

**Desarrollo social en el espacio público con base en estrategias de gerencia de
proyectos en la zona centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca**

Diana Carolina Agudelo Orozco

Natali Peralta Palomino

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Palmira, Valle del Cauca

2021

Desarrollo social en el espacio público con base en estrategias de gerencia de proyectos en la zona centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca

Diana Carolina Agudelo Orozco

Natali Peralta Palomino

Directora

Vanessa Pertuz Peralta

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Palmira, Valle del Cauca

2021

Dedicatoria

A nuestras familias y parejas, a quienes amamos y han sido nuestra mayor motivación, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo nos permitieron cumplir un sueño más. Sin ustedes no hubiera sido posible.

Agradecimientos

Primeramente, agradecemos a Dios, quien nos guio por este largo camino, nos dio fortaleza para avanzar y nos dio sabiduría para culminar este gran reto.

A nuestras familias y parejas que nos apoyaron en todo momento y estuvieron a nuestro lado inclusive en los más difíciles. No fue fácil culminar este proyecto, sin embargo, siempre fueron motivadores, esperanzadores y creyeron fielmente en nosotras.

A quienes desde el cielo nos acompañas como ángeles protectores en cada paso que damos.

Y a la comunidad académica de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Resumen

La gerencia de proyectos motiva a repensar sobre situaciones decantadas pero que siempre serán sujetas de mejora, por ello, partiendo de un proyecto aplicado sobre el impacto social del desarrollo urbano en el Municipio de Tuluá Valle del Cauca, y el cual fue construido desde las diferentes gestiones del PMBOK en su quinta versión; se analizaron los elementos de la gerencia que impulsan su ejecución, con el propósito de beneficiar la ciudad, su población, la población de los municipios vecinos y generar el reconocimiento que como ciudad intermedia de gente pujante, merece Tuluá.

La monografía se enfocó en identificar, analizar e incorporar elementos estratégicos de la Gerencia de Proyectos que facilitan la ejecución del proyecto: “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca”, con el fin de entregar a la Administración Pública local una forma de atacar la problemática social diagnosticada en la zona de estudio, desde una visión gerencial exitosa.

Se buscó fortalecer la dirección del proyecto en un marco de alta gerencia orientada al liderazgo, visión estratégica y sostenibilidad de la Administración Pública y sugerir mejoras para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto entendiendo su impacto e incidencia tanto para Tuluá como para la región.

El tratado se desarrolló a partir de una investigación documental de referencias sobre casos que abarcarán temáticas que agrupan elementos que puedan considerarse como factores exitosos en la ejecución de este tipo de proyectos, entonces, se puede hablar de gestiones como las planteadas por el PMBOK en su última versión, o componentes estratégicos como la articulación de los proyectos de intervención con normas y planes y de mayor categoría o metodologías

empleadas para la construcción y ejecución de este tipo de intervenciones en espacio público.

Así, muchas otras temáticas se pueden proponer o discutir para determinar los vacíos del caso de estudio en términos de soporte estratégico para su implementación.

Durante su desarrollo se abordaron temáticas que, desde la gerencia de proyectos, son cruciales para gestionar adecuadamente proyectos, programas y portafolios; incluso, es probable que se genere una discusión frente a la concepción inicial del caso de estudio como proyecto, para ampliar su espectro a programa o portafolio. A partir de los hallazgos que se generaron de la investigación documental y el abordaje de tópicos gerenciales como son el liderazgo, las competencias y habilidades gerenciales, la madurez organizacional, seguramente aspectos legales que influyen en la ejecución de proyectos de intervención de espacio público, indicadores y/o mecanismos de seguimiento eficaz, conciencia de lo público, entre otros.

Se planteó el análisis de referentes tanto nacionales como internacionales de casos exitosos a partir de la gerencia de proyectos, se trazó una estrategia gerencial para la construcción del desarrollo social, la cual se encuentra conformada por cinco componentes como lo son, la consolidación de las competencias y habilidades gerenciales, la evaluación de los impactos ambientales y sociales del proyectos, la aplicación de Green Project Management – GPM, la creación de una Oficina de Administración de Proyectos – PMO y el fortalecimiento del esquema institucional y legal del desarrollo social sobre el espacio público.

Siendo así, este estado del arte buscó determinar la contribución que puede hacer el conocimiento y la experiencia de un Gerente de Proyectos, a la construcción de desarrollo social sobre el espacio público en la zona Centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca, desde un análisis especializado a temas relacionados con el caso de estudio y la ampliación de la

perspectiva para que se logre el propósito del proyecto aplicado y se beneficie a la población tulueña y de todos los municipios circunvecinos.

Finalmente, el documento cierra con unos resultados como conclusión, donde se señala que desde la gerencia de proyectos se identificó la necesidad de profundizar en algunas temáticas puntuales de la gestión que desencadenan un oportuno direccionamiento, con esto se puntualiza en la estrategia de la gestión ambiental, el fortalecimiento del esquema institucional y legal y la sostenibilidad del proyecto desde el aspecto ambiental, económico y social.

Abstract

Project management motivates us to rethink about situations chosen but that will always be subject to improvement, therefore, starting from a project applied on the social impact of urban development in the Municipality of Tuluá Valle del Cauca, and which was built from the different PMBOK management in its fifth version; The management elements that drive its execution were analyzed, with the purpose of benefiting the city, its population, the population of neighboring municipalities and generating the recognition that Tuluá deserves as an intermediate city of thriving people.

The monograph focused on identifying, analyzing and incorporating strategic elements of the Project Management that facilitate the execution of the project: "Construction of Social Development on Public Space in the Central Zone of the Municipality of Tuluá, Valle del Cauca", in order to deliver to the local Public Administration a way to attack the social problems diagnosed in the study area, from a successful managerial vision.

It seeks to strengthen the direction of the project in a framework of senior management oriented to the leadership, strategic vision and sustainability of the Public Administration and to suggest improvements to achieve the objectives proposed in the project, understanding its impact and incidence both for Tuluá and for the region.

The treaty was developed from a documentary investigation of references on cases that will cover topics that group elements that can be considered as successful factors in the execution of this type of projects, then, we can speak of steps such as those proposed by the PMBOK in its latest version, or strategic components such as the articulation of intervention projects with standards and plans and higher category or methodologies used for the construction and

execution of this type of interventions in public space. Thus, many other topics can be proposed or discussed to determine the gaps in the case study in terms of strategic support for its implementation.

During its development, issues were addressed that, from project management, are crucial to properly manage projects, programs and portfolios; even, it is likely that a discussion will be generated against the initial conception of the case study as a project, to expand its spectrum to a program or portfolio. Based on the findings that were generated from the documentary research and the approach to management topics such as leadership, managerial competencies and skills, organizational maturity, surely legal aspects that influence the execution of public space intervention projects, indicators and / or effective monitoring mechanisms, public awareness, among others.

The analysis of both national and international references of successful cases from project management was proposed, a managerial strategy was drawn for the construction of social development, which is made up of five components such as the consolidation of competencies and management skills, the evaluation of the environmental and social impacts of the projects, the application of Green Project Management - GPM, the creation of a Project Administration Office - PMO and the strengthening of the institutional and legal framework of social development on the public space .

Thus, this state of the art sought to determine the contribution that the knowledge and experience of a Project Manager can make to the construction of social development on public space in the central area of the municipality of Tuluá, Valle del Cauca, from a specialized analysis of topics related to the case study and the broadening of the perspective so that the purpose of the applied project is achieved and benefits the population of Tuluena and all surrounding municipalities.

Finally, the document closes with some results as a conclusion, where it is pointed out that the project management identified the need to delve into some specific management issues that trigger a timely direction, with this it is specified in the environmental management strategy, the strengthening of the institutional and legal framework and the sustainability of the project from the environmental, economic and social aspects.

Contenido

Lista de Tablas	13
Lista de Anexos.....	17
Introducción	18
Justificación	20
Definición del problema	22
Alcance.....	26
Viabilidad.....	28
Limitaciones.....	28
Objetivos.....	29
Objetivo General	29
Objetivos Específicos.....	29
Metodología de la Investigación.....	30
Marco Teórico.....	38
Antecedentes	38
Marco Conceptual	42
Resumen de Contenido	48
Factores de Éxito en la Ejecución de Proyectos: Análisis Exploratorio.....	50
Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito.....	51
Construcción de Proyectos.....	52
Gestiones Involucradas en los Proyectos	52
Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto.....	53
Dirección de Proyectos	54

Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental.....	55
Particularidades de cada Caso de Éxito	61
Factores de Éxito Identificados	63
Gerencia de Proyectos desde un Análisis Documental de Referentes	67
Estrategia Gerencial para la Construcción del Desarrollo Social	198
Consolidación de las competencias y habilidades gerenciales.....	199
Evaluación de los impactos ambientales y sociales del proyecto	202
Aplicación de Green Project Management - GPM	204
Creación de una Oficina de Administración de Proyectos – PMO	210
Fortalecimiento del esquema institucional y legal del desarrollo social sobre el espacio público	211
Resultados	216
Conclusiones.....	221
Bibliografía.....	225
Anexos	251

Lista de Tablas

Tabla 1. Metodología de Investigación	30
Tabla 2. Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	57
Tabla 3. Referentes nacionales clasificados por tipo de caso y zona geográfica	67
Tabla 4. Análisis DOFA del R.N.1	74
Tabla 5. Análisis DOFA del R.N.2	80
Tabla 6. Análisis DOFA del R.N.4	85
Tabla 7. Análisis DOFA del R.N.7	91
Tabla 8. Análisis DOFA del R.N.9	94
Tabla 9. Análisis DOFA del R.N.11	98
Tabla 10. Análisis DOFA del R.N.12	103
Tabla 11. Análisis DOFA del R.N.14	107
Tabla 12. Estado de Temáticas de Espacio Público en Cartagena	112
Tabla 13. Análisis DOFA del R.N.15	114
Tabla 14. Análisis DOFA del R.N.16	118
Tabla 15. Análisis DOFA de los R.N.3, R.N.5, R.N.6, R.N.8, R.N.10 y R.N.13	131
Tabla 16. Referentes Internacionales Clasificados por Tipo de Caso y Zona Geográfica	134
Tabla 17. Análisis DOFA del R.I.1	136
Tabla 18. Análisis DOFA del R.I.3	139
Tabla 19. Análisis DOFA del R.I.4	144
Tabla 20. Análisis DOFA del R.I.5	148
Tabla 21. Análisis DOFA del R.I.6	154
Tabla 22. Análisis DOFA del R.I.7	158

Tabla 23. Análisis DOFA del R.I.8	165
Tabla 24. Análisis DOFA del R.I.9	168
Tabla 25. Análisis DOFA del R.I.10	173
Tabla 26. Análisis DOFA del R.I.11	177
Tabla 27. Análisis DOFA del R.I.12	181
Tabla 28. Análisis DOFA del R.I.13	184
Tabla 29. Análisis DOFA del R.I.14	189
Tabla 30. Análisis DOFA del R.I.15	192
Tabla 31. Análisis DOFA del R.I.2	196
Tabla 32. Criterios de Calificación - Matriz de Leopold	203
Tabla 33. Referentes Nacionales	251
Tabla 34. Referentes Internacionales	260
Tabla 35. Primer Análisis de los Referentes Nacionales	268
Tabla 36. Primer Análisis de los Referentes Internacionales	280
Tabla 37. Resultados valoración	296
Tabla 38. Acciones con mayor cantidad de Factores Ambientales involucrados	297
Tabla 39. Escala de Colores Ámbito de Impactos Ambientales Negativos del Proyecto	302
Tabla 40. Escala de Colores Ámbito de Impactos Ambientales Positivos del Proyecto	303
Tabla 41. Roles y responsabilidades del grupo de trabajo No. 1	306
Tabla 42. Roles y responsabilidades del grupo de trabajo No. 2	308
Tabla 43. Diagrama Esquemático del Proceso Licitatorio	311

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Factores de éxito para un proyecto de desarrollo social	51
Ilustración 2. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental.....	56
Ilustración 3. Unidades de Actuación Urbanística según Universidad de los Andes en 2012	70
Ilustración 4. Infografía del Proyecto Progresía Fenicia.....	71
Ilustración 5. Espacio Público Efectivo 2019 por Localidades en Bogotá.....	88
Ilustración 6. Espacio Público Verde 2019 por Localidades en Bogotá.....	88
Ilustración 7. Espacio Público Total 2019 por Localidades en Bogotá	89
Ilustración 8. Evolución de Temáticas Urbanísticas.....	99
Ilustración 9. Inicio de la Página Web de Gerencia de Espacio Público y Movilidad de Cartagena	111
Ilustración 10. Mapa de Espacio Público Efectivo 2019 por Localidad de Bogotá	121
Ilustración 11. Mapa de Espacio Público Verde 2019 por Localidad de Bogotá	122
Ilustración 12. Superficie verde urbana ciudad de más de 500 mil habitantes	123
Ilustración 13. Estado de Planes Parciales Bogotá 2009	129
Ilustración 14. Borde costero de Buenos Aires.....	140
Ilustración 15. Zonificación del planteamiento	142
Ilustración 16. Obras de Municipalidad Distrital de Moche.....	148
Ilustración 17. Paseos peatonales.....	151
Ilustración 18. Desarrollo de los planes en Bolivia	159
Ilustración 19. Plan operativo Perla.....	171
Ilustración 20. Iniciativas ciudadanas transforman La Ronda y el Centro Histórico de Quito...	172

Ilustración 21. Jóvenes de Toluca se unen a la recuperación de espacios con Pinceladas de Paz	176
Ilustración 22. Paseo Comercial, Puerto Norte.....	180
Ilustración 23. Estrategia gerencial.....	198
Ilustración 24. Matriz de valoración de impactos 1	294
Ilustración 25. Matriz de valoración de impactos 2.....	295
Ilustración 26. Matriz de valoración de impactos 3.....	299
Ilustración 27. Matriz de valoración de impactos 4.....	300
Ilustración 28. Matriz de valoración de impactos 5, elaboración propia, (2021).	301
Ilustración 29. Propuesta ubicación de la PMO en el organigrama.....	305
Ilustración 30. Propuesta estructura jerárquica de la PMO.....	306

Lista de Anexos

Anexo A. Referentes Nacionales e Internacionales	251
Anexo B. Contribución de los Referentes Nacionales e Internacionales a los Factores de Éxito	268
Anexo C. Evaluación de los Impactos Ambientales y Sociales a Partir de la Matriz de Leopold	292
Anexo D. Creación de una PMO en la Alcaldía Municipal de Tuluá.....	304
Anexo E. Diagrama esquemático donde se explica el procedimiento licitatorio, sus partes, procesos y etapas de desarrollo.....	311

Introducción

El objetivo principal de cualquier líder es dirigir un proyecto exitoso, pero para lograr esto es necesario administrar un equipo, llevar a cabo una adecuada interpretación de la información, gestión, planeación estratégica y el arte de trabajar con personas, además de otra serie de habilidades que permitirán obtener resultados positivos y lograr objetivos.

Para ejecutar proyectos exitosos se han definido diferentes herramientas de gestión de proyectos que han consolidado procesos, principios, métodos y prácticas de manera generalizada para cualquier tipo de proyecto o negocio. Pero aún más importante se ha enfatizado en la necesidad de emplear un buen liderazgo y un coordinado trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos.

Una de los fines del estado Colombiano es brindar mejores condiciones de vida a sus ciudadanos, buscando dar solución a las necesidades insatisfechas; esta satisfacción de las insuficiencias presentes en las comunidades, se obtiene a través de la ejecución de proyectos, que como lo menciona Ocampo, “en Colombia históricamente han sido abordados, a través de metodologías comunes en el sector público, pero cuyos resultados no cuentan con una percepción totalmente positiva por parte de los ciudadanos ni un cumplimiento pleno a los objetivos estratégicos” (Ocampo, 2019).

El proyecto titulado “Desarrollo Social en el Espacio Público con base en Estrategias de Gerencia de Proyectos en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” busca identificar los factores de éxito empleados en casos de intervenciones y/o construcción de espacio público a través de una investigación documental de referentes nacionales e internacionales con el fin de fortalecer la dirección del proyecto orientada al liderazgo, visión

estratégica y sostenibilidad de la administración pública, y a su vez, presentar una estrategia de gerencia de proyectos compuesta por elementos identificados bajo el estudio minucioso de la realidad nacional e internacional, para fortalecer los procesos de desarrollo urbanístico en el municipio de Tuluá y recuperar la confianza en el Estado en procesos de desarrollo territorial y construcción de tejido social en el bien público.

Justificación

Considerando que el municipio de Tuluá, comúnmente denominado el corazón del Valle, se encuentra ubicado en la región centro del Valle del Cauca con vecinos cercanos hacia el sur como San Pedro y Buga, hacia el norte Andalucía y Bugalagrande, hacia el occidente con Riofrío y Trujillo y hacia el Oriente con la zona rural de Sevilla y municipios de otro departamento, queda claro que el impacto del caso de estudio es a nivel regional.

Por ende, con esta propuesta de monografía se pretende catalizar cambios que conlleven a la sostenibilidad de entornos locales, regionales e incluso nacionales, estudiando, evidenciando y de ser posible aplicando componentes estratégicos de la gerencia de proyectos que faciliten la futura ejecución del proyecto: “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca”, de manera exitosa.

Todo esto, ahondando en la investigación de estudios y casos que se encuentren relacionados con esta temática y que muestren diversas perspectivas para impulsar esta propuesta, con soporte bibliográfico. Es por esto, que con esta propuesta de monografía se pretende generar transferencia social de conocimiento que contribuya a la solución de un problema focalizado en el centro del municipio de Tuluá y que además, irradie a toda la población tuluëña debido a su contexto colectivo.

En el último periodo de gobierno del 2016 al 2019, el centro del municipio de Tuluá tuvo gran inversión en andenes, calzadas y puentes de uso vehicular y peatonal, alrededor de 13 mil millones de pesos como se evidencia en el sector equipamiento específicamente en donde se encuentra el subprograma de mejoramiento de la infraestructura de uso público (Departamento Nacional de Planeación, 2021), con el fin de afianzar la conectividad allí existente entre la zona

urbana con la zona rural, la conexión de los ejes norte-sur y oriente-occidente y su constante, fuerte y característica circulación peatonal. (Concejo Municipal de Tuluá, 2016)

Lo anterior permite inferir que el caso de estudio más que un proyecto, comienza a convertirse en un programa o portafolio y por ende, requiere de una visión integral, gerencialmente hablando, para otorgarle un carácter sostenible y ético y así darle a esta iniciativa las condiciones que impulsen su ejecución.

Es un estudio de gran importancia para el municipio, puesto que se analizan, desarrollan e incorporan componentes estratégicos de la gerencia de proyectos que inciden en la gestión de problemáticas de espacio público en el sector señalado y a su vez, aporten para lograr su ejecución exitosa; además de facilitar procesos de planificación territorial y alineación de los niveles nacional, departamental y municipal.

Además, permite mejorar las condiciones de líder en la región y mantener la categoría nacional del municipio en segundo nivel, o incluso pasar a primer nivel para obtener ventajas competitivas y beneficios económicos, sociales y normativos para mejorar su inversión y su nivel de influencia en el departamento y en la nación.

Los proyectos son temporales, y generalmente en el sector público son desarticulados, no existe una hilatura y ello conlleva a que los beneficios no permanezcan en el tiempo.

Definición del problema

El municipio de Tuluá está ubicado en la región central del Valle del Cauca de Colombia, es el cuarto más poblado del departamento, es el centro de un área que comprende doce municipios entre los cuales reúnen 600 mil habitantes según proyecciones del DANE para la vigencia 2020 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005), los cuales le dan el perfil de ciudad región, convirtiéndose en el sitio de encuentro comercial y de servicios.

Tuluá, dada su ubicación geográfica, se ha caracterizado por ser una ciudad comercial y prestadora de servicios a la región centro.

