

**REFLEXIONES SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LOS PLANES
PARCIALES DE RENOVACIÓN URBANA, CON RELACIÓN A LA
EJECUCIÓN DE PROYECTOS URBANOS EN BOGOTÁ D.C.**

CASO DE ESTUDIO: PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL

ADRIANA GARCÍA SUÁREZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
MAESTRÍA EN PLANEACIÓN URBANA Y REGIONAL
BOGOTÁ D.C.

2014

**REFLEXIONES SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LOS PLANES
PARCIALES DE RENOVACIÓN URBANA, CON RELACIÓN A LA
EJECUCIÓN DE PROYECTOS URBANOS EN BOGOTÁ D.C.**

CASO DE ESTUDIO: PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL

ADRIANA GARCÍA SUÁREZ
ARQUITECTA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN
PLANEACIÓN URBANA Y REGIONAL.

DIRECTOR: FRANCISCO JAVIER JÁCOME LIÉVANO
ASESOR: GILBERTO BELLO

GRUPO DE INVESTIGACIÓN
TOPOFILIA, SUSTENTABILIDAD URBANO - REGIONAL Y
DESARROLLO REGIONAL INTEGRADO

Línea de investigación:
Renovación urbana

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
MAESTRÍA EN PLANEACIÓN URBANA Y REGIONAL
BOGOTÁ D.C.

2014

Nota de aceptación

Firma del Director del Trabajo de Grado

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Diciembre __ de 2014.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3 INEFICACES ESTRATEGIAS DE ORDENAMIENTO PARA GENERAR PROYECTOS URBANOS EN BOGOTÁ	6
1.4 LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES DE LA INVESTIGACIÓN.	9
2.1 EL CONCEPTO DE PROYECTO URBANO.	9
2.2 CONTEXTO LEGAL PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO URBANO DESDE LA NACIÓN.....	10
2.3 EL PROYECTO URBANO COMO OBJETIVO DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL SEGÚN EL POT DE BOGOTÁ.....	12
2.3.1 El Tratamiento de Renovación Urbana como potencializador estratégico del Modelo de Ordenamiento.	13
2.4 LAS OPERACIONES Y LOS INSTRUMENTOS QUE DAN VIDA A UN PROYECTO URBANO DENTRO DEL POT.	14
2.5 EL MÉTODO QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HA CREADO PARA MATERIALIZAR SUS OBJETIVOS.....	19
2.5.1 La Guía para la gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI)	21
2.6 CONCLUSIONES.....	23
3 LA GESTIÓN PARA DESARROLLAR UN PROYECTO URBANO EN BOGOTÁ.....	24
3.1 ETAPA DE FORMULACIÓN Y REVISIÓN.....	26
3.2 ETAPA DE CONCERTACIÓN Y CONSULTA.....	32
3.3 ETAPA DE ADOPCIÓN	37
3.4 DESDE LA ADOPCIÓN DEL PLAN PARCIAL HASTA LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO URBANO EN BOGOTÁ.	39

3.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS FASES, ACTIVIDADES Y PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS URBANOS ENMARCADOS EN LOS PLANES PARCIALES DE RENOVACIÓN URBANA EN BOGOTÁ.....	40
3.6 CONCLUSIONES	47
4 ALTERNATIVAS PARA EJECUTAR UN PROYECTO URBANO ENMARCADO EN EL CASO DE ESTUDIO: PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL.	49
4.1 ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO: PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL.....	49
4.2 IDENTIFICACIÓN DE FASES, ACTIVIDADES y PROCESOS EJECUTADOS EN LA GESTIÓN DEL PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL. 56	
4.2.1 Etapa de Determinantes del Plan Parcial Estación Central.....	56
4.2.2 Etapa de Formulación del Plan Parcial Estación Central.	57
4.2.3 Etapa de Unidad de Actuación Urbanística.	60
4.3 ALTERNATIVA 1. NUEVA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO URBANO ENMARCADO EN EL PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL. ...	60
4.4 ALTERNATIVA 2. ESTRUCTURACIÓN DE UN PROYECTO URBANO A PARTIR DE LA ADOPCIÓN DEL PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL. 65	
4.5 CONCLUSIONES	68
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
ÍNDICE DE PLANOS.....	74
ÍNDICE DE TABLAS	76
ÍNDICE DE GRÁFICAS E IMÁGENES.....	78
ÍNDICE DE DOCUMENTOS ANEXOS	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....	84
GLOSARIO	86

INTRODUCCIÓN

Bogotá D.C. es la capital colombiana donde convergen las principales estructuras del poder político, económico y social del país, con una población aproximada de 8 millones de habitantes, siendo la sexta con la economía más grande en América Latina¹.

En el año 2000 el Distrito Capital adoptó un modelo para el ordenamiento de su territorio² generando unos objetivos a realizarse en el corto mediano y largo plazos³, que a la fecha han originado pocas acciones sobre el territorio.

El Plan de Ordenamiento Territorial (POT), formulado por Bogotá- compilado por el Decreto 190 de 2004⁴ - identifica al Distrito Capital como centro en la red de ciudades a nivel regional⁵, propendiendo por la consolidación de la estructura urbana –lo que implica protegerla de la conurbación con los municipios vecinos, mediante la protección de los bordes del perímetro urbano⁶-.

De los principios básicos para desarrollar la estrategia de ordenamiento territorial⁷ que expone el POT, el segundo es “el perfeccionamiento y optimización de la infraestructura para la movilidad y la prestación de servicios públicos y sociales”⁸.

1 NULLVALUE. (2011, 14 de Agosto) Bogotá 2025: El tamaño si importa. Publicación eltiempo.com. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4751771>. Consulta electrónica realizada en Enero de 2014.

2 Según el numeral 2 del artículo 1 del Decreto 190 de 2004, el cual establece: “Pasará de un modelo cerrado a un modelo abierto de ordenamiento territorial. El Distrito Capital ordenará su territorio reconociéndose como nodo principal de la red de ciudades de la región Bogotá- Cundinamarca y de otras ciudades con las cuales tenga o requiera eficientes niveles de articulación física y virtual a nivel nacional e internacional...”

3 El numeral 8 del Artículo 1 del Decreto 619 del 2000, dispone que los objetivos del plan de ordenamiento deben planearse en el corto plazo, lo que corresponde al período comprendido entre los años 2000 y el 2004, en el mediano plazo, período comprendido entre los años 2004 y 2007 y en el largo plazo, período comprendido entre los años 2007 al 2010.

4 EL ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 190 (22, Junio, 2004). Por medio del cual se compilan las disposiciones contenidas en los Decretos Distritales 619 de 2000 y 469 de 2003.

5 Ibidem. Artículo 3. “La Red de ciudades como estrategia de ocupación del territorio... El Distrito Capital se define como nodo principal de la estructura regional, a partir de la cual se podrá estructurar una estrategia de desconcentración, que según como sea concertada orientará el propio modelo interno de ordenamiento...”

6 Ver título II del Decreto 190 de 2004. “Ajustes en el modelo de ordenamiento del Distrito Capital en la perspectiva de consolidación de la red de ciudades. Artículo 6. Para promover su participación en la red de ciudades interdependientes de la región, el Distrito Capital adelantará las acciones urbanísticas que permitan consolidar su actual estructura urbana y optimizar el uso y aprovechamiento de su territorio... La consolidación urbana, tiene como condición evitar la conurbación de la ciudad con los municipios vecinos, mediante la protección, recuperación y manejo de bordes...”

7 Ibidem. “Capítulo 2. Estrategia de ordenamiento para el Distrito Capital. Artículo 16. Principios Básicos. Estos principios comprometen decisiones de ordenamiento territorial en tres estructuras superpuestas e interdependientes: La estructura ecológica principal, la estructura funcional de servicios y estructura socio- económica y espacial...”

8 Ibidem. Artículo 16.

Para lograrlo, Bogotá revisó sus tratamientos urbanísticos⁹, señalando que el de Renovación Urbana¹⁰ tiene un “potencial estratégico”¹¹ para el desarrollo del modelo de ordenamiento del territorio. No obstante la renovación urbana como tal, no ha tenido una reglamentación específica y aún su aplicación se da bajo los parámetros del tratamiento de Desarrollo.

Para consolidar la estrategia de ordenamiento del POT en el corto, mediano y largo plazos, se registran y priorizan las Operaciones Estratégicas¹² que enmarcan los proyectos para la consolidación de la visión-objetivo de la ciudad. Como instrumento de planeación urbanística asociado al desarrollo de estas operaciones se encuentran los Planes Zonales¹³- instrumentos de planeación de escala intermedia- que a su vez definen Planes Parciales, los cuales derivan en unas Unidades de Actuación Urbanística (U.A.U) para la gestión del suelo¹⁴, de manera que posibiliten las acciones sobre el territorio.

En un periodo de 10 años¹⁵, han sido gestionados 29 planes parciales de Renovación Urbana según la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) lo que corresponde al 32% del área bajo este tratamiento en toda la ciudad establecida en el POT¹⁶. Del total de planes parciales, solamente 5 han sido adoptados en los últimos 4 años,¹⁷ lo que corresponde al 17% de los planes parciales gestionados.

9 Cuya finalidad es orientar las intervenciones que se puedan realizar sobre el territorio. Ver Artículo 359 del Decreto 190 de 2004.

10 *Ibidem*. Subcapítulo 3. Artículo 373. “Tratamiento que busca la transformación de zonas desarrolladas de la ciudad que tienen condiciones de subutilización de las estructuras físicas existentes”.

11 *Ibidem*. Numeral 2. Artículo 373. “Potencial estratégico de desarrollo de conformidad con el modelo de ordenamiento adoptado por el plan.”

12 *Ibidem*. Artículo 26. “Las operaciones estratégicas vinculan actuaciones, acciones urbanísticas e instrumentos de gestión urbana e intervenciones económicas y sociales en áreas... que se consideran fundamentales para consolidar... la estrategia de ordenamiento formulada en la presente revisión”.

13 *Ibidem*. Artículo 48. “Los planes zonales son instrumentos de planeación que definen y precisan las condiciones de ordenamiento de un área determinada”.

14 *Ibidem*. Artículo 30. “Los instrumentos de gestión del suelo que serán aplicables para alcanzar los objetivos del ordenamiento adoptados en el plan de ordenamiento territorial de Bogotá son: los planes parciales, las unidades de actuación urbanística...”

15 Ver Anexo 1. Cuadro de Seguimiento a Planes Parciales de la Secretaría Distrital de Planeación. Actualizado a Junio 30 de 2014. Editado por el Autor.

16 *Op. Cit.*, Decreto 190 de 2004. Artículo 376. Normas para el tratamiento de renovación Urbana. Párrafo. “Los sectores con tratamiento de renovación urbana se encuentran señalados en el plano Programa de Renovación Urbana.”

17 Correspondiente al periodo comprendido entre agosto de 2010 con la adopción del plan parcial denominado “Proscenio” y marzo de 2014, fecha de expedición del Decreto de adopción del plan parcial denominado “Triángulo de Fenicia”.

El plan parcial denominado “Proscenio”, localizado en el nororiente de la ciudad ha logrado superar más etapas en el procedimiento para la formulación y de adopción de este instrumento de gestión, siendo el único que cuenta con la adopción de una U.A.U. desde enero de 2013. Sin embargo el 83% de los planes parciales restantes adoptados solo han llegado hasta la fase de adopción del plan parcial, sin que a la fecha se tengan claras luces sobre las adopciones de las correspondientes U.A.U. y mucho menos su ejecución.

Para Manuel de Solá Morales¹⁸ y Mario Lungo¹⁹, referentes teóricos de esta investigación, un proyecto urbano se desarrolla en una escala intermedia, permitiendo que sea construido en el mediano o corto plazos; es multifuncional, y su influencia o impacto supera a su ámbito de intervención.

El objetivo de esta investigación está orientado a desarrollar una base comparativa desde las actividades dirigidas a gestionar un proyecto urbano en Bogotá que permita establecer los momentos en que el procedimiento puede afectar negativamente su ejecución, haciendo que éste pierda valor o se diluya en el tiempo.

Dicha comparación también permite proponer la implementación de nuevos procesos desde la metodología para la dirección de proyectos sugerida por el Project Management Institute²⁰ de manera que estos ayuden a que en Bogotá, la gestión de los planes parciales lleve efectivamente a generar acciones sobre el territorio que consoliden la estrategia de ordenamiento del Distrito Capital.

Para esto se realizó una revisión de las fases para la ejecución de un proyecto urbano en Bogotá visto desde la normativa, desde la práctica²¹ y desde la implementación.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ LUNGO, Mario. Los grandes proyectos urbanos. 2004.

²⁰ De acuerdo con la “Guía para la Dirección Profesional de Proyectos (PMBOK)” en su quinta edición. 2013. Ver en Marco Teórico.

²¹ Con la revisión de la gestión de seis (6) planes parciales: Conquistador, Triángulo Bavaria, Proscenio, Nodo Calle 72, Estación Central y Triángulo de Fenicia, los cuales fueron formulados y adoptados desde el 2010 hasta el 2014.

Se encontró que la herramienta utilizada para la comparación²² solo será pertinente en la medida que el instrumento de gestión tenga como finalidad la estructuración y ejecución de un proyecto urbano en Bogotá, tema al que no se le ha apostado decididamente, limitándose a buscar la adopción del instrumento y dejando el desarrollo de las acciones sobre el territorio a los actores privados, lo cual ha abierto las puertas para que el Distrito deje de asumir su papel de gestor y líder de los cambios de la ciudad.

Estos resultados se llevan al caso de estudio en dos alternativas para la ejecución de un proyecto urbano enmarcado en el plan parcial Estación Central mediante las cuales se presentan herramientas aplicables a la implementación de las propuestas y sus alternativas²³.

Dentro de las conclusiones de resultado están algunas reflexiones acerca del papel de la Administración Distrital en el procedimiento para la ejecución de los proyectos urbanos en Bogotá, así como los objetivos planteados para el uso de los instrumentos de gestión del suelo, para lograr acciones sobre el territorio en los plazos que el POT ha planteado para su desarrollo.

Se espera que en un futuro se siga trabajando sobre el reconocimiento de las realidades de la gestión urbana desde el punto de vista procedimental, pues de nada servirá seguir diseñando y conceptualizando sobre el tema de la ciudad si no se llega a construir el proyecto urbano, cuyas características puedan ser un transformador y potencializador de la calidad de vida de los ciudadanos.

Se sugiere como experiencia en el desarrollo de este trabajo, atreverse a usar nuevos colores, que seguramente para algunos no tendrán un gran valor, pero que para otros podrán hacer tangible toda una estrategia.

²² Se refiere a la metodología propuesta por el PMI.

²³ Se refiere a una evaluación multicriterio, utilizando el software Expert Choice, que se desarrolló para la primera alternativa, con el ánimo de ilustrar una opción para validar la implementación de las propuestas.

1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan los objetivos, la descripción del problema y su pertinencia con los grupos y líneas de investigación de la Maestría de Planeación Urbana y Regional de la Pontificia Universidad Javeriana.

1.1 OBJETIVO GENERAL

A partir de los planes parciales formulados entre el 2004 y 2014 para el área urbana de Bogotá en tratamiento de renovación urbana, establecer los procesos que permitan conducir a una mayor efectividad de la gestión para su ejecución, mediante la comparación y análisis de sus fases, que permitan la concreción de la estrategia de ordenamiento del Distrito Capital, tomando como caso de estudio el plan parcial Estación Central.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las fases, procesos y actividades, para ejecutar un proyecto urbano enmarcado en un plan parcial de renovación urbana en Bogotá.
- Correlacionar los procesos de gestión de los planes parciales con los formulados desde la Metodología de Dirección de Proyectos del Project Management Institute (PMI)
- Establecer alternativas para ejecutar un proyecto urbano enmarcado en un plan parcial de renovación urbana en Bogotá, tomando como referente el plan parcial Estación Central.

1.3 INEFICACES ESTRATEGIAS DE ORDENAMIENTO PARA GENERAR PROYECTOS URBANOS EN BOGOTÁ

La Ley 388 de 1997²⁴ determinó la obligatoriedad de formular y adoptar planes de ordenamiento territorial (POT) para los municipios y distritos de Colombia.

Bogotá expidió el Decreto 190 de 2004- mediante el cual se compilan los Decretos 619 de 2000²⁵ y 469 de 2003²⁶- que adoptaron una estrategia de crecimiento y acogieron de la Ley de Desarrollo Territorial nacional, los instrumentos de planeamiento urbano y gestión del suelo necesarios para desarrollar los proyectos urbanos en el Distrito Capital.

Aun cuando Bogotá adoptó un POT desde hace 14 años, su crecimiento ha sido liderado por actores con intereses particulares y asentamientos no planificados.

Los planes parciales- como instrumentos de gestión del suelo²⁷- comenzaron a gestionarse desde el 2004²⁸. En el cuadro de seguimiento a planes parciales de renovación urbana de la Dirección de Patrimonio y Renovación Urbana de la Secretaría Distrital de Planeación (SDP)²⁹, se registran 29 planes parciales en total de los cuales se desistieron 2 por iniciativa del promotor, la SDP dio concepto de “no viabilidad” a 9 de ellos, 10 más están en trámite y 8 planes parciales son viables de acuerdo con la SDP y han sido adoptados por la Administración Distrital. Ver gráfica 1.

24 EL CONGRESO DE COLOMBIA, Ley 388 (18, Julio, 1997). Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2de 1991 y se dictan otras disposiciones.

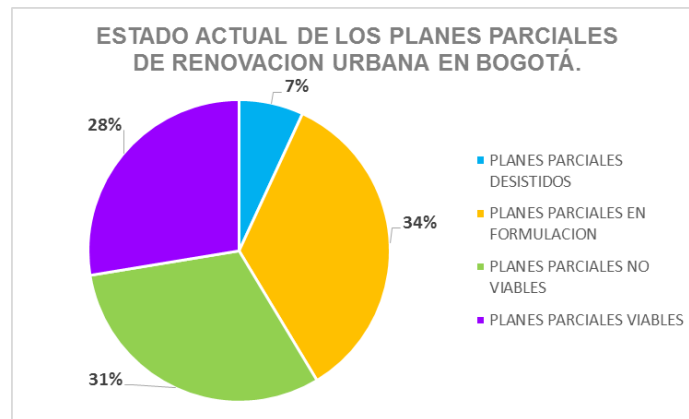
25 EL ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ D.C., Decreto 619 (28, Julio, 2000). Por el cual se adopta el Plan de Ordenamiento Territorial para Santa Fe de Bogotá, Distrito Capital.

26 EL ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ D.C., Decreto 469. (23, Diciembre, 2003). "Por el cual se revisa el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá D.C."

27 Op. Cit., Decreto 190 de 2004. Artículo 30.

28 Con el plan parcial de Renovación Urbana denominado “Proscenio” de iniciativa privada, en las modalidades de redesarrollo y reactivación, localizado en el barrio El Retiro Occidental de la Localidad de Chapinero, cuyo proceso inició con la expedición del oficio 06385 de 2004, en el cual se consignaron las primeras determinantes para la formulación de un plan parcial de renovación urbana en Bogotá

29 Ver Anexo 1. Cuadro de Seguimiento a Planes Parciales de la Secretaría Distrital de Planeación. Actualizado a Junio 30 de 2014. Editado por el Autor.



Gráfica 1 Estado actual de los planes parciales de Renovación Urbana en Bogotá. Fuente: Elaborado por el Autor.

Los planes parciales que son adoptados deben seguir un trámite para la aprobación de la Unidad de Actuación Urbanística (U.A.U) que se pretende desarrollar. Esta unidad es el escenario en que el proyecto urbano debe ejecutarse; pero de los 5 planes parciales que el Distrito Capital ha aprobado hasta la fecha, solo uno de ellos tiene una U.A.U. que ha alcanzado este paso en el procedimiento ante la Administración Distrital³⁰ desde enero de 2013, en la que todavía existe incertidumbre con relación a la construcción del proyecto urbano propuesto desde el plan.

En síntesis, desde la adopción del POT para Bogotá en el marco de la renovación urbana, no se ha desarrollado ningún proyecto urbano que cumpla con los objetivos de las estrategias de ordenamiento territorial para el Distrito Capital.

Ante la falta de experiencias exitosas en la gestión de los planes parciales de renovación urbana, se plantea que:

La gestión de planes parciales de renovación urbana sea complementada con los procesos propuestos por la metodología de gestión de proyectos propuesta por el PMI para aumentar la efectividad en la implementación de este instrumento de

³⁰ Es el plan parcial denominado "Proscenio".

gestión del suelo, haciéndolo efectivo para generar acciones sobre el territorio acordes a la estrategia de ocupación del territorio adoptada en el POT de Bogotá.

1.4 LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

En el planteamiento teórico se expone el concepto de “Proyecto Urbano” desde el pensamiento de Mario Lungo (Lungo, 2004) y Manuel de Solá Morales (Morales, 2007) y se contextualiza su ejecución desde el marco legal a nivel nacional y distrital.

Desde una revisión normativa se extraen las fases y actividades relacionadas con la ejecución de los planes parciales de renovación urbana – entendidos como los instrumentos desde los cuales se desarrolla un proyecto urbano en la ciudad de Bogotá-. A esa revisión se suma el estudio de 6 planes parciales delimitados, formulados y/o adoptados desde el año 2004 hasta hoy.

Las actividades identificadas se agrupan en procesos- de acuerdo con las definiciones de la Guía del PMBOK³¹ - y son comparados con la metodología allí propuesta identificando vacíos y diferencias, lo cual se constituye en la propuesta de base en esta investigación.

La implementación de la propuesta se ilustra en el caso de estudio del plan parcial de renovación urbana denominado “Estación Central”. En tal sentido se presenta la herramienta de la evaluación multicriterio que permite registrar en cada etapa, los procesos que tienen un mayor valor con relación a los puntos que se identificaron con mayor vulnerabilidad y que han afectado el resultado actual, en cuanto a la efectividad del Distrito Capital en la ejecución de proyectos urbanos.³²

31 Propuesta metodológica para la gestión profesional de proyectos elaborada por el Project Management Institute. Quinta Edición. 2013.
32 Este trabajo ha sido orientado en el marco de los Grupos y Líneas de investigación de la Maestría en Planeación Urbana y Regional de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Pontificia Universidad Javeriana, clasificándose en el grupo de Topofilia y Desarrollo Territorial Integrado y la Línea de Investigación de Renovación Urbana, por cuanto las actividades de la investigación han compartido los objetivos establecidos para dicho grupo- *Formular estrategias e instrumentos de planificación y gestión del territorio que contribuya con la formulación de un modelo de desarrollo participativo e incluyente que resulte alternativo al que actualmente ofrece la globalización neoliberal. *Desarrollar planteamientos teóricos y metodológicos que contribuyan con la construcción y apropiación social del hábitat y el territorio por parte de sus habitantes- Tomado de la página electrónica de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. http://www.javeriana.edu.co/arquididisdeparq/inv_grupos_top.htm, consulta electrónica realizada en Febrero de 2014.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se establece el concepto de proyecto urbano y se identifica el contexto legal para su construcción en Bogotá. También se desarrolla el concepto de planeación estratégica, registrando las herramientas que utiliza para materializar sus objetivos.

2.1 EL CONCEPTO DE PROYECTO URBANO.

De acuerdo con Mario Lungo (Lungo, 2004), el concepto de proyecto urbano nace en Europa a partir de los años setenta procurando diferenciarlos de los proyectos arquitectónicos de gran dimensión.

El proyecto urbano se entiende como una acción pública sobre la ciudad que está contenida en una visión más allá de su ejecución

“Es hasta los últimos años, con la introducción del enfoque de la planificación estratégica, que estos pasan a ocupar una posición privilegiada como actores claves para impulsar el desarrollo de las ciudades” (Lungo, 2004, pág. 17)

Con esta nueva noción, el proyecto urbano incorpora temas superiores a su desarrollo espacial teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, culturales y ambientales, exigiendo el acuerdo de múltiples actores tanto del sector público, como del privado.

Para Manuel de Solá Morales (Morales, 2007), el proyecto urbano debe nacer desde las mismas características geográficas en donde se planea su desarrollo teniendo en cuenta las restricciones que conducen su inicio, los supuestos que fundamentan sus objetivos y las respuestas, desde la arquitectura a los elementos del lenguaje que le den forma al lugar.

