelos y garantías de participación	La participación ciudadana en cultura enfrenta pocas garantías, baja incidencia real y modelos tradicionales orientados a espacios institucionales que no incorporan nuevas formas de participación, en un marco institucional —incluidas las direcciones— que comprende poco la participación y tiene baja capacidad autocrítica.	10
Debilidad	Desarticulación interinstitucional y gestión de puertas adentro	La gestión cultural tiende a quedarse "puertas adentro", con poca conexión interinstitucional y baja incidencia territorial. A esto se suma que actores externos —internacionales, nacionales o departamentales— asumen compromisos con El Carmen que luego no cumplen, lo que limita que los procesos se permeen hacia otros sectores y hacia la administración municipal en su conjunto.	8
Debilidad	Burocracia y rigidez de la gestión pública	La burocracia, la debilidad institucional frente a la gestión administrativa y la falta de voluntad política —ejemplificada en proyectos represados como el teatro municipal— frenan decisiones clave para el sector.	6
Oportunidad	Financiación y fuentes de recursos	Existen fuentes de financiación por explorar o fortalecer —inversión privada, convocatorias externas, estampillas y cooperación internacional— que podrían diversificar el sostenimiento económico del sector.	5
Oportunidad	Cultura como eje transversal del desarrollo territorial	La cultura es reconocida como un eje transversal capaz de incidir en la planificación y gestión territorial, abriendo la posibilidad de tejer conversaciones con actores y dependencias que hasta ahora no se habían pensado como parte del sector cultural.	4
Oportunidad	Articulación institucional multinivel	Existe la oportunidad de fortalecer una articulación efectiva entre El Carmen, otros municipios, y los niveles departamental y nacional de planificación cultural.	4
Amenaza	Presión territorial y modelos de desarrollo externos	Modelos de ordenamiento y desarrollo territorial —área metropolitana, urbanización, gentrificación, especulación del suelo— definidos con lógicas externas y sin gobernanza cultural amenazan el territorio rural y la vida local.	10
Amenaza	Mercantilización e instrumentalización de la cultura	La cultura y el patrimonio corren el riesgo de reducirse a marca turística y entretenimiento, perdiendo su sentido simbólico e identitario frente a lógicas de mercado.	8
Amenaza	Sostenibilidad financiera y continuidad institucional	La alta dependencia de los recursos de la administración municipal, sumada a la desfinanciación, la precarización laboral y la discontinuidad entre gobiernos, compromete la sostenibilidad del sector cultural.	7



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Asamblea Cultural Permanente
15 de agosto de 2026
Lugar: Sala Montañas del Instituto de Cultura de El Carmen

Objetivo: Recolectar insumos para el diagnóstico cultural, identificado Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la gestión cultural municipal

Modalidad: grupo focal

Dato	Detalle
Sectores convocados	Agentes culturales en general
Duración	1 hora

Total asistentes: 35 personas

2. Asamblea cultural permanente

Figura 42. *Sistematización de la Asamblea Cultural, página 1.*



Desarrollo

1. Se presenta el equipo consultor
2. Se presenta la metodología del encuentro:

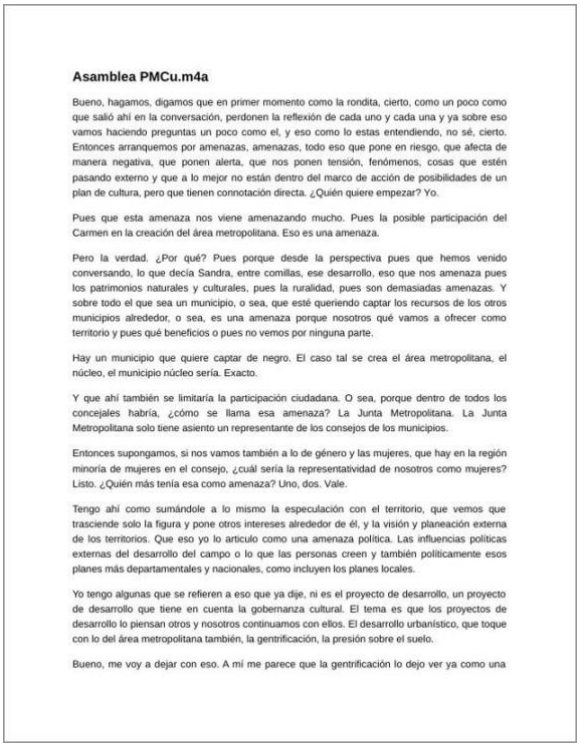
40 minutos para desarrollar en dos subgrupos una reflexión primero individual y luego colectiva sobre los siguientes elementos (uno Fortalezas y Debilidades, y el otro Oportunidades y Amenazas):

Categoría	Pregunta orientadora específica
Fortalezas (raíces fuertes)	¿Cuáles son las raíces que sostienen los procesos culturales en el municipio?
Debilidades (suelo pobre)	¿Cuáles son las fragilidades de los procesos culturales en el municipio que limitan su crecimiento?
Oportunidades (buen clima)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo favorecen los procesos culturales en El Carmen de Viboral?
Amenazas (sequías, heladas)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo ponen en riesgo los procesos culturales en El Carmen de Viboral?

3. **Trabajo por subgrupos:**

Subgrupo de variables internas: Fortalezas y Debilidades

Figura 43. *Sistematización de la Asamblea Cultural, página 2.*



Asamblea PMCu.m4a

Bueno, hagamos, digamos que en primer momento como la rondita, cierto, como un poco como que salió ahí en la conversación, perdonen la reflexión de cada uno y cada una y ya sobre eso vamos haciendo preguntas un poco como el, y eso como lo estas entendiendo, no sé, cierto. Entonces arranquemos por amenazas, amenazas, todo eso que pone en riesgo, que afecta de manera negativa, que ponen alerta, que nos ponen tensión, fenómenos, cosas que estén pasando externo y que a lo mejor no están dentro del marco de acción de posibilidades de un plan de cultura, pero que tienen connotación directa. ¿Quién quiere empezar? Yo.

Pues que esta amenaza nos viene amenazando mucho. Pues la posible participación del Carmen en la creación del área metropolitana. Eso es una amenaza.

Pero la verdad. ¿Por qué? Pues porque desde la perspectiva pues que hemos venido conversando, lo que decía Sandra, entre comillas, ese desarrollo, eso que nos amenaza pues los patrimonios naturales y culturales, pues la ruralidad, pues son demasiadas amenazas. Y sobre todo el que sea un municipio, o sea, que esté queriendo captar los recursos de los otros municipios alrededor, o sea, es una amenaza porque nosotros qué vamos a ofrecer como territorio y pues qué beneficios o pues no vemos por ninguna parte.

Hay un municipio que quiere captar de negro. El caso tal se crea el área metropolitana, el núcleo, el municipio núcleo sería. Exacto.

Y que ahí también se limitaría la participación ciudadana. O sea, porque dentro de todos los concejales habría, ¿cómo se llama esa amenaza? La Junta Metropolitana. La Junta Metropolitana solo tiene asiento un representante de los consejos de los municipios.

Entonces supongamos, si nos vamos también a lo de género y las mujeres, que hay en la región minoría de mujeres en el consejo, ¿cuál sería la representatividad de nosotros como mujeres? Listo. ¿Quién más tenía esa como amenaza? Uno, dos. Vale.

Tengo ahí como sumándole a lo mismo la especulación con el territorio, que vemos que trasciende solo la figura y pone otros intereses alrededor de él, y la visión y planeación externa de los territorios. Que eso yo lo articulo como una amenaza política. Las influencias políticas externas del desarrollo del campo o lo que las personas creen y también políticamente esos planes más departamentales y nacionales, como incluyen los planes locales.

Yo tengo algunas que se refieren a eso que ya dije, ni es el proyecto de desarrollo, un proyecto de desarrollo que tiene en cuenta la gobernanza cultural. El tema es que los proyectos de desarrollo lo piensan otros y nosotros continuamos con ellos. El desarrollo urbanístico, que toque con lo del área metropolitana también, la gentrificación, la presión sobre el suelo.

Bueno, me voy a dejar con eso. A mí me parece que la gentrificación lo dejo ver ya como una

Figura 44. *Transcripción del audio de la Asamblea Cultural, página 1.*



amenaza porque es una realidad. Yo creo que es una oportunidad como lo hablabas tú ahora.

Estos nuevos integrantes del territorio, caracterizándolos de esa manera. Yo creo que la gentrificación tiene que ver solo con quienes vienen de afuera. O sea, la gentrificación es el cambio del grupo del suelo y los cambios que tienen que responder esas dinámicas vistas desde afuera.

Entonces, puede verse como una amenaza y como una oportunidad, dependiendo de... Porque la gentrificación puede incrementar el uso del suelo, el costo de vida, la calidad de vida. Las leyes de desigualdad. Entonces, el tema no es la gentrificación.

Por eso la gente no lo cree, no puede hacer nada. Porque lo que tiene que ver con lo de afuera, los nativos saben todo. Yo entiendo esa parte que se van a incrementar.

Es inevitable que ya el costo de vida ya se subió y que estos extranjeros llegaran para quedarse. Hay una inversión extranjera. Pero a mí me parece que si debemos es como voltear la torta y empezar a encontrarlos a ver dónde es como es que lo estamos dando.

No, pero yo digo, la gentrificación no solamente tiene que ver con los de afuera. Los locales también contribuyen. ¿Por qué? Entonces, es visibilizarla no para ratalizarla, sino para... La gentrificación es una obligación que le está pasando.

Hay una... Es un tema de perspectiva. Porque por un lado están todos los problemas, pero por el otro lado hay nuevas formaciones de públicos que aportan a la oferta y a la sostenibilidad de prácticas culturales locales también. Sí, supongamos que van a ir a las... Listo.

Sí, nos voy a ir aquí poniendo como oportunidad. Sí, pero estamos... El hilo... Usted jaló el hilo por acá y acabamos de terminar este hilo. Quién más haya tenido amenazas de gentrificación.

Vas tú. Y tú también tenías amenazas de gentrificación, ¿cierto? Yo la tengo, sí. Como llegada de personas que transforman la cultura negativamente o transversan los valores iniciales que se han trabajado.

Acá hay una formación de públicos muy fuerte y un proceso cultural de muchísimos años de cómo se está trabajando, de cómo la cultura es un eje central, de cómo los movimientos culturales benefician al territorio, pero también las llegadas de algunas personas que no saben o que no han estado durante toda esa lucha van a inmediatamente a satanizarlo. Por ejemplo, uno de los ejemplos, digamos el plural rompe, logró tener su espacio en el parque durante tantos años, después de tantas peleas, llegaron unas cartas de personas a decir que no lo vayan a hacer porque eso era algo que estaba dañando el espacio público cuando ya era una felicidad de muchísimos años. Y eso fueron personas externas que están asociadas a este fenómeno de gentrificación.

Esa, por eso hay que entender si es externo o interno. Ahí hubo un amplio espacio de una secta

Figura 45. *Transcripción del audio de la Asamblea Cultural, página 2.*



Figura 46. *Asamblea Cultural Permanente, Sala Montañas, 15 de agosto de 2026.*



Figura 47. *Trabajo en subgrupos de la Asamblea.*



Figura 48. *Conversatorio de balance del Plan 2016–2026.*



Figura 49. *Subgrupo de variables externas.*



Figura 50. *Plenaria de la Asamblea.*

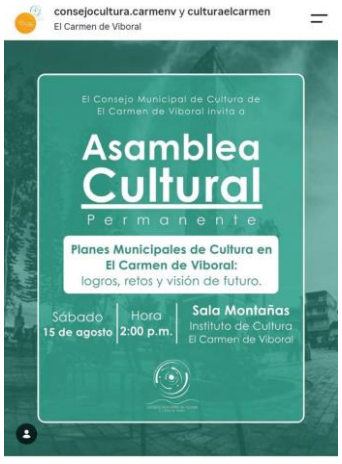


Figura 51. *Pieza de convocatoria de la Asamblea Cultural Permanente.*

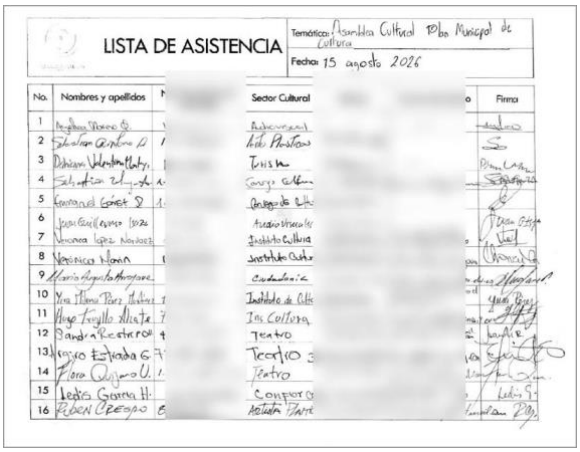

LISTA DE ASISTENCIA

Temática: Asamblea de Cultura

Fecha: 15 de agosto 2026

No.	Nombres y apellidos	Sector Cultural	Firma
1	Hernán Hernández	Música	
2			
3			
4			
5	María Isabel Correa	Gest. Cultural	
6		Gest. Cultural	
7			
8			
9			
10		Música	
11			
12			
13			
14			
15			
16			

Figura 52. *Listado de asistencia de la Asamblea, hoja 1 (datos personales ocultos).*

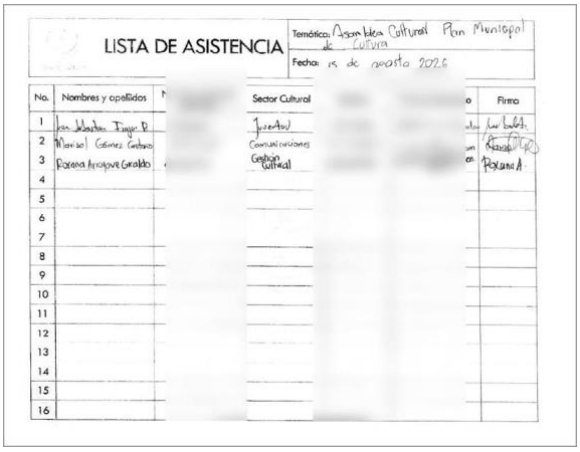

LISTA DE ASISTENCIA

Temática: Asamblea Cultural Plan Municipal de Cultura

Fecha: 15 agosto 2026

No.	Nombres y apellidos	Sector Cultural	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

Figura 53. *Listado de asistencia de la Asamblea, hoja 2 (datos personales ocultos).*


LISTA DE ASISTENCIA

Temática: Asamblea Cultural Plan Municipal de Cultura

Fecha: 15 de agosto 2026

No.	Nombres y apellidos	Sector Cultural	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

Figura 54. *Listado de asistencia de la Asamblea, hoja 3 (datos personales ocultos).*

9.4 Grupo focal 3: Cerámica, Plan Especial de Salvaguardia y Patrimonio (18 de agosto)

Campo	Detalle
Fecha y lugar	18 de agosto de 2026 – Galería del Instituto de Cultura
Objetivo	Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico
Modalidad	Grupo focal con representantes del Plan Especial de Salvaguardia, patrimonio y prácticas artesanales
Asistentes	14 personas + 3 integrantes del equipo consultor

El grupo reconoció como fortalezas el auge de la cerámica y su reconocimiento como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Nación, la existencia del PES, los bienes de interés cultural activos y en uso, la inclusión del patrimonio como sistema en el PBOT, la gestión comunitaria de patrimonios como el agua, y una estética urbana que funciona como museo al aire libre, con fuerte atractivo turístico y comercial.

Entre las debilidades y amenazas se señalaron la desfinanciación del PES, la reducción de la identidad cultural a un solo símbolo, la pérdida de patrimonio inmueble frente al desarrollo urbanístico, la necesidad de reglamentar los sistemas de patrimonio del PBOT y la gestión del turismo como oportunidad de apropiación y no solo como venta.

Ideas fuerza sistematizadas (matriz DOFA)

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Atractivo turístico y comercial de la cerámica y el patrimonio	La cerámica y el patrimonio local tienen un fuerte atractivo turístico y comercial: atraen compradores externos, interesan a los turistas, y cuentan con un mercado amplio y productos diferenciadores, aunque el turismo debe gestionarse como oportunidad de fortalecer el reconocimiento y no solo como venta.	7
Fortaleza	Marco normativo e instrumentos vigentes de gestión patrimonial (PBOT, PES, BIC)	El municipio cuenta con instrumentos vigentes de gestión patrimonial —el PBOT con sistemas de patrimonio y espacios públicos, un PES (incluido uno específico de cerámica), y bienes de interés cultural activos y en uso—, aunque algunos de estos sistemas siguen pendientes de reglamentación.	6
Fortaleza	Conocimientos ancestrales y beneficios emocionales y de conexión de la práctica artesanal	La práctica artesanal se sostiene en conocimientos ancestrales y aporta beneficios intangibles —ayuda emocional, conexión y diversidad— a quienes la ejercen.	4
Debilidad	Débil institucionalidad y gestión pública del patrimonio: instrumentos, presupuesto y regulación insuficientes	La gestión pública del patrimonio es débil en varios frentes a la vez: faltan instrumentos de protección y salvaguardia, hay desinterés de las administraciones, insuficiente presupuesto, normativa inaplicada, comités que validan pero no vigilan, y baja coherencia en la implementación del propio Plan Especial de Salvaguardia (PES).	9

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Debilidad	Bajo conocimiento institucional y social del patrimonio y de sus portadores	Tanto la institucionalidad como la ciudadanía tienen un bajo conocimiento del patrimonio, de sus portadores y de su ciclo de gestión, lo que se traduce en poca investigación, poco reconocimiento social, y hasta en la percepción del patrimonio como un gasto innecesario en lugar de un activo.	8
Debilidad	Limitaciones productivas y comerciales de los talleres artesanales	Los talleres artesanales enfrentan limitaciones estructurales: son pequeños, dependen de materias primas sin proveedores locales, enfrentan monopolios y falta de tecnología, y su comercialización es inequitativa, con pocos compradores locales que no valoran la cerámica carmelita.	7
Oportunidad	Alianzas y apoyo externo (asociaciones, mercados intermunicipales, gobierno, empresa privada)	Existen oportunidades de alianza con asociaciones, mercados de otros municipios, entidades gubernamentales y una empresa privada con apoyo creciente al sector cultural.	4
Oportunidad	Inversión pública y participación ciudadana como palancas de gestión	La inversión pública y la participación ciudadana se identifican como palancas de oportunidad para la gestión del patrimonio y la cultura.	2
Oportunidad	Diversidad cultural e intercambio de saberes de alcance nacional e internacional	La diversidad cultural y los intercambios de saberes y diálogos interculturales de alcance nacional e internacional se ven como una oportunidad de enriquecimiento de la experiencia cultural.	2
Amenaza	El turismo reducido a la venta de productos o a un crecimiento desmedido, sin construir cultura	El turismo se percibe como una amenaza cuando se reduce a la venta de productos o crece de forma desmedida —con llegada masiva de turistas, visitantes y nuevos residentes—, lo que lleva a cuestionar si el turismo realmente equivale a cultura.	5
Amenaza	Insuficiencia y desfinanciamiento presupuestal del sector desde los niveles departamental y nacional	El sector enfrenta poco presupuesto, falta de una red de apoyo municipal, y desfinanciamiento por parte de los gobiernos departamental y nacional.	3
Amenaza	Políticas de desarrollo departamentales y nacionales que no contemplan los modos de vida locales	Las políticas de desarrollo de los niveles departamental y nacional pueden no contemplar los modos de vida de las personas del territorio.	3



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Grupo focal: Plan Especial de Salvaguarda, Patrimonio y Artesanía
18 de agosto de 2026
Lugar: Galería Instituto de Cultura

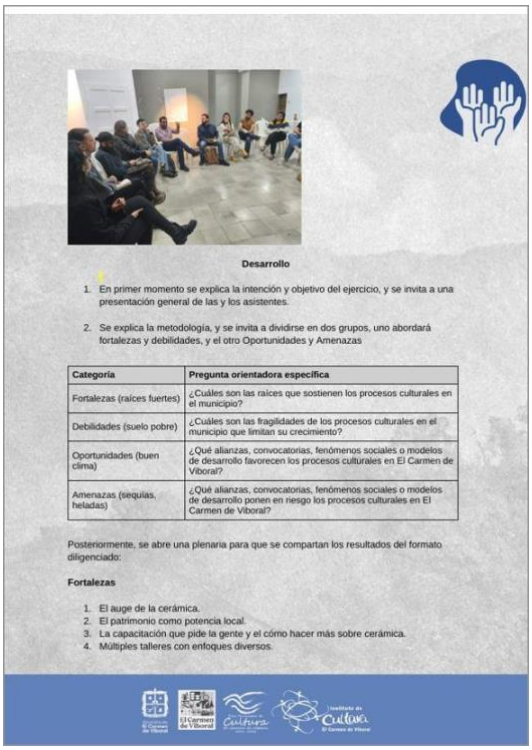
Objetivo: Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal con representantes del Plan Especial de Salvaguarda, Patrimonio y prácticas artesanales

Total asistentes: 14 personas + 3 personas equipo consultor

Sistematización:3. PES, Patrimonio y Artesanía

Figura 55. *Sistematización del grupo focal de PES, Patrimonio y Artesanía, página 1.*



Desarrollo

1. En primer momento se explica la intención y objetivo del ejercicio, y se invita a una presentación general de las y los asistentes.
2. Se explica la metodología, y se invita a dividirse en dos grupos, uno abordará fortalezas y debilidades, y el otro Oportunidades y Amenazas

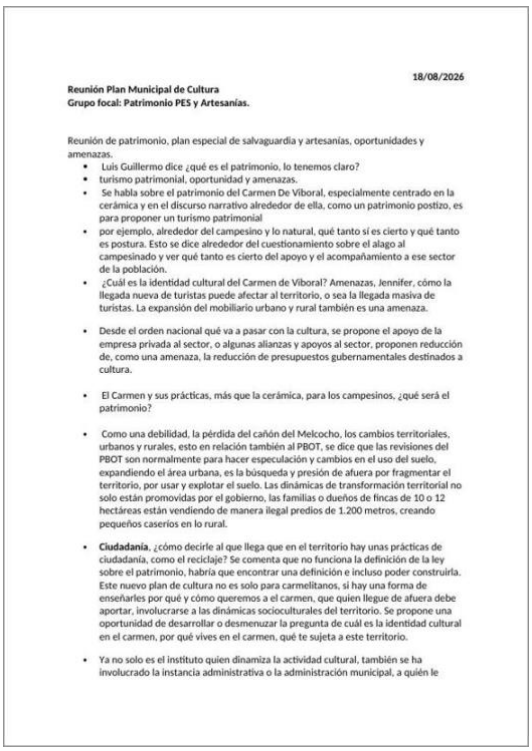
Categoría	Pregunta orientadora específica
Fortalezas (raíces fuertes)	¿Cuáles son las raíces que sostienen los procesos culturales en el municipio?
Debilidades (suelo pobre)	¿Cuáles son las fragilidades de los procesos culturales en el municipio que limitan su crecimiento?
Oportunidades (buen clima)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo favorecen los procesos culturales en El Carmen de Viboral?
Amenazas (sequías, heladas)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo ponen en riesgo los procesos culturales en El Carmen de Viboral?

Posteriormente, se abre una plenaria para que se compartan los resultados del formato diligenciado:

Fortalezas

1. El auge de la cerámica.
2. El patrimonio como potencia local.
3. La capacitación que pide la gente y el cómo hacer más sobre cerámica.
4. Múltiples talleres con enfoques diversos.

Figura 56. *Sistematización del grupo de PES, página 2.*



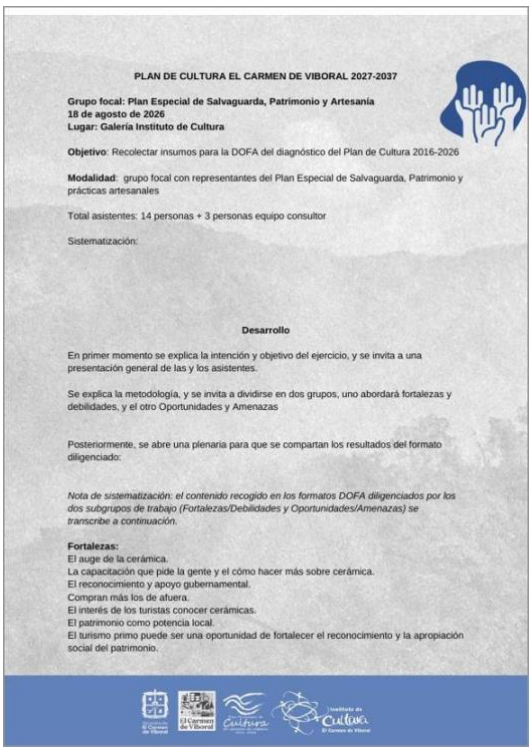
18/08/2026

Reunión Plan Municipal de Cultura
Grupo focal: Patrimonio PES y Artesanías.

Reunión de patrimonio, plan especial de salvaguardia y artesanías, oportunidades y amenazas.

- Luis Guillermo dice ¿qué es el patrimonio, lo tenemos claro?
- turismo patrimonial, oportunidad y amenazas.
- Se habla sobre el patrimonio del Carmen De Viboral, especialmente centrado en la cerámica y en el discurso narrativo alrededor de ella, como un patrimonio postizo, es para proponer un turismo patrimonial
- por ejemplo, alrededor del campesino y lo natural, qué tanto sí es cierto y qué tanto es postura. Esto se dice alrededor del cuestionamiento sobre el alago al campesinado y ver qué tanto es cierto del apoyo y el acompañamiento a ese sector de la población.
- ¿Cuál es la identidad cultural del Carmen de Viboral? Amenazas, Jennifer, cómo la llegada nueva de turistas puede afectar al territorio, o sea la llegada masiva de turistas. La expansión del mobiliario urbano y rural también es una amenaza.
- Desde el orden nacional qué va a pasar con la cultura, se propone el apoyo de la empresa privada al sector, o algunas alianzas y apoyos al sector, proponen reducción de, como una amenaza, la reducción de presupuestos gubernamentales destinados a cultura.
- El Carmen y sus prácticas, más que la cerámica, para los campesinos, ¿qué será el patrimonio?
- Como una debilidad, la pérdida del cañón del Melcocho, los cambios territoriales, urbanos y rurales, esto en relación también al PBOT, se dice que las revisiones del PBOT son normalmente para hacer especulación y cambios en el uso del suelo, expandiendo el área urbana, es la búsqueda y presión de afuera por fragmentar el territorio, por usar y explotar el suelo. Las dinámicas de transformación territorial no solo están promovidas por el gobierno, las familias o dueños de fincas de 10 o 12 hectáreas están vendiendo de manera ilegal predios de 1.200 metros, creando pequeños caseríos en lo rural.
- **Ciudadanía**, ¿cómo decirle al que llega que en el territorio hay unas prácticas de ciudadanía, como el reciclaje? Se comenta que no funciona la definición de la ley sobre el patrimonio, habría que encontrar una definición e incluso poder construirla. Este nuevo plan de cultura no es solo para carmelitanos, sí hay una forma de enseñarles por qué y cómo queremos a el carmen, que quien llegue de afuera debe aportar, involucrarse a las dinámicas socioculturales del territorio. Se propone una oportunidad de desarrollar o desmenuzar la pregunta de cuál es la identidad cultural en el carmen, por qué vives en el carmen, qué te sujeta a este territorio.
- Ya no solo es el instituto quien dinamiza la actividad cultural, también se ha involucrado la instancia administrativa o la administración municipal, a quién le

Figura 57. *Guía específica del encuentro de Patrimonio, PES y Artesanías.*



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Grupo focal: Plan Especial de Salvaguarda, Patrimonio y Artesanía
18 de agosto de 2026
Lugar: Galería Instituto de Cultura

Objetivo: Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal con representantes del Plan Especial de Salvaguarda, Patrimonio y prácticas artesanales

Total asistentes: 14 personas + 3 personas equipo consultor

Sistematización:

Desarrollo

En primer momento se explica la intención y objetivo del ejercicio, y se invita a una presentación general de las y los asistentes.

Se explica la metodología, y se invita a dividirse en dos grupos, uno abordará fortalezas y debilidades, y el otro Oportunidades y Amenazas

Posteriormente, se abre una plenaria para que se compartan los resultados del formato diligenciado:

Nota de sistematización: el contenido recogido en los formatos DOFA diligenciados por los dos subgrupos de trabajo (Fortalezas/Debilidades y Oportunidades/Amenazas) se transcribe a continuación.

Fortalezas:
El auge de la cerámica.
La capacitación que pide la gente y el cómo hacer más sobre cerámica.
El reconocimiento y apoyo gubernamental.
Compran más los de afuera.
El interés de los turistas conocer cerámicas.
El patrimonio como potencia local.
El turismo primo puede ser una oportunidad de fortalecer el reconocimiento y la apropiación social del patrimonio.

Figura 58. *Ficha de sistematización (versión de trabajo).*



Figura 59. *Grupo focal de Cerámica, PES y Patrimonio, 18 de agosto de 2026.*



Figura 60. *Diligenciamiento de la cartelera FODA.*



Figura 61. *Plenaria del grupo de Patrimonio.*



Figura 62. *Subgrupo de trabajo del grupo de Patrimonio.*

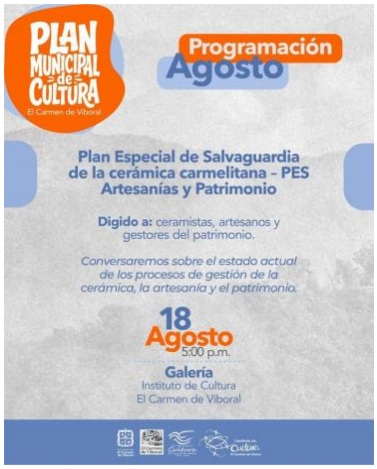
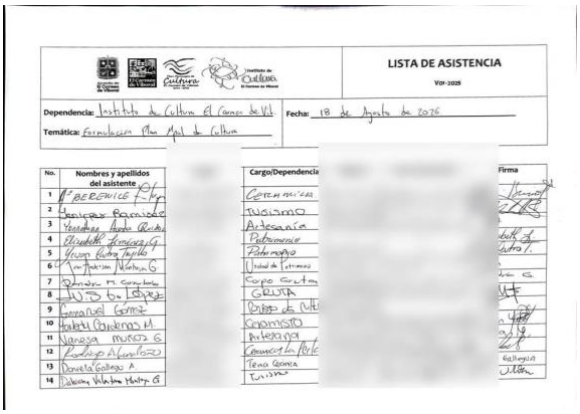


Figura 63. *Pieza de convocatoria del encuentro de PES, Artesanías y Patrimonio.*



LISTA DE ASISTENCIA

Dependencia: Instituto de Cultura El Carmen de Vi
Temática: Formulación Plan Mpal de Cultura
Fecha: 19 de Agosto de 2026

No.	Nombres y apellidos del asistente	Cargo/Dependencia	Firma
1	[illegible]	[illegible]	
2	[illegible]	[illegible]	
3	[illegible]	[illegible]	
4	[illegible]	[illegible]	
5	[illegible]	[illegible]	
6	[illegible]	[illegible]	
7	[illegible]	[illegible]	
8	[illegible]	[illegible]	
9	[illegible]	[illegible]	
10	[illegible]	[illegible]	
11	[illegible]	[illegible]	
12	[illegible]	[illegible]	
13	[illegible]	[illegible]	
14	[illegible]	[illegible]	

Figura 64. *Listado de asistencia del grupo de PES, Patrimonio y Cerámica (datos personales ocultos).*

9.5 Grupo focal 4: Prácticas artísticas y LEO (20 de agosto)

Campo	Detalle
Fecha y lugar	20 de agosto de 2026 – Casa de la Cultura Sixto Arango Gallo (Galería)
Objetivo	Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico
Modalidad	Grupo focal con representantes de prácticas artísticas, bibliotecas, lectura, escritura y oralidad, patrimonio y memoria
Asistentes	15 personas

Se destacaron como fortalezas la variedad de grupos independientes y procesos de autogestión, las salas concertadas, una población consumidora de arte y la inquietud de los jóvenes. Como debilidades se señalaron la infraestructura insuficiente, la precarización de quienes sostienen los procesos («se hace mucho, pero costando»), la poca articulación con el sector educativo, la baja visibilidad de las prácticas LEO y la desarticulación de las salas de biblioteca.

Un hallazgo relevante fue la ausencia de rutas y protocolos visibles de atención a violencias basadas en género en los espacios donde se realizan prácticas artísticas. También se advirtió sobre la fragilidad de los festivales cuando dependen de la voluntad del gobernante de turno, y sobre el riesgo de que la imagen de un municipio «con todo resuelto» en cultura invisibilice las precariedades del sector.

Ideas fuerza sistematizadas (matriz DOFA)

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Diversidad y autonomía del tejido de grupos y artistas independientes	El municipio cuenta con una variedad de grupos y artistas independientes que buscan de forma autónoma sostener sus prácticas mediante procesos de autogestión.	4
Fortaleza	Salas concertadas y espacios privados articulables con lo institucional	Las salas concertadas y otros espacios privados se identifican como una fortaleza con potencial de articulación con la institucionalidad cultural.	2
Fortaleza	Antecedentes patrimoniales (cerámica) como anclaje para nuevos procesos	La actividad patrimonial ya existente, en particular la cerámica, funciona como un buen anclaje para desarrollar nuevos procesos culturales.	1
Debilidad	Infraestructura insuficiente frente a la demanda actual y futura, y falta de espacios de formación	La infraestructura cultural es insuficiente frente a la demanda actual y futura del municipio, incluida la falta de espacios propios para la programación de formación artística.	2
Debilidad	Los artistas ven limitada su autonomía al vincularse con la administración de turno	Los artistas ven limitada su autonomía al trabajar para la administración de turno, incluida la restricción que enfrentan los docentes del Instituto para presentarse a convocatorias, proyectos o plataformas externas.	2
Debilidad	Poca articulación entre las prácticas artísticas y el sector educativo	Pese al interés artístico juvenil, no existe una apuesta formativa real que vincule esas expresiones con el proceso escolar educativo.	2

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Oportunidad	Demanda y capacidad de comercialización de productos artísticos	Existe demanda y capacidad real para comercializar productos artísticos, como la venta de boletería para obras.	1
Oportunidad	Alianzas municipales y con el sector privado	Se identifican oportunidades de alianza tanto dentro del municipio como con el sector privado.	1
Oportunidad	Convocatorias nacionales e internacionales como fuente de recursos	La participación en convocatorias de alcance nacional e internacional se ve como una vía para obtener recursos adicionales.	1
Amenaza	Incertidumbre sobre cómo se percibe y trata la cultura desde el nivel departamental y nacional	Persiste incertidumbre sobre cómo se percibe y tratará la cultura desde las políticas departamentales y las nuevas proyecciones del gobierno nacional, en un contexto de poca claridad sobre la política pública que la enmarca.	3
Amenaza	Escasez de recursos y desarticulación del gremio artístico	La escasez de recursos convive con una desarticulación entre los propios artistas y miembros del gremio artístico.	1
Amenaza	Ausencia de ruta de atención a las violencias basadas en género en espacios de práctica artística	No existe una ruta de atención a las violencias basadas en género dentro de los espacios y clases de práctica artística.	1
Propuesta	Blindar la continuidad de los procesos artísticos, culturales y del apoyo institucional	Se propone blindar la continuidad tanto de los procesos artísticos y culturales como del apoyo institucional que los sostiene.	1



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Prácticas artísticas y LEO (Lectura, Escritura y Oralidad)
20 de agosto de 2026
Lugar: Casa de la Cultura Sixto Arango Gallo

Objetivo: Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal con representantes de prácticas artísticas, bibliotecas, LEO, patrimonio y memoria

Nota: el número de asistentes de este encuentro no quedó registrado en las notas de campo disponibles.

Sistematización: Prácticas artísticas y LEO

Desarrollo

Grupo focal, prácticas artísticas y leo, lectura, escritura y oralidad. El 20 de octubre del 2026. Se realiza ejercicio de matriz DOFA.

Cada invitado con una fotocopia, para posteriormente entrar en discusión y reflexión. Con el esquema árbol de problemas, se van a recoger y aceptar las opiniones y visiones frente al proceso que se consulta.

Fortalezas.

*Los antecedentes que ya existen. Actividad patrimonial, cerámica, se convierte en un buen anclaje para muchas cosas.
*Variedad de grupos independientes.

*Grupos artísticos.
*Mecanismos de participación en lo público para el ciudadano.

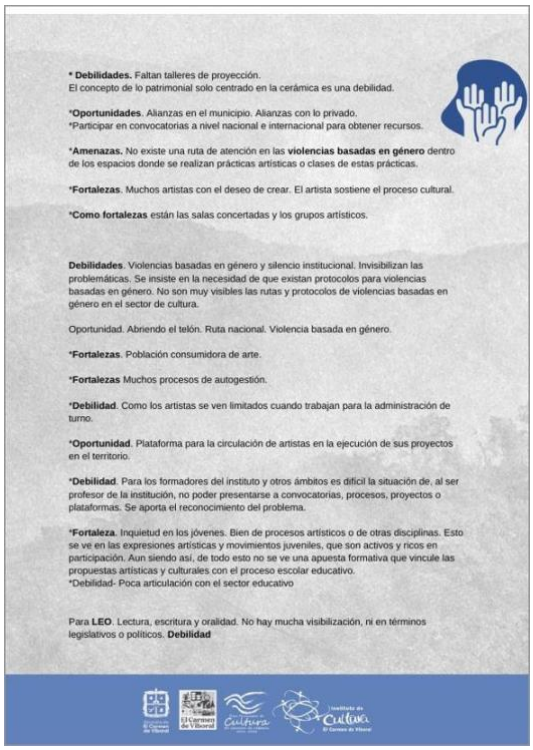
Amenazas.
*Escasez de recursos y desarticulación entre los artistas y miembros del gremio artístico.

*Debilidades. La infraestructura es insuficiente para las actuales demandas del municipio y las que vienen.

***Oportunidades**. Hay demandas y capacidad para vender productos artísticos; como una boleta para una obra.

***Fortalezas**. Búsqueda autónoma por las prácticas artísticas o los diferentes actores de diferentes prácticas artísticas.

***Figura 65.** Sistematización del grupo de Prácticas artísticas y LEO, página 1.*



***Debilidades.** Faltan talleres de proyección.
El concepto de lo patrimonial solo centrado en la cerámica es una debilidad.

***Oportunidades**. Alianzas en el municipio. Alianzas con lo privado.
*Participar en convocatorias a nivel nacional e internacional para obtener recursos.

***Amenazas.** No existe una ruta de atención en las **violencias basadas en género** dentro de los espacios donde se realizan prácticas artísticas o clases de estas prácticas.

***Fortalezas**. Muchos artistas con el deseo de crear. El artista sostiene el proceso cultural.

***Como fortalezas** están las salas concertadas y los grupos artísticos.

Debilidades. Violencias basadas en género y silencio institucional. Invisibilizan las problemáticas. Se insiste en la necesidad de que existan protocolos para violencias basadas en género. No son muy visibles las rutas y protocolos de violencias basadas en género en el sector de cultura.

Oportunidad. Abriendo el telón. Ruta nacional. Violencia basada en género.

***Fortalezas**. Población consumidora de arte.

***Fortalezas** Muchos procesos de autogestión.

***Debilidad**. Como los artistas se ven limitados cuando trabajan para la administración de turno.

***Oportunidad**. Plataforma para la circulación de artistas en la ejecución de sus proyectos en el territorio.

***Debilidad**. Para los formadores del instituto y otros ámbitos es difícil la situación de, al ser profesor de la institución, no poder presentarse a convocatorias, procesos, proyectos o plataformas. Se aporta el reconocimiento del problema.

***Fortaleza**. Inquietud en los jóvenes. Bien de procesos artísticos o de otras disciplinas. Esto se ve en las expresiones artísticas y movimientos juveniles, que son activos y ricos en participación. Aun siendo así, de todo esto no se ve una apuesta formativa que vincule las propuestas artísticas y culturales con el proceso escolar educativo.
*Debilidad- Poca articulación con el sector educativo

Para **LEO**. Lectura, escritura y oralidad. No hay mucha visibilización, ni en términos legislativos o políticos. **Debilidad**

***Figura 66.** Sistematización del grupo de Prácticas artísticas y LEO, página 2.*



20-08-2026

PMCu

Prácticas artísticas y LEO

Grupo focal, prácticas artísticas y leo, lectura, escritura y oralidad. El 20 de octubre del 2026. Se realiza ejercicio de matriz DOFA.

Cada invitado con una fotocopia, para posteriormente entrar en discusión y reflexión. Con el esquema árbol de problemas, se van a recoger y aceptar las opiniones y visiones frente al proceso que se consulta.

- **Fortalezas.**

*Los antecedentes que ya existen. Actividad patrimonial, cerámica, se convierte en un buen anclaje para muchas cosas.
*Variedad de grupos independientes.

*Grupos artísticos.
*Mecanismos de participación en lo público para el ciudadano.

- **Amenazas.**

*Escasez de recursos y desarticulación entre los artistas y miembros del gremio artístico.

*Debilidades. La infraestructura es insuficiente para las actuales demandas del municipio y las que vienen.

***Oportunidades**. Hay demandas y capacidad para vender productos artísticos; como una boleta para una obra.

***Fortalezas**. Búsqueda autónoma por las prácticas artísticas o los diferentes actores de diferentes prácticas artísticas.

***Debilidades.** Faltan talleres de proyección.
El concepto de lo patrimonial solo centrado en la cerámica es una debilidad.

