



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA  
**PASCUAL BRAVO**

Código: GDC-FR-13  
Versión 9



SC 7134-1



Institución Universitaria - Vigilada Mineducación  
PBX (+57 4) 448 0520 / FAX: (+57 4) 493 6363  
Calle 73 No. 73A - 226, Vía El Volador  
Línea gratuita: 01 8000 510944  
[www.pascualbravo.edu.co](http://www.pascualbravo.edu.co)



**Alcaldía de Medellín**

**Fortalecimiento de organizaciones culturales para el desarrollo turístico de la Comuna 6 en  
el municipio de Medellín**

Nancy Yaneth Gómez Valencia



Institución Universitaria Pascual Bravo

Facultad de Producción y Diseño

Maestría en Diseño y Evaluación de Proyectos Regionales

Medellín

2022

**Fortalecimiento de organizaciones culturales para el desarrollo turístico de la Comuna 6 en  
el municipio de Medellín**

Nancy Yaneth Gómez Valencia

Institución Universitaria Pascual Bravo

Facultad de Producción Y Diseño

Maestría en Diseño y Evaluación de Proyectos Regionales

Medellín

2022

**Fortalecimiento de organizaciones culturales para el desarrollo turístico de la Comuna 6 en  
el municipio de Medellín**

Nancy Yaneth Gómez Valencia

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de magíster en diseño y  
evaluación de proyectos regionales

Asesor: Dubal Ferney Papamija Muñoz  
Magíster En Gerencia De Proyectos

Institución Universitaria Pascual Bravo

Facultad de Producción y Diseño

Maestría en Diseño y Evaluación de Proyectos Regionales

Medellín

2022

## Aceptación del Trabajo de Grado

<b>ACTA DE EVALUACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO</b>	Código:
	Versión:
	Página: 1 de 1

**Nombre del trabajo de grado:**

Fortalecimiento de organizaciones culturales para el desarrollo turístico de la Comuna 6 en el municipio de Medellín

**Datos de los estudiantes:**

Nombres y apellidos	Cédula	Programa	Correo Institucional
Nancy Yaneth Gómez Valencia	43.856.320	Maestría en diseño y evaluación de proyectos regionales	nancy.gomez320@pascualbravo.edu.co

**Modalidad a la que pertenece el Trabajo:**

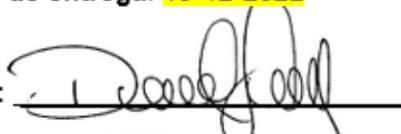
Investigativa  Emprendimiento  Práctica  Formulación proyecto de inversión

CONCEPTO EVALUACIÓN	SÍ	NO
Aprobado	X	
Aprobado con correcciones		
No aprobado		

**OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS DEL PROCESO:**

**Fecha de entrega:** 19-12-2022

**Firma:**



**Nombre del Asesor:** Doral Paganija Muñoz

**Fecha:** 19-12-2022

Elaboró: Jhobana Herrera Díaz	Revisó: Irma Lucía Franco	Aprobó
Fecha: 2020/11/26	Fecha:	Fecha:



## **Dedicatoria y Agradecimientos**

Dedicado a los docentes y directivos de la Maestría en Diseño y Evaluación de Proyectos Regionales, por su calidad humana, cercanía y empatía, durante todo el proceso formativo. En especial, a la coordinadora del programa Irma Lucia Franco Sepúlveda y al docente Dubal Ferney Papamija Muñoz quienes guiaron y dieron luz a mi aprendizaje.

## **Resumen**

El proyecto de *fortalecimiento de organizaciones culturales para el desarrollo turístico en la comuna 6*, se formuló con el objetivo de aumentar la competitividad e incentivar la conformación de redes de colaboración y corresponsabilidad entre los sectores gubernamental, privado y la sociedad civil para el desarrollo del turismo cultural, mediante las acciones de formación a 1.000 gestores culturales e incentivos económicos a 50 organizaciones con lo cual se pretende facilitar el ambiente de negocios del turismo cultural.

Con este proyecto se destaca la importancia del turismo cultural en la comuna 6, como alternativa para el desarrollo local y la participación decidida de comunidades en el mejoramiento de su calidad de vida, convirtiéndose este tipo de turismo, en fuente de ingreso alternativa, como medio para aliviar la pobreza, ya que genera rentabilidad económica con beneficios comunitarios. En este sentido, La Política Pública Municipal de Turismo Medellín, (Acuerdo 20 de 2015), incentiva la dinamización del sector, su articulación y generación de alianzas público, privadas, para el aprovechamiento del turismo como estrategia local.

**Palabras clave:** Turismo cultural, Organizaciones culturales, Desarrollo local, Urbanismo social.

## **Abstrac**

The project to strengthen cultural organizations for tourism development in commune 6, was formulated with the objective of increasing competitiveness and encouraging the formation of collaboration networks and co-responsibility between the governmental, private and civil society sectors for the development of tourism. Cultural through training actions for 1,000 cultural managers and economic incentives for 50 organizations, with which it is intended to facilitate the business environment of cultural tourism.

This project highlights the importance of cultural tourism in commune 6, as an alternative for local development and the determined participation of communities in improving their life, quality, turning this type of tourism into an alternative source of income, as a means of to alleviate poverty, since it generates economic profitability with community benefits. In this sense, the Medellín Municipal Tourism Public Policy, (Agreement 20 of 2015), encourages the revitalization of the sector, its articulation and generation of public and private alliances, for the use of tourism as a local strategy.

**Keywords:** Cultural tourism, Cultural organizations, Local development, Social urbanism

## Tabla de contenido

<b>Planteamiento del Problema</b> .....	13
<b>1.1. Descripción del problema</b> .....	13
<i>1.1.1 Identificación y descripción del problema</i> .....	13
<b>1.1.1.1 Problema central (Ver guía técnica. Capítulo identificación / Problema central)</b> .....	15
<i>1.1.1.2 Descripción de la situación existente con relación al problema.</i> .....	15
<i>1.1.1.3 Magnitud actual del problema e indicadores de referencia.</i> .....	17
<i>1.1.1.4 Causas directas e indirectas que generan el problema.</i> .....	18
<i>1.1.1.5 Efectos directos e indirectos generados por el problema.</i> .....	18
<i>1.1.1.6 Diagrama de árbol de problema.</i> .....	20
<b>1.2. Justificación</b> .....	20
<i>1.2.1 Contribución a la política pública</i> .....	23
<b>1.2.1.1 Contribución al Plan Nacional de Desarrollo.</b> .....	24
<i>1.2.1.2 Plan de Desarrollo Departamental.</i> .....	25
<b>1.3 Participantes</b> .....	26
<b>1.3.1 Identificación de los participantes</b> .....	26
<i>1.3.2 Análisis de los participantes</i> .....	29
<b>1.3.3 Población</b> .....	29
<b>1.3.3.1 Población afectada por el problema</b> .....	29
<i>1.3.3.2 Población objetivo de la intervención (población meta)</i> .....	30
<b>1.3.3.3 Características demográficas de la población objetivo.</b> .....	31
<b>Objetivos</b> .....	32
<b>1.4.1 Objetivo general e indicadores de seguimiento</b> .....	32
<i>1.4.2 Objetivos específicos.</i> .....	33
<b>1.5 Diagrama de árbol de objetivos (soluciones)</b> .....	33
<b>1.6. Alternativas de solución</b> .....	34
<b>1.6. Alternativas de solución</b> .....	34
<b>2. Marco de Referencia</b> .....	38
<b>2.1 Marco contextual</b> .....	38
<b>2.2 Marco Legal</b> .....	40

2.2.1 Marco normativo internacional .....	40
2.2.2 Marco normativo Nacional.....	42
2.3 Antecedentes .....	45
2.4 Marco teórico.....	47
<b>3. Preparación.....</b>	<b>50</b>
3.1. Estudio de necesidades .....	50
3.2. Análisis técnico de la alternativa.....	52
3.3. Localización .....	55
3.3.1 Localización de la alternativa .....	55
3.3.2. Factores analizados .....	57
3.4. Cadena de valor .....	57
3.5. Análisis de riesgos.....	62
3.6. Ingresos y beneficios.....	67
3.7. Préstamos .....	71
3.8. Depreciación .....	71
<b>4. Evaluación.....</b>	<b>71</b>
4.1. Flujo económico.....	71
4.2. Indicadores de decisión (Evaluación económica) .....	73
<b>5. Programación .....</b>	<b>76</b>
5.1 Indicadores de producto .....	76
5.2 Indicadores de gestión.....	77
5.3. Fuentes de financiación.....	78
5.4. Matriz resumen del proyecto.....	79
<b>6. Plan Director Del Proyecto.....</b>	<b>86</b>
6.1 Acta de inicio del proyecto (project charter) .....	86
6.2 Alcance .....	96
6.3. Estructura de Descomposición De Trabajo – EDT .....	100
6.4 Cronograma.....	102
6.5 Recurso humano .....	105
6.5.1 Organigrama.....	108
6.5.2 Cargos y Funciones. ....	109
6.6 Comunicaciones .....	112

<b>6.7 Plan de Adquisiciones .....</b>	<b>115</b>
<b>7. Referencias .....</b>	<b>117</b>

### **Lista de figuras**

Figura 1 Árbol de problemas del proyecto .....	20
Figura 2 Árbol de objetivos del proyecto .....	33
Figura 3 Ubicación geográfica .....	56
Figura 4 Organigrama del proyecto .....	108

### **Lista de tablas**

Tabla 1 Presentación del Plan Nacional de Desarrollo. ....	24
Tabla 2 Presentación de Desarrollo Departamental .....	25
Tabla 3 Presentación de plan de desarrollo distrital.....	25
Tabla 4 Análisis de participantes .....	26
Tabla 5 Población afectada por el problema .....	28
Tabla 6 Población objetivo de estudio .....	29
Tabla 7 Perfil demográfico.....	31
Tabla 8 Indicadores de seguimiento.....	32
Tabla 9 Criterios de selección de la alternativa.....	35
Tabla 10 Selección de la alternativa.....	36
Tabla 11 Estudio de necesidades.....	49
Tabla 12 Lugar de ejecución del proyecto .....	56
Tabla 13 Cadena de valor.....	58
Tabla 14 Análisis de riesgos de la alternativa .....	60
Tabla 15 Ingresos y beneficios de la alternativa seleccionada.....	67
Tabla 16 Total, Ingresos y beneficios .....	69
Tabla 17 Ingresos y beneficios proyectados por período.....	69
Tabla 18 Flujo económico.....	72
Tabla 19 Evaluación económica .....	70
Tabla 20 Costo por capacidad .....	75

Tabla 21 Indicadores de producto .....	77
Tabla 22 Indicadores de gestión.....	78
Tabla 23 Fuentes de financiación.....	78
Tabla 24 Matriz resumen del proyecto.....	81
Tabla 25 Acta de inicio del proyecto .....	81
Tabla 26 Alcance del proyecto.....	92
Tabla 27 Estructura de Descomposición de Trabajo.....	100
Tabla 28 Cronograma de Trabajo.....	102
Tabla 29 Recurso humano.....	100
Tabla 30 Cargos y funciones.....	109
Tabla 31 Plan de comunicaciones .....	113
Tabla 32 Plan de adquisiciones .....	116

## **1. Planteamiento del Problema**

### **1.1. Descripción del problema**

Medellín se ha posicionado como destino turístico preferente, tanto para visitantes nacionales como extranjeros. Cuenta con recursos y productos turísticos muy valiosos, derivados de proyectos urbanísticos y de movilidad. Uno de los retos de Medellín, desde el punto de vista del desarrollo turístico es la consolidación de su oferta, en especial en las comunas con sistemas integrados de transporte. En el caso particular de la comuna 6 - Doce de Octubre- la demanda de servicios turísticos ha venido creciendo en los últimos años, a razón de la puesta en funcionamiento de la Línea P del Metro de Medellín, conocida como Metrocable Picacho; es una línea de teleférico de servicio masivo urbano e integrado inaugurada el 10 de junio de 2021, lo que ha conllevado a transformaciones urbanas, sociales, culturales y económicas, que pueden contribuir al desarrollo económico local de este territorio. Sin embargo, en dicha comuna, no se cuenta con emprendimientos turísticos comunitarios que se potencien en el entorno de oferta cultural turística de la ciudad y que ponen en evidencia el bajo nivel de competitividad de las organizaciones culturales para el desarrollo turístico en la comuna 6 de Medellín.

#### ***1.1.1 Identificación y descripción del problema***

El problema del bajo nivel de competitividad de las organizaciones culturales para el desarrollo turístico en la comuna 6 de Medellín, está directamente relacionado con la debilidad en la conformación de redes de colaboración y corresponsabilidad entre los sectores gubernamental, privado y la sociedad civil para el desarrollo del turismo cultural. En el plan estratégico de turismo de Medellín se identifica como problemática que “son pocos los recursos culturales aprovechados por la oferta turística, si bien los recursos están, les falta desarrollo y articulación entre sí para que sean aprovechados por la industria del turismo”. (2018-2024) En la comuna

existen aproximadamente 250 organizaciones artísticas y culturales, las cuales presentan distintos niveles de desarrollo organizativo, según mediciones del diagnóstico realizado para el Plan de Desarrollo Cultural Comuna 6 – Doce de Octubre, (2014) las organizaciones artísticas y culturales aún presentan dificultades en aspectos relacionados con la generación de recursos; las mismas organizaciones de la comuna manifiestan poca capacidad para la gestión del desarrollo, afirman que existe una dependencia del programa Planeación Local y Presupuesto Participativo, y muy pocas relaciones con agencias de cooperación nacional e internacional, así como pocas acciones de autogestión de recursos (venta de servicios y mercadeo cultural). Se suma a lo anterior, la dificultad para planear, administrar y evaluar sus procesos internos, para establecer relaciones con organizaciones pares, ejecutar acciones conjuntas, y consolidar alianzas y redes.

Sumado a lo anterior, los espacios de formación en emprendimiento turístico son muy limitados y no se presenta una articulación interinstitucional que dinamice su implementación y como consecuencia a ello, no se potencian oportunidades de generación de ingresos económicos y mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones aledañas a las estaciones del metrocable el Picacho.

El turismo comunitario, implica una estructura organizativa de carácter colectivo, una planeación participativa, que tenga niveles crecientes de conciencia, que promueva la capacidad autogestiva, el compromiso y asuma responsabilidades. Ferullo (2006) de manera que la comunidad local, se convierta en gestora de su propio desarrollo, convirtiéndose este tipo de turismo, en fuente de ingreso alternativo, como medio para aliviar la pobreza, ya que genera rentabilidad económica con beneficios comunitarios.

### **1.1.1.1 Problema central (Ver guía técnica. Capítulo identificación / Problema central).**

Bajo nivel de competitividad de las organizaciones culturales para el desarrollo turístico en la comuna 6 de Medellín.

### ***1.1.1.2 Descripción de la situación existente con relación al problema.***

En las distintas ciudades del mundo se diseñan estrategias vinculadas al urbanismo social para superar las barreras de la pobreza histórica y la violencia. Zapata (2017) plantea que la intervención urbanística en las dos últimas décadas en la ciudad de Medellín se ha enfocado en las zonas con mayores problemáticas de violencia urbana, como estrategia de inclusión social, convirtiendo a Medellín en ciudad modelo internacional. La transformación urbana y su efecto en el cambio de imaginarios y percepciones sobre la “Medellín violenta”, ha sido el reto trazado en los instrumentos de planeación urbana de mediano y largo plazo. El turismo cultural es un efecto positivo de la implementación de políticas de desarrollo territorial que integran la dimensión social, política, económica, ambiental y la infraestructura. Como lo indica Guzmán (2004)

Un sistema de transporte colectivo por cable en áreas segregadas y de difícil acceso puede ayudar a estructurar mejores áreas carentes de planeamiento urbano, buscando así integrar a los habitantes a los servicios y beneficios de la ciudad aumentando su desarrollo y mejorando la economía. (p. 4)

Las inversiones estatales en sistemas integrados de transporte por cable, se focalizan a las comunas con mayores índices de pobreza y de violencia armada, configurando nuevas

territorialidades y potenciando el turismo cultural. Dicho turismo, representa según la OMT, el 37% del sector turístico y cuenta con crecimientos anuales del 15% (cuatro veces superiores al crecimiento del sector en su conjunto). De los 1.000 lugares declarados como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, el 80 % son patrimonio cultural. Para el caso de Medellín, el turismo cultural es clave, debido a que la ciudad cuenta con recursos culturales, que bien estructurados, pueden conformar una oferta competitiva para captar a turistas de un segmento con mucho peso y en mayor expansión que la industria. De acuerdo a los datos de la política nacional de turismo cultural (2021), el país cuenta con un inventario nacional que define la cantidad de atractivos y recursos tanto culturales como de naturaleza; a partir de un análisis regional, nacional e internacional, se identifica que existen un total de 3.095 atractivos, de los cuales 2.306 son culturales y 789 de naturaleza; evidenciando que el reconocimiento a nivel nacional e internacional ha sido enfocado en el turismo de naturaleza.

Medellín es el ancla del turismo en la región y es el prestador principal de servicios turísticos; cuenta con 2.464.322 habitantes (más de tres millones ochocientos mil en toda el área metropolitana, que integra 10 municipios) convirtiéndola en una ciudad cosmopolita que posee importantes servicios e infraestructura, que permiten el desarrollo de la actividad turística. Sin embargo, requiere direccionar el turismo hacia la sostenibilidad y la competitividad, puesto que una de sus mayores debilidades se centra en el incipiente desarrollo del sector, en la frágil gestión de los destinos y la planificación turística.