Para identificar un proyecto urbano, esta investigación se apoya en las 5 características que De Solá Morales expone en su artículo “La segunda historia del proyecto urbano”. (Morales, 2007).

1. Efectos territoriales más allá de su área de influencia
2. Carácter complejo e interdependiente de su contenido, superación de la mono-funcionalidad, mezcla de usos, usuarios, ritmos temporales y orientaciones visuales,
3. Escala intermedia, susceptible de ser ejecutada totalmente en un plazo máximo de pocos años,
4. Carga voluntarista de hacer arquitectura de la ciudad, independiente de la arquitectura de los edificios.
5. Componente público importante en la inversión y de usos colectivos del programa.

2.2 CONTEXTO LEGAL PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO URBANO DESDE LA NACIÓN

La visión estratégica del desarrollo territorial nacional está contenida en la Ley 388 de 1997³³ vinculando la agenda de desarrollo, con la política urbana. En ella se generan instrumentos de coordinación de la gestión del suelo con los planes de desarrollo municipal, buscando un horizonte a largo plazo.

Esta Ley responsabiliza a cada municipio o distrito del territorio nacional para que diseñe su propia visión de ciudad y para que desarrolle basado en sus propias realidades, las estrategias para alcanzarlo. Toda esta información está consolidada en los planes de ordenamiento territorial (POT).

“Y se define como el conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptados para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo”.³⁴

³³ *Ibidem*. EL CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 388 de 1997.

³⁴ MALDONADO, María Mercedes. et al. Planes parciales, gestión asociada y mecanismos de distribución equitativa de cargas y beneficios en el sistema urbanístico colombiano. Bogotá. 2006. Pg. 68.

En esta Ley no se define un concepto en relación al proyecto urbano nombrándolo únicamente en su artículo 45³⁵, en el cual se aclara que será desarrollado a través de una Unidad de Actuación Urbanística (U.A.U) o Unidad de Gestión (U.G.) y que será elaborado por la entidad gestora de dicha unidad.

Aun así, el POT es la carta de navegación para la ciudad y los actores privados que se utiliza para marcar el rumbo a seguir. También genera las herramientas a utilizar para consolidar las estrategias y convertirlas en acciones sobre el territorio.

Las funciones de los POT en el marco de la Ley 388/97 son:

1. La definición de estrategias territoriales del uso del suelo, su ocupación y manejo;
2. Diseño y adopción de los instrumentos y procedimientos de gestión y actuación que permitan ejecutar actuaciones urbanas integrales y
- 3.

Definición de programas y proyectos que concreten estos propósitos. Su contenido según Machado, puede clasificarse, así:

Desde la perspectiva territorial, comprende los componentes general, urbano y local.

Desde la jerarquía y vigencia de sus disposiciones deberá contemplar las normas estructurantes³⁶, normas urbanísticas generales³⁷ y normas complementarias³⁸.

35 Op. Cit., Artículo 45. Ejecución mediante reajuste de Tierras. "... Para tales efectos, una vez se acuerden las bases de la actuación asociadas según lo previsto en el artículo precedente, se constituirá la entidad gestora según lo convengan los interesados, la cual elaborará el proyecto urbanístico correspondiente que forma parte del plan parcial..."

36 Su modificación sólo puede emprenderse con motivo de la revisión general del plan o excepcionalmente a iniciativa del alcalde municipal o distrital, con base en motivos y estudios técnicos debidamente sustentados, y son: las que clasifican o delimitan los suelos, las que establecen áreas y definen tratamientos urbanísticos relacionados con la conservación y el manejo de los centros históricos, las que definen las características de las unidades de actuación, definidas posteriormente, las que establecen directrices para la formulación y adopción de planes parciales y las que definen la conservación y protección de los recursos naturales (Art. 15, Ley 388 de 1997).

37 Son las normas que permiten establecer usos e intensidad de usos del suelo, así como actuaciones, tratamientos y procedimientos de parcelación, urbanización, construcción e incorporación al desarrollo de diferentes zonas comprendidas dentro del perímetro urbano y áreas de expansión. (Art. 15, Ley 388 de 1997).

38 Se trata de las normas relacionadas con las actuaciones, programas y proyectos adoptados en las previsiones contempladas en los componentes general y urbano, que requieren ser ejecutadas en el corto plazo, como la identificación de terrenos e inmuebles para la declaración de construcción prioritaria, la localización de terrenos para vivienda de interés social (VIS), las normas urbanísticas que se expidan en desarrollo de planes parciales para unidades de actuación urbanística y para otras operaciones como macro-proyectos urbanos integrales y actuaciones en áreas con tratamiento de renovación urbana o mejoramiento integral. (Art. 15, Ley 388 de 1997).

2.3 EL PROYECTO URBANO COMO OBJETIVO DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL SEGÚN EL POT DE BOGOTÁ

El Distrito Capital adopta el POT en el año 2000 mediante el Decreto 619³⁹, llevando el desarrollo territorial hacia un modelo regional⁴⁰ que se ajusta en la revisión del 2003 mediante el Decreto 469⁴¹ y que un año más tarde se compila en el Decreto 190 de 2004⁴², pasando de los componentes del plan del 2000 a las estrategias de ordenamiento en 2004.

El Decreto 190 de 2004 establece los principios básicos de la estrategia de ordenamiento para Bogotá⁴³ que apuntan a la conformación de la red de ciudades en la que Bogotá juega el papel principal a nivel regional y nacional.

- 1) La conservación y protección de los recursos naturales
- 2) El perfeccionamiento y optimización de la infraestructura vial y la prestación de servicios públicos y sociales y
- 3) La integración socioeconómica y espacial del territorio urbano con la red de ciudades a nivel regional, nacional e internacional.⁴⁴

Para lograr esa visión se dirigen todas las acciones para evitar la conurbación con los municipios vecinos mediante la protección de los bordes de la ciudad y la consolidación de la estructura urbana, optimizando el uso y aprovechamiento del territorio.

39 Op. Cit., ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 619 de 2000

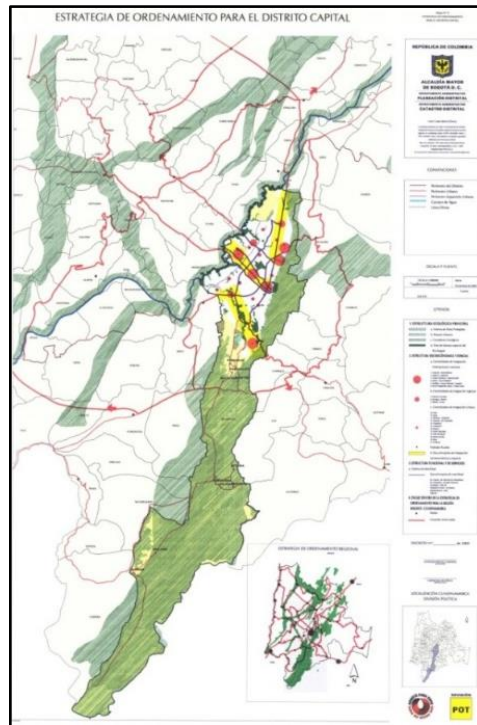
40 Ibídem. Subtítulo 2, Artículo 2.

41 Op. Cit., ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 469 de 2003.

42 Op. Cit., ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 190 de 2004

43 Ibídem. Capítulo 2. Artículo 16

44 Ibídem. Artículo 16. Numeral 2. La estructura socioeconómica y espacial está constituida por el centro y la red de centralidades que garanticen la integración de la ciudad a diferentes escalas.



Plano 1. Plano de la Estrategia de Ordenamiento del Distrito Capital de acuerdo con el Decreto 190 de 2004. Fuente: Secretaría Distrital de Planeación

El POT realizó los ajustes a los tratamientos⁴⁵, usos y edificabilidad para orientar las acciones sobre el suelo urbano.

2.3.1 El Tratamiento de Renovación Urbana como potencializador estratégico del Modelo de Ordenamiento.

El papel de los proyectos de renovación urbana⁴⁶ es fortalecer el centro de la ciudad, como foco regional y consolidar las centralidades⁴⁷, las cuales se desarrollan mediante operaciones estratégicas.

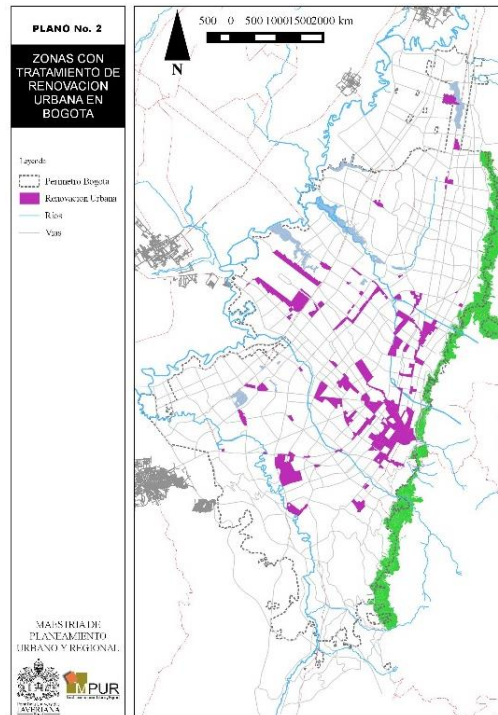
Este tratamiento se aplica a zonas con un potencial estratégico de desarrollo conforme el modelo de ordenamiento adoptado por el POT.⁴⁸

45 Op. Cit. Decreto 190 de 2004. Artículo 359. Se define que los objetivos de los tratamientos urbanísticos son los de consolidar, mantener, revitalizar, mejorar y generar espacios adecuados para el funcionamiento de la ciudad. El decreto 190/04 determina 5 clases de tratamientos urbanísticos: Tratamiento de Desarrollo, Consolidación, Renovación Urbana, Conservación y Mejoramiento Integral.

46 Op. cit., ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 190. Artículo 8. Inciso 5.

47 Ibidem. Artículo 8. inciso 4, el POT define las centralidades como espacios de atención en la escala zonal de bienes y servicios distintos a los del centro tradicional- regional, para integrar y cohesionar las comunidades en esta escala.

48 Ibidem. Artículo 373. Numeral 2.



Plano 2 Tratamiento de Renovación Urbana Fuente: Elaborado por el Autor con base en la información de la página web de la SDP. Consulta realizada en Julio de 2014⁴⁹.

2.4 LAS OPERACIONES Y LOS INSTRUMENTOS QUE DAN VIDA A UN PROYECTO URBANO DENTRO DEL POT.

Las operaciones estratégicas integran actuaciones, acciones urbanísticas e instrumentos de gestión urbana⁵⁰ y tienen como objetivo orientar los recursos e incluirlos en los programas de inversión de los planes de desarrollo de la administración pública y concertarlos con el capital de la inversión privada.

“Por esta razón son la base principal para la formulación de los escenarios de ejecución de corto, mediano y largo plazo del Plan de Ordenamiento Territorial”⁵¹

⁴⁹Secretaría Distrital de Planeación. 2014. Portal SDP. Bogotá. Ordenamiento Territorial- Planes Parciales. Recuperado de: http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/Planes%20Parciales%20Renovaci%F3n%20Urbana/QueEs/Renovacion_vk.pdf

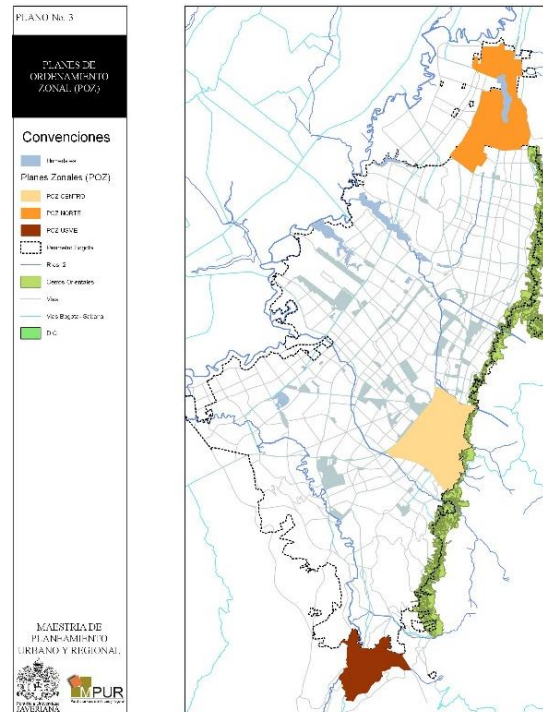
⁵⁰ Ibidem. Artículo 25.

⁵¹ Ibidem. Artículo 26.

Según el POT, estas operaciones deberán desarrollarse mediante planes zonales⁵². Los planes zonales son instrumentos de planeación urbana⁵³ de segundo nivel⁵⁴ que deben ser formulados por la Administración Distrital.

Se desarrollan para definir y precisar las condiciones del ordenamiento territorial de un área determinada -esto incluye infraestructura, sistema de espacio público y equipamientos colectivos, armonización de usos, tratamientos urbanísticos y criterios para la gestión de los planes parciales-.

Cuando la distribución equitativa de cargas y beneficios es formulada en un plan zonal, este se denominara “plan de ordenamiento zonal (POZ)”⁵⁵. Actualmente, se han formulado tres (3) POZ en Bogotá. Ver plano 3.



Plano 3 Planes Zonales formulados en Bogotá. Fuente: Elaborado por el Autor, con base en la información de la página de la SDP. Consulta electrónica realizada en Julio de 2014⁵⁶.

52 Ibidem. Parágrafo 1.

53 Artículos 43 y 44 del POT de Bogotá.

54 Ibidem. Capítulo 2. Artículo 43.

55 Ibidem. Artículo 48

56 Secretaría Distrital de Planeación. 2014. Portal SDP. Bogotá. Ordenamiento Territorial- Planes Parciales. Recuperado de: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/OperacionesEstrategicas/PLANES%20%20ZONALES>

La “Estrategia integral de aplicación de los instrumentos de gestión del suelo previstos en las leyes 9 de 1989 y 388 de 1997”⁵⁷, expresa que los terrenos que se desarrollen mediante POZ- entre otros- deberán adoptar planes parciales.

La Secretaria Distrital de Planeación (SDP) define que estos planes parciales articulan los objetivos del ordenamiento territorial con los de gestión del suelo, especificando las condiciones integrales⁵⁸ para la generación de nuevos usos urbanos o la recuperación de espacios previamente construidos. Entre sus funciones se encuentran:

- Concretar en un diseño urbanístico y en objetivos, directrices y normas, la estrategia de ordenamiento territorial
- Establecer la programación temporal ... la ejecución de los programas de renovación, ..., en armonía con los programas de inversión de las distintas entidades públicas y con las actuaciones privadas
- Adoptar y definir las condiciones específicas de aplicación de los distintos instrumentos de gestión del suelo
- Definir los ámbitos espaciales de distribución equitativa de las cargas y beneficios
- Definir de manera específica los índices de ocupación y de construcción, los usos y otras normas urbanísticas asumidas como aprovechamientos o beneficios urbanísticos, dentro del sistema de distribución equitativa o de reparto y las condiciones de participación de los diferentes partícipes o aportantes al plan parcial
- Establecer las condiciones para la conformación, delimitación y ejecución o gestión de las unidades de actuación urbanística o cualquier otro sistema de gestión integrada
- Establecer las condiciones de participación de los propietarios de suelo, las entidades del Estado y de inversionistas o promotores privados cuando los propietarios no tengan la capacidad financiera y técnica de acometer directamente el desarrollo del respectivo proyecto

Los planes parciales en Bogotá se clasifican en⁵⁹: 1) Planes parciales de renovación urbana y 2) Planes parciales de desarrollo.

57 Op. Cit., ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 190. Título III.

58 Técnicas, financieras, jurídicas, de diseño urbano, etc.

59 Ibídem. Artículo 32. Los planes parciales deben aplicarse en el suelo de expansión, en las áreas de suelo urbano clasificadas como zonas de desarrollo con una área igual o superior a 10 Ha., en el suelo urbano clasificado como zonas de renovación en la modalidad de redesarrollo y en los terrenos que de acuerdo al plan zonal u otro instrumento que defina el POT deban desarrollarse mediante unidades de actuación urbanística.

El área de cada U.A.U debe estar especificada en un plan parcial o POZ y puede ser propuesta por los propietarios con el aval de la SDP⁶².

Otro sistema mediante el cual se puede ejecutar un proyecto urbano en Bogotá es a través de la concertación de norma.

Este proceso⁶³ especifica que la SDP, las empresas de servicios públicos (ESP) y las entidades públicas, mixtas y/o privadas deben llegar a un convenio sobre las normas urbanísticas para el desarrollo de un área superior a 5.000 m² y será objeto de declaratoria de utilidad pública bajo la modalidad de Redesarrollo⁶⁴.

Posteriormente el “Régimen de Concertación” -desde el Decreto 1042 de 1987⁶⁵- se aplica para terrenos del centro de la ciudad no urbanizados que requieren un manejo especial

El Acuerdo 6 de 1990⁶⁶ habla del Régimen Concertado e indica que los “Programas de Renovación Urbana” podrán ser formulados mediante el proceso de concertación.

De acuerdo con la Resolución 1027 de 2007⁶⁷- acto administrativo expedido mediante concertación de norma- establece que actualmente este proceso será válido para sectores que ya han iniciado este trámite ante la SDP. También el Decreto 492 de 2007⁶⁸ señala que las áreas que estén adelantando procesos de concertación ante la SDP podrán definir sus normas urbanísticas como resultado de esta solicitud.

62 Op. Cit., ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 190. Artículo 32. teniendo en cuenta que el área mínima para el cálculo del reparto de cargas y beneficios será de 10 Ha en zona urbana y 20 Ha en zona rural y la delimitación de las U.A.U dependerá de que las condiciones financieras y económicas de ese reparto hagan viable su ejecución, de la división predial y de las condiciones específicas que defina cada plan

63 EL CONSEJO DEL DISTRITO ESPECIAL DE BOGOTÁ. Acuerdo 7 (20, Noviembre, 1979). Por medio del cual se define el Plan General de Desarrollo integrado y se adoptan políticas y normas sobre uso de la tierra del Distrito Especial de Bogotá.

64 El tratamiento de Re desarrollo en este acuerdo según su artículo 73, se define como: Es el determinado para aquellas áreas que por su total inadecuación en cuanto a usos y estructuras, requieren una política que propicie el desarrollo de nuevas funciones en el área.

65 EL ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 1042 (29, Mayo, 1987). Por el cual se dictan, reglamentan y unifican las normas para el Área Central de Bogotá Distrito Especial.

66 EL CONSEJO DE BOGOTÁ. Acuerdo 6 (8, Mayo, 1990) Por medio del cual se adopta el Estatuto para el Ordenamiento Físico del Distrito Especial de Bogotá, y se dictan otras disposiciones. Capítulo XIII. Artículo 277.

67 EL SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN. Resolución 1027 (26, Diciembre, 2007). Por medio de la cual se adoptan las normas específicas para la Manzana 5 del barrio Las Aguas, localizada entre las calles 19 y 20, el Eje Ambiental de la Avenida Jiménez y la Carrera 3.

68 EL ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 492 (26, Octubre, 2007). Por el cual se adopta la Operación Estratégica del Centro de Bogotá, Plan Zonal del Centro- PZCB- y las Fichas Normativas para las Unidades de Planeamiento Zonal – UPZ – 91 Sagrado Corazón, 92 La Macarena, 93 Las nieves, 94 La Candelaria, 95 Las Cruces y 101 Teusaquillo.

2.5 EL MÉTODO QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HA CREADO PARA MATERIALIZAR SUS OBJETIVOS.

El concepto de Planeación Estratégica, según Pedro P. Morcillo (Morcillo P. P., 2002) tiene sus orígenes en la segunda mitad del Siglo XIX cuando surge la necesidad de diseñar e implementar técnicas y herramientas que optimicen la productividad en masa y “racionalicen” el uso de los recursos a su disposición, como consecuencia de la revolución industrial.

En este periodo surgen diferentes teorías y escuelas como la del norteamericano Federico Taylor (1856- 1915)⁶⁹ o las del inglés Henry Fayol o el alemán Max Weber (1864- 1920)⁷⁰. Estas personas desarrollaron diferentes modelos administrativos basados en las fases que componen la organización del trabajo⁷¹.

Desde hace 40 años se desarrollan teorías desde la planeación estratégica, sobre los procesos de gestión en los que se identifican los proyectos que potencien la versión de lo que la organización promotora quiere llegar a ser, obteniendo la imagen objetivo⁷² concebida a través del tiempo y apuntándole al desarrollo único de proyectos que refuercen su visión desde una lectura tanto interna como externa de la organización.

Paralelamente a la evolución de la aplicación de las estrategias de desarrollo de las ciudades, la planeación estratégica fue instaurándose en las organizaciones públicas y privadas, llevando un cambio en la cultura organizacional como parte integral de los planes estratégicos para mejorar su efectividad.⁷³

69 Recuperado de: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>. Consulta electrónica realizada en Febrero de 2013.

70 Recuperado de: http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm. Consulta electrónica realizada en Febrero de 2013.

71 MORCILLO, Pedro P. La planeación en Colombia: historia, derecho y gestión. Pág. 17. Aspectos: Plan Dirección, Ejecución y Control. La planeación en Colombia. Una reflexión general. 2001.

73 MENDOZA M, Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo. Universidad Autónoma de Nuevo León. México. 2007

Con un área interdisciplinaria según González⁷⁴ en donde convergen elementos de psicología, sociología, técnicas de dirección, de ayuda a la toma de decisiones, gestión de contratación y un enfoque dirigido a la calidad; las metodologías de gestión de proyectos son las herramientas utilizadas cuando es necesario dar atención especial al conducir actividades que no son repetitivas para cumplir una serie de metas.

Actualmente existen dos instituciones líderes en la gestión de proyectos conocidos como: la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos del Reino Unido (International Project Management Association: IPMA) y el Project Management Institute (PMI por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, creadas en 1967 y 1969, respectivamente.

Estas instituciones han desarrollado guías metodológicas y sistemas de certificación: el IPMA generó el ICB, (IPMA Competence Baseline) y el PMI desarrolló el PMBOK. Estos textos son un compendio de buenas prácticas⁷⁵, procesos, técnicas y herramientas dentro de la gestión de proyectos.

De estos desarrollos metodológicos se desprenden muchas otras ramificaciones, hoy conocidas como PINCE⁷⁶, IDEA⁷⁷, SCRUM⁷⁸ adaptándose al sector que los utiliza. Por ejemplo el método IDEA⁷⁹ basado en la guía del PMI y la aplicación de la ISO 2008 se ha aplicado en Lima-Perú para la gestión de proyectos institucionales⁸⁰.

74 González J. C. Recuperado de: http://www.liderdeproyecto.com/articulos/fase_conceptual_metodologia_administracion_proyectos_software.html. Consulta electrónica realizada en Febrero de 2014

75 Este concepto se desarrolla en el Glosario de esta Investigación.

76 Su nombre viene del acrónimo Projects in Controlled Environments, desarrolla una metodología de gestión basada en temáticas (Calidad, cambio, estructura de roles, planes, riesgo y progreso) controlando el avance del proyecto y justificando su desarrollo con los beneficios esperados. Esta metodología pasó de su primera propuesta a la segunda ampliando el rango de aplicación a proyectos de diversos orígenes.

77 Metodología desarrollada y utilizada por algunas organizaciones estatales en Lima- Perú, basada en el concepto Inicio-Desarrollo-Estabilización y Aprendizaje, aplicado a la gestión y ejecución de proyectos de diferente naturaleza.

78 Esta metodología define un conjunto de prácticas y roles que se pueden tomar como punto de partida para el desarrollo de un proyecto.

79 Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/cuentassunat/mgpi/metodologiaGestionProyectosInstitucional.pdf>. Consulta electrónica realizada en Enero de 2014.