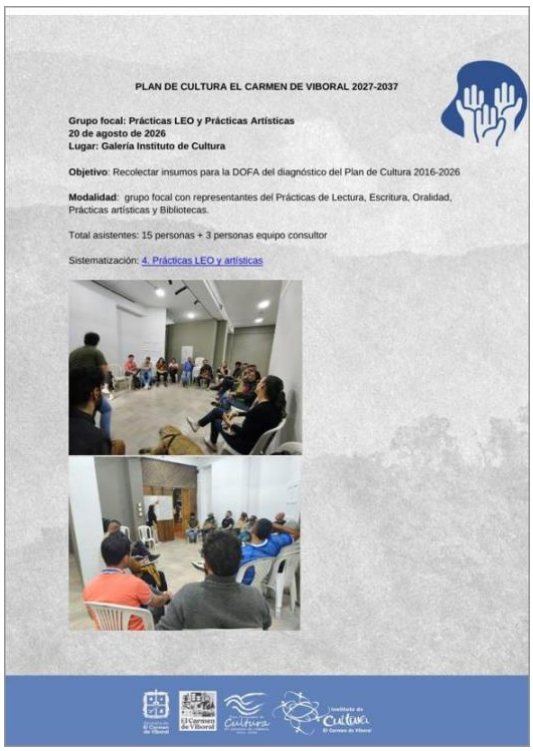
***Oportunidades**. Alianzas en el municipio. Alianzas con lo privado.
*Participar en convocatorias a nivel nacional e internacional para obtener recursos.

***Amenazas.** No existe una ruta de atención en las **violencias basadas en género** dentro de los espacios donde se realizan prácticas artísticas o clases de estas prácticas.

***Fortalezas**. Muchos artistas con el deseo de crear. El artista sostiene el proceso cultural.

***Como fortalezas** están las salas concertadas y los grupos artísticos.

***Figura 67.** Guía específica del encuentro de Prácticas artísticas y LEO.*



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Grupo focal: Prácticas LEO y Prácticas Artísticas
20 de agosto de 2026
Lugar: Galería Instituto de Cultura

Objetivo: Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal con representantes del Prácticas de Lectura, Escritura, Oralidad, Prácticas artísticas y Bibliotecas.

Total asistentes: 15 personas + 3 personas equipo consultor

Sistematización: 4. Prácticas LEO y artísticas

***Figura 68.** Ficha de sistematización con registro fotográfico.*



Figura 69. *Grupo focal de Prácticas artísticas y LEO, 20 de agosto de 2026.*



Figura 70. *Socialización en plenaria.*



Figura 71. *Participantes del grupo de Prácticas artísticas y LEO.*



Figura 72. *Círculo de conversación del encuentro.*

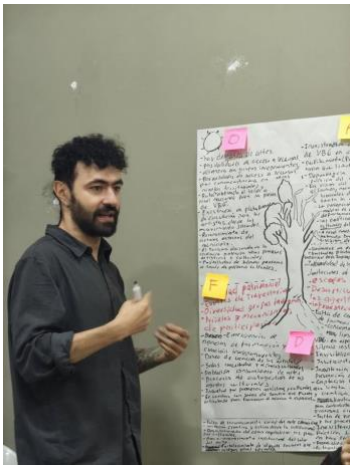


Figura 73. *Presentación de la cartelera del árbol FODA.*



Figura 74. *Momento simbólico de la siembra.*

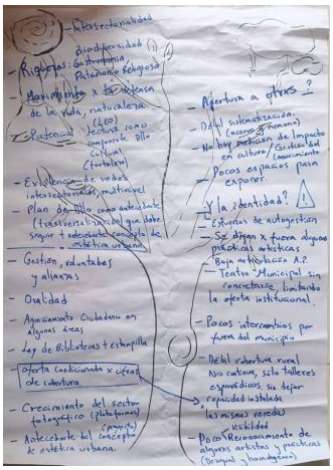


Figura 75. *Cartelera FODA del grupo de Prácticas artísticas (1).*

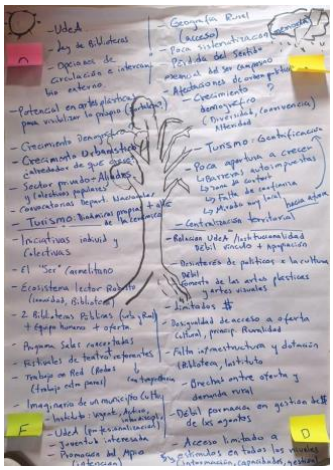


Figura 76. *Cartelera FODA del grupo de Prácticas artísticas (2).*



Figura 77. *Cartelera FODA con el árbol del grupo de Prácticas artísticas.*



Figura 78. *Pieza de convocatoria del encuentro de Prácticas artísticas y LEO.*



Figura 79. *Listado de asistencia, hoja 1 (datos personales ocultos).*

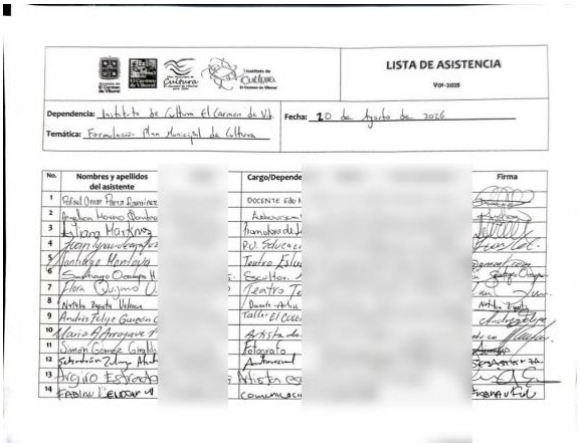


Figura 80. *Listado de asistencia, hoja 2 (datos personales ocultos).*

9.6 Grupo focal 5: Núcleo zonal La Madera (25 de agosto)

Campo	Detalle
Fecha y lugar	25 de agosto de 2026 – Salón comunal, corregimiento de La Madera
Objetivo	Recolectar insumos para el diagnóstico y la formulación, con enfoque en ruralidad
Modalidad	Encuentro con la comunidad de las veredas La Madera, Mazorcal, Las Acacias, La Linda y Vallejuelito
Asistentes	23 personas

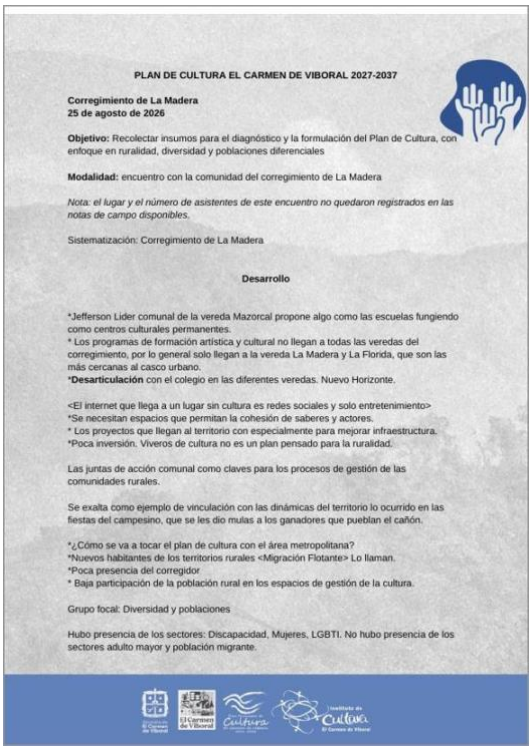
La comunidad señaló que los programas de formación artística y cultural no llegan a todas las veredas del corregimiento, sino principalmente a las más cercanas al casco urbano, y que existe desarticulación con las instituciones educativas. Se propuso que las escuelas funcionen como centros culturales permanentes y se reconoció a las Juntas de Acción Comunal como actores clave para la gestión cultural rural.

Se advirtió sobre la baja participación de la población rural en los espacios de gestión de la cultura, la poca inversión en ruralidad, la llegada de nuevos habitantes («migración flotante») y la pregunta por la relación entre el nuevo plan y el Área Metropolitana. Como ejemplo de vínculo con las dinámicas del territorio se destacó lo ocurrido en las Fiestas del Campesino.

Ideas fuerza sistematizadas (matriz DOFA)

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Las juntas de acción comunal como clave para la gestión de las comunidades rurales	Las juntas de acción comunal se reconocen como el actor clave para la gestión de las comunidades rurales del corregimiento.	1
Fortaleza	Vinculación cultural con las dinámicas del territorio: el caso de las Fiestas del Campesino	Se destaca como buen ejemplo de vinculación con las dinámicas propias del territorio el que las Fiestas del Campesino hayan entregado mulas a los ganadores que habitan el cañón.	1
Debilidad	La inversión que llega al territorio se concentra en infraestructura, dejando de lado otros procesos	La poca inversión que llega al territorio se concentra en el mejoramiento de infraestructura, y programas como Viveros de Cultura no fueron pensados específicamente para la ruralidad.	2
Debilidad	Los programas de formación artística y cultural no llegan a la mayoría de las veredas del corregimiento	Los programas de formación artística y cultural solo llegan, por lo general, a las veredas más cercanas al casco urbano (La Madera y La Florida), dejando por fuera al resto del corregimiento.	1
Debilidad	Desarticulación con el colegio en las diferentes veredas	Existe desarticulación entre los procesos culturales y los colegios de las diferentes veredas, entre ellas Nuevo Horizonte.	1
Amenaza	Incertidumbre sobre cómo el Plan de Cultura abordará una eventual vinculación al Área Metropolitana	Persiste la pregunta sobre cómo abordará el nuevo Plan de Cultura una eventual vinculación del municipio al Área Metropolitana, en línea con la preocupación ya registrada en otros grupos focales.	1

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Propuesta	Las escuelas como centros culturales permanentes	Se propone que las escuelas de las veredas funjan como centros culturales permanentes, aprovechando su infraestructura ya existente.	1
Propuesta	Espacios que permitan la cohesión de saberes y actores del corregimiento	Se identifica la necesidad de espacios que permitan la cohesión de saberes y actores del corregimiento.	1
Hallazgo	La llegada de internet sin oferta cultural se traduce en redes sociales y solo entretenimiento	Se señala que, en ausencia de oferta cultural, la llegada de internet a un territorio se traduce simplemente en redes sociales y entretenimiento, sin aportar a la vida cultural.	1
Hallazgo	La "migración flotante": nuevos habitantes de los territorios rurales	Se identifica el fenómeno de la "migración flotante": nuevos habitantes que llegan a los territorios rurales, un fenómeno aún por caracterizar en su relación con la vida cultural del corregimiento.	1



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Corregimiento de La Madera
25 de agosto de 2026

Objetivo: Recolectar insumos para el diagnóstico y la formulación del Plan de Cultura, con enfoque en ruralidad, diversidad y poblaciones diferenciales

Modalidad: encuentro con la comunidad del corregimiento de La Madera

Nota: el lugar y el número de asistentes de este encuentro no quedaron registrados en las notas de campo disponibles.

Sistematización: Corregimiento de La Madera

Desarrollo

*Jefferson Lider comunal de la vereda Mazorcal propone algo como las escuelas fungiendo como centros culturales permanentes.
* Los programas de formación artística y cultural no llegan a todas las veredas del corregimiento, por lo general solo llegan a la vereda La Madera y La Florida, que son las más cercanas al casco urbano.
*Desarticulación con el colegio en las diferentes veredas. Nuevo Horizonte.

<El internet que llega a un lugar sin cultura es redes sociales y solo entretenimiento>
*Se necesitan espacios que permitan la cohesión de saberes y actores.
* Los proyectos que llegan al territorio con especialmente para mejorar infraestructura.
*Poca inversión. Viveros de cultura no es un plan pensado para la ruralidad.

Las juntas de acción comunal como claves para los procesos de gestión de las comunidades rurales.

Se exalta como ejemplo de vinculación con las dinámicas del territorio lo ocurrido en las fiestas del campesino, que se les dio mulas a los ganadores que pueblan el cañón.

*¿Cómo se va a tocar el plan de cultura con el área metropolitana?
*Nuevos habitantes de los territorios rurales <Migración Flotante> Lo llaman.
*Poca presencia del corregidor
* Baja participación de la población rural en los espacios de gestión de la cultura.

Grupo focal: Diversidad y poblaciones

Hubo presencia de los sectores: Discapacidad, Mujeres, LGBTI. No hubo presencia de los sectores adulto mayor y población migrante.

Figura 81. *Sistematización del corregimiento de La Madera, página 1.*



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Grupo focal: Corregimiento La Madera
25 de agosto de 2026
Lugar: Caseta Comunal La Madera

Objetivo: Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal con representantes de la JAL, la JAC y comunidad en general

Total asistentes: 24 personas + 4 personas equipo consultor
Nota: Algunas personas del grupo de discapacidad no firmaron.

Sistematización: 5. La Madera

Desarrollo

1. En primer momento se explica la intención y objetivo del ejercicio, y se invita a una presentación general de las y los asistentes.
2. Para la presentación cada persona pone un puñado de tierra a la planta. Se invita a sembrar la planta como acto simbólico poniendo allí un elemento o característica de ser carmelitano. Aparecen:
   - Trabajo unido
   - Agricultura
   - Trabajo organizativo
   - Orgullo
   - Emprendedores
   - Campesinos
   - Gente echada para adelante
   - Pujanza

Figura 82. *Ficha de sistematización del grupo focal La Madera.*

PMCu 25/08/2026

Corregimiento de La Madera

*Jefferson Lider comunal de la vereda Mazorcal propone algo como las escuelas fungiendo como centros culturales permanentes.

* Los programas de formación artística y cultural no llegan a todas las veredas del corregimiento, por lo general solo llegan a la vereda La Madera y La Florida, que son las más cercanas al casco urbano.

***Desarticulación** con el colegio en las diferentes veredas. Nuevo Horizonte.

- <El internet que llega a un lugar sin cultura es redes sociales y solo entretenimiento>

*Se necesitan espacios que permitan la cohesión de saberes y actores.

* Los proyectos que llegan al territorio con especialmente para mejorar infraestructura.

*Poca inversión. Viveros de cultura no es un plan pensado para la ruralidad.

- Las juntas de acción comunal como claves para los procesos de gestión de las comunidades rurales.

- Se exalta como ejemplo de vinculación con las dinámicas del territorio lo ocurrido en las fiestas del campesino, que se les dio mulas a los ganadores que pueblan el cañón.

*¿Cómo se va a tocar el plan de cultura con el área metropolitana?

*Nuevos habitantes de los territorios rurales <Migración Flotante> Lo llaman.

*Poca presencia del corregidor

* Baja participación de la población rural en los espacios de gestión de la cultura.

Figura 83. *Guía específica del encuentro rural de La Madera.*

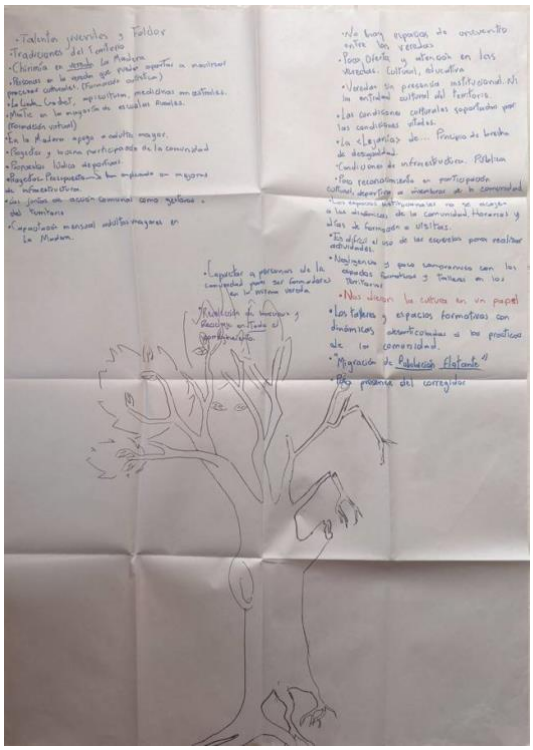


Figura 84. *Cartelera FODA elaborada por la comunidad de La Madera.*



Figura 85. *Grupo focal en el corregimiento de La Madera, 25 de agosto de 2026.*



Figura 86. *Participantes del núcleo zonal La Madera.*



Figura 87. *Equipo consultor en el encuentro de La Madera.*



Figura 88. *Panorámica del encuentro en el salón comunal.*



Figura 89. *Comunidad de las veredas del corregimiento.*



Figura 90. *Pieza de convocatoria «Población rural: La Madera».*

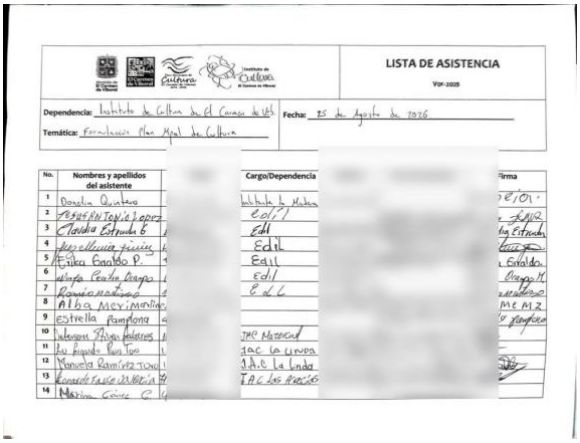


Figura 91. *Listado de asistencia de La Madera, hoja 1 (datos personales ocultos).*



Figura 92. *Listado de asistencia de La Madera, hoja 2 (datos personales ocultos).*

9.7 Grupo focal 6: Diversidades y poblaciones diferenciales (26 de agosto)

Campo	Detalle
Fecha y lugar	26 de agosto de 2026 – Sala Montañas, Instituto de Cultura
Objetivo	Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico
Modalidad	Grupo focal con representantes de grupos o procesos diversos y con enfoque diferencial: mujeres, LGBTIQ+, discapacidad, migrantes
Asistentes	9 personas + 2 integrantes del equipo consultor

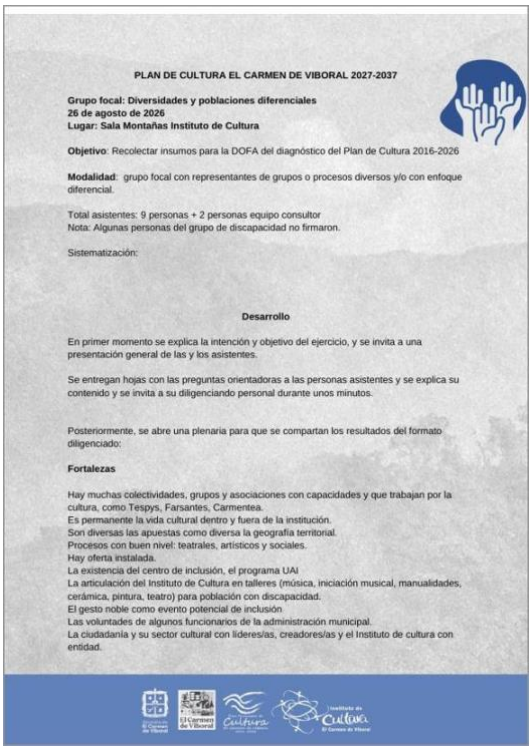
El grupo reconoció como fortalezas la diversidad de colectividades culturales (Tespys, Farsantes, Carmentea), la existencia del Centro de Inclusión y del programa UAI, la articulación del Instituto en talleres para población con discapacidad, el Festival del Gesto Noble como evento potencial de inclusión y las tradiciones artísticas desde lo queer.

Entre las debilidades se señalaron un recurso humano escaso y poco formado en atención a población con discapacidad, una infraestructura inaccesible, una oferta discontinua y poco innovadora, la ausencia de convocatorias con enfoque de diversidades sexuales, la limitación de las conversaciones sobre diversidad a una semana al año con mirada asistencialista, y un enfoque poblacional que no se concreta en la realidad. También se advirtió sobre la desarticulación entre lo urbano y lo rural y sobre una oferta que no llega a cuidadoras, madres y jóvenes.

Ideas fuerza sistematizadas (matriz DOFA)

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Diversidad y capacidad del tejido asociativo cultural	El municipio cuenta con múltiples colectividades, grupos y asociaciones (como Téspis, Farsantes o Carmentea) con capacidad, buen nivel y oferta instalada, en una geografía tan diversa como sus apuestas culturales.	4
Fortaleza	Oferta institucional para población con discapacidad	Existen espacios y programas concretos de inclusión para población con discapacidad: el centro de inclusión (programa UAI), talleres articulados con el Instituto de Cultura, y el Gesto Noble como evento con potencial de inclusión.	3
Fortaleza	Voluntad institucional y apropiación ciudadana de la oferta cultural	Hay voluntad de algunos funcionarios municipales, y la ciudadanía y su sector cultural muestran un buen nivel de apropiación de la oferta cultural y de la identidad local.	3
Debilidad	Atención a discapacidad: recurso humano insuficiente, oferta discontinua e infraestructura inaccesible	La atención a la población con discapacidad enfrenta recurso humano escaso y poco formado, una oferta discontinua y con cupos limitados, infraestructura inaccesible, y débil inclusión laboral y de emprendimientos.	8
Debilidad	Enfoque diferencial no concretado: relacionamiento institucional pobre con grupos poblacionales	El enfoque poblacional y diferencial no se concreta en la práctica: el relacionamiento del Instituto con los grupos poblacionales es pobre, no participa en los comités relacionados, faltan convocatorias con enfoque de diversidades sexuales, y los espacios de conversación sobre diversidades se han limitado a la semana de la diversidad con una mirada asistencialista.	7

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Debilidad	Débil cobertura territorial y poblacional de la oferta cultural	La oferta cultural tiene una cobertura débil: la ruralidad está rezagada, muchas veredas quedan por fuera, y públicos como cuidadoras, mujeres, madres o jóvenes no relacionados con la cultura no son alcanzados, en parte porque la lógica de eficiencia con la que se diseña la oferta termina perjudicando a las poblaciones dispersas o diferenciales.	5
Oportunidad	Espacios existentes de cuidado y bienestar para poblaciones diferenciales	Espacios como la Casa Floreser y las redes comunitarias de apoyo ante la violencia ya acercan a poblaciones diferenciales a la cultura, el bienestar y la resiliencia colectiva.	3
Oportunidad	Potencial creativo y talento de las poblaciones diversas	Las poblaciones diversas cuentan con un potencial creativo, talento y emprendimientos avanzados que pueden reconocerse y potenciarse desde la resistencia y la sobrevivencia.	2
Oportunidad	Formación con enfoque productivo, inclusión laboral y trabajo intersectorial	Hay oportunidad de articular procesos formativos orientados a la generación de capacidades productivas, la inclusión laboral, y de incorporar enfoques transversales, diferenciales e intersectoriales.	2
Amenaza	Retroceso de derechos por gobiernos y políticas con agendas anti-derechos	El posicionamiento de gobiernos y grupos con agendas anti-derechos —incluidos grupos religiosos con poder político— a distintos niveles, junto con políticas diferenciales que no incluyen la cultura como componente de desarrollo poblacional, amenaza los avances logrados.	4
Amenaza	La cultura sin abordaje del patriarcado y persistencia de violencias basadas en género	Lo cultural no aborda el patriarcado como un asunto a transformar, y la cultura local sigue ligada a violencias basadas en género, feminicidios e incesto.	2
Amenaza	Gentrificación y turismo no planeado que desplaza a la población local	La gentrificación y el turismo no planeado van desplazando a la población local.	1
Propuesta	Mirar y acoger en la cultura local las tradiciones propias de las culturas LGBTI	Se propone que la cultura local mire y acoja explícitamente las tradiciones propias de las culturas LGBTI.	1



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Grupo focal: Diversidades y poblaciones diferenciales
26 de agosto de 2026
Lugar: Sala Montañas Instituto de Cultura

Objetivo: Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal con representantes de grupos o procesos diversos y/o con enfoque diferencial.

Total asistentes: 9 personas + 2 personas equipo consultor
Nota: Algunas personas del grupo de discapacidad no firmaron.

Sistematización:

Desarrollo

En primer momento se explica la intención y objetivo del ejercicio, y se invita a una presentación general de las y los asistentes.

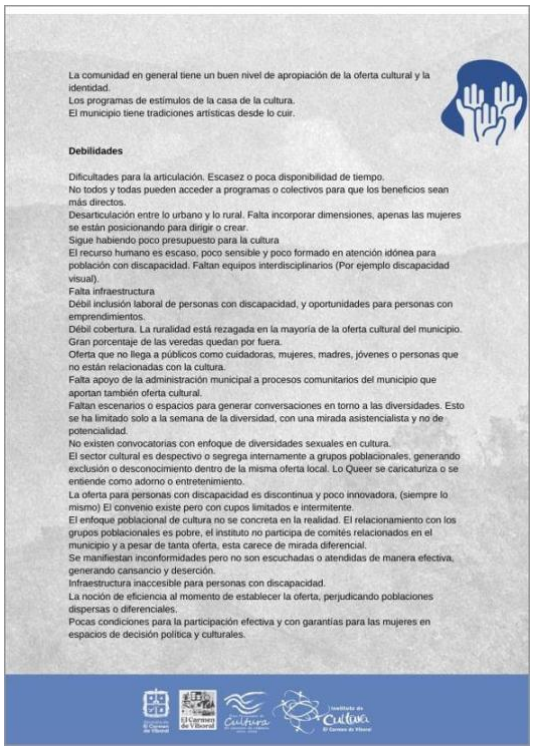
Se entregan hojas con las preguntas orientadoras a las personas asistentes y se explica su contenido y se invita a su diligenciando personal durante unos minutos.

Posteriormente, se abre una plenaria para que se compartan los resultados del formato diligenciado:

Fortalezas

Hay muchas colectividades, grupos y asociaciones con capacidades y que trabajan por la cultura, como Tespys, Farsantes, Carmentea.
Es permanente la vida cultural dentro y fuera de la institución.
Son diversas las apuestas como diversa la geografía territorial.
Procesos con buen nivel: teatrales, artísticos y sociales.
Hay oferta instalada.
La existencia del centro de inclusión, el programa UAI
La articulación del Instituto de Cultura en talleres (música, iniciación musical, manualidades, cerámica, pintura, teatro) para población con discapacidad.
El gesto noble como evento potencial de inclusión
Las voluntades de algunos funcionarios de la administración municipal.
La ciudadanía y su sector cultural con líderes/as, creadores/as y el Instituto de cultura con entidad.

Figura 93. *Sistematización del grupo de Diversidades y poblaciones, página 1.*

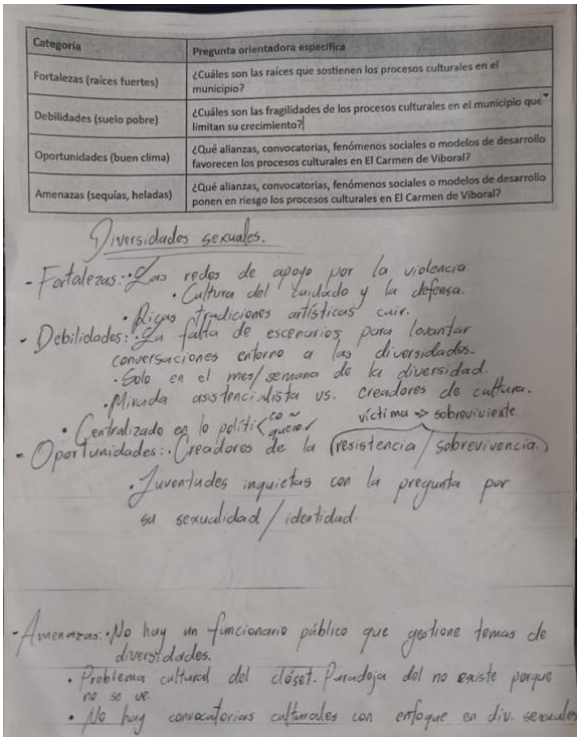


La comunidad en general tiene un buen nivel de apropiación de la oferta cultural y la identidad.
Los programas de estímulos de la casa de la cultura.
El municipio tiene tradiciones artísticas desde lo cuir.

Debilidades

Dificultades para la articulación. Escasez o poca disponibilidad de tiempo.
No todos y todas pueden acceder a programas o colectivos para que los beneficios sean más directos.
Desarticulación entre lo urbano y lo rural. Falta incorporar dimensiones, apenas las mujeres se están posicionando para dirigir o crear.
Sigue habiendo poco presupuesto para la cultura
El recurso humano es escaso, poco sensible y poco formado en atención idónea para población con discapacidad. Faltan equipos interdisciplinarios (Por ejemplo discapacidad visual).
Falta infraestructura
Débil inclusión laboral de personas con discapacidad, y oportunidades para personas con emprendimientos.
Débil cobertura. La ruralidad está rezagada en la mayoría de la oferta cultural del municipio.
Gran porcentaje de las veredas quedan por fuera.
Oferta que no llega a públicos como cuidadoras, mujeres, madres, jóvenes o personas que no están relacionadas con la cultura.
Falta apoyo de la administración municipal a procesos comunitarios del municipio que aportan también oferta cultural.
Faltan escenarios o espacios para generar conversaciones en torno a las diversidades. Esto se ha limitado solo a la semana de la diversidad, con una mirada asistencialista y no de potencialidad.
No existen convocatorias con enfoque de diversidades sexuales en cultura.
El sector cultural es despectivo o segrega internamente a grupos poblacionales, generando exclusión o desconocimiento dentro de la misma oferta local. Lo Queer se caricaturiza o se entiende como adorno o entretenimiento.
La oferta para personas con discapacidad es discontinua y poco innovadora, (siempre lo mismo) El convenio existe pero con cupos limitados e intermitente.
El enfoque poblacional de cultura no se concreta en la realidad. El relacionamiento con los grupos poblacionales es pobre, el instituto no participa de comités relacionados en el municipio y a pesar de tanta oferta, esta carece de mirada diferencial.
Se manifiestan inconformidades pero no son escuchadas o atendidas de manera efectiva, generando cansancio y deserción.
Infraestructura inaccesible para personas con discapacidad.
La noción de eficiencia al momento de establecer la oferta, perjudicando poblaciones dispersas o diferenciales.
Pocas condiciones para la participación efectiva y con garantías para las mujeres en espacios de decisión política y culturales.

Figura 94. *Sistematización del grupo de Diversidades, página 2.*

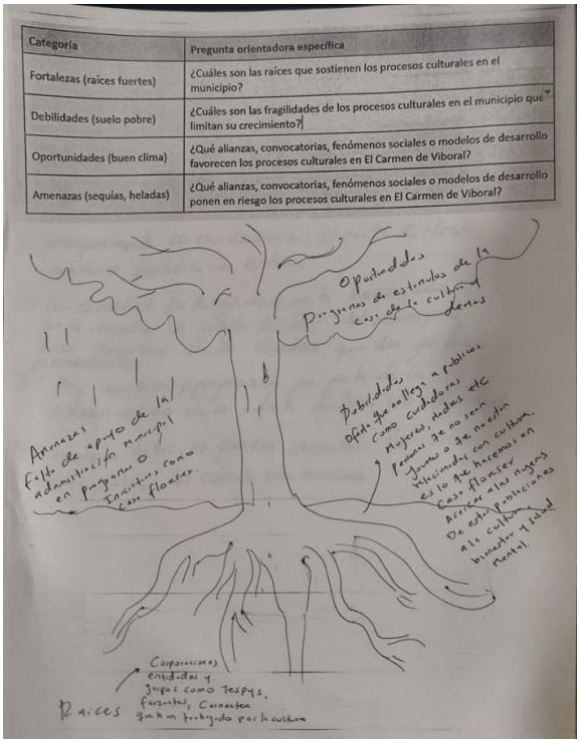


Categoría	Pregunta orientadora específica
Fortalezas (raíces fuertes)	¿Cuáles son las raíces que sostienen los procesos culturales en el municipio?
Debilidades (suelo pobre)	¿Cuáles son las fragilidades de los procesos culturales en el municipio que limitan su crecimiento?
Oportunidades (buen clima)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo favorecen los procesos culturales en El Carmen de Viboral?
Amenazas (sequías, heladas)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo ponen en riesgo los procesos culturales en El Carmen de Viboral?

Diversidades sexuales.
- Fortalezas: Las redes de apoyo por la violencia
  • Cultura del cuidado y la defensa.
  • Ricas tradiciones artísticas cuir.
- Debilidades: La falta de escenarios para levantar conversaciones entorno a las diversidades.
  • Solo en el mes/semana de la diversidad.
  • Mirada asistencialista vs. Creadores de cultura.
  • Centralizado en lo político (queer) (víctima → sobrevivientes)
- Oportunidades: Creadores de la (resistencia/sobrevivencia)
  • Juventudes inquietas con la pregunta por su sexualidad/identidad

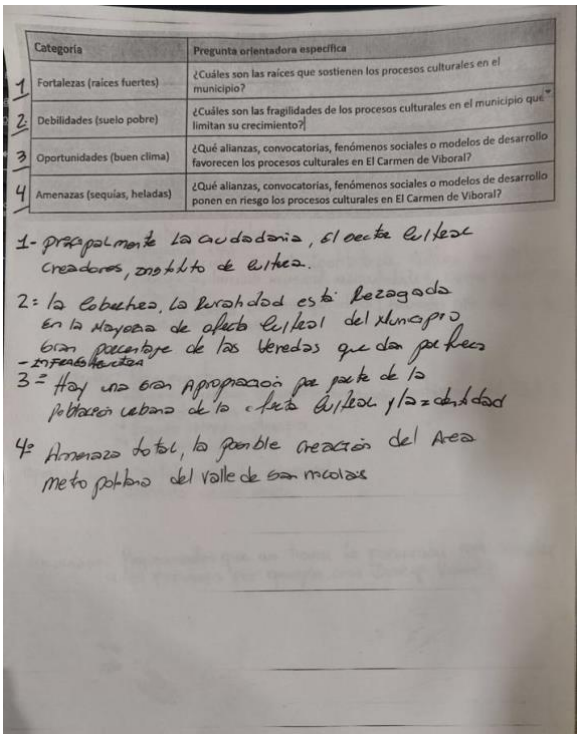
- Amenazas: • No hay un funcionario público que gestione temas de diversidades.
  • Problema cultural del clóset. Paradoja del no existe porque no se ve.
  • No hay convocatorias culturales con enfoque en div. sexuales

Figura 95. *Formato FODA diligenciado por una participante.*



Categoría	Pregunta orientadora específica
Fortalezas (raíces fuertes)	¿Cuáles son las raíces que sostienen los procesos culturales en el municipio?
Debilidades (suelo pobre)	¿Cuáles son las fragilidades de los procesos culturales en el municipio que limitan su crecimiento?
Oportunidades (buen clima)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo favorecen los procesos culturales en El Carmen de Viboral?
Amenazas (sequías, heladas)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo ponen en riesgo los procesos culturales en El Carmen de Viboral?

Oportunidades
Programas de estímulos de la casa de la cultura y demás
Debilidades
Oferta que no llega a públicos como cuidadoras, mujeres, madres etc
Amenazas
Falta de apoyo de la administración municipal en programas o iniciativas como las flores.
Raíces
Corporaciones, entidades y juegos como Tespys, Farsantes, Carmentea
Generan mas trabajo para la cultura
Hacen que las mujeres salgan de sus casas
Generan redes
Apoyo
Se reconozcan con cultura
Se hacen en la cultura
Se hacen en la cultura
Se hacen en la



	Categoría	Pregunta orientadora específica
1	Fortalezas (raíces fuertes)	¿Cuáles son las raíces que sostienen los procesos culturales en el municipio?
2	Debilidades (suelo pobre)	¿Cuáles son las fragilidades de los procesos culturales en el municipio que limitan su crecimiento?
3	Oportunidades (buen clima)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo favorecen los procesos culturales en El Carmen de Viboral?
4	Amenazas (sequías, heladas)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo ponen en riesgo los procesos culturales en El Carmen de Viboral?

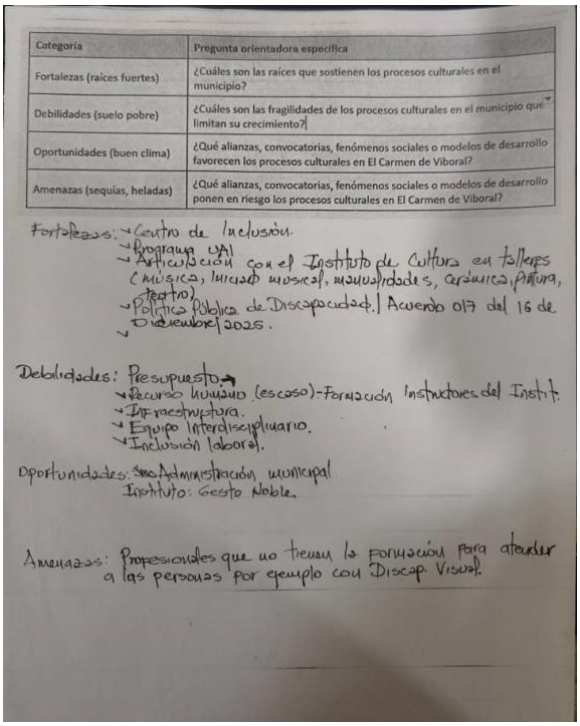
1- principalmente la ciudadanía, el sector cultural creadores, consumo de cultura.

2= la cobertura, la ruralidad está rezagada en la mayoría de oferta cultural del municipio gran porcentaje de las veredas que dan parches - infraestructura

3= Hay una gran apropiación por parte de la población urbana de la oferta cultural y la ruralidad

4= Amenaza total, la posible creación del Area metropolitana del valle de San Nicolás

Figura 97. *Formato FODA diligenciado (3).*



	Categoría	Pregunta orientadora específica
	Fortalezas (raíces fuertes)	¿Cuáles son las raíces que sostienen los procesos culturales en el municipio?
	Debilidades (suelo pobre)	¿Cuáles son las fragilidades de los procesos culturales en el municipio que limitan su crecimiento?
	Oportunidades (buen clima)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo favorecen los procesos culturales en El Carmen de Viboral?
	Amenazas (sequías, heladas)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo ponen en riesgo los procesos culturales en El Carmen de Viboral?

Fortalezas: Centro de Inclusión. Programa UAI. Articulación con el Instituto de Cultura en talleres (música, lúdicas musical, manualidades, cerámica, pintura, teatro). Política Pública de Discapacidad. | Acuerdo 017 del 16 de Diciembre 2025.

Debilidades: Presupuesto. Recurso humano (escaso) - Formación instructores del Instit. Infraestructura. Equipo interdisciplinario. Inclusión laboral.

Oportunidades: Administración municipal. Instituto: Gesto Noble.

Amenazas: Profesionales que no tienen la formación para atender a las personas por ejemplo con Discap. Visual.

Figura 98. *Formato FODA diligenciado (4).*



Figura 99. *Grupo focal de Diversidades y poblaciones, 26 de agosto de 2026.*



Figura 100. *Participantes del grupo de Diversidades.*



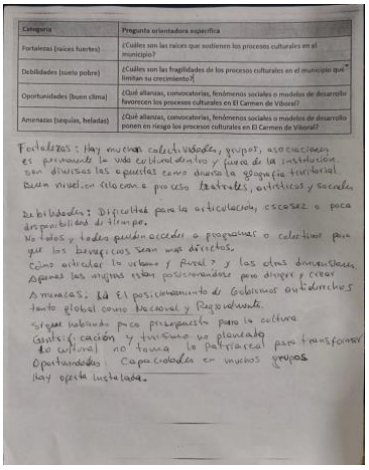
Figura 101. *Momento simbólico de la siembra en el grupo de Diversidades.*



Figura 102. *Cierre del encuentro de Diversidades.*



Figura 103. *Pieza de convocatoria «Diversidad y grupos poblacionales diferenciales».*



Categoría	Pregunta orientadora específica
Fortalezas (raíces fuertes)	¿Cuáles son las raíces que sostienen los procesos culturales en el municipio?
Debilidades (suelo pobre)	¿Cuáles son las fragilidades de los procesos culturales en el municipio que limitan su crecimiento?
Oportunidades (buen clima)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo favorecen los procesos culturales en El Carmen de Viboral?
Amenazas (sequías, heladas)	¿Qué alianzas, convocatorias, fenómenos sociales o modelos de desarrollo ponen en riesgo los procesos culturales en El Carmen de Viboral?

Fortalezas: Hay muchas colectividades, grupos, asociaciones
es permanente la vida cultural dentro y fuera de la institución.
son diversas las equipos como diversa la geografía territorial
Buena visibilidad con el proceso teatrales, artísticos y sociales

Debilidades: Dificultad para la articulación, escasez o poca
disponibilidad de tiempo.
No todos y todas pueden acceder a programas o colectivos por
que los beneficios sean más directos.
Cómo articular lo urbano y rural? y las otras dimensiones
Aparecen las mismas estas posicionadores para dirigir y crear

Amenazas: La El posicionamiento de Gobiernos autoritarios
tanto global como nacional y Regionalmente.
Siguen habiendo poco presupuesto para la cultura
Gentrificación y turismo no planeado
lo cultural no toma la patriarcal para transformar
Oportunidades: Capacidades en muchos grupos.
Hay oferta instalada.