En Medellín, se ha realizado la medición a través del Índice de Contribución de la Cultura para el Desarrollo –ICCD–, donde las comunas con mayores contribuciones de la cultura para el desarrollo son: la Comuna 14 - El Poblado (77,49), La Comuna 10 - La Candelaria (70,88) y la Comuna 11 - Laureles Estadio (57,24); en tanto las comunas con menor

contribución fueron: la Comuna 1 - Popular (8,02) y la Comuna 3 - Manrique (13,43) (Sistema de Información Cultural, 2019)

En lo que respecta específicamente al turismo urbano en Medellín, las Comunas 13, 8 y 10 desarrollan actividades turísticas con contenido histórico y cultural, mientras que en la comuna 6 - Doce de Octubre- a pesar de contar con una cantidad significativa de organizaciones artísticas y culturales, no se evidencia desarrollo del sector creativo y cultural que dé respuesta a las oportunidades para la generación de ingresos, tomando en cuenta los desarrollos urbanos asociados al sistema de transporte por cable y las oportunidades de turismo que ello representa. En el plan de desarrollo Medellín Futuro (2019), se reconoce que si bien la ciudad cuenta con un amplio espectro de organizaciones, actores, entidades y procesos integrados en su rico ecosistema cultural; el desarrollo de la cadena de valor del sector creativo y cultural presenta un déficit, dado que existen brechas importantes para materializar la cultura como motor de desarrollo económico de agentes, artistas, creadores, productores, emprendedores, gestores culturales y en general; de la economía creativa.

#### ***1.1.1.3 Magnitud actual del problema e indicadores de referencia.***

Se estima que la comuna 6 - Doce de Octubre cuenta con un total de 250 organizaciones, de las cuales solo 230 personas acceden a programas de formación en turismo cultural, es decir, que solo el 0,02% de las organizaciones cuentan con personas que aportan a su competitividad; en consecuencia el desarrollo de productos culturales turísticos es insuficiente, lo que les dificulta su participación e inserción en el turismo cultural de la comuna y baja especialización de las acciones de mercadeo, comunicación y promoción para el turismo cultural; además de una limitada financiación e inversión público-privada en el sector.

#### ***1.1.1.4 Causas directas e indirectas que generan el problema.***

Las causas directas del bajo nivel de competitividad identificadas en las organizaciones culturales para el desarrollo turístico en la comuna 6 de Medellín, son:

- a) Debilidad en la generación de acuerdos, procesos de participación, redes de colaboración y corresponsabilidad entre los sectores gubernamental, privado y la sociedad civil para el desarrollo del turismo cultural.
- b) Falta de oferta de formación y capacitación del talento humano para el turismo cultural.
- c) Insuficiencia de incentivos y condiciones que faciliten el ambiente de negocios del turismo cultural.

Las causas indirectas tienen origen en situaciones de carácter organizativo, desencadenados por los siguientes factores:

- a) Falta de conciencia de los diferentes actores culturales sobre la contribución que tiene el desarrollo sostenible del turismo cultural.
- b) Poco interés en la priorización de recursos para proyectos formativos en turismo cultural.
- c) Desarticulación entre los instrumentos de planificación del patrimonio cultural y los de desarrollo turístico a nivel municipal y local.

Las anteriores son causas indirectas que se traducen en organizaciones que no desarrollan productos turísticos y que en consecuencia no están alineadas con los cambios en las vocación económica y usos del suelo en la comuna 6.

#### ***1.1.1.5 Efectos directos e indirectos generados por el problema.***

Los efectos del problema están asociados con la relación entre comunidad, cultura y turismo; tanto en el contexto local como municipal. También, se tiene en cuenta la consolidación del destino turístico de acuerdo con su contexto territorial, su nivel de desarrollo, la articulación demanda y la oferta turística, pues cada uno de estos impacta en el desarrollo local de la Comuna 6. En consecuencia, se identifican tres efectos directos y uno indirecto, asociados al bajo nivel de competitividad de las organizaciones culturales para el desarrollo turístico en la comuna 6 de Medellín.

#### Efectos directos

- a) Relaciones débiles con organizaciones pares, para ejecutar acciones conjuntas, y consolidar alianzas y redes.
- b) Insuficiente especialización de las acciones de mercadeo, comunicación y promoción para el turismo cultural.
- c) Limitada eficiencia de las herramientas de financiación e inversión público-privada en el turismo cultural.

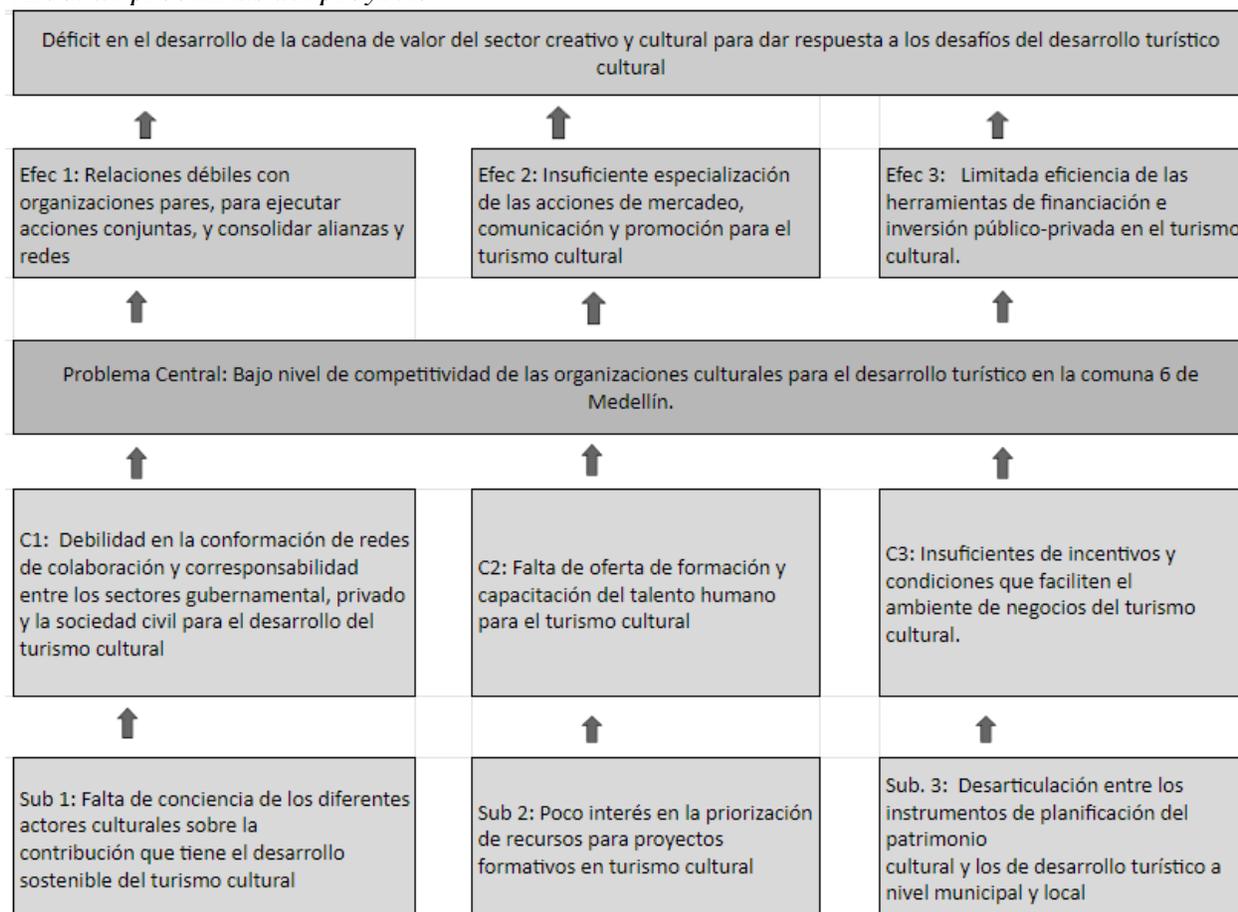
#### Efecto indirecto

- a) Déficit en el desarrollo de la cadena de valor del sector creativo y cultural para dar respuesta a los desafíos del desarrollo turístico cultural.

### 1.1.1.6 Diagrama de árbol de problema.

**Figura 1**

#### *Árbol de problemas del proyecto*



Nota. Elaboración propia (2022).

## 1.2. Justificación

La Política Pública Municipal de Turismo Medellín, se aprobó mediante el acuerdo 20 de 2015 (Concejo Municipal de Medellín, 2015), para la generación de espacios de concertación en los ámbitos de turismo regional, nacional e internacional, potencializando la ciudad de Medellín como destino turístico, generando desarrollo económico y contribuyendo al bienestar y sostenibilidad social, ambiental, territorial y cultural, a través de la dinamización del sector, su

articulación y generación de alianzas público - privadas, para el aprovechamiento del turismo como estrategia local.

En el Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018- 2024 se determina la Estrategia I, como herramienta de planeación turística generando valor para el visitante, con el objetivo de consolidar a Medellín como un destino turístico con alto valor agregado. Se plantea esta estrategia, haciendo más visible y atractivo el conjunto de experiencias que la ciudad ofrece por medio de su oferta turística. Agregar valor al visitante, implica consolidar e integrar la oferta del destino de manera que responda y supere las expectativas del turista. Uno de los proyectos asociados a dicha estrategia es “transformación social” que consiste en estructurar la oferta de transformación social para liderar desde el sector público el contenido y discurso, aprovechando las excelentes iniciativas que se reflejan en los barrios y comunas de la ciudad, aportando de esta manera a la desestacionalización de algunas zonas que se han venido posicionando fuertemente y que actualmente tienen una alta demanda de visitantes.

Este proyecto debe contemplar las siguientes acciones:

- Identificar experiencias e iniciativas desarrolladas en los barrios, por los habitantes locales.
- Brindar un acompañamiento en la estructuración del producto turístico.
- Incorporar dentro de la promoción de la oferta turística cultural, aquellos productos más desarrollados e interesantes.

Como debilidades, en el plan estratégico de turismo se identifican: el poco valor agregado en la experiencia del turista, en cuanto la diversidad de la oferta o la calidad de las experiencias; así como, la poca consolidación de producto turístico, el aprovechamiento de los recursos que se

dispone en cuanto a la oferta que podría componer el producto turístico de compras, el cultural y el gastronómico. Alcaldía de Medellín (2018).

El Plan de Desarrollo “Medellín Futuro” (2020), en el programa “Reactivación y transformación del sector turístico Pos-COVID-19”, determina como objetivo dinamizar la economía del sector a través de las dinámicas de negocios, inversión, comercio, cultura y turismo, con el fin de contribuir a la generación de empleo y, con ello, al desarrollo económico y a la competitividad. (Alcaldía de Medellín, 2020). En este mismo sentido el programa: Medellín vive las artes y la cultura, pretende brindar apoyo a organizaciones culturales, con el fin de estimular el encuentro ciudadano y el acceso a la oferta cultural de la ciudad. En este contexto programático, el Plan de Desarrollo Cultural de Medellín apunta al mejoramiento de la competitividad a partir del fortalecimiento de las capacidades y habilidades ciudadanas y desde un espacio cultural que promueva las relaciones de cooperación e intercambio.

Esta propuesta es necesaria teniendo en cuenta desafíos del desarrollo cultural, frente Al aumento de la violencia contra el sector cultural y artístico, líderes sociales y comunitarios, que pese a todo continúan tratando de construir alternativas y modelos de sociedad incluyentes y buscando aportar salidas a los complejos problemas sociales que enfrenta la ciudad. (Alcaldía de Medellín, 2011, p. 52)

Conforme a las cifras de la violencia en las regiones (INDEPAZ 2021), Antioquia ocupa el segundo lugar (15%) en Colombia, con mayor número de líderes asesinados. Según el Sistema de Información para la Seguridad y Convivencia (Sisc), de la Alcaldía, en la mitad de las 16 comunas de Medellín aumentaron los asesinatos en 2012 con relación al año anterior. De acuerdo con la información recolectada en el marco de la elaboración del diagnóstico del Plan Local de

Seguridad Ciudadana de la Comuna 6 Doce de Octubre (2020), el crimen organizado es la principal problemática de seguridad señalada por la comunidad, con un 41%. Las dinámicas de los grupos delincuenciales que tienen lugar en la comuna 6, han generado casos de desplazamiento forzado intraurbano por amenazas a la vida y los derechos humanos.

Otras cifras, como el Mercado Laboral, según GEIH (2019) la comuna 6 muestra una tasa de desempleo muy superior a otras partes de la ciudad, siendo la tercera comuna con mayor cantidad de desempleo. En 2019, el Índice Multidimensional de Calidad de Vida del Doce de Octubre, fue inferior al de la Ciudad (49,00), ubicándose como la sexta comuna de la zona urbana con menores condiciones de vida.

Conforme a lo anterior, con este proyecto se destaca la importancia del turismo cultural en la comuna 6, como alternativa para el desarrollo local y la participación de comunidades en el mejoramiento de su calidad de vida, convirtiéndose este tipo de turismo en fuente de ingreso alternativa, como medio para aliviar la pobreza, ya que genera rentabilidad económica con beneficios comunitarios.

### ***1.2.1 Contribución a la política pública***

En la escala municipal, el proyecto contribuye a las políticas de cultura y turismo, lideradas desde el Ministerio de Cultura el cual, ha incluido al turismo cultural como uno de los pilares de la economía naranja, desarrollando estrategias que generan beneficios financieros a las comunidades y entidades interesadas en el turismo cultural, articulándose así, con los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal. En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el proyecto se enfoca en el ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, ODS 9 “Industria, Innovación e Infraestructura” y ODS 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”, al

proveer una estructura organizativa de carácter colectivo, una planeación participativa que promueve la capacidad autogestiva y el compromiso, para que la comunidad local se convierta en gestora de su propio desarrollo.

A continuación, se muestra la contribución con las políticas públicas en cada uno de las escalas territoriales:

### 1.2.1.1 Contribución al Plan Nacional de Desarrollo.

**Tabla 1**

*Presentación del Plan Nacional de Desarrollo.*

<b>Objetivos de desarrollo sostenible</b>		<b>Plan de desarrollo nacional</b> Pacto por Colombia		
<b>Objetivo de desarrollo sostenible a impactar</b>	<b>Programa</b>	<b>Línea estratégica</b>	<b>Componente</b>	<b>Proyecto</b>
Trabajo decente y crecimiento económico	Una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos	Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos.	Emprendimiento	Productividad, generación de valor y sostenibilidad del turismo en las empresas, destinos y comunidades
Industria, Innovación e Infraestructura	Todos somos cultura: la esencia de un país que se transforma desde los territorios	Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja	Desarrollo de industrias creativas	Promoción y acceso efectivo a procesos culturales y artísticos

Nota. Elaboración propia (2022).

### ***1.2.1.2 Plan de Desarrollo Departamental.***

**Tabla 2**

*Presentación de Desarrollo Departamental*

<b>Plan de desarrollo departamental “Unidos por la Vida”</b>		
<b>Línea estratégica</b>	<b>Componente</b>	<b>Proyecto</b>
Línea. 2. Nuestra economía	2.3 Productividad, Competitividad e Internacionalización	2.3.3 Desarrollo de habilidades territoriales para el turismo 2.3.4 Marketing turístico

Nota. Elaboración propia (2022).

### ***1.2.1.3 Plan de Desarrollo Distrital.***

**Tabla 3**

*Presentación de plan de desarrollo distrital*

<b>Plan de desarrollo Municipal “Medellín Futuro”</b>		
<b>Línea estratégica</b>	<b>Componente</b>	<b>Proyecto</b>
1. Reactivación Económica y el Valle del Software	1.3 Productividad, competitividad e internacionalización	1.3.4 Reactivación y transformación del sector turístico Pos-COVID-19

Nota. Elaboración propia (2022).

## 1.3 Participantes

### 1.3.1 Identificación de los participantes

Las partes interesadas en el desarrollo del proyecto, se clasifican en cuatro categorías, los cooperantes, los beneficiarios, los oponentes y los perjudicados:

- **Cooperante:** Todas aquellas personas o entidades que pueden vincularse aportando recursos de diferente tipo; ya sea en dinero o en especie, para el desarrollo de dichas intervenciones.
- **Beneficiario:** Son aquellos individuos u organizaciones que recibirán directa o indirectamente los beneficios de la intervención que se proponga realizar a través del proyecto.
- **Oponente:** Aquellas personas, grupos de individuos u organizaciones, que, dado el inconformismo frente a las posibles intervenciones del proyecto, pueden llegar a obstaculizar el logro de los objetivos previstos.
- **Perjudicado:** Personas, grupos de individuos u organizaciones, que podrían llegar a disminuir su calidad de vida o bienestar como consecuencia del proyecto.

**Tabla 4**

*Análisis de participantes*

<b>Actor</b>	<b>Entidad</b>	<b>Posición</b>	<b>Intereses o Expectativas</b>	<b>Contribución o Gestión</b>
--------------	----------------	-----------------	---------------------------------	-------------------------------

---

Internacional	ONU; organismo OMT (Organización Mundial del Turismo)	Cooperante	Promocionar un de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos.	Cooperación técnica para el diseño de alternativas de turismo acordes a los ODS
Nacional	Gobierno Nacional  Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Cooperante	Fortalecer y diversificar la oferta turística del país a partir de su diversidad cultural	Asistencia técnica para la consolidación de emprendimientos turísticos culturales sostenibles.
Nacional	Gobierno Nacional (Ministerio de Cultura)	Cooperante	Impulsar la creación de un área de desarrollo naranja o distrito creativo en el municipio	Asistencia técnica para el apoyo a procesos de formación cultural.
Departamental	Departamento de Antioquia	Cooperante	Contribuir con el Desarrollo de habilidades territoriales para el turismo.	Cooperación cultural para fortalecer el turismo

---

Municipal	Municipio de Medellín	Cooperante	Desarrollar productos que generen experiencias únicas al visitante y potencialicen la vocación del territorio.	Recursos financieros
Otro	Metro de Medellín	Cooperante	Desarrollar servicios y servicios sociales que ameriten la conservación de la confianza y fidelidad de los futuros usuarios.	Recursos financieros y asistencia técnica para la gestión con entidades de cooperación, financiera con contrapartidas y subvención.
Otro	Juntas de acción comunal de la comuna 6	Beneficiarios	Generar alternativas de desarrollo barrial y comunitario a partir del fortalecimiento de las organizaciones culturales.	Contribución con infraestructura para la socialización del proyecto y desarrollo de asesorías. Contribución técnica para la identificación y convocatoria a las organizaciones beneficiarias.
Otro	Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia.	Cooperante	Realizar investigación sobre la gestión turística	Cooperación técnica para el diseño de la propuesta formativa

Nota. Elaboración propia (2022).