80 <http://www.sunat.gob.pe/cuentassunat/mgpi/metodologiaGestionProyectosInstitucional.pdf>

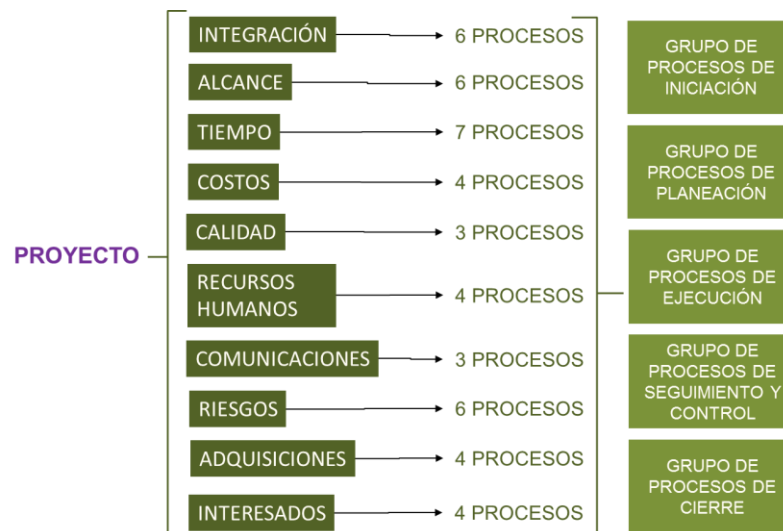
2.5.1 La Guía para la gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI)

El PMI se fundó en 1969 en Filadelfia- U.S.A- como una asociación privada sin ánimo de lucro cuyo objetivo es formular estándares de gestión de proyectos⁸¹.

En la década de los 70 contaban con casi 2.000 miembros, para el año 2000 el instituto ya tenía más de 40.000 y hoy cuenta con más de 700.000 miembros a nivel mundial que aportan sus experiencias para mejorar la información del PMBOK que ya está por su quinta edición. (Project Management Institute, 2013)

La aceptación en aumento de la dirección de proyectos indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas en un proyecto, tienen un impacto en su éxito. (Gido & Clements, 2008)

La estructura básica de la guía metodológica está compuesta por 5 grupos de procesos que en su conjunto contienen 47 procesos que a su vez interactúan con 10 áreas de conocimiento.



Gráfica 2 Esquema ilustrativo de la metodología para la dirección de proyectos propuesta por el Project Management Institute. Fuente: Elaborado por el Autor, con base en la Guía del PMBOK 2013. Quinta Edición.

⁸¹PMI is the world's largest not-for-profit membership association for the project management profession. Our professional resources and research empower more than 700,000 members, credential holders and volunteers in nearly every country in the world to enhance their careers, improve their organizations' success and further mature the profession. <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-PMI.aspx>. Consulta realizada el Marzo de 2014.

Sus relaciones se explican en la siguiente matriz.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS				
	Procesos de Iniciación	Procesos de Planeación	Procesos de Ejecución	Procesos de Seguimiento y Control	Procesos de Cierre
Área de Gestión de Integración	Desarrollo del Acta de Constitución	Desarrollo del Plan para la dirección del proyecto	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Realizar control integrado de cambios	Cerrar el proyecto o fase
Área de Gestión del Alcance		Planificar la Gestión del Alcance. Recopilar requisitos Definir alcance Crear la EDT		Validar el alcance Controlar el alcance	
Área de Gestión del Tiempo		Planificar la gestión del cronograma Definir las actividades. Secuenciar las actividades Estimar los recursos de las actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar el cronograma		Controlar el cronograma	
Área de Gestión de Costos		Planificar la Gestión de costos. Estimar costos Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
Área de Gestión de Calidad		Planificar la Calidad	Realizar aseguramiento de la calidad	Controlar la calidad	
Área de Gestión de Recursos Humanos		Desarrollar el plan de Recursos Humanos	Adquirir el equipo del proyecto Desarrollar el equipo del proyecto Dirigir el equipo del proyecto		
Área de Gestión de Comunicaciones		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Controlar las comunicaciones	
Área de Gestión de Riesgos		Planificar la gestión de riesgos Identificar los riesgos Realizar análisis cualitativo de riesgos Realizar análisis cuantitativo de riesgos Planificar la respuesta a los riesgos		Dar seguimiento y controlar los riesgos	
Área de Gestión de Abastecimientos		Planificar las adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Administrar las adquisiciones	Cerrar las adquisiciones
Área de Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	Planificar la gestión de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Controlar la participación de los interesados	

Tabla 1 Estructura básica de la Guía para la Dirección de proyectos propuesta por el PMI. Fuente: Guía del PMBOK Quinta Edición. 2013. Elaborada por el Autor.

2.6 CONCLUSIONES.

Un proyecto urbano en Bogotá debe estructurarse en función de la estrategia de ordenamiento adoptada por el Distrito Capital la cual prevé transformaciones importantes en sectores estratégicos, a través de procesos de renovación urbana.

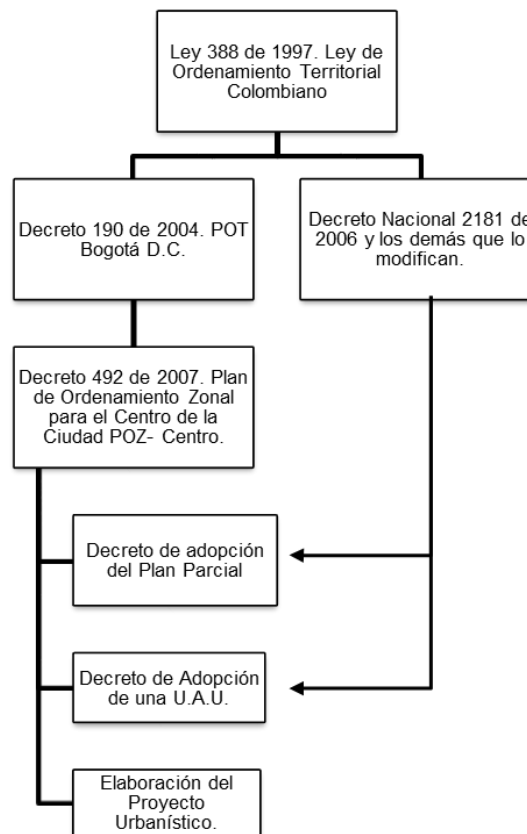
Ni la Ley 388 de 1997 ni el POT para Bogotá definen lo que es un proyecto urbano, no obstante se indica que estos deberán ser elaborados por la Entidad Gestora que desarrolle una U.A.U, lo cual contradice su concepto, origen y misión.

Las operaciones y los instrumentos que adoptó el POT acorde a la Ley 388 de 1997 para materializar los objetivos del modelo de ordenamiento del territorio, están dirigidos a la definición de la norma urbanística de las áreas delimitadas en esos instrumentos pero no se expresa en ninguna de sus definiciones la estructuración del proyecto urbano, como acción sobre el territorio. Esto ha causado que a la fecha, el mayor logro en el uso de estos instrumentos sea la adopción de una norma y no la ejecución de un proyecto urbano.

Se observa que la estructura de organización del POT de Bogotá y la planeación estratégica es similar, al formular una visión y desarrollar tácticas para cumplir con las metas trazadas en función de esa imagen objetivo, por lo cual se considera que los instrumentos utilizados para tal fin, pueden fortalecerse entre sí.

3 LA GESTIÓN PARA DESARROLLAR UN PROYECTO URBANO EN BOGOTÁ.

En este capítulo se describen las etapas de desarrollo para un proyecto urbano en Bogotá formulado a través de un plan parcial de renovación urbana



Grafica 3 Marco normativo para la formulación y desarrollo de los planes parciales de renovación urbana en Bogotá. Fuente: SDP. Elaborado por el autor.

El procedimiento para gestionar un plan parcial en Colombia se reglamenta en el Decreto Nacional 2181 de 2006, modificado por los decretos 4300 de 2007, 4259

de 2007, 4065 de 2008 y 1478 de 2013⁸². Para su revisión se desarrolló un cuadro en el cual se consignan los artículos vigentes en cada Decreto Nacional⁸³.

El Decreto 2181 de 2006⁸⁴ indica que los planes parciales pueden ser promovidos por cualquier autoridad territorial local de planeación, comunidades o particulares interesados.



Grafica 4. Actores que pueden intervenir en la elaboración de un Plan Parcial según Decreto 2181 de 2006. Tomado de presentación SDP. Fuente: Arq. Jorge Gómez.

Existen tres etapas para su formulación y adopción, de acuerdo con el Decreto 2181/06⁸⁵:

1. Etapa de formulación y revisión
2. Etapa de concertación y consulta
3. Etapa de adopción.

82 COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2181. (29, junio, 2006). Por el cual se reglamentan parcialmente las disposiciones relativas a planes parciales contenidas en la Ley 388 de 1997 y se dictan otras disposiciones en materia urbanística. Según Decreto 1478 de 2013.

COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 4300. (07, noviembre, 2007). por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a planes parciales de que tratan los artículos 19 y 27 de la Ley 388 de 1997 y el artículo 80 de la Ley 1151 de 2007, se subrogan los artículos 1°, 5°, 12 y 16 del Decreto 2181 de 2006 y se dictan otras disposiciones.

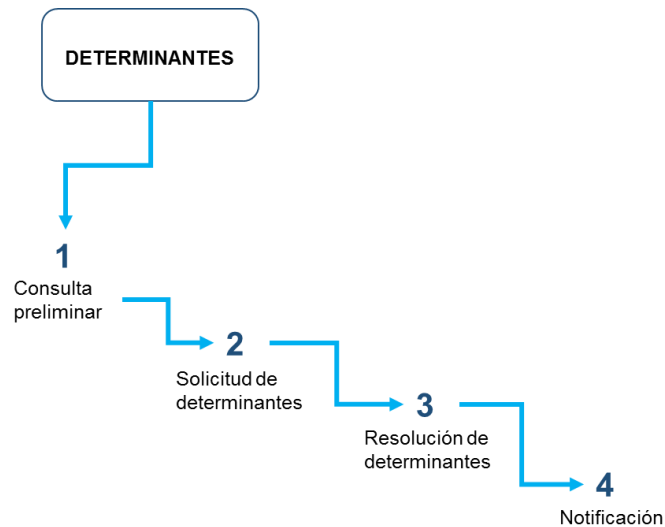
COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1478. (12, julio, 2013). Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2181 de 2006.

83 Ver Anexo 2. Cuadro para la revisión del marco normativo que reglamenta el procedimiento para la gestión de un plan parcial en Colombia.

84 Op. Cit., EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. Decreto Nacional 2181 de 2006. Título III. Capítulo 1. Artículo 3.

85 Ibidem. Título II. Artículo 4. Etapas para la formulación y adopción de los planes parciales. Ver Anexo 2.

3.1 ETAPA DE FORMULACIÓN Y REVISIÓN.



Grafica 5. Grupo de Sub-procesos del Proceso de Determinantes en la Etapa de Formulación y Revisión. Tomado de presentación SDP. Fuente: Arq. Jorge Gómez

Para el análisis de esta etapa se realizó un cuadro⁸⁶ comparando la información del artículo 5B del Decreto 2181/06⁸⁷ y las resoluciones: a) 1578 de 2008⁸⁸ - que contiene las determinantes para la formulación del plan parcial El Conquistador- b) 1116 de 2008⁸⁹- mediante la cual se expiden las determinantes para la formulación del Plan Parcial Estación Central- c) 1582 de 2011 -documento que contiene las determinantes para la formulación del plan parcial Triángulo de Fenicia- y d) la Resolución 1399 de 2013⁹⁰ -de adopción de determinantes para el plan parcial Triángulo Bavaria⁹¹-. Ver imágenes 1, 2, 3 y 4.

86 Ver Anexo 3. Cuadro comparativo entre la norma y algunas resoluciones de determinantes de planes parciales de renovación urbana en Bogotá.

87 Modificado por el Decreto 4300 de 2007.

88 BOGOTÁ D.C., EL SUBSECRETARIO DE PLANEACIÓN TERRITORIAL. Resolución 1578. (21, Mayo, 2008). Por la cual se adoptan las determinantes para la formulación del plan parcial de renovación urbana "Conquistador" ubicado en la localidad de Chapinero.

89 EL SUBSECRETARIO DE PLANEACIÓN TERRITORIAL. Resolución No. 1116 (1, Junio, 2008). Por la cual se adoptan las determinantes para la formulación del plan parcial de renovación urbana "Estación Central" ubicado en las localidades de Santa Fe y Los Mártires.

90 BOGOTÁ D.C., LA SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN TERRITORIAL. Decreto 1399 (15. Noviembre. 2013). Por la cual se definen las determinantes para la formulación del Plan Parcial de Renovación Urbana "Triángulo Bavaria", ubicado en la localidad de Puente Aranda.

91 Ver Anexo 3. Cuadro de análisis de las resoluciones de determinantes para los planes parciales de Conquistador, Estación Central, Triángulo de Fenicia y Triángulo Bavaria, en relación con el Art. 6 del Decreto 2181/06 modificado por el Decreto 1478/2013.



Imagen 1 Propuesta del Plan Parcial Conquistador. Fuente: Presentación de la Dirección de Patrimonio y Renovación Urbana. Consulta realizada en Abril de 2014.



Imagen 2. Propuesta del Plan Parcial Estación Central. Fuente: Presentación de la Dirección de Patrimonio y Renovación Urbana. Consulta realizada en Abril de 2014



Imagen 3. Propuesta del plan Parcial Triángulo de Fenicia. Fuente: Pagina Universidad de los Andes. Programa progresafenicia⁹².

⁹² Consulta electrónica realizada en Octubre de 2014. Recuperado de: <http://progresafenicia.uniandes.edu.co/index.php/el-plan-parcial/proyecto-urbano>



Imagen 4. Área propuesta para la formulación del Plan Parcial Triángulo Bavaria. Fuente: Pagina Metrovivienda⁹³.

De esta revisión⁹⁴ se establecieron las diferencias entre lo regulado por la norma y la información y exigencias indicadas en los documentos de expedición de Determinantes.⁹⁵

En esta etapa el interesado o promotor solicita a la SDP la información sobre las determinantes- condiciones técnicas y normas urbanísticas- aplicables a la formulación del plan parcial.

Esta solicitud debe ir acompañada de los documentos que se mencionan en el Decreto 1478 de 2013⁹⁶ las cuales solicitan la identificación del promotor, la ubicación y registro catastral de los predios que conforman el área de formulación, la factibilidad para extender o ampliar las redes de servicios públicos y las condiciones para su prestación al futuro desarrollo.

Según el formulario para radicar solicitud de determinantes ante la SDP⁹⁷ - este documento se diseñó para planes parciales de desarrollo, pero se usa como guía para preparar la información a radicar en los planes parciales de renovación urbana- allí se solicita que se especifiquen los usos y el tipo de proyecto que se espera realizar en el plan parcial.

93 Consulta electrónica realizada en Octubre de 2014. Recuperado de: <http://www.metrovivienda.gov.co/index.php/2013-04-02-16-49-13/triangulo>

94 Op. Cit., Anexo 3.

95 Ver en Anexo 4. Análisis de la formulación y adopción de los planes parciales en Bogotá.

96 Op. Cit. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA. Decreto 4378 de 2013. Capítulo 2. Artículo 5.

97 Ver en Anexo 4

De acuerdo con el Decreto 1478 de 2013⁹⁸ el promotor debe tener en cuenta los parámetros que dictaron el POT o el macroproyecto de Interés Social Nacional, además del procedimiento que el Distrito ha dispuesto para la obtención de las factibilidades de servicios públicos⁹⁹.

Una vez recopilados y radicados los documentos, ante la Dirección de Patrimonio y Renovación Urbana de la SDP, se solicita el pronunciamiento de las autoridades ambientales acerca de las determinantes. Para responder estas entidades tienen un plazo de 15 días, después se espera el pronunciamiento por parte del Secretario de Planeación Territorial mediante acto administrativo, aun cuando el Decreto 1478 de 2013 dejó esta etapa a consideración del promotor y las determinantes pueden ser expedidas mediante oficio.

“...que si tú te das cuenta los primeros planes sacamos las resoluciones muy rápido, la de Estación Central fue entre 7 y 8 meses, eso es rápido entre comillas, pero hay otros que se han tardado muchísimo más, porque ha habido cambios aquí de directrices en los que no se ha definido quién puede hacer la radicación”¹⁰⁰.

El tiempo de vigencia de los actos administrativos de determinantes es de un (1) año, tiempo en el cual el promotor deberá desarrollar una propuesta que incorpore todos los aspectos consignados en la Resolución de determinantes.

“...pero adicionalmente a eso, hay otros temas que nosotros necesitamos saber, como el estudio de tránsito que ha sido una discusión aquí toda la vida, que los promotores dicen que eso no está como una obligación determinada en la norma, pero nosotros si lo necesitamos y movilidad lo requiere para poder evaluar el impacto que va a tener un proyecto en una zona... Otro estudio que solicitamos es el estudio legal de los predios, pues es que nos hemos encontrado con planes como el de Sabana, que es viejo y no lo hemos podido sacar adelante y los líos de titularidad de predios son gigantescos, además son predios muy grandes.”¹⁰¹.

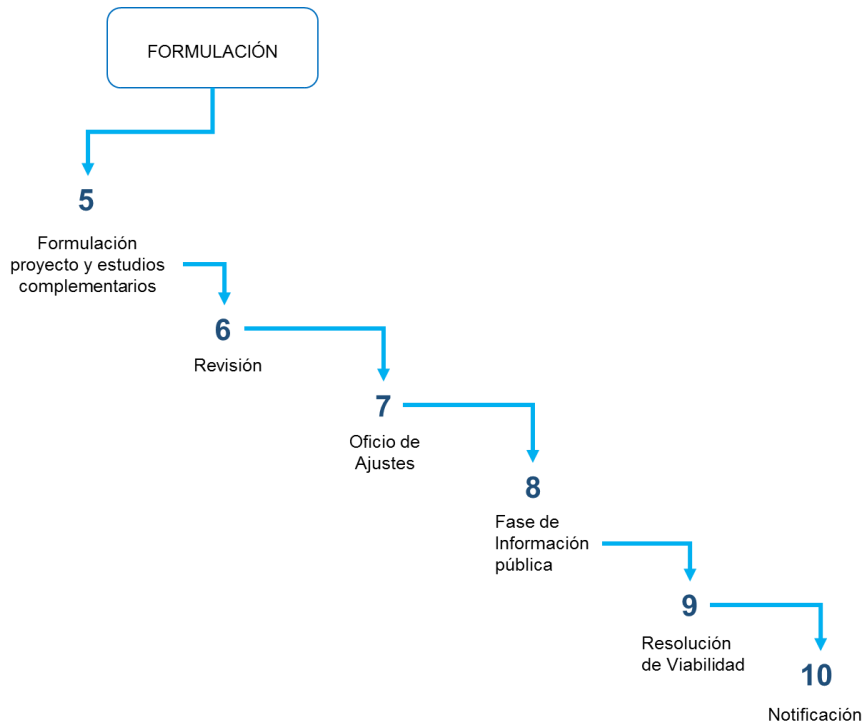
98 Op. Cit., EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA. Decreto 1478 de 2013. Artículo 5.

99 Ver Anexo 4. Información detallada del procedimiento para la formulación y adopción de un plan parcial en Bogotá.

100 Ver Anexo 5. Entrevista con el Arq. Jorge Gómez de la Dirección de Patrimonio y Renovación Urbana de la SDP de Bogotá.

101 Op. Cit., Anexo 5.

La formulación del plan parcial es la propuesta completa – en términos de diseño y norma urbanística¹⁰²- que deben compilarse en un documento técnico de soporte (DTS).



Grafica 6. Grupo de Sub-procesos del Proceso de Formulación de la Etapa de Formulación y Revisión. Tomado de presentación SDP. Fuente: Arq. Jorge Gómez

El Decreto 1478 de 2013 establece que una vez radicado el DTS ante la Dirección de Patrimonio y Renovación Urbana de la SDP, ésta cuenta con 30 días hábiles prorrogables por 30 días más¹⁰³. Durante este periodo se puede solicitar al promotor por una sola vez que aclare, corrija o actualice alguna información¹⁰⁴.

Si tú miras la norma, ella tiene unos tiempos y son muy cortos, pero ese Decreto 2181 está hecho para un plan parcial de desarrollo, es muy fácil, porque ese es un potrero, con vacas y ahí no hay comunidad y es muy fácil y aplicarlo en renovación es muy complejo, porque nosotros tenemos que mirar muchas más cosas, ¿los de desarrollo que miran? Que no haya temas naturales y medio- ambientales y pare de contar... El lío de nosotros es la comunidad, porque si nosotros hacemos un proceso rápido, la comunidad dice: ahh, ustedes se confabularon para sacar eso rapidísimo, para que

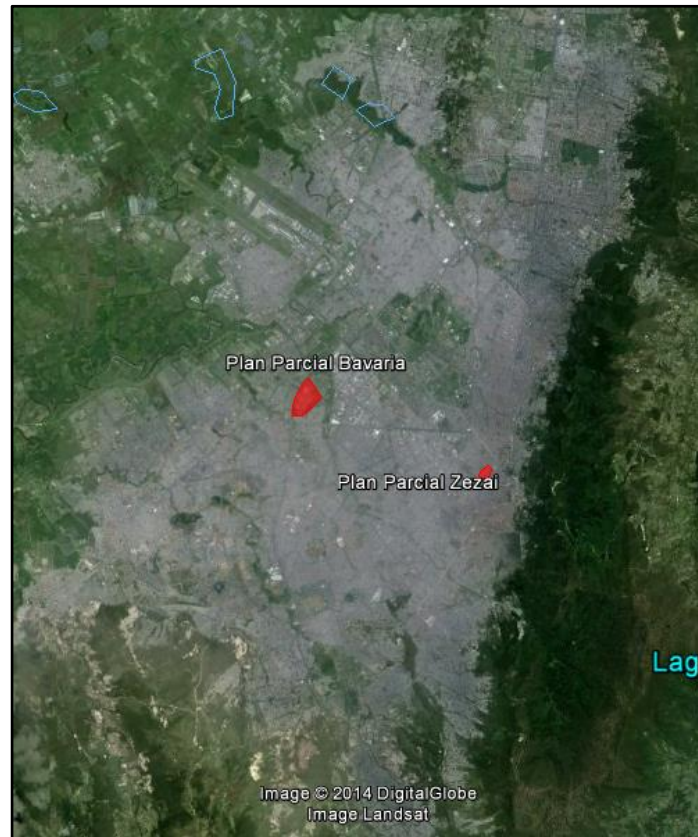
102 Op. Cit. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA. Decreto 2181/06. Artículo 7, modificado por el Decreto 1478 de 2013. Ver en Anexo 4.

103 Ver Anexo 6. Cronología para la gestión de un plan parcial desde la norma.

104 Ibídem. Artículo 9. Modificado por el Decreto Nacional 1478 de 2013. Ver en Anexo 2.

nosotros no nos enteráramos. Digamos que normalmente el proceso está determinado para que no dure más de 6 meses, pero tardamos 5 o 4 años, Proscenio duró 10 años.”¹⁰⁵.

En el cuadro anexo de seguimiento a los planes parciales de renovación urbana de la SDP¹⁰⁶, se encuentran 3 planes parciales que están en la fase de solicitud de determinantes: Bavaria, Distrito comercial¹⁰⁷ y Zezai.



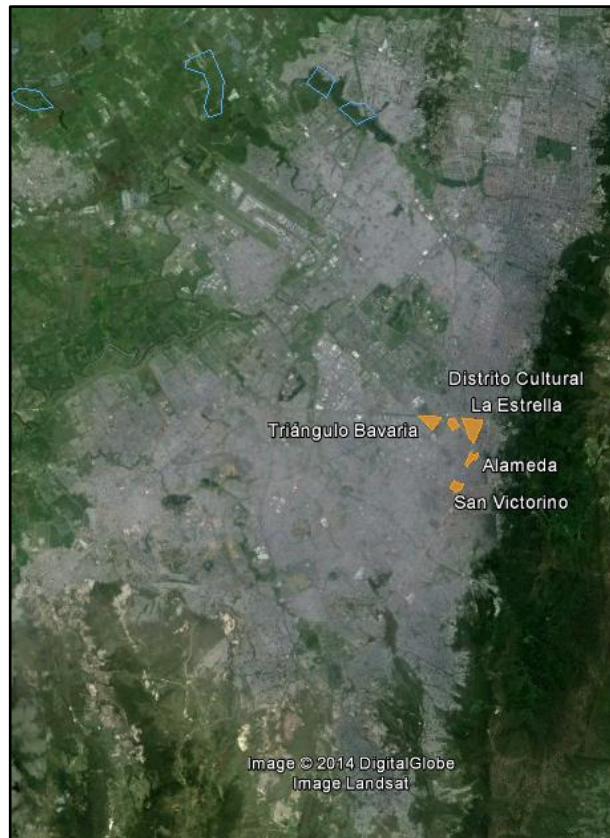
Plano 5. Localización planes parciales en solicitud de Determinantes. El Plan Parcial "Distrito Cultural no se ubica aquí, pues no se ha definido su área de estudio. Fuente: Google Earth. Octubre de 2014. Elaborado por el Autor.