Figura 104. *Formato FODA diligenciado (5).*



LISTA DE ASISTENCIA

VOF-2025

Dependencia: Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral

Fecha: 26 de Agosto de 2026

Temática: Formulación Plan Mpal de Cultura

No.	Nombres y apellidos del asistente	Cargo/Dependencia	Firma
1	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4	[illegible]	[illegible]	[illegible]
5	[illegible]	[illegible]	[illegible]
6	[illegible]	[illegible]	[illegible]
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

Figura 105. *Listado de asistencia del grupo de Diversidades (datos personales ocultos).*

9.8 Grupo focal 7: Institucionalidad pública – Instituto de Cultura (2 de septiembre)

Campo	Detalle
Fecha y lugar	2 de septiembre de 2026 – Biblioteca del Instituto de Cultura
Objetivo	Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico desde la perspectiva institucional
Modalidad	Grupo focal con el equipo de trabajo (planta y contratistas) del Instituto, en tres subgrupos: estratégico, misional y organizacional
Asistentes	29 personas

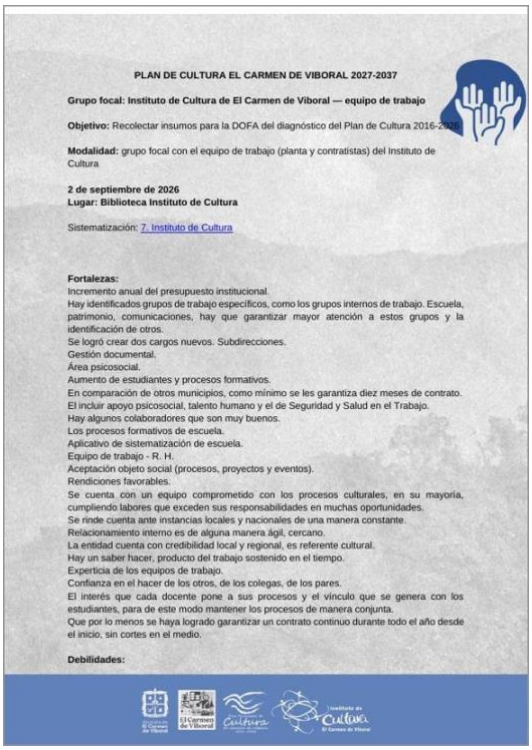
El equipo del Instituto identificó como fortalezas el incremento anual del presupuesto institucional, la creación de dos subdirecciones, los avances en gestión documental, el área psicosocial y de seguridad y salud en el trabajo, el aumento de estudiantes de la Escuela de Artes, la credibilidad local y regional de la entidad y un equipo comprometido que con frecuencia excede sus responsabilidades.

El grupo misional señaló como debilidades la falta de cobertura total y de dotación para llegar al territorio, la infraestructura que no crece y los espacios ocupados por procesos ajenos a la cultura, la sobrecarga de trabajo, los sistemas de información sin trazabilidad y la falta de evaluación del aprendizaje. Se planteó la necesidad de una reestructuración de la entidad y de un plan de cultura aterrizado a la realidad presupuestal del Instituto.

Ideas fuerza sistematizadas (matriz DOFA)

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Equipo de trabajo calificado, comprometido y cooperativo	El Instituto cuenta con un equipo de trabajo calificado, con experticia, trayectoria, disposición, compromiso y sentido de pertenencia, que confía en sí mismo y mantiene una relación cooperativa y de buena calidad humana — al punto de que el propio equipo señaló, con humor crítico, que "el Instituto tiene un equipo de trabajo que no merece".	3
Fortaleza	Incorporación de nuevos procesos de apoyo al equipo (gestión documental, SST, psicosocial)	El equipo de trabajo se ha fortalecido con la incorporación de procesos de apoyo como gestión documental, seguridad y salud en el trabajo, y acompañamiento psicosocial.	1
Fortaleza	Contrato continuo para los docentes desde 2020: mayor estabilidad laboral	Desde 2020, los docentes cuentan con contrato continuo, superando la práctica anterior de contratos fragmentados de cuatro meses con interrupciones, lo que ha dado mayor continuidad y estabilidad laboral.	1

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Debilidad	El modelo de contratación por prestación de servicios como limitante estructural	El modelo de contratación por prestación de servicios se identifica como una limitante estructural transversal: dificulta la construcción de una estructura organizativa sólida y la articulación entre dependencias, no permite exigir vinculación real aunque sí se exige presencialidad, implica una escala salarial inferior a la de otros contratistas municipales, carece de un plan de beneficios e incentivos, obliga a los contratistas a poner sus propios recursos, limita el seguimiento y las medidas correctivas, no incluye una inducción adecuada, y en ocasiones los lleva a asumir responsabilidades —como la firma de acuerdos— que exceden sus competencias.	15
Debilidad	Centralismo en la toma de decisiones presupuestales y falta de planeación estratégica basada en necesidades	La toma de decisiones presupuestales es muy centralista, con poca incidencia del equipo de trabajo y sujeta a las prioridades del director de turno; los líderes de proceso no tienen autonomía real ni conocen el presupuesto disponible para sus áreas, y la proyección presupuestal se hace de forma porcentual (según el IPC) sin análisis real de necesidades, evidenciando falta de planeación estratégica. Se considera que el plan de acción debería construirse con todo el equipo.	7
Debilidad	Dependencia financiera de la administración municipal y sujeción a la voluntad política de turno	El Instituto depende financieramente de la administración municipal y de la voluntad política de cada mandatario, sin ingresos fijos o asegurados, lo que pone en riesgo su sostenibilidad; a la vez se percibe una desarticulación frente a la administración, y en algunos años las cifras de presupuesto ejecutado se han visto infladas por recursos no orientados realmente a los procesos del Instituto.	6



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Grupo focal: Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — equipo de trabajo

Objetivo: Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal con el equipo de trabajo (planta y contratistas) del Instituto de Cultura

2 de septiembre de 2026
Lugar: Biblioteca Instituto de Cultura

Sistematización: 7. Instituto de Cultura

Fortalezas:
Incremento anual del presupuesto institucional.
Hay identificados grupos de trabajo específicos, como los grupos internos de trabajo. Escuela, patrimonio, comunicaciones, hay que garantizar mayor atención a estos grupos y la identificación de otros.
Se logró crear dos cargos nuevos. Subdirecciones.
Gestión documental.
Área psicosocial.
Aumento de estudiantes y procesos formativos.
En comparación de otros municipios, como mínimo se les garantiza diez meses de contrato.
El incluir apoyo psicosocial, talento humano y el de Seguridad y Salud en el Trabajo.
Hay algunos colaboradores que son muy buenos.
Los procesos formativos de escuela.
Aplicativo de sistematización de escuela.
Equipo de trabajo - R. H.
Aceptación objeto social (procesos, proyectos y eventos).
Rendiciones favorables.
Se cuenta con un equipo comprometido con los procesos culturales, en su mayoría, cumpliendo labores que exceden sus responsabilidades en muchas oportunidades.
Se rinde cuenta ante instancias locales y nacionales de una manera constante.
Relacionamiento interno es de alguna manera ágil, cercano.
La entidad cuenta con credibilidad local y regional, es referente cultural.
Hay un saber hacer, producto del trabajo sostenido en el tiempo.
Experticia de los equipos de trabajo.
Confianza en el hacer de los otros, de los colegas, de los pares.
El interés que cada docente pone a sus procesos y el vínculo que se genera con los estudiantes, para de este modo mantener los procesos de manera conjunta.
Que por lo menos se haya logrado garantizar un contrato continuo durante todo el año desde el inicio, sin cortes en el medio.

Debilidades:

Figura 106. *Sistematización del grupo organizacional del Instituto, página 1.*



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Grupo focal: Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — equipo de trabajo

Objetivo: Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal con el equipo de trabajo (planta y contratistas) del Instituto de Cultura

2 de septiembre de 2026
Lugar: Biblioteca Instituto de Cultura

Sistematización: 7. Instituto de Cultura

Grupo: Misional

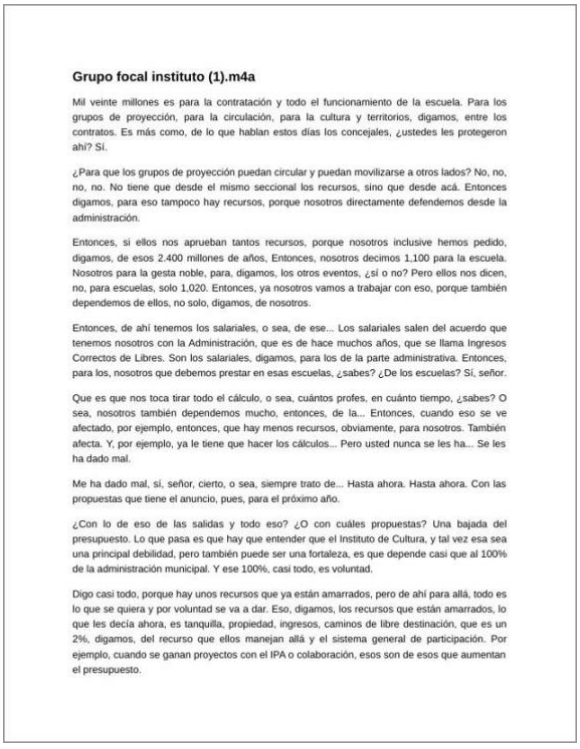
Debilidades

No se logra total cobertura
No hay dotación suficiente para lograr llegar al territorio
Los públicos varían y hay poco personal disponible
Es difícil movilizar oferta
La infraestructura no crece
Limitación de espacios y espacios existentes ocupados por otros procesos que no son de cultura
Tensiones entre la oferta y la demanda
No se sabe cuánto, pero sí hay déficit de demanda
Hay sobrecarga de trabajo
La comunidad presenta cierta insatisfacción por la oferta insuficiente
Hay datos que no se captan
Faltan espacios de retroalimentación
Falta evaluar aprendizaje y mejoramiento, no solo gestión o desempeño
Falta trabajar en accesibilidad de la infraestructura
Sistemas de información sin trazabilidad
Hay una concepción de la misionalidad del instituto afuera muy asociada al mero entretenimiento
Se requiere una re-estructuración de la entidad
Se requiere un plan de cultura aterrizado a la realidad presupuestal del instituto

Fortalezas

Se incluyen algunas veredas en la oferta
Hay trayectoria
Hay procesos que se han logrado sostener
La existencia del instituto como ente descentralizado

Figura 107. *Sistematización del grupo misional del Instituto.*



Grupo focal instituto (1).m4a

Mil veinte millones es para la contratación y todo el funcionamiento de la escuela. Para los grupos de proyección, para la circulación, para la cultura y territorios, digamos, entre los contratos. Es más como, de lo que hablan estos días los concejales, ¿ustedes les protegeron ahí? Sí.

¿Para que los grupos de proyección puedan circular y puedan movilizarse a otros lados? No, no, no, no. No tiene que desde el mismo seccional los recursos, sino que desde acá. Entonces digamos, para eso tampoco hay recursos, porque nosotros directamente defendemos desde la administración.

Entonces, si ellos nos aprueban tantos recursos, porque nosotros inclusive hemos pedido, digamos, de esos 2.400 millones de años, Entonces, nosotros decimos 1,100 para la escuela. Nosotros para la gesta noble, para, digamos, los otros eventos, ¿sí o no? Pero ellos nos dicen, no, para escuelas, solo 1,020. Entonces, ya nosotros vamos a trabajar con eso, porque también dependemos de ellos, no solo, digamos, de nosotros.

Entonces, de ahí tenemos los salariales, o sea, de ese... Los salariales salen del acuerdo que tenemos nosotros con la Administración, que es de hace muchos años, que se llama Ingresos Correctos de Libres. Son los salariales, digamos, para los de la parte administrativa. Entonces, para los, nosotros que debemos prestar en esas escuelas, ¿sabes? ¿De los escuelas? Sí, señor.

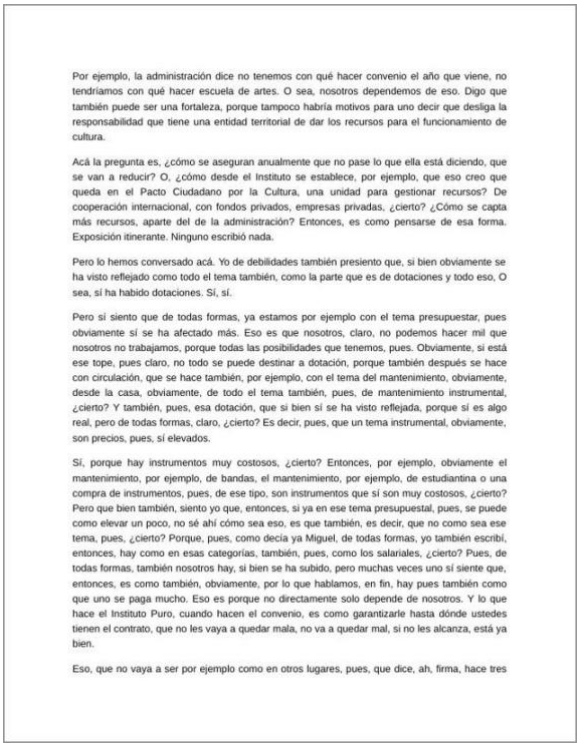
Que es que nos toca tirar todo el cálculo, o sea, cuántos profes, en cuánto tiempo, ¿sabes? O sea, nosotros también dependemos mucho, entonces, de la... Entonces, cuando eso se ve afectado, por ejemplo, entonces, que hay menos recursos, obviamente, para nosotros. También afecta. Y, por ejemplo, ya le tiene que hacer los cálculos... Pero usted nunca se les ha... Se les ha dado mal.

Me ha dado mal, sí, señor, cierto, o sea, siempre trato de... Hasta ahora. Hasta ahora. Con las propuestas que tiene el anuncio, pues, para el próximo año.

¿Con lo de eso de las salidas y todo eso? ¿O con cuáles propuestas? Una bajada del presupuesto. Lo que pasa es que hay que entender que el Instituto de Cultura, y tal vez esa sea una principal debilidad, pero también puede ser una fortaleza, es que depende casi que al 100% de la administración municipal. Y ese 100%, casi todo, es voluntad.

Digo casi todo, porque hay unos recursos que ya están amarrados, pero de ahí para allá, todo es lo que se quiera y por voluntad se va a dar. Eso, digamos, los recursos que están amarrados, lo que les decía ahora, es tanquilla, propiedad, ingresos, caminos de libre destinación, que es un 2%, digamos, del recurso que ellos manejan allá y el sistema general de participación. Por ejemplo, cuando se ganan proyectos con el IPA o colaboración, esos son de esos que aumentan el presupuesto.

Figura 108. *Transcripción del grupo estratégico del Instituto, página 1.*



Por ejemplo, la administración dice no tenemos con qué hacer convenio el año que viene, no tendríamos con qué hacer escuela de artes. O sea, nosotros dependemos de eso. Digo que también puede ser una fortaleza, porque tampoco habría motivos para uno decir que desliga la responsabilidad que tiene una entidad territorial de dar los recursos para el funcionamiento de cultura.

Acá la pregunta es, ¿cómo se aseguran anualmente que no pase lo que ella está diciendo, que se van a reducir? O, ¿cómo desde el Instituto se establece, por ejemplo, que eso creo que queda en el Pacto Ciudadano por la Cultura, una unidad para gestionar recursos? De cooperación internacional, con fondos privados, empresas privadas, ¿cierto? ¿Cómo se capta más recursos, aparte del de la administración? Entonces, es como pensarse de esa forma. Exposición itinerante. Ninguno escribió nada.

Pero lo hemos conversado acá. Yo de debilidades también presiento que, si bien obviamente se ha visto reflejado como todo el tema también, como la parte que es de dotaciones y todo eso, O sea, sí ha habido dotaciones. Sí, sí.

Pero sí siento que de todas formas, ya estamos por ejemplo con el tema presupuestar, pues obviamente sí se ha afectado más. Eso es que nosotros, claro, no podemos hacer mil que nosotros no trabajamos, porque todas las posibilidades que tenemos, pues. Obviamente, si está ese tope, pues claro, no todo se puede destinar a dotación, porque también después se hace con circulación, que se hace también, por ejemplo, con el tema del mantenimiento, obviamente, desde la casa, obviamente, de todo el tema también, pues, de mantenimiento instrumental, ¿cierto? Y también, pues, esa dotación, que si bien sí se ha visto reflejada, porque sí es algo real, pero de todas formas, claro, ¿cierto? Es decir, pues, que un tema instrumental, obviamente, son precios, pues, sí elevados.

Sí, porque hay instrumentos muy costosos, ¿cierto? Entonces, por ejemplo, obviamente el mantenimiento, por ejemplo, de bandas, el mantenimiento, por ejemplo, de estudiantina o una compra de instrumentos, pues, de ese tipo, son instrumentos que sí son muy costosos, ¿cierto? Pero que bien también, siento yo que, entonces, si ya en ese tema presupuestal, pues, se puede como elevar un poco, no sé ahí cómo sea eso, es que también, es decir, que no como sea ese tema, pues, ¿cierto? Porque, pues, como decía ya Miguel, de todas formas, yo también escribí, entonces, hay como en esas categorías, también, pues, como los salariales, ¿cierto? Pues, de todas formas, también nosotros hay, si bien se ha subido, pero muchas veces uno sí siente que, entonces, es como también, obviamente, por lo que hablamos, en fin, hay pues también como que uno se paga mucho. Eso es porque no directamente solo depende de nosotros. Y lo que hace el Instituto Puro, cuando hacen el convenio, es como garantizarle hasta dónde ustedes tienen el contrato, que no les vaya a quedar mala, no va a quedar mal, si no les alcanza, está ya bien.

Eso, que no vaya a ser por ejemplo como en otros lugares, pues, que dice, ah, firma, hace tres

Figura 109. *Transcripción del grupo estratégico, página 2.*



Figura 110. *Grupo focal con el equipo del Instituto de Cultura, 2 de septiembre de 2026.*



Figura 111. *Subgrupo de trabajo del equipo del Instituto.*



Figura 112. *Plenaria del grupo focal institucional.*



Figura 113. *Subgrupo misional.*



Figura 114. *Subgrupo organizacional.*



Figura 115. *Mesa de trabajo del subgrupo estratégico.*



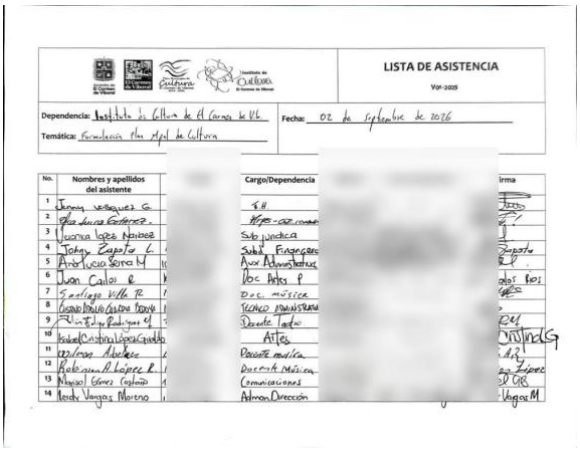
LISTA DE ASISTENCIA

Dependencia: Instituto de Cultura El Carmen de Vb Fecha: 02 de septiembre de 2026

Temática: Formulación Plan Municipal de Cultura

No.	Nombres y apellidos del asistente	Cargo/Dependen	Firma
1	Sandra Restrepo D.	Dinamización Salsa de Gestor	
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

Figura 116. *Listado de asistencia del Instituto, hoja 1 (datos personales ocultos).*



LISTA DE ASISTENCIA

Dependencia: Instituto de Cultura de El Carmen de Vb Fecha: 02 de septiembre de 2026

Temática: Formulación Plan Mpl de Cultura

No.	Nombres y apellidos del asistente	Cargo/Dependencia	Firma
1	Jenny Vasquez G.	SH	
2	Gloria Lucia Gutierrez		
3	Lucrecia Lopez Narvaez	Sala Lectura	
4	Johny Zapata L.	Subd. Fiscal	
5	Andrés Lucio Serna M.	Aux Administrativo	
6	Juan Carlos R.	Doc Artes P	
7	Santiago Valle R.	Doc. música	
8			
9			
10		Artes	
11			
12			
13			
14			

Figura 117. *Listado de asistencia del Instituto, hoja 2 (datos personales ocultos).*



LISTA DE ASISTENCIA

Dependencia: Instituto de Cultura El Carmen de Vb Fecha: 02 de septiembre de 2026

Temática: Formulación Plan Mpl de Cultura

No.	Nombres y apellidos del asistente	Cargo/Dependen	Firma
1	Hugo Trujillo N.	Patrimonio	
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

Figura 118. *Listado de asistencia del Instituto, hoja 3 (datos personales ocultos).*

9.9 Grupo focal 8: Cañón del río Santo Domingo (3 de septiembre)

Campo	Detalle
Fecha y lugar	3 de septiembre de 2026 – Vereda La Palma, mirador del río
Objetivo	Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico con enfoque territorial rural
Modalidad	Grupo focal multivereda (La Aguada, La Represa, La Palma, Los Morros, Dos Quebradas), taller de dibujo con niños y niñas de La Palma y conversación con profesoras de primera infancia
Asistentes	12 personas (grupo focal adulto)
Logística	Desplazamiento terrestre del equipo y permanencia en el territorio

La comunidad del cañón destacó la tradición de trova en las instituciones educativas, los grupos de adulto mayor, los festivales y cabalgatas como espacios de encuentro y recaudo de fondos, la presencia anual de «La Carreta de Tespys», la iniciativa de llevar libros a lomo de mula por las veredas y las economías circulares asociadas al turismo. Se evidenció un fuerte sentido de arraigo («yo soy un morreño fino»).

Como debilidades se identificaron la pérdida de músicos que enseñen a las nuevas generaciones, el manejo de residuos agravado por el turismo, la falta de comunicación entre las juntas de acción comunal del cañón y las dificultades de gestión por la vinculación de algunas juntas a Cocorná. En el taller con niños y niñas, la mayoría expresó interés por el baile, la lectura, la pintura y el aprendizaje de instrumentos; las profesoras de primera infancia propusieron articular la formación artística a su práctica pedagógica.

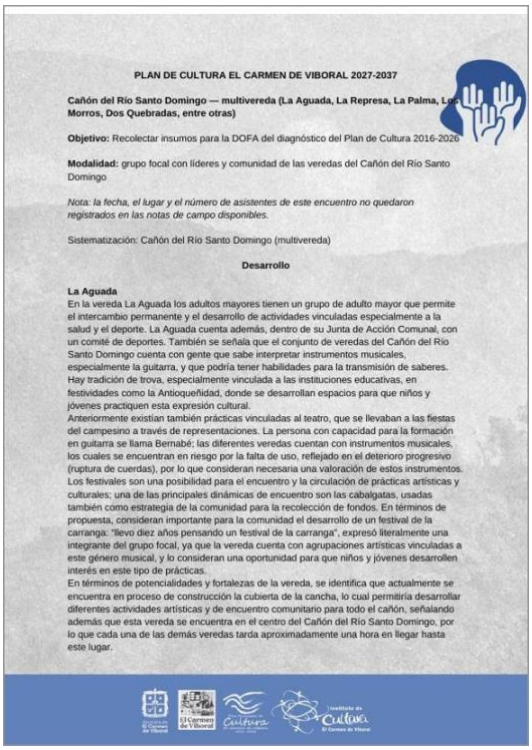
Ideas fuerza sistematizadas (matriz DOFA)

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	[Cañón general] Tradición de trova vinculada a instituciones educativas y festividades	Existe una tradición de trova vinculada a las instituciones educativas, que se expresa en festividades como la Antioqueñidad y que se replica en varias veredas del cañón, como Los Morros y Dos Quebradas.	3
Fortaleza	[Cañón general] La Carreta de Téspis (Teatro Téspice) como espacio itinerante de encuentro cultural masivo	La Carreta de Téspis, estrategia anual del Teatro Téspice de El Carmen de Viboral, recorre las veredas del cañón con gran acogida —valorada en La Represa y en Los Morros— y se constituye en un espacio de encuentro masivo ("invita a rumbear a la gente y verá").	2
Fortaleza	[La Aguada] Grupo de adulto mayor y comité de deportes en la JAC	En La Aguada, el grupo de adulto mayor permite el intercambio permanente y el desarrollo de actividades de salud y deporte, complementado por un comité de deportes dentro de la Junta de Acción Comunal.	1
Debilidad	[Cañón general] Riesgo de desplazamiento nocturno entre veredas tras las festividades	Las festividades del cañón suelen extenderse por más de un día, debido a que las largas distancias entre veredas hacen riesgoso el desplazamiento nocturno de regreso a caballo y en estado de embriaguez.	1
Debilidad	[La Represa] Pérdida de relevo generacional en el aprendizaje de la guitarra	En La Represa se ha debilitado considerablemente el relevo generacional de músicos que aprendan a interpretar la guitarra.	1

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Debilidad	[La Represa] Manejo de residuos, agravado por el turismo	En La Represa, el manejo de residuos es una debilidad que se agrava con el aumento de residuos generado por el turismo.	1
Oportunidad	[Cañón general] Reconocimiento y fortalecimiento del cañón por agroturismo y turismo comunitario	Existe el deseo de que el cañón del río Santo Domingo se reconozca y se fortalezca por su agroturismo y turismo comunitario, aunque ya se observan en algunas veredas los riesgos de un turismo masivo mal gestionado: problemas de manejo de residuos sólidos y concentración de beneficios en pocas personas.	1
Oportunidad	[Cañón general] Conformación de una red de turismo que organice a gestores y prestadores de servicios	Se identifica la oportunidad de conformar una red de turismo que organice a los diferentes gestores y prestadores de servicios turísticos de la zona.	1
Amenaza	[Cañón — Melcocho] Riesgo de pérdida de saberes artesanales tradicionales únicos (caso de Emilio Perdido)	El cañón del río Melcocho cuenta con un portador de saberes artesanales únicos —Emilio Perdido, en la elaboración de canastas, cestas, riendas y otros utensilios— que nadie más en la comunidad posee, un saber en riesgo de desaparecer con su fallecimiento si no se documenta o transmite a tiempo.	1
Amenaza	[Cañón general] El motocross en los caminos de herradura, entre amenaza y oportunidad	La práctica del motocross en los caminos de herradura afecta la infraestructura, el desplazamiento comunitario y genera afectaciones en animales por el ruido, además de fragmentar a la comunidad entre quienes cobran peaje como ingreso y quienes consideran mayores las afectaciones que los beneficios; pese a ello, en general se considera que no debe prohibirse, pues también representa una oportunidad de visibilización turística.	1
Propuesta	[Cañón general] Festival de la Carranga	La comunidad propone el desarrollo de un festival de la carranga —"llevo diez años pensando un festival de la carranga", en palabras de una participante—, dado que la vereda cuenta con agrupaciones vinculadas a este género y se considera una oportunidad para despertar el interés de niños y jóvenes.	1
Propuesta	[Cañón general] Focalizar la formación artística en niños, niñas y adultos mayores	Se propone que la formación en artes y otras expresiones culturales se centre especialmente en niños, niñas y personas adultas mayores, por contar con mayor disponibilidad de tiempo al no estar en edad económicamente activa.	1
Propuesta	[Cañón general] Protección de la ruta del Valle de las Cascadas	Se propone desarrollar acciones orientadas a la protección de la ruta del Valle de las Cascadas.	1

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	El espacio de primera infancia como único espacio de encuentro y cuidado para las mujeres en la ruralidad dispersa	En una ruralidad dispersa donde las mujeres carecen de otros espacios de encuentro —con la excepción de la vereda Los Morros, más densamente poblada—, el espacio de primera infancia funciona también como un espacio de cuidado y de intercambio entre mujeres, más allá de su rol de madres.	2

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Creciente participación de los padres en los procesos de primera infancia, con beneficios en el desarrollo psicosocial de los niños	Mediante la estrategia de modalidad familiar y la motivación explícita de las docentes, se ha logrado una creciente participación de los padres (hombres) en los procesos de primera infancia, lo que favorece el desarrollo psicosocial de niños y niñas con mayores dificultades de socialización o timidez.	1
Fortaleza	La danza como práctica de mayor interés en los encuentros grupales de primera infancia	Entre las prácticas culturales y artísticas desarrolladas en los encuentros grupales, la danza es identificada por las docentes como la de mayor disfrute e interés por parte de las madres y personas asistentes.	1
Debilidad	La cultura ligada al trabajo: prioridad económica y transmisión temprana de oficios	La cultura en estas comunidades está fuertemente asociada a la noción del trabajo —con el deseo de los padres de que sus hijos continúen oficios como la arriería—, y cuando las familias deben elegir entre una actividad cultural o comunitaria y una posibilidad de ingreso económico, priorizan esta última, lo que limita la participación en espacios de encuentro cultural.	2
Debilidad	Falta de espacios formativos de actualización para las docentes de primera infancia	Las docentes de primera infancia identifican como debilidad la inexistencia o escasa programación de espacios formativos para su propia actualización.	1
Debilidad	Enfoque de género en la práctica pedagógica: sensibilización no planificada y sin lineamientos institucionales	Aunque las docentes desarrollan algunas actividades de sensibilización de género para mitigar prácticas culturales machistas, estas no se realizan de manera planificada, y no conocen lineamientos técnicos de la entidad contratante que orienten este tipo de reflexiones y prácticas pedagógicas.	1
Propuesta	Articular la formación artística con primera infancia mediante la capacitación de las docentes	Se propone generar una articulación con primera infancia que permita capacitar a las propias docentes para incluir la formación artística dentro de su práctica pedagógica, en la línea de una figura tipo "renacuajo paseador" pensada para docentes.	1



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Cañón del Río Santo Domingo — multivereda (La Aguada, La Represa, La Palma, Los Morros, Dos Quebradas, entre otras)

Objetivo: Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal con líderes y comunidad de las veredas del Cañón del Río Santo Domingo

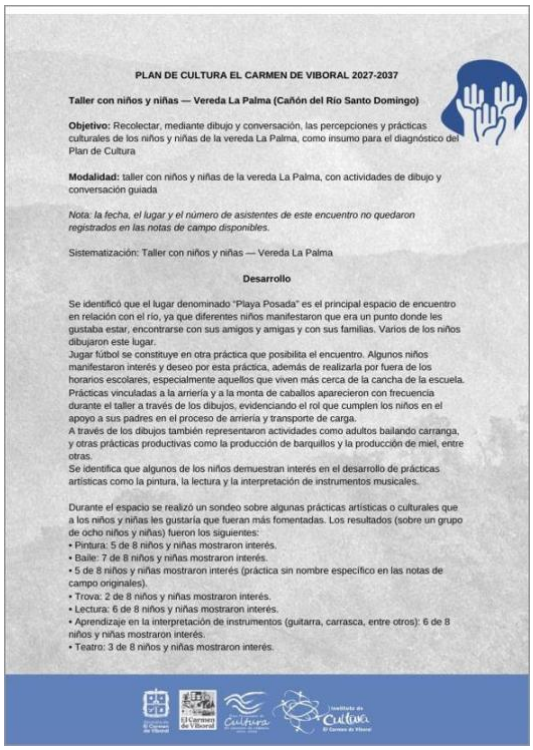
Nota: la fecha, el lugar y el número de asistentes de este encuentro no quedaron registrados en las notas de campo disponibles.

Sistematización: Cañón del Río Santo Domingo (multivereda)

Desarrollo

La Aguada
En la vereda La Aguada los adultos mayores tienen un grupo de adulto mayor que permite el intercambio permanente y el desarrollo de actividades vinculadas especialmente a la salud y el deporte. La Aguada cuenta además, dentro de su Junta de Acción Comunal, con un comité de deportes. También se señala que el conjunto de veredas del Cañón del Río Santo Domingo cuenta con gente que sabe interpretar instrumentos musicales, especialmente la guitarra, y que podría tener habilidades para la transmisión de saberes.
Hay tradición de trova, especialmente vinculada a las instituciones educativas, en festividades como la Antioqueñidad, donde se desarrollan espacios para que niños y jóvenes practiquen esta expresión cultural.
Anteriormente existían también prácticas vinculadas al teatro, que se llevaban a las fiestas del campesino a través de representaciones. La persona con capacidad para la formación en guitarra se llama Bernabé; las diferentes veredas cuentan con instrumentos musicales, los cuales se encuentran en riesgo por la falta de uso, reflejado en el deterioro progresivo (ruptura de cuerdas), por lo que consideran necesaria una valoración de estos instrumentos.
Los festivales son una posibilidad para el encuentro y la circulación de prácticas artísticas y culturales; una de las principales dinámicas de encuentro son las cabalgatas, usadas también como estrategia de la comunidad para la recolección de fondos. En términos de propuesta, consideran importante para la comunidad el desarrollo de un festival de la carranga: "llevo diez años pensando un festival de la carranga", expresó literalmente una integrante del grupo focal, ya que la vereda cuenta con agrupaciones artísticas vinculadas a este género musical, y lo consideran una oportunidad para que niños y jóvenes desarrollen interés en este tipo de prácticas.
En términos de potencialidades y fortalezas de la vereda, se identifica que actualmente se encuentra en proceso de construcción la cubierta de la cancha, lo cual permitiría desarrollar diferentes actividades artísticas y de encuentro comunitario para todo el cañón, señalando además que esta vereda se encuentra en el centro del Cañón del Río Santo Domingo, por lo que cada una de las demás veredas tarda aproximadamente una hora en llegar hasta este lugar.

Figura 119. *Sistematización del cañón del río Santo Domingo, página 1.*



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Taller con niños y niñas — Vereda La Palma (Cañón del Río Santo Domingo)

Objetivo: Recolectar, mediante dibujo y conversación, las percepciones y prácticas culturales de los niños y niñas de la vereda La Palma, como insumo para el diagnóstico del Plan de Cultura

Modalidad: taller con niños y niñas de la vereda La Palma, con actividades de dibujo y conversación guiada

Nota: la fecha, el lugar y el número de asistentes de este encuentro no quedaron registrados en las notas de campo disponibles.

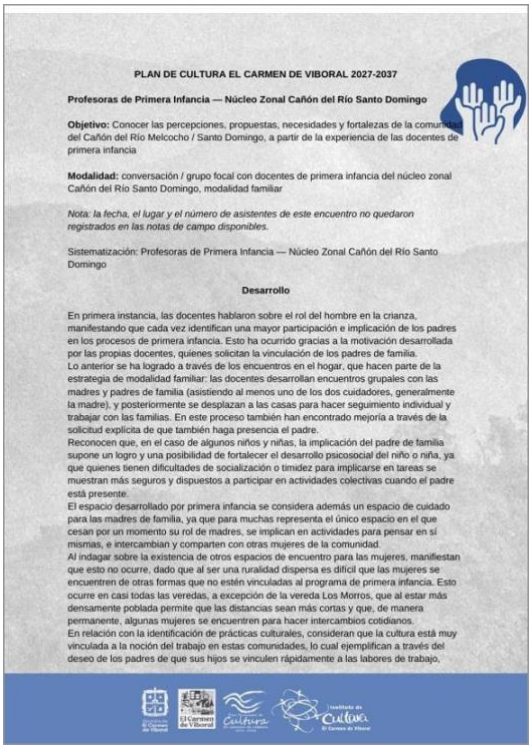
Sistematización: Taller con niños y niñas — Vereda La Palma

Desarrollo

Se identificó que el lugar denominado "Playa Posada" es el principal espacio de encuentro en relación con el río, ya que diferentes niños manifestaron que era un punto donde les gustaba estar, encontrarse con sus amigos y amigas y con sus familias. Varios de los niños dibujaron este lugar.
Jugar fútbol se constituye en otra práctica que posibilita el encuentro. Algunos niños manifestaron interés y deseo por esta práctica, además de realizarla por fuera de los horarios escolares, especialmente aquellos que viven más cerca de la cancha de la escuela.
Prácticas vinculadas a la arriería y a la monta de caballos aparecieron con frecuencia durante el taller a través de los dibujos, evidenciando el rol que cumplen los niños en el apoyo a sus padres en el proceso de arriería y transporte de carga.
A través de los dibujos también representaron actividades como adultos bailando carranga, y otras prácticas productivas como la producción de barquillos y la producción de miel, entre otras.
Se identifica que algunos de los niños demuestran interés en el desarrollo de prácticas artísticas como la pintura, la lectura y la interpretación de instrumentos musicales.

Durante el espacio se realizó un sondeo sobre algunas prácticas artísticas o culturales que a los niños y niñas les gustaría que fueran más fomentadas. Los resultados (sobre un grupo de ocho niños y niñas) fueron los siguientes:
• Pintura: 5 de 8 niños y niñas mostraron interés.
• Baile: 7 de 8 niños y niñas mostraron interés.
• 5 de 8 niños y niñas mostraron interés (práctica sin nombre específico en las notas de campo originales).
• Trova: 2 de 8 niños y niñas mostraron interés.
• Lectura: 6 de 8 niños y niñas mostraron interés.
• Aprendizaje en la interpretación de instrumentos (guitarra, carrasca, entre otros): 6 de 8 niños y niñas mostraron interés.
• Teatro: 3 de 8 niños y niñas mostraron interés.

Figura 120. *Sistematización del taller con niños y niñas de La Palma.*



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Profesoras de Primera Infancia — Núcleo Zonal Cañón del Río Santo Domingo

Objetivo: Conocer las percepciones, propuestas, necesidades y fortalezas de la comunidad del Cañón del Río Melcocho / Santo Domingo, a partir de la experiencia de las docentes de primera infancia

Modalidad: conversación / grupo focal con docentes de primera infancia del núcleo zonal Cañón del Río Santo Domingo, modalidad familiar

Nota: la fecha, el lugar y el número de asistentes de este encuentro no quedaron registrados en las notas de campo disponibles.

Sistematización: Profesoras de Primera Infancia — Núcleo Zonal Cañón del Río Santo Domingo

Desarrollo

En primera instancia, las docentes hablaron sobre el rol del hombre en la crianza, manifestando que cada vez identifican una mayor participación e implicación de los padres en los procesos de primera infancia. Esto ha ocurrido gracias a la motivación desarrollada por las propias docentes, quienes solicitan la vinculación de los padres de familia.
Lo anterior se ha logrado a través de los encuentros en el hogar, que hacen parte de la estrategia de modalidad familiar; las docentes desarrollan encuentros grupales con las madres y padres de familia (asistiendo al menos uno de los dos cuidadores, generalmente la madre), y posteriormente se desplazan a las casas para hacer seguimiento individual y trabajar con las familias. En este proceso también han encontrado mejoría a través de la solicitud explícita de que también haga presencia el padre.
Reconocen que, en el caso de algunos niños y niñas, la implicación del padre de familia supone un logro y una posibilidad de fortalecer el desarrollo psicosocial del niño o niña, ya que quienes tienen dificultades de socialización o timidez para implicarse en tareas se muestran más seguros y dispuestos a participar en actividades colectivas cuando el padre está presente.
El espacio desarrollado por primera infancia se considera además un espacio de cuidado para las madres de familia, ya que para muchas representa el único espacio en el que cesan por un momento su rol de madres, se implican en actividades para pensar en sí mismas, e intercambian y comparten con otras mujeres de la comunidad.
Al indagar sobre la existencia de otros espacios de encuentro para las mujeres, manifiestan que esto no ocurre, dado que al ser una ruralidad dispersa es difícil que las mujeres se encuentren de otras formas que no estén vinculadas al programa de primera infancia. Esto ocurre en casi todas las veredas, a excepción de la vereda Los Morros, que al estar más densamente poblada permite que las distancias sean más cortas y que, de manera permanente, algunas mujeres se encuentren para hacer intercambios cotidianos.
En relación con la identificación de prácticas culturales, consideran que la cultura está muy vinculada a la noción del trabajo en estas comunidades, lo cual ejemplifican a través del deseo de los padres de que sus hijos se vinculen rápidamente a las labores de trabajo.

Figura 121. *Sistematización del encuentro con profesoras de primera infancia.*



PMCu Grupo focal Cañón de Santo Domingo

03/09/2026

Grupo Focal Cañón de Santo Domingo
Asistencia
Irene Trujillo, Presidenta de la Junta de Acción Comunal de La Guada
Heraclio Gómez Estrada, Presidente de la Junta de la Represa
José Uriel, de Santa Inés
Gabriel Zuluaga de La Palma
Dairo Soto de Morros
Nicol, habitante de Dos Quebradas
y Diana, de La Palma

En el cañón hay guitarreros y grupos musicales de carranga

Fortalezas La **Guada**
*Grupo de adulto mayor Hacen dinámicas físicas, estiramientos, Pero no llevan procesos educativos o artísticos
*Han hecho trova, Hubo un grupo de teatro.