El comercio es aquel que tiene la mayor participación con un 62,6% de los 3.358 lotes que hacen parte de estas categorías. Esto indica que la actividad comercial, especialmente en la zona central de la ciudad, tiene una presencia dominante respecto a los servicios y hace parte fundamental de la dinámica y vocación económica de Tuluá. Los servicios que tienen mayor presencia en municipio son los servicios técnicos y los servicios personales, contando con un total de 18,3% y 16,7% respectivamente.

(Alcaldía Municipal de Tuluá, 2015)

Esto genera que cada día en el centro exista una gran cantidad de población flotante, es decir, personas que provienen de otras zonas geográficas circundantes y que acuden a este lugar para proveerse de insumos y servicios necesarios para el bienestar de cualquier individuo, incluso, se considera el eje articulador de la región centro del Valle del Cauca, en aspectos laborales, económicos, sociales y hasta administrativos.

En consecuencia, se ha generado una serie de afectaciones a la ciudad y principalmente en la zona centro, donde se presenta un conflicto social por vendedores informales, la presencia permanente de personas en condición de vulnerabilidad, contaminación ambiental de todo tipo, dificultades en la movilidad vial, insuficiencia de áreas verdes, alto deterioro en las estructuras

físicas del sector, entre otros. Un estudio realizado por (Valencia y Carvajal, 2008) menciona que “alrededor de 900 vendedores informales (ambulantes y estacionarios) que ocupan el 42,9 % de la zona céntrica del municipio. La ocupación de este núcleo urbano genera un alto impacto negativo en la estructura urbana y económica del municipio”

Todo lo mencionado, conlleva al planteamiento del proyecto, el cual se construye, partiendo de una base diagnóstica, analizando la normatividad y la gestión aplicada, donde se involucra al sector privado y público, se aúnan esfuerzos económicos y se busca un impacto regional que le permita a Tuluá continuar prestando sus servicios y actividades económicas a los habitantes vecinos.

En los 380 años de historia de Tuluá, solo desde hace 25 años se empezó hablar de instrumentos de planificación, organización presupuestal, fiscal, gasto público y ejecución de recursos mediante proyectos de inversión. No se ha evidenciado una evolución tangible o transformación sustancial en equipamientos colectivos, ni en el índice de espacio público efectivo por habitante, en el desarrollo físico de las áreas de espacio público, la satisfacción de los habitantes con los servicios del estado o con el sector centro de la ciudad, ni en la apropiación de los espacios comunes y demás.

Lo anterior implica, que en el sector público existe una deficiente gestión de proyectos, carencia de estudios de pre-inversión o por la falta de regulación en la presentación de proyectos, por presupuesto o recursos para atender las problemáticas, decisiones inadecuadas de los gobernantes, insuficiencia en los procesos de planificación y planeación del territorio, instrumentos de gestión obsoletos y desajustados a la realidad del territorio.

Esto último, está relacionado con el hecho de que herramientas como los planes de

ordenamiento territorial y planes de desarrollo se iniciaron en Colombia sólo hasta los años 90 y posteriores, estos empezaron de una manera obligante para las entidades territoriales, siendo así, se generó que departamentos y municipios cumplieran con la tarea, pero esta no mostrara la realidad del territorio y su población.

En 1997 se expidió la Ley 388 de Desarrollo Territorial que, entre otras cosas, creó y sistematizó algunos instrumentos de ordenamiento territorial entre los que se encuentran los Planes de Ordenamiento Territorial -POT-, los Planes Básicos de Ordenamiento Territorial -PBOT- y los Esquemas de Ordenamiento Territorial -EOT-. Entendidos estos como los instrumentos que reúnen los objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico de los territorios municipales y distritales es importante conocer su avance y alcance en los diferentes municipios del país. (Instituto de Estudios Urbanos - IEU, 2020)

Por su parte, la Constitución Política de 1991 en su artículo 339 menciona que habrá un Plan de Desarrollo, pero adicional a lo anterior, la administración de César Gaviria normalizó este artículo a través de la Ley 152 de 1994 – conocida como la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

Igualmente, en la evolución de distribución estructural y funcional de la Administración Municipal no se evidencia que se haya prestado especial atención a una de las oficinas de mayor importancia en la administración de proyectos, como lo es el Departamento Administrativo de Planeación, y principalmente, la oficina de Inversión Pública encargada de manejar el Banco de Programas y Proyectos del Municipio, incluso, en dicha oficina actualmente existe un porcentaje mayor de funcionarios temporales que de planta.

Así mismo, las estrategias e instrumentos utilizados para el seguimiento y medición de los diferentes proyectos y planes no están plenamente sistematizados y mucho menos

articulados, lo cual puede generar pérdida de información importante y por ende de trazabilidad histórica que debería tener gran incidencia en la toma de decisiones futuras.

Por otro lado, y siendo esta una actuación común y general en todas las entidades del Estado y en los diferentes órdenes de la rama ejecutiva, los líderes públicos están sometidos a una temporalidad constitucionalmente definida, que puede ser o no inconveniente, se debe analizar haciendo uso de mecanismos de articulación, facilitando la ejecución de todas las labores estratégicas y misionales de las entidades territoriales, puntualizando en la temática del caso de estudio ya referenciado.

Siendo así, desde la Administración Municipal también existen una serie de falencias en el direccionamiento estratégico que se emplea, para llevar a cabo el desarrollo de proyectos relacionados con la temática de espacio público, es decir, no se han realizado los ajustes periódicos acordes a los cambios del entorno y al desarrollo de programas y proyectos de su competencia, y peor aún, no existe una articulación entre estos y los planes municipales, departamentales y nacionales, así como tampoco se evidencia un vínculo con otros instrumentos de planificación o una estrategia de ejecución fortalecida desde la visión de la gerencia de proyectos.

Es así, como surge la necesidad de realizar un estudio para determinar:

¿Cuáles son las estrategias de gerencia de proyectos que facilitarían el Desarrollo Social en el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca?

Alcance

Con la propuesta para el “Desarrollo Social en el Espacio Público con base en Estrategias de la Gerencia de Proyectos en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” se determinan aquellos elementos que hacen parte de la gerencia de proyectos que faciliten, influyen o aporten en mayor medida a una ejecución exitosa de proyectos, programas o portafolios de intervención de espacio público.

Lo anterior, sobre el tipo de metodología usada para la intervención de espacio público en casos de estudio, el tipo de administración que se aplica en la ejecución de proyectos de intervención o recuperación de espacio público o el esquema utilizado en el direccionamiento de este tipo de proyectos.

Siendo así, en primer lugar, se realiza una revisión sistemática exploratoria de bibliografía directamente relacionada con intervenciones de espacio público ejecutadas tanto en Colombia como en otros países, obteniendo las características de cada caso y los elementos de la gerencia de proyectos que resaltan en la ejecución exitosa de este tipo de proyectos en espacio público.

En segundo lugar, se profundizan esos elementos identificados y se compara con la situación real del municipio de Tuluá, para determinar el grado de madurez de la administración municipal en el uso de metodologías de gestión de proyectos y el nivel de articulación de estos, los portafolios y programas con el plan estratégico de la entidad pública; logrando así, definir aquellos campos temáticos que requieren de mayor actuación y/o ajuste para encaminar a Tuluá hacia una ejecución exitosa.

Finalmente, se propone una estrategia gerencial para la construcción de desarrollo social en el espacio público y de esta manera, se presenta un escenario propicio para el desarrollo exitoso del proyecto aplicado.

Se parte del proyecto aplicado (Agudelo y Peralta, 2017), elaborado por las mismas autoras, con las condiciones técnicas y normativas definidas enmarcado en la metodología PMBOK y la Metodología General Ajustada - MGA; por ende, estos elementos no serán intervenidos o modificados, después se orienta a través de la pregunta problema de investigación, la revisión sistemática exploratoria de la bibliográfica y la importancia del debate en los elementos estratégicos de la gerencia de proyectos para la ejecución de proyectos en espacio público.

Se realiza la revisión sistemática exploratoria del soporte documental que conlleve a un escrito analítico y crítico, donde se desarrollan los temas de la monografía, pero dejando el espectro abierto para futuras investigaciones.

De acuerdo a lo anterior, se realiza una recopilación de información de diversos autores desde diferentes fuentes de donde se puedan destacar elementos cualitativos del caso de estudio. No se trata de una monografía científica ni periodística, sino general en donde se pretende generar interés sobre los elementos imprescindibles de la gerencia de proyectos para la adecuación ejecución de proyectos de intervención de espacio público en el sector público, es decir, se trata de una monografía de compilación.

Mediante este estudio, la Alcaldía de Tuluá podrá conocer las debilidades o aspectos por mejorar con relación a la gerencia de sus proyectos de inversión para lograr un impacto real, social y sustentable sobre el espacio público y a su vez, corregir cualquier desviación existente

en la interacción o articulación de su plan estratégico con la metodología de gestión de proyectos, programas y portafolios.

Viabilidad

Se cuenta con disponibilidad de la información relacionada con el caso del estudio en la Alcaldía de Tuluá, se posee acceso a las bases de datos científicas para documentación bibliográfica. También, se tiene acceso a la información pública y no confidencial de las entidades territoriales para indagar sobre proyectos de intervención de espacio público y los actos administrativos que los validen o acompañen.

El tema propuesto, parte de un caso de estudio (Agudelo y Peralta, 2017) desarrollado por las mismas autoras y reconocido académicamente por la UNAD, dada su pertinencia en la gestión de proyectos; sobre este, se realiza un comparativo con otros proyectos de intervención de espacio público ya ejecutados, para identificar los elementos estratégicos que hacen parte de la gerencia de proyectos y que pueden facilitar la ejecución exitosa del mismo en pro del desarrollo social de la comunidad tuluëña.

Limitaciones

Las limitaciones identificadas son que se cuenta con muy pocas intervenciones exitosas y perdurables sobre el espacio público, escasa literatura, el abordaje de múltiples temáticas generalizadas. También, la estructura normativa y organizacional del sector público, la condición administrativa actual de la Alcaldía de Tuluá y las metodologías y métodos preestablecidos por el Estado para la gestión de proyectos de inversión.

Objetivos

Objetivo General

Determinar las estrategias de gerencia de proyectos que faciliten la “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la zona Centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.

Objetivos Específicos

Identificar los factores de éxito en la ejecución de proyectos relacionados con el desarrollo social sobre el espacio público.

Analizar los referentes nacionales e internacionales mediante una visión integral de la gerencia de proyectos orientada a las organizaciones públicas, en el marco de los factores de éxito identificados.

Proponer una estrategia de gerencia de proyectos para la construcción de desarrollo social en el espacio público en la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.

Metodología de la Investigación

El desarrollo investigativo requiere del análisis cualitativo para obtener conclusiones sobre lo que aporta en la ejecución de proyectos de construcción de desarrollo social en el espacio público, ello implica analizar de manera integral procesos, productos e impactos en cada intervención urbana implementada, para comprender a profundidad la complejidad de las transformaciones espaciales, sus efectos y principalmente sus impulsores.

Las perspectivas de análisis incluyen componentes normativos, características físicas y culturales, esquemas metodológicos empleados, la estructura educativa y experimental de los líderes gerenciales y demás; por ello, con el enfoque metodológico establecido en casos de estudio y la utilización de herramientas y fuentes de información se podrá obtener los factores de éxito que se analizarán a partir de los elementos gerenciales de proyectos para facilitar la ejecución del caso de estudio y lograr los resultados esperados.

Para una mejor comprensión de la metodología implementada, a continuación se presenta una tabla que resume la forma en cómo se desarrollarán cada uno de los objetivos del proyecto.

Tabla 1.




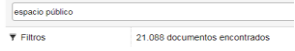
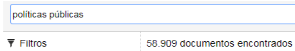
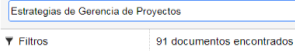
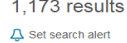
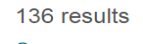
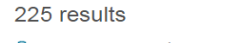
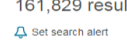

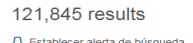
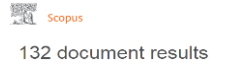
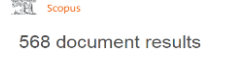
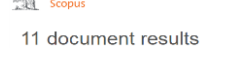
Metodología de Investigación

<p>Objetivo 1: Identificar los factores de éxito en la ejecución de proyectos relacionados con el desarrollo social sobre el espacio público.</p>
<p>Desarrollo: Se desarrolló un análisis exploratorio de tipo documental para reconocer los referentes nacionales e internacionales que podrían ser seleccionados con el propósito de reflexionar sobre la posibilidad de transferirlos a la realidad del Municipio de Tuluá.</p> <p>La búsqueda de los diferentes referentes inició a través del uso de palabras claves como espacio público, políticas públicas, estrategias de gerencia de proyectos y gerencia de proyectos, términos que fueron empleados en tres idiomas, inglés, español y algunos en portugués, esto, con el fin de identificar</p>

rápidamente los libros, las investigaciones, artículos y trabajos de grados relacionados con el tema principal y que podrían aportar a la monografía. Además, se emplearon algunos filtros, inicialmente se incorporó información de los últimos 10 años, pero finalmente se focalizó más la búsqueda a la literatura de los últimos cinco años con el propósito de tener conceptos frescos sobre las temáticas que nos abordan. Así mismo, y debido a las características particulares de Colombia, fue necesario identificar y evaluar acciones de intervención de espacio público en el mismo país y países aledaños.

Para crear una idea de la cantidad de investigaciones que se han realizado sobre estos temas, en la siguiente tabla se presentan las estadísticas de literatura, de las bases de datos de investigación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

Estadísticas de investigación documental

Palabra Clave	Base de Datos	Estadísticas de Literatura		Evidencia Buqueda
		Resultados Totales	Resultados Últimos 5 años	
Espacio Público	SCIELO	1.221	570	
Políticas Públicas	SCIELO	11.651	4.815	
Estrategias de Gerencia de Proyectos	SCIELO	12	5	
Espacio Público	DIALNET	21.088		
Políticas Públicas	DIALNET	58.909		
Estrategias de Gerencia de Proyectos	DIALNET	91		
Espacio Público	SCIENCEDIRECT	4.780	1.173	<p>1,173 results</p> 
Políticas Públicas	SCIENCEDIRECT	8.402	136	<p>136 results</p> 
Gerencia de Proyectos	SCIENCEDIRECT	1.052	225	<p>225 results</p> 
Public Space	SCIENCEDIRECT	516.296	161.829	<p>161,829 results</p> 
Public Politics	SCIENCEDIRECT	347.158	65.291	<p>65,291 results</p> 
Project Management Strategies	SCIENCEDIRECT	441.524	121.845	<p>121,845 results</p> 
Espacio Público	SCOPUS	273	132	
Políticas Públicas	SCOPUS	1.296	568	
Gerencia de Proyectos	SCOPUS	22	11	
Espacio Público	REDIB	3.769	445	1 a 10 de 445 artículos
Políticas Públicas	REDIB	3.690	436	1 a 10 de 436 artículos
Estrategias de Gerencia de Proyectos	REDIB	2.493	289	1 a 10 de 289 artículos

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

A través de la búsqueda mencionada, se empezaron a identificar casos exitosos en el mundo relacionados con la temática de investigación, de los cuales, se seleccionaron aproximadamente 31 referentes.

Primera aproximación de los referentes

Consecutivo	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia. Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Título De La Publicación
1	Artículo - Article	Herrmann Lunecke, M. Geraldine	Instrumentos De Planificación Y Diseño Urbano Para Promover Al Peatón En Las Ciudades. Un Estudio Comparado Entre Chile Y Alemania
2	Disertación / Tesis	Valenzuela Rodríguez, María José	La anulación de instrumentos de planeamiento urbanístico; A anulación de instrumentos de planificación urbanística; The cancellation of instruments of urban planning
3	Artículo de investigación - Research article	Jaque Castillo, Edilia del Carmen Lara San Martín, Alejandro Merino González, Camila	Fortaleciendo el uso de los instrumentos de planificación urbana, para la gestión de riesgos. Ciudad de Coronel, Region del Biobío / Strengthening the use of urban planning instruments for risk management purposes. The city of Coronel, Biobío Región
4	Parte del libro - book part	Cabrera Quispe, Juan Edson	La intervención al territorio: Un acercamiento conceptual a los instrumentos de planificación territorial en Bolivia
5	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Jiménez Céspedes, Roy Allan	De la urbanización a la intervención urbana estratégica: Instrumentos de planificación intermedia en Costa Rica
6	Artículo - Article	Gloria Naranjo Giraldo, Juan Esteban Lopera Morales, James Granada Vahos	Las políticas públicas territoriales como redes de política pública y gobernanza local: la experiencia de diseño y formulación de las políticas públicas sobre desplazamiento forzado en el departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín
7	Artículo - Article	Lucía Carmina Jasso López	El rescate de espacios públicos en México: una aproximación a la política pública de prevención situacional del delito
8	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Rivera Reyes, Gabriel Alejandro	Una década de gestión del espacio público en Bogotá, apreciaciones desde la perspectiva de las políticas públicas.
9	Tesis de Maestría - Master thesis	Núñez Castañeda, Karina del Rocío	Participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas para la recuperación del espacio público en el Centro Histórico de Quito Casos Comparados La Ronda y el Antiguo Terminal Terrestre Cumandá
10	Otro / Material desconocido - other/unknown material	Miranda Chiguindo, Carla	El espacio público como eje de la seguridad: transformaciones urbanas y políticas públicas
11	Tesis de licenciatura - bachelor thesis	Rojas Triana, Ángelamaría	Ciudad y políticas públicas de espacio público: algunas reflexiones sobre la interdeterminación entre territorio, territorialidad y territorialización desde el espacio público en Bogotá de 1995 a 2010
12	Tesis de licenciatura - bachelor thesis	Gómez Zárate, Gisela	El espacio público como problema y asunto de las políticas públicas. Una reflexión sobre el espacio público en Bogotá durante el gobierno de Luis Eduardo Garzón (2004-2008)
13	Artículo - Article	Ceballos Ramos, Olga Lucía	La cualificación de la periferia urbana y el espacio público: una reflexión desde las políticas públicas de Bogotá = Qualifying urban outskirts and public areas: a reflexion from Bogata's public policies Qualifying urban outskirts and public areas: a reflexion from Bogata's public policies
14	Tesis de licenciatura - bachelor thesis	Herrera Moreno, Ingrid Lorena	Las políticas públicas en el estado social de derecho: estudio de la política de manejo de espacio público con relación a vendedores informales de la administración de Luis Eduardo