Están en estudio del DTS de formulación los siguientes planes parciales: Distrito Cultural, La Alameda, Salitre Oriental, La Estrella, San Victorino y Triángulo Bavaria.

¹⁰⁵ Op. Cit., Anexo 5.

¹⁰⁶ Ver Anexo 1.

¹⁰⁷ En recolección de la información para la solicitud formal.



Plano 6. Localización planes parciales en solicitud de Viabilidad. Fuente: Google Earth. Octubre de 2014. Elaborado por el Autor.

3.2 ETAPA DE CONCERTACIÓN Y CONSULTA

Para el análisis de esta etapa se desarrolló un cuadro¹⁰⁸ consignando la información de la Resolución 1278 de 2012¹⁰⁹ -del plan parcial Nodo calle 72, se hizo seguimiento al procedimiento del plan parcial Estación Central desde su Resolución de viabilidad 1883 de 2012¹¹⁰ así como al plan parcial Triángulo de Fenicia con su Resolución de viabilidad 1254 de 2013¹¹¹. Ver imágenes 5, 6 y 7.

108 Ver Anexo 7. Cuadro comparativo entre la norma y algunas Resoluciones de viabilidad de planes parciales de renovación urbana en Bogotá.

109 LA SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN TERRITORIAL. Resolución 1278 (23, Octubre, 2012). Por medio de la cual se decide sobre la viabilidad del proyecto de Plan Parcial de Renovación Urbana "Nodo Calle 72".

110 LA SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN. Resolución 1883 (27, Diciembre, 2012). Por la cual se decide sobre la viabilidad del proyecto de Plan Parcial de Renovación Urbana "Estación Central".

111 LA SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN TERRITORIAL. Resolución 1254 (25, Octubre, 2013). Por la cual se decide sobre la viabilidad del proyecto de Plan Parcial de Renovación Urbana "Triángulo de Fenicia" ubicado en la Localidad de Santa Fe.



Imagen 5. Propuesta del plan parcial Nodo Calle 71. Fuente: página web: en obra.com. Consulta electrónica realizada en Octubre de 2014.



Imagen 6. Propuesta Plan Parcial Estación Central (Proyecto Nucleo Empresarial Estación Central). Fuente: Pagina ERU.¹¹²

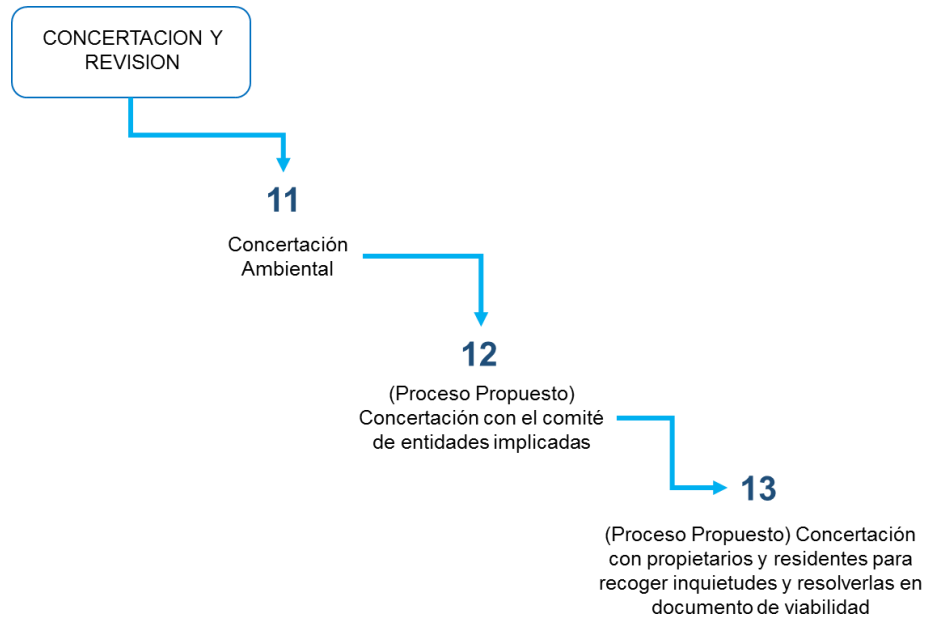


Imagen 7. Propuesta Plan Parcial Triángulo de Fenicia. Fuente: Documento técnico de soporte del plan parcia¹¹³.

112 Consulta electrónica realizada en Octubre de 2014. Recuperado de:
<http://www.eru.gov.co/proyectos/proyecto/247-nucleo-empresarial-estacion-central>.

113 UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Mayo de 2013. Documento técnico de soporte para la formulación del Plan Parcial Triángulo de Fenicia.

Con esta información se identificaron las diferencias en el contenido de los documentos que dieron visto bueno a los últimos dos planes parciales¹¹⁴ en contraste con el primero¹¹⁵, el cual terminó su gestión en esta etapa sin alcanzar su objetivo principal.



Grafica 7. Grupo de procesos de la Etapa de Concertación y Adopción. Tomado de presentación SDP. Fuente: Arq. Jorge Gómez y modificado por el autor.

En esta fase se divulga la propuesta con los propietarios y residentes que se encuentran dentro del área de delimitación, esta actividad posee la mayor incertidumbre en cuanto a su duración.

Aun cuando se encuentra la exigencia de desarrollar un plan de gestión en las resoluciones de determinantes¹¹⁶ el promotor no está obligado a socializar sus

114 Denominados Estación Central y Triángulo de Fenicia.

115 Denominado Nodo Calle 72

116 Resolución 1116 de 2008 correspondiente al plan parcial denominado "Estación Central", Resolución 1582 de 2011 que fijo las determinantes para el plan parcial "Triángulo de Fenicia" y Resolución 1399 de 2013 el cual señaló las determinantes para la formulación del plan parcial "Triángulo Bavaria".

propuestas con la comunidad. Es la entidad de planeación territorial local quien debe asumir dicha responsabilidad.

“No necesita llamarlos, porque no se les exige que lo consulten para la formulación. Esa concertación con la comunidad se exige en el siguiente paso al plan parcial, que se llama la Unidad de Actuación Urbanística. Entonces si tu miras la Ley 388 de 1997, en el artículo 44 te dice que se debe contar con el 51% de voto favorable de los propietarios (que corresponda al 51% del área de terreno del plan). Ahí es cuando todos se deben poner de acuerdo, por eso con el plan parcial nos pasa mucho que viene la comunidad a decirnos que les hicieron un proyecto sobre su predio y que nadie les había contado...”¹¹⁷

Existe un comité compuesto por una representante de todas las entidades distritales que tengan competencia y estén involucradas en el desarrollo del Plan Parcial. Este grupo decide sobre la viabilidad o no de la propuesta contenida en el plan parcial.

“Se solicita un concepto técnico favorable. Básicamente es Ambiente y ahora lo enviamos a Movilidad, pero ya hay una norma que dice que a Movilidad no. Internamente lo mandamos a la dirección de vías y al taller del espacio público, aunque hay un Comité de Renovación Urbana en el que se presenta la formulación en donde están las empresas de servicios públicos y ellos conceptúan. Generalmente ellos consideran que lo que nosotros decimos, ellos nos apoyan”¹¹⁸.

Una vez se tiene una respuesta por parte del comité, la decisión se pone a consideración de las autoridades ambientales¹¹⁹

“Después de eso ya viene, si hay temas ambientales metidos, por decir algo, una afectación o una ronda, o una reserva ambiental, se tiene que hacer un proceso de concertación con la Secretaria de Ambiente, antes de emitir el decreto. Si no hay temas ambientales, pues sencillamente, al mes ya estaríamos emitiendo el decreto.”¹²⁰

117 Op. Cit., Anexo 5.

118 Ibídem Anexo 5.

119 De acuerdo con el Decreto 2181 de 2006. Artículo 11, modificado por el Decreto 1478 de 2013.

120 Ibídem. Anexo 5

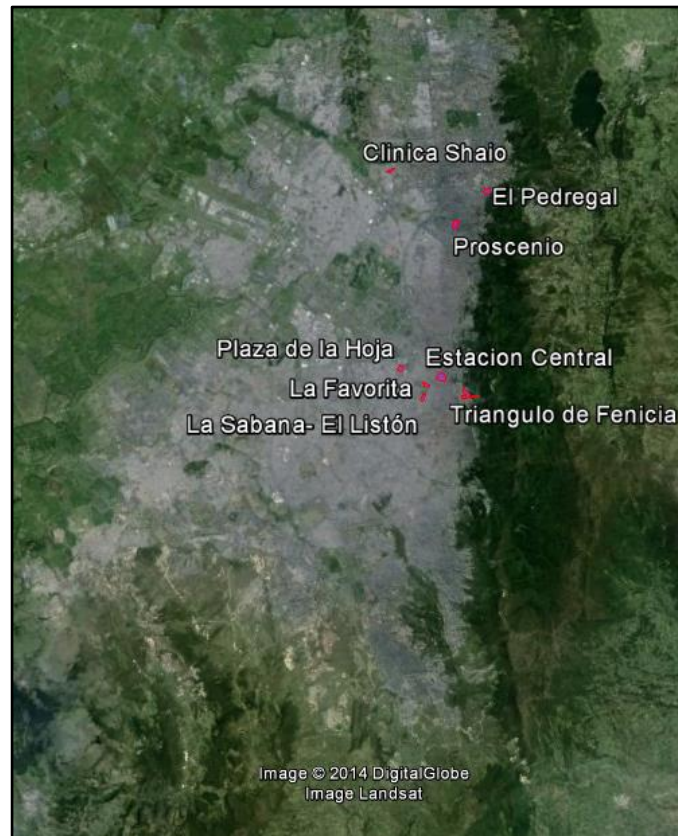


Plano 7. Localización planes parciales cuya resolución final resuelve no dar viabilidad al Plan Parcial. Fuente: Google Earth. Octubre de 2014. Elaborado por el Autor.

Los planes parciales que ya tienen resolución de viabilidad pero cuya respuesta fue negativa por parte de la SDP son: Almirante Colón, Conquistador, El Orfebre, El Retiro, el Rosario, Plaza de la Democracia, Nodo norte Calle 72, San Bernardo, San Martín.

Clínica Shaio, El Pedregal, Estación Central, La Favorita, La Sabana/ el Listón, Plaza de la Hoja, Proscenio y Triangulo de Fenicia son los planes parciales que tienen viabilidad, confirmando que pueden seguir con las etapas para la adopción

del plan parcial y de la U.A.U, necesarias para poder generar acciones sobre el territorio.



Plano 8. Localización planes parciales cuya resolución final resuelve dar viabilidad al Plan Parcial. Fuente: Google Earth. Octubre de 2014. Elaborado por el Autor

3.3 ETAPA DE ADOPCIÓN



Grafica 8. Grupo de procesos de la etapa de Adopción. Tomado de presentación SDP. Fuente: Arq. Jorge Gómez y modificado por el autor.

El procedimiento para la gestión de los planes parciales descrito por el Decreto 2181 de 2006¹²¹ finaliza con la expedición del documento de adopción del plan por parte de la Administración Distrital. Se hace el borrador del Decreto de adopción en la Dirección de Patrimonio y Renovación Urbana. Se revisa en el área jurídica de la SDP y se envía al despacho del Alcalde para su correspondiente firma.

De acuerdo con el cuadro de seguimiento a los planes parciales de Renovación Urbana de la SDP¹²² tienen Decreto de adopción los planes parciales Clínica Shaio, El Pedregal, Estación Central, Proscenio y Triángulo de Fenicia.



Plano 9. Localización planes parciales con Decreto de Adopción vigente. Fuente: Google Earth. Octubre de 2014. Elaborado por el Autor

121 Y los decretos que lo modifican. Estos documentos se han consignado en el Anexo 2.
122 Op. Cit., Anexo 1.

3.4 DESDE LA ADOPCIÓN DEL PLAN PARCIAL HASTA LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO URBANO EN BOGOTÁ.

Para la revisión de esta etapa se tomó la información del plan parcial denominado “Proscenio” que para su aprobación se tardó 7 años aproximadamente obteniéndose en el año 2010, mediante el Decreto 334¹²³ del cual se hizo una modificación aprobada en 2011¹²⁴.

La U.A.U de este plan parcial fue aprobada hace más de un año mediante el Decreto 24 de 2013¹²⁵ siendo todavía lejano el panorama de desarrollo de un proyecto urbano, como resultado de esta gestión de más de 10 años.

El Decreto con el que se adopta la U.A.U. informa el procedimiento que debe seguirse para su ejecución. Esta información es la misma que está contenida en el Decreto 2181 de 2006¹²⁶.

El Arq. Jorge Gómez explica algunos de los inconvenientes que se han presentado en esta primera vez que se ha implementado este procedimiento.

“... Proscenio tiene ese problema, si tu miras bien, no ha pasado nada luego de tres años ya casi cuatro años, sencillamente porque la norma incluso que quedo en el decreto de plan parcial, tiene un artículo dice hasta tanto no haya una unidad de actuación aprobada, la norma es en su momento la de la UPZ que es Chico Lago, ¿entonces qué pasa? Que la gente, ya habiendo un plan parcial adoptado, la gente sigue solicitando licencia y les dan licencia...”¹²⁷

Como acción preventiva en las Resoluciones de viabilidad 1883/12¹²⁸ y 1254/13¹²⁹ quedó estipulado que no se permitirán nuevas propuestas sobre el

123 EL ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 334 (9. Agosto. 2010). Por medio del cual se adopta el Plan Parcial de Renovación Urbana “Proscenio” ubicado en la Localidad de Chapinero, Sector normativo No. 22 de las Unidades de Planeamiento Zonal 88 y 97, El Refugio y Chico Lago.

124 LA ALCALDESA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 271 (24. Junio.2011). Por medio del cual se modifica el Decreto Distrital 334 de 20120 que adoptó el Plan Parcial de Renovación Urbana “Proscenio”

125 EL ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 24 (17. Enero. 2013). Por el cual se delimita la Unidad de Actuación Urbanística No. 1 del Plan Parcial de Renovación Urbana “Proscenio”, ubicado en la localidad de Chapinero.

126 En su Artículo 20. Se requiere la aprobación del 51% de los propietarios de la U.A.U. como mínimo, si se logra la gestión asociada de todos los propietarios, la U.A.U se desarrollará como una Unidad de Gestión. El desarrollo de cada U.A.U. se hará mediante la integración inmobiliaria coordinando por el gestor de cada unidad. Una vez se cuente con la totalidad de la U.A.U. se deberá obtener una licencia de urbanismo en un plazo máximo de tres años y solo hasta ese momento, la norma será la contenida en el plan parcial aprobado. Para la expedición de la licencia, el urbanizador deberá garantizar el pago de las cargas asignadas en el plan parcial. Ver en Anexo 2.

127 Op. Cit., Anexo 5

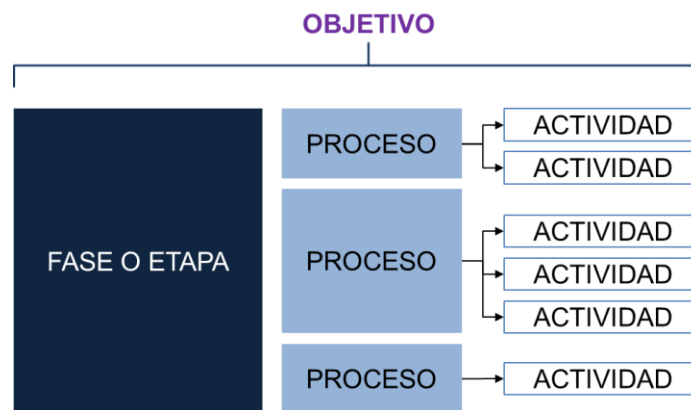
128 Correspondiente al plan parcial Estación Central.

129 Correspondiente al plan parcial Triángulo de Fenicia.

área de delimitación de los planes parciales soportados por el artículo 9 del Decreto 2181/06.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS FASES, ACTIVIDADES Y PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS URBANOS ENMARCADOS EN LOS PLANES PARCIALES DE RENOVACIÓN URBANA EN BOGOTÁ.

La metodología utilizada para la abstracción de la estructura – compuesta por fases¹³⁰, procesos¹³¹ y actividades¹³² - Ver en Gráfica 9- en la gestión de proyectos urbanos enmarcados en los planes parciales de renovación urbana en Bogotá, contempla cuatro (4) pasos.



Grafica 9. Estructura de la gestión de proyectos urbanos enmarcados en un plan parcial de renovación urbana en Bogotá. Elaborado por el autor, basado en el diagnóstico del capítulo anterior.

Paso 1. Determinación de Fases: aun cuando el Decreto 2181 de 2006 nombra tres etapas o fases, este estudio las delimitó en función de su objetivo que al ser alcanzado, genera un entregable¹³³- comunicación oficial por parte de la entidad competente- que autoriza el comienzo de la siguiente fase.

¹³⁰ La fase de un proyecto es un conjunto de actividades, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Guía del PMBOK. 2013. Pg. 41. Ver en Glosario.

¹³¹ Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Guía del PMBOK. 2013. Pg. 47. Ver en Glosario.

¹³² Una actividad está definida como una porción definida y planificada de trabajo ejecutado durante el curso de un proyecto, de acuerdo a la Guía del PMBOK. 2013. Pg. 526. Ver en Glosario.

¹³³ Ver significado en Glosario.

NOMBRE DE LA FASE O ETAPA	OBJETIVO DE LA FASE O ETAPA
DETERMINANTES	En esta etapa se genera la interacción de los actores iniciales, que son el promotor, las personas que van a hacer seguimiento en el Departamento de Patrimonio y Renovación Urbana de la SDP y funcionarios de las ESP. Como su nombre lo indica, delimita el área de formulación (Hoy opcional de acuerdo al Decreto 1478 de 2013) y su objetivo principal es obtener los requerimientos de la entidad local para la formulación de la norma urbanística contenida en el plan parcial.
FORMULACIÓN	El principal objetivo de esta etapa es planear los aspectos normativos que dan forma al Plan Parcial, involucrando algunos otros los actores en este proceso (De acuerdo al desarrollo del procedimiento exigido en las Resoluciones u oficios de determinantes.).
UNIDAD DE ACTUACIÓN URBANÍSTICA	En esta etapa se trata de viabilizar parte del plan haciendo las correspondientes gestiones con los propietarios de los terrenos y el cumplimiento de los demás requisitos para poder ejecutar la U.A.U. De acuerdo con el Art. 45 de la Ley 388/97 en esta etapa debería iniciar la elaboración del proyecto urbanístico. Esta sigue siendo una etapa de planeación, más que de ejecución. La consolidación de esta etapa está en proceso

Tabla 2. Fases existentes en la gestión de un Proyecto Urbano en Bogotá. Elaborado por el Autor, basado en el análisis de documentos de Determinantes y Viabilidad, consignados en los Anexos 5 y 10

Paso 2. Identificación de actividades en cada fase: como se ve en la gráfica 9, las fases están compuestas por procesos y estos, por actividades, pero en el estudio de base¹³⁴ no se encontraron referencias expresas a los procesos por tal motivo se pasa directamente a la identificación de las actividades en cada fase.

FASES o ETAPAS	PROCESOS ACTUALES PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO URBANO ENMARCADO EN UN PLAN PARCIAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ
DETERMINANTES	Identificación del solicitante y del área de delimitación de la propuesta del plan parcial
	Esquema básico urbanístico definiendo usos y tipo de proyecto
	Obtención de cartografía solicitada en formato M- FO- 017 de la SDP y por la EAAB. (Incluye actividades necesarias para la incorporación cartográfica o certificación expedida por la UAEDC)
	Diligenciamiento de formato "Solicitud de disponibilidad de servicios y datos técnicos" de la EAAB
	Diligenciamiento formato RG 05- PC 024 de Codensa (Incluye información de usos, áreas generales de la propuesta y cargas aproximadas)
	Diligenciamiento "Formato solicitud" de Gas Natural (Incluye información de usos y unidades resultantes aproximadas)
	Diligenciamiento de formato M- FO- 017 de SDP
	Radicación de información ante SDP, solicitando resolución de Determinantes, adjuntando toda la información de salida de los procesos anteriores
	Resolución de Determinantes por parte de la SDP. (Incluye expedición de observaciones o solicitud de nueva información por parte de la SDP, expedición de resolución de determinantes y notificación de la misma.

¹³⁴ El estudio hacer referencia a la revisión normativa y a los 6 casos que se tomaron para la revisión de las etapas, consignados en los numerales 3.1, 3.2, 3.3. y 3.4 – además de los anexos 2, 3 y 7 - del presente informe de resultados.

FORMULACIÓN	Desarrollar información solicitada en formato M- FO. 025 para planes parciales de Desarrollo. Sin embargo, se desglosan los procesos que aplican para la formulación de las dos categorías de planes parciales, cuyas salidas, componen el contenido de este proceso.
	Concordancia del Planteamiento urbanístico con la Estrategia de Ordenamiento del Distrito Capital
	Planteamiento urbanístico
	Morfología Urbana
	Componente Ambiental de la propuesta
	Sistema de Movilidad
	Sistema de Espacio Publico
	Sistema de Equipamientos
	Sistema de Servicios Públicos
	Zonas de Tratamiento
	Zonas de Cesión
	Usos del Suelo
	Edificabilidad
	Cuantificación General de la Edificabilidad total, según uso o destino
	Cartografía a Escalas 1:2000 o 1:5000
	Planos del diagnóstico.
	Planos normativos de la formulación
	Factibilidad para extender o ampliar las redes de servicios públicos
	Cuantificación financiera de la intervención
	Presentación de la estrategia de Gestión y Financiación
	Plan de Gestión Social
	Programa de reparto de Cargas y Beneficios
	Programa de ejecución de cargas generales y locales
	Delimitación de las U.A.U. y/o Unidades de Gestión. (Si estas Unidades proponen una nueva conformación morfológica, y su actuación debe hacerse mediante reajuste de tierras o integración de inmuebles, de acuerdo con el Art. 44 de la Ley 388/97, se deberá incluir el proceso de concertación con los propietarios y obtener un voto favorable de mínimo el 51% de estos)
	Memoria justificativa del PP.
	Propuesta de Decreto
	Radicación del DTS del Plan Parcial a la SDP o la dependencia que se especifique
	Socialización de la propuesta por parte de la SDP
	Revisión de la propuesta por parte del Comité (de Desarrollo o Renovación Urbana según sea el caso)
	Notificación de observaciones del DTS por parte de la SDP
Entrega de DTS con observaciones solucionadas ante la SDP	
Resolución de viabilidad. (Incluye redacción de respuestas a las inquietudes de la comunidad, aspectos sobre los cuales se resuelve aprobar la propuesta del plan parcial y material adjunto a la resolución que hace parte de la viabilidad del planteamiento.	
Adopción del Plan Parcial	

UNIDAD DE ACTUACIÓN URBANÍSTICA	Conformación de unidad gestora para la elaboración del proyecto urbanístico (y/o fideicomiso de administración)
	Estudio de títulos de predios incluidos en el área delimitada por la U.A.U aprobada en la formulación del plan parcial
	Determinación de bases para la actuación asociada (definir si será de concertación de participes o si deberá hacerse reajuste de tierras, revisando que las compensaciones a que haya lugar se encuentren en el programa de reparto de cargas y beneficios de la U.A.U.), logrando una participación de los dueños de los derechos de propiedad del área comprometida, superior al 51%
	Recolección de cartografía e información catastral correspondiente los predios enmarcados en el área de delimitación de la U.A.U.
	Planos topográficos de los predios enmarcados en el área de delimitación de la U.A.U.
	Programa de reparto de Cargas y Beneficios aprobado en la formulación del plan parcial, para la U.A.U. que se está presentando.
	Presentación de las salidas de los procesos anteriores, junto con la delimitación de la U.A.U. ante SDP, con identificación de los predios y de promotor.
	Citación a dueños y vecinos (Observaciones, oposiciones)
	Pronunciamento de la SDP y solicitud de modificaciones.
	Presentación de la U.A.U ante Alcalde distrital para su aprobación (incluye expedición de acto administrativo.
	Escritura pública de reajuste de tierras o integración inmobiliaria
	Registro en Instrumentos públicos de la U.A.U. en los folios de matrícula inmobiliaria de los predios enmarcados en el área de delimitación de la U.A.U.