***Santa Inés** Quisieran clases educativas De artes. Guitarra
Guitarros en Santa Inés y Morros
*El Festival de la Montaña
*Santa Inés es el centro zonal del Cañón de Santo Domingo
*Hacen cabalgatas. La mula es un elemento identitario del territorio
*Santa Inés tendrá dentro de poco una cancha techada

- La **Represa**

*Don Hernán toca guitarra
*en La **Represa** Las **debilidades**, una de ellas es que se han perdido mucho las **costumbres**, no se han sostenido y pasado de generación en generación
*Tienen una **necesidad** de controlar el turismo, de regularlo
*Tienen asistencia hacia la de **adulto mayor** con programas deportivos y de gimnasia

- **La Vega y La Palma**

*Música
*cabalgatas
*biblioteca Doña Diana le gusta mucho leer y promueve la lectura Con Leonor, un proyecto impulsado con el programa de estímulos del Instituto de Cultura
Y con la biblioteca que está en su hospedaje
*Las **debilidades** Necesidades de programación y dinamización de actividades y espacios
*Poca comunicación y organización entre los líderes de las veredas
*El turismo cambia el orden de las actividades Ya hay algunas, personas dedicadas al turismo

- **Vereda Morros**

* Nelson y el papá de Dairo tocan guitarra
Morros tiene mucha población, es la mayor población del Cañón se santo Domingo

Figura 122. *Guía específica de los encuentros rurales de los cañones.*



Figura 123. *Grupo focal en el cañón del río Santo Domingo, 3 de septiembre de 2026.*



Figura 124. *Comunidad del cañón en el encuentro.*



Figura 125. *Conversación con líderes veredales.*



Figura 126. *Participantes del cañón del río Santo Domingo.*



Figura 127. *Trabajo FODA con la comunidad.*



Figura 128. *Equipo consultor en el encuentro.*



Figura 129. *Equipo consultor y contraparte en el territorio.*



Figura 130. *Pieza de convocatoria «Comunidad Cañón del Río Santo Domingo».*



Figura 131. *Dibujo del taller con niños y niñas: el río y la vereda.*



Figura 132. *Dibujo del taller con niños y niñas: arriería y vida rural.*

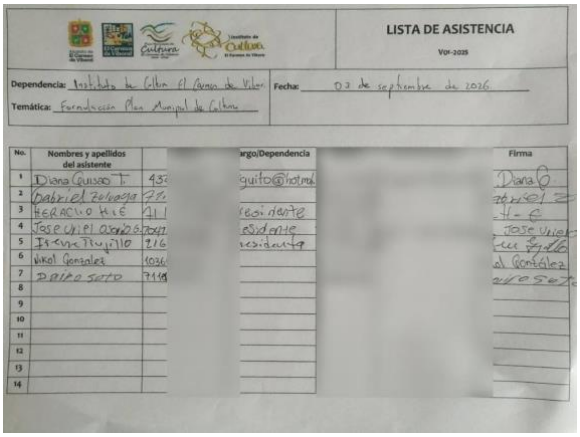


Figura 133. *Listado de asistencia del cañón del Santo Domingo, hoja 1 (datos personales ocultos).*

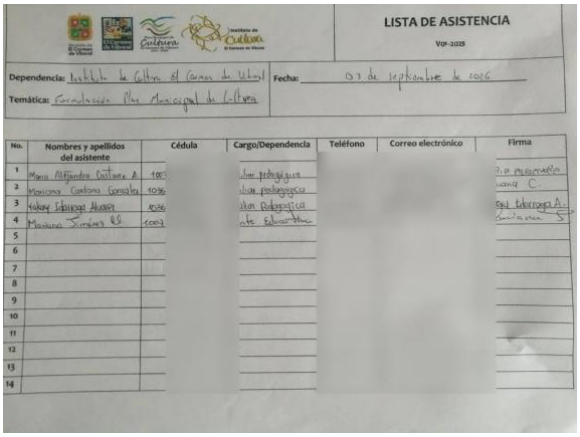


Figura 134. *Listado de asistencia del cañón del Santo Domingo, hoja 2 (datos personales ocultos).*

9.10 Grupo focal 9: Cañón del Melcocho (4 de septiembre)

Campo	Detalle
Fecha y lugar	4 de septiembre de 2026 – Escuela de la vereda El Roblal
Objetivo	Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico con enfoque territorial rural
Modalidad	Grupo focal con la comunidad y la Junta de Acción Comunal El Porvenir
Asistentes	11 personas
Logística	Desplazamiento terrestre del equipo y permanencia en el territorio

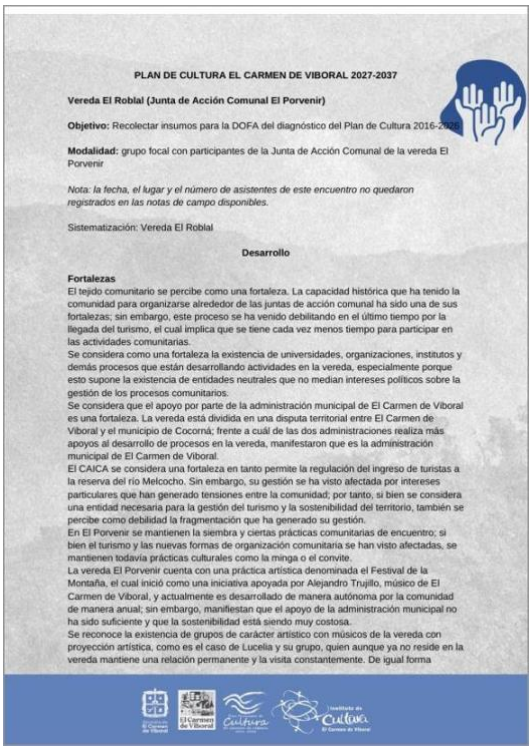
La comunidad reconoció como fortalezas el tejido comunitario alrededor de las juntas de acción comunal, la presencia de universidades y organizaciones neutrales, el Festival de la Montaña —hoy desarrollado de manera autónoma por la comunidad—, la creación de la obra «Parteras del Melcocho», la permanencia de prácticas como la minga y el convite, y el interés de los niños y niñas por las prácticas artísticas.

Entre las debilidades se señaló la disminución de la participación comunitaria por la incidencia de actores políticos y por el turismo, que reduce el tiempo disponible los fines de semana, así como las tensiones en torno a la gestión del CAICA. La comunidad propuso fortalecer el apoyo a iniciativas y festivales, articular las veredas y explorar la formación artística virtual, e identificó aliados potenciales como Masbosques, Cornare, Asenred y Prodepaz.

Ideas fuerza sistematizadas (matriz DOFA)

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Fortaleza	Talento artístico local y vínculos con artistas de proyección municipal y regional	La vereda cuenta con talento artístico propio —música, teatro, creación de obra— y con vínculos activos con artistas de proyección municipal y regional, como Lucelia y Estefanía Muñoz, que aportan formación y dirección artística.	3
Fortaleza	Festival de la Montaña: iniciativa autónoma y plataforma cultural del corregimiento	El Festival de la Montaña, hoy sostenido de forma autónoma por la comunidad, funciona como plataforma de circulación artística para todo el corregimiento, aunque su sostenibilidad resulta costosa ante un apoyo institucional insuficiente.	2
Fortaleza	Tejido comunitario e histórica capacidad organizativa, hoy debilitada por el turismo	La capacidad histórica de la comunidad para organizarse en torno a la Junta de Acción Comunal es una fortaleza central, aunque se ha venido debilitando por la llegada del turismo, que resta tiempo disponible para la participación comunitaria.	1
Debilidad	El CAICA: pérdida de legitimidad y conflicto interno	El CAICA ha perdido legitimidad, participación y alcance comunitario a raíz de intereses individuales y conflictos internos, quedando reducido casi exclusivamente al control de turistas; la propia comunidad plantea que sean las instituciones quienes ordenen su proceso de gestión — un giro notable, ya que antes se percibía a las instituciones como generadoras de esos conflictos.	2

Categoría	Temática	Idea fuerza (síntesis)	Menc.
Debilidad	Disminución de la participación comunitaria por la politización y por el turismo	La participación en espacios comunitarios y organizativos ha disminuido, tanto por la interferencia de actores políticos en las dinámicas de organización comunitaria como por el turismo, que ha reducido el tiempo disponible los fines de semana, cuando tradicionalmente se daban los encuentros.	1
Debilidad	Impacto del turismo sobre la agricultura y la soberanía alimentaria local	El turismo ha desplazado a la agricultura como actividad económica prioritaria, debilitando los huertos caseros y la soberanía alimentaria local; la comunidad manifiesta el deseo de recuperar esa independencia y de construir una narrativa de consumo local frente a la compra de productos externos.	1
Oportunidad	Actores aliados potenciales para el desarrollo de iniciativas	Existen actores externos —ambientales, empresariales y de cooperación (Masbosques, Cornare, ASENRED, HB Fuller, Prodepaz)— que ya han apoyado o podrían apoyar el desarrollo de iniciativas en la vereda.	1
Oportunidad	Comisiones o comités ambientales en las juntas de acción comunal	Las comisiones o comités ambientales existentes en las juntas de acción comunal se ven como una plataforma disponible para fortalecer procesos culturales.	1
Oportunidad	Formación artística virtual como oportunidad de llegada a la ruralidad	La formación artística virtual se percibe como una oportunidad viable, acorde con las condiciones del territorio, para hacer llegar oferta formativa a los niños de la comunidad.	1
Propuesta	Fortalecer el apoyo a iniciativas y festivales, y la articulación entre veredas	La comunidad propone fortalecer el apoyo institucional a iniciativas y festivales propios, la articulación con otras veredas, y la apropiación de las prácticas culturales y artísticas del territorio.	2
Propuesta	Recuperar los espacios comunitarios y la Junta de Acción Comunal, articulando con El Porvenir	Se propone priorizar la recuperación de los espacios comunitarios y de la Junta de Acción Comunal como primer paso para mitigar las debilidades identificadas, articulándose con la vereda El Porvenir a través del Festival de la Montaña.	1
Propuesta	Impulsar jornadas colectivas de recuperación de huertos entre mujeres participantes	Se propone recuperar los huertos caseros mediante jornadas de trabajo colectivo entre mujeres de la comunidad, como estrategia para sostener la motivación y la práctica en el tiempo.	1



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

Vereda El Roblal (Junta de Acción Comunal El Porvenir)

Objetivo: Recolectar insumos para la DOFA del diagnóstico del Plan de Cultura 2016-2026

Modalidad: grupo focal con participantes de la Junta de Acción Comunal de la vereda El Porvenir

Nota: la fecha, el lugar y el número de asistentes de este encuentro no quedaron registrados en las notas de campo disponibles.

Sistematización: Vereda El Roblal

Desarrollo

Fortalezas

El tejido comunitario se percibe como una fortaleza. La capacidad histórica que ha tenido la comunidad para organizarse alrededor de las juntas de acción comunal ha sido una de sus fortalezas; sin embargo, este proceso se ha venido debilitando en el último tiempo por la llegada del turismo, el cual implica que se tiene cada vez menos tiempo para participar en las actividades comunitarias.

Se considera como una fortaleza la existencia de universidades, organizaciones, institutos y demás procesos que están desarrollando actividades en la vereda, especialmente porque esto supone la existencia de entidades neutrales que no median intereses políticos sobre la gestión de los procesos comunitarios.

Se considera que el apoyo por parte de la administración municipal de El Carmen de Viboral es una fortaleza. La vereda está dividida en una disputa territorial entre El Carmen de Viboral y el municipio de Cocorná; frente a cuál de las dos administraciones realiza más apoyos al desarrollo de procesos en la vereda, manifestaron que es la administración municipal de El Carmen de Viboral.

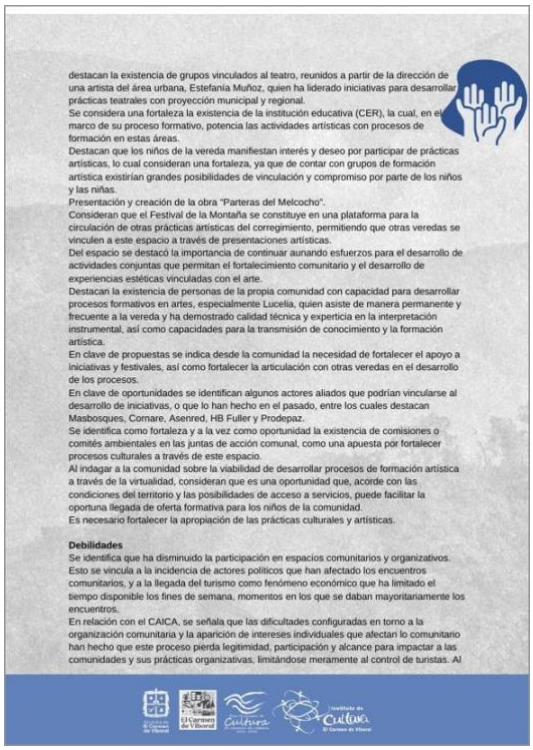
El CAICA se considera una fortaleza en tanto permite la regulación del ingreso de turistas a la reserva del río Melcocho. Sin embargo, su gestión se ha visto afectada por intereses particulares que han generado tensiones entre la comunidad; por tanto, si bien se considera una entidad necesaria para la gestión del turismo y la sostenibilidad del territorio, también se percibe como debilidad la fragmentación que ha generado su gestión.

En El Porvenir se mantienen la siembra y ciertas prácticas comunitarias de encuentro; si bien el turismo y las nuevas formas de organización comunitaria se han visto afectadas, se mantienen todavía prácticas culturales como la minga o el convite.

La vereda El Porvenir cuenta con una práctica artística denominada el Festival de la Montaña, el cual inició como una iniciativa apoyada por Alejandro Trujillo, músico de El Carmen de Viboral, y actualmente es desarrollado de manera autónoma por la comunidad de manera anual; sin embargo, manifiestan que el apoyo de la administración municipal no ha sido suficiente y que la sostenibilidad está siendo muy costosa.

Se reconoce la existencia de grupos de carácter artístico con músicos de la vereda con proyección artística, como es el caso de Lucelia y su grupo, quien aunque ya no reside en la vereda mantiene una relación permanente y la visita constantemente. De igual forma

Figura 135. *Sistematización de la vereda El Roblal, página 1.*



destacan la existencia de grupos vinculados al teatro, reunidos a partir de la dirección de una artista del área urbana, Estefanía Muñoz, quien ha liderado iniciativas para desarrollar prácticas teatrales con proyección municipal y regional.

Se considera una fortaleza la existencia de la institución educativa (CER), la cual, en el marco de su proceso formativo, potencia las actividades artísticas con procesos de formación en estas áreas.

Destacan que los niños de la vereda manifiestan interés y deseo por participar de prácticas artísticas, lo cual consideran una fortaleza, ya que de contar con grupos de formación artística existirían grandes posibilidades de vinculación y compromiso por parte de los niños y las niñas.

Presentación y creación de la obra "Parteras del Melcocho".

Consideran que el Festival de la Montaña se constituye en una plataforma para la circulación de otras prácticas artísticas del corregimiento, permitiendo que otras veredas se vinculen a este espacio a través de presentaciones artísticas.

Del espacio se destacó la importancia de continuar aunando esfuerzos para el desarrollo de actividades conjuntas que permitan el fortalecimiento comunitario y el desarrollo de experiencias estéticas vinculadas con el arte.

Destacan la existencia de personas de la propia comunidad con capacidad para desarrollar procesos formativos en artes, especialmente Lucelia, quien asiste de manera permanente y frecuente a la vereda y ha demostrado calidad técnica y experticia en la interpretación instrumental, así como capacidades para la transmisión de conocimiento y la formación artística.

En clave de propuestas se indica desde la comunidad la necesidad de fortalecer el apoyo a iniciativas y festivales, así como fortalecer la articulación con otras veredas en el desarrollo de los procesos.

En clave de oportunidades se identifican algunos actores aliados que podrían vincularse al desarrollo de iniciativas, o que lo han hecho en el pasado, entre los cuales destacan Masbosques, Comare, Asenred, HB Fuller y Prodepaz.

Se identifica como fortaleza y a la vez como oportunidad la existencia de comisiones o comités ambientales en las juntas de acción comunal, como una apuesta por fortalecer procesos culturales a través de este espacio.

Al indagar a la comunidad sobre la viabilidad de desarrollar procesos de formación artística a través de la virtualidad, consideran que es una oportunidad que, acorde con las condiciones del territorio y las posibilidades de acceso a servicios, puede facilitar la oportuna llegada de oferta formativa para los niños de la comunidad.

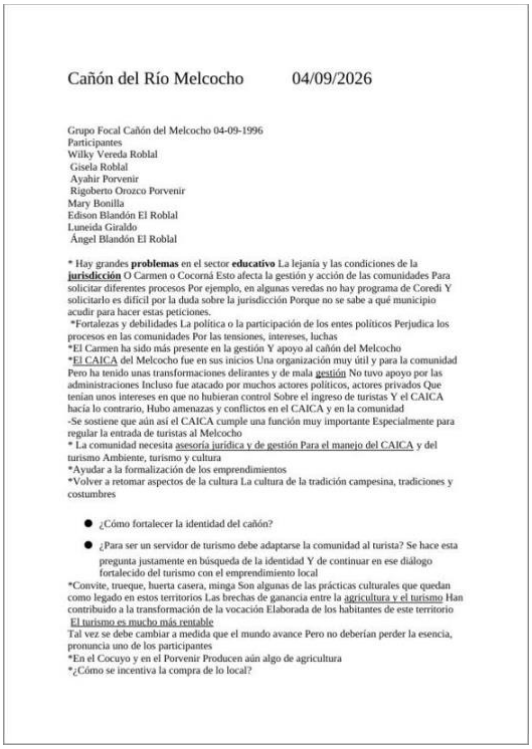
Es necesario fortalecer la apropiación de las prácticas culturales y artísticas.

Debilidades

Se identifica que ha disminuido la participación en espacios comunitarios y organizativos. Esto se vincula a la incidencia de actores políticos que han afectado los encuentros comunitarios, y a la llegada del turismo como fenómeno económico que ha limitado el tiempo disponible los fines de semana, momentos en los que se daban mayoritariamente los encuentros.

En relación con el CAICA, se señala que las dificultades configuradas en torno a la organización comunitaria y la aparición de intereses individuales que afectan lo comunitario han hecho que este proceso pierda legitimidad, participación y alcance para impactar a las comunidades y sus prácticas organizativas, limitándose meramente al control de turistas. Al

Figura 136. *Sistematización de la vereda El Roblal, página 2.*



Cañón del Río Melcocho 04/09/2026

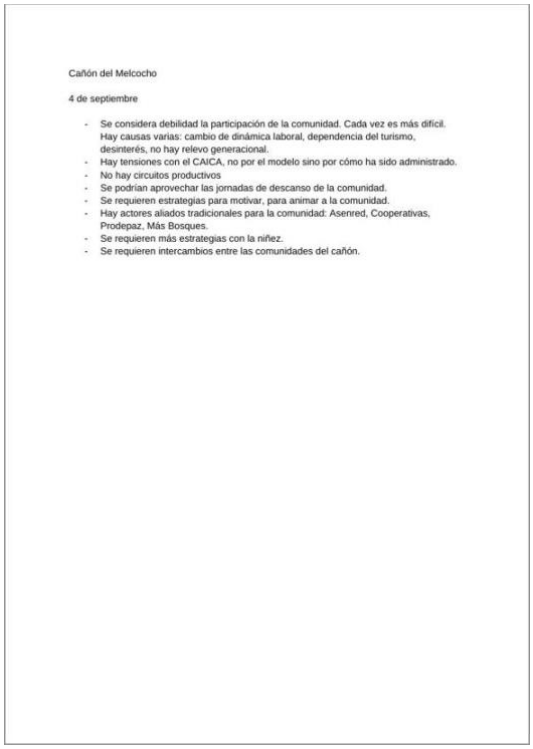
Grupo Focal Cañón del Melcocho 04-09-1996
Participantes
Wilky Vereda Roblal
Gisela Roblal
Ayahir Porvenir
Rigoberto Orozco Porvenir
Mary Bonilla
Edison Blandón El Roblal
Luneida Giraldo
Ángel Blandón El Roblal

* Hay grandes **problemas** en el sector **educativo** La lejanía y las condiciones de la **jurisdicción** O Carmen o Cocorná Esto afecta la gestión y acción de las comunidades Para solicitar diferentes procesos Por ejemplo, en algunas veredas no hay programa de Coredi Y solicitarlo es difícil por la duda sobre la jurisdicción Porque no se sabe a qué municipio acudir para hacer estas peticiones.
*Fortalezas y debilidades La política o la participación de los entes políticos Perjudica los procesos en las comunidades Por las tensiones, intereses, luchas
*El Carmen ha sido más presente en la gestión Y apoyo al cañón del Melcocho
*El CAICA del Melcocho fue en sus inicios Una organización muy útil y para la comunidad Pero ha tenido unas transformaciones delirantes y de mala gestión No tuvo apoyo por las administraciones Incluso fue atacado por muchos actores políticos, actores privados Que tenían unos intereses en que no hubieran control Sobre el ingreso de turistas Y el CAICA hacia lo contrario, Hubo amenazas y conflictos en el CAICA y en la comunidad
-Se sostiene que aún así el CAICA cumple una función muy importante Especialmente para regular la entrada de turistas al Melcocho
* La comunidad necesita asesoría jurídica y de gestión Para el manejo del CAICA y del turismo Ambiente, turismo y cultura
*Ayudar a la formalización de los emprendimientos
*Volver a retomar aspectos de la cultura La cultura de la tradición campesina, tradiciones y costumbres

- ¿Cómo fortalecer la identidad del cañón?
- ¿Para ser un servidor de turismo debe adaptarse la comunidad al turista? Se hace esta pregunta justamente en búsqueda de la identidad Y de continuar en ese diálogo fortalecido del turismo con el emprendimiento local

*Convite, trueque, huerta casera, minga Son algunas de las prácticas culturales que quedan como legado en estos territorios Las brechas de ganancia entre la agricultura y el turismo Han contribuido a la transformación de la vocación Elaborada de los habitantes de este territorio
El turismo es mucho más rentable
Tal vez se debe cambiar a medida que el mundo avance Pero no deberían perder la esencia, pronuncia uno de los participantes
*En el Cocuyo y en el Porvenir Producen aún algo de agricultura
*¿Cómo se incentiva la compra de lo local?

Figura 137. *Guía específica del encuentro del cañón del Melcocho.*



Cañón del Melcocho

4 de septiembre

- Se considera debilidad la participación de la comunidad. Cada vez es más difícil. Hay causas varias: cambio de dinámica laboral, dependencia del turismo, desinterés, no hay relevo generacional.
- Hay tensiones con el CAICA, no por el modelo sino por cómo ha sido administrado.
- No hay circuitos productivos
- Se podrían aprovechar las jornadas de descanso de la comunidad.
- Se requieren estrategias para motivar, para animar a la comunidad.
- Hay actores aliados tradicionales para la comunidad: Asenred, Cooperativas, Prodepaz, Más Bosques.
- Se requieren más estrategias con la niñez.
- Se requieren intercambios entre las comunidades del cañón.

Figura 138. *Notas de campo del encuentro en el cañón del Melcocho.*



Figura 139. *Grupo focal en el cañón del Melcocho, vereda El Roblal, 4 de septiembre de 2026.*



Figura 140. *Comunidad de El Roblal reunida en la escuela.*



Figura 141. *Conversación con la comunidad.*



Figura 142. *Registro de aportes por parte del equipo.*



Figura 143. *Participantes del encuentro del Melcocho.*

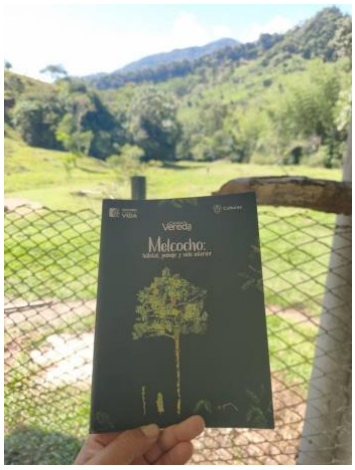


Figura 144. *Material del encuentro en el territorio.*



Figura 145. *Llegada al territorio: arriería en el cañón del Melcocho.*



Figura 146. *Pieza de convocatoria «Comunidad Cañón del Río Melcocho».*



Figura 147. *Listado de asistencia del cañón del Melcocho (datos personales ocultos).*

9.11 Socialización con Asocomunal (5 de septiembre)

Se había previsto un grupo focal con Asocomunal (Asociación de Juntas de Acción Comunal). Por motivos ajenos al equipo y de agenda, solo fue posible realizar una socialización breve del proceso ante su Asamblea General el 5 de septiembre de 2026, en la que se presentó la formulación del Plan y se invitó a las juntas a participar en los espacios del proceso.



Figura 148. *Socialización del proceso ante la Asamblea General de Asocomunal, 5 de septiembre de 2026.*



Figura 149. *Asamblea General de Asocomunal.*

10. ENCUESTA PÚBLICA

Campo	Detalle
Título	Encuesta Ciudadana para el nuevo Plan Municipal de Cultura 2027–2037, El Carmen de Viboral
Público objetivo	Ciudadanía en general no familiarizada con temas especializados del sector cultural
Vía de aplicación	Formulario de Google, individual y autoadministrado
Difusión	Código QR en diferentes grupos de WhatsApp y canales oficiales del municipio
Período de aplicación	14 de agosto al 21 de septiembre de 2026
Total de preguntas	Once (11), todas de respuesta obligatoria
Respuestas	Sesenta (60), anónimas
Canal de soporte	planmunicipaldeculturaelcarmen@gmail.com

La encuesta permitió un análisis comparable y sistematizable, de valor cuantitativo y cualitativo, sobre las opiniones y percepciones de la ciudadanía. Las preguntas de caracterización se presentan a continuación; los valores fueron recalculados por el equipo sobre la base de 60 respuestas.

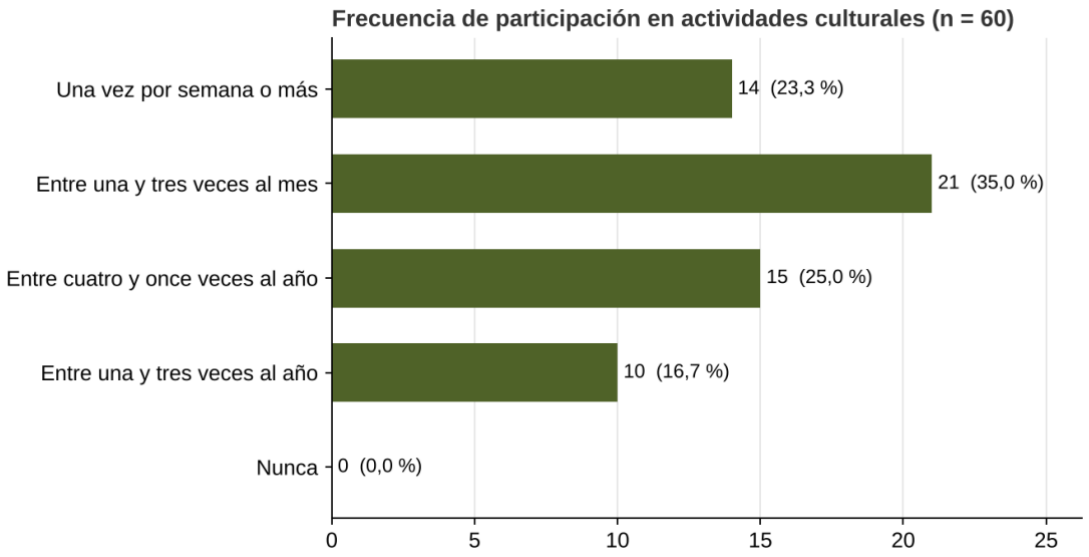


Figura 150. *Frecuencia de participación en actividades culturales en los últimos 12 meses.*

Los perfiles de respuesta son variados: el 23,3 % participa semanalmente y el 35,0 % entre una y tres veces al mes, por lo que son conocedores directos de la oferta y la agenda local; el 25,0 % participa entre cuatro y once veces al año y el 16,7 % entre una y tres veces al año. Ninguna persona marcó la opción «Nunca».

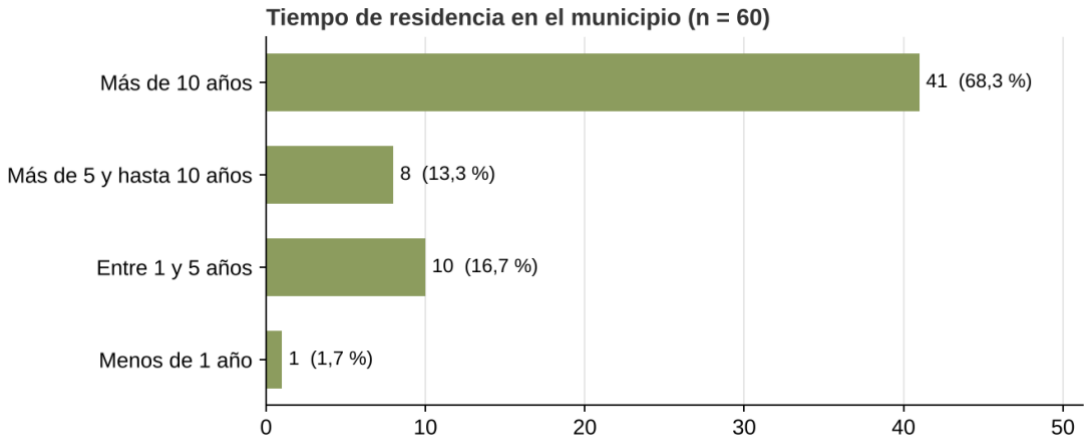


Figura 151. *Tiempo de residencia en el municipio.*

El 68,3 % de quienes respondieron vive en el municipio hace más de diez años, lo que implica que su trayectoria en la localidad coincide con la vigencia del Plan Municipal de Cultura 2016–2026.

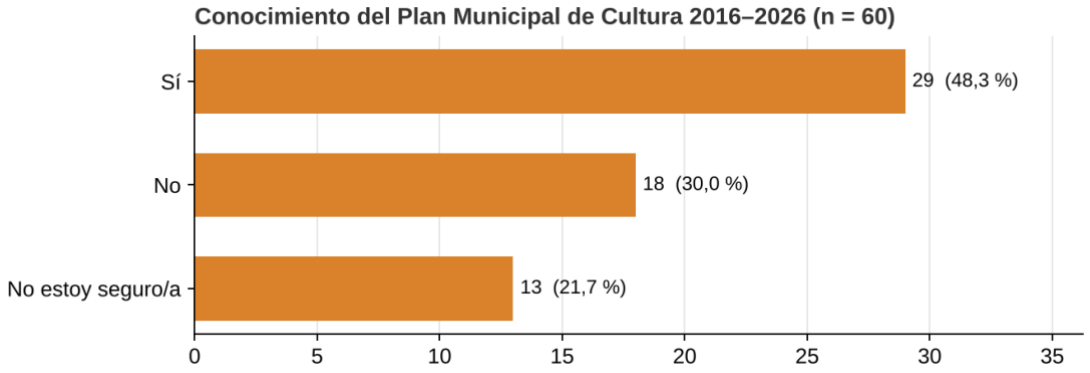


Figura 152. *Conocimiento o acercamiento al Plan Municipal de Cultura 2016–2026.*

Más de la mitad de las personas (51,7 %) no conoció o no está segura de haber conocido el Plan 2016–2026, a pesar de la larga residencia de la mayoría. Este dato sugiere que el instrumento no logró ser reconocido o apropiado de manera homogénea por la ciudadanía y es un insumo directo para el balance y para la estrategia de apropiación del nuevo plan.

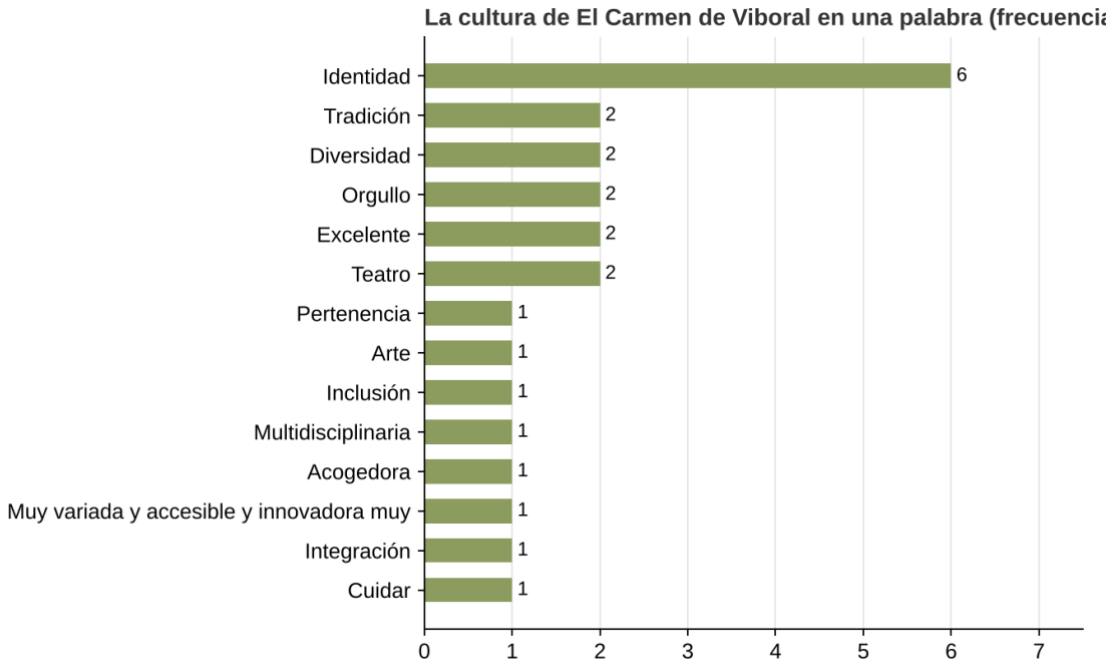


Figura 153. *Respuestas más frecuentes a la pregunta: si tuviera que definir la cultura de El Carmen de Viboral en una palabra, ¿cuál sería?*

La palabra más frecuente fue «identidad», seguida de «tradición», «diversidad», «orgullo» y «teatro». Estas respuestas son insumo para la construcción de la narrativa o relato identitario del plan prevista en la obligación específica 4. Las preguntas abiertas sobre fortalezas, debilidades, retos y propuestas se integraron a la matriz DOFA; entre las fortalezas más mencionadas se encuentran la oferta de festivales, el teatro, la música, la cerámica, la Escuela de Artes y la participación ciudadana.



Figura 154. *Pieza gráfica de difusión de la encuesta con código QR.*

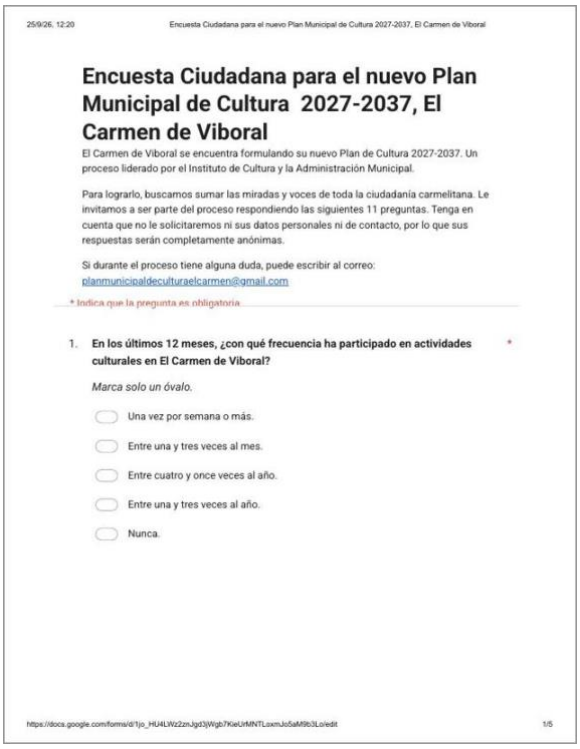


Figura 155. *Formulario en línea de la encuesta, página 1.*

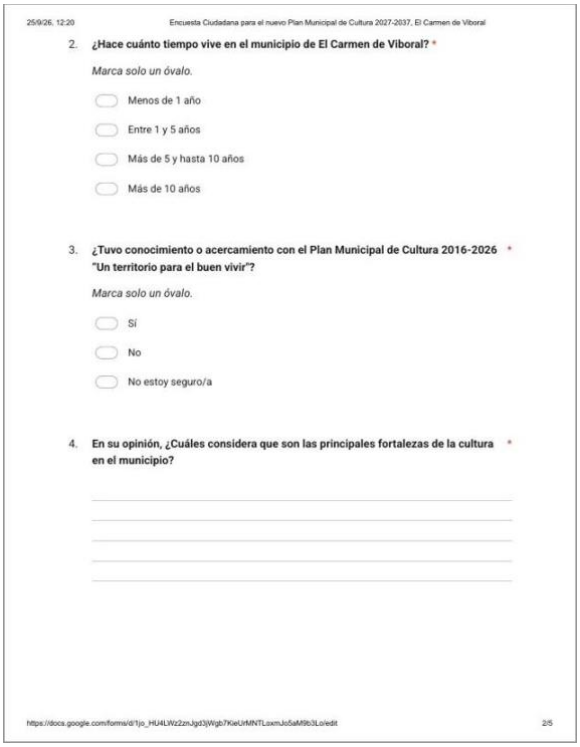


Figura 156. *Formulario en línea, preguntas de caracterización.*

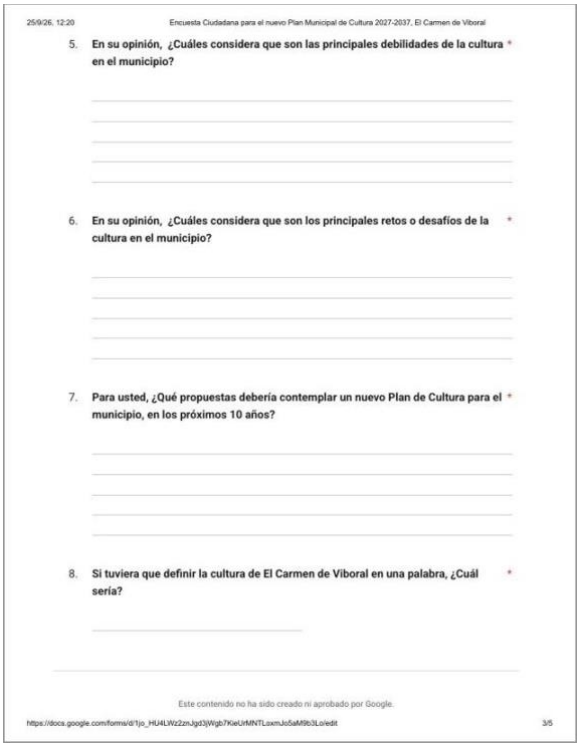


Figura 157. *Formulario en línea, preguntas abiertas.*

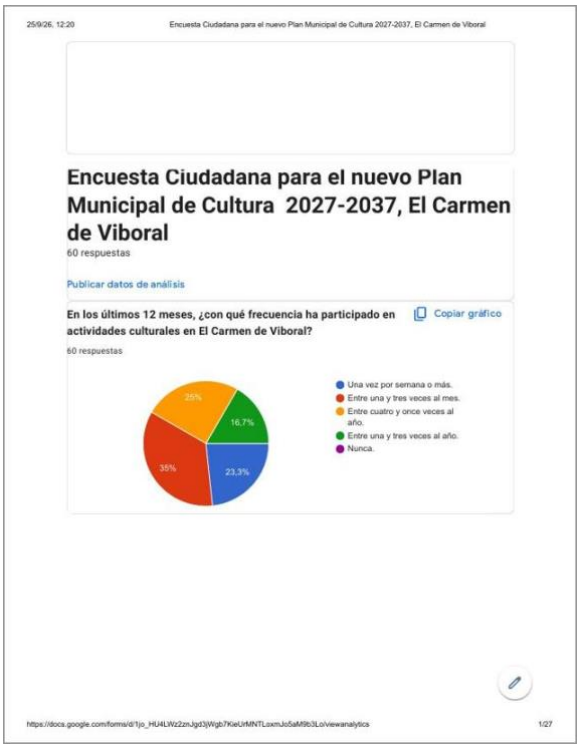


Figura 158. *Resumen de respuestas del formulario (60 respuestas), página 1.*

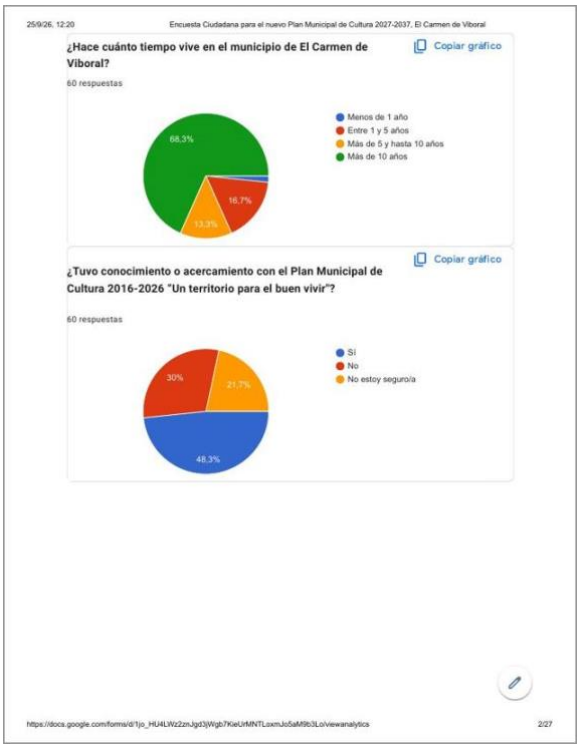


Figura 159. *Resumen de respuestas, página 2.*

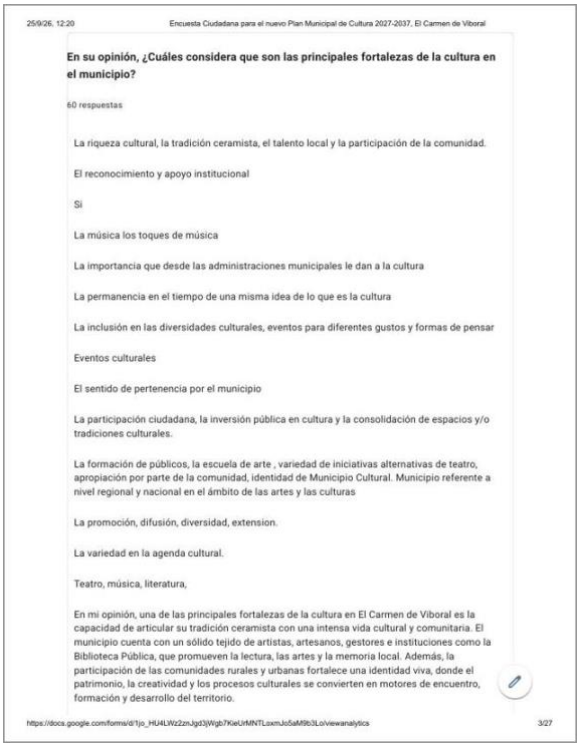


Figura 160. *Resumen de respuestas: fortalezas.*



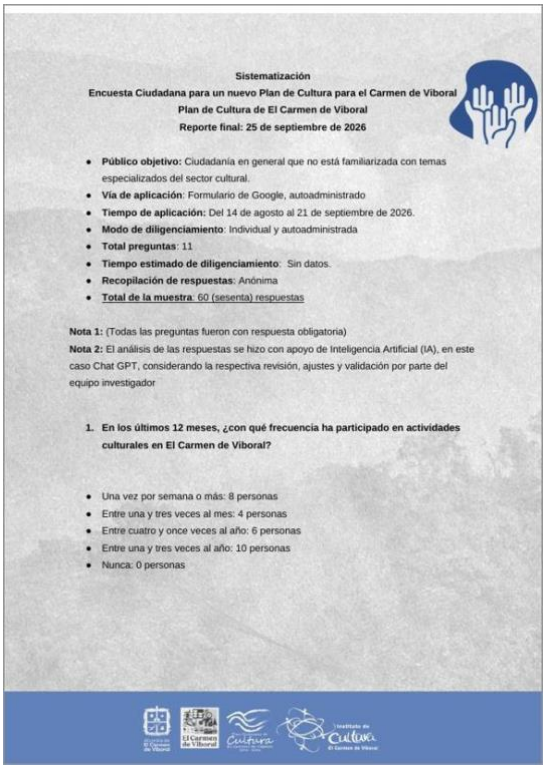
Figura 161. *Resumen de respuestas: debilidades.*