			Garzón en la localidad de Santa Fe entre marzo de 2004 a mayo de 2005
15	Artículo de investigación - Research article	Galimberti, Cecilia Inés	Políticas públicas en el desarrollo de grandes proyectos de reconversión urbana. Caso Puerto Norte en Rosario, Argentina / Public policies in the development of large urban restructuring projects. The Case of Puerto Norte in Rosario, Argentina
16	Tesis de licenciatura - bachelor thesis	Castillo Olmos, Ismael Hernando y Jiménez Garzón, Zulman Janneth	Las políticas públicas aplicadas espacio público Bogotá 2010 - 2014
17	Artículo - Article	González Ibarra, Miguel y Gallego Marín, Joaquín	Aproximación cualitativa para abordar la Construcción de ciudadanía y su incidencia en políticas públicas. Los ejemplos de Pereira, en Colombia, y de la Ciudad de México.
18	Artículo de investigación - Research article	Ferrer, Mercedes y Quintero Egu, Carolina	Re-creando el espacio público urbano: Política para construir ciudad y ciudadanía en Venezuela / Re-creating urban public space: A policy to build city and citizenship in Venezuela
19	Tesis de licenciatura - bachelor thesis	Guerrero Gil, Johan Stip Romero Rubiano, Daniela Stephania Jolly, Jean Francois Parada Restrepo, Gina Valeria	Sobre la movilidad y el espacio público: una reflexión como el aporte de la promoción de la movilidad peatonal a partir del análisis de los instrumentos de planificación del espacio público y la movilidad en Bogotá = About mobility and space a reflection as a contribution to the promotion of pedestrian mobility form the analysis of public area planning and mobility instruments in Bogotá
20	Otro / Material desconocido - other/unknown material	Serrano Romero, Ronal Orlando	Hacia una conceptualización integral de la movilidad urbana: primera aproximación a la construcción de instrumentos de planificación para la integración y consolidación del espacio público en la movilidad urbana
21	Artículo - Article	Edgar Ramón Arredondo Domínguez, Robert Vinicio Lalama Flores, Máster, Edy Javier Meza Pérez, Fanny Maricela Pozo Hernández.	Incidencia de la inserción de la gestión de riesgos en la planificación territorial.
22	Caso de estudio - Case Study	J. Isuani, Fernando	Instrumentos de políticas públicas. Factores claves de las capacidades estatales.
23	Publicación académica	Arias Sánchez, Marlon	La gestión del suelo en Bogotá D.C. desde 1998. Una revisión a partir de un enfoque de políticas públicas sobre la ciudad. (spanish)
24	Publicación académica	Torres-Fragoso, Jaime	Puerto Chiapas: Una oportunidad para el desarrollo del Soconusco a partir de la aplicación de instrumentos de planeación.
25	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Babilonia, Rosa Sánchez, Rafael Jiménez Caldera, Juan Eduardo Durango, Gren	Strategic urban planning through urban macro projects: citizen perception of the linear park "La Ronda del Sinú" in the city of Montería, Colombia; Planificación urbana estratégica a través de macroproyectos urbanos: percepción ciudadana sobre el parque lineal "La Ronda del Sinú" en la ciudad de Montería, Colombia
26	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Álvarez Puerto, José Ricardo	Desarrollo urbano o desplazamiento urbano: Macroproyecto de interés social nacional, comuna San José, Manizales; Urban development or urban displacement: National social interest macroproject, commune of San José, Manizales; Desenvolvimento urbano ou deslocamento urbano: Macroprojeto de interesse social nacional comuna San José, Manizales
27	Otro / Material desconocido - other/unknown material	Castiblanco Martínez, Luz Adriana e Hincapie Rodriguez, Jeison Andrés	Macroproyectos de interés social nacional en ciudades intermedias: mecanismo para reconstrucción y desarrollar el tejido social y la estructura urbana
28	Artículo - Article	Contreras Ortiz, Yency	Urban Planning System in Bogota: Regulations, Practices, and Results of "Planes Parciales" 2000-2015 - Sistema urbanístico en Bogotá: reglas, prácticas y resultados de los planes parciales de desarrollo 2000-2015.
29	Tesis de Maestría - Master thesis	Guevara Triana, Milena Inés	Aplicación de los planes parciales como concreción del modelo de ordenamiento territorial en Bogotá: hacia una propuesta metodológica

30	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Carvajal Capacho, Wolfgang Francisco	Territorial transformations by partial plans of urban renovation. Naranjal neighborhood, a territory under negotiation.; Transformaciones territoriales por planes parciales de renovación urbana. Barrio El Naranjal, un territorio en negociación
31	Artículo	García Ferrari, S. Smith, H. Calderón, E.	Tendencias contemporáneas en la planificación urbana colombiana: el caso de los ' Planes Parciales ' en Medellín

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Una vez seleccionados los referentes mencionados se realizó una revisión documental más detallada, para reconocer casos exitosos que tuvieran elementos representativos en el desarrollo de proyectos de intervención de espacio público, tanto en el nivel nacional como internacional para su posterior análisis. Como resultado, se obtiene finalmente la siguiente tabla, donde se relacionan cada uno de estos casos:

Referentes Nacionales e Internacionales

Identificador	Temática	Identificador	Temática
R.N.1	Estrategias para llevar a cabo el aprovechamiento del espacio público	R.I.1	Dirección de proyectos utilizando la guía del PMBOK Enfocado en las áreas de conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de las Adquisiciones y Gestión de los Interesados
R.N.2	Estrategias para el buen manejo del espacio público	R.I.2	Estructura de indicadores de habitabilidad del espacio público
R.N.3	Espacios públicos y movilidad urbana: desde las disposiciones reglamentarias.	R.I.3	Cambios temporales y funcionales de los espacios públicos de Pukara como reflejo del cambio de las estrategias de liderazgo
R.N.4	Estrategia de diseño en el espacio público del Parque de las Luces, para el mejoramiento de la calidad de vida urbana	R.I.4	Implementación de espacios públicos para mejorar los impactos o efectos urbano-ambientales
R.N.5	Gestión del espacio público, apreciaciones desde la perspectiva de las políticas públicas.	R.I.5	Estrategias para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos
R.N.6	El espacio público como problema y asunto de las políticas públicas. Una reflexión durante el gobierno de Luis Eduardo Garzón (2004-2008)	R.I.6	Instrumentos De Planificación Y Diseño Urbano Para Promover Al Peatón En Las Ciudades
R.N.7	Las políticas públicas en el estado social de derecho: estudio de la política de manejo de espacio público con relación a vendedores informales de la administración de Luis Eduardo Garzón entre marzo de 2004 a mayo de 2005	R.I.7	Instrumentos de planificación urbana para la gestión de riesgos.
R.N.8	Las políticas públicas aplicadas al espacio público periodo 2010 – 2014	R.I.8	Intervención al territorio: Un acercamiento conceptual a los instrumentos de planificación territorial

R.N.9	Aproximación cualitativa para abordar la construcción de ciudadanía y su incidencia en políticas públicas.	R.I.9	De la urbanización a la intervención urbana estratégica: Instrumentos de planificación intermedia
R.N.10	Sobre la movilidad y el espacio público: una reflexión como el aporte de la promoción de la movilidad peatonal a partir del análisis de los instrumentos de planificación del espacio público y la movilidad.	R.I.10	Participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas para la recuperación del espacio público
R.N.11	Planificación urbana estratégica a través de macroproyectos urbanos: percepción ciudadana sobre el parque lineal “La Ronda del Sinú”	R.I.11	El espacio público como eje de la seguridad: transformaciones urbanas y políticas públicas
R.N.12	Macroproyectos de Interés Social Nacional (MISN) en ciudades intermedias: mecanismo para reconstrucción y desarrollar el tejido social y la estructura urbana	R.I.12	Políticas públicas en el desarrollo de grandes proyectos de reconversión urbana.
R.N.13	Aplicación de los planes parciales como concreción del modelo de ordenamiento territorial: hacia una propuesta metodológica	R.I.13	Re-creando el espacio público urbano: Política para construir ciudad y ciudadanía
R.N.14	Transformaciones territoriales por planes parciales de renovación urbana, en un territorio en negociación	R.I.14	Incidencia de la inserción de la gestión de riesgos en la planificación territorial.
R.N.15	Modelos exitosos de gerencia del espacio público y su aplicación	R.I.15	Transformación experimentada a partir de la aplicación de instrumentos de planeación
R.N.16	Diagnóstico de contratos de mantenimiento de espacio público del instituto de desarrollo urbano - IDU con alta incidencia en costos de adiciones y prorrogas, utilizando la herramienta gerencial del PMBOK 6ta. Edición		

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Un resultado más amplio de lo mencionado anteriormente se puede observar en el Anexo A.

Una vez seleccionados los referentes se inició la búsqueda, para la identificación de los factores que facilitarían la consecución exitosa de los objetivos propuestos en cada caso de intervención o bien, aquellos elementos que hacen falta para lograr una adecuada gestión del espacio público.

Objetivo 2: Analizar los referentes nacionales e internacionales mediante una visión integral de la gerencia de proyectos orientada a las organizaciones públicas, en el marco de los factores de éxito identificados.

Desarrollo: Para dar cumplimiento a este objetivo se partió de los referentes nacionales e internacionales ya seleccionados y que se observan con mayor detalle en el Anexo A, a partir de estos, se procedió a realizar un segundo análisis documental, encaminado a obtener mayor cantidad de información sobre el

proceso de ejecución de los proyectos de intervención de espacios públicos y urbanísticos, o en su defecto, de aquellos que no han sido ejecutados; determinando además, que los autores analizan de diversas maneras el contexto y el impacto que ha generado la implementación de políticas públicas y el manejo de instrumentos públicos en el espacio público. Por todo esto, los diversos referentes fueron clasificados por zonas geográficas.

El análisis de estos referentes se realizó encaminado al reconocimiento de cada uno de los factores de éxito identificados en el objetivo anterior, además la manera de cómo fueron empleados estos factores en los diferentes estudios, dicho análisis fue ubicado en el Anexo B.

Una vez realizado el análisis de los factores de éxito en los referentes se procedió con desarrollo de un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) para cada caso, lo que permitió obtener datos que soportan las conclusiones del presente estudio.

Objetivo 3: Proponer una estrategia de gerencia de proyectos para la construcción de desarrollo social en el espacio público en la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.

Desarrollo: Para el desarrollo del último objetivo se planteó una estrategia gerencial para la construcción del desarrollo social, la cual, tiene como propósito generar una adecuada articulación entre la normatividad y/o políticas actuales, la gerencia y la construcción de desarrollo social en el sector céntrico del Municipio de Tuluá buscando reducir debilidades reconocidas y fortalecer algunos aspectos y habilidades de los gerentes.

Por lo anterior, se desarrollaron grandes componentes que buscan implementar mejoras en el proyecto “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca”.

Fuente: Elaboración propia

Con todo lo anterior, se pretende generar transferencia social de conocimiento que contribuya a la solución de un problema focalizado en el centro del municipio de Tuluá y que, además, irradie a toda la población tuluëña debido a su contexto colectivo.

Es un estudio de gran importancia para el municipio, puesto que se analizan, desarrollan e incorporan componentes estratégicos de la gerencia de proyectos que inciden en la gestión de problemáticas de espacio público en el sector señalado y a su vez, aportan para lograr una ejecución exitosa. Además, contribuye en procesos de planificación territorial y alineación de los niveles nacional, departamental y municipal.

Marco Teórico

Desde los inicios de la humanidad existe el tema de espacio público, es decir, se marca la concepción que cada individuo posee una zona propia o hábitat, en la cual es libre de actuar y que el resto de espacio es común, es compartido, es de todos.

Actualmente, se concibe el espacio público a la par del surgimiento del concepto ciudad, en donde ya se le empieza a dar un límite a lo público y a lo privado y se definen una serie de comportamientos que se pueden o no ejecutar en dichas zonas y así, con la evolución del conocimiento, se fueron introduciendo elementos de administración y construcción de tejido social en el espacio público, como es el estudio del espacio, el urbanismo, la comunidad, la relaciones laborales, económicas y sociales, la apropiación, entre otros. Como menciona (Ayala García, 2017) "...favoreciendo el reconocimiento del perfil físico y sociológico del espacio público con respecto a su incidencia en la ciudad".

Antecedentes

Los términos de gerencia y liderazgo siempre han sido diferenciados, pero aún existen controversias frente a estos conceptos, de acuerdo con Kotter "el liderazgo y la gerencia solo se parecen en que ambos trabajan con personas y logran metas, pero se diferencian de manera importante en todo lo demás" (Contreras et al., 2015). Así mismo, Kotter, Ely y Rhode señalan las diferencias entre los dos conceptos, el primero mide los resultados en términos de eficiencia, establece orden y estabilidad, mantiene el statu quo, administra los recursos y es unidimensional, el segundo, se caracteriza porque mide los resultados en términos de efectividad, genera cambios y movimientos, realiza procesos de dirección y es multidimensional.

De acuerdo con lo estipulado por el Project Management Institute - PMI, en su guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK 2017, un proyecto se define como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017). Pero tenemos a otros autores que han dado definiciones al respecto, tal es el caso de (Baca Urbina, 2016) quien enuncia:

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera (p, 2).

Con lo anterior, se observa que un proyecto precisa desde su concepción misma, el alcance de un fin cuando se logra llevar a feliz término los objetivos, los resultados, puede llegar a tener innumerables connotaciones (producto, servicio u otro resultado) en variedad de sectores.

Por lo anterior, se tomó como base el proyecto “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la zona centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” que tiene como fin lograr desarrollo social en una zona altamente demandada del municipio, los bajos niveles de atención que le ha prestado el Estado, se consolida toda una gama de problemas ambientales, económicos y sociales.

De acuerdo con lo anterior, el proyecto aplicado puede llegar a convertirse en un portafolio o un programa y existen una serie de situaciones que deben evaluarse y generarse para que en algún momento llegue a ser ejecutado, se consoliden sus productos y beneficios para la comunidad tuluëña y la de los alrededores.

En la actualidad, en Colombia el espacio público es administrado por el Estado, es decir, por los gobernantes de cada entidad territorial, quienes buscan que estas zonas deprimidas o caóticas de la ciudad sean reorganizadas y/o regeneradas para que influya positivamente en el desarrollo de los sectores y/o grupos sociales afectados. Esto es congruente con lo expuesto por Borja:

El espacio público moderno proviene de la separación formal (legal) entre la propiedad privada urbana (expresada en el catastro y vinculada normalmente al derecho de edificar) y la propiedad pública (o dominio público por subrogación normativa o por adquisición de derecho mediante cesión) que normalmente supone reservar este suelo libre de construcciones (excepto equipamientos colectivos y servicios públicos) y cuyo destino son usos sociales característicos de la vida urbana (esparcimiento, actos colectivos, movilidad, actividades culturales y a veces comerciales, referentes simbólicos monumentales, etc.). (Borja, 1998)

Las problemáticas de espacio público se encuentran relacionadas al crecimiento acelerado y descontrolado del territorio, sin lineamientos para el adecuado desarrollo, esto conlleva a realizar un estudio para determinar cómo incorporar componentes estratégicos de la gerencia de proyectos que faciliten la ejecución del proyecto.

Estudios recientes relacionados con la gerencia de espacios públicos, uno de los más destacados y llevados a cabo en Colombia fue el titulado “Modelos exitosos de gerencia del espacio público y su aplicación en los espacios de Cartagena de Indias D, T y C.” (Picott, 2019) en este, se revisaron los modelos exitosos de gerencia del espacio público desarrollados en otros sitios.

Así mismo, se han realizado estudios enfocados al direccionamiento del espacio público como es el desarrollado por (Rodríguez, 2015) llamado “Ser y hacer del Trabajo Social ante la

cultura ciudadana desarrollada desde la Dirección Administrativa de Espacio Público en Pasto” donde los autores buscan fortalecer, transformar e intervenir el espacio público desde el trabajo social.

Además de los mencionados anteriormente, en la capital colombiana se desarrollaron algunos estudios durante el gobierno de Luis Eduardo Garzón (2004-2008) titulados: “Las políticas públicas en el estado social de derecho: estudio de la política de manejo de espacio público con relación a vendedores informales de la administración de Luis Eduardo Garzón en la localidad de Santa Fe entre marzo de 2004 a mayo de 2005” y “El espacio público como problema y asunto de las políticas públicas. Una reflexión sobre el espacio público en Bogotá durante el gobierno de Luis Eduardo Garzón (2004-2008)”

Estudios realizados y estudiados por (Herrera, 2005) y (Gómez Zárate, G., 2016) en estos, las autoras analizaron si las políticas de espacio público y los vendedores ubicados en el espacio público durante la dirección de Garzón dieron cumplimiento a los criterios del estado social de derecho. Así mismo, mencionaron los aspectos de mayor importancia sobre la socialización de estos vendedores en el planteamiento de políticas y como las acciones desarrolladas enmarcaron el problema que se genera entre los derechos al disfrute del espacio público y al trabajo mencionados en la Constitución Política de 1991.

Otro estudio destacado en la ciudad de Bogotá D.C., fue el realizado por (Arias Sánchez, M., 2018) titulado “La gestión del suelo en Bogotá D.C. desde 1998. Una revisión a partir de un enfoque de políticas públicas sobre la ciudad”, en este se resalta el uso de algunos instrumentos de planificación urbana que han ido construyendo diferentes representaciones y significados sobre el territorio y el papel que tuvo el gobierno.

Casos relacionados con modelos gerenciales exitosos, implementación de estrategias e instrumentos de planificación empleados para dar cumplimiento a las políticas públicas y a solucionar la problemática de espacio público como los mencionados anteriormente también se han realizado en diversas partes del mundo.

Algunos de estos estudios son, los instrumentos de planificación y diseño urbano para promover al peatón en las ciudades: un estudio comparado entre Chile y Alemania; la intervención al territorio: un acercamiento conceptual a los instrumentos de planificación territorial en Bolivia; de la urbanización a la intervención urbana estratégica: instrumentos de planificación intermedia en Costa Rica; políticas públicas en el desarrollo de grandes proyectos de reconversión urbana: caso Puerto Norte en Rosario, Argentina; y recreando el espacio público urbano: política para construir ciudad y ciudadanía en Venezuela.

Marco Conceptual

Para aclarar y canalizar el propósito de esta investigación, una vez se tiene claridad conceptual sobre aquellos elementos que constantemente se mencionarán en la construcción del estado del arte, entonces, en primer lugar, es necesario que desde la estructura normativa se comprenda la concepción de espacio público en Colombia.

Así pues, basados en (Presidencia de la República de Colombia, 1998) Decreto 1504, se conceptúa el espacio público como “el conjunto de inmuebles públicos y los elementos arquitectónicos y naturales de los inmuebles privados destinados por naturaleza, usos o afectación a la satisfacción de necesidades urbanas colectivas que trascienden los límites de los intereses individuales de los habitantes”.

Este conjunto de inmuebles y elementos se divide en dos grupos, el primero por los elementos constitutivos naturales constituidos por espacios para la conservación y preservación del sistema orográfico de montañas, del sistema acuático y de área de interés ambiental, científico y paisajístico; y el segundo, por elementos artificiales o contruidos conformados por áreas de integración de los sistemas de circulación vehicular y peatonal, áreas articuladoras de espacio público y de encuentro, espacios de conservación y preservación de las obras de interés general áreas y elementos arquitectónicos espaciales y naturales de propiedad privada y antejardines.

El otro grupo son los elementos complementarios, que incluyen los componentes de vegetación y componentes de amoblamiento urbano. Esto permite identificar que el tema de espacio público no evoluciona como concepto, pero si evolucionan las estrategias y mecanismos de administración en manos del Estado.

Por otro lado, en ocasiones se habla de los instrumentos de planificación que son herramientas por las cuales se llevan a cabo y se gestionan las políticas, los programas, los planes, las estrategias, las propuestas y los procesos de planificación encaminados a desarrollar y generar bienestar a la sociedad; es decir, aquí se habla de instrumentos de planificación únicamente en el sector público, dado su concepción particular y columna vertical claramente definida.

Por su parte, el desarrollo social se define como:

Un proceso que con en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este

proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados. (Midgley, 1995)

El desarrollo social se encuentra directamente vinculado con la gerencia de proyectos, porque a través de las diferentes estrategias que formule un gerente proyectos se pueden atender las diversas problemáticas de una sociedad, además como bien lo indica este término, el objetivo es ubicar a la persona o grupos de personas como prioridad, velando a su vez por el bienestar de los mismos.

Se genera la necesidad de ahondar en la noción de gestión, que es el conjunto de acciones u operaciones que se llevan a cabo para administrar una institución bien sea pública o privada, con el fin de lograr objetivos. Mientras que la gestión pública, desde una perspectiva educativa, hace referencia a “una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país” (Perú 21, 2015).

Pero ¿qué se pretende cuando se habla de componentes o elementos estratégicos de la gerencia de proyectos?, esto hace referencia al grupo de estándares que direccionan una entidad pública hacia el logro de sus objetivos, la consecución de su misión y el alcance de su visión. Estos componentes requieren de ajustes periódicos acordes a los cambios del entorno y al desarrollo programas y proyectos de su competencia. Orientan las acciones a seguir de la entidad para la ejecución de proyectos eficientes y eficaces requeridos por los diferentes grupos de interés, así como la evaluación mediante indicadores y cumplimiento de metas.