Tabla 3. Identificación de actividades en la gestión de Proyectos Urbanos en Bogotá. Elaborado por el autor, basado en el análisis de documentos de Determinantes y Viabilidad, consignados en los Anexos 5 y 10

Paso 3. Agrupación de actividades para extraer los procesos: este paso unifica el lenguaje en las estructuras de la gestión realizada y la propuesta, para poderlas comparar.

FASES o ETAPAS	PROCESOS ACTUALES PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO URBANO ENMARCADO EN UN PLAN PARCIAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	PROCESOS
DETERMINANTES	Identificación del solicitante y del área de delimitación de la propuesta del plan parcial	Proceso 1. Planteamiento inicial del plan parcial.
	Esquema básico urbanístico definiendo usos y tipo de proyecto	
	Obtención de cartografía solicitada en formato M- FO- 017 de la SDP y por la EAAB. (Incluye actividades necesarias para la incorporación cartográfica o certificación expedida por la UAECED	Proceso 2. Solicitud de requerimientos para la formulación del PP.
	Diligenciamiento de formato "Solicitud de disponibilidad de servicios y datos técnicos" de la EAAB	
	Diligenciamiento formato RG 05- PC 024 de Codensa (Incluye información de usos, áreas generales de la propuesta y cargas aproximadas)	
	Diligenciamiento "Formato solicitud" de Gas Natural (Incluye información de usos y unidades resultantes aproximadas)	
	Diligenciamiento de formato M- FO- 017 de SDP	
	Radicación de información ante SDP, solicitando resolución de Determinantes, adjuntando toda la información de salida de los procesos anteriores	
	Resolución de Determinantes por parte de la SDP. (Incluye expedición de observaciones o solicitud de nueva información por parte de la SDP, expedición de resolución de determinantes y notificación de la misma.	Proceso 3. Recopilación de Requerimientos
	Desarrollar información solicitada en formato M- FO. 025 para planes parciales de Desarrollo. Sin embargo, se desglosan los procesos que aplican para la formulación de las dos categorías de planes parciales, cuyas salidas, componen el contenido de este proceso.	

Tabla 4. Identificación de procesos en la etapa de Delimitación de la gestión de los Proyectos Urbanos en Bogotá. Elaborado por el Autor, basado en el concepto de "proceso" consignado en el Glosario.

FASES o ETAPAS	PROCESOS ACTUALES PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO URBANO ENMARCADO EN UN PLAN PARCIAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	PROCESOS
FORMULACIÓN	Desarrollar información solicitada en formato M- FO. 025 para planes parciales de Desarrollo. Sin embargo, se desglosan los procesos que aplican para la formulación de las dos categorías de planes parciales, cuyas salidas, componen el contenido de este proceso.	Proceso 3. Recopilación de Requerimientos
	Concordancia del Planteamiento urbanístico con la Estrategia de Ordenamiento del Distrito Capital	Proceso 4. Definición del Alcance
	Planteamiento urbanístico	Proceso 5. Diseño Urbano
	Morfología Urbana	
	Componente Ambiental de la propuesta	
	Sistema de Movilidad	
	Sistema de Espacio Público	
	Sistema de Equipamientos	
	Sistema de Servicios Públicos	
	Zonas de Tratamiento	
	Zonas de Cesión	
	Usos del Suelo	
	Edificabilidad	Proceso 6. Representación del Diseño Urbano
	Cuantificación General de la Edificabilidad total, según uso o destino	
	Cartografía a Escalas 1:2000 o 1:5000	
	Planos del diagnóstico.	Proceso 6. Representación del Diseño Urbano
	Planos normativos de la formulación	
	Factibilidad para extender o ampliar las redes de servicios públicos	Proceso 7. Definición de requisitos.
	Cuantificación financiera de la intervención	Proceso 8. Definición de Costos del plan parcial
	Presentación de la estrategia de Gestión y Financiación	
Programa de reparto de Cargas y Beneficios		
Programa de ejecución de cargas generales y locales	Proceso 9. Definición de las estrategias de gestión con la comunidad	
Plan de Gestión Social		
Delimitación de las U.A.U. y/o Unidades de Gestión. (Si estas Unidades proponen una nueva conformación morfológica, y su actuación debe hacerse mediante reajuste de tierras o integración de inmuebles, de acuerdo con el Art. 44 de la Ley 388/97, se deberá incluir el proceso de concertación con los propietarios y obtener un voto favorable de mínimo el 51% de estos)	Proceso 10. Definición de la estrategia de ejecución del plan	
Memoria justificativa del PP.	Proceso 11. Organización de la información, presentación y adopción del plan parcial	
Propuesta de Decreto		
Radicación del DTS del Plan Parcial a la SDP o la dependencia que se especifique		
Socialización de la propuesta por parte de la SDP		

FASES o ETAPAS	Revisión de la propuesta por parte del Comité (de Desarrollo o Renovación Urbana según sea el caso)
	Notificación de observaciones del DTS por parte de la SDP
	Entrega de DTS con observaciones solucionadas ante la SDP
	Resolución de viabilidad. (Incluye redacción de respuestas a las inquietudes de la comunidad, aspectos sobre los cuales se resuelve aprobar la propuesta del plan parcial y material adjunto a la resolución que hace parte de la viabilidad del planteamiento.
	Adopción del Plan Parcial

Tabla 5. Identificación de procesos en la etapa de Formulación de la gestión de Proyectos Urbanos en Bogotá. Elaborado por el Autor, basado en el concepto de "proceso" consignado en el Glosario

FASES o ETAPAS	PROCESOS ACTUALES PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO URBANO ENMARCADO EN UN PLAN PARCIAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	PROCESOS
U.A.U. Y/O U. DE GESTIÓN	Estudio de títulos de predios incluidos en el área delimitada por la U.A.U aprobada en la formulación del plan parcial	
	Conformación de unidad gestora para la elaboración del proyecto urbanístico	
	Determinación de bases para la actuación asociada (definir si será de concertación de participes o si deberá hacerse reajuste de tierras, revisando que las compensaciones a que haya lugar se encuentren en el programa de reparto de cargas y beneficios de la U.A.U.), logrando una participación de los dueños de los derechos de propiedad del área comprometida, superior al 51%	
	Recolección de cartografía e información catastral correspondiente los predios enmarcados en el área de delimitación de la U.A.U.	
	Planos topográficos de los predios enmarcados en el área de delimitación de la U.A.U.	
	Programa de reparto de Cargas y Beneficios aprobado en la formulación del plan parcial, para la U.A.U. que se está presentando.	Proceso 13. Definición de Costos de la U.A.U.
	Presentación de las salidas de los procesos anteriores, junto con la delimitación de la U.A.U. ante SDP, con identificación del predios y de promotor.	Proceso 14. Organización de la información, presentación y adopción de la U.A.U.
	Citación a dueños y vecinos (Observaciones, oposiciones)	
	Pronunciamento de la SDP y solicitud de modificaciones.	
	Presentación de la U.A.U ante Alcalde distrital para su aprobación (incluye expedición de acto administrativo.	
Escritura publica de reajuste de tierras o integración inmobiliaria		
Registro en Instrumentos públicos de la U.A.U. en los folios de matrícula inmobiliaria de los predios enmarcados en el área de delimitación de la U.A.U.		

Tabla 6. Identificación de procesos en la etapa de Unidad de Actuación Urbanística y/o Unidad de Gestión de la gestión de Proyectos Urbanos en Bogotá. Elaborado por el autor, basado en el concepto de "proceso" consignado en el Glosario

Paso 4. Comparación entre procesos: en este paso, se comparan los procesos entre la gestión de proyectos urbanos en Bogotá y los 5 grupos de procesos de la metodología sugerida por el PMI para la gestión de proyectos.

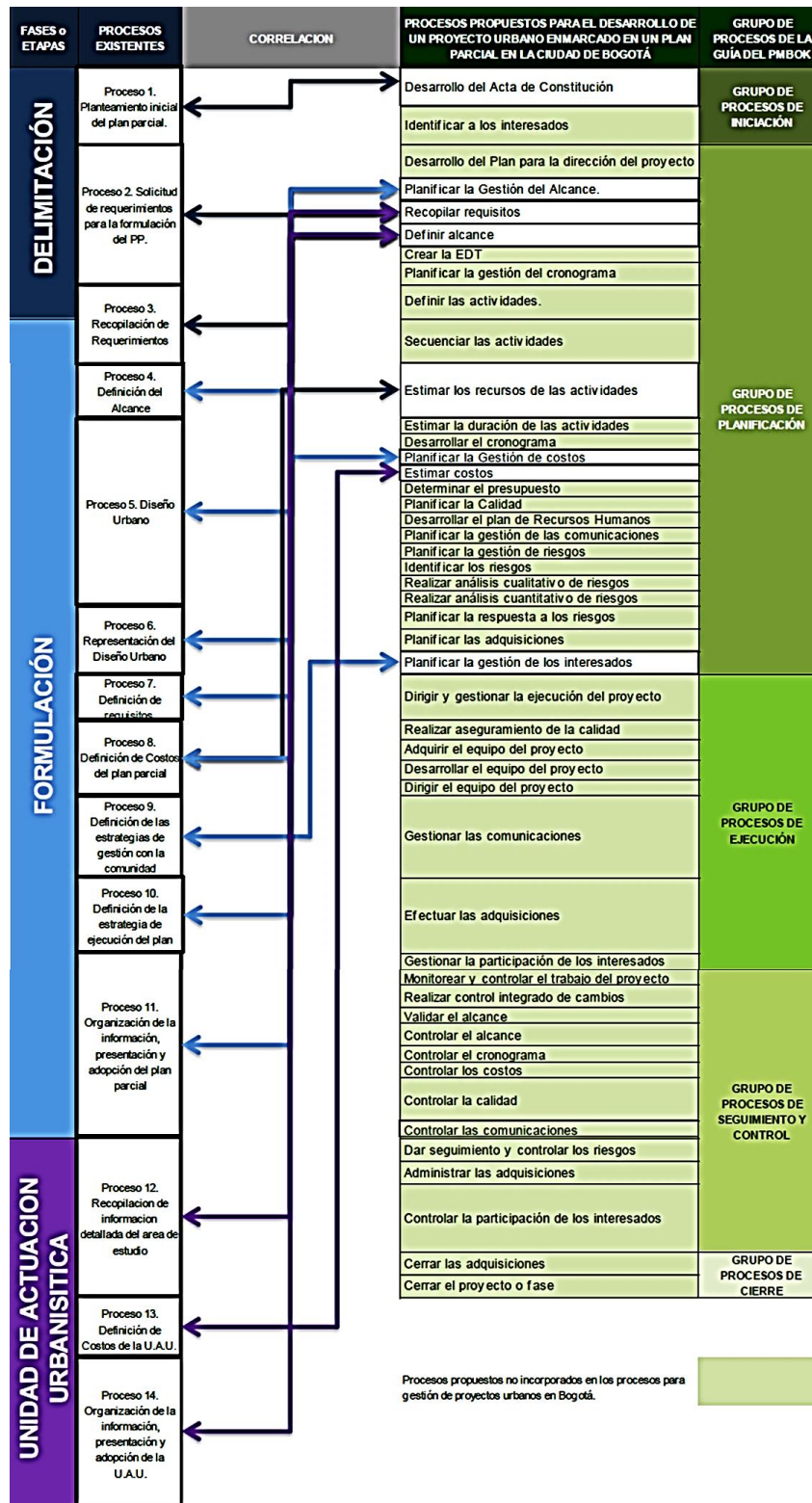


Tabla 7 Correlación entre los procesos de la gestión de proyectos urbanos en Bogotá y los propuestos por la metodología del PMI. Elaborado por el Autor, con base en el estudio realizado en las etapas de Determinantes, Formulación y U.A.U. del presente capítulo.

De la relación anterior se encuentra que hay 39 procesos propuestos por la Guía del PMBOK que no han sido implementados para la gestión de proyectos urbanos en Bogotá.

Lo anterior quiere decir que se puede reforzar la gestión de proyectos urbanos en Bogotá en los aspectos de definición del alcance, gestión de los interesados, comunicaciones, cronograma, costos, calidad, riesgos, abastecimientos, recursos humanos y cierre.

3.6 CONCLUSIONES

Aun cuando el Distrito es el encargado de desarrollar la estrategia de ordenamiento planteada en el POT, la norma indica que serán los particulares- las entidades gestoras de las U.A.U. o U.G.- quienes deben encargarse de pensar y desarrollar las acciones sobre el territorio y para lograrlo deben tener una normativa aprobada por el Distrito. En este orden de ideas, parece que lo que le interesara a la ciudad fuera la adopción de normas y no la ejecución de los proyectos urbanos.

En el análisis de la etapa de determinantes se evidencia que el procedimiento descrito en el Decreto 2181/06 ha sido concebido para los planes parciales de desarrollo, dejando a los de renovación urbana con la única opción de acogerse a ella en lo que le sea posible, generando falsas expectativas e incertidumbre a todos los involucrados en este procedimiento.

Con la cronología de la gestión de planes parciales bajo la norma se pudo identificar que el desarrollo de planes parciales está orientado a ejecutar los proyectos en el corto plazo- cuyo planteamiento en el POT está en la ejecución a 4 años- acompañado de un procedimiento que no debería durar más de 22 meses, tiempo suficiente para formular y ejecutar las acciones sobre el territorio que estuvieran enmarcadas en los planes parciales de renovación urbana.

La revisión de los documentos de las etapas de la gestión y de los tiempos establecidos por la norma pone en evidencia que ninguno de los 5 planes parciales adoptados a la fecha, cumplió con esos períodos.

En el evento en que el Distrito se proponga ejecutar proyectos urbanos para cumplir con los objetivos estratégicos de ordenamiento de la ciudad, el procedimiento para su ejecución se puede reforzar en los aspectos de definición del alcance, gestión de los interesados, comunicaciones, cronograma, costos, calidad, riesgos, abastecimientos, recursos humanos y cierre.

4 ALTERNATIVAS PARA EJECUTAR UN PROYECTO URBANO ENMARCADO EN EL CASO DE ESTUDIO: PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL.

En este capítulo se plantean 2 alternativas para la ejecución de un proyecto urbano en Bogotá a partir del estado actual del plan parcial Estación Central, implementando el resultado del ejercicio anterior. – Ver Tabla 7-.

4.1 ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO: PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL.

Los aspectos generales del plan parcial fueron extraídos del DTS entregado por la Empresa de Renovación Urbana de Bogotá (ERU) en junio de 2012.

De acuerdo con el arquitecto Francisco Jácome¹³⁵ después del Decreto de adopción, la SDP y la Secretaría del Hábitat han intervenido en la propuesta urbanística del plan parcial¹³⁶.

Esto quiere decir que aun cuando un plan parcial tiene concepto de viabilidad por parte de la SDP algunos actores pueden tener nuevos intereses en el proyecto y sus influencias pueden generar otros impactos, modificando el resultado final y exponiéndolo a riesgos que no han sido tenidos en cuenta por todos los actores.

Las implicaciones en el manejo de la información son aún mayores teniendo en cuenta que la versión que maneja el promotor es diferente a la que tendría la SDP que a su vez será diferente a la adoptada por el Distrito Capital.

135 Arquitecto Francisco Jácome. Gerente General de la ERU. 2012- 2013. Notas de clase. Febrero 15 de 2014.

136 En Estación Central, una vez logramos la expedición de la Resolución de viabilidad en diciembre de 2012, la SDP y la Secretaria del Hábitat tomaron en sus manos el plan – un error- porque había sido estructurado muy delicadamente para que tuviera una gran cantidad de espacio público, con usos muy entables, etc. Y Hábitat a la luz del Plan de Desarrollo de la Administración Distrital, empezó a mirar cómo cambia la VIS por VIP- primer golpe al equilibrio financiero del proyecto-. Luego establecieron que la construcción de las vías y otras zonas de cesión deberían estar a cargo del promotor, ya que este sería un privado, siendo responsabilidad del Distrito y para equilibrar cargas, subieron la edificabilidad. Un ejercicio de calculadora ingenuo que no tuvo en cuenta la realidad comercial. Notas de clase. Febrero 15 de 2014.

PLAN PARCIAL DE RENOVACIÓN URBANA

ESTACIÓN CENTRAL

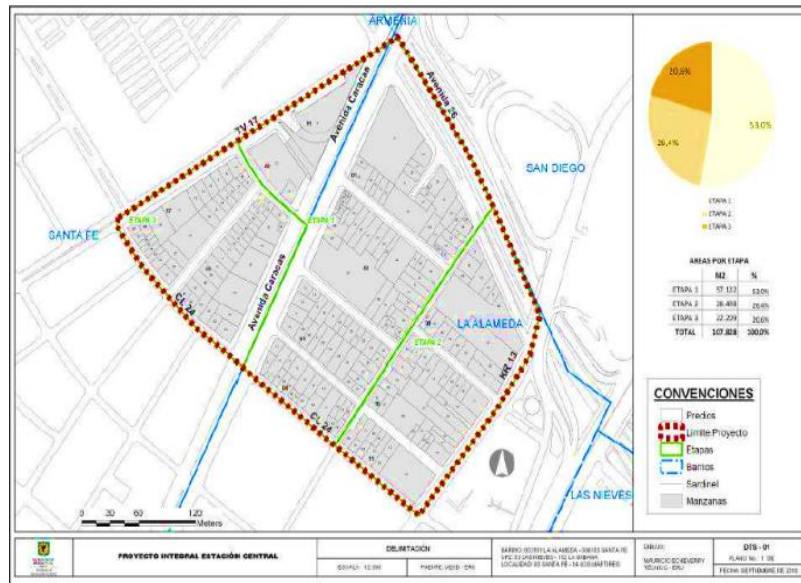
1. Localización General.

Continente
Suramérica



País

Colombia



Plano 10. Delimitación del ámbito de aplicación del plan parcial. Fuente: Base Catastral 2008-ERU. Citado Por: DTS Estación Central Junio 2012.

ORIENTE: Carrera 13

SUR: Calle 24

OCCIDENTE: Transversal 17

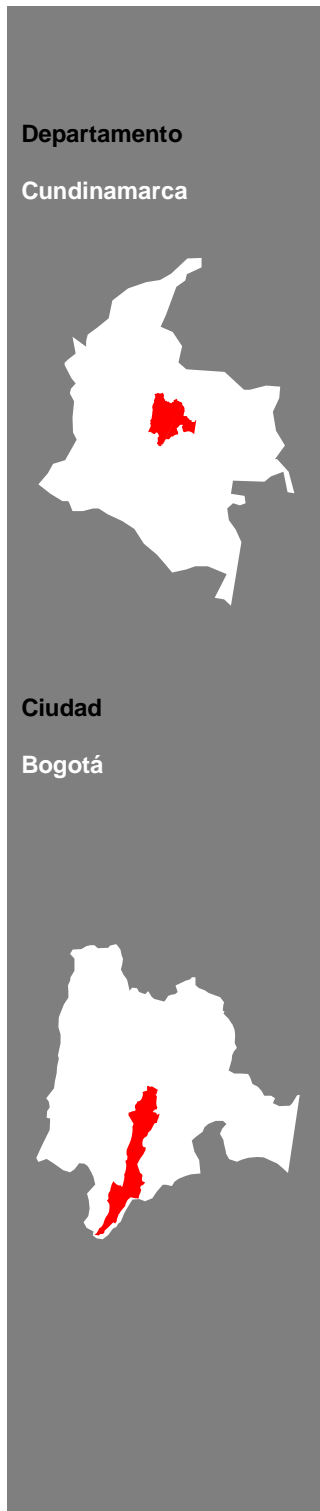
NORTE: Calle 26

2. Área de Planificación.

ÁREA BRUTA	ÁREA NETA URBANIZABLE	ÁREAS VÍAS LOCALES- ESPACIO PÚBLICO- AFECTACIONES
107.045,88 M2	73.503,89 M2	28.190,13 M2
ÁREA ÚTIL PP	45.313,76 M2	

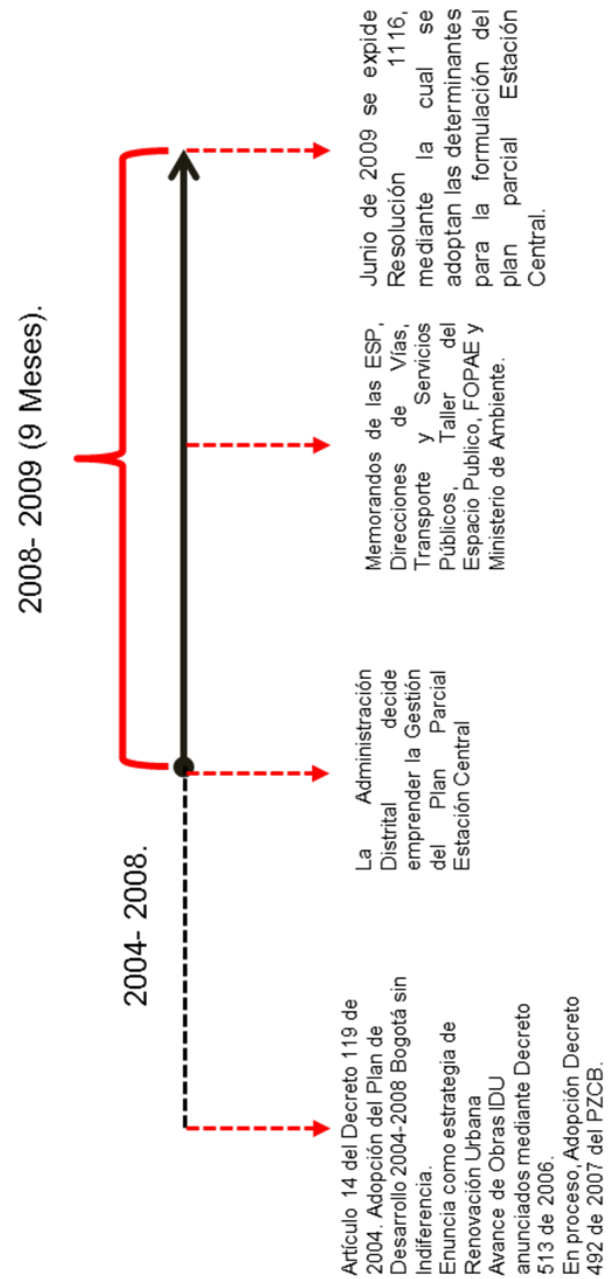
3. Promotor.

Administración Distrital de Bogotá. Empresa de Renovación Urbana de Bogotá (ERU).



4. Cronología de Gestión del Plan Parcial.

4.1 Etapa de Determinantes.

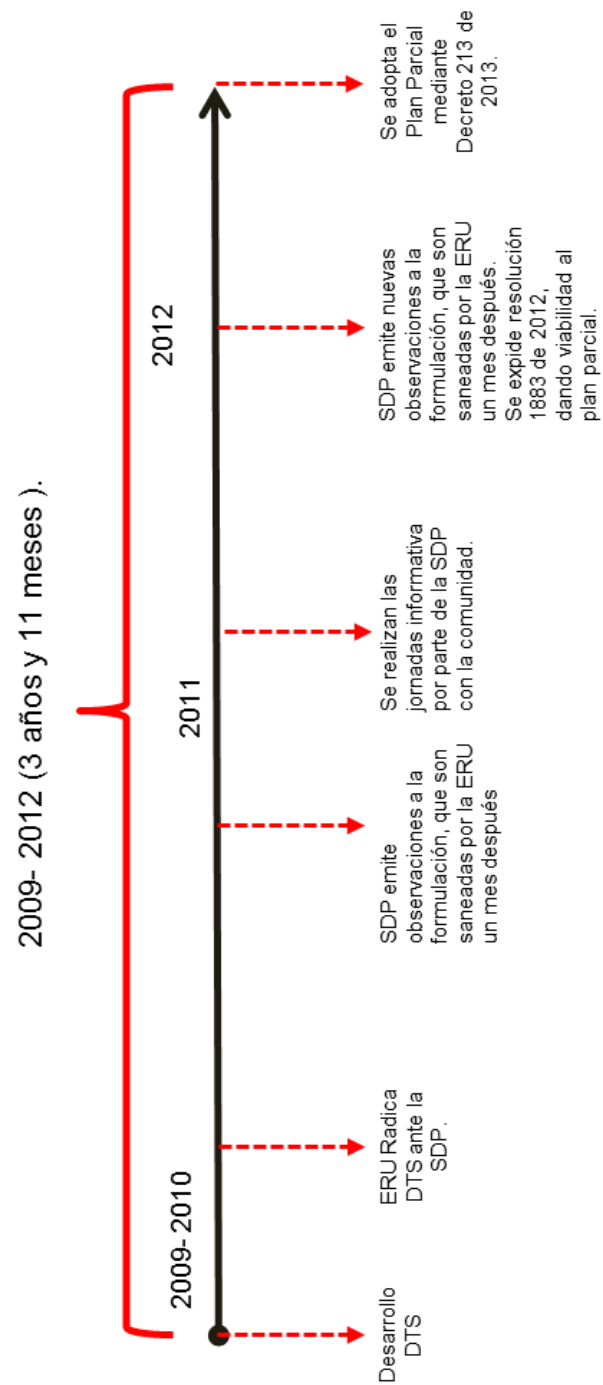


Grafica 10. Cronología resumida de la Etapa de Determinantes de la gestión para la adopción del Plan Parcial Estación Central. Elaborado por el Autor, basado en la Resolución 1116 de 2007. ¹³⁷.