### ***1.3.2 Análisis de los participantes***

Los participantes del proyecto tienen relación directa con el sector cultural y turístico de la comuna, por lo tanto, su participación es importante en el ciclo de vida del proyecto. Durante el proceso de concertación, se tendrán en cuenta para la definición de cronograma, la validación metodológica y la generación de acuerdos, tanto con las Juntas de Acción Comunal como con el Consejo Comunal de Planeación. Así mismo, es determinante el establecimiento de alianzas con el metro de Medellín para una debida articulación del componente formativo con la gestión turística en el entorno del sistema integrado de transporte.

Se conformará un comité técnico con representantes de los cooperantes y beneficiarios, a fin de realizar seguimiento a la ejecución del proyecto y determinar acciones de mejora. En este sentido, se requiere del apoyo técnico de la facultad de administración de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia para el diseño de la propuesta formativa a desarrollar.

Es necesario, además, la articulación con Secretaría de Desarrollo Económico para armonizar con las acciones definidas en el Plan Estratégico de Turismo 2018 – 2024. Para que el municipio establezca el enlace con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el aprovechamiento del desarrollo de los Proyectos Turísticos Especiales.

### **1.3.3 Población**

#### **1.3.3.1 Población afectada por el problema**

La población afectada corresponde especialmente a la vinculada a organizaciones culturales de la comuna 6, que podrían participar en la consolidación de servicios y productos del turismo cultural. Se estima que cada organización tiene un promedio de 35 personas, las cuales

tienen en su mayoría edades comprendidas entre los 20 y 59 años. Es decir, aproximadamente 8.750 personas, como se observarse en la tabla 5

**Tabla 5**

*Población afectada por el problema*

<b>Población afectada</b>					
Número de personas		8.750			
Fuente de información		Proyecciones DANE (2018)			
<b>Localización</b>					
<b>Región</b>	<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Centro poblado</b>	<b>Resguardo</b>	<b>Especifica</b>
Occidente	Antioquia	Medellín	Urbano	NA	Latitud 6.25184 y longitud - 75.56359

Nota. Elaboración propia con base Perfil Demográfico 2016 - 2020 Comuna 06 Doce De Octubre, de la Alcaldía de Medellín.

**1.3.3.2 Población objetivo de la intervención (población meta)**

La población objetivo del proyecto son 1.000 personas entre los 20 y 59 años pertenecientes a las organizaciones culturales de la Comuna 6.

**Tabla 6**

*Población objetivo de estudio*

<b>Población afectada</b>					
Número de personas		1000			
Fuente de información		DANE (2018)			
<b>Localización</b>					
<b>Región</b>	<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Centro poblado</b>	<b>Resguardo</b>	<b>Especifica</b>
Occidente	Antioquia	Medellín	Urbano	NA	Latitud 6° 13' 55" .059 N y longitud -75° 34' 05".768 W

Nota. Elaboración propia (2022)

### **1.3.3.3 Características demográficas de la población objetivo.**

En esta comuna habita el 8,2% del total de población de Medellín. En 2019, el Indicador Multidimensional de Calidad de Vida (IMCV) del Doce de Octubre, fue inferior al de la Ciudad (49,00), ubicándose como la sexta comuna de la zona urbana con menores condiciones de vida, contando con 47,30% hogares con jefatura femenina.

### **Tabla 7**

#### *Perfil demográfico*

Clasificación	Detalle	Número de personas
Etaria	20-59	1.000
Genero	Masculino	458
	Femenino	542

Nota. Elaboración propia con base en el DANE - Municipio de Medellín, Base de proyección Censo 2018. La Tabla 7 muestra la caracterización de la población objetivo, de acuerdo con su

rango de edad y género. No se identificó población vulnerable ni perteneciente a grupos étnicos específicos.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general e indicadores de seguimiento

Aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones en turismo cultural, en la comuna 6 de Medellín.

Los indicadores de seguimiento del proyecto son presentados en la Tabla 8, donde se definen los indicadores de resultado, producto y gestión y las metas del año de ejecución del proyecto.

**Tabla 8**

*Indicadores de seguimiento*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Meta total</b>	<b>Meta año 0</b>
Indicador resultado	Organizaciones aumentan su nivel de competitividad en turismo cultural	Porcentaje	70%	70%
Indicador de producto	Documento Investigación de turismo realizado.	Número	1	1
	Entidades territoriales asistidas técnicamente.	Número	1	1

	Servicio de educación informal en asuntos turísticos.	Número	1.000	1.000
	Servicio de apoyo financiero para la competitividad turística	Número	50	50
Indicador de gestión	Actas realizadas de supervisión a la ejecución del componente de formación	Número	8	8

Nota. Elaboración propia (2022).

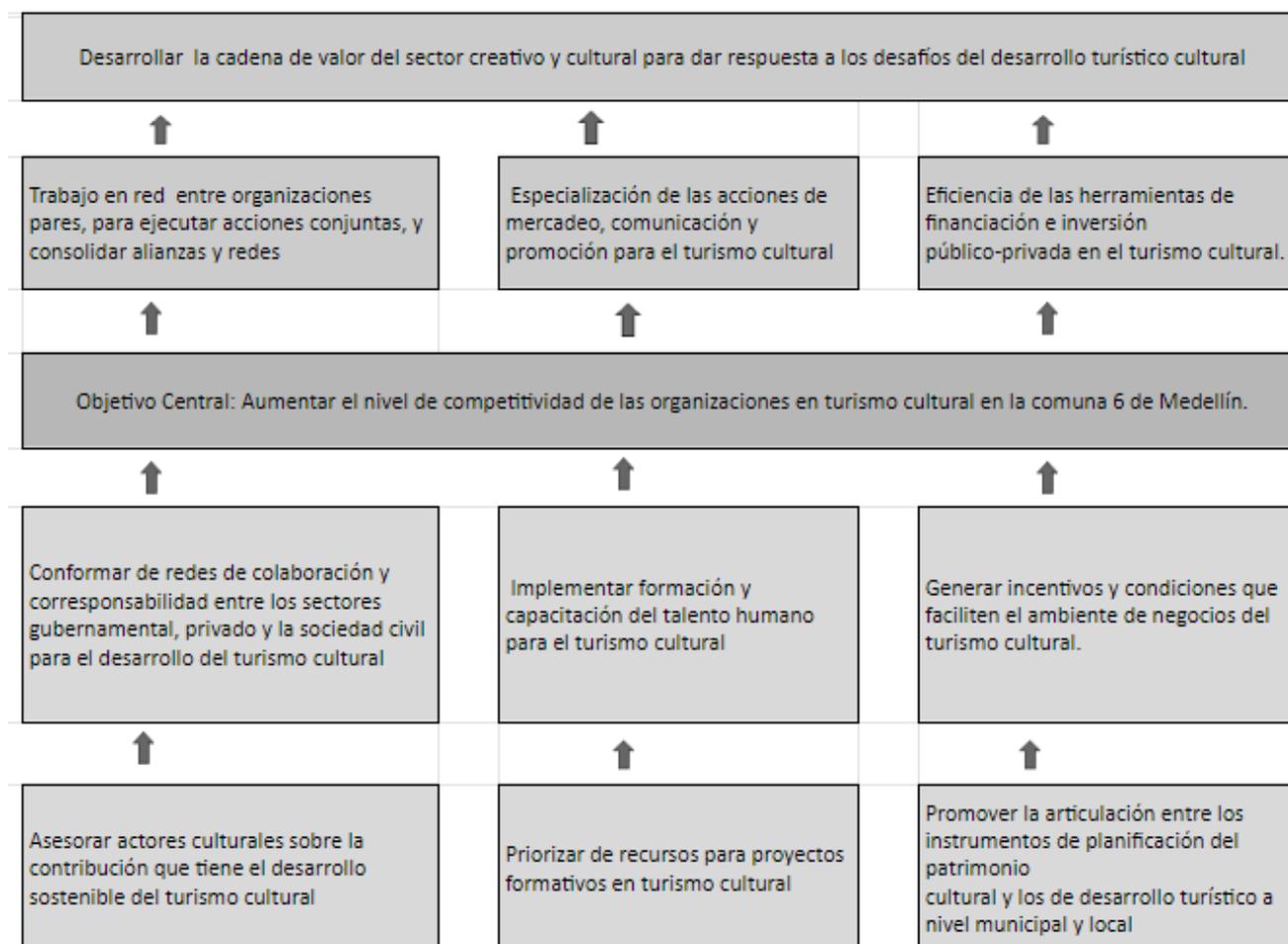
#### ***1.4.2 Objetivos específicos.***

- a) Conformar de redes de colaboración y corresponsabilidad entre los sectores gubernamental, privado y la sociedad civil para el desarrollo del turismo cultural.
- b) Implementar formación y capacitación del talento humano para el turismo cultural.
- c) Generar incentivos y condiciones que faciliten el ambiente de negocios del turismo cultural.

### **1.5 Diagrama de árbol de objetivos (soluciones)**

#### **Figura 2**

*Árbol de objetivos del proyecto*



Nota. Elaboración propia (2022).

## 1.6. Alternativas de solución

Se plantean tres alternativas de solución y se evalúan de acuerdo a criterios de selección definidos.

**ALTERNATIVA 1: Fortalecimiento de todas las organizaciones culturales de la comuna 6 mediante un proceso formativo virtual, sin apalancamiento económico de emprendimientos.**

- Convocatoria abierta a todas las organizaciones culturales de la comuna 6.
- Formación virtual en emprendimiento turístico a las organizaciones culturales.
- Certificación virtual en emprendimiento turístico.

- d) Realización de encuentro virtual con organizaciones de turismo cultural.

**ALTERNATIVA 2: Fortalecimiento de organizaciones culturales mediante proceso formativo presencial, que incluye incentivos económicos para emprendedores.**

- a) Diagnóstico de caracterización de organizaciones culturales.  
 b) Formación presencial en emprendimiento turístico para organizaciones seleccionadas.  
 c) Asesorías individuales a organizaciones para la formulación de planes de negocio.  
 d) Apalancamiento económico a planes de negocio seleccionados.

**Tabla 9**

*Criterios de selección de la alternativa*

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>
<b>Sostenibilidad</b>	Con la ejecución de las actividades, la alternativa genera un impacto sostenible en el tiempo
<b>Entorno político</b>	La alternativa se ejecuta en un contexto de favorabilidad política
<b>Sostenibilidad económica-financiera</b>	La alternativa cuenta con los recursos económicos, humanos y técnicos suficientes para operar, lograr el objetivo y permanecer en el tiempo.
<b>Impacto social</b>	Cambios positivos en la sociedad producidos por los efectos del desarrollo de la alternativa.

---

<b>Durabilidad</b>	Tiempo de existencia de los emprendimientos de acuerdo con la alternativa planteada
<b>Viabilidad Técnica y Financiera</b>	A través del análisis del contexto social, ambiental cumple las condiciones y los requisitos que la hacen susceptible de financiación y ofrece los beneficios suficientes frente a los costos en los cuales se va incurrir.

---

Nota. Elaboración propia (2022).

De acuerdo con los criterios seleccionados se establece una escala de valoración para cada uno de ellos, siendo más relevante para la selección de la alternativa el criterio de sostenibilidad con un 30% de peso relativo. En segundo lugar, se ponderan los criterios de entorno político con un 25% y sostenibilidad económica y financiera 30%, los otros dos criterios con un 10% cada uno, con una calificación de 1 a 10.

### Tabla 10

#### *Selección de la alternativa*

---

<b>Peso</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>Evalución</b>	<b>Evalúe según la siguiente escala</b>
<b>Soluciones</b>	<b>Sostenibilidad</b>	<b>Entorno político</b>	<b>Sostenibilidad económica financiera</b>	<b>Impacto social</b>	<b>Viabilidad</b>		

---

---

<b>Alternativa 1.</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4,8</b>	<b><i>Impacto Bajo</i></b>
-----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	------------	----------------------------

Fortalecimiento de todas las organizaciones culturales de la comuna 6 mediante proceso formativo virtual, sin apalancamiento económico de emprendimientos.

---

<b>Alternativa 2.</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9,2</b>	<b><i>Impacto alto</i></b>
-----------------------	----------	-----------	----------	-----------	----------	------------	----------------------------

---

Fortalecimiento de organizaciones culturales mediante proceso formativo presencial, que incluye incentivos económicos para emprendedores

---

**Selección: Fortalecimiento de organizaciones culturales mediante proceso formativo presencial, que incluye incentivos económicos para emprendedores, 9,2 Impacto Alto.**

---

Nota. Elaboración propia (2022).

La alternativa seleccionada se valoró a través de una escala de 1 a 10, donde valoraciones superiores a 8,5 se consideran de alto impacto; entre 5 y 8,5 indiferentes; e inferiores a 5 impacto bajo. De las dos alternativas de solución evaluadas; “fortalecimiento de organizaciones culturales mediante proceso formativo presencial, que incluye incentivos económicos para emprendedores”,

obtuvo como resultado una evaluación de 9,2 siendo clasificada como la alternativa de impacto alto. Por otra parte, “fortalecimiento de todas las organizaciones culturales de la comuna 6 mediante proceso formativo virtual, sin apalancamiento económico de emprendimientos” de acuerdo a la escala de evaluación, es una alternativa de impacto bajo.

## **2. Marco de Referencia**

### **2.1 Marco contextual**

El turismo internacional está creciendo en torno al 4 % y Colombia viene creciendo cerca de un 10 % anual, está claro que es un sector en plena expansión dentro de la economía colombiana y Medellín es uno de los destinos clave. (Plan estratégico de turismo de Medellín: 2018- 2014). Colombia en la última década ha dado grandes pasos en su posicionamiento internacional como destino turístico, arrojando cifras positivas desde el año 2004. En la actualidad, el país se encuentra entre los cinco países con mayor flujo migratorio con una participación de 0.27 % del total de llegadas en el mundo. MinCIT (2017).

Según datos, del plan de desarrollo Medellín futuro (2019) en el último cuatrienio ingresaron por punto migratorio regional del aeropuerto José María Córdova un total de 3.188.356 visitantes, de los cuales 1.244.796 fueron extranjeros y 1.943.560 fueron colombianos, que generaron un impacto positivo en la demanda económica de la ciudad y en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y el ecosistema empresarial. En el año 2019, el crecimiento en la llegada de visitantes a la ciudad fue superior al del país: mientras que Colombia creció en una tasa del 3,5% (dato preliminar MinCIT), Medellín creció en 19% (SITUR, 2019). La ciudad es el tercer destino en cuanto a la recepción de visitantes extranjeros en el país, y tuvo el segundo mejor comportamiento en ocupación hotelera de Colombia en el 2019, con 65,2%, lo

cual es superior a la media nacional. Así mismo, en los últimos diez años el sector turístico ha aportado positivamente al crecimiento económico de la ciudad, generando 96.000 empleos directos y aportando entre el 8% y 9% del PIB de la ciudad. SITUR (2015).

La ciudad ha ido mostrando una resiliencia que se caracteriza por un continuo proceso de transformación y cambio, encaminado a potenciar zonas periféricas y con menores índices de calidad de vida. De hecho, el metro cable el picacho, demostró, que ese tipo de infraestructura requiere una cuidadosa integración al tejido social y a las redes socio territoriales, para que un incremento de la movilidad resulte en un mejoramiento urbano generalizado. De acuerdo al plan estratégico de turismo de Medellín, durante años una infraestructura como la del sistema de transporte masivo, ha permitido evolucionar aspectos físicos de la ciudad, aspectos sociales y ha sido un atractivo turístico por excelencia, principalmente para los turistas nacionales. “La transformación social de Medellín y la imagen de ciudad innovadora, se está utilizando como recurso turístico sobre el cual se estructura una parte de la oferta del destino.” (Plan Estratégico de Turismo 2018-2024 (2017) p.34

El turismo cultural en la ciudad de Medellín, ha evidenciado la estrecha relación de ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo urbano y sistemas integrados de transporte, haciendo parte de un marco estratégico mucho más amplio; es decir que el turismo cultural es un efecto positivo de la implementación de políticas de desarrollo territorial que integran la dimensión social, política, económica, ambiental y la infraestructura. El proyecto Metrocable ha permitido redefinir la relación complicada de la ciudad con su periferia, facilitando el acceso desde y hacia los barrios beneficiarios. Fue la puerta de entrada para una mayor presencia del Estado que llegó con un enfoque territorial e integral clave. El teleférico

urbano en Medellín ha sido un éxito (en términos de transporte, ciudad y sociedad), en la medida que forma parte de una política concertada de mejoramiento integral de áreas de bajos recursos.

El escenario actual presenta un sector turístico fortalecido, reconocido por su importancia económica, social y cultural en el país, con herramientas coherentes para su gestión que requiere superar grandes retos en materia de competitividad, consolidar los éxitos en la recuperación del mercado interno y asumir el compromiso de captar corrientes internacionales significativas de turistas, de mayor gasto y especialización (Alcaldía de Medellín, 2020)

En este sentido, la reactivación de la demanda turística del país sumado a aspectos como el reto de fortalecer la función social del turismo, el reconocimiento de este sector como un pilar para el desarrollo local y de conservación, y la participación decidida de comunidades en el turismo, dan lugar a la existencia de líneas de trabajo para el ordenamiento y dotación de herramientas en aras del desarrollo para esta modalidad de turismo.

La política pública local genera condiciones (seguridad, transporte, servicios urbanos, infraestructura) que no solo mejoran la calidad de vida de los habitantes del territorio, sino que además propicia las prácticas turísticas en barrios o lugares tradicionalmente residenciales. Actualmente, lo cotidiano del barrio es trastocado por prácticas de turismo en sus dinámicas sociales, culturales, económicas y políticas. El turismo trae consigo impactos positivos y negativos que son necesarios analizar.