La gerencia de proyectos, es el direccionamiento realizado por parte de la alta gerencia o de un líder con conocimientos y visión estratégica que genere sostenibilidad en las entidades mediante el desarrollo y ejecución de proyectos, programas y portafolios alineados al

cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Esto a su vez, no lleva a determinar que la dirección de proyectos es una rama que en la actualidad ha generado mucho interés en las instituciones de todas las divisiones, tanto público como privado. Como lo mencionan Montes y compañía:

Actualmente es considerada como una competencia básica en la industria y los servicios, por lo tanto, es un campo dinámico y en crecimiento. Así mismo, su desarrollo y expansión se debe a un gran número de asociaciones y organizaciones que han apoyado su profesionalización desde hace casi cinco décadas. (Montes Guerra, Guimena Ramos, & Diez Silva, 2013)

Y no menos importante, el liderazgo según (Kotter, 1999) “Es la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en los logros de los objetivos del grupo, entendiéndose por grupo un sector de la organización con intereses afines”. Por lo anterior, se puede indicar que es la función que desarrolla un individuo sobre un grupo de personas y el cual se caracteriza por tener un conjunto de habilidades gerenciales con visión y cumplimiento de metas comunes.

La dirección estratégica de proyectos busca articular los objetivos del proyecto con los resultados, a través de:

La aplicación de conceptos, procesos y buenas prácticas, (Fundamentos para la Gestión de Proyectos, Guía del PMBOK), la consideración de los impactos ambientales, sociales y económicos, (como el Análisis P5, People-Planet-Profit-Process-Products) y la utilización de estándares medibles y metodologías, (Scrum, Agile, PRiSM entre otros). (Green Project Management – SV, 2016)

Por su parte, el término de sostenibilidad desde la organización esta “relacionado a la capacidad que tiene de continuar operando de manera eficiente, siendo en parte un reflejo del

creciente reconocimiento de la necesidad de garantizar la salud de los ecosistemas, la equidad social y la buena gobernabilidad organizacional” (GPM Global, 2013).

La gestión y evaluación de proyectos tiene como finalidad garantizar la sostenibilidad del mismo y el desarrollo de un determinado sector, para esto deberá llevarse a cabo las siguientes evaluaciones:

- ✓ Evaluación social, “consiste en comparar los beneficios con los costos que dichos proyectos implican para la sociedad, de manera de determinar su verdadera contribución de ellos al incremento de la riqueza del país” (Contreras, 2004), es decir, considera los efectos del proyecto sobre determinada población y de esta manera establece el grado de aceptación o rechazo, teniendo en cuenta los impactos directos e indirectos que el proyecto origina.
- ✓ Evaluación económica, “tiene por objetivo identificar las ventajas y desventajas asociadas a la inversión en un proyecto antes de la implementación del mismo, y es un método de análisis útil para adoptar decisiones racionales ante diferentes alternativas” (Malla, 2016), es decir, tiene como finalidad la comparación de los ingresos y los costos para verificar si el capital invertido es remunerado o reembolsado en un determinado periodo de tiempo, indicar lo que se conoce como la rentabilidad del capital invertido; y para el caso de proyectos sociales como el que se desarrolla en esta investigación será entonces necesario monetizarlos, pero desde un enfoque de costo-beneficio.
- ✓ Evaluación ambiental, “es el procedimiento que incluye el conjunto de estudios, informes técnicos y consultas que permiten estimar las consecuencias que un determinado proyecto, instalación o actividad causa sobre el medio ambiente” (Gobierno de La Rioja, 2016), por

su parte, esta determina en qué medida el proyecto protege el equilibrio del entorno – medio ambiente.

Otra forma de articular los objetivos del proyecto con las necesidades de una organización es mediante la creación de una Oficina PMO, la cual según Project Management Institute “es una organización que estandariza los proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción y hace más fácil compartir recursos, herramientas y técnicas” (Project Management Institute, 2017), por lo tanto, una PMO es una oficina que guía y sustenta los proyectos de una entidad con el fin de lograr el éxito.

Resumen de Contenido

El documento denominado “Desarrollo Social en el Espacio Público con base en Estrategias de Gerencia de Proyectos en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” contiene catorce grandes numerales. Los primeros referencian la introducción al proyecto, la justificación y la definición del problema, seguido de esto, se desarrolla la metodología de investigación, los marcos teóricos y los objetivos que se desarrollan a partir del análisis exploratorio.

En el título Factores de Éxito en la Ejecución de Proyectos: Análisis Exploratorio se encuentra enfocado en desarrollar un análisis exploratorio para identificar los factores de éxito en la ejecución de proyectos, se definen las temáticas para el análisis de estos factores y después se plantean las particularidades de cada caso de éxito para finalmente señalar los factores utilizados en estos.

El título Gerencia de Proyectos desde un Análisis Documental de Referentes plantea un análisis documental de referentes a partir de la gerencia de proyectos, se establecen dieciséis casos nacionales clasificados por tipo de caso y zona geográfica y quince internacionales catalogados de la misma manera, en cada uno de estos referentes se identifican los factores de éxito ya reconocidos y se plantea la DOFA.

El título Estrategia Gerencial para la Construcción del Desarrollo Social plantea una estrategia gerencial para la construcción del desarrollo social, la cual se encuentra conformada por cinco componentes como lo son, la consolidación de las competencias y habilidades gerenciales, la evaluación de los impactos ambientales y sociales del proyectos, la aplicación de Green Project Management – GPM, la creación de una Oficina de Administración de Proyectos –

PMO y el fortalecimiento del esquema institucional y legal del desarrollo social sobre el espacio público.

Finalmente, el documento cierra con unos resultados, conclusión y se citan los diferentes referentes bibliográficos empleados.

Factores de Éxito en la Ejecución de Proyectos: Análisis Exploratorio

Con el propósito de identificar los factores de éxito en la ejecución de proyectos relacionados con la temática del caso, se realizó un estudio documental para reconocer los referentes nacionales e internacionales que pueden ser tomados con el propósito de reflexionar sobre la posibilidad de transferirlos a la realidad de Tuluá.

Se efectuó una investigación documental realizada como referentes para iniciar la búsqueda de los elementos que resaltan en el desarrollo de proyectos de intervención de espacio público, tanto en el nivel nacional como internacional; el resultado se puede observar en el Anexo A.

Referentes Nacionales e Internacionales

Posteriormente, la tarea está enfocada en identificar los factores que facilitan la consecución exitosa de los objetivos propuestos en cada caso de intervención o bien, aquellos elementos que hicieron falta para lograr una adecuada gestión del espacio público. Siendo así, debe considerarse que, debido a las características particulares de Colombia, es necesario identificar y evaluar acciones de intervención de espacio público en el mismo país y países aledaños, con el objetivo de evaluar los factores de éxito en condiciones comunes y familiares.

Sin embargo, es necesario también evaluar casos a nivel internacional, pues se podría identificar claves para realizar intervenciones de espacio público de manera exitosa, con las cuales no se cuenta en Colombia o en el departamento del Valle del Cauca, así mismo, se debe precisar que el análisis de todos estos referentes implica y requiere la contextualización de lo ejecutado, de manera que se puedan reconocer las particulares de cada zona que pueden facilitar o dificultar la ejecución de proyectos como el caso de estudio.

Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito

Los factores de éxito de un proyecto son aquellas situaciones y/o condiciones que se desarrollan en la ejecución de un proyecto, y que a su vez permiten alcanzar los objetivos y/o metas planificadas. El éxito de un proyecto tradicionalmente se ha medido a través del cumplimiento de la triple restricción (tiempo, costo, alcance y calidad); pero actualmente es necesario tener en cuenta otras dimensiones y/o elementos que van más allá de las ya mencionadas.

Los factores de éxito identificados para el proyecto “Desarrollo Social en el Espacio Público con base en Estrategias de Gerencia de Proyectos en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” se clasificaron en cinco grandes grupos:

Ilustración 1.

Factores de éxito para un proyecto de desarrollo social



Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Construcción de Proyectos

Es el grupo de métodos, técnicas y herramientas necesarias para gestionar un proyecto, y que se emplean para lograr la ejecución de los objetivos. Entre estas se destacan:

- ✓ **Planificación:** Se debe desarrollar una adecuada planificación para generar organización, además de precisar un plan de proyecto para que se dé una ejecución exitosa. El gerente, líder y/o director del proyecto debe desarrollar una distribución de cargas de trabajo equitativas o equilibradas, así como una adecuada supervisión.
- ✓ **Definición de Metas y Objetivos:** Las metas, los objetivos y los plazos del proyecto deben ser claros, específicos, medibles, alcanzables y relevantes. Y toda la organización debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos.
- ✓ **Definición del Equipo de Trabajo:** Se debe conformar un equipo de proyecto capacitado y con experiencia en el tipo de proyecto que se va a desarrollar, con habilidades y espíritu colaborativo.

Gestiones Involucradas en los Proyectos

Es el grupo de gestiones necesarias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y el éxito de un proyecto.

- ✓ **Gestión de Stakeholders:** Caracterizar los interesados del proyecto e identificar sus necesidades, son acciones importantes para definir objetivos, metas y acciones para lograr la satisfacción de los mismos. Además, será necesario crear relaciones beneficiosas con los proveedores.

- ✓ **Gestión de Riesgos:** Es un proceso que debe desarrollarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto, identificar los riesgos y elaborar un plan de prevención que permita mitigarlos de tal forma que no genere situaciones o inconvenientes para el cumplimiento de los objetivos es un factor esencial para lograr el éxito.
- ✓ **Gestión de los Recursos:** Las personas son el factor más importante para la ejecución de cualquier proyecto, esto implica llevar a cabo procesos de planificación, adquisición, desarrollo y dirección; además el gerente, líder y/o director del proyecto deberá generar cohesión y compromiso en todos los miembros del equipo de proyecto a través de un plan de gestión estratégica de talento humano.
- ✓ **Gestión de los Costos:** Generalmente el presupuesto es la guía de ejecución de un proyecto, es por esto que deben elaborarse presupuestos acordes y detallados que se conviertan en una herramienta de gestión y seguimiento al logro de los objetivos.
- ✓ **Gestión del Tiempo:** La gestión del tiempo es un elemento crítico en el desarrollo de un proyecto, puesto que cualquier acción o tarea que no se encuentre dentro del cronograma de trabajo genera un costo adicional. Es por esta razón que es necesario llevar a cabo una adecuada planificación de procesos, tareas y actividades y tener un estricto cumplimiento de los plazos contemplados.

Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto

- ✓ **Articulación con los Planes de Desarrollo Nacionales, Departamentales y/o Municipal/Distrital/Ciudad:** Para lograr el éxito de un proyecto público es necesario que exista una adecuada articulación entre los planes municipales, departamentales y

nacionales, además de un vínculo con otros instrumentos de planificación para lograr los objetivos y metas establecidas.

Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos involucra un líder que se apropie de la orientación y seguimiento de los diversos procesos, así como de formular planes de gestión; para esto deberá tener capacidades, experiencias y conocimientos que contribuyen al desarrollo de:

- ✓ **Madurez en la Gerencia de Proyectos:** Es el nivel que alcanza una organización mediante el empleo de buenas prácticas, herramientas e indicadores de medición que permiten analizar los procesos y a su vez realizar una comparación de estándares para identificar las fortalezas y las capacidades de dirección de proyectos, así como implementar mejoras para reducir las debilidades reconocidas.
- ✓ **Seguimiento Continuo del Proyecto:** Es indispensable realizar un seguimiento al progreso del proyecto, esto le permitirá al director, gerente y/o líder tomar decisiones correctas en momentos difíciles.
- ✓ **Liderazgo:** Es clave porque los gerentes, líderes y/o directores son los que definen las estrategias de organización y asignan los recursos económicos para el desarrollo de los proyectos.
- ✓ **Comunicación:** Debe existir una excelente comunicación al interior de la organización y del proyecto, para que el equipo se mantenga enterado de las acciones y objetivos de la organización, y para esto es esencial que el gerente, líder y/o director del proyecto sea un comunicador eficiente.

- ✓ **Compromiso:** Debe existir un compromiso por parte de todos los participantes del proyecto, deben conformarse equipos con espíritu colaborativo e involucrar todas las partes.
- ✓ **Resolución de Conflictos:** Los conflictos son inherentes en la ejecución de un proyecto, es necesario que el líder gestione adecuadamente los conflictos para generar un alto desempeño en el equipo del proyecto, es decir contar con procesos eficaces de prevención es necesario para lograr el cumplimiento de las metas.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Debe existir un compromiso y un esfuerzo integrado por todos los miembros del equipo del proyecto, y que esté se encuentre dirigido al cumplimiento de los objetivos.

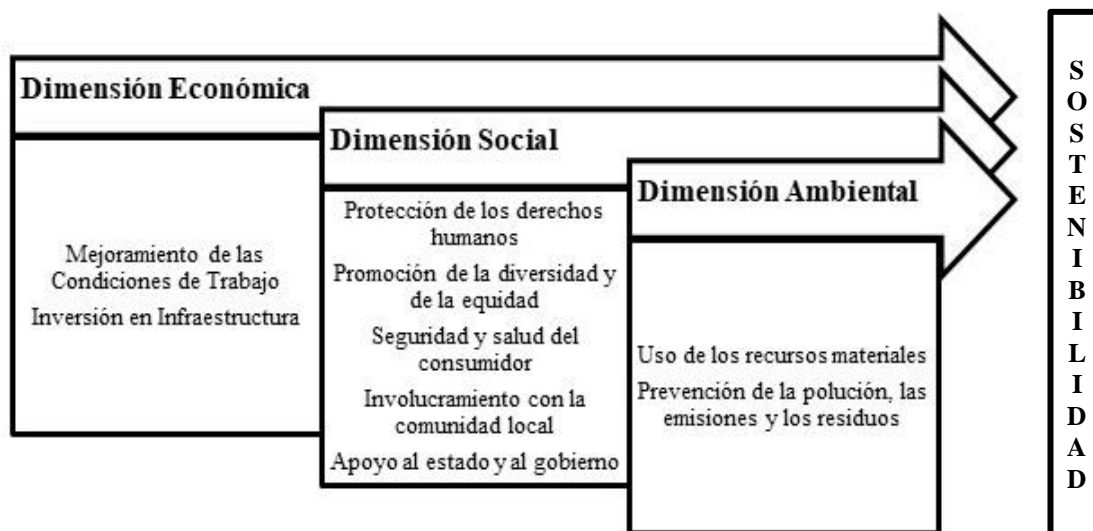
Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental

Es el conjunto de acciones que deben ejecutarse en un proyecto que busque un desarrollo social, económico y ambiental.

- ✓ **Dimensión Económica:** Mejoramiento de las condiciones de trabajo
 - Inversión en infraestructura
- ✓ **Dimensión Social:**
 - Protección de los derechos humanos
 - Promoción de la diversidad y de la equidad
 - Seguridad y salud del consumidor
 - Involucramiento con la comunidad local
 - Apoyo al estado y al gobierno
- ✓ **Dimensión Ambiental:** Uso de los recursos materiales
 - Prevención de la contaminación, las emisiones y los residuos

Ilustración 2.

Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental



Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible – ODS han retomado una gran importancia en el análisis de los proyectos, puesto que a través de estos se busca dar solución a las problemáticas mundiales más trascendentales, poniendo fin a temas como la pobreza y desigualdad; garantizando a su vez un cuidado por el medio ambiente y el planeta, para hacer de la tierra un hábitat próspero y sostenible para el año 2030.

Por lo anterior, durante la investigación se realizó una evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, identificando cuales se encuentran involucrados dentro de los componentes social, económico y ambiental relacionados en el proyecto aplicado, y a su vez analizando los factores de éxito relacionados anteriormente y que su vez contribuyen al cumplimiento de estos y al desarrollo social.

A continuación se presenta una tabla donde se relaciona las metas del objetivo de desarrollo sostenible con lo mencionado anteriormente.

Tabla 2.

Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

ODS	Metas del Objetivo	Relación Proyecto Inicial	Relación Monografía
1 Fin de la Pobreza	1.3 Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables.	Social: El proyecto de “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” esta temática se aborda desde los involucrados y se concreta con las estrategias de desarrollo social en el componente humano y económico	Inmerso en los factores de éxito identificados a partir del tema: Elementos de la Dimensión Económica, Ambiental y Social, en relación con el Involucramiento con la comunidad local y el Mejoramiento de las condiciones de trabajo
3 Salud y Bienestar	3.4 Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar 3.5 Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol 3.6 Para 2020, reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo	Social: En el proyecto inicial se aborda desde la temática de usos en la zona centro, para generar equipamientos dotacionales en donde se garantice la atención a estas problemáticas y se empieza a materializar con las estrategias de desarrollo social en el componente cultural	Inmerso en los factores de éxito identificados a partir de los temas: Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto, por la necesidad de articular los usos con los instrumentos de planificación territorial y Elementos de la Dimensión Económica, Ambiental y Social, en relación con el Mejoramiento de las condiciones de trabajo
4 Educación de Calidad	4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento	Económica: En el proyecto inicial se aborda desde la temática de formar a los vendedores formales y no formales en las competencias básicas para un trabajo decente y el emprendimiento y se empieza a materializar con las estrategias de desarrollo social en el componente humano y cultural	Inmerso en los factores de éxito identificados a partir del tema: Elementos de la Dimensión Económica, Ambiental y Social, en relación con el Involucramiento con la comunidad local y el Mejoramiento de las condiciones de trabajo
6 Agua Limpia y Saneamiento	6.b Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento	Social y Ambiental: En el proyecto inicial se aborda desde la temática propuesta de un Centro Limpio con impacto en toda la ciudad y se empieza	Inmerso en los factores de éxito identificados a partir de los temas: Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto, por la necesidad

ODS	Metas del Objetivo	Relación Proyecto Inicial	Relación Monografía
		a materializar con las estrategias de desarrollo social en el componente cultural, creando conciencia sobre la importancia del bien de todos	de articular los usos con los instrumentos de planificación territorial y Elementos de la Dimensión Económica, Ambiental y Social
7 Energía Asequible y No Contaminante	7.b De aquí a 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios energéticos modernos y sostenibles para todos en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus respectivos programas de apoyo	Ambiental: En el proyecto inicial se aborda desde la temática propuesta de generar espacios acordes dentro de infraestructura nuevas o existentes destinados a incorporar tecnología para proporcionar energía sostenible y se empieza a materializar con las estrategias de desarrollo social en el componente ambiental	Inmerso en los factores de éxito identificados a partir de los temas: Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto, por la necesidad de articular estos desarrollos sostenibles con los instrumentos de planificación territorial y Elementos de la Dimensión Económica, Ambiental y Social
8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico	8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros 8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas 8.a Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso mediante el Marco	Económica: En el proyecto inicial se aborda desde la temática de ofrecer capacitación en competencias básicas para la comercialización y el emprendimiento a los involucrados con la economía en la zona Centro; también el apoyo contundente a los denominados “mercados campesinos” porque el agro fue el origen del Centro de Tuluá y se empieza a materializar con las estrategias de desarrollo social en el componente económico y cultural, en donde la empleabilidad está directamente relacionada con la disminución de formas de trabajo no amparadas por la Ley.	Inmerso en los factores de éxito identificados a partir de los temas: Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto, por las políticas públicas necesarias para el apoyo al comercio y Elementos de la Dimensión Económica, Ambiental y Social, en relación con el Involucramiento con la comunidad local y el Mejoramiento de las condiciones de trabajo

ODS	Metas del Objetivo	Relación Proyecto Inicial	Relación Monografía
9 Industria, Innovación e Infraestructuras	Integrado Mejorado para la Asistencia Técnica a los Países Menos Adelantados en Materia de Comercio 9.1 Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos. 9.4 De aquí a 2030, modernizar las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas	Económica y Ambiental: En el proyecto inicial se aborda desde la temática de generar infraestructuras dotacionales para la venta de bienes y servicios apoyando los pequeños comerciantes, pero la estructura de asociación público-privada, también se generarían infraestructuras de producción de bajo impacto con un enfoque altamente sostenible y todo se empieza a materializar con las estrategias de desarrollo social en el componente económico y ambiental.	Inmerso en los factores de éxito identificados a partir de los temas: Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto, por las políticas públicas necesarias para el apoyo al comercio y Elementos de la Dimensión Económica, Ambiental y Social, en relación con el Mejoramiento de las condiciones de trabajo y el uso de recursos
	11 Ciudades y Comunidades Sostenibles	11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad 11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo 11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo 11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y	Económica y Ambiental: En el proyecto inicial se aborda desde la temática de generar equipamientos dotacionales para brindar servicios públicos como el transporte, estos equipamientos no tendría impacto sólo a nivel local sino también regional; adicionalmente se propone la protección de los bienes inmuebles concebido como bienes de interés cultural y patrimonial en la ciudad, la mayoría de ellos ubicados en la zona Centro; sin dejar atrás el propósito esencial del proyecto que es garantizar espacios públicos dignos, armónicos y conectados, y todo se empieza a materializar con las estrategias de desarrollo social en el componente económico, cultural y ambiental.