137 La Cronología detallada se encuentra en el Anexo 8.



4.2 Etapa de Formulación



Gráfica 11. Cronología resumida de la Etapa de Formulación de la gestión para la adopción del Plan Parcial Estación Central. Elaborado por el Autor, basado en la Resolución 883 de 2012.

4.3 Etapas de U.A.U y Proyecto Urbano

Plan Zonal

PZCB



Actualmente continuar con la gestión del plan parcial es responsabilidad de la ERU en calidad de operador del mismo, de acuerdo a los dispuesto en el correspondiente Decreto de adopción, el cual se ha concentrado en actualizar los estudios financieros para poderlo estructurar y paralelamente dar una nueva imagen al proyecto que reviva el interés de inversionistas y comunidad en él.

Desde lo que tengo entendido, lo que pasa es que la administración actual siente que hizo falta un proceso de vincular a los propietarios originales, es decir a los que les compraron parte de esos predios para el desarrollo del proyecto. Lo que están haciendo ahora es creando la forma de invitarlos a participar en el proyecto¹³⁸.

Plan Parcial

Estación Central

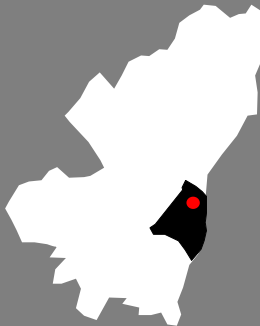


Imagen 8. Escenario de formulación No. 2 del DTS de Estación Central. Junio de 2012.

5. Objetivos del Plan Parcial.

« Se deberá formular un Plan Parcial de renovación que disponga una nueva norma para el sector, y posibilite nuevos desarrollos inmobiliarios, para habilitar el potencial de desarrollo inmobiliario sobre el equipamiento de movilidad de la Estación Central del Sistema Transmilenio, y poder captar para la ciudad los beneficios económicos, sociales y urbanos.»¹³⁹.

138 Anexo 10. Entrevista con la arquitecta urbanista Doris Patricia Noy. Directora Técnica de la ERU. 2010.

139 ERU. Documento Técnico de Soporte para la Formulación del plan parcial Estación Central. Junio de 2012. P. 18

Plan Parcial

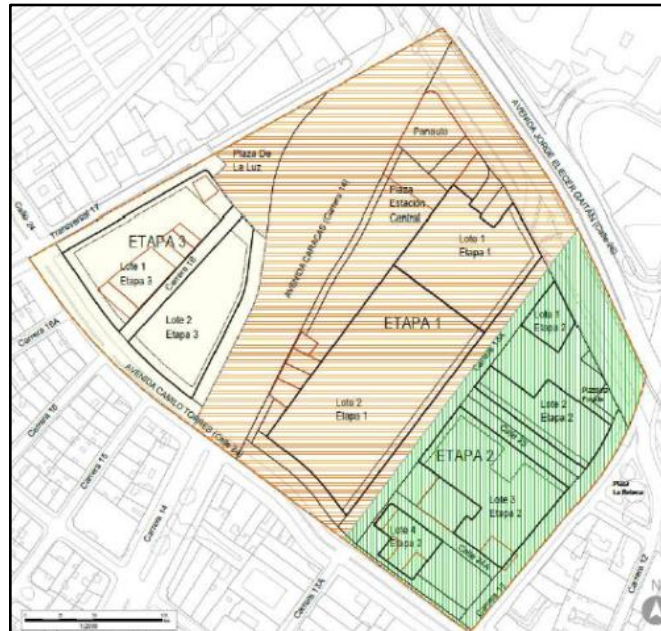
Estación Central



Grafica 12. Vista desde la Av. Caracas. En gris los edificios permanentes ubicados sobre la Caracas. En azul, los sótanos. Se destinan los niveles 1 y 2 para la Estación Central en sus dos fases. Fuente: DTS Estación Central 2012.

6. Gestión de la Propuesta Urbana.

El DTS propone una ejecución del plan en tres etapas: Etapa 1: Unidad de Gestión, Etapa 2: U.A.U y/o Gestión 2 y Etapa 3: U.A.U. y/o Unidad de Gestión 3.



Plano 11. Etapas de desarrollo del plan parcial. Fuente: DTS Estación Central Junio 2012.¹⁴⁰

6.1 Etapa 1

Va desde la Cra 13^a a la Av. Caracas y las calles 24 y 26. Tendrá la estación de Transmilenio, oficinas, vivienda y comercio.¹⁴¹

Actores en la Etapa: ERU y Transmilenio S.A.

¹⁴⁰ Ibíd. Pág. 141.

¹⁴¹ Recuperado del archivo de noticias de la página de la ERU: <http://www.eru.gov.co/boletines/boletines-de-prensa/354-alcalde-firmo-decreto-que-le-da-via-libre-a-la-construccion-del-proyecto-de-renovacion-urbana-mas-importante-de-bogota>. Consulta electrónica realizada en Febrero de 2014.

6.2 Etapa 2.

Comprendida entre Cra 13ª y 13 y calles 24 y 26. Contará con comercio, hotel, el edificio actual de FONADE y universidad¹⁴².

Actores en la Etapa 2: Transmilenio S.A., propietarios y Universidad INCCA.



6.3 Etapa 3.

Construida entre la Av. Caracas y Transversal 17 y las calles 24 y 25, contará con vivienda de interés prioritario y social, comercio zonal asociado a la vivienda y clínica¹⁴³.

Actores: no se identifican



Tabla 8. Ficha descriptiva para el caso de estudio Plan Parcial Estación Central. Elaborado por el Autor, según información contenida en el DTS de formulación del plan parcial. (EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA DE BOGOTÁ D.C. (ERU), 2012).

142 *Ibíd.* Página ERU. Consulta realizada en Febrero de 2014.

143 *Ibíd.* Página de la ERU. Consulta electrónica realizada en Febrero de 2014.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE FASES, ACTIVIDADES Y PROCESOS EJECUTADOS EN LA GESTIÓN DEL PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL.

A continuación se identifican las fases y actividades de la gestión de adopción del plan parcial Estación Central con base en el ejercicio desarrollado en el diagnóstico del capítulo anterior y en la cronología detallada de su gestión¹⁴⁴.

4.2.1 Etapa de Determinantes del Plan Parcial Estación Central.

En la Tabla 9 se resaltan las actividades que debieron llevarse a cabo de acuerdo con la identificación de actividades del capítulo anterior. Pero también se anotan las actividades propias de la gestión de este plan parcial que no se identificaron en el procedimiento que se indica en el marco normativo.

El anuncio de inicio de las obras para la construcción del equipamiento de movilidad – la estación de Transmilenio que integraría la troncal de la calle 26 con la Av. Caracas y la Cra 10- además del avance en la información predial a cargo de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (UAECD), allanaron el camino para la formulación de este plan parcial.

Sin embargo, actividades como la identificación del solicitante en la gestión específica se realizó más de una vez. La Administración Distrital decidió darle inicio a todo el procedimiento dando la responsabilidad a la entidad local de planeamiento (SDP)- que jugaba dos roles-, el de ser el solicitante y el de coordinar las solicitudes de información y respuestas de las diferentes instituciones, para conformar las determinantes del plan.

En Diciembre de 2008 la ERU se encarga de hacer la solicitud formal de las Determinantes, actividad que debe repetir en Febrero de 2009. Lo que quiere

¹⁴⁴ Ver en Anexo 8.

decir que hubo un reproceso que afectó la duración del procedimiento en 4 meses.

FASES o ETAPAS	PROCESOS ACTUALES PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO URBANO ENMARCADO EN UN PLAN PARCIAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	PROCESOS	GESTION PLAN PARCIAL ESTACION CENTRAL	
			SI	NO
DETERMINANTES	Anuncio de iniciar las obras para el equipamiento de movilidad, Estacion Central, por parte del IDU y Transmilenio	Proceso 0. Previo a la idea inicial		
	La UAECD recopial informacion de los predios que mas adelante hacen parte del plan parcial			
	Identificación del solicitante y del área de delimitación de la propuesta del plan parcial	Proceso 1. Planteamiento inicial del plan parcial.		
	Esquema básico urbanístico definiendo usos y tipo de proyecto			
	Obtención de cartografía solicitada en formato M- FO- 017 de la SDP y por la EAAB. (Incluye actividades necesarias para la incorporación cartográfica o certificación expedida por la UAECD	Proceso 2. Solicitud de requerimientos para la formulación del PP.		
	Diligenciamiento de formato "Solicitud de disponibilidad de servicios y datos técnicos" de la EAAB			
	Diligenciamiento formato RG 05- PC 024 de Codensa (Incluye información de usos, áreas generales de la propuesta y cargas aproximadas)			
	Diligenciamiento "Formato solicitud" de Gas Natural (Incluye información de usos y unidades resultantes aproximadas)			
	Diligenciamiento de formato M- FO- 017 de SDP			
	Radicación de información ante SDP, solicitando resolución de Determinantes, adjuntando toda la información de salida de los procesos anteriores			
	Resolución de Determinantes por parte de la SDP. (Incluye expedición de observaciones o solicitud de nueva información por parte de la SDP, expedición de resolución de determinantes y notificación de la misma.	Proceso 3. Recopilación de Requerimientos		
	Actividades no desarrolladas en la gestion del plan parcial Estacion Central			
	Actividades propias de la gestion del plan parcial Estacion Central, que no se identificaron en la gestion general de planes parciales en Bogotá.			

Tabla 9. Identificación de Fases, Actividades y Procesos de la Gestión para la adopción del Plan Parcial Estación Central. Elaborado por el Autor, con base en la Resolución 1116 de 2007¹⁴⁵.

4.2.2 Etapa de Formulación del Plan Parcial Estación Central.

La primera actividad indicada en la Tabla 10 es la expedición del Decreto 435 de 2009¹⁴⁶ el cual marcará el camino de la gestión social y de la información del plan parcial a la comunidad.

El proceso de socialización o gestión social no estuvo encaminado a la vinculación de la comunidad impactada en el proyecto, sino a informarles sobre lo que se estaba proyectando en el sector.

¹⁴⁵ Lo anterior se puede evidenciar en la Cronología detallada que se desarrolló en el Anexo 8

¹⁴⁶ Mediante el cual se declara la existencia de condiciones de utilidad pública y de interés social, para la adquisición de los predios requeridos para el desarrollo del proyecto integral, Estación Central. Ver en Anexo 8.

FASES o ETAPAS	PROCESOS ACTUALES PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO URBANO ENMARCADO EN UN PLAN PARCIAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	PROCESOS	GESTION PLAN PARCIAL ESTACION CENTRAL	
			SI	NO
FORMULACIÓN	El Alcalde mayor expide Decreto 435 declarando existencia de utilidad pública e interés social, para la adquisición de los predios requeridos para la ejecución del Proyecto Integral Estación Central, mediante expropiación por vía administrativa.	Proceso 3. Recopilación de Requerimientos		
	Desarrollar información solicitada en formato M-FO.025 para planes parciales de Desarrollo. Sin embargo, se desglosan los procesos que aplican para la formulación de las dos categorías de planes parciales, cuyas salidas componen el contenido de este proceso			
	Concordancia del Planteamiento urbanístico con la Estrategia de Ordenamiento del Distrito Capital	Proceso 4. Definición del Alcance		
	Planteamiento urbanístico	Proceso 5. Diseño Urbano		
	Morfología Urbana			
	Componente Ambiental de la propuesta			
	Sistema de Movilidad			
	Sistema de Espacio Público			
	Sistema de Equipamientos			
	Sistema de Servicios Públicos			
	Zonas de Tratamiento			
	Zonas de Cesión			
	Usos del Suelo			
	Edificabilidad			
	Cuantificación General de la Edificabilidad total, según uso o destino			
	Cartografía a Escalas 1:2000 o 1:5000	Proceso 6. Representación del Diseño Urbano		
	Planos del diagnóstico.			
	Planos normativos de la formulación			
	Factibilidad para extender o ampliar las redes de servicios públicos	Proceso 7. Definición de requisitos.		
	Cuantificación financiera de la intervención	Proceso 8. Definición de Costos del plan parcial		
	Presentación de la estrategia de Gestión y Financiación			
	Programa de reparto de Cargas y Beneficios			
	Programa de ejecución de cargas generales y locales			
	Plan de Gestión Social	Proceso 9. Definición de las estrategias de gestión con la comunidad		
	Delimitación de las U.A.U. y/o Unidades de Gestión. (Si estas Unidades proponen una nueva conformación morfológica, y su actuación debe hacerse mediante reajuste de tierras o integración de inmuebles, de acuerdo con el Art. 44 de la Ley 388/97, se deberá incluir el proceso de concertación con los propietarios y obtener un voto favorable de mínimo el 51% de estos)	Proceso 10. Definición de la estrategia de ejecución del plan		
	Memoria justificativa del PP.	Proceso 11. Organización de la información, presentación y adopción del plan parcial		
	Propuesta de Decreto			
	Radicación del DTS del Plan Parcial a la SDP o la dependencia que se especifique			
	Observaciones del DTS por parte de la SDP			
	Socialización de la propuesta por parte de la SDP			
Entrega de DTS con observaciones solucionadas ante la SDP				
El consejo asesor de Patrimonio conceptúa favorablemente sobre la exclusión de 5 BIC para ampliar el perfil de la calle 24.				
Socialización de la propuesta por parte de la SDP				
Revisión de la propuesta por parte del Comité (de Desarrollo o Renovación Urbana según sea el caso)				
Socialización de la propuesta por parte de la SDP				
Observaciones del DTS por parte de la SDP				
Notificación de observaciones del DTS por parte de la SDP				
Entrega de DTS con observaciones solucionadas ante la SDP				
Resolución de viabilidad. (Incluye redacción de respuestas a las inquietudes de la comunidad, aspectos sobre los cuales se resuelve aprobar la propuesta del plan parcial y material adjunto a la resolución que hace parte de la viabilidad del planteamiento.				
Adopción del Plan Parcial				
	Actividades no desarrolladas en la gestión del plan parcial Estación Central			
	Actividades propias de la gestión del plan parcial Estación Central, que no se identificaron en la gestión general de planes parciales en Bogotá.			

Tabla 10. Identificación de Fases, Actividades y Procesos de la Gestión para la adopción del Plan Parcial Estación Central. Elaborado por el Autor, con base en la Resolución 883 de 2012 y Decreto 213 de 2013¹⁴⁷

147 Ibíd. Anexo 8.

En la cronología detallada de este plan parcial¹⁴⁸ se identifican varias jornadas de comunicación de la información a la comunidad; la primera vez fue realizada en marzo de 2011, actividad que se repite en mayo y se debe volver a repetir por tercera vez, en septiembre del mismo año. Como se puede constatar en el Anexo 4, se revisaron las observaciones consignadas en el documento de viabilidad de este plan parcial encontrando que el resultado fue contraproducente, poniendo en riesgo la ejecución de un proyecto urbano enmarcado en este plan parcial.

De acuerdo con la arquitecta urbanista Doris Patricia Noy, actualmente Estación Central ha tenido que reconsiderar su posición trabajando en estrategias para vincular a los ex propietarios de los predios en el desarrollo del proyecto¹⁴⁹.

También se identificó que este plan parcial pasó varias veces por observaciones por parte de la SDP y así mismo por correcciones al DTS aun cuando el Artículo 9 del Decreto 2181 de 2006 – modificado por el Decreto 1478 de 2013- indica que una vez radicado el DTS la entidad local de planeación tendrá 30 días hábiles para formular sus observaciones, prorrogables por 30 días más¹⁵⁰. Para el caso de Estación Central, las solicitudes de observaciones y la radicación del DTS con las correcciones se tomaron 4 meses en total.

La entrega del borrador de Decreto no se identificó como entregada por parte del promotor a la SDP. Según el arquitecto Francisco Jácome¹⁵¹ este documento es responsabilidad de la entidad territorial y por esta razón no se entregó dentro de los documentos de formulación. No obstante desde el mes de junio hasta el mes de diciembre la ERU tuvo que trabajar mancomunadamente con la SDP para el desarrollo de este documento.

No fue hasta que la ERU cambió su estrategia de comunicación con la SDP que se dio la viabilidad y adopción del plan parcial.

148 Ver en Anexo 8.

149 Ver Anexo 10. Entrevista con Doris Patricia Noy.

150 Ver en Anexo 2 y 6..

151 Gerente General de la ERU. Notas de clase. Octubre de 2014.

Por pequeñas o insignificantes que parezcan, las actividades tienen un impacto importante en la gestión de los planes parciales afectando sus periodos y sus resultados.

4.2.3 Etapa de Unidad de Actuación Urbanística.

Como se mencionó anteriormente el Plan Parcial Estación Central aún no tiene una U.A.U aprobada.

Este plan parcial no ha desarrollado ninguna actividad de la etapa de Proyecto Urbano por lo cual no se identifican las actividades existentes.

4.3 ALTERNATIVA 1. NUEVA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO URBANO ENMARCADO EN EL PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL.

Se propone una nueva gestión del plan parcial partiendo de un ciclo de vida compuesto por 4 fases, cuyos objetivos se plantean de la siguiente manera:

NOMBRE DE LA FASE O ETAPA	OBJETIVO DE LA FASE O ETAPA
DETERMINANTES	Se delimitará el área de formulación y su área de influencia. Su objetivo es dar inicio al proyecto. Se identificará a los interesados en la ejecución del Proyecto Urbano, con sus expectativas e influencias y posibles impactos, desde el desarrollo del plan, hasta la construcción del Proyecto Urbano.
FORMULACIÓN	Se planeará el proyecto urbano y el uso de las herramientas de gestión del suelo, necesarias para su desarrollo. Su objetivo es hacer un diagnóstico del contexto físico, social y económico del área de estudio y planear los diferentes aspectos del proyecto urbano, como consecuencia al déficit encontrado en el diagnóstico, involucrando a los actores en el proceso de planeación. Esta etapa generará el documento de consulta para todos los involucrados en la ejecución del proyecto, desde ahora y para todas las fases posteriores.
UNIDAD DE ACTUACIÓN URBANÍSTICA	En esta etapa se deberán desarrollar los diseños del Proyecto Urbano en detalle y utilizar las herramientas de gestión del suelo, para alistar el escenario de ejecución del Proyecto Urbano en sus aspectos económico, social y físico.
PROYECTO URBANO	Esta etapa tiene como finalidad la construcción del Proyecto Urbano proyectado en las etapas anteriores. También se hace el cierre del proyecto y de las fases anteriores si estas hubieran quedado abiertas.

Tabla 11 Fases propuestas y objetivos de las mismas, para la gestión de un Proyecto Urbano en Bogotá. Elaborado por el Autor

Estas fases están compuestas por 49 procesos integrando tanto los existentes, como algunos de los propuestos por la guía para la dirección de proyectos del PMI.

FASES o ETAPAS	PROCESOS	ACTORES RESPONSABLES DE LOS PROCESOS
DETERMINANTES	Proceso 1. Planteamiento inicial del plan parcial o Prefactibilidad. (Acta de Constitución)	Administración Distrital
	Proceso 2. Recopilación de Requerimientos	Administración Distrital
	Proceso 3. Recopilación de los Requerimientos (Plan de Gestión del Alcance)	Administración Distrital
	Proceso 4. Identificación de los Interesados	Administración Distrital
FORMULACIÓN	Proceso 5. Definición del Alcance (EDT)	Administración Distrital
	Proceso 6. Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 7. Plan de Gestión del Cronograma (incluye los procesos de definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades)	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 8. Diseño Urbano	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 9. Representación del Diseño Urbano	Promotor
	Proceso 10. Plan de Gestión de la Calidad	Promotor
	Proceso 11. Plan de Gestión de los Recursos Humanos	Promotor
	Proceso 12. Plan de Gestión de las Comunicaciones	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 13. Planear la Gestión de los Interesados	Administración Distrital/ Promotor/ Comunidad
	Proceso 14. Definición de las estrategias de gestión con la comunidad	Administración Distrital/ Promotor/ Comunidad
	Proceso 15. Definición de la estrategia de ejecución del plan	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 16. Gestionar la participación de los Interesados	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 17. Plan de Gestión de Costos (incluye los procesos de estimar los recursos de las actividades, estimar los costos y determinar el presupuesto)	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 18. Definición de Costos del plan parcial	Promotor
	U.A.U. Y/O U. DE GESTIÓN	Proceso 19. Plan de Gestión de Riesgos
Proceso 20. Plan de Gestión de las Adquisiciones		Promotor
Proceso 21. Organización de la información, presentación y adopción del plan parcial		Promotor
Proceso 22. Adquirir, desarrollar, y dirigir el equipo para la ejecución del Proyecto.		Promotor
Proceso 25. Gestionar las comunicaciones		Administración Distrital/ Promotor
Proceso 26. Efectuar las Adquisiciones		Promotor
Proceso 27. Controlar la Gestión de los Interesados		Administración Distrital/ Promotor
Proceso 28. Monitorear y Controlar el trabajo del Proyecto.		Administración Distrital/ Promotor
Proceso 29. Realizar el Control Integrado de Cambios		Promotor
Proceso 30. Controlar el Alcance		Administración Distrital/ Promotor
Proceso 31. Controlar el Cronograma		Administración Distrital/ Promotor
Proceso 32. Controlar los Costos		Administración Distrital/ Promotor
Proceso 33. Controlar la Calidad		Promotor
PROYECTO URBANÍSTICO	Proceso 34. Controlar las Comunicaciones	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 35. Dar seguimiento y controla los Riesgos	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 36. Administrar las Adquisiciones	Promotor
	Proceso 38. Realizar el Control Integrado de Cambios	Promotor
	Proceso 39. Controlar el Alcance	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 40. Dirigir y gestionar la ejecución del trabajo	Promotor
	Proceso 41. Controlar el Cronograma	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 42. Controlar los Costos	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 43. Controlar la Calidad	Promotor
	Proceso 44. Controlar las comunicaciones	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 45. Dar seguimiento y controlar los riesgos	Administración Distrital/ Promotor
Proceso 46. Administrar las Adquisiciones.	Promotor	
Proceso 47. Controlar la participación de los interesados	Administración Distrital/ Promotor	
Proceso 48. Cerrar las adquisiciones	Promotor	
Proceso 49. Cerrar el Proyecto	Administración Distrital/ Promotor	

Tabla 12 Propuesta para la gestión de un proyecto urbano enmarcado en el plan parcial Estación Central. Elaborado por el Autor.

Se propone que los procesos a realizar en la primera etapa estén a cargo de la Administración Distrital quien tiene la obligación de desarrollar los proyectos enmarcados en las operaciones estratégicas definidas en el POT como concreción de la estrategia de ordenamiento.

Será en esta etapa en donde se hagan los estudios de pre factibilidad que aseguren la viabilidad de construirlo en un plazo definido.