## **2.2 Marco Legal**

### ***2.2.1 Marco normativo internacional***

A continuación, se brindan las referencias de los principales instrumentos internacionales sobre la cultura, que inciden en el turismo cultural:

- Normas de Quito (Unesco, 1967): Presenta las conclusiones sobre la conservación y utilización de los centros históricos, monumentos, lugares de interés arquitectónico, histórico y artístico, resaltando la gran necesidad de generar esfuerzos multinacionales en América Latina, para la preservación del patrimonio monumental de sus países con gran riqueza, derivada de las culturas precolombinas.
- Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural (Unesco, 1972): Es un tratado internacional, además de ser la norma más relevante para la conservación, de los bienes de valor universal excepcional, aprobada por la Ley 45 de 1983, puesta en vigor para Colombia desde el 24 de agosto de 1983. Consigna la necesidad de identificar, proteger, conservar, revalorizar y transmitir ante la humanidad entera el patrimonio cultural y natural de valor universal excepcional, a través de la creación de un Comité del Patrimonio Mundial y un Fondo de Patrimonio Mundial, como un sistema de cooperación y asistencia internacional, con el fin de desplegar los esfuerzos de forma mancomunada.
- Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Unesco (2003): Ratificada en 2008. Brinda un marco normativo con orientaciones enfocadas en reconocer, valorar, salvaguardar y fortalecer los diversos elementos culturales que conforman el patrimonio inmaterial, como usos, expresiones, conocimientos y técnicas, que comunidades e individuos reconocen como parte integral de su patrimonio cultural.
- Carta Internacional sobre Turismo Cultural: El Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, como organización no gubernamental e internacional asociada a la Unesco,

destinada a la conservación de monumentos y sitios históricos a nivel mundial, a través de sus comités científicos, ha elaborado diferentes documentos y recomendaciones entre las que se destacan tres Cartas de Turismo Cultural.

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible, vinculados al turismo y la cultura:** De los 17 ODS, el turismo tiene relación con 3 de ellos; objetivo 8, sobre crecimiento económico y empleo, Objetivo 12, sobre producción y consumo sostenibles y el Objetivo 14, sobre vida submarina. Para la Unesco la cultura tiene un papel central en los ODS. A través de la salvaguarda y promoción de la cultura, se contribuye a lograr ciudades seguras y sostenibles, fomentar el crecimiento económico, el trabajo decente y reducir la desigualdad. Finalmente, el objetivo 11, “Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” (ONU, 2015).
- **Declaración de Estambul sobre Turismo y Cultura:** Se reafirma la voluntad de fortalecer las sinergias entre turismo, cultura y comunidad local, reconociendo la importancia y oportunidad brindada por el turismo responsable como aliado para el patrimonio material, así como la salvaguarda del patrimonio inmaterial. OMT (2018).

### **2.2.2 Marco normativo Nacional.**

Tiene sus bases en la Constitución Política de Colombia de 1991 bajo la perspectiva del derecho a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.

- **Artículo 67:** establece que la educación en Colombia debe formar al colombiano en la práctica de la recreación.
- **Artículo 300,** establece que a las Asambleas Departamentales les corresponde expedir las disposiciones en materia de turismo.

- Ley 1558 de 2012, "por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones".
- Artículo 17: impuesto de timbre para inversión social. El Gobierno Nacional podrá destinar anualmente el recaudo del impuesto de timbre creado por el numeral 2 literal d) último inciso del artículo 14 de la Ley 2a de 1976; para que a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo desarrollen programas de inversión social a través de proyectos de competitividad turística, para las comunidades en condición de vulnerabilidad, los cuales incluyen infraestructura turística, debiendo hacer para el efecto las apropiaciones presupuestales correspondientes.
- Política de Turismo Cultural, "Identidad y desarrollo competitivo del patrimonio", formulada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Ministerio de Cultura (2007), que define lineamientos estratégicos para articular las iniciativas de los sectores turístico y cultural de manera sostenible, fortaleciendo la gestión y promoción turística cultural, así como la organización y mejora de la oferta.
- Política de Mercadeo y Promoción Turística, formulada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009), con el propósito de lograr la eficacia en las acciones de promoción y mercadeo de los destinos y productos turísticos de Colombia, entre los cuales se contempla el turismo cultural, de manera que se logre generar un crecimiento del número de viajeros nacionales e internacionales, posicionando al país como un destino competitivo.
- Documento CONPES 3397 de 2005, que reconoce que el turismo se ha convertido en un indicador del nivel de vida de la sociedad colombiana y es una importante fuente de ingresos de las economías. El documento propone lineamientos para el desarrollo del

sector especialmente en materia de recuperación y sostenibilidad del patrimonio cultural y ambiental para la actividad.

- Ley 2068 de 2020, por el cual se modifica la Ley General de Turismo donde se contemplan disposiciones que fortalecen el turismo cultural, tales como: Modifica los principios rectores de la actividad turística, incluyendo el desarrollo social, económico y cultural; el desarrollo sostenible y la accesibilidad universal.
- Ley 397 de 1997, Ley General de Cultura, modificada y adicionada por la Ley 1185 de 2008, en desarrollo de los preceptos constitucionales mencionados, establece en el artículo 2o que el objetivo primordial de la política estatal sobre la cultura, es la preservación del patrimonio cultural de la nación, así como el apoyo y el estímulo a las personas, comunidades e instituciones que desarrollen o promuevan las expresiones artísticas y culturales en el ámbito local, regional y nacional.
- Ley 1516 de 2012, por medio de la cual se aprueba la Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales, aprobada por la Unesco en 2005, en la cual se evidencia la necesidad de incorporar la cultura como elemento estratégico a las políticas de desarrollo nacionales considerando la complementariedad entre los aspectos económicos y culturales para la sostenibilidad.
- Ley 1834 de 2017, por medio de la cual se fomenta la economía creativa, Ley Naranja, norma que tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas que generan valor, debido a sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual. Esta norma establece que el turismo y patrimonio cultural material e inmaterial es uno de los sectores de las industrias creativas.

## 2.3 Antecedentes

El turismo cultural para el caso de la ciudad de Medellín, ha estado ligado a los procesos de transformación territorial y de desarrollo urbano, evidenciando que los modelos de intervención urbanística en las dos últimas décadas, se ha enfocado en las zonas con mayores problemáticas de violencia urbana, como estrategia de inclusión social, convirtiendo a Medellín en ciudad modelo internacional (Álvarez, 2019; Duque, 2015; Guzmán, 2004; Leibler & Brand, 2012; Montoya, 2014; Zapata, 2017) En las distintas ciudades del mundo se diseñan estrategias para superar las barreras de la pobreza histórica y la violencia.

Durante años una infraestructura como la del sistema de transporte masivo de Medellín, que ha permitido evolucionar aspectos físicos y sociales de la ciudad ha sido un atractivo turístico por excelencia, principalmente para los turistas nacionales. La transformación social de Medellín y la imagen de ciudad innovadora, se está utilizando como recurso turístico sobre el cual se estructura una parte de la oferta del destino.

De acuerdo a los datos históricos relatados en el plan de desarrollo cultural de la comuna 6- (2010- 2020) encontramos dos grandes referentes culturales:

1. Cerro El Picacho (localización del Cristo Rey): Si bien el cerro se encuentra administrativamente ubicado en la vereda El Picacho del corregimiento de San Cristóbal, su cercanía a la Comuna ha establecido que propios y extraños le señalen como el referente cultural, simbólico, ambiental y geográfico más importante de este sector de la ciudad. Desde el siglo XVIII, El Picacho fue un lugar de paso obligado para los viajeros que venían desde Santa Fe de Antioquia hacia la pequeña Villa de la Candelaria de Medellín. Hoy día, aún se pueden encontrar algunos vallados en piedra que dan testimonio de ese pasado y que se constituyen al igual que su Cristo Rey en Bienes de Interés Cultural para la comunidad y la ciudad. En la cima del cerro se

encuentra la escultura de Cristo Rey (una maravillosa obra de arte religioso) traída en el año 1936, cuando Monseñor Félix Henao Botero; quien también fue fundador de la Universidad Pontificia Bolivariana, decidió con la colaboración de vecinos del sector, traer la estatua y darle un aire religioso al Cerro, para que se convirtiera entonces en un sitio de peregrinación por excelencia. No obstante, con el transcurso de los años, el cerro ha pasado de ser solamente un lugar de peregrinación, a un lugar donde además se puede observar desde sus miradores la grandeza del Valle de Aburrá, elevar cometas en los días de verano, practicar deportes extremos por sus senderos escarpados y llevar a cabo observación ornitológica.

Así mismo, encontramos edificaciones de valor cultural como las iglesias; San Carlos Borromeo, Nuestra Señora de la Valvanera, Inmaculado Corazón de María, Santa Teresa de Jesús, Santa Mariana de Jesús y Santa María del Carmen. Casas de la cultura de los barrios Pedregal, Santander, Doce de Octubre y Kennedy. Sedes de las diferentes Juntas de Acción Comunal y de las organizaciones comunitarias Picacho con Futuro, Centro de Integración Barrial Doce de Octubre –CIBDO-, Simón Bolívar, Casa Mía, Centro de Integración Comunitaria La Esperanza y Mundo Nuevo. Bibliotecas; El Rincón del Saber, Fundación Familia La Esperanza, biblioteca parroquial Beato Tito Brandsma, biblioteca popular Kennedy, biblioteca comunitaria barrio Santander y biblioteca popular Efe Gómez. Comfama Pedregal, la casa del deporte Neiva 80, el hogar Jesús Redentor y los teatros al aire libre de Pedregal; Soraya Cataño en La Esperanza y Doce de Octubre.

Según el Plan de Desarrollo Cultural Comuna 6 – Doce de Octubre (Corporación para el Desarrollo Picacho con Futuro, (2011), a pesar de la existencia de casas de la cultura, de centros de formación cultural, de la realización de acciones artísticas constantes por parte de las organizaciones y del desarrollo de proyectos; como los corredores artísticos y culturales, los

habitantes de la Comuna 6, poco se movilizan y participan cuando se trata de actividades diferentes a los tablados populares. Para las organizaciones culturales; las actividades folclóricas, el cine, la poesía, la exposición de pinturas y esculturas, entre otras, poco atraen a los habitantes del sector. Además, las nuevas generaciones desatan prácticas culturales completamente diferentes a las tradicionales. A lo anterior, se suma la ausencia de una agenda cultural permanente, construida conjuntamente entre las organizaciones y los gestores culturales de la Comuna 6. Las organizaciones artísticas y culturales aún presentan dificultades en aspectos relacionados con la generación de recursos. Las mismas organizaciones manifiestan poca capacidad para la gestión del desarrollo, afirman que existe una dependencia del programa Planeación Local y Presupuesto Participativo y muy pocas relaciones con agencias de cooperación nacional e internacional, así como pocas acciones de autogestión de recursos (venta de servicios y mercadeo cultural). Se suma a lo anterior, la dificultad para planear, administrar y evaluar sus procesos internos para establecer relaciones con organizaciones pares, ejecutar acciones conjuntas y consolidar alianzas y redes (p.61).

#### **2.4 Marco teórico**

Desde una revisión sistemática de la literatura, se indaga sobre el origen del turismo comunitario, encontrando como base conceptual al turismo alternativo, que se presenta como una apuesta que contribuye a los procesos de desarrollo que requieren economías y sociedades con altos niveles de desigualdad, pobreza y desempleo. Tavera y Álvarez (2019). El Ecoturismo; consultando las bases de datos con palabras relacionadas al turismo alternativo, se considera la madre de otros tipos de turismo, que tienen en común la base ambiental, con diferentes énfasis. Eguiarte et al. (2004).

El desarrollo turístico sostenible responde a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas del presente, a la vez que preserva y promueve las oportunidades para el futuro (...) se puedan alcanzar las necesidades económicas, sociales y estratégicas a la vez que se respete la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte a la vida (WTTC et al., 1996).

El turismo comunitario implica, una estructura organizativa de carácter colectivo, una planeación participativa, que tenga niveles crecientes de conciencia, que promueva la capacidad autogestiva, el compromiso y asuma responsabilidades. Ferullo (2006) de manera que la comunidad local, se transforme en gestora de su propio desarrollo, convirtiéndose este tipo de turismo, en fuente de ingreso alternativa como medio para aliviar la pobreza, ya que genera rentabilidad económica con beneficios comunitarios y se convierte a su vez, en fuente de ingreso alternativa. Cuando se habla de turismo comunitario, se está frente a un tipo específico de turista, que tiene a su alcance mayor información, es exigente y de gran experiencia, que exige mayor calidad y atención personalizada. Bañuls et al. (2007) Uno de los segmentos que se ha presentado con más fuerza en los últimos años es el turismo urbano, las ciudades como destino de los viajeros, permiten enriquecer el nivel cultural de la población, impulsan a turistas a descubrir lo desconocido como parte de extensión de su propio saber y vivencias. Rodríguez y Granados. (2017). Siguiendo estas líneas de investigación, el presente estudio propende por la comprensión de las dinámicas actuales y potenciales del turismo comunitario en la comuna 6 - Doce de Octubre- en función de variables como: infraestructura, seguridad, movilidad, gastronomía, búsqueda de espacios auténticos, desarrollo de servicios relacionados con la cultura y tradiciones; logrando así, caracterizar de forma particular al turismo comunitario, el cual se sustenta en un sistema funcional turístico que opera en un determinado entorno socioeconómico territorial.

También, se tiene en cuenta la violencia urbana y su relación con la inversión pública en comunas periféricas. Según Zapata (2017):

El urbanismo de la periferia desarrollado como estudio de caso, y plantea que el impacto en lo social, lo económico y lo cultural a través de las intervenciones urbanísticas y la apropiación que los habitantes hacen de estos espacios son de un alcance reducido y por ende también el ejercicio de territorialidad del Estado con su presencia queda fragmentada; se logran establecer unos circuitos seguros en torno a la infraestructura, una presencia de la institucionalidad, una dinamización económica, pero también se pueden leer estos comportamientos como expresiones de una territorialidad cíclica o flexible.  
(p.100)

El urbanismo social, según lo define Montoya (2014) “urbanismo social (US), modelo de intervención urbana implementado por la Administración municipal de Medellín en la última década” (p. 1). Así mismo, Velásquez (como se citó en Montoya 2014) plantea en Safer Cities Global Programme UN-Hábitat, que:

El modelo de intervención urbana en Medellín, comienza a ser reconocido internacionalmente como una de las experiencias más avanzadas en cuanto a la integralidad de una política pública dirigida a la rehabilitación de asentamientos precarios en zonas urbanas caracterizadas por altos índices de inseguridad, y a su plena integración física y social a la vida urbana. Superando los lastres de la violencia descontrolada que la estigmatizó como una ciudad insegura, Medellín es hoy un laboratorio viviente de un nuevo paradigma de planeación y gestión territorial que promueve la convergencia explícita entre la planeación y el mejoramiento urbano y las políticas de seguridad

ciudadana y cohesión social. (p. 14).

Los distintos estudios analizados enfatizan que el desarrollo de sistemas integrados de transporte, y en general el urbanismo al situarse en territorios caracterizados como los más violentos de la ciudad, producen espacios de presencia institucional en los que la educación y la cultura se presentan como los medios para lograr presencia institucional y posicionar a la ciudad como innovadora en el contexto internacional. Montoya (2014)

En este sentido, Villón (2019) plantea que aunque el turismo de barrio popular aparece como nuevo fenómeno en la última década, se localiza en las centralidades de los barrios intervenidos por los Proyectos Urbanos Integrales, es decir, se trata de un turismo de periferia que consigue dinamizar porciones de barrios y las prácticas de turismo en los barrios populares, son incentivadas por la política urbana local, que creó condiciones institucionales para su desarrollo: seguridad, transporte, servicios urbanos e infraestructura. Es por ello, que el turismo es visto como un indicador de la mejora en la calidad de vida de la población, siendo una de las cuestiones que se problematiza en la medida que se desconocen las consecuencias asociadas.

### **3. Preparación**

#### **3.1. Estudio de necesidades**

La Comuna 6 - Doce de Octubre- cuenta con unas ofertas gratuitas de educación formal y no formal en turismo, tales como cursos y diplomados sobre la Gestión del Turismo Comunitario para atender la demanda de emprendedores, empresarios y operadores turísticos del territorio, que se complementa con oferta de educación superior de las universidades aledañas; específicamente, de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Sin embargo, la oferta formativa es

insuficiente para dar respuesta a la demanda de formación en turismo cultural que presenta la comuna, se estima que solo acceden a esta formación 230 personas de las 8750 que integran las organizaciones culturales y que requieren servicio de asistencia técnica y acompañamiento productivo y empresarial; lo cual significa que la oferta actual solamente cubre el 26% de la demanda, representando un déficit de 74% de la población sin acceso al servicio; es decir 8.520 personas.

**Tabla 11**

*Estudio de necesidades*

<b>Bien o servicio</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Inicio - historia</b>	<b>Final - historia</b>	<b>Año de proyección final</b>
Servicio de asistencia técnica y acompañamiento productivo y empresarial	Número de personas beneficiadas	La demanda se calcula con el número de personas en edad productiva (entre 20 y 54 años) que requieren servicio de asistencia técnica y acompañamiento productivo y empresarial y la oferta como el número de personas cubiertas con programas de formación en turismo cultural	2017	2022	2027
<b>Año</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda</b>	<b>Déficit</b>		
2017	0	8.750	-8.750		

2018	0	8.750	-8.750
2019	0	8.750	-8.750
2020	0	8.750	-8.750
2021	0	8.750	-8.750
2022	230	8.750	-8.520
2023	230	8.850	-8.620
2024	230	8.950	-8.720
2025	230	9.000	-8.780
2026	230	9.050	-8.960
2027	230	9.100	-8.990

Nota. Elaboración propia (2022).

La tabla 11 muestra la proyección de oferta, demanda y déficit en servicios de asistencia técnica y acompañamiento productivo y empresarial de la comuna 6 - Doce de Octubre - de Medellín, desde 2017 hasta 2027, teniendo en cuenta el Perfil Demográfico 2016 - 2020 Comuna 6- Doce De Octubre, de la Alcaldía de Medellín y la estimación de la oferta educativa actual de acuerdo con la capacidad instalada con la que cuenta para el año 2022 la Alcaldía de Medellín.