Encuesta Pública (respuestas).xlsx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Marca temporal	En los últimos 12 meses, ¿con qu…	¿Hace cuánto tiempo vi…	¿Tuvo conocimiento o a…	En su opinión, ¿Cuáles considera que…	En su opinión, ¿Cuáles considera qu…	En su opinión, ¿Cuáles considera qu…	Para usted, ¿Qué propuestas debería …	Si tuviera que definir…
2	14/08/2026 11:33	Entre una y tres veces al mes.	Más de 10 años	Sí	La participación	Presupuesto para dar cumplimiento	Sostenibilidad en el tiempo de los proces…	Opción 1	Pertenencia
3	21/08/2026 16:54	Una vez por semana o más.	Más de 10 años	No	El teatro, la música, la cerámica y los dif…	Falta de espacios como el teatro municip…	Inversión, voluntad política REAL para la …	Construir por fin el teatro municipal Inve…	Arte
4	02/09/2026 12:56	Entre una y tres veces al mes.	Más de 5 y hasta 10 años	Sí	Las escuela de artes, los festivales y eve…	Bajo presupuesto para las actividades qu…	Encontrar financiamiento de entes a nivel…	Un programa que acerca a las generacio…	Inclusión
5	02/09/2026 13:05	Una vez por semana o más.	Entre 1 y 5 años	No	Diversidad de temas	Ninguna	El dar a conocer las actividades a person…	Fortalecer la formación artística, apoyar …	Identidad
6	02/09/2026 13:10	Entre una y tres veces al año.	Más de 5 y hasta 10 años	No estoy seguro/a	La cerámica, el gesto noble, el Viboral ro…	quizás al no ampliar su gama cultural, ya…	Mejorar la infraestructura de la casa de l…	1) Entrelazar las diferentes culturas que …	multidisciplinaria
7	02/09/2026 13:34	Entre una y tres veces al mes.	Más de 10 años	No	sus fiestas en el parque, todo lo que tien…	siento que el principal es no contar con u…	depronto que muchas veces su propia ge…	Un teatro/auditorio con buena capacidad,…	Acogedora
8	02/09/2026 13:34	Una vez por semana o más.	Más de 10 años	No	La música los toques de música	La verdad no noto nada malo	Talvez puede ser que la gente no se cont…	Pues nose talvez hacer más conocido el …	Muy variada y accesib…
9	02/09/2026 13:54	Una vez por semana o más.	Más de 5 y hasta 10 años	No estoy seguro/a	La diversidad en propuestas	Falta de más espacios adecuados para e…	Incentivar la participación ciudadana de l…	Oferta de técnicas en las diversas áreas	Integración
10	02/09/2026 14:19	Entre una y tres veces al año.	Más de 10 años	No estoy seguro/a	Las personas del pueblo y demás person…	Falta un poco de organización	Mantenerse y superarse	Plataformas digitales de difusión.	Tradición
11	02/09/2026 15:47	Entre una y tres veces al mes.	Más de 10 años	No	La asamblea de cultura, oferta	No hay infraestructura (donde esta el tea…	La cultura del cuidado de nuestros biene…	Procesos e inversión en infraestructura c…	Cuidar
12	02/09/2026 18:57	Entre cuatro y once veces al año.	Más de 10 años	Sí	La cultura es algo muy amplio, sin embra…	Es una pregunta muy amplia. Sugiero qu…	La cultura ciudadana, el cuidado de la es…	Es una pregunta amplia, debería abordar…	Acción conjunta
13	03/09/2026 17:26	Entre una y tres veces al mes.	Más de 5 y hasta 10 años	No	La presencia de festivales, alrededor de …	La formación, la creación de escuelas pa…	Mejorar los procesos de cada uno de los …	Alianzas formativas, apertura de espacio…	Diversidad
14	03/09/2026 20:58	Entre cuatro y once veces al año.	Entre 1 y 5 años	Sí	La variedad en la agenda cultural.	No he notado.	No lo he pensado.	Becas de escritura para escritores nacie…	Variedad.
15	05/09/2026 10:23	Una vez por semana o más.	Más de 10 años	No	La participación ciudadana, la inversión p…	La infraestructura cultural y la falta de es…	La apropiación cultural de la "nueva" ciud…	Involucrar más a las tradiciones paisas si…	Omnipresencia.
16	05/09/2026 10:56	Entre una y tres veces al año.	Más de 10 años	No estoy seguro/a	Eventos de teatro	Musica, formacion-capacitaciones y apoy…	agrupar a mas propuestas	La sostenibilidad cultural del municipio	orgullo
17	05/09/2026 15:37	Entre una y tres veces al mes.	Entre 1 y 5 años	Sí	Oferta de la Escuela de Artes, eventos m…	Las formas de contratación con tan poca…	Seguir defendiendo y aumentando su pre…	Mantener y fortalecer la escuela de artes…	Movimiento
18	05/09/2026 20:18	Entre cuatro y once veces al año.	Más de 10 años	Sí	La formación de públicos, la escuela de …	La falta de cobertura en la ruralidad lo qu…	La construcción del teatro municipal, am…	El nuevo Plan de Cultura debe fortalecer …	Potencial
19	06/09/2026 11:06	Entre cuatro y once veces al año.	Entre 1 y 5 años	Sí	Son muy buenas. y muy. Importantes y …	Hay que fortalecer mucho las clases. De…	Que tengan mas. Posibilidades. Las per…	Para mi es muy importante que el plande…	La cultura del carmen …
20	06/09/2026 11:18	Una vez por semana o más.	Más de 10 años	Sí	El reconocimiento y apoyo institucional	Los recursos y la descentralización	Ampliación del presupuesto y mayor cob…	Fortalecimiento de la cultura en la ruralid…	Identidad
21	07/09/2026 14:35	Una vez por semana o más.	Más de 10 años	No estoy seguro/a	Seguir construyendo con amor esa linda…	Pisra mi ninguna	Ninguno no he tenido dificultades	Seguir como van	No .ninguna
22	08/09/2026 16:36	Una vez por semana o más.	Más de 10 años	Sí	Las fortalezas se relacionan con la inicial…	Las debilidades se relacionan con la falta…	Los principales retos del municipio están …	Para los próximos 10 años, el Plan de C…	Porque la cultura de E…
23	08/09/2026 17:00	Entre una y tres veces al mes.	Más de 10 años	Sí	Son la cerámica, el teatro, carnavalito, d…	Le falta más difusión, de cultura y lo que …	Dar a conocer la oferta cultural, en toda s…	Incluir más clases de cerámica para todo…	Diversa
24	08/09/2026 21:32	Entre una y tres veces al mes.	Más de 10 años	Sí	La diversidad cultural, el consejo de cultu…	Destrucción drl patrimonio cultural materi…	Evitar la proliferación de actividades turís…	Firmar gestores culturales funcionario pú…	Identidad
25	08/09/2026 21:39	Entre una y tres veces al mes.	Entre 1 y 5 años	Sí	Hay buena participación ciudadana para …	Creo que falta abrir más espacios para la…	La educación de públicos, si bien hay un…	Creo que es importante incluir en el nuev…	viva
26	09/09/2026 12:01	Entre cuatro y once veces al año.	Más de 10 años	No	Agentes culturales muy visibles y un Insti…	A veces prima más la exhibición (cultura …	Conectar la cultura con una ciudadanía c…	Continuar con la descentralización; poten…	Tarea
27	09/09/2026 12:54	Entre una y tres veces al mes.	Más de 10 años	Sí	Es un municipio con tradición ceramista, …	Algunos sectores que interpretan el tema…	Falta de reconocimiento de lo cultural en …	Fortalecimiento de los procesos de forma…	Apariencia
28	10/09/2026 09:50	Entre cuatro y once veces al año.	Más de 10 años	No	Si	Enfoque presupuestal	La formación de públicos	Fortalecer los grandes eventos, extender…	Fortalecida
29	10/09/2026 13:26	Entre una y tres veces al año.	Más de 10 años	No	Los nativos del Carmen,los grupos de te…	La falta de compromiso institucional,tant…	Tener el teatro,hecho realidad,descentrali…	Mi propuesta,que sea una cultura incluye…	Culturasomostodos
30	11/09/2026 12:32	Entre cuatro y once veces al año.	Más de 10 años	Sí	Considero que las mayores fortalezas de…	Para mí, las principales debilidades giran…	Los principales retos para los próximos a…	Aunque no soy experta en políticas públi…	Contraste

Respuestas de formulario 1

Figura 162. *Base de respuestas de la encuesta pública (hoja de cálculo del formulario).*



Sistematización
Encuesta Ciudadana para un nuevo Plan de Cultura para el Carmen de Viboral
Plan de Cultura de El Carmen de Viboral
Reporte final: 25 de septiembre de 2026

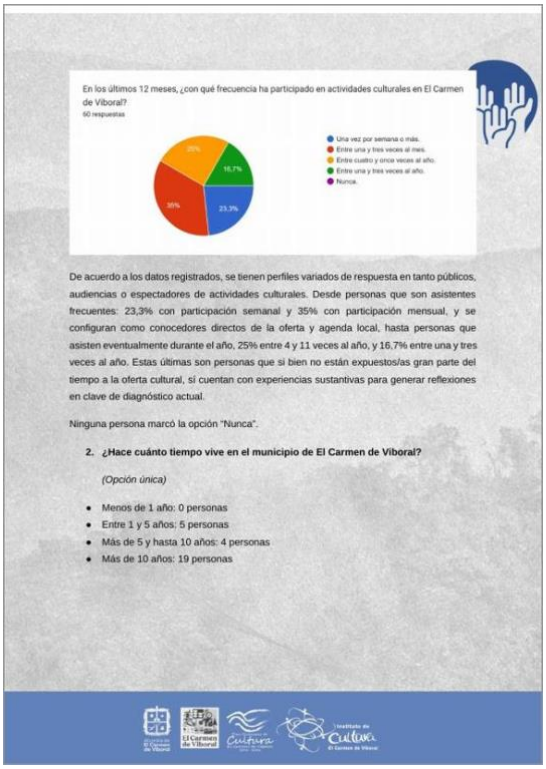
- **Público objetivo:** Ciudadanía en general que no está familiarizada con temas especializados del sector cultural.
- **Vía de aplicación**: Formulario de Google, autoadministrado
- **Tiempo de aplicación:** Del 14 de agosto al 21 de septiembre de 2026.
- **Modo de diligenciamiento**: Individual y autoadministrada
- **Total preguntas**: 11
- **Tiempo estimado de diligenciamiento**: Sin datos.
- **Recopilación de respuestas**: Anónima
- **Total de la muestra**: 60 (sesenta) respuestas

Nota 1: (Todas las preguntas fueron con respuesta obligatoria)
Nota 2: El análisis de las respuestas se hizo con apoyo de Inteligencia Artificial (IA), en este caso Chat GPT, considerando la respectiva revisión, ajustes y validación por parte del equipo investigador

1. **En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia ha participado en actividades culturales en El Carmen de Viboral?**

- Una vez por semana o más: 8 personas
- Entre una y tres veces al mes: 4 personas
- Entre cuatro y once veces al año: 6 personas
- Entre una y tres veces al año: 10 personas
- Nunca: 0 personas

Figura 163. *Documento de sistematización de la encuesta, página 1.*



De acuerdo a los datos registrados, se tienen perfiles variados de respuesta en tanto públicos, audiencias o espectadores de actividades culturales. Desde personas que son asistentes frecuentes: 23,3% con participación semanal y 35% con participación mensual, y se configuran como conocedores directos de la oferta y agenda local, hasta personas que asisten eventualmente durante el año, 25% entre 4 y 11 veces al año, y 16,7% entre una y tres veces al año. Estas últimas son personas que si bien no están expuestos/as gran parte del tiempo a la oferta cultural, sí cuentan con experiencias sustantivas para generar reflexiones en clave de diagnóstico actual.

Ninguna persona marcó la opción "Nunca".

2. **¿Hace cuánto tiempo vive en el municipio de El Carmen de Viboral?**

(Opción única)

- Menos de 1 año: 0 personas
- Entre 1 y 5 años: 5 personas
- Más de 5 y hasta 10 años: 4 personas
- Más de 10 años: 19 personas

Figura 164. *Sistematización de la encuesta, página 2.*

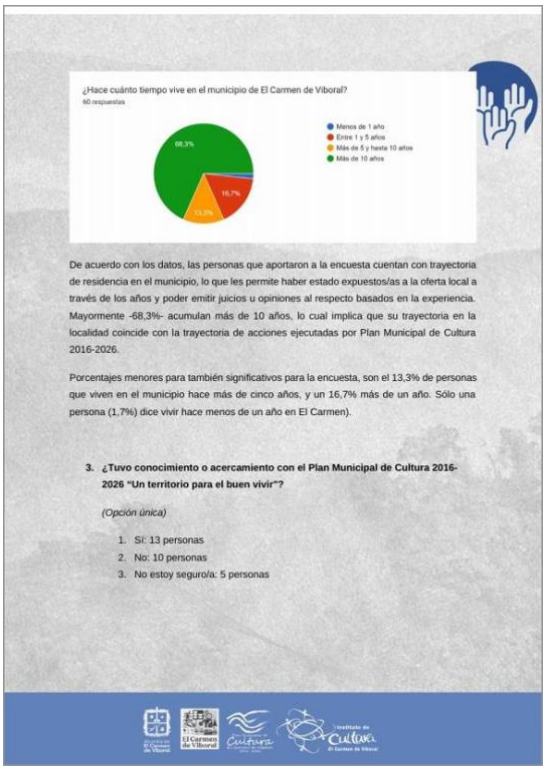


Figura 165. *Sistematización de la encuesta, página 3.*

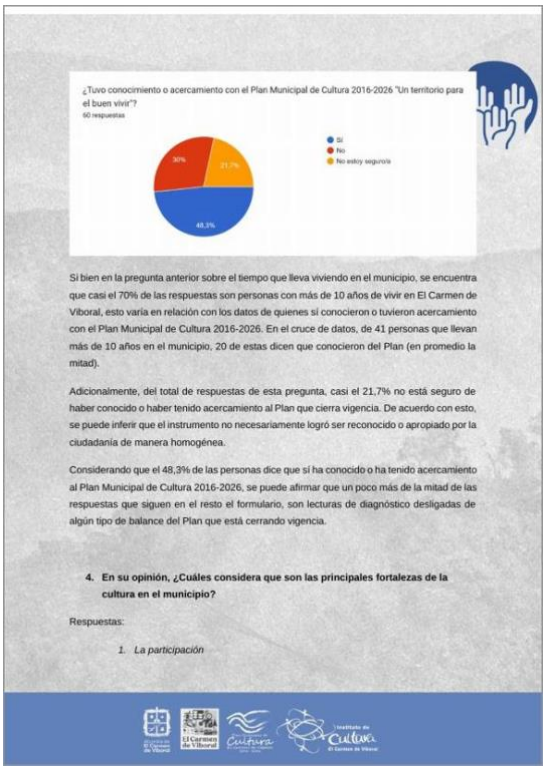
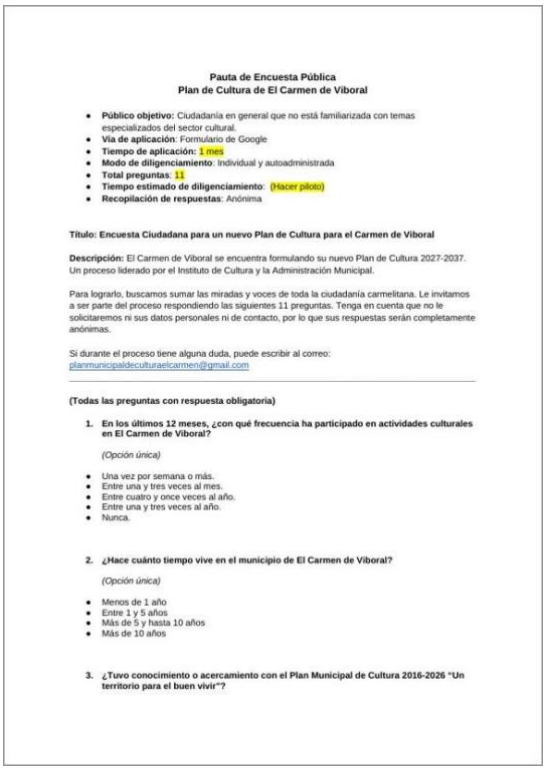


Figura 166. *Sistematización de la encuesta, página 4.*



Pauta de Encuesta Pública
Plan de Cultura de El Carmen de Viboral

- **Público objetivo:** Ciudadanía en general que no está familiarizada con temas especializados del sector cultural.
- **Vía de aplicación**: Formulario de Google
- **Tiempo de aplicación:** 1 mes
- **Modo de diligenciamiento**: Individual y autoadministrada
- **Total preguntas**: 11
- **Tiempo estimado de diligenciamiento**: (Hacer piloto)
- **Recopilación de respuestas**: Anónima

Título: Encuesta Ciudadana para un nuevo Plan de Cultura para el Carmen de Viboral

Descripción: El Carmen de Viboral se encuentra formulando su nuevo Plan de Cultura 2027-2037. Un proceso liderado por el Instituto de Cultura y la Administración Municipal.

Para lograrlo, buscamos sumar las miradas y voces de toda la ciudadanía carmelitana. Le invitamos a ser parte del proceso respondiendo las siguientes 11 preguntas. Tenga en cuenta que no le solicitaremos ni sus datos personales ni de contacto, por lo que sus respuestas serán completamente anónimas.

Si durante el proceso tiene alguna duda, puede escribir al correo:
planmunicipaldeculturaelcarmen@gmail.com

(Todas las preguntas con respuesta obligatoria)

1. **En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia ha participado en actividades culturales en El Carmen de Viboral?**

   (Opción única)

   - Una vez por semana o más.
   - Entre una y tres veces al mes.
   - Entre cuatro y once veces al año.
   - Entre una y tres veces al año.
   - Nunca.

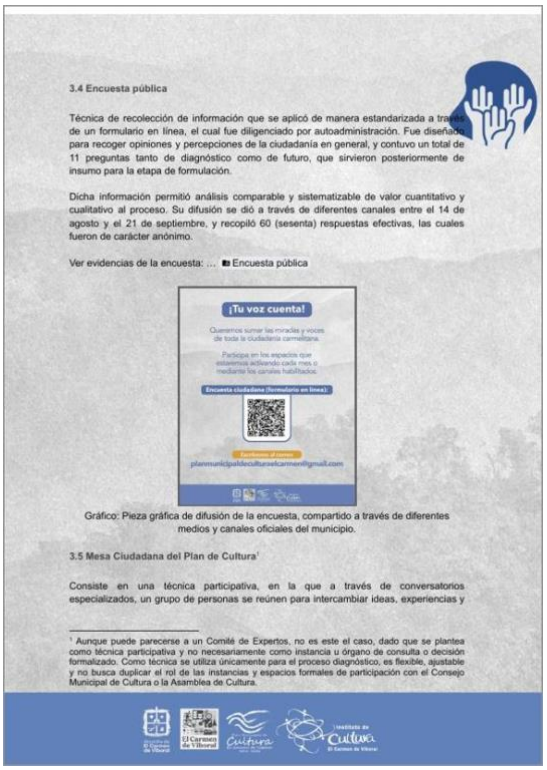
2. **¿Hace cuánto tiempo vive en el municipio de El Carmen de Viboral?**

   (Opción única)

   - Menos de 1 año
   - Entre 1 y 5 años
   - Más de 5 y hasta 10 años
   - Más de 10 años

3. **¿Tuvo conocimiento o acercamiento con el Plan Municipal de Cultura 2016-2026 "Un territorio para el buen vivir"?**

Figura 167. *Pauta del cuestionario de la encuesta pública.*



3.4 Encuesta pública

Técnica de recolección de información que se aplicó de manera estandarizada a través de un formulario en línea, el cual fue diligenciado por autoadministración. Fue diseñado para recoger opiniones y percepciones de la ciudadanía en general, y contuvo un total de 11 preguntas tanto de diagnóstico como de futuro, que sirvieron posteriormente de insumo para la etapa de formulación.

Dicha información permitió análisis comparable y sistematizable de valor cuantitativo y cualitativo al proceso. Su difusión se dió a través de diferentes canales entre el 14 de agosto y el 21 de septiembre, y recopiló 60 (sesenta) respuestas efectivas, las cuales fueron de carácter anónimo.

Ver evidencias de la encuesta: ... Encuesta pública

Gráfico: Pieza gráfica de difusión de la encuesta, compartido a través de diferentes medios y canales oficiales del municipio.

3.5 Mesa Ciudadana del Plan de Cultura[1]

Consiste en una técnica participativa, en la que a través de conversatorios especializados, un grupo de personas se reúnen para intercambiar ideas, experiencias y

[1] Aunque puede parecerse a un Comité de Expertos, no es este el caso, dado que se plantea como técnica participativa y no necesariamente como instancia u órgano de consulta o decisión formalizado. Como técnica se utiliza únicamente para el proceso diagnóstico, es flexible, ajustable y no busca duplicar el rol de las instancias y espacios formales de participación con el Consejo Municipal de Cultura o la Asamblea de Cultura.

Figura 168. *Memoria metodológica: apartado de la encuesta pública.*

11. MESA CIUDADANA DEL PLAN DE CULTURA

Campo	Detalle
Fecha y lugar	6 de agosto de 2026 – Sala de Juntas de la Alcaldía Municipal
Lideran	Equipo formulador
Objetivo	Instalar el inicio del diagnóstico y la formulación del Plan Municipal de Cultura 2027–2037 con líderes y agentes culturales inmersos en la planificación estratégica de la cultura en El Carmen de Viboral
Pregunta orientadora	¿Qué debe tener en cuenta el proceso de formulación de un nuevo Plan Municipal de Cultura?
Convocados / asistentes	19 personas convocadas; 17 asistentes
Soportes	Informe de la sesión, registro de asistencia y fotografías, audio completo, notas de la Secretaría de Planeación

La Mesa Ciudadana es la instancia conformada por tomadores de decisiones, exformuladores, concejales y funcionarios de la Administración Pública que valida y acompaña el proceso de formulación y diagnóstico. La sesión fue instalada por el Alcalde municipal y contó con la participación de exdirectores y exdirectoras del Instituto de Cultura, exformuladoras del Plan, el director actual del Instituto, la Comisión Tercera del Concejo Municipal, el presidente y un consejero del Consejo Municipal de Cultura, la contraparte técnica, y representantes de Turismo, Planeación, el despacho del Alcalde y el Plan Especial de Salvaguardia de la cerámica.

Tras la presentación del equipo y de la ruta metodológica, se desarrolló una conversación con intervenciones de cuatro minutos y posibilidad de réplica. Los elementos más relevantes de cara a la formulación fueron:

- La ruralidad como necesidad, deuda y reto del nuevo plan.
- El turismo como fenómeno estrechamente ligado a la cultura en el municipio.
- La cerámica como elemento que ha surgido con fuerza en los últimos cinco años, con un PES sin recursos suficientes para su implementación.
- La coordinación interinstitucional e intersectorial como asunto pendiente del plan actual, y la articulación de planes y políticas locales.
- La cultura ciudadana y el espacio público frente al crecimiento urbanístico y demográfico.
- El seguimiento y la evaluación como reto: la necesidad de indicadores, responsables y un esquema de planeación con piso de realidad presupuestal.
- La pregunta de si se formula un plan o una política pública, y la necesidad de profundizar en subsectores con planeación específica.



Figura 169. *Mesa Ciudadana del Plan de Cultura, Sala de Juntas de la Alcaldía, 6 de agosto de 2026.*



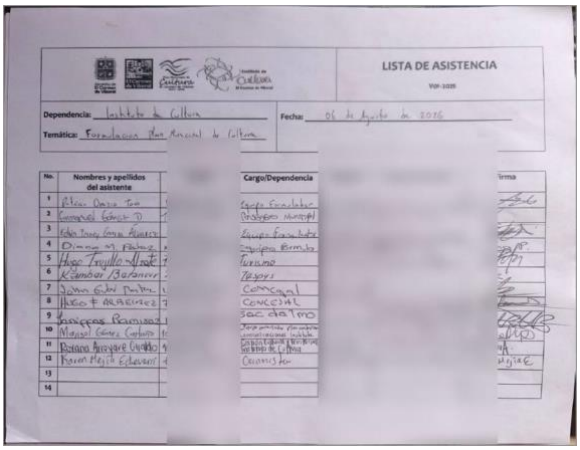
Figura 170. *Intervención durante la Mesa Ciudadana.*



Figura 171. *Registro fotográfico de la Mesa Ciudadana (soporte PDF).*



Figura 172. *Publicación institucional sobre la instalación de la Mesa Ciudadana.*



LISTA DE ASISTENCIA

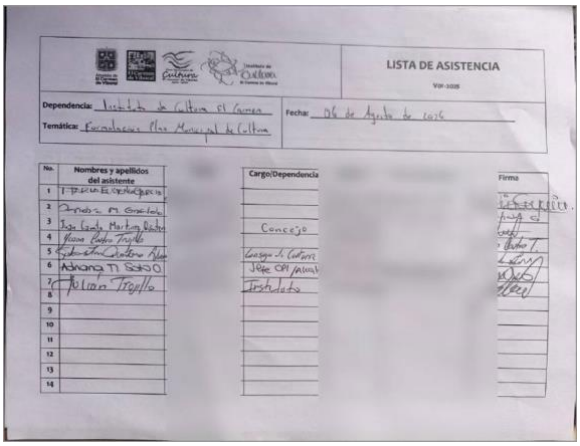
Dependencia: Instituto de Cultura

Temática: Formulación Plan Municipal de Cultura

Fecha: 06 de Agosto de 2026

No.	Nombres y apellidos del asistente	Cargo/Dependencia	Firma
1	[illegible]	[illegible]	
2	[illegible]	[illegible]	
3	[illegible]	[illegible]	
4	[illegible]	[illegible]	
5	[illegible]	[illegible]	
6	[illegible]	[illegible]	
7	[illegible]	[illegible]	
8	[illegible]	[illegible]	
9	[illegible]	[illegible]	
10	[illegible]	[illegible]	
11	[illegible]	[illegible]	
12	[illegible]	[illegible]	
13			
14			

Figura 173. *Registro de asistencia de la Mesa Ciudadana, hoja 1 (datos personales ocultos).*



LISTA DE ASISTENCIA

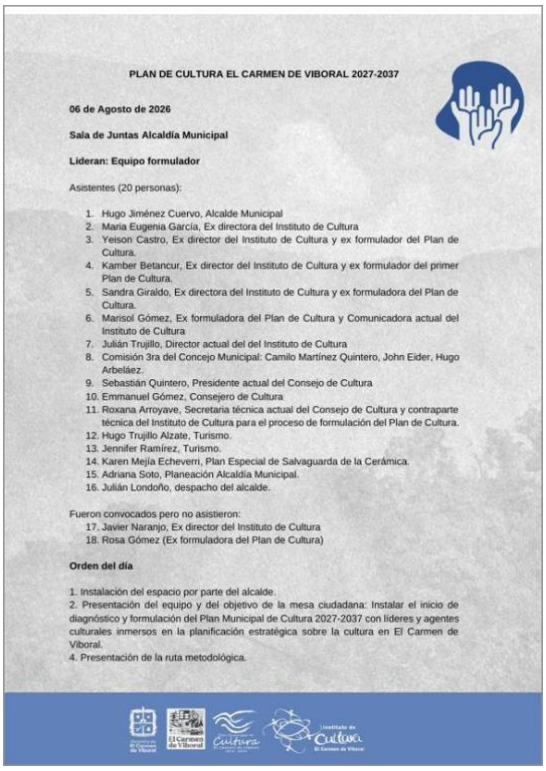
Dependencia: Instituto de Cultura El Carmen

Temática: Formulación Plan Municipal de Cultura

Fecha: 06 de Agosto de 2026

No.	Nombres y apellidos del asistente	Cargo/Dependencia	Firma
1	[illegible]	[illegible]	
2	[illegible]	[illegible]	
3	[illegible]	Concejo	
4	[illegible]	[illegible]	
5	[illegible]	[illegible]	
6	[illegible]	[illegible]	
7	[illegible]	[illegible]	
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

Figura 174. *Registro de asistencia de la Mesa Ciudadana, hoja 2 (datos personales ocultos).*



PLAN DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037

06 de Agosto de 2026

Sala de Juntas Alcaldía Municipal

Lideran: Equipo formulador

Asistentes (20 personas):

1. Hugo Jiménez Cuervo, Alcalde Municipal
2. Maria Eugenia García, Ex directora del Instituto de Cultura
3. Yeison Castro, Ex director del Instituto de Cultura y ex formulador del Plan de Cultura.
4. Kamber Betancur, Ex director del Instituto de Cultura y ex formulador del primer Plan de Cultura.
5. Sandra Giraldo, Ex directora del Instituto de Cultura y ex formuladora del Plan de Cultura.
6. Marisol Gómez, Ex formuladora del Plan de Cultura y Comunicadora actual del Instituto de Cultura
7. Julián Trujillo, Director actual del del Instituto de Cultura
8. Comisión 3ra del Concejo Municipal: Camilo Martínez Quintero, John Eider, Hugo Arbeláez.
9. Sebastián Quintero, Presidente actual del Consejo de Cultura
10. Emmanuel Gómez, Consejero de Cultura
11. Roxana Arroyave, Secretaria técnica actual del Consejo de Cultura y contraparte técnica del Instituto de Cultura para el proceso de formulación del Plan de Cultura.
12. Hugo Trujillo Alzate, Turismo.
13. Jennifer Ramírez, Turismo.
14. Karen Mejía Echeverri, Plan Especial de Salvaguarda de la Cerámica.
15. Adriana Soto, Planeación Alcaldía Municipal.
16. Julián Londoño, despacho del alcalde.

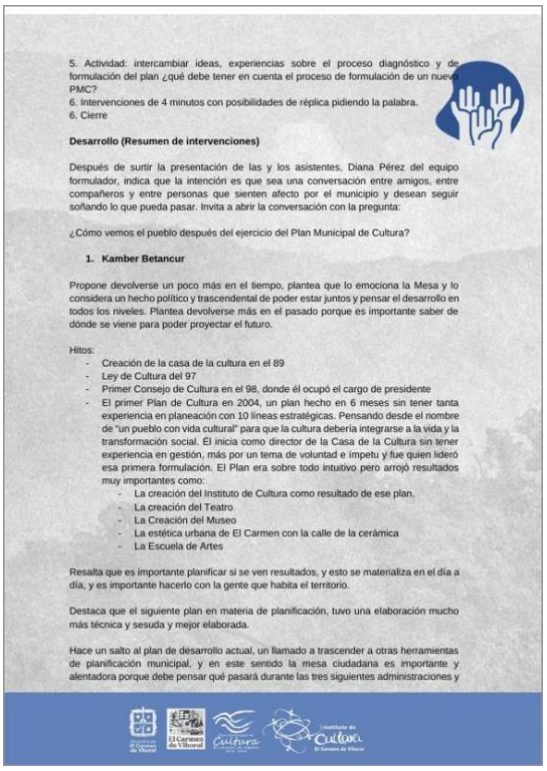
Fueron convocados pero no asistieron:

17. Javier Naranjo, Ex director del Instituto de Cultura
18. Rosa Gómez (Ex formuladora del Plan de Cultura)

Orden del día

1. Instalación del espacio por parte del alcalde.
2. Presentación del equipo y del objetivo de la mesa ciudadana: Instalar el inicio de diagnóstico y formulación del Plan Municipal de Cultura 2027-2037 con líderes y agentes culturales inmersos en la planificación estratégica sobre la cultura en El Carmen de Viboral.
4. Presentación de la ruta metodológica.

Figura 175. *Informe de la Mesa Ciudadana, página 1: asistentes y orden del día.*



5. Actividad: intercambiar ideas, experiencias sobre el proceso diagnóstico y de formulación del plan ¿qué debe tener en cuenta el proceso de formulación de un nuevo PMC?
6. Intervenciones de 4 minutos con posibilidades de réplica pidiendo la palabra.
6. Cierre

Desarrollo (Resumen de intervenciones)

Después de surtir la presentación de las y los asistentes, Diana Pérez del equipo formulador, indica que la intención es que sea una conversación entre amigos, entre compañeros y entre personas que sienten afecto por el municipio y desean seguir soñando lo que pueda pasar. Invita a abrir la conversación con la pregunta:

¿Cómo vemos el pueblo después del ejercicio del Plan Municipal de Cultura?

1. **Kamber Betancur**

Propone devolverse un poco más en el tiempo, plantea que lo emociona la Mesa y lo considera un hecho político y trascendental de poder estar juntos y pensar el desarrollo en todos los niveles. Plantea devolverse más en el pasado porque es importante saber de dónde se viene para poder proyectar el futuro.

Hitos:

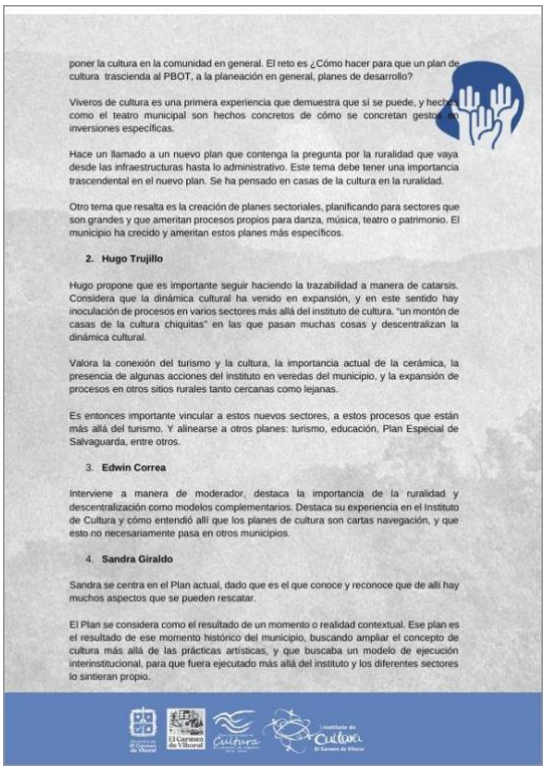
- Creación de la casa de la cultura en el 89
- Ley de Cultura del 97
- Primer Consejo de Cultura en el 98, donde él ocupó el cargo de presidente
- El primer Plan de Cultura en 2004, un plan hecho en 6 meses sin tener tanta experiencia en planeación con 10 líneas estratégicas. Pensando desde el nombre de "un pueblo con vida cultural" para que la cultura debería integrarse a la vida y la transformación social. Él inicia como director de la Casa de la Cultura sin tener experiencia en gestión, más por un tema de voluntad e ímpetu y fue quien lideró esa primera formulación. El Plan era sobre todo intuitivo pero arrojó resultados muy importantes como:
  - La creación del Instituto de Cultura como resultado de ese plan.
  - La creación del Teatro
  - La Creación del Museo
  - La estética urbana de El Carmen con la calle de la cerámica
  - La Escuela de Artes

Resalta que es importante planificar si se ven resultados, y esto se materializa en el día a día, y es importante hacerlo con la gente que habita el territorio.

Destaca que el siguiente plan en materia de planificación, tuvo una elaboración mucho más técnica y sesuda y mejor elaborada.

Hace un salto al plan de desarrollo actual, un llamado a trascender a otras herramientas de planificación municipal, y en este sentido la mesa ciudadana es importante y alentadora porque debe pensar qué pasará durante las tres siguientes administraciones y

Figura 176. *Informe de la Mesa Ciudadana, página 2.*



poner la cultura en la comunidad en general. El reto es ¿Cómo hacer para que un plan de cultura trascienda al PBOT, a la planeación en general, planes de desarrollo?

Viveros de cultura es una primera experiencia que demuestra que sí se puede, y hechos como el teatro municipal son hechos concretos de cómo se concretan gestos en inversiones específicas.

Hace un llamado a un nuevo plan que contenga la pregunta por la ruralidad que vaya desde las infraestructuras hasta lo administrativo. Este tema debe tener una importancia trascendental en el nuevo plan. Se ha pensado en casas de la cultura en la ruralidad.

Otro tema que resalta es la creación de planes sectoriales, planificando para sectores que son grandes y que ameritan procesos propios para danza, música, teatro o patrimonio. El municipio ha crecido y ameritan estos planes más específicos.

2. Hugo Trujillo

Hugo propone que es importante seguir haciendo la trazabilidad a manera de catarsis. Considera que la dinámica cultural ha venido en expansión, y en este sentido hay inoculación de procesos en varios sectores más allá del instituto de cultura. "un montón de casas de la cultura chiquitas" en las que pasan muchas cosas y descentralizan la dinámica cultural.

Valora la conexión del turismo y la cultura, la importancia actual de la cerámica, la presencia de algunas acciones del instituto en veredas del municipio, y la expansión de procesos en otros sitios rurales tanto cercanas como lejanas.

Es entonces importante vincular a estos nuevos sectores, a estos procesos que están más allá del turismo. Y alinearse a otros planes: turismo, educación, Plan Especial de Salvaguarda, entre otros.

3. **Edwin Correa**

Interviene a manera de moderador, destaca la importancia de la ruralidad y descentralización como modelos complementarios. Destaca su experiencia en el Instituto de Cultura y cómo entendió allí que los planes de cultura son cartas navegación, y que esto no necesariamente pasa en otros municipios.

4. **Sandra Giraldo**

Sandra se centra en el Plan actual, dado que es el que conoce y reconoce que de allí hay muchos aspectos que se pueden rescatar.

El Plan se considera como el resultado de un momento o realidad contextual. Ese plan es el resultado de ese momento histórico del municipio, buscando ampliar el concepto de cultura más allá de las prácticas artísticas, y que buscaba un modelo de ejecución interinstitucional, para que fuera ejecutado más allá del instituto y los diferentes sectores lo sintieran propio.

Figura 177. *Informe de la Mesa Ciudadana, página 3.*



Persiste un reto frente a la interinstitucionalidad, porque si bien el plan se pensó así hace 10 días, hoy se sigue delegando a la dirección del instituto de cultura. Hay programas proyectos que deben ser ejecutados con otras dependencias.

El Plan anterior lo plantea pero sigue siendo un reto -y una deuda-, la valoración identificación y resignificación de las prácticas rurales. Por ejemplo el tema de las prácticas agroecológicas.

El Plan no formuló indicadores y sobre esto se han tenido críticas, que indican que no se ha podido hacer un seguimiento. En ese momento se pensó el plan como una carta de navegación y se buscaba que fueran los planes de desarrollo los que aterrizaran acciones y seguimientos puntuales. Será un reto para el nuevo equipo formulador cómo propone este aspecto técnico en el nuevo plan.

Finaliza destacando la narrativa del Buen Vivir, un principio filosófico y que tiene sentido en las culturas andinas que se refiere a una raíz, y la pregunta es si efectivamente hoy el municipio es o no un "buen vividero".

5. Jennifer Ramírez

Pensar en lo que ha pasado en estos 10 años es entender el crecimiento y transformación significativa local, no sólo en temas demográficos, sino también de desarrollo urbanístico

La cultura es la base de la esencia e identidad local hoy. Esto no se puede perder. Los procesos de transformación grandes están llegando y sobre esto debe proponerse algo que permita que los nuevos modelos lleguen a integrar y no a transformar la cultura local.

El patrimonio ha venido sufriendo pérdidas importantes por el desarrollo urbanístico, y el Plan debe apostar a esa protección. Trabajar para que el local pueda disfrutar de su patrimonio, del espacio público, y esto implica estar alineado al Plan Básico de Ordenamiento Territorial y contar con herramientas jurídicas para abordarlo.

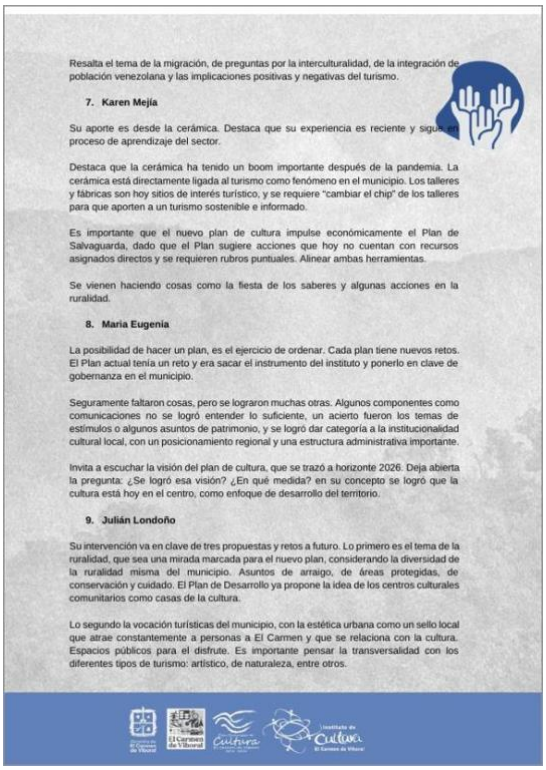
Se requieren espacios culturales rodeando estratégicamente los lugares del municipio, por ejemplo los educativos, porque hasta ahora esto funciona desordenadamente.

El turismo debe gestionarse de manera organizada para que no haya consecuencias prontas producto de los fenómenos de la gentrificación o turistificación. Hoy El Carmen no es ajeno a las consecuencias de un turismo no planificado.

6. Edwin Correa

Recoge lo mencionado, sobre la idea de que la cultura no son sólo las prácticas artísticas, El buen vivir como una forma de habitar el territorio y si esto puede seguir siendo o no un horizonte hacia el cual seguir caminando, y la acción interinstitucional como una apuesta que tiene que ver con todo el municipio.

Figura 178. *Informe de la Mesa Ciudadana, página 4.*



Resalta el tema de la migración, de preguntas por la interculturalidad, de la integración de población venezolana y las implicaciones positivas y negativas del turismo.