En la etapa de formulación, la Administración Distrital en conjunto con el promotor y la comunidad desarrollarán los estudios de factibilidad del proyecto urbano. Algunos puntos serán fijos como el alcance, definido solamente por la Administración Distrital. Otros como el cronograma, los costos, las comunicaciones o la gestión de los riesgos deberán ser concertados entre el promotor y la Administración Distrital y finalmente el diseño urbano, la gestión de los costos y la gestión de los interesados deberán tener en cuenta otros implicados externos, como la comunidad.

La Administración Distrital no se desvinculará del proceso en ninguna fase, solo cambiará sus roles a lo largo de la gestión. Su participación durante el proceso seguirá siendo el garante ante la ciudad y la comunidad para asegurar los convenios logrados que derivarán en un proyecto urbano.

Para decidir cuáles son los procesos propuestos de mayor impacto en cada etapa o fase de la gestión para la ejecución de un proyecto urbano en Bogotá, enmarcado en el plan parcial Estación Central, se propone el uso de la técnica del Proceso Analítico Jerárquico o AHP¹⁵² con la cual se hizo un ejercicio de calificación de los procesos que ayudarían a definir la alternativa de solución más

¹⁵² El proceso analítico jerárquico es una técnica estructurada para tomar decisiones. Lo primero que se hace es descomponer el problema de decisión en una jerarquía, donde los sub-problemas son comprendidos más fácilmente, analizándolos de manera independiente. Cuando la jerarquía se ha construido, los decisores evalúan sistemáticamente los elementos, para compararlos con otros. Únicamente se comparan dos elementos a la vez. Es importante que el decisor tenga amplio conocimiento del tema, para poder asignar las evaluaciones. Este proceso se puede ver paso a paso en el Anexo 9.

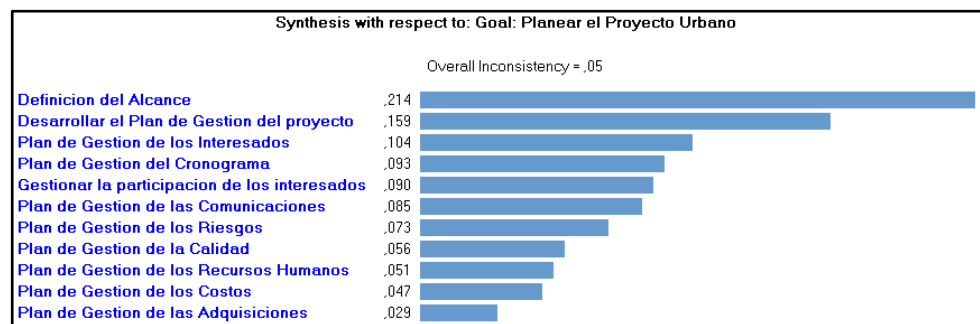
acertada en cada etapa. Se utilizó el software Expert Choice¹⁵³ para hacer este ejercicio.

Para la etapa de expedición de determinantes no se aplicó esta técnica ya que solamente se propuso un (1) nuevo proceso.

Para la etapa de Formulación, se tuvieron en cuenta tres objetivos contra los cuales se compararon los procesos. El objetivo principal es planear un proyecto urbano. Los objetivos específicos son: 1. Hacer un diagnóstico del área de estudio y área de influencia, 2. Planear los aspectos del proyecto urbano y 3. Involucrar a los actores en la planeación del Proyecto Urbano. De estos tres objetivos, el que tuvo una mayor calificación con respecto al objetivo principal fue el de planear los aspectos del proyecto urbano, seguido por involucrar a los actores y finalmente el objetivo de hacer un diagnóstico.

Una vez evaluados todos los procesos con relación a los objetivos específicos se determina cuáles serían jerárquicamente más importantes para el cumplimiento del objetivo principal.

De acuerdo a la gráfica 13 se puede verificar que el proceso más importante en esta fase es determinar el alcance seguido por desarrollar el plan de gestión del proyecto y el plan de gestión de los interesados.



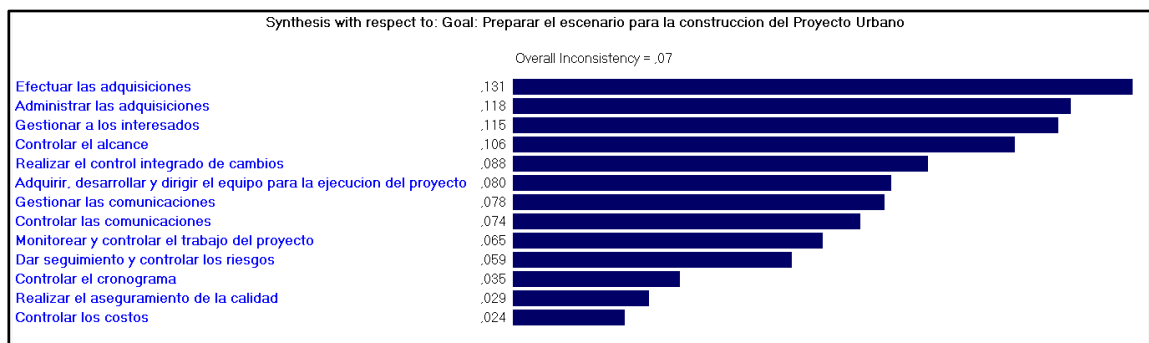
Gráfica 13. Calificación de procesos propuestos con relación al objetivo principal en la fase de Formulación. Elaborado por el Autor usando el software de evaluación multicriterio Expert Choice

¹⁵³ Es un software que asiste a los decisores organizando la información relacionada a la complejidad del problema en un modelo jerárquico consistente en un objetivo, escenarios posibles, criterios y alternativas. Usando el método de comparación par a par, se puede evaluar la importancia de los criterios, las preferencias de las alternativas y las probabilidades en los escenarios y sintetizar sus comparaciones para llegar a la mejor decisión.

En la fase de U.A.U. se determinó que el objetivo principal es preparar el escenario para la construcción de un proyecto urbano. Los objetivos específicos de esta etapa se definieron así: 1. Desarrollar los diseños en detalle del Proyecto Urbano y 2. Usar los instrumentos de gestión del suelo previstos en el plan del Proyecto Urbano.

La calificación más alta entre los objetivos específicos con relación al objetivo principal es usar los instrumentos de gestión del suelo previstos en el plan del proyecto y en segundo lugar está el objetivo de desarrollar los detalles del Proyecto Urbano.

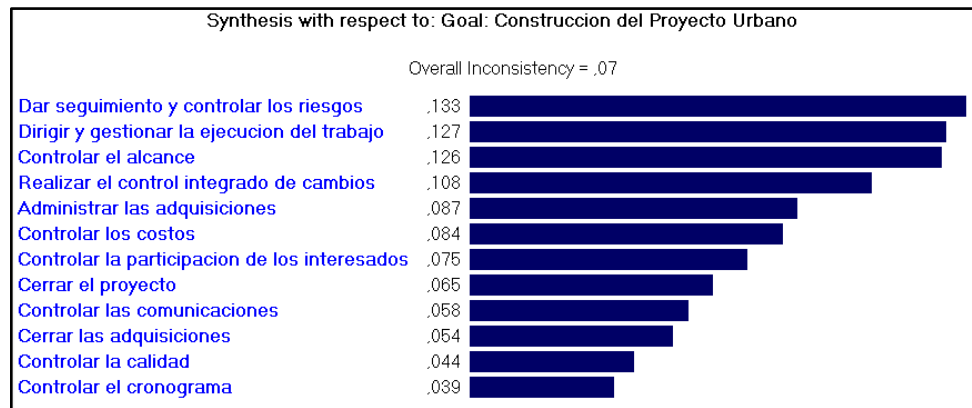
Como se muestra en la gráfica 14, los procesos más importantes con relación al objetivo principal de esta fase son: efectuar las adquisiciones, administrar las adquisiciones y gestionar a los interesados.



Grafica 14. Calificación de procesos propuestos con relación al objetivo principal en la fase de U.A.U.. Elaborado por el Autor usando el software de evaluación multicriterio Expert Choice

Para la fase final de Proyecto Urbano, se formula el siguiente objetivo principal construcción del Proyecto Urbano con los siguientes objetivos específicos: 1. Construir el Proyecto Urbano y 2. Cerrar el proyecto las fases anteriores. De estos objetivos el de mayor calificación, con relación al objetivo principal es construir un proyecto urbano, seguido por cerrar el proyecto y sus fases.

Los procesos más importantes para esta fase son: dar seguimiento y controlar los riesgos, dirigir y gestionar la ejecución del trabajo y controlar el alcance, como se muestra en la gráfica 14.



Grafica 15. Calificación de procesos propuestos con relación al objetivo principal en la fase de Proyecto Urbano. Elaborado por el Autor usando el software de evaluación multicriterio Expert Choice

De acuerdo con estos resultados, los procesos propuestos que tendrán mayor impacto en la ejecución de un proyecto urbano enmarcado en el plan parcial Estación Central son:

FASES o ETAPAS	PROCESOS
DETERMINANTES	Proceso 1. Identificación de los Interesados
	Proceso 2. Definición del Alcance (EDT)
FORMULACIÓN	Proceso 3. Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto
	Proceso 4. Planear la Gestión de los Interesados
U.A.U.	Proceso 5. Efectuar las Adquisiciones
	Proceso 6. Administrar las Adquisiciones
	Proceso 7. Controlar la Gestión de los Interesados
PROYECTO URBANÍSTICO	Proceso 8. Dar seguimiento y controlar los riesgos
	Proceso 9. Dirigir y gestionar la ejecución del trabajo
	Proceso 10. Controlar el Alcance
	Procesos propuestos por la metodología del PMI
	Procesos existentes.

Tabla 13 Procesos propuestos de mayor impacto en cada fase de la ejecución de un proyecto urbano enmarcado en el plan parcial Estación Central. Elaborado por el Autor.

4.4 ALTERNATIVA 2. ESTRUCTURACIÓN DE UN PROYECTO URBANO A PARTIR DE LA ADOPCIÓN DEL PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL.

Para esta alternativa se asume que las dos primeras fases – Determinantes y Formulación- ya fueron ejecutadas, por lo cual se establecen como objetivos de la fase de U.A.U. la iniciación, estructuración y planeación del proyecto urbano y

el grupo de procesos de iniciación y planificación propuestos por la metodología del PMI serán implementados en esta fase.

NOMBRE DE LA FASE O ETAPA	OBJETIVO DE LA FASE O ETAPA
UNIDAD DE ACTUACIÓN URBANÍSTICA	Como objetivo principal se tomará la estructuración y planificación del proyecto urbano tomando como punto de partida la normativa adoptada en el plan parcial. Se asume que esta estructuración será desarrollada por el promotor el cual deberá ser un coordinador interinstitucional, para gestionar las expectativas de los interesados. Adicionalmente, se trabajará en paralelo para lograr la adopción de las U.A.U por parte de la Administración Distrital, la cual debe tener la ejecución de este proyecto como prioridad en su agenda.
PROYECTO URBANO	Esta etapa tiene como finalidad la construcción del Proyecto Urbano proyectado en las etapas anteriores. También se hace el cierre del proyecto y de las fases anteriores si estas hubieran quedado abiertas.

Tabla 14 Fases para la ejecución de un proyecto urbano enmarcado en el plan parcial Estación Central de acuerdo al planteamiento de la Alternativa 2. Elaborado por el Autor.

Para esta etapa se asume la realidad en la cual se encuentra enmarcado el plan parcial, partiendo de que los supuestos aprobados corresponden a la estrategia de ordenamiento del territorio adoptado por el Distrito en el 2004 y que se diagnosticó correctamente el sector en los ámbitos físico, social y económico lo que generó un planteamiento normativo acorde a los posibles desarrollos que se pueden plantear en el sector.

Los procesos propuestos están orientados a estructurar el proyecto urbano por completo, de acuerdo a las 10 áreas de conocimiento propuestas en la Guía del PMBOK¹⁵⁴. Su estructuración deberá darse en una etapa en la que además se involucre a los interesados, lo cual se identifica actualmente como la mayor falla en el proceso de gestión para la formulación y adopción de este plan parcial.

Sería montar una estrategia ... y estructurar el proyecto luego de los análisis financieros, que me imagino que a estas alturas ya toca actualizarlos, porque ya lleva casi dos años relativamente quieto...Entonces la idea es buscar gana- gana en todo. Ya con un terreno muy abonado, con unos terrenos listos, para ser desarrollados, la estrategia debe buscar ser un poco más innovadores y pensar como vincular al privado en este tipo de proyectos.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Ver en Tabla 1. Guía para la Administración profesional de proyectos propuesta por el Project Management Institute. Quinta edición. 2013

¹⁵⁵ Anexo 10. Entrevista con Doris Patricia Noy. Directora Técnica de la ERU. 2010.

FASES o ETAPAS	PROCESOS	ACTORES RESPONSABLES DE LOS PROCESOS
UNIDAD DE ACTUACIÓN URBANÍSTICA	Proceso 1. Planteamiento inicial del proyecto. (Acta de Constitución)	Administración Distrital
	Proceso 2. Actualización de datos del plan parcial	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 3. Identificación de los Interesados	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 4. Definición del Alcance (EDT)	Administración Distrital
	Proceso 5. Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 6. Plan de Gestión del Cronograma (incluye los procesos de definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades)	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 7. Plan de Gestión de la Calidad	Promotor
	Proceso 8. Plan de Gestión de los Recursos Humanos	Promotor
	Proceso 9. Plan de Gestión de las Comunicaciones	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 10. Planear la Gestión de los Interesados	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 11. Plan de Gestión de Costos (incluye los procesos de estimar los recursos de las actividades, estimar los costos y determinar el presupuesto)	Administración Distrital/ Promotor/ Comunidad/ Privado
	Proceso 12. Plan de Gestión de Riesgos	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 13. Plan de Gestión de las Adquisiciones	Promotor/ Privado
	Proceso 14. Adquirir, desarrollar, y dirigir el equipo para la ejecución del Proyecto.	Promotor
	Proceso 15. Gestionar la participación de los Interesados	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 16. Gestionar las comunicaciones	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 17. Efectuar las Adquisiciones	Promotor
	Proceso 18. Controlar la Gestión de los Interesados	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 19. Monitorear y Controlar el trabajo del Proyecto.	Promotor
	Proceso 20. Realizar el Control Integrado de Cambios	Promotor
	Proceso 21. Controlar el Alcance	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 22. Controlar las Comunicaciones	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 23. Dar seguimiento y controlar los Riesgos	Promotor
	Proceso 24. Administrar las Adquisiciones	Promotor
Proceso 25. Realizar el Control Integrado de Cambios	Promotor	
PROYECTO URBANO	Proceso 26. Controlar el Alcance	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 27. Dirigir y gestionar la ejecución del trabajo	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 28. Controlar el Cronograma	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 29. Controlar los Costos	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 30. Controlar la Calidad.	Promotor
	Proceso 31. Controlar las comunicaciones	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 32. Dar seguimiento y controlar los riesgos	Promotor
	Proceso 33. Administrar las Adquisiciones.	Promotor
	Proceso 34. Controlar la participación de los interesados	Administración Distrital/ Promotor
	Proceso 35. Cerrar las adquisiciones	Promotor
	Proceso 36. Cerrar el Proyecto	Administración Distrital/ Promotor
	Procesos propuestos por la metodología del PMI	
	Procesos existentes.	

Tabla 15 Procesos propuestos en las fases de U.A.U. y Proyecto urbano, para su ejecución enmarcado en el plan parcial Estación Central. Elaborado por el Autor.

4.5 CONCLUSIONES

Se hace evidente con el caso de estudio que la adopción de un plan parcial no asegura la ejecución de un proyecto urbano en Bogotá.

Los actores que intervienen en la formulación y ejecución de los planes parciales de renovación urbana en Bogotá no tienen claras sus competencias, roles y funciones, influenciando de manera importante en la ejecución –o no- de proyectos urbanos que se encuentran enmarcados en estos instrumentos.

Pasar de una gestión de 22 meses¹⁵⁶ a una de 80 meses¹⁵⁷ que lleva hasta hoy el caso de estudio¹⁵⁸ genera que la información tomada como base para el planteamiento urbanístico quede obsoleta al momento de su ejecución. Esto implica que se deben realizar reprocesos para actualizarla o en algunas ocasiones puede ser que el proyecto planteado sea inviable ante las nuevas realidades de su entorno.

La expropiación por vía administrativa para la adquisición de predios cambió el objetivo en las actividades de socialización dejando de lado la vinculación de la comunidad y desatando acciones de oposición a la ejecución del plan parcial. Su impacto fue tan grande que hoy- dos años después de la adopción del plan parcial- se busca una estrategia para su integración de forma que se abra el camino para el desarrollo del proyecto urbano.

La alternativa 1 propone que la Administración Distrital se apropie de su papel de planificador y orientador del crecimiento de la ciudad, de manera que sea este quien defina el proyecto que se necesita para construir la visión de ciudad que él mismo planteó desde el POT, entendiendo que más adelante necesitará de aliados que le ayuden a concretar sus planteamientos en el territorio.

156 Se refiere al tiempo estipulado por la norma para el procedimiento de formulación y adopción de un plan parcial, indicado por el Decreto 2181 de 2006 y sus modificaciones. Ver en Anexos 2 y 6.

157 De acuerdo con los documentos analizados y consignados en el Anexo 8.

158 El cual no ha terminado el procedimiento, faltando la adopción de la U.A.U.

Se propone una segunda alternativa, partiendo del estado actual para estructurar y planear el proyecto urbano, bajo los supuestos de que las realidades y los intereses sobre los cuales se formuló el plan parcial, han permanecido durante los últimos 6 años. De la misma forma que la alternativa anterior, el actor que debe proponer -por lo menos a manera de pre-factibilidad- sea la Administración Distrital, para luego buscar a sus aliados expertos en detallar esos estudios y desarrollar el proyecto urbano partiendo de unas directrices claras sobre lo que se necesita en este espacio estratégico de la ciudad.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

DESDE LOS OBJETIVOS	DESDE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES	DESDE LA GESTIÓN PARA DESARROLLAR UN PROYECTO URBANO EN BOGOTÁ	DESDE EL CASO DE ESTUDIO: PLAN PARCIAL ESTACIÓN CENTRAL
Ninguno de los 29 planes parciales formulados entre el 2010 y el 2014 tiene un proyecto urbano estructurado.	Un proyecto urbano en Bogotá debe estructurarse en función de la estrategia de ordenamiento adoptada por el Distrito Capital la cual prevé transformaciones importantes en sectores estratégicos, a través de procesos de renovación urbana.	Aun cuando el Distrito es el encargado de desarrollar la estrategia de ordenamiento planteada en el POT, la norma indica que serán los particulares- las entidades gestoras de las U.A.U. o U.G.- quienes deben encargarse de pensar y desarrollar las acciones sobre el territorio y para lograrlo deben tener una normativa aprobada por el Distrito. En este orden de ideas, parece que lo que le interesara a la ciudad fuera la adopción de normas y no la ejecución de los proyectos urbanos.	Se hace evidente con el caso de estudio que la adopción de un plan parcial no asegura la ejecución de un proyecto urbano en Bogotá.
La gestión completa para la adopción de un plan parcial, no asegura que se pueda ejecutar un proyecto urbano en Bogotá.	Ni la Ley 388 de 1997 ni el POT para Bogotá definen lo que es un proyecto urbano, no obstante se indica que estos deberán ser elaborados por la Entidad Gestora que desarrolle una U.A.U, lo cual contradice su concepto, origen y misión.	En el análisis de la etapa de determinantes se evidencia que el procedimiento descrito en el Decreto 2181/06 ha sido concebido para los planes parciales de desarrollo, dejando a los de renovación urbana con la única opción de acogerse a ella en lo que le sea posible, generando falsas expectativas e incertidumbre a todos los involucrados en este procedimiento.	Los actores que intervienen en la formulación y ejecución de los planes parciales de renovación urbana en Bogotá no tienen claras sus competencias, roles y funciones, influenciando de manera importante en la ejecución – o no- de proyectos urbanos que se encuentran enmarcados en estos instrumentos.

<p>Las fases identificadas están diseñadas para la gestión de los planes parciales con tratamiento de desarrollo, lo que ocasiona incumplimientos normativos en su aplicación a los planes parciales de renovación urbana.</p>	<p>Las operaciones y los instrumentos que adoptó el POT acorde a la Ley 388 de 1997 para materializar los objetivos del modelo de ordenamiento del territorio, están dirigidos a la definición de la norma urbanística de las áreas delimitadas en esos instrumentos pero no se expresa en ninguna de sus definiciones la estructuración del proyecto urbano, como acción sobre el territorio. Esto ha causado que a la fecha, el mayor logro en el uso de estos instrumentos sea la adopción de una norma y no la ejecución de un proyecto urbano.</p>	<p>Con la cronología de la gestión de planes parciales bajo la norma se pudo identificar que el desarrollo de planes parciales está orientado a ejecutar los proyectos en el corto plazo- cuyo planteamiento en el POT está en la ejecución a 4 años- acompañado de un procedimiento que no debería durar más de 22 meses, tiempo suficiente para formular y ejecutar las acciones sobre el territorio que estuvieran enmarcadas en los planes parciales de renovación urbana.</p>	<p>Pasar de una gestión de 22 meses¹⁵⁹ a una de 80 meses¹⁶⁰ que lleva hasta hoy el caso de estudio¹⁶¹ genera que la información tomada como base para el planteamiento urbanístico quede obsoleta al momento de su ejecución. Esto implica que se deben realizar reprocesos para actualizarla o en algunas ocasiones puede ser que el proyecto planteado sea inviable ante las nuevas realidades de su entorno.</p>
<p>El procedimiento de la gestión de planes parciales en Colombia, está orientado a la formulación y adopción de una norma y no a la estructuración y ejecución de un proyecto urbano, como consecuencia, después de 10 años, la ciudad tiene 5 planes parciales adoptados y ningún proyecto urbano construido.</p>	<p>Se observa que la estructura de organización del POT de Bogotá y la planeación estratégica es similar, al formular una visión y desarrollar tácticas para cumplir con las metas trazadas en función de esa imagen objetivo, por lo cual se considera que los instrumentos utilizados para tal fin, pueden fortalecerse entre sí.</p>	<p>La revisión de los documentos de las etapas de la gestión y de los tiempos establecidos por la norma pone en evidencia que ninguno de los 5 planes parciales adoptados a la fecha, cumplió con esos períodos.</p>	<p>La expropiación por vía administrativa para la adquisición de predios cambió el objetivo en las actividades de socialización dejando de lado la vinculación de la comunidad y desatando acciones de oposición a la ejecución del plan parcial. Su impacto fue tan grande que hoy- dos años después de la adopción del plan parcial- se busca una estrategia para su integración de forma que se abra el camino para el desarrollo del proyecto urbano.</p>

¹⁵⁹ Se refiere al tiempo estipulado por la norma para el procedimiento de formulación y adopción de un plan parcial, indicado por el Decreto 2181 de 2006 y sus modificaciones. Ver en Anexos 2 y 6.

¹⁶⁰ De acuerdo con los documentos analizados y consignados en el Anexo 8.

¹⁶¹ El cual no ha terminado el procedimiento, faltando la adopción de la U.A.U.