### **3.2. Análisis técnico de la alternativa**

La alternativa seleccionada es el fortalecimiento de organizaciones culturales mediante proceso formativo presencial, que incluye incentivos económicos para emprendedores. La alternativa se enfoca en implementar acciones de formación y asesoría a organizaciones

culturales de la comuna 6, Doce de Octubre, del municipio de Medellín. Se proyecta realizar una investigación sobre turismo cultural, con el objetivo de caracterizar y seleccionar las organizaciones que presentan mayores potencialidades y con estas, ejecutar un programa de formación en habilidades blandas y modelo de negocio para el emprendimiento en turismo social, conllevando a que se aprovechen las oportunidades que ofrece el entorno y se generen condiciones de desarrollo local para las comunidades de la zona, tal como se ha logrado en otras comunas de la ciudad. La alternativa seleccionada tiene contemplados los siguientes productos:

- a) Documento de investigación sobre turismo.
- b) Servicio de educación informal
- c) Servicio de asistencia técnica y acompañamiento productivo y empresarial.

A continuación, se presentan las especificaciones técnicas de los productos:

- a) Documento de investigación sobre turismo: El documento de investigación sobre turismo tiene como propósito identificar sus oportunidades de mejora en distintas áreas de las organizaciones a través de una caracterización, la cual contempla las siguientes especificaciones:
  - Diseño encuesta física a por lo menos 50 organizaciones: La encuesta tendrá una extensión máxima de 20 preguntas, deberá ser previamente aprobada por la supervisión para su implementación. Deberá estar diseñada en formato físico y virtual. Como anexo, se deberá entregar un documento síntesis que contenga el diseño metodológico (Formulación de propósito central, objetivos y preguntas de investigación, justificación, tipo de investigación, instrumentos de recolección de información, plan de recolección de datos).

- Realización de encuesta a 50 organizaciones: La encuesta se aplicará conforme a la base de datos suministrada por la supervisión. La encuesta puede ser grupal o individual, en el caso de ser realizada de forma individual se aplica a un integrante del organismo directivo.
  - Ejecución de dos encuentros con participación de 50 de organizaciones: Se realizan dos encuentros; cada uno de dos horas. El primer encuentro es presencial y tiene como objetivo socializar avances con los participantes del proyecto. El segundo encuentro es virtual, se realiza con la Institucionalidad local a fin de analizar información con fuentes primarias e identificar de forma participativa, el estado del arte respecto al objeto de estudio, tales como documentos oficiales, investigaciones, entre otros.
  - Tabulación de encuestas, diseño y edición de documento final: Procesamiento, análisis y reporte en documento estructurado con normas APA que incluya (Introducción, marco teórico, método, resultados, conclusiones y recomendaciones)
  - Socialización de resultados con 50 personas representantes del sector.
- b) Servicio de educación informal: El servicio de educación informal buscará fortalecer la competitividad que las organizaciones tienen para integrarse a los procesos de desarrollo turístico de la Comuna 6. El curso será dictado por una Institución de Educación Superior reconocida y tendrá una duración de 120 horas distribuidas en los siguientes 6 módulos temáticos:
- Módulo 1: Introducción al turismo cultural
- Módulo 2: Competencias digitales para el emprendimiento en la industria creativa
- Módulo 3: Marketing territorial
- Módulo 4: Finanzas y Contabilidad

Módulo 5: Procesos organizacionales y gobierno corporativo

Módulo 6: Gestión del Cambio y Cultura organizacional

Se formarán 1.000 gestores en turismo cultural, de 50 organizaciones culturales de la comuna 6; el tiempo de ejecución física y financiera es de 9 meses. Así mismo, dentro del diseño, se contempla formular un sistema de seguimiento y evaluación al programa de formación.

c) Servicio de asistencia técnica y acompañamiento productivo y empresarial

- Asesorías en diseño de producto: Realización de 5 asesorías para el diseño de un producto turístico por organización. Cada asesoría tiene una duración de dos horas. A la asesoría debe asistir el representante de la organización y 3 miembros de la directiva u organismo de toma de decisiones.
- Acompañamiento para alianzas: Mediante la metodología My Coop se conformará una red de turismo cultural con las organizaciones culturales y sector comercial de la comuna, la red deberá estar conformada por lo menos 25 organizaciones y 10 establecimientos comerciales. Como lanzamiento de la alianza se realizará una feria de negocios para la proyección de emprendimientos
- Asesoría para plan de negocio: Cada organización recibirá 10 horas de asesoría presencial y/o virtual para la formulación de plan de negocio, para un total de 500 horas de asesoría.
- Capital semilla para apalancamiento comercial: Se conformará un comité técnico, encargado de seleccionar 50 planes de negocio, los cuales serán apalancados para el desarrollo de un producto turístico.

### **3.3. Localización**

#### ***3.3.1 Localización de la alternativa***

El proyecto será desarrollado en la región occidental de Colombia, específicamente la comuna 6 - Doce de Octubre del municipio de Medellín; Antioquia. En los alrededores de la estación Doce de Octubre y Picacho de la línea L del metrocable; el predio se encuentra localizado en la zona Noroccidental, de carácter predominantemente comercial y cultural. La localización específica del proyecto se presenta en la tabla 12 y su ubicación geográfica en la figura 3

**Tabla 12**

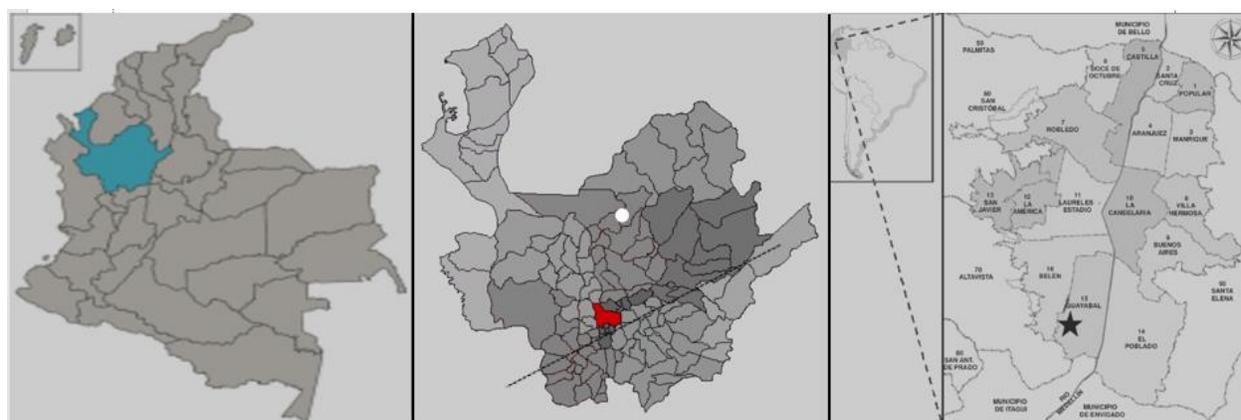
*Lugar de ejecución del proyecto*

Localización	
Región	Occidente
Departamento	Antioquia
Municipio	Medellín
Centro poblado	Comuna 6
Resguardo específico	No aplica

Nota. Elaboración propia (2022).

**Figura 3**

*Ubicación geográfica*



Región Occidental

Medellín

Comuna 6 - Doce de octubre

Nota. Elaboración propia (2022).

### **3.3.2. Factores analizados**

Los factores que se tuvieron en cuenta en el análisis para la localización de la alternativa fueron:

- a) Aspectos administrativos y políticos: El turismo cultural es una necesidad manifiesta en el marco del plan de desarrollo local y del plan de desarrollo municipal, sumado al urbanismo social de la comuna 6, hacen que la localización de la alternativa sea óptima.
- b) Cercanía a la población objetivo: La alternativa posibilita que las comunidades locales potencien sus capacidades.
- c) Disponibilidad y costo de mano de obra: El desarrollo cultural de la Comuna 6 tiene trayectoria, reconocimiento y una amplia experiencia que posibilita la disponibilidad del talento humano requerido.
- d) Medios y costos de transporte: La ubicación de la alternativa y su estrecha relación con el sistema de transporte integrado del Metro de Medellín, posibilitan la circulación de turistas y por lo tanto se convierte en un factor clave de éxito para el proyecto y su implementación.

### **3.4. Cadena de valor**

De acuerdo con el análisis realizado en el planteamiento del problema, se selecciona como mejor alternativa de solución, el fortalecimiento de organizaciones culturales mediante proceso formativo presencial, que incluye incentivos económicos para emprendedores, es decir, incluyendo apalancamiento económico para planes de negocio de las organizaciones que cumplan todos los requisitos preestablecidos. El objetivo general definido consiste en aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones en turismo cultural en la comuna 6 de Medellín, lo cual se

cumple a través de tres objetivos específicos: 1) Conformar redes de colaboración y corresponsabilidad entre los sectores gubernamental, privado y la sociedad civil para el desarrollo del turismo cultural. 2) Implementar formación y capacitación del talento humano para el turismo cultural. 3) Generar incentivos y condiciones que faciliten el ambiente de negocios del turismo cultural.

En consecuencia, los productos del proyecto son tres: 1) Un documento de investigación sobre turismo. 2) Un servicio de educación informal para 1.000 personas entre 20 y 59 años, pertenecientes a organizaciones culturales. 3) Un servicio de asistencia técnica y acompañamiento productivo y empresarial a 50 organizaciones culturales de la comuna 6.

La inversión total requerida para el proyecto es de \$1.203.400.000, la cual se distribuye en 16 actividades generales. El desglose del presupuesto según el tipo de insumo requerido y el detalle por actividad y por año, se presentan en la tabla 13.

### **Tabla 13**

#### *Cadena de valor*

---

**ALTERNATIVA: Fortalecimiento de organizaciones culturales mediante proceso formativo presencial, que incluye incentivos económicos para emprendedores.**

---

**OBJETIVO GENERAL**                      Aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones en turismo cultural en la comuna 6 de Medellín.

---

**Objetivo específico 1: Conformar redes de colaboración y corresponsabilidad entre los sectores gubernamental, privado y la sociedad civil para el desarrollo del turismo cultural.**

---

Producto 1.1. Documento de investigación sobre turismo      Unidad de medida: Documento      Meta/Cantidad: 1

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ETAPA</b>	<b>COSTO ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>PERIODO 0</b>
1.1. Diseñar encuesta física a por lo menos 50 organizaciones	Inversión	\$ 48.500.000	Mano de obra calificada	\$ 15.000.000
1.2. Aplicar encuesta a 50 organizaciones.	Inversión		Mano de obra calificada	\$ 15.000.000
1.3. Realizar dos encuentros con participación de 50 representantes de organizaciones	Inversión		Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 7.000.000
1.4 Tabular encuestas	Inversión		Mano de obra calificada	\$ 4.000.000
1.5 Diseñar y editar de documento final	Inversión		Mano de obra calificada	\$ 2.500.000
1.6 Socializar de resultados con 50 personas representantes del sector	Inversión		Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 5.000.000

Producto 1.2. Servicio de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico (Producto principal del proyecto) de investigación sobre turismo.      Unidad de medida: Número de entidades territoriales      Meta/Cantidad: 1

---

1.7 Seleccionar organizaciones	Inversión	Mano de obra Calificada	\$20.000.000
--------------------------------	-----------	-------------------------	--------------

---

**Objetivo específico 2: Implementar formación y capacitación del talento humano para el turismo cultural**

---

Producto 2.1. Servicio de educación informal en asuntos turísticos	Unidad de medida: personas	Meta/Cantidad: 1000
--	----------------------------	---------------------

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ETAPA</b>	<b>COSTO ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>PERIODO</b>
2.1. Diseño de programa de formación según las características de la población focalizada	Inversión	\$ 490.000.000	Mano de obra calificada	\$ 15.000.000
2.2. Desarrollo programa formativo	Inversión		Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 350.000.000
2.3. Seguimiento y evaluación a programa de formación	Inversión		Mano de obra calificada	\$ 22.000.000
2.4. Evento de certificación de formación	Inversión		Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 55.000.000

2.5 Cartilla de fortalecimiento empresarial	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 48.000.000
---	-----------	--	---------------

---

**Objetivo específico 3: Generar incentivos y condiciones que faciliten el ambiente de negocios del turismo cultural.**

---

Producto 3.1. Servicio de apoyo financiero para la competitividad turística	Unidad de medida:	Meta/Cantidad:
---	-------------------	----------------

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ETAPA</b>	<b>COSTO ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>PERIODO 0</b>
3.1. Realizar cinco asesorías empresariales a 50 organizaciones	Inversión	\$ 664.900.000	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 65.000.000
3.2. Elaborar perfiles de planes de negocio	Inversión		Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 19.900.000
3.3. Entrega de incentivos a 50 organizaciones para la puesta en marcha de los planes de negocio	Inversión		Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 500.000.000
3.4. Feria de negocios para la proyección de emprendimientos	Inversión		Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 65.000.000

3.5. Una campaña BTL teatrales en estaciones del metro cable	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 15.000.000
<b>Costo total proyecto</b>		\$	1.203.400.000

Nota. Elaboración propia (2022).

### 3.5. Análisis de riesgos

El fortalecimiento de las organizaciones para el turismo cultural implica un análisis de riesgos en tres momentos; desde su propósito, sus componentes y sus actividades. Este ejercicio conduce a la identificación de siete riesgos; uno legal, uno administrativo y cinco operacionales.



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA  
**PASCUAL BRAVO**

Código: GDC-FR-13  
Versión 9



**Tabla 14**

*Análisis de riesgos de la alternativa; Fortalecimiento de organizaciones culturales mediante proceso formativo presencial, que incluye incentivos económicos para emprendedores*

Clasificación	Nombre	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impactos	Efecto	Medida de mitigación
<b>1-Propósito (Objetivo general)</b>	Aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones en turismo cultural en la comuna 6 de Medellín.	Cambios en los lineamientos técnicos o normativos para la implementación de acciones orientadas al cumplimiento de la política pública de turismo cultural	Legales	2.Improbable	4. Mayor	Reprocesos, sobrecostos y demoras en la ejecución del proyecto	Ajustar el proyecto a las especificaciones técnicas y normativas vigentes. Realizar una verificación de las especificaciones vigentes tanto al momento de formular, como de implementar el proyecto



SC 7134-1



Institución Universitaria - Vigilada Mineducación  
PBX (+57 4) 448 0520 / FAX: (+57 4) 493 6363  
Calle 73 No. 73A - 226, Vía El Volador  
Línea gratuita: 01 8000 510944  
[www.pascualbravo.edu.co](http://www.pascualbravo.edu.co)



**Alcaldía de Medellín**

<b>2-Componente (Productos)</b>	Documento de investigación sobre turismo	Poca disponibilidad de la información de los beneficiarios, bases de datos desactualizadas	Administrativo	3. Moderado	3. Moderado	Demora en respuesta a requerimientos y en el contacto con la población objetivo	Fortalecer la comunicación y articulación con otras entidades y con las instituciones locales del sector social y comunitario
	Servicio de educación informal	Resistencia al cambio por parte de las organizaciones culturales frente a la formulación de planes de negocio con enfoque de turismo y emprendimiento	Operacionales	3. Moderado	3. Moderado	Baja sostenibilidad social de las políticas públicas con enfoque de turismo cultural	Incluir a los gestores y líderes culturales en la formulación e implementación del proyecto, así como en las actividades de divulgación del proyecto

---

	Servicio de asistencia técnica y acompañamiento productivo y empresarial	Inadecuada focalización de las iniciativas productivas para el apoyo financiero	Operacion al	3. Moderado	3. Moderado	Apoyo financiero asignado a iniciativas con baja sostenibilidad o a beneficiarias con baja vulnerabilidad	Realizar el seguimiento y evaluación a las iniciativas productivas, así mismo, determinar y documentar adecuadamente los criterios de focalización de beneficiarias e iniciativa
<b>3-Actividad</b>	1.1.1 Caracterización de organizaciones	Desinterés de las organizaciones por mejorar su nivel de competitividad	Operacion al	3. Moderado	3. Moderado	Demora en respuesta a requerimientos	Diseñar un plan de acción con estrategias de divulgación y comunicación que contenga Implementación de incentivos a la participación

---

---

2.2.1 Ejecución de programa de formación en turismo cultural	Deserción del proceso formativo por parte de las organizaciones beneficiarias	Operacion al	3. Moderado	3. Moderado	Disminución de beneficios	En la planeación de la ejecución del proyecto se debe contemplar la gestión y seguimiento previo con suficiente tiempo de antelación
3.1.1 Implementación de programa de financiación emprendimiento en turismo cultural	Insuficientes iniciativas productivas con el cumplimiento de los requisitos	Operacion al	1. Raro	3. Moderado	Baja cobertura e impacto del proyecto	En la planeación de la ejecución del proyecto se debe contemplar la difusión, seguimiento y control a planes de negocio.

---

Nota. Elaboración propia (2022).



### 3.6. Ingresos y beneficios

Los efectos positivos directos esperados con la ejecución de la alternativa seleccionada, se materializan en dos ingresos y dos beneficios económicos cuantificables en pesos, de acuerdo con el estudio de mercado y la capacidad instalada de las organizaciones de turismo cultural. Se presentan a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 15**

*Ingresos y beneficios de la alternativa seleccionada*

Tipo	Descripción	Medido a Través de	Unidad	Cantidad	Precio	Rpc
Ingresos	Ingresos generados por el aumento de afluencia de turistas. Cantidad: número proyectado de turistas en la comuna. Valor unitario: valor promedio de ingresos proyectados por turista. \$78.600 al mes.	Peso m/c	Número proyectado de turistas/Año	100	\$ 7.860.000	0,80

Beneficios	Costos evitados a las organizaciones en la financiación de sus procesos de formación y actualización en fortalecimiento de capacidades en turismo. Valor curso por persona \$ 350.000	Peso m/c	Personas/Año	1000	\$ 350.000.000	0,80
Ingresos	Ahorros a los visitantes derivados del préstamo de baños en comercios aledaños a las unidades productivas. Cantidad: número de ingresos a baños. Valor unitario: costo de préstamo de baños \$ 2.500	Peso m/c	Número de ingresos a baños/Año	100	\$ 250.000	0,80

Nota. Elaboración propia (2022)

Se proyectan los ingresos y beneficios usando un horizonte de tiempo de 5 años y una razón precio cuenta RPC de 0,80. Los valores unitarios se proyectan usando un crecimiento anual del 5% y las cantidades se dejan constantes, ya que la capacidad instalada será igual durante los 5 años, obteniendo unos ingresos y beneficios totales de \$2.483.199.000, como se muestra en la tabla 16.