ODS	Metas del Objetivo	Relación Proyecto Inicial	Relación Monografía
12 Producción y Consumo Responsables	<p>los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad</p> <p>11.a Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional</p>		
	<p>12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización</p> <p>12.8 De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza</p> <p>12.b Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales</p>	<p>Ambiental: En el proyecto inicial se aborda desde la temática de generar cultura ambientalmente responsable y desarrollo sostenible y todo se empieza a materializar con las estrategias de desarrollo social en el componente cultural y ambiental.</p>	<p>Inmerso en los factores de éxito identificados a partir de los temas: Dirección de Proyectos, porque la generación de cultura y más aún en la temática ambiental, requiere de un compromiso inquebrantable basado en un conocimiento profundo del entono y las personas y Elementos de la Dimensión Económica, Ambiental y Social, en relación con el Involucramiento de la Comunidad Local y la Prevención de la Contaminación Ambiental</p>
13 Acción por el Clima	<p>13.2 Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales</p> <p>13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana</p>	<p>Ambiental: En el proyecto inicial se aborda desde la temática de inversión en tecnología para el monitoreo, medición y control de las condiciones ambientales y específicamente relacionadas con el clima y de generar cultura ambientalmente responsable y desarrollo sostenible y todo se empieza a materializar con las estrategias de desarrollo social en el componente cultural y ambiental.</p>	<p>Inmerso en los factores de éxito identificados a partir de los temas: Dirección de Proyectos, porque la generación de cultura y más aún en la temática ambiental, requiere de un compromiso inquebrantable basado en un conocimiento profundo del entono y las personas y Elementos de la Dimensión Económica, Ambiental y Social, en relación con el Involucramiento de la Comunidad Local y la Prevención de la Contaminación Ambiental</p>
16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	<p>16.1 Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo</p> <p>16.2 Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños</p>	<p>Social: En el proyecto inicial se aborda desde la temática de intervención social en donde desde todas las perspectivas, además de la protección de los derechos básicas de los involucrados, se fortalezca la seguridad y la convivencia en la zona Centro y todo se</p>	<p>Inmerso en los factores de éxito identificados a partir de los temas: Dirección de Proyectos, porque la generación de conciencia ciudadana en conceptos tan arraigados a lo que es el ser, requiere de un compromiso inquebrantable basado en un</p>

ODS	Metas del Objetivo	Relación Proyecto Inicial	Relación Monografía
	16.4 De aquí a 2030, reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada	empieza a materializar con las estrategias de desarrollo social en el componente cultural y económico.	conocimiento profundo de las condiciones y las personas y Elementos de la Dimensión Económica, Ambiental y Social, en relación con la Protección de los derechos humanos, la Promoción de la diversidad y de la equidad, la Seguridad y salud del consumidor y el Involucramiento de la Comunidad Local.
17 Alianzas para Lograr los Objetivos	17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible	Legal: En el proyecto inicial se aborda desde el esquema institucional y legal del proyecto, sponsor y principales involucrados, porque al tratarse de una intervención integral, se requiere de la articulación de todos los sectores, pero esto implica analizar las posibilidades de participación y los beneficios recibidos por cada uno.	Inmerso en los factores de éxito identificados a partir de los temas: Construcción de Proyectos, Gestiones Involucradas en los Proyectos, Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto y Dirección de Proyectos, porque este ODS implica que toda la maquinaria del proyecto sea analizada para garantizar que cumpla las condiciones legales para la articulación y generación de alianzas.

Fuente: Autoría propia a partir de información que reposa en (Naciones Unidas, 2015)

* Los ODS y metas del objetivo fueron tomados de (Naciones Unidas, 2015) y al ingresar a cada uno en la parte de abajo dice Metas del Objetivo.

Particularidades de cada Caso de Éxito

En el Anexo B.

Contribución de los Referentes Nacionales e Internacionales a los Factores de *Éxito*, se muestran los resultados del primer acercamiento realizado a los referentes y se presentan aquellos elementos que se destacan por facilitar de manera exitosa la ejecución de proyectos de intervención de espacio público, y por ende, al desarrollo social de la población objetivo. En primer lugar, se recalca que muchos de los referentes seleccionados consisten en propuestas, bien sea proyectos, estrategias, programas para el desarrollo urbano o discusiones sobre todos aquellos tópicos que se abordan desde la perspectiva del caso de estudio.

Es decir, discusiones sobre políticas públicas, instrumentos de planificación, reglamentación, entre otros; siendo así, no se necesariamente se trata de casos particulares en donde se hace una propuesta de intervención y se presentan resultados de ejecución, lo que permite obtener un espectro más amplio y generalizado de la temática abordada en este estado del arte, en pro de reconocer todos esos elementos que influyen como factor de éxito en el desarrollo social sobre el espacio público.

Esto ha permitido reforzar la idea de que se logra, es a través de intervenciones estructurales encaminadas a la transformación física, ambiental y cultural de un área, zona, localidad, ciudad u otro.

En segundo lugar, es necesario resaltar que todos estos procesos son encabezados por el sector público, indiferente sobre el país evaluado, pero que además, son temas que deben tener el involucramiento o contribución de diferentes sectores, como el académico y el privado.

En tercer lugar, que de los referentes nacionales encabeza la lista Bogotá D.C., seguida por ciudades como Medellín, Montería, Cartagena, Cúcuta y Pereira, que son todas capitales de departamentos colombianos, aunque esto no signifique necesariamente que son las que tienen mejores niveles de intervención exitosa del espacio público.

Y en cuanto a los referentes internacionales, se cuenta con casos en países como Perú, Chile, México, Ecuador, Argentina, Costa Rica, Venezuela y Bolivia, todos pertenecientes a América Latina, esto tiene un propósito, y consiste en que, si bien durante este estudio bibliográfico se evalúan diferentes perspectivas y una de ellas es la reglamentación o normatividad nacional y otra el componente cultural y social, con relación en la temática del caso

de estudio, se hace un poco más fácil comparar ciudades o países de alguna forma semejantes a Colombia y así cerrar un poco la cobertura geográfica de la investigación.

Finalmente, como ya se ha mencionado, en el Anexo B se encuentra el detalle de las particularidades de cada referente propuesto, pero a groso modo se puede afirmar que todos implican un proceso de planificación exhaustivo para mejorar los impactos o efectos urbano-ambientales que trae consigo el tema de espacio público.

Así mismo, se evidencia que la mayoría se encaminan a la elaboración de un diagnóstico integral de las áreas potenciales de intervención y de riesgo, y a su vez, se demuestra la importancia de actuar sobre el espacio público y las diferencias locales que se pueden presentar a la hora de contribuir con el mejoramiento, donde se definen un grupo de estrategias y actuaciones para la recuperación, revitalización y aprovechamiento del espacio público.

La promoción de una mejor gestión desde la formulación de políticas públicas en relación con los vendedores informales, e instrumentos de planeación, recomendaciones y estándares de diseño urbano para fomentar el desarrollo y así, promover un desarrollo urbano más sustentable, demostrando que la planificación urbana ha sido una estrategia que contribuye al éxito, organizando, pensando e imaginando a las ciudades.

Factores de Éxito Identificados

Una vez estudiados los referentes nacionales e internacionales, con el fin de identificar los factores de éxito que han implementado los proyectos, propuestas, estrategias y programas para el desarrollo urbano, se reconocen los siguientes:

La metodología de construcción de proyectos empleada en su gran mayoría va encaminada a la planificación, y a la definición y cumplimiento de metas y objetivos dirigidos a promocionar “una mejor gestión del espacio público desde la formulación de políticas públicas e instrumentos de planeación que se logren articular con las condiciones de movilidad y con los elementos contextuales de la ciudad.” (Guerrero et al., 2017)

Dentro de las gestiones involucradas se encuentra la gestión de stakeholders, donde se invita a la participación ciudadana, se recogen las necesidades y los requerimientos de los diversos grupos sociales, y la generación de espacios para el diálogo, acuerdos y consensos entre los gobernantes y la población, así como “la concertación, la participación de los vendedores informales en la formulación de las políticas y el papel de la administración dentro del proceso” (Herrera, 2005).

Y la gestión de riesgos, que se ve reflejada en la planificación territorial, al considerar los factores causales del riesgo.

Asociados al inadecuado manejo de los problemas de desarrollo cuando se desestiman aspectos tales como la identificación de los usos del suelo, la implementación de proyectos y en especial no tomar en cuenta en la planificación, las restricciones y potencialidades del territorio y las particularidades económicas y sociales. (Arredondo, et al., 2019)

El esquema estratégico implementado en los diferentes proyectos, programas y estrategias se encuentra relacionado a la necesidad de la articulación e integración de diversas políticas e intervenciones estratégicas con las administraciones locales, a través de planes maestros y de manejo, acuerdos de los consejos municipales, planes de ordenamiento territorial, de desarrollo, de acción y otras normas que hacen referencia a programas específicos para el manejo del espacio público.

Así como para “fortalecer las acciones estatales en el sentido de contribuir a solucionar el problema central que se atiende, así como impulsar mejores mecanismos de articulación entre el Gobierno y la Sociedad Civil para lograr que las políticas y los proyectos logren su cometido.” (Gonzalez, 2018)

Desde la dirección de proyectos, se identifica que los más aplicados son el compromiso y el liderazgo por parte de las administraciones locales en el establecimiento de políticas públicas y el alcance de objetivos, así como, una comunicación activa entre los actores del proyecto y la resolución de conflictos encaminadas a atender las diferentes problemáticas y el establecimiento de estrategias de recuperación de espacios, donde prevalece el derecho colectivo al goce del espacio público y el derecho individual al trabajo.

Por último, frente a los elementos de la dimensión económica, social y ambiental, sobresalen actividades encaminadas al involucramiento de la dimensión económica frente a la inversión que se debe desarrollar en infraestructura a fin de mejorar los espacios recreativos, andenes, señalización, amoblamiento, arborización y preservación del patrimonio histórico.

Así como, el mejoramiento de las condiciones de trabajo a través de la formalización de vendedores ambulantes y estacionarios, y la ejecución de “programas de establecimiento y entrega de quioscos o locales para los vendedores ambulantes, con la debida capacitación e integración del ente administrativo y la población.” (Fonseca et al., 2017)

Por su parte, desde lo social, se observa a grandes rasgos el involucramiento de la comunidad local (comunidad, universidades y colegios) y el apoyo del Estado,

Con miras hacia el mejoramiento de la calidad de vida de su población; esto, a través de su incorporación en planes de desarrollo de las alcaldías locales, la recomposición poblacional de clases medias y altas (gentrificación), el incentivo a la inversión pública

privada, y la unión entre actores representativos de los diferentes sectores, que permitan llevar a cabo estrategias culturales, ambientales y económicas. (Fonseca et al., 2017)

O a través del gobierno local “para hacer realidad los principios establecidos en los diferentes planes reguladores y establecer procesos conjuntos con el sector privado” (Jimenez, 2016), así como el desarrollo de estrategias y planeación de programas de intervención. Y desde la dimensión ambiental, el aprovechamiento de los recursos existentes en las diferentes zonas y la recuperación del espacio público y mejoramiento ambiental para la ciudad desde lo urbanístico.

Gerencia de Proyectos desde un Análisis Documental de Referentes

Partiendo de las ciudades (Referentes Nacionales) y los países (Referentes Internacionales), se ha realizado una segunda jornada investigativa documental, encaminada a obtener mayor cantidad de información sobre el proceso de ejecución de aquellos proyectos puntuales con los que se cuenta en los referentes seleccionados inicialmente o en los casos donde no se trata de un proyecto puntual o este no ha sido ejecutado.

Este ejercicio también permite identificar proyectos de intervención de espacio público o proyectos de intervención urbanística en la zona geográfica delimitada en el referente, para de esta manera desarrollar un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se identifican en cada caso y así obtener más datos que soporten las afirmaciones y conclusiones del presente estudio.

Siendo así, la perspectiva geográfica nacional está compuesta por:

Tabla 3.

Referentes nacionales clasificados por tipo de caso y zona geográfica

Identificador	Temática	Zona Geográfica
R.N.1	Estrategias para llevar a cabo el aprovechamiento del espacio público	Sector Las Aguas, Localidad la Candelaria, Bogotá D.C.
R.N.2	Estrategias para el buen manejo del espacio público	Cúcuta, Norte de Santander
R.N.4	Estrategia de diseño en el espacio público del Parque de las Luces, para el mejoramiento de la calidad de vida urbana	Medellín, Antioquia
R.N.7	Las políticas públicas en el estado social de derecho: estudio de la política de manejo de espacio público con relación a vendedores informales de la administración de Luis Eduardo Garzón entre marzo de 2004 a mayo de 2005	Localidad de Santa Fe (Número 3), Distrito Capital de Bogotá
R.N.9	Aproximación cualitativa para abordar la construcción de ciudadanía y su incidencia en políticas públicas.	Pereira, Risaralda
R.N.11	Planificación urbana estratégica a través de macroproyectos urbanos: percepción ciudadana sobre el parque lineal “La Ronda del Sinú”	Montería, Córdoba

Identificador	Temática	Zona Geográfica
R.N.12	Macroproyectos de Interés Social Nacional (MISN) en ciudades intermedias: mecanismo para reconstrucción y desarrollar el tejido social y la estructura urbana	Ciudades Intermedias de todo Colombia
R.N.14	Transformaciones territoriales por planes parciales de renovación urbana, en un territorio en negociación	Barrio El Naranjal, Medellín, Antioquia
R.N.15	Modelos exitosos de gerencia del espacio público y su aplicación	Cartagena de Indias Distrito Turístico y Cultural, Bolívar
R.N.16	Diagnóstico de contratos de mantenimiento de espacio público del instituto de desarrollo urbano - IDU con alta incidencia en costos de adiciones y prorrogas, utilizando la herramienta gerencial del PMBOK a 6ta. Edición	Bogotá Distrito Capital
R.N.3	Espacios públicos y movilidad urbana: desde las disposiciones reglamentarias.	
R.N.5	Gestión del espacio público, apreciaciones desde la perspectiva de las políticas públicas.	
R.N.6	El espacio público como problema y asunto de las políticas públicas. Una reflexión durante el gobierno de Luis Eduardo Garzón (2004-2008)	Bogotá D.C
R.N.8	Las políticas públicas aplicadas al espacio público periodo 2010 – 2014	
R.N.10	Sobre la movilidad y el espacio público: una reflexión como el aporte de la promoción de la movilidad peatonal a partir del análisis de los instrumentos de planificación del espacio público y la movilidad.	
R.N.13	Aplicación de los planes parciales como concreción del modelo de ordenamiento territorial: hacia una propuesta metodológica	

Fuente: Autoría Propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Ahora bien, considerando la clasificación realizada en la Tabla 3, se hace necesario profundizar sobre la forma como se aborda cada referente; entonces, iniciando en su orden, el identificado con R.N.1, es un caso en donde se señalan las estrategias para el aprovechamiento del espacio público, valga aclarar que este aprovechamiento no se refiere a la parte económica sino a un uso adecuado que impacte en la calidad de vida de las personas del sector de Las Aguas.

Sin embargo, se queda corto en el número de estrategias propuestas y se puede considerar que su impacto es bajo para el propósito o necesidades de la zona geográfica. Siendo así, estas

estrategias de aprovechamiento económico del espacio público en el barrio Las Aguas ubicado en la localidad de Candelaria, es decir, el centro oriente de la ciudad de Bogotá, es de impacto local.

Pero en un contexto más amplio, el barrio Las Aguas, sobre el cual al parecer existe disputa por estar dentro de la localidad de La Candelaria, que a su vez, está al interior de la Localidad de Santa Fe y por lo cual seguramente se hace mención de una u otra localidad en los diferentes recursos investigados, actualmente está inmerso en un proyecto denominado “Plan Parcial de Renovación Urbana Triángulo Fenicia” “...un proyecto para renovar el perímetro comprendido entre la Avenida Circunvalar, la Carrera Tercera y la Avenida Jiménez.

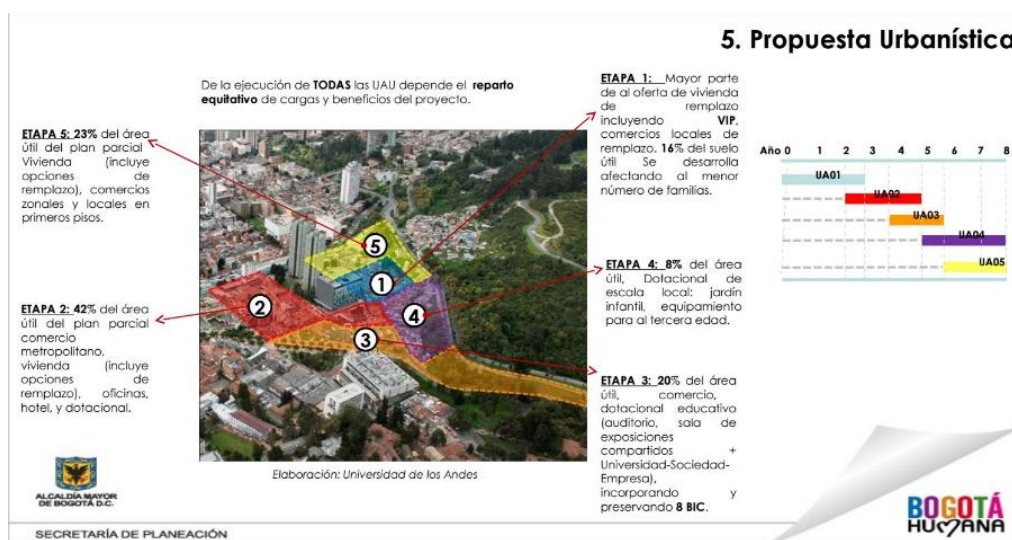
La idea es construir unidades de vivienda, espacio público e infraestructura para el campus de Los Andes.” (Montoya Giraldo, 2018), compuesto por cinco unidades de actuación como se muestra en la Ilustración 3, dicho proyecto aún se encuentra en estudios previos y se puede evidenciar que el sector de Las Aguas ha sido protagónico debido a la oposición de los habitantes porque sus casas serían derribadas en el proceso de intervención, y aunque si bien algunos promotores manifiestan que la idea consiste en que por cada casa derribada se construya una unidad de vivienda en donde participen los actuales habitantes de este sector para que mantengan su hábitat allí.

También existe un sin sabor porque la Universidad de los Andes, uno de los mayores interesados y promotores de este mega proyecto, junto con la Alcaldía de Bogotá, a través de algunos de sus funcionarios ha manifestado que el entorno de la universidad y por supuesto, el bienestar de sus estudiantes, se ha visto afectado por unos actores que no respetan las normas de la sana convivencia:

...con el proyecto Fenicia no se busca desplazar a los residentes del barrio Las Aguas, sino que se busca hacerlos parte del mismo con la entrega de una unidad de vivienda por cada casa que deba ser demolida. Sin embargo, estas declaraciones contrastan con otras declaraciones ofrecidas por Ambrosi en la misma entrevista, al afirmar que en Las Aguas se asentaron personas que se dedican “a hacer cosas no tan santas” (Ambrosi, 2017) y que producto de ello, Los Andes debe gastar un enorme presupuesto en seguridad, puesto que si no se hace “los pelados se van para la Sabana (refiriéndose a la U. de la Sabana)”. (Montoya Giraldo, 2018)

Ilustración 3.

Unidades de Actuación Urbanística según Universidad de los Andes en 2012



Fuente: Tomado de (Llache Olaya, 2014)

Pero existe otra serie de interrogantes sobre realmente a quién beneficia este proyecto y si los más perjudicados no sería los habitantes de Las Aguas, cuando construyan un sector de una calidad que incrementemente todos los costos de habitabilidad y finalmente, deban desarraigarse de su terruño.