7. Karen Mejía

Su aporte es desde la cerámica. Destaca que su experiencia es reciente y sigue en proceso de aprendizaje del sector.

Destaca que la cerámica ha tenido un boom importante después de la pandemia. La cerámica está directamente ligada al turismo como fenómeno en el municipio. Los talleres y fábricas son hoy sitios de interés turístico, y se requiere "cambiar el chip" de los talleres para que aporten a un turismo sostenible e informado.

Es importante que el nuevo plan de cultura impulse económicamente el Plan de Salvaguarda, dado que el Plan sugiere acciones que hoy no cuentan con recursos asignados directos y se requieren rubros puntuales. Alinear ambas herramientas.

Se vienen haciendo cosas como la fiesta de los saberes y algunas acciones en la ruralidad.

8. Maria Eugenia

La posibilidad de hacer un plan, es el ejercicio de ordenar. Cada plan tiene nuevos retos. El Plan actual tenía un reto y era sacar el instrumento del instituto y ponerlo en clave de gobernanza en el municipio.

Seguramente faltaron cosas, pero se lograron muchas otras. Algunos componentes como comunicaciones no se logró entender lo suficiente, un acierto fueron los temas de estímulos o algunos asuntos de patrimonio, y se logró dar categoría a la institucionalidad cultural local, con un posicionamiento regional y una estructura administrativa importante.

Invita a escuchar la visión del plan de cultura, que se trazó a horizonte 2026. Deja abierta la pregunta: ¿Se logró esa visión? ¿En qué medida? en su concepto se logró que la cultura está hoy en el centro, como enfoque de desarrollo del territorio.

9. Julián Londoño

Su intervención va en clave de tres propuestas y retos a futuro. Lo primero es el tema de la ruralidad, que sea una mirada marcada para el nuevo plan, considerando la diversidad de la ruralidad misma del municipio. Asuntos de arraigo, de áreas protegidas, de conservación y cuidado. El Plan de Desarrollo ya propone la idea de los centros culturales comunitarios como casas de la cultura.

Lo segundo la vocación turísticas del municipio, con la estética urbana como un sello local que atrae constantemente a personas a El Carmen y que se relaciona con la cultura. Espacios públicos para el disfrute. Es importante pensar la transversalidad con los diferentes tipos de turismo: artístico, de naturaleza, entre otros.

Figura 179. *Informe de la Mesa Ciudadana, página 5.*



Y un tercer elemento, la agenda cultural y la vida artística local. Ahí predomina la cerámica como patrimonio, pero también los diferentes festivales locales.

10. Julián Trujillo

Su intervención busca resaltar el valor de los dos planes hasta ahora formulados. El primer plan destaca el logro de la consolidación artística local, con procesos y plataformas de circulación importantes.

El segundo plan permitió afianzar cosas para que ese movimiento artístico lograra sostenibilidad en el tiempo, con los estímulos por ejemplo.

El concepto de El Carmen como un territorio para el Buen Vivir trajo consecuencias no esperadas y que son problemáticas, asociadas a la migración y llegada de muchas personas que vienen buscando oportunidades y que empiezan a generar una suerte de competencia para las oportunidades en lo local, y por supuesto las implicaciones demográficas -"todo el mundo se quiere venir a vivir acá"-. Esto se plantea como un reto para el nuevo plan.

Otro elemento que plantea es que el turismo es movilizado por las plataformas de movilización artística y la cerámica, y esto se convierte en un motor de la economía local.

Se le debe apostar a la ruralidad. Hasta ahora ha sido difícil para el instituto darle alcance a este tema, y si bien se tienen acciones en veredas, la apuesta requiere inversiones distintas, independientes y apuestas más grandes.

Considera que el tema de cultura ciudadana es un pendiente del plan actual, ha sido difícil desarrollarlo y explica que no ha logrado comprender en clave de planeación el tema de comunicaciones de ese plan.

11. Edwin Correa

Recoge ideas clave de la conversación, resaltando como aparece con fuerza la ruralidad pese a que no hay personas que estén necesariamente representando ese sector. Destaca el llamado a evaluar ejes estratégicos como patrimonio o comunicaciones y cómo los estímulos resaltan como un logro para el sector.

12. Adriana Soto

Plantea un reto asociado al empoderamiento ciudadano más allá del sector mismo. ¿Qué tanto conoce la gente local sobre sus temas culturales? Considera que en muchos aspectos, conocen más del municipio personas de afuera, que personas locales. ¿Cómo generar mayor adherencia de nuestra misma población frente a todos los desarrollos culturales, convirtiéndose en embajadores culturales del municipio?

Considera importante el relevo generacional para la proyección del plan a futuro. Y resalta el tema de la economía cultural, pensando en clave de sostenibilidad y dignificación laboral de las y los artistas.

Figura 180. *Informe de la Mesa Ciudadana, página 6.*



CULTURA 06082026

PLAN MUNICIPAL DE CULTURA 2027-2037

MESA CIUDADANA DE CONSTRUCCION

DIAGNOSTICO:

- Estado actual
- Q debería pasar a 10 años

FASES:

1. Antecedentes y dx: Balance del plan anterior: con la unidad de patrimonio: construcción línea base
2. Formulación del componente estratégico del plan: Septiembre- Octubre
3. Componente táctico
4. Regulación: Octubre
5. Discusión en el concejo: Noviembre

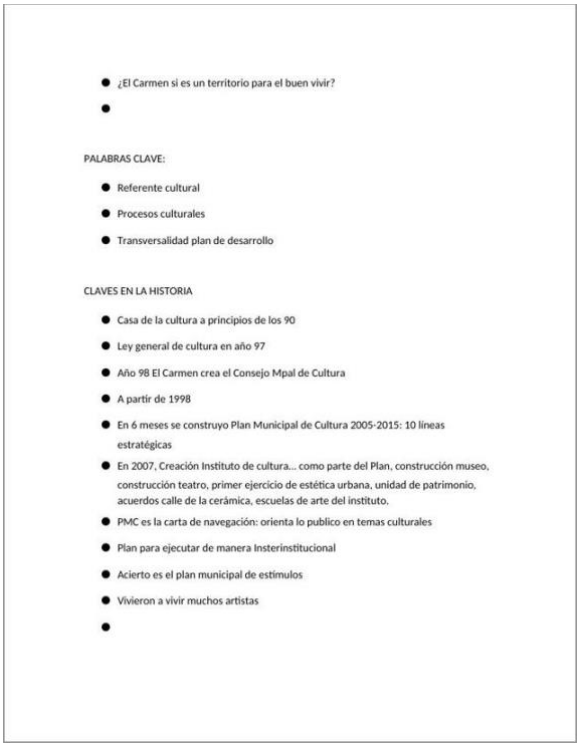
FUENTES PRIMARIAS:

- 11 grupos focales
- 16 entrevistas semiestructurada

PREGUNTAS ORIENTADORAS:

- ¿Cómo está el municipio en el tema de cultura?
- ¿Es mejor plan o política pública?
- Como hacer en los próximos 10 años, para q trascienda el orden municipal, ¿al pbot y a los 3 siguientes planes de dllo?

Figura 181. *Notas de la Secretaría de Planeación sobre la Mesa Ciudadana, página 1.*



- ¿El Carmen si es un territorio para el buen vivir?
-

PALABRAS CLAVE:

- Referente cultural
- Procesos culturales
- Transversalidad plan de desarrollo

CLAVES EN LA HISTORIA

- Casa de la cultura a principios de los 90
- Ley general de cultura en año 97
- Año 98 El Carmen crea el Consejo Mpal de Cultura
- A partir de 1998
- En 6 meses se construyo Plan Municipal de Cultura 2005-2015: 10 líneas estratégicas
- En 2007, Creación Instituto de cultura... como parte del Plan, construcción museo, construcción teatro, primer ejercicio de estética urbana, unidad de patrimonio, acuerdos calle de la cerámica, escuelas de arte del instituto.
- PMC es la carta de navegación: orienta lo publico en temas culturales
- Plan para ejecutar de manera insterinstitucional
- Acierto es el plan municipal de estímulos
- Vivieron a vivir muchos artistas
-

Figura 182. *Notas de la Secretaría de Planeación, página 2.*

12. OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

La observación participante se concibe como una técnica de investigación cualitativa en la que el equipo, por su composición y su dinámica orgánica, comparte el día a día con el sector cultural del municipio y registra lo que observa. Es pertinente porque dos integrantes del equipo consultor y la contraparte técnica son agentes activos con trayectoria en el sector, lo que aporta un punto de vista local; sus registros se triangulan con las demás técnicas para controlar sesgos.

N.º	Evento observado	Fecha
1	Fiestas del Campesino	1 y 2 de agosto de 2026
2	Encuentro agroecológico «Entre la vida y la tierra»	22 de agosto de 2026
3	Conversatorio del Consejo Territorial de Planeación	5 de septiembre de 2026
4	Presentación de resultados de investigación en participación ciudadana	11 de septiembre de 2026

Las fichas de observación indagan por el tipo de evento, las manifestaciones culturales presentes, quiénes participan y organizan, los liderazgos visibles y quiénes permanecen al margen, la interacción entre artistas, gestores, instituciones y comunidad, el ambiente predominante, las necesidades culturales que se evidencian y los elementos que deberían fortalecerse mediante un plan de cultura.



perspectivas sobre el proceso de diagnóstico. Se considera un espacio participativo, horizontal y colaborativo, guiado por un moderador/a.

Para la etapa de Diagnóstico, la Mesa giró alrededor de las pregunta: *¿Cuál es el estado actual de la cultura en el municipio?* y *¿Qué debe tener en cuenta el proceso de formulación de un nuevo Plan de Cultura para El Carmen de Viboral?*

Dicha pregunta buscó recoger elementos, factores, consideraciones o aprendizajes que permitiera fortalecer el proceso no sólo en lo metodológico, sino también en sus componentes participativos, políticos y conceptuales. La información recolectada fue asumida bajo la premisa de consejo, recomendación u orientación, más no se consideraba vinculante para el proceso.

La técnica fue dirigida a tres tipos de perfiles:

- Personas que hayan sido ejecutoras a cargo de Planes de Cultura anteriores.
- Personas que hayan participado en la formulación de Planes de Cultura anteriores.
- Personas que ejerzan en cargos estratégicos actualmente: Alcaldía, Concejo, Consejo de Cultura, Instituto de Cultura.

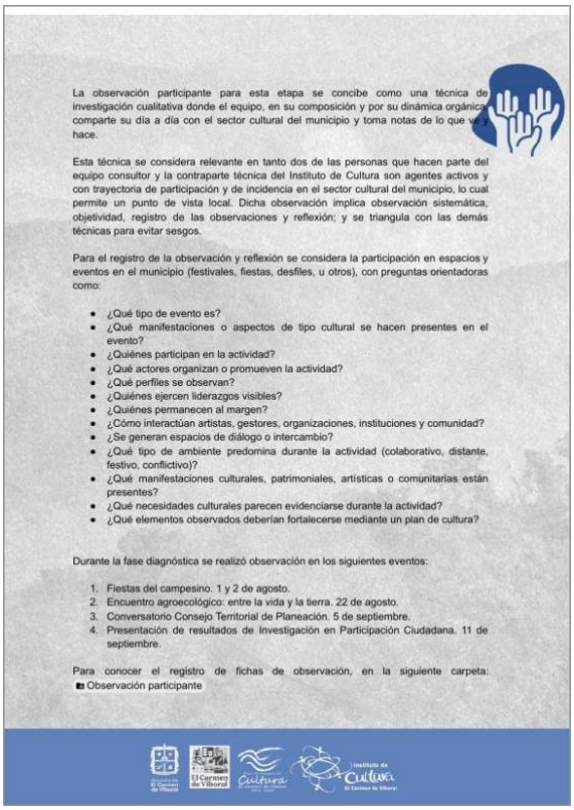
De acuerdo con esto, fueron convocadas un total de 19 personas el día 06 de agosto de 2026. De estas asistieron un total de 17.

Ver sistematización de la Mesa: Mesa ciudadana

Foto: Mesa Ciudadana 06 de agosto.

3.6 Observación participante

Figura 183. *Memoria metodológica: Mesa Ciudadana y observación participante.*



La observación participante para esta etapa se concibe como una técnica de investigación cualitativa donde el equipo, en su composición y por su dinámica orgánica, comparte su día a día con el sector cultural del municipio y toma notas de lo que ve y hace.

Esta técnica se considera relevante en tanto dos de las personas que hacen parte del equipo consultor y la contraparte técnica del Instituto de Cultura son agentes activos y con trayectoria de participación y de incidencia en el sector cultural del municipio, lo cual permite un punto de vista local. Dicha observación implica observación sistemática, objetividad, registro de las observaciones y reflexión; y se triangula con las demás técnicas para evitar sesgos.

Para el registro de la observación y reflexión se considera la participación en espacios y eventos en el municipio (festivales, fiestas, desfiles, u otros), con preguntas orientadoras como:

- ¿Qué tipo de evento es?
- ¿Qué manifestaciones o aspectos de tipo cultural se hacen presentes en el evento?
- ¿Quiénes participan en la actividad?
- ¿Qué actores organizan o promueven la actividad?
- ¿Qué perfiles se observan?
- ¿Quiénes ejercen liderazgos visibles?
- ¿Quiénes permanecen al margen?
- ¿Cómo interactúan artistas, gestores, organizaciones, instituciones y comunidad?
- ¿Se generan espacios de diálogo o intercambio?
- ¿Qué tipo de ambiente predomina durante la actividad (colaborativo, distante, festivo, conflictivo)?
- ¿Qué manifestaciones culturales, patrimoniales, artísticas o comunitarias están presentes?
- ¿Qué necesidades culturales parecen evidenciarse durante la actividad?
- ¿Qué elementos observados deberían fortalecerse mediante un plan de cultura?

Durante la fase diagnóstica se realizó observación en los siguientes eventos:

1. Fiestas del campesino. 1 y 2 de agosto.
2. Encuentro agroecológico: entre la vida y la tierra. 22 de agosto.
3. Conversatorio Consejo Territorial de Planeación. 5 de septiembre.
4. Presentación de resultados de Investigación en Participación Ciudadana. 11 de septiembre.

Para conocer el registro de fichas de observación, en la siguiente carpeta: Observación participante

Figura 184. *Memoria metodológica: preguntas orientadoras y eventos observados.*

13. REUNIONES TÉCNICAS DEL EQUIPO FORMULADOR

Durante toda la Etapa 1 el equipo sostuvo veintidós (22) sesiones de trabajo, en ocasiones con la contraparte técnica del Instituto, para poner en común resultados de la revisión documental, preparar y evaluar cada espacio participativo, trazar metas y responsabilidades y hacer seguimiento al proceso. De ellas, trece (13) se realizaron en el período reportado, a las que se suma la mesa técnica de fundamentación del 26 de septiembre, primera sesión de la Etapa 2:

N.º	Fecha	Propósito de la sesión	Modalidad
10	28-jul-2026	Articulación con la administración municipal (reunión con el Alcalde)	Presencial
11	30-jul-2026	Ruta de trabajo y procedimientos de comunicaciones	Virtual
12	05-ago-2026	Socialización del proceso ante el Consejo Municipal de Cultura (sesión ordinaria)	Presencial
13	08-ago-2026	Revisión documental, metodología del Consejo Ampliado y evaluación interna de la Mesa Ciudadana	Virtual
14	10-ago-2026	Seguimiento al proceso con el Instituto de Cultura	Presencial
15	13-ago-2026	Metodología de la Asamblea Cultural y evaluación interna del Consejo Ampliado	Presencial / virtual
16	17-ago-2026	Metodología de grupos focales y evaluación interna de la Asamblea Cultural	Virtual
17	25-ago-2026	Metodología de grupos focales en la ruralidad	Virtual
18	01-sep-2026	Metodología del grupo focal con el Instituto de Cultura	Virtual
19	05-sep-2026	Seguimiento al proceso	Presencial
20	11-sep-2026	Preparación de la presentación de resultados del diagnóstico a la Asamblea Cultural	Presencial
21	15-sep-2026	Revisión de pendientes de la Etapa 1	Presencial
22	21-sep-2026	Socialización y cierre de la Etapa 1 con la contraparte técnica del Instituto	Presencial
E2	26-sep-2026	Mesa técnica de fundamentación conceptual y metodológica (inicio Etapa 2)	Presencial

13.1 Evidencias de las reuniones

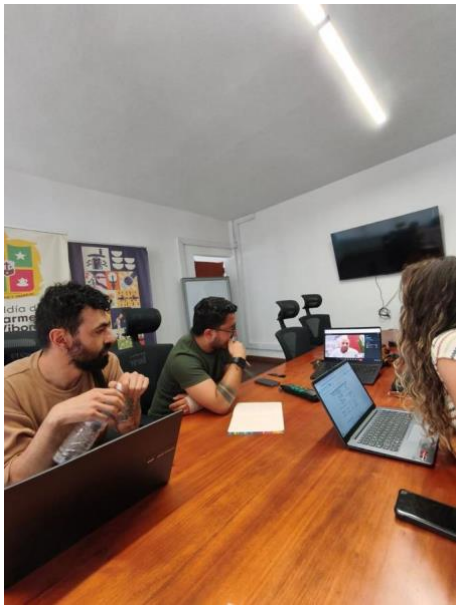


Figura 185. *Sesión 10. Reunión de articulación con el Alcalde, 28 de julio de 2026.*



Figura 186. *Sesión 11. Reunión virtual de comunicaciones, 30 de julio de 2026.*

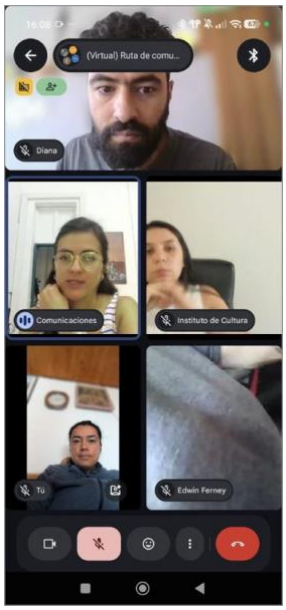


Figura 187. *Sesión 11. Participantes de la reunión de comunicaciones.*



Figura 188. *Sesión 13. Reunión virtual de revisión documental, 8 de agosto de 2026.*



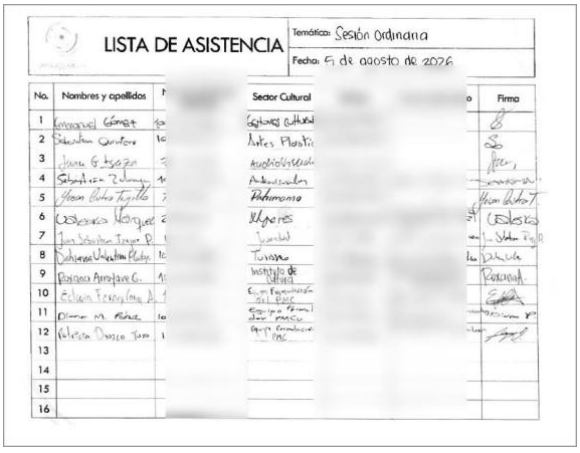
Figura 189. *Sesión 12. Socialización ante el Consejo Municipal de Cultura, 5 de agosto de 2026.*



Figura 190. *Sesión 12. Consejo Municipal de Cultura en sesión ordinaria.*



Figura 191. *Sesión 12. Presentación de la ruta del Plan al Consejo.*



LISTA DE ASISTENCIA

Temática: Sesión Ordinaria

Fecha: 5 de agosto de 2026

No.	Nombres y apellidos	Sector Cultural	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

Figura 192. *Sesión 12. Listado de asistencia de la sesión ordinaria del Consejo (datos personales ocultos).*



Figura 193. *Sesión 14. Reunión de seguimiento con el Instituto de Cultura, 10 de agosto de 2026.*

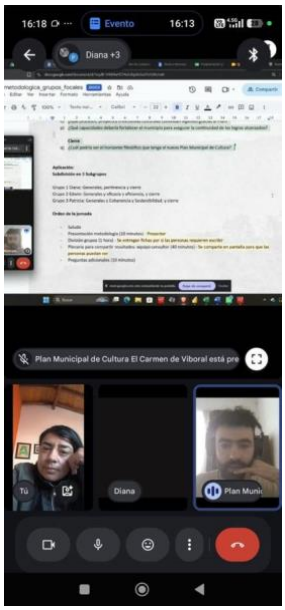


Figura 194. *Sesión 15. Reunión de trabajo, 13 de agosto de 2026.*



Figura 195. *Sesión 16. Reunión virtual de metodología de grupos focales, 17 de agosto de 2026.*

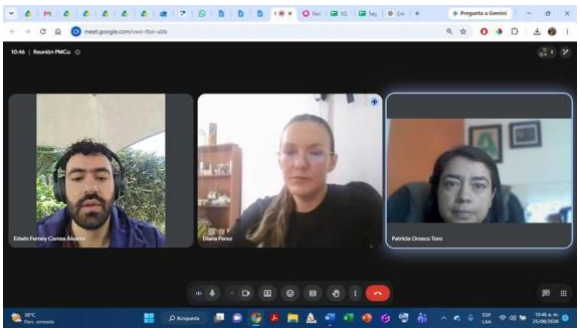


Figura 196. *Sesión 17. Reunión virtual de metodología rural, 25 de agosto de 2026.*



Figura 197. *Sesión 17. Invitación de calendario de la reunión del 25 de agosto.*



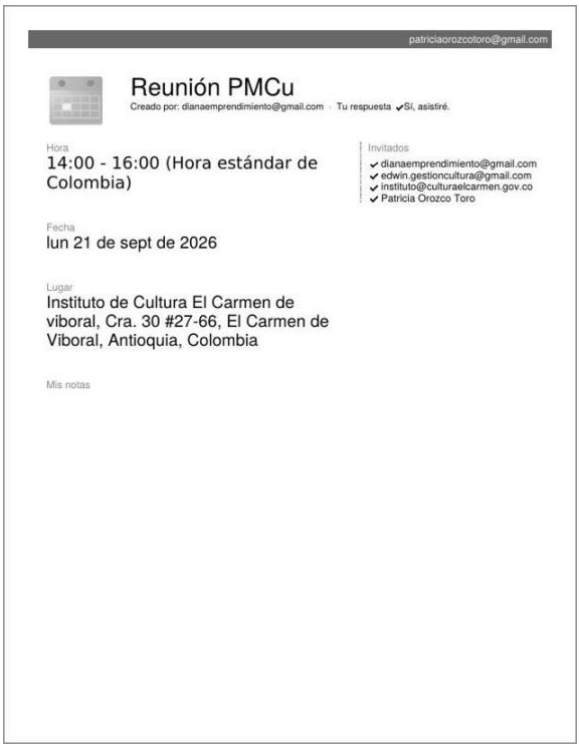
Figura 198. *Sesión 18. Reunión virtual de metodología del grupo del Instituto, 1 de septiembre de 2026.*



Figura 199. *Sesión 19. Reunión de seguimiento al proceso, 5 de septiembre de 2026.*



Figura 200. *Reunión de trabajo del equipo, 21 de septiembre de 2026.*



patriciaorozcotoro@gmail.com

Reunión PMCu

Creado por: dianaemprendimiento@gmail.com · Tu respuesta ✓Sí, asistiré.

Hora
14:00 - 16:00 (Hora estándar de Colombia)

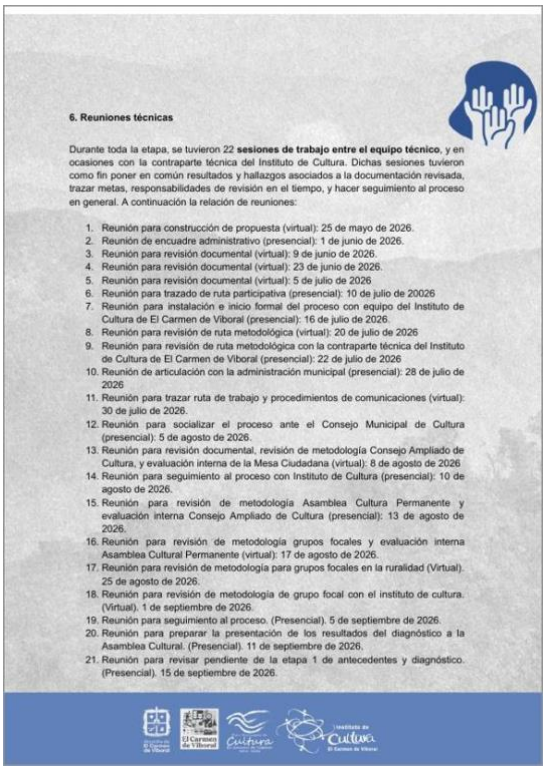
Invitados
✓ dianaemprendimiento@gmail.com
✓ edwin.gestioncultura@gmail.com
✓ instituto@culturaelcarmen.gov.co
✓ Patricia Orozco Toro

Fecha
lun 21 de sept de 2026

Lugar
Instituto de Cultura El Carmen de viboral, Cra. 30 #27-66, El Carmen de Viboral, Antioquia, Colombia

Mis notas

Figura 201. *Sesión 22. Invitación a la reunión de socialización y cierre de la Etapa 1, Instituto de Cultura, 21 de septiembre de 2026.*



6. Reuniones técnicas

Durante toda la etapa, se tuvieron 22 **sesiones de trabajo entre el equipo técnico**, y en ocasiones con la contraparte técnica del Instituto de Cultura. Dichas sesiones tuvieron como fin poner en común resultados y hallazgos asociados a la documentación revisada, trazar metas, responsabilidades de revisión en el tiempo, y hacer seguimiento al proceso en general. A continuación la relación de reuniones:

1. Reunión para construcción de propuesta (virtual): 25 de mayo de 2026.
2. Reunión de encuadre administrativo (presencial): 1 de junio de 2026.
3. Reunión para revisión documental (virtual): 9 de junio de 2026.
4. Reunión para revisión documental (virtual): 23 de junio de 2026.
5. Reunión para revisión documental (virtual): 5 de julio de 2026
6. Reunión para trazado de ruta participativa (presencial): 10 de julio de 20026
7. Reunión para instalación e inicio formal del proceso con equipo del Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral (presencial): 16 de julio de 2026.
8. Reunión para revisión de ruta metodológica (virtual): 20 de julio de 2026
9. Reunión para revisión de ruta metodológica con la contraparte técnica del Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral (presencial): 22 de julio de 2026
10. Reunión de articulación con la administración municipal (presencial): 28 de julio de 2026
11. Reunión para trazar ruta de trabajo y procedimientos de comunicaciones (virtual): 30 de julio de 2026.
12. Reunión para socializar el proceso ante el Consejo Municipal de Cultura (presencial): 5 de agosto de 2026.
13. Reunión para revisión documental, revisión de metodología Consejo Ampliado de Cultura, y evaluación interna de la Mesa Ciudadana (virtual): 8 de agosto de 2026
14. Reunión para seguimiento al proceso con Instituto de Cultura (presencial): 10 de agosto de 2026.
15. Reunión para revisión de metodología Asamblea Cultura Permanente y evaluación interna Consejo Ampliado de Cultura (presencial): 13 de agosto de 2026.
16. Reunión para revisión de metodología grupos focales y evaluación interna Asamblea Cultural Permanente (virtual): 17 de agosto de 2026.
17. Reunión para revisión de metodología para grupos focales en la ruralidad (Virtual). 25 de agosto de 2026.
18. Reunión para revisión de metodología de grupo focal con el instituto de cultura. (Virtual). 1 de septiembre de 2026.
19. Reunión para seguimiento al proceso. (Presencial). 5 de septiembre de 2026.
20. Reunión para preparar la presentación de los resultados del diagnóstico a la Asamblea Cultural. (Presencial). 11 de septiembre de 2026.
21. Reunión para revisar pendiente de la etapa 1 de antecedentes y diagnóstico. (Presencial). 15 de septiembre de 2026.

Figura 202. *Memoria metodológica: relación de las 22 reuniones técnicas.*

14. SISTEMATIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para los resultados y hallazgos fue necesario un proceso de sistematización y procesamiento de toda la información recolectada mediante entrevistas, grupos focales, encuesta, Mesa Ciudadana y observación participante. El equipo se apoyó en herramientas de inteligencia artificial que, mediante instrucciones específicas, clasificaron la información en las cuatro categorías de la FODA —fortalezas y debilidades del análisis interno; oportunidades y amenazas del análisis externo— y la agruparon en temáticas comunes y estas, a su vez, en un máximo de diez macrocategorías. La cantidad de macrocategorías fue definida por el equipo técnico, con el fin de compilar un informe tipo decálogo.

El resultado es una **matriz de sistematización final** que relaciona, para cada ítem, la técnica o fuente de la información, la fecha de realización, la categoría DOFA, la macrocategoría, la temática y el ítem textual. La matriz fue revisada y depurada por el equipo investigador para evitar errores o interpretaciones descontextualizadas. El trabajo se realizó en tres matrices parciales (grupos 1, 2 y 3), una versión v4 y la versión consolidada v5.

Categoría DOFA	N.º de ítems	%
Debilidades	411	38,1 %
Fortalezas	259	24,0 %
Propuestas	130	12,1 %
Amenazas	121	11,2 %
Oportunidades	114	10,6 %
Hallazgos	43	4,0 %
Total	**1.078**	**100 %**

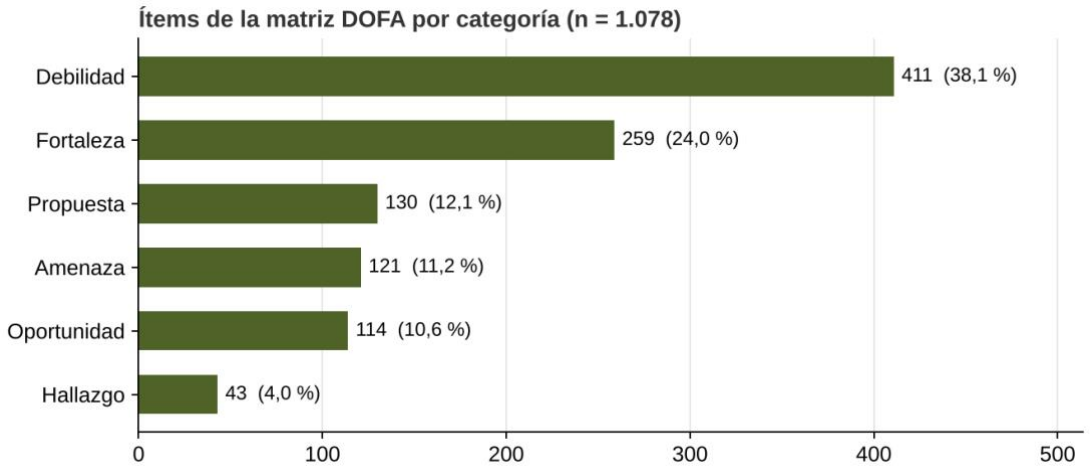


Figura 203. *Distribución de los ítems de la matriz DOFA por categoría.*

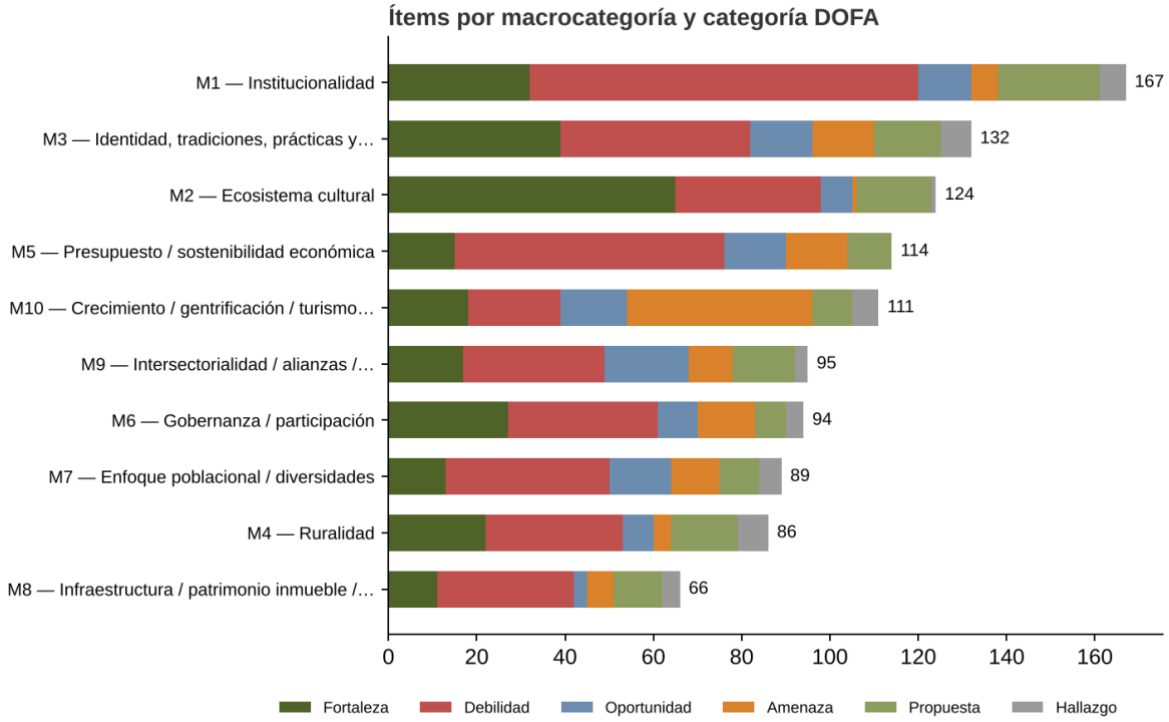


Figura 204. *Distribución de los ítems por macrocategoría y categoría DOFA.*

14.1 Las diez macrocategorías de análisis

Macrocategoría	Descripción	Clúst.
M1 — Institucionalidad	Institucionalidad (seguimiento y evaluación / planeación / capacidades institucionales): todo lo relativo a cómo funciona el Instituto de Cultura y la institucionalidad cultural por dentro — estructura organizativa, roles, dirección, planeación estratégica, indicadores y seguimiento, memoria institucional, contratación como modelo laboral, protocolos internos y capacidad técnica del equipo. Es el "cómo se gestiona", no el "con qué" (eso es Presupuesto) ni el "con quién" (eso es Gobernanza o Intersectorialidad).	112
M2 — Ecosistema cultural	Ecosistema cultural (agentes culturales, corporaciones, redes artísticas): el tejido vivo de artistas, colectivos, corporaciones, gremios, docentes y espacios de formación y circulación (festivales, escuelas de arte, redes musicales). Cubre tanto sus fortalezas (talento, autogestión, trayectoria) como sus fragilidades (desarticulación gremial, precarización, falta de proyección).	96
M3 — Identidad, tradiciones, prácticas y arraigo	Identidad, tradiciones, prácticas y arraigo (patrimonio inmaterial y dimensión biocultural): el contenido simbólico de la cultura carmelitana — la cerámica y su denominación de origen, el PES, las prácticas y saberes tradicionales, el arraigo territorial, y explícitamente la dimensión ambiental/biocultural (coexistencia con el territorio y otras especies, patrimonio inmaterial hídrico) como una ampliación consciente de esta categoría, y no un tema aparte.	82

Macrocategoría	Descripción	Clúst.
M4 — Ruralidad	Ruralidad: brechas, capacidades y dinámicas propias del territorio rural — cobertura desigual de la oferta cultural, organización comunitaria (JAC, mingas, convites), disputas de límites con municipios vecinos, y las tensiones específicas que vive cada vereda o corregimiento (turismo, agricultura, migración interna, gestión de sus propios recursos naturales).	80
M5 — Presupuesto / sostenibilidad económica	Presupuesto / sostenibilidad económica: de dónde vienen los recursos y qué tan seguros son — dependencia de la voluntad política, ausencia de normatividad presupuestal, programa de estímulos, ingresos propios e industrias creativas, sostenibilidad económica de artistas y organizaciones, y la capacidad de capitalizar y dignificar económicamente el trabajo cultural.	63
M6 — Gobernanza / participación	Gobernanza / participación: los mecanismos y la calidad de la participación ciudadana en las decisiones culturales — Asamblea Cultural, Consejo de Cultura, veeduría, legitimidad institucional, y las tensiones entre administración y ciudadanía en la gestión participativa.	58
M7 — Enfoque poblacional / diversidades	Enfoque poblacional / diversidades (mujeres, diversidades sexuales, población migrante, personas con discapacidad, adulto mayor, niñez): todo lo que afecta de forma diferencial a poblaciones específicas — desde la ausencia de protocolos de género y la "paradoja del Closet", hasta la atención a la discapacidad, la primera infancia y la niñez, y la inclusión de la población migrante.	69
M8 — Infraestructura / patrimonio inmueble / espacio público	Infraestructura / patrimonio inmueble / espacio público: los espacios físicos donde ocurre la vida cultural — teatro municipal, casa de la cultura, museos, bibliotecas, ensayaderos, canchas y espacios comunitarios, y el estado del espacio público y el patrimonio construido.	57
M9 — Intersectorialidad / alianzas / cooperación	Intersectorialidad / alianzas / cooperación: la articulación de la cultura con otros sectores (educación, salud, turismo, sector productivo) y con actores externos (cooperación internacional, sector privado, universidades, redes intermunicipales) para sumar recursos y capacidades que el sector cultural no tiene por sí solo.	74
M10 — Crecimiento / gentrificación / turismo / transformaciones territoriales	Crecimiento / gentrificación / turismo / transformaciones territoriales: las presiones externas de gran escala sobre el territorio y la cultura — gentrificación, turismo no planificado, crecimiento urbanístico y demográfico, la eventual vinculación al Área Metropolitana, y también la seguridad y conflictividad social (narcotráfico, grupos armados), incorporada aquí como un ajuste explícito por tratarse igualmente de una transformación y presión sobre el territorio y su tejido cultural.	82

14.2 Ítems por fuente de información

Fuente (grupo focal o entrevista)	Ítems
Asamblea Cultural	194
Mesa temática: Patrimonio, Cerámica y Artesanías	115
Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo de trabajo, subgrupo 2 (procesos organizativos)	85
Grupo focal: Diversidades y poblaciones diferenciales	73
Grupo focal: Prácticas Artísticas y LEO (Lectura, Escritura y Oralidad)	45

Fuente (grupo focal o entrevista)	Ítems
Entrevista: David Sánchez y Juan Pablo Giraldo (Biboral Biodiverso)	42
Entrevista: María Eugenia García	42
Cañón del Río Santo Domingo — varias veredas (La Aguada, La Represa, La Palma, Los Morros, Dos Quebradas)	41
Entrevista: Alejandro Trujillo	40
Análisis consolidado de 12 entrevistas semiestructuradas	39
Entrevista: Kamber Betancur	38
Entrevista: Estefanía Muñoz	38
Entrevista: Julián Trujillo	36
Entrevista: Sandra Giraldo	35
Entrevista: Yeison Castro Trujillo	34
Entrevista: Alba Gómez	29
Entrevista: Olimpia Pabón	29
Entrevista: Adriana Soto	28
Entrevista: Diana Guisao	26
Vereda El Roblal (JAC El Porvenir)	24
Entrevista: Carlos Mario Ramírez Álvarez	16
Corregimiento de La Madera	13
Profesoras de Primera Infancia — Núcleo Zonal Cañón del Río Santo Domingo	10
Taller con niños y niñas — Vereda La Palma	6
Total	**1.078**

14.3 Capturas de las matrices de sistematización

v5_Sistematizacion_DOFA_Grupos_Focales.xlsx

fx

	A
1	**PLAN MUNICIPAL DE CULTURA EL CARMEN DE VIBORAL 2027-2037**
2	Matriz de sistematización DOFA — con capa de macro-clústeres
3	Propósito
4	Esta matriz conserva los clústeres temáticos sistematizados, con las columnas 'Macro-clúster' (10 categorías) y 'Grupo Focal / Entrevista' (grupos colectivos y entrevistas individuales).
5	Estado de las transcripciones de entrevistas — PROCESO COMPLETO
6	Se incorporaron las 13 transcripciones completas de entrevistas: Carlos Mario Ramírez Álvarez, Diana Guisao, Alba Gómez, Olimpia Pabón, Julián Trujillo, Kamber Betancur, David Sánchez y Juan Pablo Giraldo, Sandra Giraldo, María Eugenia García, Adriana Soto, Yeison Castro Trujillo, Alejandro Trujillo y Estefanía Muñoz.
7	Nota de contenido sensible
8	La entrevista de Estefanía Muñoz señala, a nivel de patrón y sin detalles identificables, situaciones de violencia contra niños, niñas y adolescentes en veredas rurales apartadas sin acompañamiento institucional. Se registra únicamente el hallazgo de política pública (ausencia de presencia institucional en esos territorios), sin reproducir ningún detalle adicional.
9	Nota analítica final
10	Alejandro Trujillo, desde la Red de Música, propone la metáfora del "tejido" como horizonte filosófico —integrar todas las manifestaciones culturales en una red de relaciones en vez de sectorizarlas— que coincide con la propuesta de David Sánchez y Juan Pablo Giraldo sobre bioculturalidad y con la de Carlos Mario Ramírez sobre la heterogeneidad de la ruralidad. Estefanía Muñoz aporta el diagnóstico más detallado hasta ahora sobre la ausencia de protocolos de género en

Instrucciones | Sistematización DOFA | Síntesis por clúster | Resumen por Macro-clúster