**Tabla 16***Total, Ingresos y beneficios*

<b>Periodo</b>	<b>Valor</b>
Periodo 0	\$ 358.110.000
Periodo 1	\$ 384.956.000
Periodo 2	\$ 403.731.400
Periodo 3	\$423.918.000
Periodo 4	\$ 445.113.600
Periodo 5	\$467.370.000
<b>Total</b>	<b>\$2.483.199.000</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

La tabla 17 muestra los ingresos y beneficios detallados por cada concepto y período, se muestra detallado a continuación:

**Tabla 17***Ingresos y beneficios proyectados por período*

<b>Beneficio</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
------------------	-------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Ingresos generados por el aumento de afluencia de turistas	Número de proyectos de turistas	\$ 7.860.000	\$ 16.506.000	\$ 17.331.300	\$ 18.197.865	\$ 19.107.758	\$ 20.063.146
--	---------------------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

---

Ahorros a los visitantes derivados del préstamo de baños en comercios aledaños	número de ingresos a baños	\$ 250.000	\$ 950.000	\$ 997.500	\$ 1.047.375	\$ 1.099.744	\$ 1.154.731
--	----------------------------	------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------

---

Costos evitados a las organizaciones en la financiación de sus procesos de formación y actualización en fortalecimiento de capacidades en turismo.	Personas	\$ 350.000.000	\$ 367.500.000	\$ 385.402.600	\$ 404.672.730	\$ 424.906.367	\$ 446.151.685
--	----------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

---

	\$	\$	\$	\$
	384.956.00	423.918.00	445.113.60	467.370.00
<b>Totales</b>	358.110.0000	403.731.400 0	0	0

---

Nota. Elaboración propia (2022).

### 3.7. Préstamos

El proyecto no contempla ningún préstamo.

### 3.8. Depreciación

El proyecto no contempla ítems despreciables.

## 4. Evaluación

De acuerdo con la cadena de valor del proyecto, sus ingresos y beneficios sociales, productos y metas planteadas; se procede a evaluar económicamente la alternativa de solución seleccionada. A través de este ejercicio se proyecta el flujo económico de la alternativa, así como sus indicadores de decisión tanto por rentabilidad, como por costo eficiencia, costo mínimo y costo por capacidad.

### 4.1. Flujo económico

En concordancia con los costos de inversión y operación contemplados en la cadena de valor del proyecto, así como la proyección de ingresos y beneficios en un horizonte de cinco años, se presenta a continuación el flujo económico del proyecto en el cual se incluyen los ingresos y costos sociales bajo la metodología de precios sombra o precios cuenta. Las razones precios cuenta, utilizadas para valorar los ingresos correspondientes a un RPC de 0,80. Los costos de inversión y operación se trasladan al flujo económico usando las razones precios



- Intereses de los créditos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
+ Valor de salvamento						\$ 0,00
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>723.932.000</b>	<b>\$ 307.964.800</b>	<b>\$ 322.985.120</b>	<b>\$ 339.134.400</b>	<b>\$ 356.090.880</b>	<b>\$ 373.896.00</b>

Nota. Elaboración propia (2022).

#### 4.2. Indicadores de decisión (Evaluación económica)

Se definen tres grupos de indicadores de decisión o evaluación económica para definir la conveniencia o viabilidad de implementar la alternativa de solución seleccionada: indicadores de rentabilidad, indicadores de costo - eficiencia e indicadores de costo mínimo. Los resultados obtenidos de acuerdo con el flujo económico del proyecto se presentan en la tabla 19.

**Tabla 19**

#### *Evaluación económica*

#### **Alternativa:**

<b>Indicadores de rentabilidad</b>		<b>Indicadores de costo-eficiencia</b>	<b>Indicadores de costo mínimo</b>		
Valor Presente (VPN)	Tasa Interna de Retorno (TIR)	Relación Costo Beneficio (RCB)	Costo por beneficiario	Valor presente de los costos	Costo Anual Equivalente (CAE)

\$	35,73 %	1,58	\$ 1.010.420	1.010.420.000	\$
587.599.111					130.987.466
1					

---

Nota. Elaboración propia (2022).

El valor presente neto del proyecto es positivo igual a \$587.599.111, lo que significa que los dineros invertidos generan una rentabilidad superior a la tasa de oportunidad. Esto se refleja en una tasa interna de retorno de 35,73%, superior a la tasa social de descuento definida por el Departamento Nacional de Planeación como un 12%. DNP (2015).

Los beneficios sociales del proyecto tienen que ver con los ingresos generados por el aumento de afluencia de turistas, así mismo, se genera como beneficio, los costos evitados a las organizaciones, en la financiación de sus procesos de formación y actualización en fortalecimiento de capacidades en turismo.

De igual forma, la relación costo beneficio de 1,58 significa que la alternativa genera \$1,58 pesos de ingresos y beneficios por cada \$1 invertido. En conclusión, dado el valor presente neto positivo, la TIR superior a la tasa social de descuento, y la relación beneficio costos mayor a uno, El proyecto es viable y debe implementarse de acuerdo con los tres indicadores de rentabilidad. Por otra parte, el indicador de costo por beneficiario es igual a \$1.010.420, indicando que la alternativa es costo - eficiente.

El valor presente de los costos es \$1.010.420.000 indicando el costo mínimo en caso de que se desee comparar la alternativa contra otras que presenten los mismos efectos positivos e igual vida útil y el costo anual equivalente es de \$130.987.466, que se podría utilizar para comparar la alternativa de solución seleccionada contra otras que tengan diferentes horizontes de tiempo. Sin embargo, en el caso del fortalecimiento de organizaciones culturales para el turismo

en la comuna 6, no hubo otras alternativas que llegasen a las fases de preparación y evaluación y por lo tanto no se realiza una comparación.

Finalmente, se calcula un indicador de costo por capacidad para cada producto definido en la cadena de valor del proyecto, los cuales se presentan en la Tabla 20. El valor presente de los costos por documentos de investigación sobre turismo es de \$46.100.000, mientras que el costo por servicio de educación informal en asuntos turísticos equivale a \$399.400, el servicio de apoyo financiero para la competitividad turística cuesta \$ 10.898.400. Por último, el servicio de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico es \$ 20.000.000. lo cual representa el valor que se ahorrará cada organización cultural en su plan de negocio y los integrantes de las organizaciones tendrán acceso gratuito a la formación en turismo.

**Tabla 20**

*Costo por capacidad*

Producto	Costo unitario (valor presente)
Documentos de investigación sobre turismo	\$ 46.100.000,00
Servicio de educación informal en asuntos turísticos	\$ 399.400,00
Servicio de apoyo financiero para la competitividad turística	\$ 10.898.400,00

Servicio de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico \$ 20.000.000,00

---

Nota. Elaboración propia (2022).

## 5. Programación

La programación del proyecto consiste en la construcción de la matriz de seguimiento y evaluación del proyecto, donde aparecen los indicadores de resultado, de producto y de gestión, así como las fuentes de verificación y los supuestos que deben ocurrir para el cumplimiento de los objetivos y fines previstos del proyecto.

### 5.1 Indicadores de producto

Los indicadores de producto miden la cantidad de bienes y servicios elaborados por el proyecto. En el caso del proyecto de fortalecimiento de organizaciones culturales para el desarrollo turístico, se cuenta con dos indicadores de producto, uno por cada objetivo específico. Estos corresponden al número de documentos de investigación sobre turismo, número de entidades territoriales asistidas técnicamente, número de personas capacitadas y número de proyectos cofinanciados para la promoción de la oferta turística.

Las metas para el año 0: un documento de investigación sobre turismo, una entidad territorial asistida técnicamente, 1000 de personas capacitadas y 50 proyectos cofinanciados para la adecuación de la oferta turística.

El resumen de los indicadores de producto con sus respectivas definiciones, unidad de medida, metas totales y metas anuales se presentan en la Tabla 21.

**Tabla 21***Indicadores de producto*

<b>Indicadores de producto</b>				
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Meta total	Meta año 0
Indicador de Producto	Documentos de investigación sobre turismo	Número de documentos	1	1
	Servicio de educación informal en asuntos turísticos	Número de personas	1000	1000
	Servicio de apoyo financiero para la competitividad turística	Número de proyectos	50	50
	Servicio de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico	Número de entidades territoriales	1	1

Nota. Elaboración propia (2022).

**5.2 Indicadores de gestión**

Como indicador de gestión; aquel para medir el desarrollo de las actividades por parte de las entidades ejecutoras del proyecto, se selecciona, el indicador de interventorías realizadas, que tiene como meta, realizar 9 informes de interventoría durante la ejecución, lo cual se verificará a

través de actas de interventoría. La descripción, unidad de medida y distribución de las metas de los indicadores de gestión se presenta en la Tabla 22.

**Tabla 22**

*Indicadores de gestión*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidades de medida</b>	<b>Meta total</b>	<b>Meta año 0</b>
<b>Indicador de gestión</b>	Actas de interventoría realizada al componente formación	Número	8	8

Nota: Elaboración propia (2022).

### **5.3. Fuentes de financiación**

El proyecto cuenta con dos fuentes de financiación. En primer lugar, la Alcaldía de Medellín aporta recursos propios correspondientes al 61% de los costos del proyecto, específicamente los \$750.000.000 en la etapa de inversión. En segundo lugar, el Metro de Medellín aporta el 39% de los costos, con recursos provenientes de la inversión social. Ambos aportes se realizan para la etapa de inversión, con un total de \$1.223.400.000. La tabla 23 muestra el detalle de los aportes por fuente de financiación, etapa y período.

**Tabla 23**

*Fuentes de financiación*

<b>Etapa</b>	<b>Entidad</b>	<b>Tipo Entidad</b>	<b>Tipo de Recurso</b>	<b>Periodo</b>	<b>Valor</b>
Inversión	Medellín	Municipios	Propios	0	\$ 750.000.000
Inversión	Metro de Medellín	Otros	Propios	0	\$473.400.000
<b>Total</b>					\$1.223.400.000

Nota. Elaboración propia (2022).

#### **5.4. Matriz resumen del proyecto**

En la matriz de resumen presentada a continuación, se describen de forma lógica los aspectos más importantes del proyecto, pasando por su objetivo general, componentes y actividades. El proyecto tiene por objetivo general aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones en turismo cultural en la comuna 6 de Medellín, entregando cuatro productos; un documento de investigación sobre turismo, un servicio de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico, un servicio de educación informal en asuntos turísticos cuya meta son 1.000 personas capacitadas y un servicio de apoyo financiero para la competitividad turística a 50 organizaciones. Como indicadores de seguimiento a la gestión se definieron los informes de interventoría con una meta de 8 para el año 0. Las metas, fuentes de verificación y supuestos utilizados en el proyecto se consolidan en la tabla 24.





INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA  
**PASCUAL BRAVO**

Código: GDC-FR-13  
Versión 9



**Tabla 24**

*Matriz resumen del proyecto*

**Matriz de marco lógico**

Resumen narrativo	Descripción	Indicadores	Fuente	Supuestos
Propósito (Objetivo General)	Aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones en turismo cultural en la comuna 6 de Medellín	Nombre: Organizaciones aumentan su nivel de competitividad en turismo cultural Unidad de medida: Porcentaje Meta: 70	Tipo de fuente: Evaluación Fuente: Línea base de salida	No se presentan cambios legales, normativos que impiden el desarrollo del objetivo
Componentes (Productos)	1.1 Documentos de investigación sobre turismo	Nombre: Documentos sobre medición y análisis de información turística realizados Unidad de medida: Número de documentos Meta: 1	Tipo de fuente: Documento oficial Fuente: Recibo a satisfacción de la interventoría	Se realiza diagnóstico y registro de información requerida de la población objetivo con datos actualizados y pertinentes
	1.2 Servicio de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico (Producto principal del proyecto)	Nombre: Entidades territoriales asistidas técnicamente Unidad de medida: Número de entidades territoriales Meta: 1	Tipo de fuente: Informe Fuente: Informe final de interventoría	Se selecciona la población objetivo conforme a criterios técnicos y financieros adecuados



SC 7134-1



Institución Universitaria - Vigilada Mineducación  
PBX (+57 4) 448 0520 / FAX: (+57 4) 493 6363  
Calle 73 No. 73A - 226, Vía El Volador  
Línea gratuita: 01 8000 510944  
www.pascualbravo.edu.co



**Alcaldía de Medellín**

	2.1 Servicio de educación informal en asuntos turísticos	Nombre: Personas capacitadas Unidad de medida: Número de personas Meta: 1.000	Tipo de fuente: Informe Fuente: Informes parciales de interventoría	La población focalizada permanece en el proceso formativo e implementa las acciones de mejora sugeridas en cada organización
	3.1 Servicio de apoyo financiero para la competitividad turística	Nombre: Proyectos cofinanciados para la adecuación de la oferta turística Unidad de medida: Número de proyectos Meta: 50	Tipo de fuente: Documento oficial Fuente: Informes parciales de interventoría	Las organizaciones se comprometen para mejorar su nivel de competitividad
Actividades	1.1.1 Diseñar y aplicación encuesta física a por lo menos 50 organizaciones	Nombre: Actas de interventoría realizada al componente formación		Se cuenta con estrategias de permanencia y cobertura suficientes para alcanzar las metas del proyecto
	1.1.2 Aplicar encuesta a 50 organizaciones (*)	Unidad de medida: actas Meta: 9		
	1.1.3 Realizar dos encuentros con participación de 50 representantes de organizaciones			

---

1.1.4 Tabular encuestas

---

1.1.5 Diseñar y editar de documento final

---

1.1.6 Socializar de resultados con 50 personas representantes del sector

---

1.2.1 Selección de organizaciones

---

2.1.1 Diseño de programa de formación según las características de la población focalizada

---

2.1.2 Desarrollo programa formativo (\*)

---

2.1.3 Seguimiento y evaluación a programa de formación

---

---

2.1.4 Evento de  
certificación de formación

---

2.1.5 Cartilla de  
fortalecimiento empresarial

---

3.1.1 Realizar cinco  
asesorías empresariales a 50  
organizaciones

---

3.1.2 Elaborar perfiles de  
planes de negocio

---

3.1.3 Entrega de incentivos  
a 50 organizaciones para la  
puesta en marcha de los  
planes de negocio

---

3.1.4 Feria de negocios para  
la proyección de  
emprendimientos

---

---

3.1.5 Una campaña BTL  
teatrales en estaciones del  
metro cable

---

Nota: Elaboración propia (2022).



## 6. Plan Director Del Proyecto

A continuación, se presenta el plan director del proyecto, cuyo objeto es definir la forma en que este será ejecutado, seguido y controlado, desde su comienzo hasta su fin, integrando las áreas de actuación y gestión como alcance, tiempo, costos, riesgos, calidad, recursos, comunicaciones, interesados y aprovisionamiento. Así, como las líneas base asociadas a la planificación y medición del rendimiento. Este capítulo incluye, el “Project charter”, alcance, estructura de desglose de trabajo, cronograma, análisis de necesidades de recursos humanos, organigrama, descripciones de cargos y funciones, plan de comunicaciones y plan de adquisiciones del proyecto.

### 6.1 Acta de inicio del proyecto (project charter)

A continuación, se presenta el acta de inicio del proyecto, la cual incluye el perfil y funciones del director de proyecto, necesidades a satisfacer, interesados, descripción de productos y entregables, resumen de riesgos, recursos y comunicaciones y criterios de aceptación de cada entregable.

#### Tabla 25

*Acta de inicio del proyecto*

<b>Acta de inicio del proyecto</b>	
<b>Nombre del Proyecto:</b>	Fortalecimiento de organizaciones culturales para el desarrollo turístico de la comuna 6 de Medellín

**Preparado por:** Nancy Yaneth Gómez Valencia

---

**Fecha:** 25 de octubre de 2022

---

**Duración:** Nueve meses

---

Fase	Descripción	Desarrollo
------	-------------	------------

---

Iniciación:	Incluye el nombre del proyecto y justificación del nombramiento del director del proyecto designado, donde se defina el perfil requerido.	<p><b>Nombre del Proyecto:</b></p> <hr/> <p>El proyecto Fortalecimiento de organizaciones culturales para el desarrollo turístico de la comuna 6 de Medellín.</p> <hr/> <p><b>Perfil del director del proyecto:</b>            Profesional en administración, planeación, economía o a fines con experiencia mínima de tres años en formulación, viabilización o gestión de proyectos con enfoque de desarrollo económico en el sector público o privado, que cuente con estudios de posgrado en el área de diseño de proyectos. Adicionalmente, que cuente con experiencia en trabajo con organizaciones sociales y comunitarias.</p> <hr/> <p><b>Labor del director del Proyecto:</b></p> <hr/> <p>El director, es el responsable de coordinar las diversas instancias participantes y actualiza y presenta los resultados de los avances en cada una de las etapas.</p> <hr/> <p><b>Responsabilidades y funciones del director del proyecto:</b></p> <hr/>
-------------	---	---

**Nombre del Proyecto:**

El proyecto Fortalecimiento de organizaciones culturales para el desarrollo turístico de la comuna 6 de Medellín.

**Perfil del director del proyecto:**

Profesional en administración, planeación, economía o a fines con experiencia mínima de tres años en formulación, viabilización o gestión de proyectos con enfoque de desarrollo económico en el sector público o privado, que cuente con estudios de posgrado en el área de diseño de proyectos. Adicionalmente, que cuente con experiencia en trabajo con organizaciones sociales y comunitarias.