Pero ¿acaso toda intervención o proceso de renovación no implica cambios?, todo proyecto evalúa tanto beneficiarios como oponentes e incluso perjudicados o afectados; cuando se piensa en un proyecto de este nivel, no es posible ir al detalle, se piensa de manera general en el bienestar de una ciudad o en este caso de una localidad, aunque ello no signifique que la gestión de interesados no deba ser rigurosa y consciente de las demandas de todos los involucrados.

No obstante, sí se evidencia los contrastes o mejor, los grandes cambios que ha surtido este proyecto de renovación desde sus inicios entre 2007 y 2008, en la Ilustración 4 a continuación:

Ilustración 4.

Infografía del Proyecto Progresía Fenicia



Fuente: Tomado de (Núñez Jiménez, 2014)

Actualmente el proyecto se encuentra en etapa de planeación y estructuración, al igual que se revisan nuevamente todas las unidades de actuación, pero manteniendo concordancia con

lo establecido en el Decreto 420 de 2014, el cual adoptó el plan parcial y así mismo, el Decreto 146 de 2016 por medio del cual se delimitó y declaró como desarrollo prioritario la Unidad de Actuación 1 del proyecto:

También estamos definiendo a fondo cada una de las etapas y actividades que deben cumplirse para llevar a buen término el proyecto y poder honrar los acuerdos y necesidades de la comunidad. Esta etapa incluye revisar en detalle todos los desafíos que tiene el proyecto, identificar aspectos críticos y establecer acciones para resolverlos. También puntualizar las condiciones necesarias en el diseño definitivo de un programa social, arquitectónico, técnico, financiero y jurídico para lograr un proyecto viable y que impacte a los habitantes del sector. (Universidad de los Andes, 2020)

Por su puesto, los habitantes del sector participan del proyecto con el interés de que el impacto sea benéfico para ellos y puedan permanecer en la zona, donde han forjado sus lazos vecinales, laborales, recreativos y demás.

En contraste, cabe destacar el premio internacional a la Excelencia en Planeación 2020 en América Latina que obtuvo el proyecto de manos de la Asociación Americana de Planeación – APA, en una categoría denominada Planeación Comunitaria y Regional en donde se reconoce el esfuerzo en la formulación, consolidación y ejecución de esta renovación urbana y como se expone en (Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F., 2020):

“Este premio permite que otros planes de renovación urbana, tanto de Bogotá como de otras ciudades de América Latina, e incluso del mundo, puedan decirles a sus dirigentes, a sus alcaldes, a sus planeadores que esto se puede hacer de otra manera, que se puede hacer de manera incluyente”, explicó Sergio Montero, profesor asociado en desarrollo urbano y regional del Centro Interdisciplinario para Estudios sobre Desarrollo (Cider) de la Universidad de los Andes.

...Con este reconocimiento, Progresía Fenicia y la Universidad de los Andes se convierten en un referente internacional en renovación urbana participativa e incluyente,

a partir de la transformación del entorno con el reconocimiento de la historia y la memoria del lugar; y con la convicción de que aquellos que habitan el territorio hoy deben ser los primeros beneficiarios de una mejor calidad de vida urbana.

Con todo esto, se suscita en el aire si en Colombia sólo es posible ejecutar un proyecto de esta envergadura en la capital del país o si se pueden hallar casos en otras ciudades de menor escala; también es necesario indagar si las demoras en las etapas preliminares y de planeación de este tipo de proyectos son ocasionados por los parámetros normativos existentes en Colombia o si se trata de un desconocimiento en el procedimiento eficaz o si es falta de interés, entre otros.

Es acaso más factible ejecutar proyectos que integren diferentes tipos de intervenciones para el desarrollo social y no enfocarlos únicamente a intervenciones del espacio público; si es un factor de éxito la asociatividad pública-privada; la evolución en las diferentes fases del proyecto depende del nivel socioeconómico y cultural de la población residente en la zona a intervenir.

Dejando este sin fin de interrogantes, se avanza hacia el análisis de la gestión y gerencia de otros referentes en beneficio de respuestas oportunas y precisas para saciar lo vacíos de conocimiento que conlleven a evidenciar las bondades de la gerencia de proyectos en la construcción de desarrollo social en el espacio público en Centro de Tuluá no sin antes expresar que en el presente referente se deja evidencia de la impetuosa necesidad de la gestión de interesados, en lo que se refiere a las habilidades de concertación de la Universidad de los Andes y la Alcaldía de Tuluá con la población del barrio Las Aguas.

Tabla 4.*Análisis DOFA del R.N.1*

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<p>1. Baja precisión de datos importantes, como número de viviendas, población directa e indirecta impactada.</p> <p>2. Demora en los tiempos de estudio, formulación y adopción del Plan Parcial (3 años). (Llache Olaya, 2014)</p> <p>3. Dificultades en la elección de representantes legitimados por la comunidad, para el proceso de gestión de interesados. (Llache Olaya, 2014)</p> <p>4. Han transcurrido 12 años desde su concepción y aún no está en etapa de Ejecución. (Universidad de los Andes, 2020)</p>	<p>1. Articulación de la empresa pública y privada, tanto para las etapas preliminares, como para la Planeación y etapas posteriores. 2. Formulación desde la Academia, donde 9 facultades de la Universidad de los Andes se unieron para montar la propuesta, que incluye iniciativas de emprendimiento, cursos y ayudas para los que viven en Fenicia.</p> <p>3. Alta precisión en la delimitación del proyecto y cada unidad de actuación urbanística.</p> <p>4. Adopción, aprobación y priorización por actos administrativos correspondientes.</p> <p>5. Integración de Usos: Residencial, Comercial, Dotacional y Espacio Público.</p> <p>6. Pasar de un área de espacio público de 3.8 a 6.8 hectáreas, con procesos de recuperación y nuevo espacio público a través de cesión como tres plazoletas, un parque de piedemonte, una alameda. (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano - CIDEU, 2020)</p> <p>7. Vinculación de los propietarios y residentes durante la fase de diagnóstico y formulación, estableciendo estrategias que permitan la ejecución del proyecto. "Progresía Fenicia se ha caracterizado por establecer espacios de diálogo grupales e individuales con los vecinos del campus de la Universidad de los Andes, para conocer y tramitar sus inquietudes y aportes sobre el futuro del sector, además de los diversos medios que otorga el programa para informar a sus habitantes sobre el estado de la renovación del entorno". (Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F., 2020)</p> <p>8. Articulación del proyecto con el Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan Zonal del Centro y la Unidad de Planeamiento Zonal.</p> <p>9. El número de habitantes del barrio Las Aguas saltará de 1.600 a 3.000 personas. La idea consiste en que la zona no muera en las vacaciones universitarias y en la noche. (Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F., 2014)</p> <p>10. Inversión privada de 512.000 millones de pesos.</p> <p>11. El valor del suelo pasaría de 1,5 millones a 4 millones de pesos por metro cuadrado.</p> <p>12. Cuenta con un novedoso y sólido esquema fiduciario diseñado por Alianza Fiduciaria en conjunto con la Universidad de los Andes, la firma de abogados JFP & Asociados-Derecho Urbano y la empresa Greener Cities, el cual brindará confianza a todos los actores que intervienen en el proceso de transformación de esta importante zona del centro de la ciudad y vecina del centro educativo. (Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F., 2018)</p> <p>13. Investigación preliminar en el barrio Las Aguas para identificar las condiciones socioeconómicas de sus habitantes, sus dinámicas sociales y algunos prejuicios que se han generado en torno a la Universidad, que hacen más eficiente el proceso de integración del proyecto. (Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F., 2020)</p> <p>14. Gracias a las mesas de participación entre la comunidad y la Universidad, el Distrito emitió el Decreto 448 de 2014 en el que, entre otras, se garantiza que a los propietarios originales de predios en Las Aguas se les debe mantener el estrato por un periodo inicial de diez años y, así mismo, se establecen facilidades de adquisición de vivienda para quienes han sido arrendatarios durante muchos años en el barrio y no cuentan con una propiedad. (Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F., 2020)</p>

Internos	
Debilidades	Fortalezas
	<p>15. Densificación y aprovechamiento eficiente del suelo con soportes urbanos.</p> <p>16. Proceso participativo y con veeduría.</p> <p>17. Estrategia progresiva de construcción del proyecto - desarrollo por etapas, buscando la mayor eficiencia posible.</p> <p>18. Generación de Programas Sociales, Pre-Proyecto: Productividad y Empleabilidad, Emprendimiento, Adulto Mayor y Manejo de Tiempo Libre</p> <p>19. Legitimación y generación de procesos de apropiación por parte de la comunidad en el territorio. (Llache Olaya, 2014)</p> <p>20. Compromete a la Administración de la ciudad en los procesos de revitalización con sentido social. (Llache Olaya, 2014)</p>
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>1. Alto apoyo social para trabajar de la mano con la comunidad, de parte del sector educativo.</p> <p>2. Generar un cambio en las normas distritales que reglamentan los Planes Parciales de Renovación Urbana.</p> <p>3. Zonas de alta afluencia de público (turistas) en el sector como la Iglesia Nuestra Señora de las Aguas y Tiendas Artesanías de Colombia de las Aguas, Bogotá.</p> <p>4. Desarrollo Integral del Sector: desde la segunda década del siglo XXI se viene experimentando una nueva ola de renovación urbana en la localidad de Santa Fe, se ha desarrollado obras de renovación urbana como la construcción del Eje Ambiental y la peatonalización de la Carrera Séptima adelantado por la Alcaldía Mayor y algunas que vienen adelantando privados, particularmente las universidades del sector como la Universidad Central con obras para expandir su campus en 26.500 m² mediante la construcción de 2 torres de 12 pisos y un espacio denominado “campus vertical”, también la Universidad Jorge Tadeo Lozano que ha logrado avanzar en la expansión del campus con la construcción de un nuevo edificio de 13.500 m² para la Facultad de Artes, ubicado en la Calle 26 con Carrera 4^a. (Montoya Giraldo, 2018)</p> <p>5. Retorno histórico: para el siglo XIX estaban asentadas en el Centro las personas más adineradas de la ciudad, pero debido a la expansión demográfica, las migraciones por cuenta del conflicto armado y a las problemáticas de seguridad e higiene, el centro cayó en una profunda decadencia y los grupos sociales de mayores ingresos se fueron desplazando cada vez más hacia el norte. La decadencia patrimonial del centro se intensificó en el siglo XX con</p>	<p>1. Miedos y temores de los propietarios y vecinos frente a la renovación urbana, al proyecto urbano y a la expropiación.</p> <p>2. Desacuerdo vecinal con las obras y características sociales que hacen difícil la reubicación: algunos viven en casas con patios donde tienen varios animales, por lo que se teme que una vez ubicados en el edificio se presenten problemas de convivencia.</p> <p>3. Probable paso de estrato 2 y 3, a 4 y 5, lo cual acrecentaría el costo de vida a los residentes.</p> <p>4. Antecedentes difíciles, un proyecto en la Manzana 5, justo al lado en la carrera 3.^a con calle 19, en donde España iba a construir un centro cultural, se declinó debido a la crisis financiera de ese país y años después de la expropiación se construyeron torres de apartamentos. También los procesos de urbanización experimentados en la década de los 70 enfrentaron varios problemas desde lo social, dado que fue necesario desalojar los antiguos pobladores de los tugurios e inquilinatos para demoler y dar inicio a la construcción de los complejos residenciales y comerciales como la Unidad Residencial Colseguros, las Torres de Fenicia, las Residencias Tequendama y el Centro Residencial y Comercial Barichara, entre otros, lo cual inevitablemente terminó transformando la composición socioeconómica de los habitantes del sector, pasando de grupos de ingresos bajos y medios a grupos de ingresos medios-altos. (Montoya Giraldo, 2018)</p> <p>5. Oposición de habitantes del Barrio Las Aguas cuyas viviendas deberán ser demolidas para la ejecución del Plan Parcial, dando lugar a un repoblamiento del sector y a una ocupación del espacio urbano por parte de grupos sociales de</p>

Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>sucesos como el Bogotazo, que dejaron lesionado de muerte al emblemático lugar fundacional de la capital. (Montoya Giraldo, 2018)</p> <p>6. Mejoramiento de los niveles de seguridad en el sector.</p> <p>7. Colombia es el tercer país más competitivo del mundo en términos de regulación para financiar obras de infraestructura a través del esquema de Asociaciones Público-Privadas (APP), según el Banco Mundial, en el ranking “Procuring Infrastructure PPP 2018”. (Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F., 2020)</p> <p>8. Generación de transparencia en los procesos de reordenamiento territorial. (Llache Olaya, 2014)</p> <p>9. Garantiza la ejecución, rentabilidad y sostenibilidad de los procesos de renovación urbana. (Llache Olaya, 2014)</p>	<p>mayores ingresos; a este proceso se le conoce en el campo del urbanismo como gentrificación. (Montoya Giraldo, 2018)</p> <p>6. Probabilidad de desplazamiento y desarraigo de los actuales residentes del sector, lo que a su vez puede generar impactos negativos en otros sectores de la ciudad por hacinamiento y baja calidad de vida de las personas, por el difícil acceso a los servicios públicos.</p> <p>7. Desconfianza en la actuación de la administración distrital - antecedentes en otras actuaciones. (Llache Olaya, 2014)</p> <p>8. Falta de conocimiento sobre la renovación urbana, sus alcances y objetivos.</p> <p>9. Tiempos de Ley que desconocen la complejidad de los procesos de concertación y participación. (Llache Olaya, 2014)</p>

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

En cuanto al R.N.2, en donde también se hace referencia a estrategias, pero en este caso para el buen manejo del espacio público en la ciudad de Cúcuta, se puede concluir que hasta la fecha es incipiente la gestión de espacio público, pues aproximadamente del 2018 hacia acá se ha abordado de manera integral el tema, “El secretario de Gobierno, Francisco Javier Cuadros, precisó que la recuperación del espacio público es una decisión que fue tomada por el alcalde del municipio, Jairo Yáñez y que todo el gabinete respalda” (La Opinión, 2020).

Apenas se comienza a hablar de censo a vendedores informales, de regulación, de determinación de aprovechamiento y esto conlleva a que la ciudad tenga de manera latente el problema social que toda esta coyuntura genera y sin una solución a la vista.

El espacio público en Cúcuta no ha dejado de ser un dolor de cabeza para la administración municipal, las autoridades y la comunidad en general; en un verdadero caos se han convertido algunas calles de la ciudad, por lo anterior, la Alcaldía anunció mano dura para organizar la capital de Norte de Santander y anunciaron la realización de operativos para controlar la informalidad. (Canal TRO, 2019)

En este referente se aborda las problemáticas en el espacio público, desde las ventas informales que lo invaden u ocupan, y las estrategias propuestas hacen alusión principalmente a la adecuada gestión de los interesados en la temática; tanto desde la apropiación cultural, como desde el acatamiento normativo aplicable.

La comunidad concede alta importancia a la inclusión de la ciudadanía en la construcción de la ciudad donde la estética esté presente como elemento renovador de lo social y de la seguridad. Planificación, arquitectura, diseño en espacios que propicien un ambiente de cultura, descanso o estancia, seguridad y deporte, son factores asociados a la mejora del espacio público. Ciudadanos, educación ambiental, lugar, son categorías emergentes. (Contreras Díaz et al., 2016)

Es por ello que tanto noticias, investigaciones, normas propuestas y demás, muestran como respuesta a la problemática el cambio de mentalidad del individuo; incluso (Chacón et al., 2014) hablan en su artículo de la creación de una cátedra de cultura ciudadana, urbanismo y espacio público, y que fue planteada en la ciudad de Tuluá en el Plan de Desarrollo Municipal del periodo 2012 – 2015.

Dicha propuesta, se encuentra enmarcada en el Programa para la recuperación, generación y mantenimiento del espacio público, se propuso que el 50% de las instituciones educativas implementaran la que denominaron cátedra “Tuluá, ciudad amable”, pero esta meta no prosperó en ejecución debido a la conexidad que debe existir en este campo con el Ministerio de Educación Nacional.

Es decir, para implementar esta cátedra sería necesario una directriz del gobierno nacional y su aplicación en todo Colombia, y aunque podría manejarse como una iniciativa en algunos de los cursos existentes dentro del programa educativo o como una especie de línea de investigación, se debe involucrar, a Secretaría de Educación, rectores, docentes, padres de familia y estudiantes.

Lo cual, es un esfuerzo que implica que ya exista conciencia sobre la importancia del tema de espacio público en una comunidad, pero, si no se cuenta con un precedente impulsor, seguramente será una propuesta que quede nuevamente en el papel. Siendo así, este referente nos lleva nuevamente a pensar en la importancia de la gestión de interesados en este tipo de proyectos y la magnitud y calidad de las habilidades que debe poseer el gerente para abordar toda la población que se ve involucrada en el desarrollo social en el espacio público y para este caso particularmente, la gestión de los vendedores informales para su articulación con el proyecto.

También evidencia que no existe un nivel igualitario en todas las ciudades, ni siquiera las capitales de Colombia, sobre las mejores formas y prácticas de abarcar, gestionar y proyectar el espacio público, pero sí que, todas poseen grandes desafíos y dificultades con imperiosa necesidad de atención desde el sector público.

Tabla 5.*Análisis DOFA del R.N.2*

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de gobernanza en el tema de espacio público. 2. Concentración de esfuerzos únicamente en la ocupación realizada por vendedores informales, olvidando otras problemáticas como el parqueo de vehículos en espacio público no autorizado o no permitido. 3. Concentración de estrategias enfocadas a la conciencia ciudadana, olvidando que deben ser integrales en pro del desarrollo y avance rápido, como reubicación, transición a la formalidad, peatonalización de zonas, rotación de vendedores informales, intervención de vendedores formales que también hacen ocupación. 4. Información de censos a vendedores informales incompletos, de baja calidad y/o desactualizada, es decir, inversión de recursos públicos sin el cumplimiento de objetivos (pérdida de esfuerzos). 5. Una caracterización de vendedores informales no debe efectuarse por muestra, porque de esta manera, cuando se plantean estrategias de reubicación, no se tiene toda la información necesaria para que la recuperación sea efectiva y definitiva, debido a que se pueden multiplicar el número de vendedores y aquellos que se reubiquen, podrían abrir otra venta informal en otro punto de la ciudad de manera fácil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisión y compromiso del actual gobierno en la ciudad de Cúcuta con la recuperación del espacio público. 2. Marco regulatorio a través de principios centrales en pro de garantizar el derecho al trabajo de los vendedores informales, pero también la defensa del derecho de la ciudadanía al espacio público. 3. Zonas con alta crisis en la invasión del espacio público identificadas (Parque Santander, calle 10 hasta la calle 5ta, entre la avenida 5ta y 6ta, Avenida Guaimaral). 4. Compromiso de la Administración Municipal con el diálogo social. 5. Propuesta de formalización económica como alternativa para los vendedores informales. 6. Conciencia sobre la importancia de respetar la movilidad tanto peatonal como vehicular. 7. Conciencia ciudadana de que la represión no es una salida exitosa en el proceso de despejar el espacio.
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos jurídicos de nulidad absoluta de los contratos suscritos para administrar los parques: Cúcuta 300 Años, Metropolitano, Cristo Rey y plazoleta de El Malecón, celebrados en diciembre de 2019 por el secretario del Departamento de Planeación de Cúcuta con vicios jurídicos. (La Opinión, 2020). 2. Solicitudes a la Corte Constitucional para la revisión sentencias que encaminan la recuperación de espacio público en la ciudad de Cúcuta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto descontento de vendedores informales en la ciudad. 2. Inexistencia de un Marco Regulatorio formal: El Marco regulatorio propuesto recientemente para la gestión sobre el espacio público es débil, debe convertirse en política pública. 3. Inaplicabilidad de las normas por parte de las autoridades locales. 4. Inexistencia de una administración pública estructurada, adecuada y eficiente, guiada por los principios de igualdad y equidad para todos los ciudadanos. 5. Éxodo de venezolanos a Cúcuta acrecienta las problemáticas de espacio público.

Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>a determinados sectores, pues a consideración de Comerciantes esto no debe ser localizado sino general en la ciudad. (La Opinión, 2019)</p> <p>3. Existencia de edificios abandonados en el centro de la Ciudad, que ya no son funcionales y se pueden acondicionar para reubicar vendedores informales.</p>	<p>6. En el sector centro de Cúcuta se reúnen los poderes políticos, religiosos y financieros, además de espacios esculturales (biblioteca pública y teatros) deportivos y comerciales y el patrimonio arquitectónico.</p> <p>7. Evolución del Centro: a pesar de los esfuerzos de la administración pública, se deteriora materialmente, se llena de indigentes, se consolida el comercio informal que invade el espacio público, aumentando la inseguridad, la congestión y la contaminación visual, auditiva y olfativa. (Contreras Díaz et al., 2016)</p>

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Frente al R.N.4 que también hace referencia a estrategia, en este caso de diseño en el espacio público, pero se centra en el Parque de las Luces de Medellín; este proyecto además de ser diseñado fue ejecutado, entonces se trata de un referente muy productivo para la temática que nos aborda en este caso de estudio.

En esta zona geográfica, además del Parque de las Luces se integró e intervino su entorno, con 3 edificios de alrededor, es decir, se trata de una intervención integral, con impacto en la comunidad y el turismo, con mejoramiento de condiciones, y aunque si bien el diseño planteado inicialmente sufrió varias modificaciones, finalmente se ejecutó y logró el impacto social deseado.

Una demostración más del desarrollo urbano de Medellín, este es un proyecto entre el concepto de ambicioso e impresionista y el mejoramiento integral del espacio público como medio para impactar la calidad de vida de una comunidad.

Este parque está ubicado en Medellín en la antigua plaza de Cisneros, la que es hoy el Parque de la Luz, al que 300 enormes postes luminosos, 2.100 reflectores y 170 lámparas de piso lo convierten en un moderno espacio público. Espacio en el cual se desarrollan distintas actividades como lo son las ventas ya sea las que se hacen cada mes que constan de toldos en los cuales venden comida, accesorios y distintos medios de entretenimiento, o las ambulantes que podemos encontrar todos los días. (Parque de las Luces, 2011)

Este referente se puede considerar también como un proceso de renovación urbana, en donde se toma un sector de larga trayectoria para Medellín, como es la Plaza Cisneros, que luego de ser un sitio emblemático en el siglo XVII, fue sufriendo un deterioro urbano y social, al igual que la edificación de la antigua Plaza de Mercado y los edificios Vásquez y Carré quedando en desuso por el alto grado de abandono.

Por ello, luego de muchos ires y venires en esta plaza, donde se proyectaron decenas de intervenciones históricas para su recuperación, en cercanías al año 2002 se realiza una convocatoria por parte de la Administración Municipal para presentar propuestas (proyectos)

de renovación del Centro de Medellín, en donde para el año 2003 el arquitecto Juan Manuel Peláez presenta los diseños y se hace acreedor de la posibilidad de transformar tan importante zona para los paisas.

No obstante, fue sólo hasta el año 2005 que se inauguró finalmente el resultado del proyecto, el cual sufrió muchas modificaciones principalmente en la parte técnica, debido a varias dificultades que se tuvo con el presupuesto del proyecto y los costos de mantenimiento del mismo.

Finalmente, y después de tantos contratiempos, la nueva Plaza de Cisneros se inauguró en febrero de 2005, además, la antigua Plaza de Mercado (cubierta) había sido totalmente demolida para dar paso a la nueva sede de la Biblioteca EPM inaugurada el 2 de junio del mismo año, luego, los edificios Vásquez y Carré son totalmente restaurados y se convierten en sedes de importantes entidades, asegurando así el bienestar de las edificaciones. (Parque de las Luces, 2011)

Es así como un espacio va evolucionando con las tendencias culturales y los rasgos de cada generación, este tipo de escenarios son estáticos y requieren de estos importantes procesos de renovación para retomar su valor y aportar a la convivencia, el encuentro, la cultura y el bienestar ciudadano.

No obstante, desde su ejecución, muchas personas han percibido el proyecto Parque de las Luces no como un éxito, pues si bien existe un cambio físico y funcional importante, manifiestan que los problemas de seguridad, indigencia, robo, consumo de drogas, entre otros, son los actos que oscurecen las luces allí dispuestas y considerando, además, un bajo uso residencia en el sector.

Es decir, con mucho público en el día, pero bajo en la noche, se complejiza más el problema; pero con la integración de la Biblioteca EPM y los edificios Vásquez (donde se ubica una caja de compensación) y Carré (donde se ubican oficinas de la Secretaría de Educación Municipal) se han generado actividades teatrales, musicales, cine – arte, entre

otros, con los que se espera dinamizar el sector y crear un ambiente agradable para toda la variedad de visitantes.

La obra en el Parque de las Luces fue complementada para el año 2019 con la intervención de la calle 45 o calle Amador, es decir el costado norte del parque; de esta manera, se incrementa en 9.248 metros cuadrados el espacio público para el peatón en la ciudad y como expresa Fundación Las Dos Orillas:

Con esta son 53 las obras de renovación y transformación del Centro de Medellín, a las que los paisas les han invertido al menos \$270 mil millones y que prometen cambiar la cotidianidad de los millones de personas que caminan por este sector a diario. (Fundación Las Dos Orillas, 2019):

La intervención de la Plaza Cisneros es semejante a las intervenciones realizadas a la Plaza Cívica Boyacá en la ciudad de Tuluá, si bien no en la proporción del área, sí en lo referente a la destinación, pues esta es histórica en el Municipio desde el siglo XVII y se encuentra rodeada de bienes inmuebles de interés cultural como la casa de las tribunas (colonial) donde cuenta la historia que pernotó Simón Bolívar en diciembre 27 de 1829 durante alguno de sus tantos viajes libertadores, también del Centro Administrativo Municipal y la majestuosa Iglesia de San Bartolomé con su torre.

Dicha plaza ha sufrido distintas transformaciones pasando de ser un espacio en tierra donde se ejecutaban los intercambios comerciales a ser un espacio con muchos grandes árboles, luego en 1919 sufrió su primera reforma bajo un proceso de intervención formal con plano del ingeniero Enrique Uribe White y es llamada Parque Boyacá, una segunda remodelación ocurrió entre 1939 y 1943 con adoquines, palmas, bancas de granito y una gran fuente de agua.

Posteriormente sufrió otras transformaciones menores, pero en el siglo XXI se le denominó nuevamente Plaza Cívica Boyacá y en muchas ocasiones se ha escuchado la denominación de la plaza como el parque de las palomas caídas, pero esta una denominación

cultural para indicar que sus principales visitantes son hombres de avanzada edad, lo cual no está distante del grupo poblacional que visita principalmente el parque de las luces en Medellín.

Entre las intervenciones más recientes están la ejecutada en el periodo de gobierno de 2004 a 2007 en donde se abrieron los espacios, pero a pesar de ello, desde ese momento requirió de un exhaustivo control social, debido a que presentaba delincuencia, prostitución, venta de ilícitos y por supuesto, todo esto deterioraba el Centro de Tuluá. Para el 2020 se intervino nuevamente y se encuentra despejada, limpia y bajo gobernanza total de la Administración Municipal.

Es necesario concebir el espacio público y por ende la ciudad como el producto cultural que es, donde cada uno en el encuentro con el otro juega un papel primordial porque el mantenimiento del espíritu de vecindad, de comunidad, es justamente lo que permite el intercambio y el diálogo. Estos últimos son los elementos clave para establecer puntos de encuentro, de conexión; razones para trabajar por un objetivo común: una ciudad más humana, solidaria e incluyente. (Zuluaga Ramírez, 2017)

Tabla 6.

Análisis DOFA del R.N.4

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posible exclusión socio-espacial en el Parque de las Luces, por la privatización de algunas zonas o la falta de gestión de interesados referida a vendedores ambulantes y porque implantó una nueva estética que invisibilizó por ejemplo al pasaje Sucre que era una infraestructura con valor patrimonial municipal. (Zuluaga Ramírez, 2017) 2. No existe apropiación del mobiliario que se encuentra muy expuesto. 3. Falta de integración entre el mobiliario y la vegetación, lo cual deja expuestas a las personas a las inclemencias del clima. 4. En la vegetación sólo se usó una especie. 5. El espacio público de la Plaza Cisneros o Parque de las Luces fue pensado para el consumidor y no para el ciudadano. 6. Inexistencia de participación ciudadana en el proceso de planificación del proyecto. La participación ciudadana, que es mecanismo por excelencia para tejer la ciudadanía, se limitó porque en el proceso de renovación de la plaza, no se 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El espacio mantuvo su uso histórico que es el de reunión, integración comunal para adquisición de productos, muestras culturales y eventos sociales (desde Plaza Guayaquil, luego Plaza Cisneros y ahora Parque de las Luces). 2. Acoge diversidad poblacional: jóvenes en la biblioteca y algunos eventos culturales y recreativos, adultos como espacio de esparcimiento familiar y adultos mayores por el comercio y los servicios del sector. 3. Configuró el parque como un cruce hacia otros sectores de la ciudad (eje articulador). 4. Implementación de estrategia bioclimática en el proyecto (confort térmico, acústico, lumínico y ambiental). 5. El proyecto estuvo articulado con el Plan de Desarrollo: Por una Ciudad más Humana (1998 – 2000), Medellín Competitiva (2001 – 2003) y

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<p>vinculó de manera efectiva, democrática y dialogante las necesidades de los ciudadanos frente al espacio, máxime tratándose de la plaza pública de la ciudad y se optó por partir de visiones utópicas sobre el espacio, que evidencia precisamente la falta de conexión y concertación entre las instituciones y los actores sociales para intervenir, soñar y habitar el espacio público. (Zuluaga Ramírez, 2017)</p>	<p>Medellín, compromiso de toda la ciudadanía (2004 – 2007). (Zuluaga Ramírez, 2017)</p>
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de estudios sobre los pros y contras del Parque de las Luces en la actualidad, para plantear posibles mejoras. (Gil Zea, Ocampo Márquez, Medina Cuadrado, & Serna Henao, 2020) 2. Existencia en el mercado de estructuras modulares en materiales naturales que podrían embellecer el parque, lo harían más atractivo y resolverían algunos problemas actuales. 3. Recuperar los espejos de agua en el parque. 4. Alto componente histórico del sector. 5. Vías vehiculares de gran importancia para la ciudad rodean el parque, es decir, tiene buena accesibilidad vehicular y peatonal. 6. Cruce obligado entre el centro administrativo la Alpujarra y la zona comercial de Medellín (Av. Amador - Calle Carabobo). (Escobar Vallejo et al., 2014) 7. Generación de recorridos peatonales con un alto componente verde para el confort en la ciudad de Medellín: estrategia que se podría aplicar para las vías que abocan al parque de las luces. 8. Funcionarios de espacio público con presencia permanente en el parque (para el control de vendedores informales) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proyecto no evaluó adecuadamente los interesados post proyecto, es decir, actualmente este espacio enfrenta problemáticas sociales como indigencia y prostitución (principalmente en horario nocturno). 2. Bajo interés de los ciudadanos en visitar el lugar, lo toman sólo como sector de paso. 3. Lo esperado por los ciudadanos era un espacio interactivo y no lo recibieron. 4. Bajo uso de infraestructura dotacional, como el CAI existente en el lugar. 5. En algunas zonas del parque existe limitada visibilidad debido a los postes luz. 6. Inexistencia de espacios de entretenimiento, diversión y juego para niños y niñas. 7. Inexistencia de elementos necesarios para el uso de la tecnología (wifi, tomacorrientes). 8. Alto flujo de población flotante, lo cual incrementa la desapropiación. 9. Baja permanencia de los usuarios en el parque, no tienen motivación para la permanencia. 10. Detrimiento de los procesos de intercambio, uso, apropiación, polivalencia, mezcla, visibilidad, identidad, encuentro, expresión, convivencia, cooperación y solidaridad, lo cual conlleva a que sea difícil hablar de construcción de ciudadanía. (Zuluaga Ramírez, 2017) 11. Inexistencia de movimientos sociales sólidos dentro de la sociedad civil de Medellín, que les permita organizarse políticamente y hacer fuerte el estado de derecho, a partir de la participación, para transformar el poder de la dominación en poder legítimo, para tejer un puente con el estado y así vivir por un proyecto compartido. (Zuluaga Ramírez, 2017)

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El R.N.7 ya aborda temas de gran magnitud como son las políticas públicas, principalmente haciendo énfasis en el manejo de espacio público con relación a vendedores informales en la localidad de Santa Fe.

En este caso, es necesario resaltar el concepto abordado de Estado Social de Derecho y ver cómo se entrelaza con el concepto de Desarrollo Social en el proyecto aplicado que nos

ocupa; pero si inicialmente el Estado Social de Derecho es concebido como la garantía de Libertad para el individuo, podría decirse que por ejemplo, los vendedores informales son libres de efectuar su labor económica sin ocuparse de su entorno o de quienes los rodean, y es aquí donde cabe recordar lo que expresa nuestra Carta Magna en el artículo 82:

Es deber del Estado velar por la protección de la integridad del espacio público y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991)

De esta manera, este referente nos presenta un enfoque social muy marcado, pero desde procesos de concertación, conciliación y construcción conjunta, en donde se escucha la opinión de todos los involucrados y se plantean estrategias para favorecer a todos y garantizar la convivencia armónica.

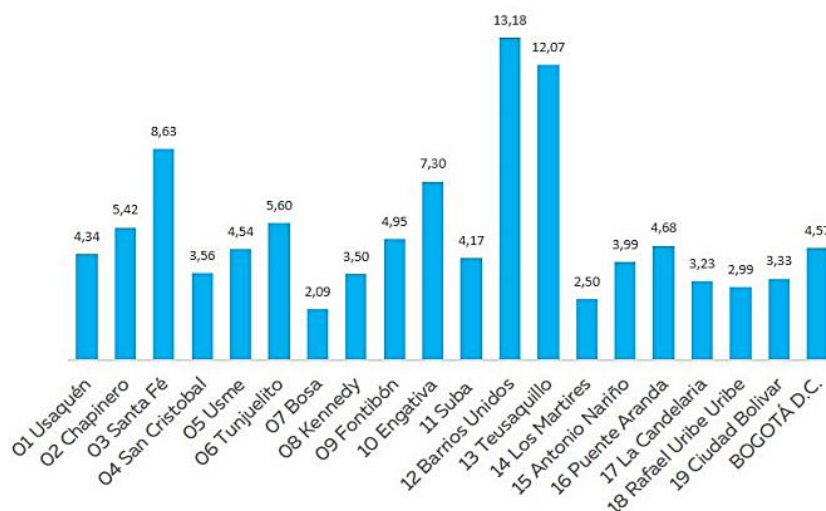
El caso de la localidad de Santa Fe, particularmente la zona definida en este referente, carrera séptima entre la Avenida Jiménez y la calle 26, carrera décima entre la Avenida Jiménez y la calle 26 y Avenida 19 entre la carrera tercera y la Avenida Caracas, tuvo grandes avances con el esfuerzo realizado en el periodo comprendido entre marzo de 2004 y mayo de 2005 en los indicadores de espacio público y desarrollo socioeconómico.

Por ejemplo, la existencia de un alto déficit de vivienda en la localidad, muchas de sus unidades habitacionales son apartamentos, su principal uso es el residencial, situación que debería favorecer el espacio público, pero no es así. También se mantiene una alta tasa de desempleo, lo cual a su vez genera una gran cantidad de vendedores informales registrados, pero desde la perspectiva favorable tiene una baja tasa de homicidios, lesiones y hurtos.

Para el año 2019, la localidad de Santa Fe se ubica en el tercer lugar entre las 19 localidades en el estándar de espacio público efectivo por habitante, así:

Ilustración 5.

Espacio Público Efectivo 2019 por Localidades en Bogotá

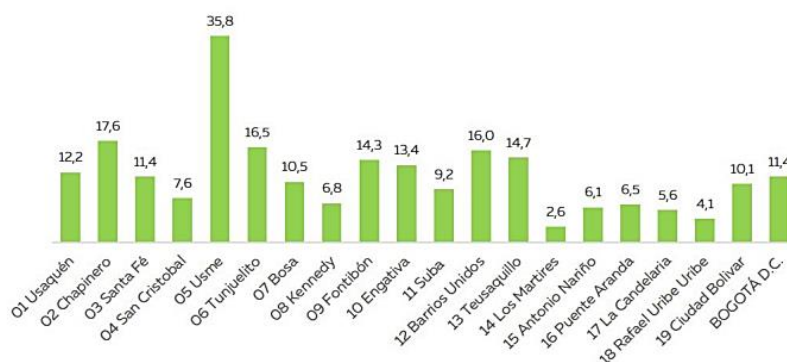


Fuente: (Defensoría del Espacio Público Bogotá: Observatorio del Espacio Público de Bogotá, 2019)

En cuanto al Espacio Público Verde, esta localidad se ubica en la media de todo Bogotá,

Ilustración 6.

Espacio Público Verde 2019 por Localidades en Bogotá



Fuente: (Defensoría del Espacio Público Bogotá: Observatorio del Espacio Público de Bogotá, 2019)

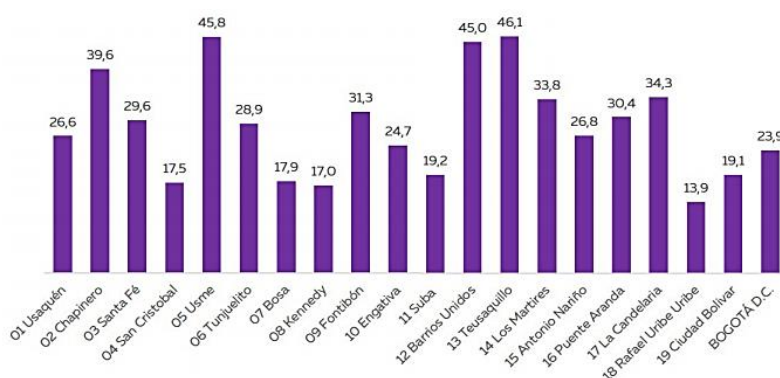
Siendo así, no se posiciona tan bien como en el anterior indicador, pero si denota evolución, considerando que para la vigencia 2016 se habló de 8,33m²/habitante con relación al área de parques respecto al suelo urbano y si bien ocupaba el segundo puesto entre las

diferentes localidades en ese momento, ello se traduce en que todas las localidades han evolucionado vertiginosamente en este tema. Ya para el año 2017 se definió en 5,54 m²/habitante.

Considerando que el indicador de Espacio Público Total, es la sumatoria del Espacio Público Efectivo, la Estructura Ecológica Principal y el Sistema Vial, el gráfico siguiente muestra los resultados por localidad para la vigencia 2019:

Ilustración 7.

Espacio Público Total 2019 por Localidades en Bogotá



Fuente: (Defensoría del Espacio Público Bogotá: Observatorio del Espacio Público de Bogotá, 2019)

Significa que el sistema vial está en alrededor de 9,57 m²/habitante y esta localidad se posiciona en la mitad de las diferentes localidades, es decir, no es favorable para estar en los primeros lugares, pero tampoco está entre los últimos como Rafael Uribe, Kennedy, Bosa y San Cristóbal.

Para el año 2020, el Espacio Público Efectivo fue de 8,63 m²/habitante (se mantuvo), el Espacio Público Verde fue de 13,14 m²/habitante (incrementó) y el Espacio Público Total de 29,6 m²/habitante (se mantuvo); esto se debe principalmente a que la tipología de Vías o Calzadas en la medición del espacio público total, tiene un alto porcentaje de participación, considerando que es el 27,4% del total de espacio público existente.

No obstante, en la Localidad de Santa Fe ha decrecido la modalidad de Contrato de Administración, Mantenimiento y Aprovechamiento Económico” – CAMEP-, esto no necesariamente significa que no se esté realizando ocupación de espacio público, puede suceder que se esté realizando de manera ilegal.