Figura 205. *Matriz v5, hoja «Instrucciones»: propósito y estructura de la matriz.*

v5_Sistematizacion_DOFA_Grupos_Focales.xlsx

fx

	A	B	C	D	E	F	G
1	**Grupo Focal / Entrevista**	**Fecha**	**Categoría DOFA**	**Macro-Categoría**	**Temática**	**Ítem textual**	**Fuente**
2	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, práctic…	Reducción identitaria a la cerámica	Pensar solamente en la cerámica como el único identificador (cultura…	Ficha
3	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M6 — Gobernanza / participación	Participación ciudadana limitada e i…	Los espacios de participación ciudadana en algunos casos se ven li…	Ficha
4	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M6 — Gobernanza / participación	Participación ciudadana limitada e i…	La indiferencia ciudadana y baja participación comunitaria.	Ficha
5	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M6 — Gobernanza / participación	Participación ciudadana limitada e i…	Falta representatividad rural.	Ficha
6	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M6 — Gobernanza / participación	Participación ciudadana limitada e i…	Concentración de la oferta en el área urbana.	Ficha
7	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación …	Presión territorial y modelos de des…	Modelos de asociación territorial como el área metropolitana.	Ficha
8	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación …	Presión territorial y modelos de des…	La participación del Carmen en la creación del área metropolitana.	Ficha
9	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación …	Presión territorial y modelos de des…	La visión y planeación externa de los territorios.	Ficha
10	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación …	Presión territorial y modelos de des…	Desarrollo urbanístico.	Ficha
11	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación …	Presión territorial y modelos de des…	Proyecto de desarrollo sin gobernanza cultural.	Ficha
12	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación …	Presión territorial y modelos de des…	Gentrificación.	Ficha
13	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación …	Presión territorial y modelos de des…	Presión sobre el suelo rural.	Ficha
14	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación …	Presión territorial y modelos de des…	La especulación con el territorio.	Ficha
15	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, práctic…	Mercantilización e instrumentalizaci…	La mercantilización de la cultura.	Ficha
16	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, práctic…	Mercantilización e instrumentalizaci…	Enfoque de patrimonio solo como una marca turística.	Ficha
17	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, práctic…	Mercantilización e instrumentalizaci…	La mercantilización e instrumentalización de la cultura.	Ficha
18	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, práctic…	Mercantilización e instrumentalizaci…	Pérdida del sentido patrimonial; reducción de la cultura a algo mera…	Ficha
19	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, práctic…	Mercantilización e instrumentalizaci…	Ser más entretenimiento que cultura.	Ficha
20	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, práctic…	Mercantilización e instrumentalizaci…	Tergiversación de los elementos base de la cultura carmelitana.	Ficha
21	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, práctic…	Mercantilización e instrumentalizaci…	Llegada de personas que transforman la cultura negativamente o ter…	Ficha
22	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M1 — Institucionalidad	Subvaloración política e ideológica …	La batalla cultural de la "patria milagro".	Ficha
23	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M1 — Institucionalidad	Subvaloración política e ideológica …	La subvaloración de la cultura en el ámbito público, administrativo y …	Ficha
24	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M1 — Institucionalidad	Subvaloración política e ideológica …	La incomprensión y perdernos en las visiones amañadas de definir q…	Ficha
25	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M1 — Institucionalidad	Subvaloración política e ideológica …	La dinámica que cubre el sector cultural a nivel nacional y cómo esta…	Ficha
26	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación …	Seguridad y conflictividad social	El narcotráfico y el lado de activos, grupos armados, seguridad.	Ficha
27	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M9 — Intersectorialidad / alianzas / …	Desarticulación interinstitucional y fr…	Desarticulación interinstitucional.	Ficha
28	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M9 — Intersectorialidad / alianzas / …	Desarticulación interinstitucional y fr…	Fragmentación del sector, competencia por recursos públicos.	Ficha
29	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M8 — Infraestructura / patrimonio in…	Infraestructura cultural	Infraestructura para el desarrollo cultural (mantenimiento).	Ficha
30	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M5 — Presupuesto / sostenibilidad …	Sostenibilidad financiera y continuid…	Pérdida de presupuesto nacional para la cultura.	Ficha
31	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M5 — Presupuesto / sostenibilidad …	Sostenibilidad financiera y continuid…	Desfinanciación, crecimiento insuficiente.	Ficha
32	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M5 — Presupuesto / sostenibilidad …	Sostenibilidad financiera y continuid…	Dependencia de los recursos de la administración.	Ficha
33	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M5 — Presupuesto / sostenibilidad …	Sostenibilidad financiera y continuid…	Precarización laboral.	Ficha
34	Asamblea Cultural	15 de agosto de 2026…	Amenaza	M5 — Presupuesto / sostenibilidad …	Sostenibilidad financiera y continuid…	Cambios de gobierno que no sostienen los procesos.	Ficha

Instrucciones | Sistematización DOFA | Síntesis por clúster | Resumen por Macro-clúster

Figura 206. *Matriz v5, hoja «Sistematización DOFA» (1.078 ítems): fuente, fecha, categoría, macrocategoría, temática e ítem textual.*

v5_Sistematizacion_DOFA_Grupos_Focales.xlsx

fx

	A	B	C	D	E	F
1	**Grupo Focal / Entrevista**	**Categoría D...**	**Macro-categoría**	**Temática**	**N° mencio...**	**Idea fuerza (síntesis)**
2	Asamblea Cultural	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, prácticas y arraigo	Reducción identitaria a la cerámica	1.0	Riesgo de reducir la identidad cultural carmelitana a un solo símbolo —la cerámica—, invisibilizando otras expresiones, oficios y saberes del
3	Asamblea Cultural	Amenaza	M6 — Gobernanza / participación	Participación ciudadana limitada e institucionalizada	6.0	La participación ciudadana en cultura sigue mediada y limitada por la institucionalidad, con baja apropiación comunitaria y una representación
4	Asamblea Cultural	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación / turismo /	Presión territorial y modelos de desarrollo externos	10.0	Modelos de ordenamiento y desarrollo territorial —área metropolitana, urbanización, gentrificación, especulación del suelo— definidos con
5	Asamblea Cultural	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, prácticas y arraigo	Mercantilización e instrumentalización de la cultura	8.0	La cultura y el patrimonio corren el riesgo de reducirse a marca turística y entretenimiento, perdiendo su sentido simbólico e identitario frente a
6	Asamblea Cultural	Amenaza	M1 — Institucionalidad	Subvaloración política e ideológica de la cultura	5.0	Disputas ideológicas y políticas sobre qué es y para qué sirve la cultura, junto con su subvaloración en el ámbito público y estatal, debilitan su
7	Asamblea Cultural	Amenaza	M10 — Crecimiento / gentrificación / turismo /	Seguridad y conflictividad social	2.0	Dinámicas de narcotráfico y presencia de grupos armados representan un riesgo directo para la seguridad del territorio y para el desarrollo de la
8	Asamblea Cultural	Amenaza	M9 — Intersectorialidad / alianzas / cooperación	Desarticulación interinstitucional y fragmentación sectorial	4.0	La falta de articulación entre instituciones y la competencia interna por recursos públicos fragmentan al sector cultural y limitan su fuerza
9	Asamblea Cultural	Amenaza	M8 — Infraestructura / patrimonio inmueble / espacio	Infraestructura cultural	1.0	El mantenimiento insuficiente de la infraestructura cultural amenaza la sostenibilidad de los espacios donde se desarrolla la vida cultural del
10	Asamblea Cultural	Amenaza	M5 — Presupuesto / sostenibilidad económica	Sostenibilidad financiera y continuidad institucional	7.0	La alta dependencia de los recursos de la administración municipal, sumada a la desfinanciación, la precarización laboral y la discontinuidad entre
11	Asamblea Cultural	Amenaza	M3 — Identidad, tradiciones, prácticas y arraigo	Pérdida de identidad y transformación de dinámicas	3.0	El desconocimiento de los derechos culturales y las transformaciones aceleradas del territorio amenazan con erosionar la identidad y los ritmos
12	Asamblea Cultural	Oportunidad	M6 — Gobernanza / participación	Cultura como eje transversal del desarrollo territorial	4.0	La cultura es reconocida como un eje transversal capaz de incidir en la planificación y gestión territorial, abriendo la posibilidad de tejer
13	Asamblea Cultural	Oportunidad	M9 — Intersectorialidad / alianzas / cooperación	Articulación institucional multinivel	4.0	Existe la oportunidad de fortalecer una articulación efectiva entre El Carmen, otros municipios, y los niveles departamental y nacional de
14	Asamblea Cultural	Oportunidad	M1 — Institucionalidad	Gestión cultural: nuevas posibilidades y aprendizajes	4.0	Hay posibilidades de gestión aún no exploradas, así como aprendizajes y trayectorias propias que pueden replicarse y sistematizarse para dar
15	Asamblea Cultural	Oportunidad	M6 — Gobernanza / participación	Ampliación de la participación e inclusión de actores	2.0	Ampliar la participación hacia otros actores y comunidad organizada —incluyendo a los artesanos dentro del Instituto— fortalecería la
16	Asamblea Cultural	Oportunidad	M10 — Crecimiento / gentrificación / turismo /	Apertura territorial y diálogo intercultural	4.0	La llegada de nuevos habitantes y el intercambio con otros territorios pueden enriquecer la cultura carmelitana sin perder su identidad propia, y
17	Asamblea Cultural	Oportunidad	M8 — Infraestructura / patrimonio inmueble / espacio	Infraestructura y espacios de creación	2.0	Figuras como un instituto de residencias artísticas para la cocreación rural o laboratorios permanentes abren nuevos espacios físicos y
18	Asamblea Cultural	Oportunidad	M5 — Presupuesto / sostenibilidad económica	Financiación y fuentes de recursos	5.0	Existen fuentes de financiación por explorar o fortalecer —inversión privada, convocatorias externas, estampillas y cooperación internacional—
19	Asamblea Cultural	Oportunidad	M3 — Identidad, tradiciones, prácticas y arraigo	Reconocimiento y legitimidad social de la cultura	4.0	El Carmen cuenta con un reconocimiento cultural y una legitimidad pública crecientes, junto con el reconocimiento de los derechos culturales, que
20	Asamblea Cultural	Oportunidad	M3 — Identidad, tradiciones, prácticas y arraigo	Patrimonio cerámico y crecimiento de la demanda cultural	4.0	El reconocimiento de la cerámica como patrimonio, junto con un ecosistema cultural consolidado y el crecimiento poblacional, están impulsando una
21	Asamblea Cultural	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Ausencia de información, indicadores y memoria	5.0	La falta de indicadores, el desconocimiento del destino de recursos y bases de datos anteriores, y la ausencia de memoria histórica e
22	Asamblea Cultural	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Débil valoración social e institucional de la cultura	3.0	La cultura sigue siendo poco valorada social e institucionalmente, tanto a nivel local como nacional, y la noción misma de la institucionalidad
23	Asamblea Cultural	Debilidad	M8 — Infraestructura / patrimonio inmueble / espacio	Infraestructura y capacidad instalada insuficientes	3.0	La infraestructura cultural disponible es limitada y aún insuficiente frente a las necesidades del sector.
24	Asamblea Cultural	Debilidad	M9 — Intersectorialidad / alianzas / cooperación	Desarticulación interinstitucional y gestión de puertas adentro	8.0	La gestión cultural tiende a quedarse "puertas adentro", con poca conexión interinstitucional y baja incidencia territorial. A esto se suma que
25	Asamblea Cultural	Debilidad	M6 — Gobernanza / participación	Baja llegada a la ciudadanía y a otros sectores	5.0	La gestión cultural no logra llegar suficientemente ni al ciudadano de a pie ni a otros sectores y públicos —incluidos el turístico, los propios
26	Asamblea Cultural	Debilidad	M5 — Presupuesto / sostenibilidad económica	Sostenibilidad económica de artistas, gestores y	5.0	Los artistas, gestores y organizaciones independientes carecen de condiciones de sostenibilidad económica suficientes: dependen en gran

Instrucciones | Sistematización DOFA | Síntesis por clúster | Resumen por Macro-clúster

Figura 207. *Matriz v5, hoja «Síntesis por clúster»: número de menciones e idea fuerza por temática.*

v5_Sistematizacion_DOFA_Grupos_Focales.xlsx

fx

	A	B	C
1	**Macro-categoría**	**Descripción**	**N° de clústeres asignados**
2	M1 — Institucionalidad	Institucionalidad (seguimiento y evaluación / planeación / capacidades institucionales): todo lo relativo a cómo funciona el Instituto de Cultura y la institucionalidad cultural por dentro — estructura organizativa, roles, dirección, planeación estratégica, indicadores y seguimiento, memoria institucional, contratación	112.0
3	M2 — Ecosistema cultural	Ecosistema cultural (agentes culturales, corporaciones, redes artísticas): el tejido vivo de artistas, colectivos, corporaciones, gremios, docentes y espacios de formación y circulación (festivales, escuelas de arte, redes musicales). Cubre tanto sus fortalezas (talento, autogestión, trayectoria) como sus fragilidades	96.0
4	M3 — Identidad, tradiciones, prácticas y arraigo	Identidad, tradiciones, prácticas y arraigo (patrimonio inmaterial y dimensión biocultural): el contenido simbólico de la cultura carmelitana — la cerámica y su denominación de origen, el PES, las prácticas y saberes tradicionales, el arraigo territorial, y explícitamente la dimensión ambiental/biocultural	82.0
5	M4 — Ruralidad	Ruralidad: brechas, capacidades y dinámicas propias del territorio rural — cobertura desigual de la oferta cultural, organización comunitaria (JAC, mingas, convites), disputas de límites con municipios vecinos, y las tensiones específicas que vive cada vereda o corregimiento (turismo, agricultura, migración interna,	80.0
6	M5 — Presupuesto / sostenibilidad económica	Presupuesto / sostenibilidad económica: de dónde vienen los recursos y qué tan seguros son — dependencia de la voluntad política, ausencia de normatividad presupuestal, programa de estímulos, ingresos propios e industrias creativas, sostenibilidad económica de artistas y organizaciones, y la capacidad de capitalizar y	63.0
7	M6 — Gobernanza / participación	Gobernanza / participación: los mecanismos y la calidad de la participación ciudadana en las decisiones culturales — Asamblea Cultural, Consejo de Cultura, veeduría, legitimidad institucional, y las tensiones entre administración y ciudadanía en la gestión participativa.	58.0
8	M7 — Enfoque poblacional / diversidades	Enfoque poblacional / diversidades (mujeres, diversidades sexuales, población migrante, personas con discapacidad, adulto mayor, niñez): todo lo que afecta de forma diferencial a poblaciones específicas — desde la ausencia de protocolos de género y la "paradoja del Closet", hasta la atención a la discapacidad,	69.0
9	M8 — Infraestructura / patrimonio inmueble / espacio público	Infraestructura / patrimonio inmueble / espacio público: los espacios físicos donde ocurre la vida cultural — teatro municipal, casa de la cultura, museos, bibliotecas, ensayaderos, canchas y espacios comunitarios, y el estado del espacio público y el patrimonio construido.	57.0
10	M9 — Intersectorialidad / alianzas / cooperación	Intersectorialidad / alianzas / cooperación: la articulación de la cultura con otros sectores (educación, salud, turismo, sector productivo) y con actores externos (cooperación internacional, sector privado, universidades, redes intermunicipales) para sumar recursos y capacidades que el sector cultural no tiene por	74.0
11	M10 — Crecimiento / gentrificación / turismo / transformaciones territoriales	Crecimiento / gentrificación / turismo / transformaciones territoriales: las presiones externas de gran escala sobre el territorio y la cultura — gentrificación, turismo no planificado, crecimiento urbanístico y demográfico, la eventual vinculación al Área Metropolitana, y también la seguridad y conflictividad social	82.0

Instrucciones | Sistematización DOFA | Síntesis por clúster | Resumen por Macro-clúster

Figura 208. *Matriz v5, hoja «Resumen por Macro-clúster»: descripción de las diez macrocategorías.*

Grupo 1_Sistematizacion_DOFA_Grupos_Focales.xlsx

fx

	A	B	C	D	E	F
1	**Grupo Focal / Entrevista**	**Categoría D...**	**Categorías**	**Temas**	**N° mencio...**	**Idea fuerza (síntesis)**
2	Asamblea Cultural	Amenaza	M1 — Institucionalidad	Subvaloración política e ideológica de la cultura	5	Disputas ideológicas y políticas sobre qué es y para qué sirve la cultura, junto con su subvaloración en el ámbito público y estatal,
3	Grupo focal: Prácticas Artísticas y LEO (Lectura,	Amenaza	M1 — Institucionalidad	Ausencia de ruta de atención a las violencias basadas en género en	1	No existe una ruta de atención a las violencias basadas en género dentro de los espacios y clases de práctica artística.
4	Asamblea Cultural	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Ausencia de información, indicadores y memoria	5	La falta de indicadores, el desconocimiento del destino de recursos y bases de datos anteriores, y la ausencia de memoria histórica e
5	Asamblea Cultural	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Débil valoración social e institucional de la cultura	3	La cultura sigue siendo poco valorada social e institucionalmente, tanto a nivel local como nacional, y la noción misma de la
6	Asamblea Cultural	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Burocracia y rigidez de la gestión pública	6	La burocracia, la debilidad institucional frente a la gestión administrativa y la falta de voluntad política —ejemplificada en
7	Asamblea Cultural	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Capacidad institucional y de talento humano insuficiente	2	El Instituto de Cultura requiere fortalecer y ampliar su capacidad institucional, incluida la falta de personal de planta, lo que
8	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo	Debilidad	M1 — Institucionalidad	El modelo de contratación por prestación de servicios como	15	El modelo de contratación por prestación de servicios se identifica como una limitante estructural transversal: dificulta la
9	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Reflexión pendiente sobre la naturaleza institucional: entidad	1	Se plantea como reflexión pendiente la pertinencia del Instituto como entidad descentralizada frente a la alternativa de una
10	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Ausencia de procesos de autoevaluación interna y dotación	1	Falta una mirada interna del Instituto: no existen procesos de autoevaluación del equipo de trabajo, y la dotación se considera
11	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Estructura organizativa confusa: roles y alcance de los contratos	4	La estructura del Instituto se percibe confusa y limitante: no son claros los roles que debe cumplir cada persona ni el alcance de sus
12	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Ausencia de protocolos de cuidado y rutas de acción ante violencias	2	Existe una ausencia de reflexión sobre el cuidado y de protocolos y rutas claras ante violencias, acoso o involucramiento inadecuado de
13	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Insuficiencia de personal en las áreas misionales, aunque con	4	Hace falta personal en las diferentes áreas misionales del Instituto, aunque se reconoce una mejora reciente con la
14	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Gestión de la información para indicadores sin articulación real	1	La entrega de información para el cumplimiento de indicadores se limita a pasar datos y evidencias a otras dependencias, sin una
15	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Debilidad en el proceso de elección del director y en la	3	El proceso de elección del director presenta debilidades: su perfil debería orientarse más a la gestión y administración pública, con
16	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Falta de un estudio técnico que sustente la estructura de	1	Existen visiones encontradas sobre la estructura de subdirecciones del Instituto: unas proponen priorizar una subdirección de control
17	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Infraestructura sin condiciones de accesibilidad para personas con	1	La infraestructura del Instituto carece de condiciones adecuadas de accesibilidad para personas con discapacidad.
18	Asamblea Cultural	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Necesidad de una reforma administrativa que cree cargos y	1	Se identifica la necesidad de una reforma administrativa que cree cargos y asegure la sostenibilidad financiera del sector cultural.
19	Análisis consolidado de 12 entrevistas	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Desfinanciación del PES de la cerámica pese a tener entidades	1	El Plan Especial de Salvaguardia de la cerámica está desfinanciado: ninguna de las entidades firmantes (Educación, Turismo) aporta
20	Análisis consolidado de 12 entrevistas	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Dependencia casi total de contratistas, sin memoria	1	El Instituto opera casi enteramente con contratistas, lo que impide construir memoria institucional y una curva de aprendizaje
21	Análisis consolidado de 12 entrevistas	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Ausencia de sistemas de información unificados y archivo	1	No existen sistemas de información unificados: el archivo histórico está disperso, sin digitalizar, y de facto en manos privadas.
22	Análisis consolidado de 12 entrevistas	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Ambigüedad crónica sobre quién debe gerenciar el plan	1	Persiste una ambigüedad crónica sobre quién debe gerenciar el Plan de Cultura —¿el Instituto, una Secretaría de Cultura, un ente
23	Análisis consolidado de 12 entrevistas	Debilidad	M1 — Institucionalidad	El Instituto absorbe demasiadas funciones sin músculo suficiente	1	El Instituto absorbe demasiadas funciones —biblioteca, patrimonio, turismo cultural, PES— sin el músculo institucional suficiente para
24	Análisis consolidado de 12 entrevistas	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Condiciones laborales precarias de los artistas independientes	1	Los artistas independientes carecen de seguridad social y estabilidad laboral, en un sector musical y teatral marcado por la
25	Grupo focal: Prácticas Artísticas y LEO (Lectura,	Debilidad	M1 — Institucionalidad	LEO (lectura, escritura y oralidad) sin visibilización	1	La línea de lectura, escritura y oralidad (LEO) carece de visibilización tanto legislativa como política.
26	Entrevista: Carlos Mario Ramírez Álvarez	Debilidad	M1 — Institucionalidad	Relaciones de poder abusivas hacia contratistas y artistas locales	1	Se identifican relaciones de poder abusivas de algunas direcciones de procesos formativos externos hacia contratistas y artistas

Instrucciones | Sistematización DOFA | Síntesis por temas | Resumen por Categorías

Figura 209. *Matriz de trabajo del grupo 1, hoja «Síntesis por temas».*

Sistematizacion_DOFA_por_Grupo_Focal.xlsx

fx

	A	B	C
1	**PLAN …**		
2	Siste…		
3	Cada …		
4	#	Grupo focal	N° clústeres
5	1	Asamblea Cultural	50
6	2	Vereda El Roblal (JAC El Porvenir)	19
7	3	Profesoras de Primera Infancia — Núcleo Zonal Cañón del Río Santo Domingo	8
8	4	Cañón del Río Santo Domingo — varias veredas (La Aguada, La Represa, La Palma, Los Morros, D…	38
9	5	Instituto de Cultura de El Carmen de Viboral — Equipo de trabajo, subgrupo 2 (procesos organizativ…	37
10	6	Mesa temática: Patrimonio, Cerámica y Artesanías	45
11	7	Taller con niños y niñas — Vereda La Palma	6

Índice | Asamblea Cultural | Vereda El Roblal (JAC El Porven | Profesoras de Primera Infancia | Cañón del Río Santo Domingo — v | Instituto

Figura 210. *Matriz de sistematización DOFA por grupo focal, hoja «Índice».*

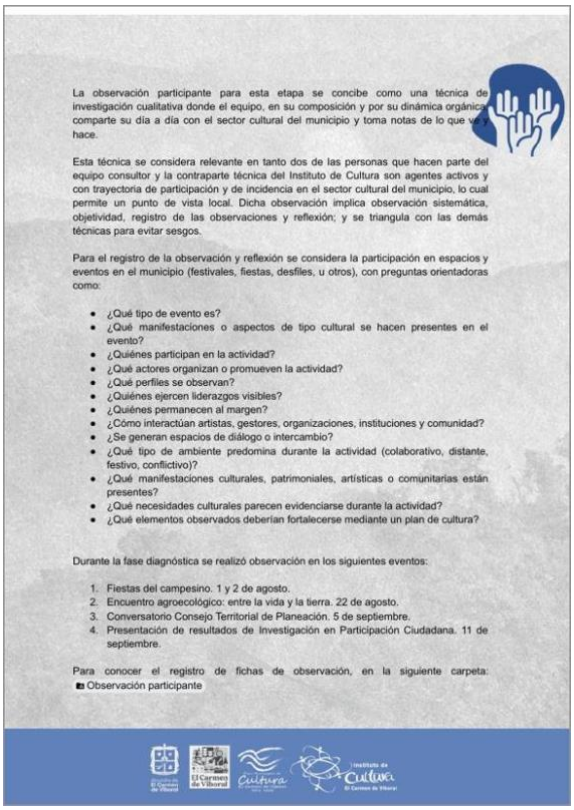
Sistematizacion_DOFA_por_Grupo_Focal.xlsx

fx

	A	B	C	D
1	**Asamblea Cultural**			
2	Síntesis por clúster			
3	Categoría	Clúster temático	N° menciones	Idea fuerza (síntesis)
4	Fortaleza	Apoyo del sector privado	1	El sector cultural cuenta con apoyo de la empresa privada en algunos de sus procesos.
5	Fortaleza	Capacidad instalada y talento humano institucional	1	Hay disposición institucional y capacidad instalada (talento humano) para pensar la cultura desde una noción de territorio.
6	Fortaleza	Cercanía institucional al sector artístico y guardianes de la cultura	2	Existe un acercamiento institucional a colectivos e individuos del sector artístico, y figuras como los Guardianes de Cultura fortalecen esa cercanía con
7	Fortaleza	Coherencia institucional y alianza con el gobierno local	7	Existe una institucionalidad cultural reconocida y autónoma, con alianza sostenida con el gobierno municipal, coherencia entre su misión y su gestión, y
8	Fortaleza	Cultura arraigada en la identidad y la cotidianidad carmelitana	1	El Carmen ha logrado que la cultura se entienda como parte de su esencia y de su vida cotidiana, no como algo externo o adicional.
9	Fortaleza	Cultura ciudadana: una fortaleza con tensiones propias	2	El grupo reconoce un talento y una iniciativa cultural individual y colectiva genuinos, pero señala que la cultura ciudadana convive con una falta de arraigo
10	Fortaleza	Diversidad cultural enriquecida por la migración	1	La llegada de población migrante, de otras regiones del país o de otros países, fortalece la riqueza cultural del municipio y se percibe como una oportunidad
11	Fortaleza	Diversidad y trayectoria acumulada de actores y gestión cultural	5	El municipio cuenta con una multiplicidad de actores, un camino recorrido en la gestión cultural con reconocimiento y experiencia acumulada, y profesionales
12	Fortaleza	Ecosistema cultural independiente que amplía el alcance de la gestión cultural	1	Los procesos y festivales independientes extienden el alcance de la gestión cultural más allá del Instituto de Cultura, fortaleciendo el ecosistema cultural
13	Fortaleza	Formación, oferta cultural y públicos	6	Hay una oferta formativa y de estímulos culturales amplia y en aumento, que ha contribuido a formar públicos conscientes del valor de las artes —que asisten e
14	Fortaleza	Oferta cultural como atractivo económico y turístico	1	La amplia oferta cultural del municipio atrae visitantes que contribuyen económicamente tanto a los procesos culturales como a la ciudadanía en general.
15	Fortaleza	Participación ciudadana activa y espacios de diálogo consolidados	8	El territorio cuenta con un legado de participación ciudadana en los procesos culturales, con espacios de diálogo consolidados como la propia Asamblea
16	Fortaleza	Plan de Cultura vigente con apropiación como base de gestión	1	El municipio cuenta con un Plan de Cultura con un adecuado nivel de apropiación, que sirve como base sólida para la gestión de los procesos culturales.
17	Fortaleza	Programa de estímulos como mecanismo de democratización del recurso público	1	El programa de estímulos se percibe como una fortaleza porque democratiza el acceso al recurso público destinado a la cultura.
18	Fortaleza	Valoración social emergente y continuidad entre administraciones	1	Se percibe un inicio de valoración social de la cultura a nivel local, impulsado por el Plan de Desarrollo Municipal, aunque queda abierta la pregunta de cómo
19	Oportunidad	Ampliación de la participación e inclusión de actores	2	Ampliar la participación hacia otros actores y comunidad organizada —incluyendo a los artesanos dentro del Instituto— fortalecería la representatividad del
20	Oportunidad	Apertura territorial y diálogo intercultural	3	La llegada de nuevos habitantes y el intercambio con otros territorios pueden enriquecer la cultura carmelitana sin perder su identidad propia, y fenómenos
21	Oportunidad	Articulación institucional multinivel	3	Existe la oportunidad de fortalecer una articulación efectiva entre El Carmen, otros municipios, y los niveles departamental y nacional de planificación
22	Oportunidad	Cultura como eje transversal del desarrollo territorial	4	La cultura es reconocida como un eje transversal capaz de incidir en la planificación y gestión territorial, abriendo la posibilidad de tejer
23	Oportunidad	Financiación y fuentes de recursos	4	Existen fuentes de financiación por explorar o fortalecer —inversión privada, convocatorias externas, estampillas y cooperación internacional— que podrían
24	Oportunidad	Gestión cultural: nuevas posibilidades y aprendizajes acumulados	3	Hay posibilidades de gestión aún no exploradas, así como aprendizajes y trayectorias propias que pueden replicarse y sistematizarse para dar
25	Oportunidad	Infraestructura y espacios de creación	2	Figuras como un instituto de residencias artísticas para la cocreación rural o laboratorios permanentes abren nuevos espacios físicos y simbólicos para la
26	Oportunidad	Patrimonio cerámico y crecimiento de la demanda cultural	4	El reconocimiento de la cerámica como patrimonio, junto con un ecosistema cultural consolidado y el crecimiento poblacional, están impulsando una mayor
27	Oportunidad	Reconocimiento y legitimidad social de la cultura	4	El Carmen cuenta con un reconocimiento cultural y una legitimidad pública crecientes, junto con el reconocimiento de los derechos culturales, que pueden
28	Debilidad	Ausencia de información, indicadores y memoria institucional	5	La falta de indicadores, el desconocimiento del destino de recursos y bases de datos anteriores, y la ausencia de memoria histórica e investigación en las

Índice | Asamblea Cultural | Vereda El Roblal (JAC El Porven | Profesoras de Primera Infancia | Cañón del Río Santo Domingo — v | Instituto de Cultura de El Carm | Mesa temática Patrimonio, Cer

Figura 211. *Matriz por grupo focal, hoja de la Asamblea Cultural: síntesis por clúster.*



La observación participante para esta etapa se concibe como una técnica de investigación cualitativa donde el equipo, en su composición y por su dinámica orgánica comparte su día a día con el sector cultural del municipio y toma notas de lo que ve y hace.

Esta técnica se considera relevante en tanto dos de las personas que hacen parte del equipo consultor y la contraparte técnica del Instituto de Cultura son agentes activos y con trayectoria de participación y de incidencia en el sector cultural del municipio, lo cual permite un punto de vista local. Dicha observación implica observación sistemática, objetividad, registro de las observaciones y reflexión; y se triangula con las demás técnicas para evitar sesgos.

Para el registro de la observación y reflexión se considera la participación en espacios y eventos en el municipio (festivales, fiestas, desfiles, u otros), con preguntas orientadoras como:

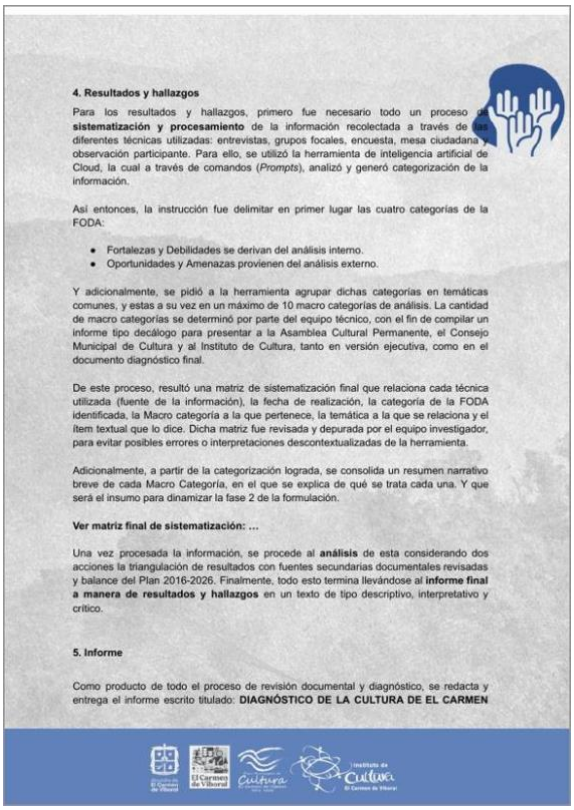
- ¿Qué tipo de evento es?
- ¿Qué manifestaciones o aspectos de tipo cultural se hacen presentes en el evento?
- ¿Quiénes participan en la actividad?
- ¿Qué actores organizan o promueven la actividad?
- ¿Qué perfiles se observan?
- ¿Quiénes ejercen liderazgos visibles?
- ¿Quiénes permanecen al margen?
- ¿Cómo interactúan artistas, gestores, organizaciones, instituciones y comunidad?
- ¿Se generan espacios de diálogo o intercambio?
- ¿Qué tipo de ambiente predomina durante la actividad (colaborativo, distante, festivo, conflictivo)?
- ¿Qué manifestaciones culturales, patrimoniales, artísticas o comunitarias están presentes?
- ¿Qué necesidades culturales parecen evidenciarse durante la actividad?
- ¿Qué elementos observados deberían fortalecerse mediante un plan de cultura?

Durante la fase diagnóstica se realizó observación en los siguientes eventos:

1. Fiestas del campesino. 1 y 2 de agosto.
2. Encuentro agroecológico: entre la vida y la tierra. 22 de agosto.
3. Conversatorio Consejo Territorial de Planeación. 5 de septiembre.
4. Presentación de resultados de Investigación en Participación Ciudadana. 11 de septiembre.

Para conocer el registro de fichas de observación, en la siguiente carpeta: Observación participante

Figura 212. *Memoria metodológica: proceso de resultados y hallazgos.*



4. Resultados y hallazgos

Para los resultados y hallazgos, primero fue necesario todo un proceso de **sistematización y procesamiento** de la información recolectada a través de las diferentes técnicas utilizadas: entrevistas, grupos focales, encuesta, mesa ciudadana y observación participante. Para ello, se utilizó la herramienta de inteligencia artificial de Cloud, la cual a través de comandos (*Prompts*), analizó y generó categorización de la información.

Así entonces, la instrucción fue delimitar en primer lugar las cuatro categorías de la FODA:

- Fortalezas y Debilidades se derivan del análisis interno.
- Oportunidades y Amenazas provienen del análisis externo.

Y adicionalmente, se pidió a la herramienta agrupar dichas categorías en temáticas comunes, y estas a su vez en un máximo de 10 macro categorías de análisis. La cantidad de macro categorías se determinó por parte del equipo técnico, con el fin de compilar un informe tipo decálogo para presentar a la Asamblea Cultural Permanente, el Consejo Municipal de Cultura y al Instituto de Cultura, tanto en versión ejecutiva, como en el documento diagnóstico final.

De este proceso, resultó una matriz de sistematización final que relaciona cada técnica utilizada (fuente de la información), la fecha de realización, la categoría de la FODA identificada, la Macro categoría a la que pertenece, la temática a la que se relaciona y el ítem textual que lo dice. Dicha matriz fue revisada y depurada por el equipo investigador, para evitar posibles errores o interpretaciones descontextualizadas de la herramienta.

Adicionalmente, a partir de la categorización lograda, se consolida un resumen narrativo breve de cada Macro Categoría, en el que se explica de qué se trata cada una. Y que será el insumo para dinamizar la fase 2 de la formulación.

Ver matriz final de sistematización: ...

Una vez procesada la información, se procede al **análisis** de esta considerando dos acciones la triangulación de resultados con fuentes secundarias documentales revisadas y balance del Plan 2016-2026. Finalmente, todo esto termina llevándose al **informe final a manera de resultados y hallazgos** en un texto de tipo descriptivo, interpretativo y crítico.

5. Informe

Como producto de todo el proceso de revisión documental y diagnóstico, se redacta y entrega el informe escrito titulado: **DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA DE EL CARMEN**

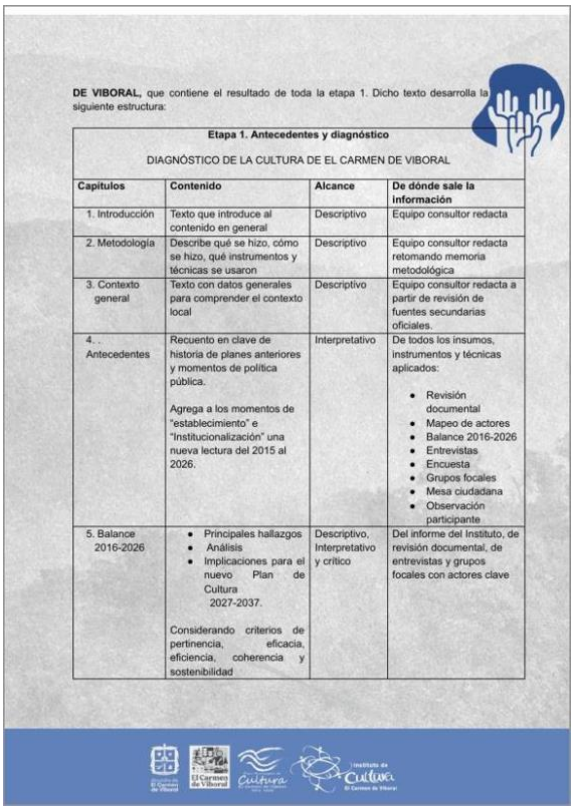
Figura 213. *Memoria metodológica: matriz final y triangulación.*

15. DOCUMENTO DIAGNÓSTICO Y SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

Como producto del proceso de revisión documental y diagnóstico se redactó el informe **Diagnóstico de la cultura de El Carmen de Viboral**, que contiene el resultado de toda la Etapa 1 y constituye la Parte I del nuevo Plan. Su estructura es la siguiente:

Capítulo	Contenido	Alcance	Fuente
1. Introducción	Texto que introduce el contenido general	Descriptivo	Equipo consultor
2. Metodología	Qué se hizo, cómo se hizo, qué instrumentos y técnicas se usaron	Descriptivo	Memoria metodológica
3. Contexto general	Datos generales para comprender el contexto local	Descriptivo	Fuentes secundarias oficiales
4. Antecedentes	Historia de planes anteriores y momentos de política pública; nueva lectura 2015–2026	Interpretativo	Todos los insumos y técnicas
5. Balance 2016–2026	Hallazgos, análisis e implicaciones, con los cinco criterios	Descriptivo, interpretativo y crítico	Informe del Instituto, revisión documental, entrevistas y grupos focales
6. Resultados y hallazgos	Análisis de macrocategorías y subtemas; matriz DOFA	Descriptivo, interpretativo y crítico	Todos los insumos y técnicas
7. Otras recomendaciones	Recomendaciones estratégicas para el Plan 2027–2037	Descriptivo y prospectivo	Reunión técnica de los equipos
8. Bibliografía	Fuentes de información utilizadas	Descriptivo	Memoria y repositorio

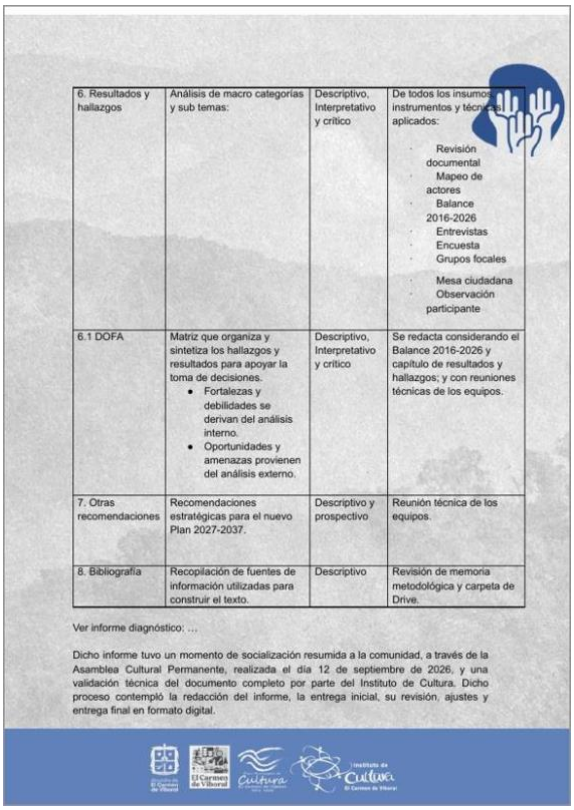
Una versión resumida de los resultados —las diez macrocategorías del diagnóstico— se **socializó ante la Asamblea Cultural Permanente el 12 de septiembre de 2026**, en un espacio preparado en la reunión técnica del 11 de septiembre. Allí se realizó además un ejercicio en subgrupos en el que, para cada macrocategoría, se propusieron acciones para abordarla, plazos y actores responsables, primer insumo participativo de la Etapa 2. El documento completo surtió validación técnica por parte del Instituto de Cultura, con redacción, entrega inicial, revisión, ajustes y entrega final en formato digital, y la etapa se cerró en la reunión del 21 de septiembre.



DE VIBORAL, que contiene el resultado de toda la etapa 1. Dicho texto desarrolla la siguiente estructura:

Etapa 1. Antecedentes y diagnóstico DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA DE EL CARMEN DE VIBORAL			
Capítulos	**Contenido**	**Alcance**	**De dónde sale la información**
1. Introducción	Texto que introduce al contenido en general	Descriptivo	Equipo consultor redacta
2. Metodología	Describe qué se hizo, cómo se hizo, qué instrumentos y técnicas se usaron	Descriptivo	Equipo consultor redacta retomando memoria metodológica
3. Contexto general	Texto con datos generales para comprender el contexto local	Descriptivo	Equipo consultor redacta a partir de revisión de fuentes secundarias oficiales.
4. . Antecedentes	Recuento en clave de historia de planes anteriores y momentos de política pública. Agrega a los momentos de "establecimiento" e "Institucionalización" una nueva lectura del 2015 al 2026.	Interpretativo	De todos los insumos, instrumentos y técnicas aplicados: • Revisión documental • Mapeo de actores • Balance 2016-2026 • Entrevistas • Encuesta • Grupos focales • Mesa ciudadana • Observación participante
5. Balance 2016-2026	• Principales hallazgos • Análisis • Implicaciones para el nuevo Plan de Cultura 2027-2037. Considerando criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad	Descriptivo, Interpretativo y crítico	Del informe del Instituto, de revisión documental, de entrevistas y grupos focales con actores clave

Figura 214. *Memoria metodológica: estructura del informe diagnóstico.*



6. Resultados y hallazgos	Análisis de macro categorías y sub temas:	Descriptivo, Interpretativo y crítico	De todos los insumos, instrumentos y técnicas aplicados: · Revisión documental · Mapeo de actores · Balance 2016-2026 · Entrevistas · Encuesta · Grupos focales · Mesa ciudadana · Observación participante
6.1 DOFA	Matriz que organiza y sintetiza los hallazgos y resultados para apoyar la toma de decisiones. • Fortalezas y debilidades se derivan del análisis interno. • Oportunidades y amenazas provienen del análisis externo.	Descriptivo, Interpretativo y crítico	Se redacta considerando el Balance 2016-2026 y capítulo de resultados y hallazgos; y con reuniones técnicas de los equipos.
7. Otras recomendaciones	Recomendaciones estratégicas para el nuevo Plan 2027-2037.	Descriptivo y prospectivo	Reunión técnica de los equipos.
8. Bibliografía	Recopilación de fuentes de información utilizadas para construir el texto.	Descriptivo	Revisión de memoria metodológica y carpeta de Drive.