**Labor del director del Proyecto:**

El director, es el responsable de coordinar las diversas instancias participantes y actualiza y presenta los resultados de los avances en cada una de las etapas.

**Responsabilidades y funciones del director del proyecto:**

---

El director del proyecto debe saber, entre otras cuestiones, cómo adaptar las herramientas y técnicas al proyecto, tener habilidades para planificar y hacer control de las actividades, identificar los factores críticos o de éxito y gestionar adecuadamente el cronograma.

<b>Propósito / Necesidades de Negocios:</b>	Identifica los clientes quienes reciben y se benefician del producto que el proyecto desarrolla y las necesidades que el producto intenta reunir (ya sea como la solución a un problema, o el aprovechamiento de una oportunidad)	<p><b>Necesidades del proyecto:</b></p> <p>El desarrollo del proyecto tiene como propósito aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones en turismo cultural en la comuna 6 de Medellín, contribuyendo a la reactivación y transformación del sector turístico Pos-COVID-19.</p> <p>Se estima que la comuna 6 - Doce de Octubre cuenta con un total de 250 organizaciones, de las cuales solo 230 personas acceden a programas de formación en turismo cultural es decir, que solo el 0,02% de las organizaciones cuentan con personas que aportan a su competitividad; en consecuencia el desarrollo de productos culturales turísticos es insuficiente, lo que les dificulta su participación e inserción en el turismo cultural de la comuna, y baja especialización de las acciones de mercadeo, comunicación y promoción para el turismo cultural; además de una limitada financiación e inversión público-privada en el sector.</p>
		<p><b>Interesados en el proyecto:</b></p>
		<p>Aquellos involucrados en el proyecto, sea porque se benefician directamente de los resultados del mismo o porque participan en su implementación.</p>
	Beneficiarios:	Juntas de acción comunal de la comuna 6, organizaciones culturales de la comuna 6

Cooperantes: Ministerio de Cultura, Departamento de Antioquia, Alcaldía del municipio de Medellín, Metro de Medellín.

Descripción del Producto y Entregables:

Identifica qué producto desea entregar al final del proyecto y las diferentes entregas parciales. Describe el producto completo (desde el inicio hasta el final), para que el equipo del proyecto pueda crearlo, y para que se cumplan los objetivos acordados y la entrega a tiempo del producto.

---

### **Producto 1.1**

---

Documentos de investigación sobre turismo

---

Entregable 1

---

1 documento de investigación sobre turismo

**Inicio:** Mes 01

**Desarrollo:** Resultados validados y aceptado por los grupos de interés respecto al documento diagnóstico y de recomendaciones

**Fin:** Mes 02

---

### **Producto 2.1**

---

Servicio de educación informal en asuntos turísticos

---

Entregable 2

---

1000 personas capacitadas

**Inicio:** Mes 04

**Desarrollo:** Diseño y ejecución de programa de formación según las características de la población focalizada

**Fin:** Mes 07

---

### **Producto 3.1**

---

Servicio de apoyo financiero para la competitividad turística

---

Entregable 3

---

50 proyectos cofinanciados para la adecuación de la oferta turística

**Inicio:** Mes 07

**Desarrollo:** Implementación de planes de negocio, ejecución de asesoría y acompañamiento empresarial a las organizaciones

**Fin:** Mes 09

---

#### **Producto 4.1**

---

Servicio de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico

---

Entregable 4

---

1 entidad territorial asistidas técnicamente

**Inicio:** Mes 01

**Desarrollo:** Ejecución de asesoría y acompañamiento técnico

**Fin:** Mes 02

---

#### **Riesgos asociados al proyecto**

---

<b>Supuestos, Restricciones, Riesgos:</b>	Brevemente identifica los supuestos relevantes, restricciones y riesgos conocidos, si de alguna forma pueden ser anticipados para tener un mejor impacto en los procesos y/o resultados del proyecto, y que decisiones o acciones son requeridas por el patrocinador o por el equipo	<p>Legal:</p> <p>Cambios en los lineamientos técnicos o normativos para la implementación de acciones orientadas al cumplimiento de la política pública de turismo cultura</p> <p>Administrativo:</p> <p>Poca disponibilidad de la información de los beneficiarios, bases de datos desactualizada</p> <p>Operacionales:</p> <p>Resistencia al cambio por parte de las organizaciones culturales frente a la formulación de planes de negocio con enfoque de turismo y emprendimiento</p> <p>Inadecuada focalización de las iniciativas productivas para el apoyo financiero</p> <p>Desinterés de las organizaciones por mejorar su nivel de competitividad</p> <p>Deserción del proceso formativo por parte de las organizaciones beneficiarias</p> <p>Insuficientes iniciativas productivas con el cumplimiento de los requisitos</p>
---	--	---

Recursos:	Indica los recursos requeridos y/o Disponibles para el proyecto. Conforme sea apropiado, indica	<b>Recursos económicos</b>			
		Actividad	Etapas	Insumos	Costo
		1.1. Diseñar encuesta física a por lo menos	Inversión	Mano de obra calificada	\$ 15.000.000

recursos materiales, personal, económico (tales como instalaciones, equipos, suministros y servicios) detallados para cada uno de los entregables.	50 organizaciones			
	1.2. Aplicar encuesta a 50 organizaciones.	Inversión	Mano de obra calificada	\$ 15.000.000
	1.3. Realizar dos encuentros con participación de 50 representantes de Organizaciones	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 7.000.000
	1.4 Tabular encuestas	Inversión	Mano de obra calificada	\$ 4.000.000
	1.5 Diseñar y editar de documento final	Inversión	Mano de obra calificada	\$ 2.500.000
	1.6 Socializar de resultados con 50 personas representantes del sector	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 5.000.000
	1.7 Seleccionar organizaciones	Inversión	Mano de obra Calificada	\$20.000.000

2.1. Diseño de programa de formación según las características de la población focalizada	Inversión	Mano de obra calificada	\$ 15.000.000
2.2. Desarrollo programa formativo	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 350.000.000
2.3. Seguimiento y evaluación a programa de formación	Inversión	Mano de obra calificada	\$ 22.000.000
2.4. Evento de certificación de formación	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 55.000.000
2.5 Cartilla de fortalecimiento empresarial	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 48.000.000
3.1. Realizar cinco asesorías empresariales a	Inversión	Servicios para la comunidad,	\$ 65.000.000

50 organizaciones sociales y personales

---

3.2. Elaborar perfiles de planes de negocio	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 19.900.000
---	-----------	--	---------------

---

3.4. Entrega de incentivos a 50 organizaciones para la puesta en marcha de los planes de negocio	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 500.000.000
--	-----------	--	----------------

---

3.5 Feria de negocios para la proyección de emprendimientos	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 65.000.000
---	-----------	--	---------------

---

3.6 Una campaña BTL teatrales en estaciones del metro cable	Inversión	Servicios para la comunidad, sociales y personales	\$ 15.000.000
---	-----------	--	---------------

---



---

### Comunicaciones

---

<b>Comunicación e informes:</b>	Identifica los requerimientos de comunicación entre el patrocinador	En el plan de comunicaciones del proyecto, se especifica todo lo referente a cómo se van a realizar las interacciones entre los miembros del equipo de trabajo, personal involucrado, actores y beneficiarios del proyecto.
---------------------------------	---	---

---

El director del proyecto se reunirá cada mes con los patrocinadores del proyecto que en este caso serían los supervisores delegados de cada Secretaría y del metro de Medellín y un representante del Consejo Comunal de Planeación. En este espacio se rendirá un informe técnico que contiene los avances respecto al plan de trabajo

De cada reunión, se levantará un acta, la cual será elaborada en el transcurso de la sesión y al finalizar, la secretaria procederá a dar lectura de la misma, a fin de que ésta sea revisada, ajustada y aprobada por los presentes de inmediato y sea firmada tanto por el director de Proyecto como por los financiadores.

---

<b>Aceptación:</b>	Indica el método y el criterio para que el patrocinador y los interesados acepten las entregas específicas del proyecto como completadas y adecuadas.	<b>Criterios de aceptación</b>
--------------------	---	--------------------------------

---

<b>Entregable 1</b>	1. Diagnóstico de caracterización de organizaciones culturales	Resultados validados y aceptado por los grupos de interés respecto al documento diagnóstico y de recomendaciones
---------------------	--	--

---

<b>Entregable 2</b>	Programa de formación aprobado	Satisfacción de los beneficiarios del programa formativo
---------------------	--------------------------------	--

---

Cumplimiento de  
programa formativo

---

<b>Entregable 3</b>	Cronograma de asesorías aceptado por las organizaciones
Plan de asesoría	Lugares seleccionados apropiados
	Énfasis temáticos pertinentes y avalados por la interventoría

---

<b>Entregable 4</b>	Cronograma de implementación verificado y con visto bueno de la interventoría
Planes de negocio aprobados	Plan de entrega de capital semilla aceptado por el comité técnico

---

Aprobación

-----  
Director del proyecto

-----  
Interventor del proyecto

Nota. Elaboración propia (2022).

## 6.2 Alcance

En el presente apartado se analiza la etapa de planificación de la gestión del alcance para el proyecto según la alternativa seleccionada, correspondiente al fortalecimiento de

organizaciones culturales para el desarrollo turístico de la comuna 6 de Medellín. Se identifican los requisitos del alcance del proyecto y sus criterios de aceptación, lo cual se presenta en la tabla 26.

## **Tabla 26**

### *Alcance del proyecto*

---

#### **1. Planificación de la gestión del alcance**

---

Fortalecimiento de organizaciones culturales mediante proceso formativo presencial, que incluye incentivos económicos para emprendedores: Esta alternativa contempla un diagnóstico de caracterización de organizaciones culturales, formación presencial en emprendimiento turístico para 1.000 de las organizaciones seleccionadas, asesorías individuales a organizaciones para la formulación de planes de negocio, y apalancamiento económico a 50 planes de negocio seleccionados.

El documento de investigación sobre turismo tiene como propósito identificar sus oportunidades de mejora en distintas áreas de las organizaciones a través de una caracterización a por lo menos 50 organizaciones y la ejecución de dos encuentros con participación de 50 de organizaciones y la socialización de resultados con 50 personas representantes del sector. El servicio de educación informal buscará fortalecer la competitividad que las organizaciones tienen para integrarse a los procesos de desarrollo turístico de la Comuna 6. El curso será dictado por una Institución de Educación Superior reconocida y tendrá una duración de 120 horas distribuidas en los siguientes 6 módulos

---

---

temáticos: Módulo 1: Introducción al turismo cultural, Módulo 2: Competencias digitales para el emprendimiento en la industria creativa, Módulo 3: Marketing territorial, Módulo 4: Finanzas y Contabilidad, Módulo 5: Procesos organizacionales y gobierno corporativo, Módulo 6: Gestión del Cambio y Cultura organizacional; Se formarán 1.000 gestores en turismo cultural . Se conformará un comité técnico, encargado de seleccionar 50 planes de negocio, los cuales serán apalancados para el desarrollo de un producto turístico.

---

## 2. Recopilación y definición de los requisitos de aceptación del alcance

---

Requisitos que debe cumplir el alcance (aspectos técnicos, normativos y jurídicos, ambientales, sociales y tecnológicos).

---

N°	Requisitos del alcance	Criterios de aceptación de los requisitos
1	Cumplir con las cantidades, requisitos y especificaciones ofertadas y contratadas	Acta de inicio con anexos técnicos, administrativos, contables y legales.
2	Recepción a satisfacción del Diagnóstico caracterización socioeconómica y de funcionamiento interno de las organizaciones culturales comuna 6	<p>Recibo a satisfacción</p> <p>Documento descriptivo que contiene diseño metodológico, instrumentos de recolección de información, principales hallazgos, anexos con bases de datos y estadísticas.</p> <p>Acta de interventoría con Informe de resultados validados y aceptados por los grupos de interés respecto al documento diagnóstico y de recomendaciones.</p>

---

3	Cumplimiento de parámetros técnicos y académicos de programa de formación en turismo cultural	<p>Diseño de programa de formación según las características de la población focalizada</p> <p>Desarrollo de 7 módulos de capacitación mediante 120 talleres</p> <p>Acta de interventoría con Informe de Seguimiento y evaluación a programa de formación</p> <p>Reporte de certificación de formación con sus respectivos listados de asistencia.</p> <p>Programa de formación con certificación de mínimo el 80% de participantes, informe de cobertura y permanencia.</p>
4	Cumplimiento de parámetros técnicos en la implementación asesorías de criterios de selección determinados	<p>Acta de interventoría con aprobación de Plan de asesoría</p> <p>Cronograma de asesorías aceptado por las organizaciones Lugares seleccionados apropiados Énfasis temáticos pertinentes y avalados por la interventoría</p>
5	Recepción a satisfacción de Implementación de cincuenta planes de negocio que cumplan con los criterios de selección determinados	<p>Acta de interventoría con Fichas técnicas de línea base de cada organización especificaciones y criterios técnicos para la implementación</p> <p>Cronograma de implementación verificado y con visto bueno de la interventoría Plan de entrega de capital semilla aceptado por el comité técnico</p>
6	Cumplimiento con programa de comunicaciones	Acta de interventoría de Plan de comunicaciones y divulgación aprobado

Nota. Elaboración propia (2022).

### 6.3. Estructura de Descomposición De Trabajo – EDT

La estructura de descomposición de trabajo EDT, contempla el desglose de cada uno de los productos en actividades generales, las cuales a su vez se descomponen en tareas, de las que se identifican los recursos necesarios para su ejecución y los indicadores del proyecto. En el caso del proyecto Fortalecimiento de Organizaciones Culturales para el Desarrollo Turístico de la Comuna 6 en el municipio de Medellín, la EDT cuenta con cuatro productos alcanzados a través de cuatro actividades generales y diecisiete actividades específicas, que conducen a dos indicadores, tal como se presenta en la tabla 27.

**Tabla 27**

*Estructura de Descomposición de Trabajo*

<b>Estructura de Descomposición de Trabajo</b>			
Proyecto:	Fortalecimiento de organizaciones culturales para el desarrollo turístico de la Comuna 6 en el Municipio de Medellín		
Producto 1: Documentos sobre medición y análisis de información turística realizados	Producto 2: Servicio de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico	Producto 3: Servicio de educación informal en asuntos turísticos	Producto 4: Servicio de apoyo financiero para la competitividad turística
Actividad 1.1 Diagnóstico	Actividad 2.1 Selección organizaciones	Actividad 3.1 programa formativo	Actividad 4.1 Planes de negocio

Diseñar encuesta	Seleccionar organizaciones con base a los resultados del diagnóstico	Diseñar de programa de formación según las características de la población focalizada	Realizar asesorías empresariales
Aplicar encuesta organizaciones			Elaborar perfiles de planes de negocio
Realizar dos encuentros con participación representantes de organizaciones	Publicar resultados	Inscribir participantes	Evaluar y seleccionar planes de negocio
Tabular encuestas	Convocar a organizaciones seleccionadas	Desarrollar programa formativo	Entrega de incentivos a organizaciones para la puesta en marcha de los planes de negocio
Diseñar y editar de documento final	Firmar acta de compromiso con organizaciones seleccionadas	Realizar seguimiento y evaluación a programa de formación	Realizar feria de negocios para la proyección de emprendimientos
Socializar de resultados representantes del sector		Ejecutar evento de certificación de formación	Implementar una campaña BTL teatros en estaciones del metro cable
		Producir cartilla de fortalecimiento empresarial	

---

### Recursos

Mano de obra calificada	Mano de obra calificada:	Mano de obra calificada	Mano de obra calificada:
Servicios para la comunidad, sociales y personales			

---

### Indicadores

---

Documentos sobre medición y análisis de información turística realizados	Entidades territoriales asistidas técnicamente	Personas capacitadas	Proyectos cofinanciados para la adecuación de la oferta turística
Unidad de medida: Número	Unidad de medida: Número	Unidad de medida: Número de personas	Número de proyectos
Meta: 1	Meta: 1	Meta: 1.000	Meta:50

Nota: Elaboración propia (2022).

#### 6.4 Cronograma

La gestión del tiempo en el proyecto, corresponde a la ejecución de cuatro actividades generales. En el primer año, o etapa de inversión, se desarrollan todas las actividades en un tiempo estimado de 9 meses. A continuación, se detalla la gestión del tiempo para cada actividad general, específica y tarea del proyecto mediante un diagrama de Gantt, el cual es presentado en la tabla 28.

**Tabla 28**

*Cronograma de Trabajo*

Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
<b>1. Diagnóstico de organizaciones culturales</b>									
1.1 Diseñar encuesta									
1.2 Aplicar encuesta organizaciones									
1.3 Realizar dos encuentros con participación de									



<b>Actividad</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>
3.2 Inscribir participantes									
3.3 Desarrollar programa formativo									
3.4 Realizar seguimiento y evaluación a programa de formación									
3.5 Ejecutar evento de certificación de formación									
3.6 Producir cartilla de fortalecimiento empresarial									
<b>4. Planes de negocio</b>									
4.1 Realizar asesorías empresariales									
4.2 Elaborar perfiles de planes de negocio									
4.3 Evaluar y seleccionar planes de negocio									
4.4 Entrega de incentivos a organizaciones para la puesta en marcha de los planes de negocio									
4.5 Realizar feria de negocios para la									

<b>Actividad</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>
proyección de emprendimientos									
4.6 Implementar una campaña BTL teatrados en estaciones del metro cable									

Nota. Elaboración propia (2022).

### **6.5 Recurso humano**

En sintonía con la estructura de descomposición de trabajo, se identifican los recursos humanos requeridos para ejecutar y hacer seguimiento a los entregables del proyecto. La tabla 29 muestra que para la ejecución de actividades del proyecto se hace necesario contar con dos áreas de trabajo; el área de investigación de cuyo líder dependen los asesores, comunicador, auxiliar investigación, el área pedagógica docente y gestores culturales y el área administrativa que cuenta con un coordinador, dos técnicos administrativos y un asesor jurídico.