<p>No hay procesos definidos para la ejecución de un proyecto urbano en Bogotá, lo que genera que las actividades puedan desarrollarse aleatoriamente, dificultando su control y perdiendo la coordinación y coherencia en los entregables de cada fase.</p>		<p>En el evento en que el Distrito se proponga ejecutar proyectos urbanos para cumplir con los objetivos estratégicos de ordenamiento de la ciudad, el procedimiento para su ejecución se puede reforzar en los aspectos de definición del alcance, gestión de los interesados, comunicaciones, cronograma, costos, calidad, riesgos, abastecimientos, recursos humanos y cierre.</p>	<p>La alternativa 1 propone que la Administración Distrital se apropie de su papel de planificador y orientador del crecimiento de la ciudad, de manera que sea este quien defina el proyecto que se necesita para construir la visión de ciudad que él mismo planteó desde el POT, entendiendo que más adelante necesitará de aliados que le ayuden a concretar sus planteamientos en el territorio.</p>
<p>La alternativa 1 sugiere dejar de lado una gestión de 6 años, para reformular el plan parcial de manera que desde el principio de la gestión, la finalidad sea la ejecución de un plan parcial. En la alternativa 2 se propone trabajar sobre un escenario actual, con una serie de supuestos imposibles en el contexto real, lo que destruye la posibilidad de implementar cualquier alternativa al caso de estudio.</p>			<p>Se propone una segunda alternativa, partiendo del estado actual para estructurar y planear el proyecto urbano, bajo los supuestos de que las realidades y los intereses sobre los cuales se formuló el plan parcial, han permanecido durante los últimos 6 años. De la misma forma que la alternativa anterior, el actor que debe proponer -por lo menos a manera de pre-factibilidad- sea la Administración Distrital, para luego buscar a sus aliados expertos en detallar esos estudios y desarrollar el proyecto urbano partiendo de unas directrices claras sobre lo que se necesita en este espacio estratégico de la ciudad.</p>

- Dentro de la Ley de Desarrollo Territorial se puede definir el alcance del proyecto urbano y lo que este en términos de la estrategia de ordenamiento debe lograr para la ciudad.
- La definición de los proyectos urbanos debe estar en manos de la ciudad, aunque para su desarrollo deba buscar la alianza con particulares especializados en su ejecución.
- Ninguno de los planes parciales de renovación urbana adoptados por el Distrito Capital tiene un proyecto urbano estructurado. Esto quiere decir que la formulación y adopción de un plan parcial- procedimiento que en teoría debe llevarse 22 meses y que el caso de estudio refleja que puede llegar a tomarse más de 80 meses- no asegura a la ciudad, la ejecución de acciones sobre el territorio.
- De debe desarrollar un procedimiento acorde con las características de la renovación urbana de manera que los tiempos en la gestión y ejecución de los proyectos urbanos enmarcados en este instrumento, no excedan el periodo de vigencia de los planes de ordenamiento territorial.
- Siempre y cuando se busque estructurar y generar proyectos urbanos en la ciudad de Bogotá, la metodología de dirección de proyectos propuesta por el PMI permitió identificar aspectos como la definición del alcance, gestión de los interesados, comunicaciones, cronograma, costos, calidad, riesgos, abastecimientos, recursos humanos y cierre, en los cuales hay una oportunidad de mejora al procedimiento de formulación y adopción de los planes parciales.
- Futuras investigaciones podrán incorporar estudios de caso en otras regiones del país que permitan dar luces a nivel nacional sobre la implementación de estos procesos en el procedimiento para generar proyectos urbanos.

ÍNDICE DE PLANOS

Plano 1. Plano de la Estrategia de Ordenamiento del Distrito Capital de acuerdo con el Decreto 190 de 2004. Fuente: Secretaria Distrital de Planeación	13
Plano 2 Tratamiento de Renovación Urbana Fuente: Elaborado por el Autor con base en la información de la página web de la SDP. Consulta realizada en Julio de 2014.	14
Plano 3 Planes Zonales formulados en Bogotá. Fuente: Elaborado por el Autor, con base en la información de la página de la SDP. Consulta electrónica realizada en Julio de 2014.	15
Plano 4 Planes Parciales de Renovación Urbana en Bogotá. Fuente: SDP consulta electrónica realizada en Julio de 2014.....	17
Plano 5. Localización planes parciales en solicitud de Determinantes. El Plan Parcial "Distrito Cultural no se ubica aquí, pues no se ha definido su área de estudio. Fuente: Google Earth. Octubre de 2014. Elaborado por el Autor.....	31
Plano 6. Localización planes parciales en solicitud de Viabilidad. Fuente: Google Earth. Octubre de 2014. Elaborado por el Autor.	32
Plano 7. Localización planes parciales cuya resolución final resuelve no dar viabilidad al Plan Parcial. Fuente: Google Earth. Octubre de 2014. Elaborado por el Autor.	36
Plano 8. Localización planes parciales cuya resolución final resuelve dar viabilidad al Plan Parcial. Fuente: Google Earth. Octubre de 2014. Elaborado por el Autor	37
Plano 9. Localización planes parciales con Decreto de Adopción vigente. Fuente: Google Earth. Octubre de 2014. Elaborado por el Autor	38

Plano 10. Delimitación del ámbito de aplicación del plan parcial. Fuente: Base Catastral 2008- ERU. Citado Por: DTS Estación Central Junio 2012.50

Plano 11. Etapas de desarrollo del plan parcial. Fuente: DTS Estación Central Junio 2012.54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura básica de la Guía para la Dirección de proyectos propuesta por el PMI. Fuente: Guía del PMBOK Quinta Edición. 2013. Elaborada por el Autor.....	22
Tabla 2. Fases existentes en la gestión de un Proyecto Urbano en Bogotá. Elaborado por el Autor, basado en el análisis de documentos de Determinantes y Viabilidad, consignados en los Anexos 5 y 10.....	41
Tabla 3. Identificación de actividades en la gestión de Proyectos Urbanos en Bogotá. Elaborado por el autor, basado en el análisis de documentos de Determinantes y Viabilidad, consignados en los Anexos 5 y 10.....	43
Tabla 4. Identificación de procesos en la etapa de Delimitación de la gestión de los Proyectos Urbanos en Bogotá. Elaborado por el Autor, basado en el concepto de “proceso” consignado en el Glosario.....	43
Tabla 5. Identificación de procesos en la etapa de Formulación de la gestión de Proyectos Urbanos en Bogotá. Elaborado por el Autor, basado en el concepto de “proceso” consignado en el Glosario	45
Tabla 6. Identificación de procesos en la etapa de Unidad de Actuación Urbanística y/o Unidad de Gestión de la gestión de Proyectos Urbanos en Bogotá. Elaborado por el autor, basado en el concepto de “proceso” consignado en el Glosario	45
Tabla 7 Correlación entre los procesos de la gestión de proyectos urbanos en Bogotá y los propuestos por la metodología del PMI. Elaborado por el Autor, con base en el estudio realizado en las etapas de Determinantes, Formulación y U.A.U. del presente capítulo.	46

Tabla 8. Ficha descriptiva para el caso de estudio Plan Parcial Estación Central. Elaborado por el Autor, según información contenida en el DTS de formulación del plan parcial. (EMPRESA DE RENOVACIÓN URBANA DE BOGOTÁ D.C. (ERU), 2012).	55
Tabla 9. Identificación de Fases, Actividades y Procesos de la Gestión para la adopción del Plan Parcial Estación Central. Elaborado por el Autor, con base en la Resolución 1116 de 2007.	57
Tabla 10. Identificación de Fases, Actividades y Procesos de la Gestión para la adopción del Plan Parcial Estación Central. Elaborado por el Autor, con base en la Resolución 883 de 2012 y Decreto 213 de 2013.....	58
Tabla 11 Fases propuestas y objetivos de las mismas, para la gestión de un Proyecto Urbano en Bogotá. Elaborado por el Autor	60
Tabla 12 Propuesta para la gestión de un proyecto urbano enmarcado en el plan parcial Estación Central. Elaborado por el Autor.....	61
Tabla 13 Procesos propuestos de mayor impacto en cada fase de la ejecución de un proyecto urbano enmarcado en el plan parcial Estación Central. Elaborado por el Autor.	65
Tabla 14 Fases para la ejecución de un proyecto urbano enmarcado en el plan parcial Estación Central de acuerdo al planteamiento de la Alternativa 2. Elaborado por el Autor.....	66
Tabla 15 Procesos propuestos en las fases de U.A.U. y Proyecto urbano, para su ejecución enmarcado en el plan parcial Estación Central. Elaborado por el Autor.	67

ÍNDICE DE GRÁFICAS E IMÁGENES

Grafica 1 Estado actual de los planes parciales de Renovación Urbana en Bogotá. Fuente: Elaborado por el Autor.	7
Grafica 2 Esquema ilustrativo de la metodología para la dirección de proyectos propuesta por el Project Management Institute. Fuente: Elaborado por el Autor, con base en la Guía del PMBOK 2013. Quinta Edición.	21
Grafica 3 Marco normativo para la formulación y desarrollo de los planes parciales de renovación urbana en Bogotá. Fuente: SDP. Elaborado por el autor.	24
Grafica 4. Actores que pueden intervenir en la elaboración de un Plan Parcial según Decreto 2181 de 2006. Tomado de presentación SDP. Fuente: Arq. Jorge Gómez.	25
Grafica 5. Grupo de Sub-procesos del Proceso de Determinantes en la Etapa de Formulación y Revisión. Tomado de presentación SDP. Fuente: Arq. Jorge Gómez.	26
Grafica 6. Grupo de Sub-procesos del Proceso de Formulación de la Etapa de Formulación y Revisión. Tomado de presentación SDP. Fuente: Arq. Jorge Gómez.	30
Grafica 7. Grupo de procesos de la Etapa de Concertación y Adopción. Tomado de presentación SDP. Fuente: Arq. Jorge Gómez y modificado por el autor.	34
Grafica 8. Grupo de procesos de la etapa de Adopción. Tomado de presentación SDP. Fuente: Arq. Jorge Gómez y modificado por el autor.	37
Grafica 9. Estructura de la gestión de proyectos urbanos enmarcados en un plan parcial de renovación urbana en Bogotá. Elaborado por el autor, basado en el diagnóstico del capítulo anterior.	40

Grafica 10. Cronología resumida de la Etapa de Determinantes de la gestión para la adopción del Plan Parcial Estación Central. Elaborado por el Autor, basado en la Resolución 1116 de 2007..	51
Grafica 11. Cronología resumida de la Etapa de Formulación de la gestión para la adopción del Plan Parcial Estación Central. Elaborado por el Autor, basado en la Resolución 883 de 2012.	52
Grafica 12. Vista desde la Av. Caracas. En gris los edificios permanentes ubicados sobre la Caracas. En azul, los sótanos. Se destinan los niveles 1 y 2 para la Estación Central en sus dos fases. Fuente: DTS Estación Central 2012.	54
Grafica 13. Calificación de procesos propuestos con relación al objetivo principal en la fase de Formulación. Elaborado por el Autor usando el software de evaluación multicriterio Expert Choice	63
Grafica 14. Calificación de procesos propuestos con relación al objetivo principal en la fase de U.A.U.. Elaborado por el Autor usando el software de evaluación multicriterio Expert Choice	64
Grafica 15. Calificación de procesos propuestos con relación al objetivo principal en la fase de Proyecto Urbano. Elaborado por el Autor usando el software de evaluación multicriterio Expert Choice	65
Imagen 1 Propuesta del Plan Parcial Conquistador. Fuente: Presentación de la Dirección de Patrimonio y Renovación Urbana. Consulta realizada en Abril de 2014.	27
Imagen 2. Propuesta del Plan Parcial Estación Central. Fuente: Presentación de la Dirección de Patrimonio y Renovación Urbana. Consulta realizada en Abril de 2014	27

Imagen 3. Propuesta del plan Parcial Triángulo de Fenicia. Fuente: Pagina Universidad de los Andes. Programa progresa Fenicia.	27
Imagen 4. Área propuesta para la formulación del Plan Parcial Triángulo Bavaria. Fuente: Pagina Metrovivienda.	28
Imagen 5. Propuesta del plan parcial Nodo Calle 71. Fuente: página web: en obra.com. Consulta electrónica realizada en Octubre de 2014.	33
Imagen 6. Propuesta Plan Parcial Estación Central (Proyecto Nucleo Empresarial Estación Central). Fuente: Pagina ERU.	33
Imagen 7. Propuesta Plan Parcial Triángulo de Fenicia. Fuente: Documento técnico de soporte del plan parcial.	33
Imagen 8. Escenario de formulación No. 2 del DTS de Estación Central. Junio de 2012.	53

ÍNDICE DE DOCUMENTOS ANEXOS

ANEXO 1. Cuadro de seguimiento a los planes parciales. Fuente: Dirección de Patrimonio y Renovación Urbana de la Secretaría Distrital de Planeación. Actualizado a Junio de 2014. Complementado por el Autor.

ANEXO 2. Cuadro de análisis del marco normativo para la gestión de los planes parciales en Bogotá.

ANEXO 3. Cuadro comparativo entre las Resoluciones de Determinantes para los planes parciales denominados “Conquistador”, “Estación Central”, “Triángulo de Fenicia” y “Triángulo Bavaria”.

ANEXO 4. Análisis de las etapas de formulación y adopción de los planes parciales en Bogotá.

ANEXO 5. Entrevista a Jorge Gómez. Arquitecto del Departamento de Patrimonio y Renovación Urbana de la SDP.

ANEXO 6. Revisión Cronológica para la gestión de un plan parcial desde la norma.

ANEXO 7. Cuadro comparativo entre las Resoluciones de Viabilidad para los planes parciales denominados: “Nodo calle 72”, “Estación Central” y “Triángulo de Fenicia”

ANEXO 8. Cronología detallada en la gestión del plan parcial denominado “Estación Central”.

ANEXO 9. Evaluación multicriterio de la Alternativa 1 para la ejecución de un proyecto urbano enmarcado en el plan parcial Estación Central.

ANEXO 10. Entrevista a Doris Patricia Noy. Directora técnica de la Empresa de Renovación Urbana de Bogotá. (2010).

BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA. (22 de Junio de 2004). Plan de Ordenamiento de Bogota. *Decreto 190*. Bogotá.
- EL ALCALDE MAYOR DE BOGOTA. (16 de Mayo de 2013). Decreto 213. *Por medio del cual se adopta el Plan Parcial de Renovación Urbana "Estación Central", ubicado en las Localidades de Santa Fe y Mártires y se dictan otras disposiciones*. Bogotá.
- EL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (18 de Julio de 1997). Ley 388. *Por el cual se modifica la Ley 9 de 1989 y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones*. Bogotá.
- EL SUBSECRETARIO DE PLANEACION TERRITORIAL. (21 de Mayo de 2008). Decreto 0357. *Por medio del cual se adoptan las determinantes para la formulacion del plan parcial de Renovacion Urbana "Conquistador" ubicado en la Localidad de Chapinero*. Bogota.
- EMPRESA DE RENOVACION URBANA DE BOGOTA D.C. (ERU). (2012). *DTS para el Plan Parcial de Renovacion Urbana "Estacion Central"*. Bogotá.
- Gido, J., & Clements, J. P. (2008). *Adminsitracion exitosa de proyectos*. Mexico D.F.: Edamsa impresiones S.A.
- Jiménez, M. F. (2001). *La Planeacion en Colombia: Una reflexion general*. Bogotá.
- LA ALCALDESA MAYOR DE BOGOTA. (24 de Junio de 2011). Decreto 271. *Por medio del cual se modifica el Decreto Distrital 334 de 2010 que adoptó el Plan Parcial de Renovación Urbana "Proscenio"* . Bogotá.
- LA SUBSECRETARIA DE PLANEACION. (23 de Octubre de 2012). Resolucion 1278. *Por la cual se definen las determinantes para la formulación del Plan*

Parcial de Renovación Urbana “Triángulo Bavaria”, ubicado en la localidad de Puente Aranda. Bogotá.

LA SUBSECRETARIA DE PLANEACION. (15 de Noviembre de 2013). Resolucion 1399. *Por la cual se definen las determinantes para la formulación del Plan Parcial de Renovación Urbana “Triángulo Bavaria”, ubicado en la localidad de Puente Aranda. .*

LA SUBSECRETARIA DE PLANEACION TERRITORIAL. (27 de Diciembre de 2012). Resolucion 1883. *Por medio de la cual se decide sobre la viabilidad del proyecto de Plan Parcial de Renovación Urbana “Estación Central”.*

LA SUBSECRETARIA DE PLANEACION TERRITORIAL. (25 de Octubre de 2013). Resolucion 1254. *Por medio de la cual se decide sobre la viabilidad del proyecto Plan Parcial de Renovación Urbana “Triangulo de Fenicia” ubicado en la Localidad de Santa Fe. Bogotá.*

Lamouroux, J. M. (2012). *Limitaciones en la gestion de planes parciales en áreas de renovacion urbana en la ciudad de Bogota, D.C.* Bogotá.: Pontificia Universidad Javeriana.

Lungo, M. (2004). *Grandes Proyectos Urbanos.* San Salvador, El Salvador: UCA Editores.

Maldonado, M. M. (2006). *Planes Parciales, gestion asociada y mecanismos de distribucion equitativa de cargas y beneficios en el sistema urbanísticocolombiano.* Bogota: Panamericana Formas e Impresos S.A.

Mendoza, M. (2007). *Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura del trabajo.* Mexico: Universidad Autonoma Nuevo León.

Morales, M. d. (2007). La segunda historia del Proyecto Urbano. *De arquitectura*, 32- 40.

Morcillo, P. P. (2002). *La Planeacion en Colombia: Historia, Derecho y Gestión*. Bogotá: Ediciones jurídicas Gustavo Ibañez. Universidad Piloto de Colombia.

Morcillo, P. P. (2002). *La Planeacion en Colombia: Historia, Derecho y Gestion*. Bogota: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez.

PRESIDENTE DE LA REPUBLICA. (29 de Junio de 2006). Decreto 2181. *Por el cual se reglamentan parcialmente las disposiciones relativas a planes parciales contenidas en la Ley 388 de 1997 y se dictan otras disposiciones en materia urbanística*. Bogotá.

PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (29 de Junio de 2006). Decreto 2181. *Por el cual se reglamentan parcialmente las disposiciones relativas a planes parciales contenidas en la Ley 388 de 1997 y se dictan otras disposiciones en materia urbanistica*. Bogotá.

Project Managemen Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Direccion de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta ed.). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Project Management Institute. (2008) *Guía de los Fundamentos para la Direccion de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Cuarta Edicion) Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Departamento Nacional de Planeacion (DNP). (2012). *Direccion de Desarrollo Territorial Sostenible. Guías para la gestion publica territorial*. Bogotá D.C. Colombia.

Planes de Renovación Urbana (En línea). Disponible en World Wide Web [http://Skycrapercity.com/bogota/planes de renecacion urbana](http://Skycrapercity.com/bogota/planes_de_renecacion_urbana). Seguimiento (2009- 2012). Consulta electronica realizada desde octubre de 2013 a febrero de 2014.

Salazar Ferro J. (2007) La Planeacion en Bogotá: Un sistema híbrido de desarrollo progresivo. (En Línea). Disponible en World Wide Web: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/bitacora/article/view/18637>. Consulta electronica realizada en enero de 2014.

Franco González H. (2012). Evolución de la planeación del desarrollo colombiano: una aproximación teórica. Revista Universidad EAFIT. Vól 30. N. 96. Pág. 45- 53. Agosto 2012. ISSN 0120- 341X. Disponible en World Wide Web: <[http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad eafit/article/view/1382/1253](http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad_eafit/article/view/1382/1253)>. Consulta electronica realizada en diciembre de 2013.

Ramírez J.F. (2011). La planeacion urbana en Colombia: años sesenta- ochenta. Discursos, consultores y comunidades académicas. Revista de Estudios Sociales de la Universidad de los Andes. Revista numero 40. (En línea). Disponible en World Wide Web: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/718/view.php>. Consulta realizada en Diciembre de 2013.

Chamoun, Y. (2002). Administracion Profesional de Proyectos. La Guía. Mexico D.F. Mc Graw Hill.

GLOSARIO

Definiciones Generales de la Administración Profesional de Proyectos.

Las definiciones expuestas en el presente documento son tomadas, del documento del PMBOK cuarta y quinta edición¹⁶², teniendo en cuenta que estas definiciones son basadas en el uso que se da en las metodologías de administración profesional de proyectos y pueden ser diferentes al encontrarse en el diccionario. Otro aspecto a tener en cuenta es que algunas definiciones obedecen a traducciones de la Guía del PMBOK y en algunos casos se deja la definición en inglés, puesto que este término corresponde a la utilización más frecuente en la documentación de esta área.

Abastecimientos/ Adquisiciones: Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de productos, servicios o resultados requeridos por fuera del trabajo del proyecto.

Actividad: Una porción definida y planificada de trabajo ejecutado durante el curso de un proyecto.

Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter): Un documento emitido por el iniciador o patrocinador del proyecto que autoriza formalmente la existencia de un proyecto, y le confiere al director de proyectos la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. También conocido como: Acta de Autorización del Proyecto; Acta de Proyecto; o Ficha del Proyecto.

Alcance del Proyecto: El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas. La suma de productos, servicios y resultados que se proporcionarán como un proyecto.

Análisis de decisiones multicriterio: Esta técnica utiliza una matriz de decisiones para proporcionar un enfoque analítico sistemático para establecer criterios, tales como niveles de riesgo, incertidumbre y valoración, a fin de evaluar y clasificar muchas ideas.

Análisis de Interesados: Una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.

Buenas prácticas: significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

Ciclo de Vida del Proyecto: Un conjunto de fases del proyecto que, generalmente son secuenciales, cuyos nombres y números son determinados por las necesidades de control de la

¹⁶² PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Cuarta Edición. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania. Project Management Institute Inc. 2008. P.393. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Quinta Edición. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania. Project Management Institute Inc. 2013. P.524..

organización u organizaciones involucradas en el proyecto. Un ciclo de vida puede ser documentado con una metodología.

Controlar: Comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones, calcular las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar las alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario.

Costo: Costos totales incurridos y registrados para llevar a cabo un trabajo realizado en un período determinado para una actividad del cronograma o componente de la estructura de desglose del trabajo.

Dirección de Proyectos: La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. También conocido como: Administración de Proyectos; Gerencia de Proyectos; Gerenciamiento de Proyectos; o Gestión de Proyectos.

Duración: El total de períodos de trabajo (sin incluir vacaciones u otros períodos no laborales) requeridos para terminar una actividad del cronograma o un componente de la estructura de desglose del trabajo.

Ejecutar: Dirigir, gestionar, realizar y llevar a cabo el trabajo del proyecto, proporcionar los entregables y brindar información sobre el desempeño del trabajo.

Entregable: Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.

Estrategia Organizacional: Proporciona pautas concretas para el desarrollo y el crecimiento, además de un conjunto de métricas de desempeño para alcanzar el éxito. Ésta se puede expresar a través de la misión y la visión de la organización, contemplando tanto la orientación al mercado como la competencia y otros factores medioambientales.

Fase del Proyecto: Un conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente, que generalmente culminan con la finalización de un entregable principal. Las fases del proyecto suelen completarse en forma secuencial, pero pueden superponerse en determinadas situaciones de proyectos. Una fase del proyecto es un componente de un ciclo de vida del proyecto. Una fase del proyecto no es un grupo de procesos de la dirección de proyectos.

Gestionar las Expectativas de los Interesados: El proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar incidentes a medida que éstos se presentan.

Gobernabilidad del Proyecto. La alineación de los objetivos del proyecto con la estrategia de la organización más grande por parte del patrocinador del proyecto y del equipo del proyecto. La gobernabilidad del proyecto se define y debe integrarse al contexto más amplio del programa o de la organización que lo patrocina, pero se mantiene separada de la gobernabilidad de la organización.

Herramienta: Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.

Identificar a los Interesados: El proceso de identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto y de documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.

Implicados: Personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente con el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto. También pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. También conocido como: Interesados o Involucrados.

Metodología: Un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina.

Objetivo: Una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr o un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar.

Presupuesto: La estimación aprobada para el proyecto o cualquier otro componente de la estructura de desglose del trabajo u otra actividad del cronograma.

Procedimiento: Un método establecido para alcanzar un desempeño o resultado consistentes, típicamente un procedimiento se puede describir como la secuencia de pasos que se utilizará para ejecutar un proceso.

Proceso: Una serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.

Proyecto: Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Requisito: Una condición o capacidad que un sistema, producto, servicio, resultado o componente debe satisfacer o poseer para cumplir con un contrato, norma, especificación u otros documentos formalmente impuestos. Los requisitos incluyen las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados. También conocido como: Requerimiento.

Restricción: El estado, la calidad o la sensación de ser restringido a un curso de acción o inacción determinado. Una restricción o limitación aplicable, ya sea interna o externa a un proyecto, que afectará el desempeño del proyecto o de un proceso. Por ejemplo, una restricción del cronograma consiste en una limitación o condicionamiento aplicado sobre el cronograma del proyecto que afecta el momento en el que una actividad del cronograma puede programarse y que suele presentarse bajo la forma de fechas fijas impuestas.

Riesgo: Un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos de un proyecto.

Rol: Una función definida que debe realizar un miembro del equipo del proyecto, como evaluar, archivar, inspeccionar o codificar.

Técnica: Procedimiento sistemático definido y utilizado por una o más personas para desarrollar una o más actividades, a fin de generar un producto o un resultado o prestar un servicio y que puede emplear una o más herramientas.