Ver informe diagnóstico: …

Dicho informe tuvo un momento de socialización resumida a la comunidad, a través de la Asamblea Cultural Permanente, realizada el día 12 de septiembre de 2026, y una validación técnica del documento completo por parte del Instituto de Cultura. Dicho proceso contempló la redacción del informe, la entrega inicial, su revisión, ajustes y entrega final en formato digital.

Figura 215. *Memoria metodológica: capítulos del informe y socialización a la Asamblea del 12 de septiembre.*

16. INICIO DE LA ETAPA 2 – PLAN ESTRATÉGICO

La Etapa 2 se desarrolla entre septiembre y octubre de 2026 y tiene como producto la Parte II – Esquema estratégico. De acuerdo con el Procedimiento de Política Pública de El Carmen de Viboral (2024), el análisis y diseño requiere analizar el problema público, identificar las soluciones propuestas por la ciudadanía, evaluar su factibilidad y diseñar la implementación, en un plan estratégico desagregado en tres niveles (línea o eje, programa y proyecto) y validado por la comunidad beneficiaria.

16.1 Mesa técnica de fundamentación (26 de septiembre)

La formulación inició con una mesa técnica entre el equipo consultor y la contraparte técnica del Instituto en la que, considerando los resultados del diagnóstico, la revisión de fuentes documentales y el conocimiento de las y los profesionales, se discutieron ocho asuntos clave. Las definiciones adoptadas fueron:

Campo	Detalle
Plan nuevo o actualización	Plan nuevo bajo un **modelo evolutivo**: no continúa en línea recta el plan anterior, pero retoma sus logros y aciertos como cimientos. Se descartaron los modelos incremental, de reinicio y de reutilización.
Plan o política pública	El plan es un instrumento estratégico de política cultural; su implementación tendrá carácter de política pública municipal (definición de política cultural de la UNESCO, 1982, y Procedimiento de Política Pública del municipio).
Vigencia	2027–2037: diez años de implementación efectiva (2027–2036, con diez informes anuales de seguimiento) y un año (2037) para evaluación ex post y formulación o actualización; abarca cuatro administraciones.
Agenda institucional	Las diez macrocategorías se priorizaron por frecuencia de aparición, complejidad, relación directa con la cultura y posibilidad real de abordaje, y se redistribuyeron en un marco de principios transversales y cuatro campos estratégicos.
Campos estratégicos	1. Gobernanza cultural · 2. Ecosistema cultural · 3. Equipamientos culturales · 4. Diversidad y diálogo
Principios preliminares	Bioculturalidad; planificación territorial; sostenibilidad ambiental, socioeconómica y físico-espacial.
Método de diseño	Enfoque de marco lógico, con niveles, indicadores y medios de verificación de corto, mediano y largo plazo; se descartó una teoría del cambio completa por tiempos e insumos.
Marco político y filosófico	El plan contará con un marco de principios y enfoques de implementación, además del esquema estratégico.

Campo estratégico	Componentes preliminares
1. Gobernanza cultural	Institucionalidad; espacios de participación ciudadana; procesos de financiación, planificación, fortalecimiento institucional, información y comunicación; acciones de coordinación; gestión del conocimiento
2. Ecosistema cultural	Gestión cultural; agentes; ciclo de valor; redes; articulación; prácticas (artes, turismo, comunicaciones, patrimonio inmaterial)
3. Equipamientos culturales	Infraestructura; patrimonio material mueble e inmueble; espacio público; estética urbana

Campo estratégico	Componentes preliminares
4. Diversidad y diálogo	Ruralidad; poblaciones; identidades; cuidadores; cultura ciudadana; narrativas



Figura 216. *Mesa técnica de fundamentación, 26 de septiembre de 2026.*



Figura 217. *Equipo consultor y contraparte técnica en la mesa técnica.*



Figura 218. *Tablero de trabajo con los ocho asuntos clave de la fundamentación.*

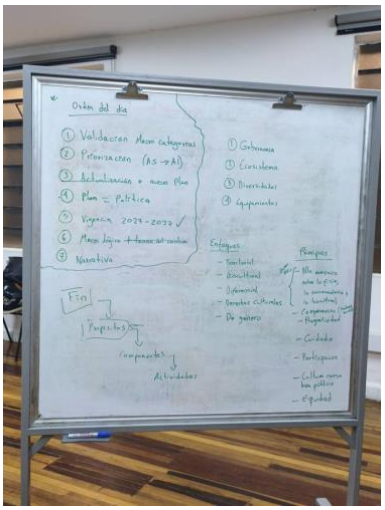


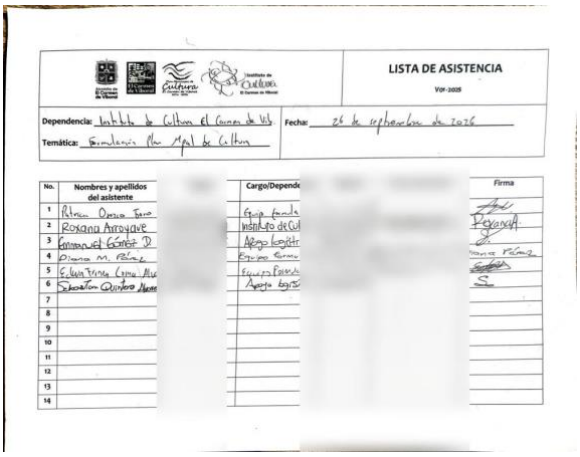
Figura 219. *Tablero con la priorización de la agenda y los campos estratégicos.*



Figura 220. *Desarrollo de la mesa técnica de fundamentación.*



Figura 221. *Diapositiva de la mesa técnica: de las 10 macrocategorías a 4 campos estratégicos y un marco de principios.*



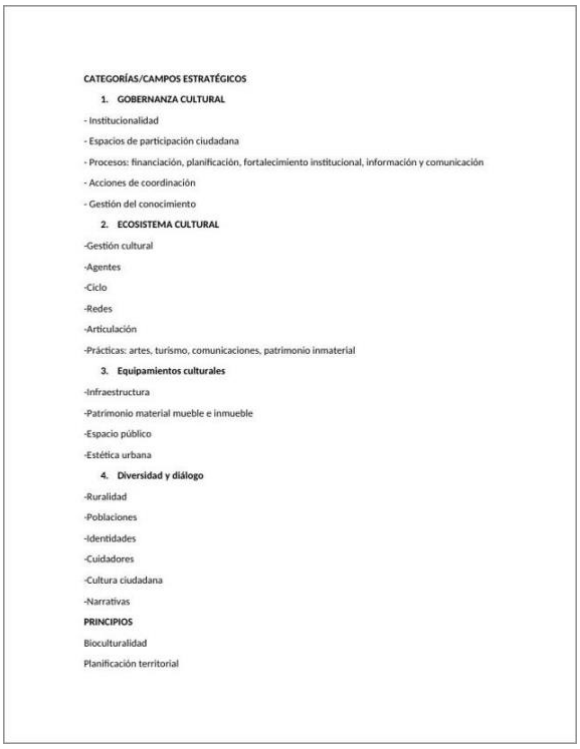
LISTA DE ASISTENCIA

Dependencia: Instituto de Cultura El Carmen de Vb | Fecha: 26 de septiembre de 2026

Temática: Formulación Plan Mpal de Cultura

No.	Nombres y apellidos del asistente	Cargo/Dependencia	Firma
1	Petrer Osorio Toro	[redacted]	
2	Roxana Arroyave	[redacted]	
3	Emmanuel Gómez D.	[redacted]	
4	Diana M. Pérez	[redacted]	
5	Elkin Tirso Cano Alv	[redacted]	
6	Sebastián Quintero Mesa	[redacted]	
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

Figura 222. *Listado de asistencia de la mesa técnica del 26 de septiembre (datos personales ocultos).*



CATEGORÍAS/CAMPOS ESTRATÉGICOS

1. GOBERNANZA CULTURAL

- Institucionalidad
- Espacios de participación ciudadana
- Procesos: financiación, planificación, fortalecimiento institucional, información y comunicación
- Acciones de coordinación
- Gestión del conocimiento

2. ECOSISTEMA CULTURAL

-Gestión cultural
-Agentes
-Ciclo
-Redes
-Articulación
-Prácticas: artes, turismo, comunicaciones, patrimonio inmaterial

3. Equipamientos culturales

-Infraestructura
-Patrimonio material mueble e inmueble
-Espacio público
-Estética urbana

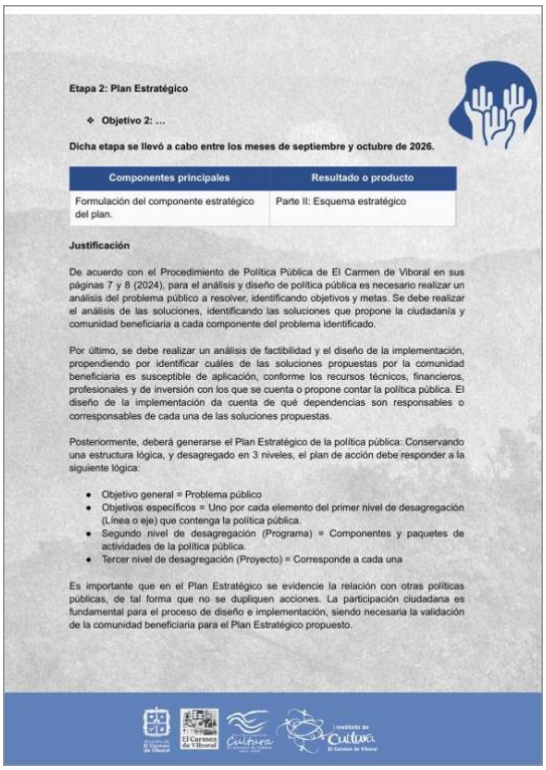
4. Diversidad y diálogo

-Ruralidad
-Poblaciones
-Identidades
-Cuidadores
-Cultura ciudadana
-Narrativas

PRINCIPIOS

Bioculturalidad
Planificación territorial

Figura 223. *Documento «Ejes, campos o categorías» resultado de la mesa técnica.*



Etapa 2: Plan Estratégico

- Objetivo 2: …

Dicha etapa se llevó a cabo entre los meses de septiembre y octubre de 2026.

Componentes principales	Resultado o producto
Formulación del componente estratégico del plan.	Parte II: Esquema estratégico

Justificación

De acuerdo con el Procedimiento de Política Pública de El Carmen de Viboral en sus páginas 7 y 8 (2024), para el análisis y diseño de política pública es necesario realizar un análisis del problema público a resolver, identificando objetivos y metas. Se debe realizar el análisis de las soluciones, identificando las soluciones que propone la ciudadanía y comunidad beneficiaria a cada componente del problema identificado.

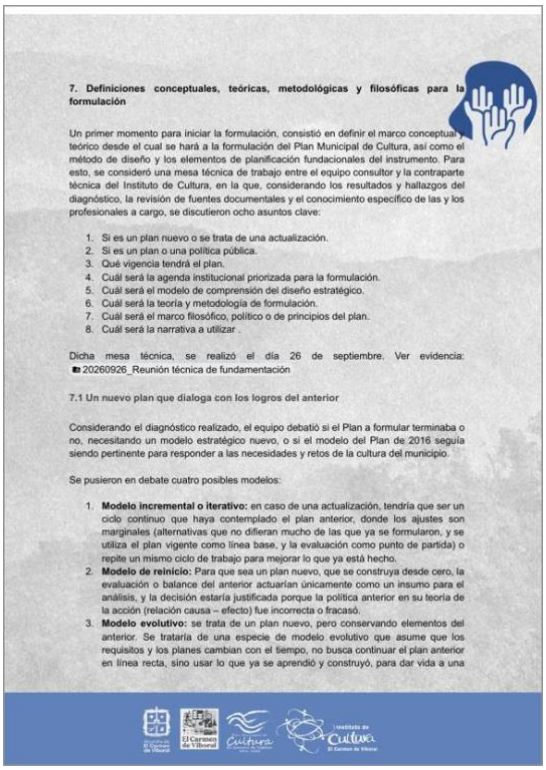
Por último, se debe realizar un análisis de factibilidad y el diseño de la implementación, propendiendo por identificar cuáles de las soluciones propuestas por la comunidad beneficiaria es susceptible de aplicación, conforme los recursos técnicos, financieros, profesionales y de inversión con los que se cuenta o propone contar la política pública. El diseño de la implementación da cuenta de qué dependencias son responsables o corresponsables de cada una de las soluciones propuestas.

Posteriormente, deberá generarse el Plan Estratégico de la política pública: Conservando una estructura lógica, y desagregado en 3 niveles, el plan de acción debe responder a la siguiente lógica:

- Objetivo general = Problema público
- Objetivos específicos = Uno por cada elemento del primer nivel de desagregación (Línea o eje) que contenga la política pública.
- Segundo nivel de desagregación (Programa) = Componentes y paquetes de actividades de la política pública.
- Tercer nivel de desagregación (Proyecto) = Corresponde a cada una

Es importante que en el Plan Estratégico se evidencie la relación con otras políticas públicas, de tal forma que no se dupliquen acciones. La participación ciudadana es fundamental para el proceso de diseño e implementación, siendo necesaria la validación de la comunidad beneficiaria para el Plan Estratégico propuesto.

Figura 224. *Memoria metodológica: Etapa 2 – Plan estratégico.*



7. Definiciones conceptuales, teóricas, metodológicas y filosóficas para la formulación

Un primer momento para iniciar la formulación, consistió en definir el marco conceptual y teórico desde el cual se hará a la formulación del Plan Municipal de Cultura, así como el método de diseño y los elementos de planificación fundacionales del instrumento. Para esto, se consideró una mesa técnica de trabajo entre el equipo consultor y la contraparte técnica del Instituto de Cultura, en la que, considerando los resultados y hallazgos del diagnóstico, la revisión de fuentes documentales y el conocimiento específico de las y los profesionales a cargo, se discutieron ocho asuntos clave:

1. Si es un plan nuevo o se trata de una actualización.
2. Si es un plan o una política pública.
3. Qué vigencia tendrá el plan.
4. Cuál será la agenda institucional priorizada para la formulación.
5. Cuál será el modelo de comprensión del diseño estratégico.
6. Cuál será la teoría y metodología de formulación.
7. Cuál será el marco filosófico, político o de principios del plan.
8. Cuál será la narrativa a utilizar .

Dicha mesa técnica, se realizó el día 26 de septiembre. Ver evidencia: 20260926_Reunión técnica de fundamentación

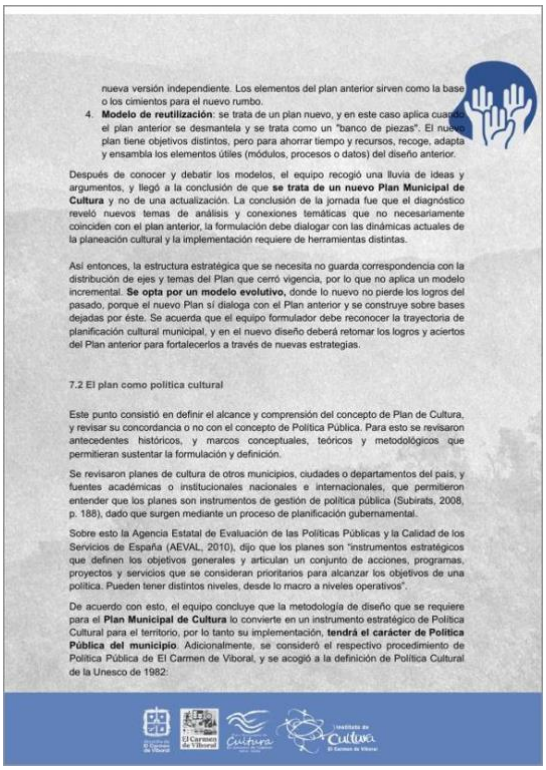
7.1 Un nuevo plan que dialoga con los logros del anterior

Considerando el diagnóstico realizado, el equipo debatió si el Plan a formular terminaba o no, necesitando un modelo estratégico nuevo, o si el modelo del Plan de 2016 seguía siendo pertinente para responder a las necesidades y retos de la cultura del municipio.

Se pusieron en debate cuatro posibles modelos:

1. **Modelo incremental o iterativo:** en caso de una actualización, tendría que ser un ciclo continuo que haya contemplado el plan anterior, donde los ajustes son marginales (alternativas que no difieran mucho de las que ya se formularon, y se utiliza el plan vigente como línea base, y la evaluación como punto de partida) o repite un mismo ciclo de trabajo para mejorar lo que ya está hecho.
2. **Modelo de reinicio:** Para que sea un plan nuevo, que se construya desde cero, la evaluación o balance del anterior actuarían únicamente como un insumo para el análisis, y la decisión estaría justificada porque la política anterior en su teoría de la acción (relación causa – efecto) fue incorrecta o fracasó.
3. **Modelo evolutivo:** se trata de un plan nuevo, pero conservando elementos del anterior. Se trataría de una especie de modelo evolutivo que asume que los requisitos y los planes cambian con el tiempo, no busca continuar el plan anterior en línea recta, sino usar lo que ya se aprendió y construyó, para dar vida a una

Figura 225. *Memoria metodológica: definiciones conceptuales y modelo evolutivo.*



nueva versión independiente. Los elementos del plan anterior sirven como la base o los cimientos para el nuevo rumbo.

4. **Modelo de reutilización**: se trata de un plan nuevo, y en este caso aplica cuando el plan anterior se desmantela y se trata como un "banco de piezas". El nuevo plan tiene objetivos distintos, pero para ahorrar tiempo y recursos, recoge, adapta y ensambla los elementos útiles (módulos, procesos o datos) del diseño anterior.

Después de conocer y debatir los modelos, el equipo recogió una lluvia de ideas y argumentos, y llegó a la conclusión de que **se trata de un nuevo Plan Municipal de Cultura** y no de una actualización. La conclusión de la jornada fue que el diagnóstico reveló nuevos temas de análisis y conexiones temáticas que no necesariamente coinciden con el plan anterior, la formulación debe dialogar con las dinámicas actuales de la planeación cultural y la implementación requiere de herramientas distintas.

Así entonces, la estructura estratégica que se necesita no guarda correspondencia con la distribución de ejes y temas del Plan que cerró vigencia, por lo que no aplica un modelo incremental. **Se opta por un modelo evolutivo,** donde lo nuevo no pierde los logros del pasado, porque el nuevo Plan sí dialoga con el Plan anterior y se construye sobre bases dejadas por éste. Se acuerda que el equipo formulador debe reconocer la trayectoria de planificación cultural municipal, y en el nuevo diseño deberá retomar los logros y aciertos del Plan anterior para fortalecerlos a través de nuevas estrategias.

7.2 El plan como política cultural

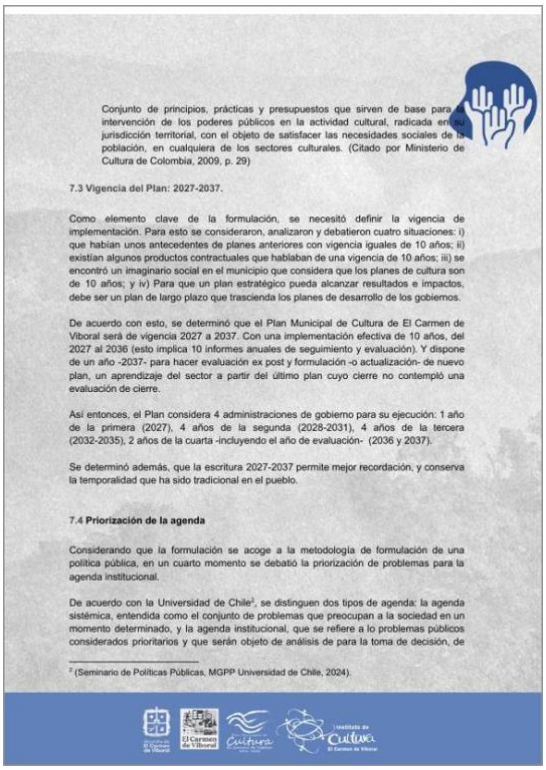
Este punto consistió en definir el alcance y comprensión del concepto de Plan de Cultura, y revisar su concordancia o no con el concepto de Política Pública. Para esto se revisaron antecedentes históricos, y marcos conceptuales, teóricos y metodológicos que permitieran sustentar la formulación y definición.

Se revisaron planes de cultura de otros municipios, ciudades o departamentos del país, y fuentes académicas o institucionales nacionales e internacionales, que permitieron entender que los planes son instrumentos de gestión de política pública (Subirats, 2008, p. 188), dado que surgen mediante un proceso de planificación gubernamental.

Sobre esto la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de España (AEVAL, 2010), dijo que los planes son "instrumentos estratégicos que definen los objetivos generales y articulan un conjunto de acciones, programas, proyectos y servicios que se consideran prioritarios para alcanzar los objetivos de una política. Pueden tener distintos niveles, desde lo macro a niveles operativos".

De acuerdo con esto, el equipo concluye que la metodología de diseño que se requiere para el **Plan Municipal de Cultura** lo convierte en un instrumento estratégico de Política Cultural para el territorio, por lo tanto su implementación, **tendrá el carácter de Política Pública del municipio**. Adicionalmente, se consideró el respectivo procedimiento de Política Pública de El Carmen de Viboral, y se acogió a la definición de Política Cultural de la Unesco de 1982:

Figura 226. *Memoria metodológica: el plan como política cultural.*



Conjunto de principios, prácticas y presupuestos que sirven de base para la intervención de los poderes públicos en la actividad cultural, radicada en su jurisdicción territorial, con el objeto de satisfacer las necesidades sociales de la población, en cualquiera de los sectores culturales. (Citado por Ministerio de Cultura de Colombia, 2009, p. 29)

7.3 Vigencia del Plan: 2027-2037.

Como elemento clave de la formulación, se necesitó definir la vigencia de implementación. Para esto se consideraron, analizaron y debatieron cuatro situaciones: i) que habían unos antecedentes de planes anteriores con vigencia iguales de 10 años; ii) existían algunos productos contractuales que hablaban de una vigencia de 10 años; iii) se encontró un imaginario social en el municipio que considera que los planes de cultura son de 10 años; y iv) Para que un plan estratégico pueda alcanzar resultados e impactos, debe ser un plan de largo plazo que trascienda los planes de desarrollo de los gobiernos.

De acuerdo con esto, se determinó que el Plan Municipal de Cultura de El Carmen de Viboral será de vigencia 2027 a 2037. Con una implementación efectiva de 10 años, del 2027 al 2036 (esto implica 10 informes anuales de seguimiento y evaluación). Y dispone de un año -2037- para hacer evaluación ex post y formulación -o actualización- de nuevo plan, un aprendizaje del sector a partir del último plan cuyo cierre no contempló una evaluación de cierre.

Así entonces, el Plan considera 4 administraciones de gobierno para su ejecución: 1 año de la primera (2027), 4 años de la segunda (2028-2031), 4 años de la tercera (2032-2035), 2 años de la cuarta -incluyendo el año de evaluación- (2036 y 2037).

Se determinó además, que la escritura 2027-2037 permite mejor recordación, y conserva la temporalidad que ha sido tradicional en el pueblo.

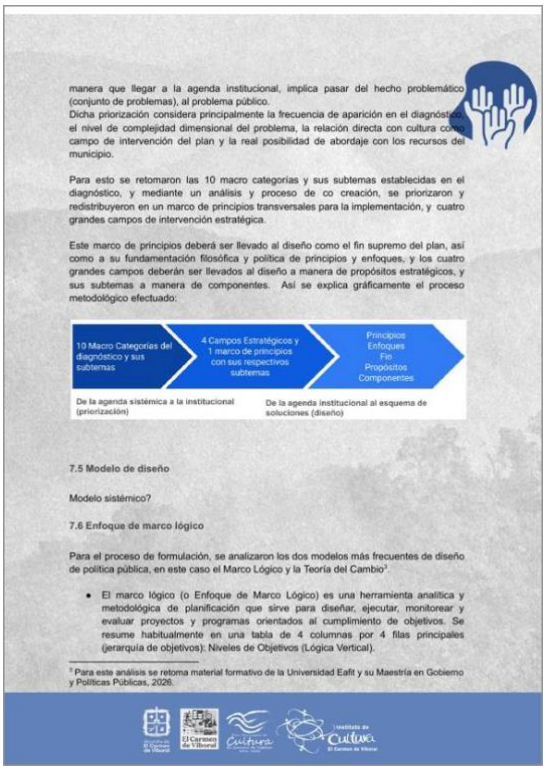
7.4 Priorización de la agenda

Considerando que la formulación se acoge a la metodología de formulación de una política pública, en un cuarto momento se debatió la priorización de problemas para la agenda institucional.

De acuerdo con la Universidad de Chile[2], se distinguen dos tipos de agenda: la agenda sistémica, entendida como el conjunto de problemas que preocupan a la sociedad en un momento determinado, y la agenda institucional, que se refiere a lo problemas públicos considerados prioritarios y que serán objeto de análisis de para la toma de decisión, de

[2] (Seminario de Políticas Públicas, MGPP Universidad de Chile, 2024).

Figura 227. *Memoria metodológica: vigencia del plan y priorización de la agenda.*



manera que llegar a la agenda institucional, implica pasar del hecho problemático (conjunto de problemas), al problema público.
Dicha priorización considera principalmente la frecuencia de aparición en el diagnóstico, el nivel de complejidad dimensional del problema, la relación directa con cultura como campo de intervención del plan y la real posibilidad de abordaje con los recursos del municipio.

Para esto se retomaron las 10 macro categorías y sus subtemas establecidas en el diagnóstico, y mediante un análisis y proceso de co creación, se priorizaron y redistribuyeron en un marco de principios transversales para la implementación, y cuatro grandes campos de intervención estratégica.

Este marco de principios deberá ser llevado al diseño como el fin supremo del plan, así como a su fundamentación filosófica y política de principios y enfoques, y los cuatro grandes campos deberán ser llevados al diseño a manera de propósitos estratégicos, y sus subtemas a manera de componentes. Así se explica gráficamente el proceso metodológico efectuado:

7.5 Modelo de diseño

Modelo sistémico?

7.6 Enfoque de marco lógico

Para el proceso de formulación, se analizaron los dos modelos más frecuentes de diseño de política pública, en este caso el Marco Lógico y la Teoría del Cambio[3].

- El marco lógico (o Enfoque de Marco Lógico) es una herramienta analítica y metodológica de planificación que sirve para diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar proyectos y programas orientados al cumplimiento de objetivos. Se resume habitualmente en una tabla de 4 columnas por 4 filas principales (jerarquía de objetivos): Niveles de Objetivos (Lógica Vertical).

[3] Para este análisis se retoma material formativo de la Universidad Eafit y su Maestría en Gobierno y Políticas Públicas, 2026.

Figura 228. *Memoria metodológica: priorización de la agenda y esquema del proceso.*



LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO EN UNA MIRADA

Nivel	Qué describe	Indicadores	Supuestos
Fin	Impacto de largo plazo al que contribuye	De impacto	Sostenibilidad del cambio
Propósito	El resultado directo en la población (una sola)	De resultado	De propósito a Fin
Componentes	Productos que entrega el programa	De producto	De componente a propósito
Actividades	Lo que se hace con el presupuesto	De insumo / gestión	De actividad a componente

Lógica vertical: actividades + supuestos → componentes + supuestos → propósito + supuestos → fin. Si una fila no se sostiene, todo lo de arriba se cae.

Por su parte la teoría del cambio, es el cómo se estima que las actividades producen la serie de resultados que contribuyen a los impactos finales. Esta teoría puede elaborarse para cualquier intervención: un proyecto, un programa, una política entera. En la fase de planificación la teoría obliga a discutir y acordar cómo se supone que funciona la intervención. (Rogers. 2014)

QUÉ ES (Y QUÉ INCLUYE) UNA TEORÍA DEL CAMBIO

1 Una explicación

2 Una cadena de resultados

3 Unos supuestos

Figura 229. *Memoria metodológica: enfoque de marco lógico.*

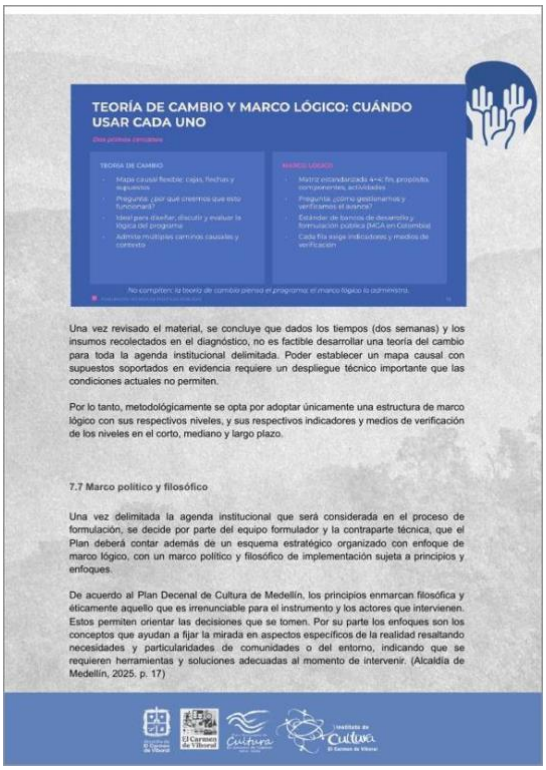


Figura 230. *Memoria metodológica: teoría del cambio y marco lógico, marco político y filosófico.*

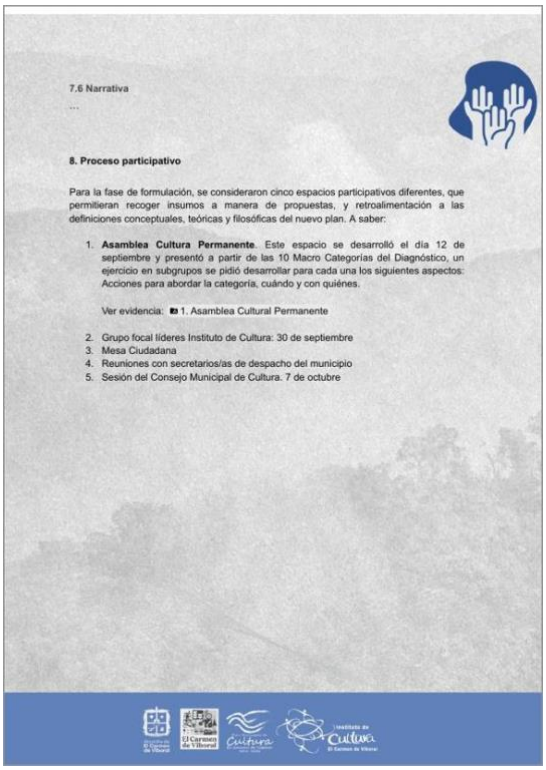


Figura 231. *Memoria metodológica: proceso participativo de la Etapa 2.*

16.2 Proceso participativo de la Etapa 2

Para la fase de formulación se consideraron cinco espacios participativos que permitan recoger propuestas y retroalimentar las definiciones conceptuales, teóricas y filosóficas del nuevo plan: (1) la Asamblea Cultural Permanente del 12 de septiembre, ya realizada; (2) un grupo focal con líderes del Instituto de Cultura, programado para el 30 de septiembre; (3) una sesión de la Mesa Ciudadana; (4) reuniones con secretarios y secretarias de despacho; y (5) la sesión del Consejo Municipal de Cultura del 7 de octubre. Los espacios 2 a 5 se reportarán en el siguiente informe.

17. COMPONENTE COMUNICACIONAL

Con el propósito de que la ciudadanía, el sector cultural y las instancias de participación conocieran, comprendieran y se vincularan activamente al proceso, se elaboró un plan de comunicación en concertación con la oficina de comunicaciones del Instituto de Cultura, cuya ruta de trabajo y procedimientos se acordaron en la reunión del 30 de julio. El proceso cuenta con formatos, manuales e insumos gráficos con los que se difundieron piezas textuales, visuales, fotográficas y en video por las redes institucionales del Instituto y del Consejo de Cultura y por grupos de WhatsApp. Se presentan a continuación las piezas de convocatoria producidas en el período:



Figura 232. *Pieza de convocatoria de la Asamblea Cultural Permanente.*

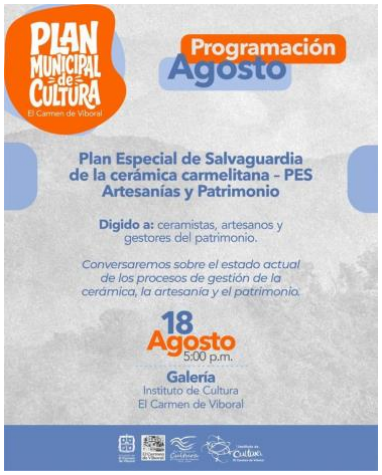


Figura 233. *Pieza del encuentro de PES, Artesanías y Patrimonio.*



Figura 234. *Pieza del encuentro de Prácticas artísticas y LEO.*



Figura 235. *Pieza del encuentro rural de La Madera.*



Figura 236. *Pieza del encuentro de Diversidad y grupos poblacionales.*



Figura 237. *Pieza de difusión de la encuesta ciudadana.*



Figura 238. *Pieza del encuentro del cañón del río Santo Domingo.*



Figura 239. *Pieza del encuentro del cañón del Melcocho.*



Figura 240. *Video institucional en redes sobre el proceso de formulación.*



Figura 241. *Publicación institucional de la instalación de la Mesa Ciudadana.*



Figura 242. *Publicación institucional del Consejo Ampliado de Cultura.*

18. CONSOLIDADO DE PARTICIPACIÓN

Técnica	Alcance	Personas
Grupos focales	9 encuentros (3 rurales)	156
Encuesta pública	Formulario en línea, 11 preguntas	60
Mesa Ciudadana del Plan	1 sesión, 19 convocados	17
Entrevistas semiestructuradas	16 entrevistas (6 perfil 1, 10 perfil 2)	16

Técnica	Alcance	Personas
Conversatorio de balance (Asamblea 15-ago)	Invitados del conversatorio	4
Total participación directa	**13 técnicas participativas distintas**	**253**

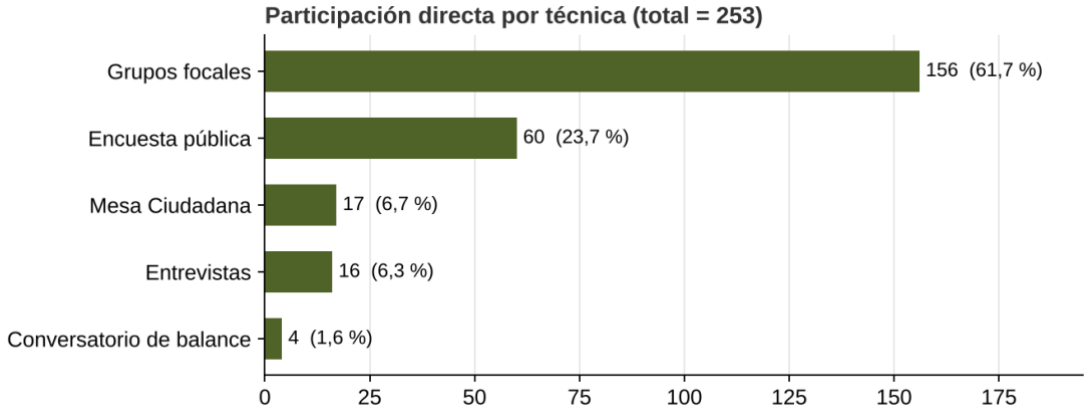


Figura 243. *Participación directa por técnica.*

No incluye la observación participante, la socialización ante Asocomunal, la Asamblea del 12 de septiembre, la sesión ordinaria del Consejo Municipal de Cultura del 5 de agosto ni las interacciones con el material de difusión. Fuente: Memoria metodológica, consolidado final de participación.

19. AVANCE FRENTE A LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES

N.º	Obligación específica (resumen)	Estado	Soporte / observación
1	Acompañamiento técnico en la consolidación de antecedentes y diagnóstico del plan anterior	Cumplida	Etapa 1 cerrada el 21-sep con la contraparte técnica (capítulos 6 y 15)
2	Informe del análisis de la revisión documental (balance del Plan 2016–2026)	Cumplida	Balance integrado al documento diagnóstico con los cinco criterios DANE (capítulo 6)
3	Documento metodológico; guías de entrevista y protocolos de facilitación	Cumplida	Instrumentos aplicados; guía metodológica de grupos focales; memoria actualizada al 25-sep (capítulos 8 y 9)
4	Diagnóstico cultural con enfoque territorial, diferencial y de derechos	Cumplida	Documento diagnóstico socializado (12-sep) y validado; 3 grupos rurales, grupo de diversidades, niñez y primera infancia; 10 macrocategorías (capítulos 9, 14 y 15)
5	Convocar, facilitar y sistematizar espacios de participación; mínimo cinco encuentros descentralizados	En ejecución avanzada	9 grupos focales, Mesa Ciudadana, encuesta y 16 entrevistas; 253 participantes directos; matriz DOFA de 1.078 ítems. Los espacios de la Etapa 2 continúan
6	Soporte operativo, logístico y catering de los encuentros	En ejecución	Logística de los 9 grupos focales, la Mesa Ciudadana y los desplazamientos a los cañones
7	Construcción participativa del componente estratégico (Parte II)	Iniciada	Ejercicio de la Asamblea del 12-sep y mesa técnica de fundamentación del 26-sep (capítulo 16)

N.º	Obligación específica (resumen)	Estado	Soporte / observación
8	Vincular equipo consultor profesional e interdisciplinario	Cumplida	Equipo sin modificaciones (capítulo 3)
9	Vincular profesional en diseño gráfico o comunicación visual	En ejecución	Piezas gráficas producidas en articulación con la oficina de comunicaciones del Instituto; vinculación prevista para la fase editorial (capítulo 17)
10	Parte IV (lineamientos) y Parte V (alineación de políticas)	No iniciada	Programada para noviembre según cronograma
11	Acompañamiento al Proyecto de Acuerdo Municipal	No iniciada	Programada para noviembre–diciembre
12	Sistematización, custodia y entrega de soportes y archivos maestros	En ejecución permanente	Repositorio con siete carpetas de evidencias, consentimientos informados y matrices editables (capítulo 5)
13	Ejecución con autonomía técnica y administrativa	En cumplimiento	14 sesiones técnicas documentadas en el período (capítulo 13)

20. CONCLUSIONES Y PROYECCIÓN DEL SIGUIENTE PERÍODO

20.1 Conclusiones del período

1. La Etapa 1 – Antecedentes y diagnóstico se cerró dentro del cronograma: se aplicaron todas las técnicas diseñadas, se elaboró el documento diagnóstico con su Balance del Plan 2016–2026, se socializó ante la Asamblea Cultural Permanente y se cerró técnicamente con el Instituto el 21 de septiembre.
2. El proceso alcanzó 253 personas con participación directa a través de 13 técnicas participativas, con presencia efectiva en la ruralidad (La Madera y los cañones del río Santo Domingo y del Melcocho) y espacios diferenciales para diversidades, primera infancia y niñez.
3. La matriz DOFA de 1.078 ítems, organizada en diez macrocategorías, ofrece una base trazable —cada hallazgo remite a su fuente— para el diagnóstico y para la formulación estratégica. La institucionalidad, la identidad y el arraigo, el ecosistema cultural y el presupuesto fueron las macrocategorías con más menciones.
4. La encuesta pública evidenció que más de la mitad de los encuestados no conoció o no está segura de haber conocido el Plan 2016–2026, hallazgo que orienta la necesidad de una estrategia de apropiación ciudadana del nuevo plan.
5. Las voces del territorio coinciden en que la ruralidad es una deuda del plan saliente, en que el crecimiento urbanístico y la gentrificación son la principal amenaza externa, y en que el nuevo plan debe contar con indicadores, responsables y un esquema de seguimiento con piso presupuestal.
6. La mesa técnica del 26 de septiembre dejó definidas las bases de la formulación: plan nuevo de modelo evolutivo, vigencia 2027–2037, carácter de política pública, marco lógico y cuatro campos estratégicos con un marco de principios transversales.

7. Las únicas actividades no logradas fueron la entrevista con el Alcalde y el grupo focal con Asocomunal, por razones de agenda ajenas al equipo; en ambos casos se dejó constancia y se realizaron acciones alternativas.

20.2 Proyección del siguiente período (octubre – noviembre de 2026)

- Desarrollo de los espacios participativos de la Etapa 2: grupo focal con líderes del Instituto de Cultura, Mesa Ciudadana, reuniones con secretarios y secretarias de despacho y sesión del Consejo Municipal de Cultura (7 de octubre).
- Construcción de la Parte II – Fundamentación (principios, enfoques y narrativa) y de la Parte III – Esquema estratégico (campos, programas y líneas de acción) con enfoque de marco lógico.
- Validación ciudadana del esquema estratégico y apertura del período de observaciones.
- Inicio de la Etapa 3 – Lineamientos de implementación (metas, indicadores, gobernanza y financiación) en noviembre

Cordialmente,



Juan Pablo Zuluaga Montoya

Representante Legal / NIT 901.916.032-6
fundacionkantay@gmail.com
FUNDACIÓN KANTAY