#### **Tabla 29**

*Recurso humano*

#### **Áreas y recurso humano responsable de hacer seguimiento a la ejecución de los entregables del proyecto**

<b>Actividad 1. Diagnóstico</b>	<b>Actividad 2. Selección organizaciones</b>	<b>Actividad 3. programa formativo</b>	<b>Actividad 4. Planes de negocio</b>

---

**Áreas y recurso humano responsable de hacer seguimiento a la ejecución de los entregables del proyecto**

---

1.1 Diseñar encuesta	2.1 Seleccionar organizaciones con base a los resultados del diagnóstico	3.1 Diseñar de programa de formación según las características de la población focalizada	4.1 Realizar asesorías empresariales
Área Responsable: Investigación Cargo: Líder de investigación	Área Responsable: pedagógica Cargo: Líder de gestores culturales	Área Responsable: pedagógica Cargo: Líder de pedagogía	Área Responsable: pedagógica Cargo: Líder de pedagogía
1.2 Aplicar encuesta organizaciones	2.2 Publicar resultados	3.2 Inscribir participantes	4.2 Elaborar perfiles de planes de negocio
Área Responsable: Investigación Cargo: Auxiliar investigación	Área Responsable: Investigación Cargo: Comunicador	Área Responsable: Investigación Cargo: Comunicador	Responsable: pedagógica Cargo: Líder de pedagogía
1.3 Realizar dos encuentros con participación representantes de organizaciones	2.3 Convocar a organizaciones seleccionadas	3.3 Desarrollar programa formativo	4.3 Evaluar y seleccionar planes de negocio
Área Responsable: Administrativa Cargo: Coordinador	Área Responsable: Administrativa Cargo: Líder administrativo	Área Responsable: pedagógica Cargo: Líder de pedagogía	Responsable: pedagógica Cargo: Líder de pedagogía

---

---

**Áreas y recurso humano responsable de hacer seguimiento a la ejecución de los entregables del proyecto**

---

1.4 Tabular encuestas	2.4 Firmar acta de compromiso con organizaciones seleccionada	3.4 Realizar seguimiento y evaluación a programa de formación	4.4 Entrega de incentivos a organizaciones para la puesta en marcha de los planes de negocio
Área Responsable: Investigación Cargo: Líder de investigación	Área Responsable: Administrativa Cargo: Líder administrativo	Área Responsable: Investigación Cargo: Líder de investigación	Área Responsable: Administrativa Cargo: Líder administrativo
1.5 Diseñar y editar documento final		3.5 Ejecutar evento de certificación de formación	4.5 Realizar feria de negocios para la proyección de emprendimientos
Área Responsable: Investigación Cargo: Líder Comunicaciones		Área Responsable: Investigación Cargo: Líder Comunicaciones	Área Responsable: Investigación Cargo: Líder Comunicaciones
1.5 Socializar de resultados representantes del sector		3.6 Producir cartilla de fortalecimiento empresarial	4.6 Implementar una campaña BTL teatreros en estaciones del metro cable
Área Responsable: Investigación Cargo: Líder de investigación		Área Responsable: pedagógica Cargo: Líder de pedagogía	Área Responsable: Investigación Cargo: Líder Comunicaciones

---

Nota. Elaboración propia (2022).

### **6.5.1 Organigrama**

Según las necesidades de recurso humano, identificadas en la estructura de descomposición de trabajo, se propone una estructura orgánica encabezada por un director o gerente de proyecto con tres áreas de apoyo interno; dividido en un área de investigación, un área pedagógica y un área administrativa. El área de investigación estará a cargo del líder de investigación, de quién dependen los asesores, comunicadores y auxiliares de investigación. Por su parte, el área pedagógica está a cargo de un líder pedagógico, quien a su vez cuenta con un equipo de docentes y gestores culturales y el área administrativa que cuenta con un líder administrativo, dos técnicos administrativos y un asesor jurídico. Esta estructura se muestra a través de la figura 4. Así mismo, el proyecto será supervisado por un interventor externo quien será nombrado por los financiadores a fin de realizar el control técnico, administrativo, contable y financiero y legal.

### **Figura 4**

*Organigrama del proyecto*



Nota: Elaboración propia (2022).

### 6.5.2 Cargos y Funciones.

De acuerdo con el organigrama propuesto y en relación con las actividades, tareas y recursos a cargo, se detallan en la tabla 30 los cargos, perfiles y funciones requeridos para la ejecución y seguimiento del proyecto:

**Tabla 30**

*Cargos y funciones*

Cargo	Perfil	Funciones
-------	--------	-----------

Director del proyecto	Profesional en planeación, economía o a fines con experiencia mínima de tres años en formulación, viabilización o gestión de proyectos con enfoque de desarrollo económico en el sector público o privado, que cuente con estudios de posgrado en el área de diseño de proyectos. Adicionalmente, que cuente con experiencia en trabajo con organizaciones sociales y comunitarias	El director es el responsable de la formulación de proyecto, coordina a las diversas instancias participantes y actualiza y presenta los resultados de los avances en cada una de las etapas. Es el encargado de elaborar y presentar informes de gestión ante las partes interesadas del proyecto, orientar estratégicamente las acciones en concordancia con las líneas estratégicas y componentes definidos y mantener comunicación permanente con los actores internos y externos involucrados en el desarrollo de los diferentes procesos del proyecto.
-----------------------	--	--

---

Interventoría	Profesional con formación como Administrador de empresas turísticas, administrador de empresas, economista; deberá contar con posgrado especialización o maestría en gerencia y administración de proyectos; tener experiencia general certificada de por lo menos diez años desde la expedición de la tarjeta profesional o la obtención del título y ocho años de experiencia específica certificada como gerente o director de proyectos, director	El interventor es el encargado de ejercer el control y vigilancia sobre la ejecución contractual del proyecto para verificar el cumplimiento de las condiciones pactadas en los mismos y como consecuencia de ello solicitará informes, aclaraciones y explicaciones .
---------------	---	--

---

de consultoría y/o director de interventoría.

---

Líder de Investigaciones	Profesional en ciencias sociales, administrativas o económicas, con experiencia en investigación social cualitativa, experiencia específica en proyectos de investigación con enfoque territorial. Preferiblemente con conocimientos en turismo cultural.	El líder de investigaciones es el encargado de coordinar el diseño e implementación de instrumentos de investigación que permitan el análisis del contexto, el plan de recolección de información, la coordinación de la aplicaciones de instrumentos y proyección de informe de diagnóstico.
Líder de Pedagogía	Profesional en ciencias sociales y humanas con especialización en educación o afines. Con experiencia mínima de 7 años en diseño metodológico y coordinación de procesos de formación no formal o para el desarrollo humano.	El líder de pedagogía es el encargado de coordinar el diseño didáctico y metodológico del programa formativo, realizar seguimiento a permanencia y deserción del programa, así como la implementación de estrategias de retención.
Líder Administrativo	Profesional en administración, economía o finanzas, con experiencia en la planeación, ejecución y administración de proyectos de inversión social como mínimo de 5 años.	El Líder Administrativo es el responsable de liderar el sistema de información técnica, contable y financiero del proyecto. Deberá controlar el flujo de caja del proyecto, así como acompañar la gestión de evidencias, pagos y desembolsos.

---

Nota. Elaboración propia (2022).

## **6.6 Comunicaciones**

Dentro de los procesos de la comunicación del proyecto, se diseña un plan de comunicaciones pertinente y efectivo, compuesto de estrategias orientadas a públicos internos y externos. Sin embargo, en ambos casos, el segmento de mercado predominante al que se enfocarán los esfuerzos del plan de comunicación será principalmente a las organizaciones culturales. El director del proyecto se reunirá cada mes con los patrocinadores del proyecto que en este caso serían los supervisores delegados de cada Secretaría y del metro de Medellín y un representante del Consejo Comunal de Planeación. En este espacio se rendirá un informe técnico que contiene los avances respecto al plan de trabajo.

De cada reunión se levantará un acta, la cual será elaborada en el transcurso de la sesión y al finalizar la secretaria procederá a dar lectura de la misma, a fin de que esta sea revisada, ajustada y aprobada por los presentes de inmediato y sea firmada tanto por el director de Proyecto como por los financiadores. En este espacio se rendirá un informe básico y ejecutivo que deberá contener: Principales avances y logros, principales retos y dificultades y el avance de ejecución física y financiero registrado por los sistemas de monitoreo, seguimiento y control. Para conseguir los objetivos mencionados anteriormente, se plantea la siguiente estrategia de comunicación.

El público objetivo son los integrantes de las organizaciones culturales de la comuna 6, con un nivel educativo medio y en edades entre 20 a 59 años. Si bien el plan de comunicaciones utilizará diferentes acciones de comunicación, cada una de ellas debe plantear un mismo mensaje, un pensamiento principal y común que dé sentido y coherencia al plan de comunicación completo y que además sirva de inspiración de este. El mensaje que se desea transmitir, es que las

organizaciones culturales van a mejorar su nivel de competitividad para participar en el mercado de turismo en la comuna 6.

De forma complementaria se presentarán reportes infoográficos quincenales que dan cuenta de los avances del proyecto y la programación formativa. Así mismo, por tratarse de un proyecto social, se contará con una interventoría externa quien se encargará de liderar las reuniones técnicas, identificando avances y recomendaciones para la ejecución del proyecto.

**Tabla 31**

*Plan de comunicaciones*

<b>Tipo</b>	<b>Parte Interesada</b>	<b>Tipo de información a comunicar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Registro</b>
Interna	Alcaldía de Medellín	Informes parciales de avance físico – Financiero	Reuniones quincenales	Salón con ayudas didácticas	Acta de reuniones
	Metro de Medellín	Informe final del proyecto	Reunión final	Salón con ayudas didácticas	Infografía Acta de reunión
		Estrategias de convocatoria a las actividades del proyecto	Reunión de seguimiento	Redes sociales Comunicadora del proyecto	Informe de cobertura
		Cronograma del proyecto	Publicación en Blogger de programación del proyecto	Sitio Web Comunicadora del proyecto	Acta de reunión

	Equipo ejecutor	Cobertura y permanencia en programa formativo	Reunión con equipo de trabajo	Presentación infográfica con reporte de cobertura y permanencia Comunicador	Acta de reuniones
		Informe de desempeño por componente del proyecto	Reunión por componente del proyecto	Sistema de información del proyecto	Reporte de avance en matriz de seguimiento
Externa	Consejo Comunal de Planeación	Presentación del proyecto Informe final	Reunión de socialización Rendición de cuentas	Presentación del proyecto Infografía con datos y estadísticas de resultados del proyecto Resumen ejecutivo impreso del avance	Acta de reunión Registro de asistencia
	Organizaciones culturales	Convocatorias Informes de avance Reportes de permanencia	Reunión de socialización de avances del proyecto	Ecard con convocatorias Boletín informativo	Registro de asistencia Acta de reunión
	Gestores culturales inscritos en programas formativos	Contenidos formativos, requisitos para capital semilla	Encuentro de socialización con beneficiarios	Plegable con contenidos formativos y requisitos para capital semilla	Registro de caracterización Acta de compromiso

Juntas de Acción Comunal	Cronograma de Ejecución Convocatorias	Reunión de socialización	Presentación del proyecto	Acta de reunión
		Rendición de cuentas	Infografía con datos y estadísticas de resultados del proyecto	Registro de asistencia
			Resumen ejecutivo impreso del avance	
Unidades productivas	Cronograma de Ejecución Convocatorias	Reunión de socialización	Boletín informativo	Acta de reunión
				Registro de asistencia

Nota. Elaboración propia (2022).

### 6.7 Plan de Adquisiciones

Para el fortalecimiento de organizaciones culturales para el turismo en la comuna 6, es necesario determinar las compras de insumos, materiales y servicios requeridos. En la tabla 32 se presenta el plan de adquisiciones del proyecto, en el cual, se definen la modalidad de contratación para cada entregable y se identifican y los potenciales proveedores para cada uno de ellos, priorizando la oferta local de bienes y servicios en el sector cultural y en el sector de la construcción. Con este componente se finaliza el plan director del proyecto y se culminan los análisis requeridos para su financiación y ejecución.

**Tabla 32***Plan de adquisiciones*

<b>Documento de Diagnóstico de turismo comunitario</b>	<b>Selección organizaciones beneficiarias</b>	<b>Programa formativo en turismo cultural</b>	<b>Planes de negocio y apalancamiento con capital semilla</b>
<p>Modalidad de contratar las actividades del entregable: Contratación directa por prestación de servicios</p> <p>Posibles proveedores: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia</p>	<p>Modalidad de contratar las actividades del entregable: Convenio interinstitucional</p> <p>Posibles proveedores: Casa de la cultura Doce de Octubre, Casa de la Cultura de Pedregal, SENA de pedregal, CEDEZO</p>	<p>Modalidad de contratar las actividades del entregable: Convenio de asociación</p> <p>Posibles proveedores: SENA, Colegio Mayor, CENSA</p>	<p>Modalidad de contratar las actividades del entregable: Contratación directa por prestación de servicios</p> <p>Posibles proveedores: Fundación escala, Profesionales especializados, Fundación Universitaria Esumer.</p>
<p>1.2 Aplicar encuesta organizaciones</p> <p>Área</p> <p>Responsable: Investigación</p> <p>Cargo: Auxiliar investigación</p>	<p>2.2 Publicar resultados</p> <p>Área</p> <p>Responsable: Investigación</p> <p>Cargo: Comunicador</p>	<p>3.2 Inscribir participantes</p> <p>Área</p> <p>Responsable: Investigación</p> <p>Cargo: Comunicador</p>	<p>4.2 Elaborar perfiles de planes de negocio</p> <p>Responsable: pedagógica</p> <p>Cargo: Líder de pedagogía</p>

---

1.3 Realizar dos encuentros con participación representantes de organizaciones	2.3 Convocar a organizaciones seleccionadas	3.3 Desarrollar programa formativo	4.3 Evaluar y seleccionar planes de negocio
Área	Área	Área	Responsable:
Responsable:	Responsable:	Responsable:	pedagógica
Administrativa	Administrativa	pedagógica	Cargo:
Cargo: Coordinador	Cargo: Líder administrativo	Cargo: Líder de pedagogía	Líder de pedagogía

---

Nota. Elaboración propia (2022).

## 7. Referencias

Alcaldía de Medellín Institución- Universitaria Esumer - Departamento Administrativo de

Planeación Municipal- Plan Estratégico de Desarrollo Comuna Seis – 12 de octubre

“Vivir Bien”. Medellín 2017.

Alcaldía de Medellín - Corporación Picacho con Futuro-Departamento Administrativo de

Planeación Municipal. (2011). Plan de Desarrollo Cultural Comuna Seis – 12 de octubre

“Desde el Arte y la Cultura Construimos un Territorio para Vivir Dignamente”. Medellín.

Alcaldía de Medellín. Plan de desarrollo turístico de Medellín, 2011-2016. Recurso electrónico:

[www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)

Alcaldía de Medellín. Acuerdo 20 de 2015. “Por el cual se adopta la Política Pública de Turismo

para el Municipio de Medellín”. Recurso electrónico: [www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)

Bañuls, A. L., Rodríguez, A. B. R., & Jiménez, M. S. (2007). El capital humano como factor

estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, (19).

Boarnet, (2007). *Conducting Impact Evaluation in Urban Transport*. Washington: The World Bank.

Eguiarte, A., Márquez, A., Cruz, F., Herrera, J. B., Velazco, H, Pérez, M.,... & Figueroa, J. J. V. (2004). Ecoturismo y desarrollo económico sustentable en la delegación La Magdalena Contreras, Distrito Federal. *Gaceta Ecológica*, (70), 67-76.

Ferullo, H. (2006). El autor presenta la obra de Amartya Sen como una referencia inevitable en el actual análisis económico de la pobreza. Para ello, Ferullo organiza la exposición del pensamiento de Sen en dos partes. En primer lugar, se centra en el análisis que realiza el economista.

Guzmán, J. (2004) El transporte por cable como herramienta de inclusión social. (2019). Recuperado de <https://journals.openedition.org/bifea/147>

Leibler, L., & Brand, P. (2012). Movilidad e inclusión social: la experiencia desde la periferia de Medellín y el primer Metrocable. *Bulletin de l'Institut français d'études andines*, (41 (3)), 363-387.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Plan Sectorial de Turismo 2011 -2014: Turismo Factor de prosperidad para Colombia. Bogotá junio de 2011

Ministerio de comercio, industria y turismo viceministerio de turismo. (2012) Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia.

Montoya, N. (2014). Urbanismo social en Medellín: una aproximación a partir de la utilización estratégica de los derechos. *Estudios políticos*, (45), 205-222.

OMT/UNESCO. (3-5 de diciembre de 2018). Declaración de Estambul sobre Turismo y Cultura: en Beneficio de Todos. Tercera Conferencia Mundial OMT/Unesco

<https://custom.cvent.com/E5C28A0D212A415D9AD3C8B699EBC072/files/fcbe9820d5d54293824a8012c3f1fa1d.pdf>

Plan estratégico de turismo de Medellín 2018-2024. (2018)

Rodríguez, C., & Granados, N. (2017). Diagnóstico de competitividad del turismo en boyacá (colombia). *Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*, 25(2), 193-205.

Sistema de Indicadores Turísticos de Medellín y Antioquia (SITUR). (2015-2019).

<https://www.fenalcoantioquia.com/proyectos/sistema-de-indicador-turistico-de-medellin-y-antioquia/>

Tavera, M., & Álvarez, D. (2019). Geoparques en Colombia: una estrategia para la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible-caso: Magdalena Medio antioqueño. *Boletín de Geología*, 41(2), 103-121.

Villón, B. (2019). Ecuador como destino turístico en desarrollo: rutas turísticas.

WTTC, WTO y Consejo de la Tierra (1996): Agenda 21 for the travel & Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Developmen

Zapata, D. (2017.). Urbanismo de la periferia y territorialidades de la violencia urbana Comuna 13 Medellín 2004-2015. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/59677>