Pero retomando el tema Social, se puede hacer un comparativo entre el proceso generado en la Administración de Luis Eduardo Garzón iniciado el 20 de septiembre de 2004 en la Localidad de Santa Fe, en donde se logró consolidar un acuerdo entre la administración y un aproximado de 1.310 vendedores informales, con el proceso llevado a cabo en el año 2018 entre la Administración Municipal de Gustavo Vélez en Tuluá.

En donde se logró concertación y traslado de alrededor de 292 vendedores informales que se encontraban ubicados en zonas de espacio público del Centro de Tuluá, principalmente en la Calle Sarmiento y posteriormente, en el año 2019, 146 vendedores informales ubicados en la denominada zona de Galería con alimentos perecederos fueron reubicados en el Mercaplaza Bicentenario.

De esta manera se avanza en el proceso de legalización de estos comerciantes, el acceso a oportunidades económicas, la tranquilidad de ser propietarios, el proceso de mejoramiento de los espacios liberados y el cumplimiento de sentencias orientadas a la protección del interés general sobre el particular en el espacio público en Colombia. Pero ¿qué hizo posible estas intervenciones?, largos procesos de concertación, inversión social y acuerdo de voluntades.

Lo valioso de este proceso es analizar cómo se integraron diversas voluntades en un solo acuerdo, para esto es necesario examinar la interacción que se dio en el proceso de concertación entre los líderes de vendedores informales, los representantes de FENALCO y la Cámara de Comercio, y por supuesto, la Administración Distrital y Local. (Herrera, 2005)

No obstante, el logro de estos resultados no implica un camino sencillo y tampoco es garantía de un futuro satisfactorio y perpetuo, nuevamente todo queda en manos de la

voluntad política venidera y de los procesos culturales y de razonamiento humano, que además, son volubles y afectados por muchas variables internas y externas.

La inversión ejecutada se vio reflejada en las acciones de cada Administración, y es por esta razón que en la Alcaldía de Garzón se marcó una diferencia con respecto a las dos anteriores, pues uno de los objetivos principales – integrados en su plan de desarrollo - era entablar un diálogo con los vendedores ambulantes creando estrategias que fomentaran la cooperación entre las organizaciones, aspecto que no fue relevante en las Administraciones que la precedieron, pues el uso de la fuerza pública y el desalojo fueron los principales sucesos en la ejecución de los proyectos respecto a los vendedores ambulantes. (Pavas Correa et al., 2016)

Tabla 7.

Análisis DOFA del R.N.7

Internos	
Debilidades	Fortalezas
1. No ha permitido a todos los vendedores, formalizar su trabajo pues la cobertura y el número de quiscos instalados fueron inferiores para la magnitud del problema (Velásquez Casasbuenas, 2013) 2. Algunos quiscos quedaron mal ubicados y en lugares de poco comercio, generando así problemas en el programa de distribución de los insumos a vender (Velásquez Casasbuenas, 2013) 3. Algunos de los vendedores beneficiados no han devuelto los quiscos para iniciar proyectos productivos autónomos (Velásquez Casasbuenas, 2013) 4. Los vendedores terminaron incumpliendo sus obligaciones, subarrendando los quiscos y vendiendo productos diferentes a los establecidos, así como incumpliendo los horarios de atención (Velásquez Casasbuenas, 2013)	1. Firma del Pacto de Cumplimiento para el Uso Regulado del Espacio Público, entre los vendedores de áreas específicas de la ciudad y el Alcalde Luis Eduardo Garzón y su gabinete (Alcaldía Mayor de Bogotá y Otros, 2008) 2. Elección por parte de los vendedores informales de sus representantes en cada una de las localidades. (Alcaldía Mayor de Bogotá y Otros, 2008) 3. Estrategia socioeconómica dirigida a ofrecer un conjunto de soluciones económicas a los vendedores informales en el espacio público físico. (Alcaldía Mayor de Bogotá y Otros, 2008) 4. Quiscos fijos en el espacio público para uso temporal por vendedores ambulantes con trayectoria, hasta que se capacitarán para desarrollar proyectos económicos autónomos
Externos	
Oportunidades	Amenazas
5. Fortalecimiento de proyectos productivos integrales, y el apoyo a la empleabilidad por terceros, incluyendo módulos de capacitación (Alcaldía Mayor de Bogotá y Otros, 2008) 6. Decreto 215 de 2005: Plan Maestro de Espacio Público para Bogotá Distrito Capital 7. Regulación del Aprovechamiento Económico del Espacio Público en Bogotá.	5. Inconvenientes en el mercado y la demanda de las ventas ambulantes en los quiscos, por libre competencia en las zonas de ubicación.

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

En el R.N.9, al centrar la mirada en la zona de Pereira (Risaralda), se puede identificar la estrecha relación que existe entre las políticas públicas y el verdadero fin social del Estado, es decir, al tener unas políticas públicas claras y precisas para la zona geográfica se contribuye de manera indirecta en la construcción de calidad de vida en el espacio público.

Es decir, con políticas públicas acordes para: discapacitados, niños, personas de calle, adultos mayores, madres cabeza de hogar, entre otros, y que se dé un adecuado proceso de implementación de las mismas, se generan menos impactos en el espacio público, desde lo económico, lo ambiental, la movilidad, entre otros, y por ende, se contribuye a lograr y mantener un espacio público acorde, a que se requieran de intervenciones más concretas y no macros.

Pereira aún mantiene gran dificultad con los vendedores informales (aunque nacionalmente ya se está hablando también de una política pública para vendedores informales) y con las personas de calle que afectan principalmente al Centro, pero con irradiación generalizada a todo Pereira.

En la ciudad de Pereira se viene trabajando desde el 2018 en una Mesa de Acompañamiento al Pacto Cívico, pero a la fecha no ha generado un impacto significativo en el mejoramiento de las condiciones de uso del espacio público y los procesos de concertación han sido débiles, principalmente por falta de interés de las diversas partes involucradas.

Este Referente involucra claramente el tema de políticas públicas, pero precisando, se puede hacer mención, por ejemplo, la situación de movilidad de las personas con algún tipo de discapacidad en el espacio público, si bien existen diferentes tipos de discapacidad y cada una requiere de condiciones especiales para garantizar que los individuos no se limiten para ser socialmente activos y productivos y eso involucra al Estado.

Es decir, se les debe garantizar las condiciones físicas necesarias para que tenga la libertad de movilizarse y hacer uso del espacio público como cualquier ciudadano, este

conjunto de acciones se convierte en una política pública para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Especialmente si hablamos de las personas en condición de discapacidad, quienes necesitan de un trato especial por parte de la sociedad y el estado, motivando a la búsqueda de entender las incidencias que tienen las políticas públicas en dicha población con sus carencias para cumplir el goce de sus derechos tales como la accesibilidad al espacio público. (Rincón Bonilla, 2018)

Por ello, el proyecto aplicado que aborda este estudio, de alguna manera involucra las políticas públicas en el proceso de Construir Desarrollo Social sobre el espacio público, no hay manera de que se trate como un tema independiente, por lo contrario, bajo la afirmación de que el acceso al espacio público es un tema de Estado, a partir de allí, todo lo que lo involucre y aún más en temáticas de gran importancia social, requiere de esta articulación, como expone (Rincón Bonilla, 2018):

En consecuencia, se debe tener en cuenta que el espacio público tiene 3 aspectos fundamentales: el económico, social y ambiental. En este caso, al realizar la búsqueda de políticas públicas orientadas al tema de la presente investigación, se pudo comprobar que la administración pública del municipio de Pereira se encuentra aún más preocupada por la reglamentación del aprovechamiento económico del espacio público, que por garantizar un adecuado acceso a él por parte de toda la comunidad.

No en vano, la ciudad de Pereira ha trabajado en guías metodológicas para la formulación de políticas públicas, como es el caso del documento emitido en el año 2018 en conjunto la Alcaldía a través de la Secretaría de Planeación con la Fundación Universitaria del Área Andina, en donde se construye un marco del proceso de formulación e implementación específico para la ciudad.

Pero, ¿por qué relacionan la ciudad de Pereira en Colombia con la ciudad de México en México?, pues bien, mientras Pereira trabaja en fortalecer la cultura de la legalidad a través de la formulación de políticas que tienen incidencia en diferentes sectores y grupos sociales, lo cual ha visto traspasar en el enfoque que se le ha dado en donde principalmente la

institucionalidad puede definir lo correcto, sus niveles y acciones correctivas, mientras la ciudadanía sólo debe cumplir los mandatos frente al tema sin participación.

En ciudad de México se trabaja en una política social integral desde las organizaciones sociales, lo cual no es un tema fácil considerando el errático pensamiento del gobierno frente a brindar espacios permanentes de participación en el proceso de toma de decisiones a la ciudadanía en general. Siendo así, es claro que existe el interés, pero es necesario concertar, articular y estar abierto a cambios, para la generación de políticas públicas que nazcan de la acción colectiva.

Específicamente en la Ciudad de Pereira, es importante avanzar en un trabajo multi e interdisciplinario para conocer los procesos de incidencia desde las organizaciones de la sociedad civil, así como evaluar los componentes analíticos para estudiar la inclusión, las metas, medios, intereses, discusiones, decisiones y acciones que éstos generan hacia la acción de gobierno en torno a la política pública en cultura de la legalidad y discapacidad...

...Para el caso de la Ciudad de México... la ampliación de canales institucionales para el acceso de temas de los grupos, organizaciones y movimientos sociales es fundamental para lograr una verdadera inclusión de la ciudadanía en los asuntos públicos y en los procesos de decisión política. (Gonzalez, 2018)

Tabla 8.

Análisis DOFA del R.N.9

Internos	
Debilidades	Fortalezas
1. Falta de compromiso de los involucrados para asistir a los procesos de concertación. 2. Incorporación de sólo algunos grupos sociales en los procesos participativos.	1. Avance en los procesos de democratización y apertura política que van más allá de la democracia electoral y representativa. (Gonzalez, 2018) 2. Abordaje de diferentes temáticas públicas: discapacidad, habitantes de calle o en condición de calle y otra población vulnerable.
Externos	
Oportunidades	Amenazas
1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (trabajo articulado a nivel mundial). 2. Apertura de canales de comunicación, manteniendo a la gente informada.	1. Rivalidades políticas y pérdida de hilatura entre gobiernos. 2. Altos niveles de inseguridad 3. Pérdida de Gobernabilidad

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

En el R.N.11, desde la ciudad de Sinú y en un marco de la centralidad estratégica en el componente ambiental, se hace un análisis profundo en donde se destaca la historia en primer lugar, porque si bien es un referente publicado en la última década, se relata el abordaje de la planificación urbana integral en las localidades para impactar lo global, de esta manera, se potencializa todo lo histórico de una zona geográfica como un mecanismo para atraer turismo e impactar las condiciones socioeconómica de su población.

En segundo lugar, se pretende dar un giro radical a las debilidades y/o amenazas de un territorio, para convertirlas en oportunidades de mejora encaminadas hacia que lo público sea la base para evidenciar las fortalezas de una comunidad.

Por otro lado, este tipo de intervenciones han permitido reflejar que se genera una integralidad a largo plazo de los esquemas de planificación territorial, es decir, una vez se materializa un macroproyecto urbano, todo lo venidero se va integrando a ello y se avanza cada día sobre el mismo propósito interinstitucional; que no es más que una articulación de esquemas políticos, una planificación encadenada, sinergia entre lo público y lo privado y aprobación por parte de la población directamente impactada.

No obstante, todo proceso de planificación tiene sus reservas, en este caso, es el diálogo equilibrado, el cual realmente no existe, es decir, es evidente que la gestión de interesados en los proyectos de inversión pública está etapa principiante; esto implica que finalmente las intervenciones se ejecutan más por un temor al fracaso y un deseo absoluto de la gloria, que por un análisis consciente y basto de las potencialidades regionales y humanas.

Finalmente, se visualiza entre líneas, el propósito del sector público al intentar “*vender*” toda una zona geográfica con sus particularidades al mejor postor internacional,

pero analizándolo desde el beneficio poblacional, se pueden llegar a generar mejores condiciones socioeconómicas para la población objetivo con este modelo de intervención.

Montería es una ciudad ubicada en el noroccidente del País. Es la capital del departamento de Córdoba desde el año 1952, cuando este se separó del departamento de Bolívar. La ciudad cuenta para el año 2018 con un aproximado de 460.082 habitantes (DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2006). Ubicada a la orilla del Río Sinú, río que atraviesa la ciudad de Sur a Norte... (Contreras Ortíz y Pereira, 2020)

Es aquí donde se puede comparar la municipalidad de Tuluá en el Valle del Cauca con la ciudad de Montería en el departamento del Córdoba, la primera con un poco menos de 200 mil habitantes y la segunda con un poco más del doble, ambas atravesadas por un río de sur a norte de la ciudad, que para el caso de estudio es el Río Tuluá, y un definitivo componente comparativo en donde la planificación estratégica mediante el proyecto de “Actualización de los Estudios y Diseños del Proyecto Paisajístico del Río Tuluá, Valle del Cauca” impulsó y materializó esta intervención integral que la comunidad ha apropiado adecuadamente para su mantenimiento y aprovechamiento.

En Tuluá ya se han realizado regeneraciones, renovaciones e intervenciones urbanas de gran impacto y comparables con las ejecutadas en muchas ciudades del mundo, esta es una metodología de planificación que ha sido adoptada y usada por muchas áreas geográficas y que, si bien no todas ha sido exitosas o desarrolladas según lo planeado, la bibliografía consultada las muestra con bondades e impactos positivos. Aprovechando toda esta investigación documental, resalta el Programa Internacional de Cooperación Urbana (IUC) (Unión Europea - América Latina y el Caribe, s.f.), con un enfoque hacia el beneficio del medio ambiente y respuesta a la demanda de servicios en salud, educación, transporte y recursos agotables; para el caso de América Latina, el programa trabaja actualmente tres componentes: Cooperación entre ciudades en desarrollo urbano sostenible, Acción subnacional bajo la iniciativa de Pacto Global de los Alcaldes y Cooperación interregional en

innovación por el desarrollo local y regional y en esta página se expone y analiza un sin número de temas, muchos a partir de casos reales en diferentes idiomas y países, como una evidencia del impacto de estos procesos de planificación estratégica territorial.

También es importante destacar la contribución que han realizado los autores Contreras Ortíz & Pereira de manera conjunta o individual, a la temática que se aborda en este estudio, como el artículo Renovación Urbana en Bogotá: Incentivos, reglas y expresión Territorial (Pereira, 2019), a partir de un caso de estudio; el libro Hiperlugares Móviles - Actividades conectadas más allá del transporte (Contreras Ortiz et al., 2020) en donde se comenta sobre el uso del espacio público en la ciudad de Bogotá; el artículo sobre el Plan Parcial de Renovación Urbana – La Sabana (Contreras Ortíz y Pereira, 2020) en donde se describe a grandes rasgos esta propuesta de intervención y se destaca la concertación entre el sector público y privado con el propósito de optimizar tiempo, articular la gestión e integrar requisitos y agilizar los tiempos de aprobación y la citación de los mencionados autores en un documento de análisis de casos denominado El Futuro de Nuestras Ciudades: Mejores Prácticas del Desarrollo Urbano Sostenible en América Latina y el Caribe (Sabbatelli, 2017), haciendo nuevamente mérito al proyecto IUC-LAC.

Tabla 9.*Análisis DOFA del R.N.11*

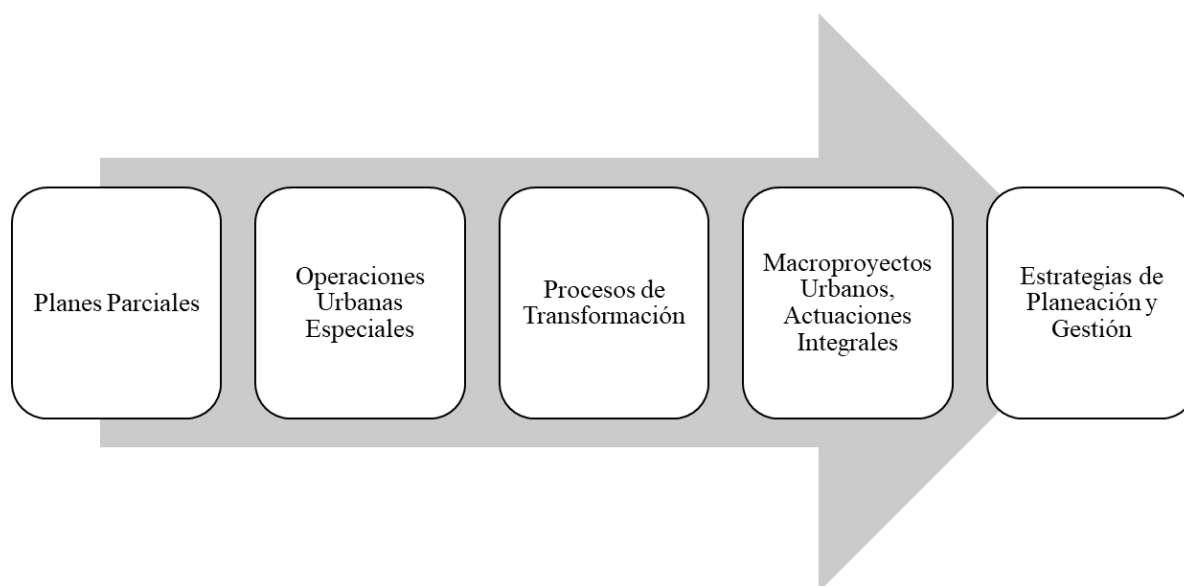
Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa planificación del mantenimiento de la inversión, falta de continuidad en el desarrollo del sector. 2. Desarticulación con las demandas del sector turístico en la ciudad. 3. Planificación del desarrollo a muy largo plazo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integralidad de los medios de transporte de transporte y la infraestructura necesaria para ello (Lleras & Sandoval, 2018) 2. Institucionalidad del proyecto 3. Articulación de la zona centro y sur de la ciudad, con corredores verdes 4. Definición de puntos focales de intervención 5. El proyecto no sólo consistió en la revitalización y renovación del entorno del Mercado, sino que también consideró su transformación social, integrándola y articulándola con el Parque Lineal de la ‘Ronda del Sinú’, la ciclorruta y el muelle turístico, transformando el área de influencia en un centro de actividades culturales y comerciales conectado (Assael, 2015) 6. Es importante entender que el proyecto consideró el ‘patrimonio’ no como algo estático ubicado en el pasado, entendiendo que el valor no consiste en la ‘conservación’ del pasado, sino en entenderlo como guía de proyección hacia el futuro (Assael, 2015) 7. Proyecto integral con impacto social, económico, cultural, ambiental y con enfoque multisectorial de la sostenibilidad 8. Consideración de la diversidad de flora y fauna
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Integralidad de entidades como Corporaciones Autónomas Regionales: la de los Valles del Sinú y la del San Jorge 2. Diseño urbano participativo, nueva metodología: Laboratorio de Diseño Urbano (Assael, 2015) 3. Estrategia urbana innovadora e integral mediante la participación ciudadana (Assael, 2015) 4. Se elaboró un Plan Maestro del Espacio Público Sectorial 5. Metodología consistente con el diseño participativo 6. Río aliado de la movilidad 7. Alianzas estratégicas internacionales en diferentes etapas del proyecto 8. Montería firmó el pacto mundial por el cambio climático en Ciudad de México en el año 2010 (González M. C., 2016) 9. Montería, nombrada como una de las diez ciudades más sostenibles del planeta en el 2016 (González M. C., 2016) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En tiempos de soledad, la Ronda del Río Sinú trae inseguridad, consumo de drogas y aglomeración de habitantes de calle (GS Noticias, 2020) 2. Inexistencia en la ciudad de equipamientos para la atención de habitantes de calle y de consumidores.

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El R.N.12 permite mayor profundidad de análisis en temáticas propias del urbanismo y su impacto directo en el desarrollo social, aquí se hace uso de términos como los que se evidenciarán en la imagen a continuación, que además evolucionan rápidamente y se adaptan a las necesidades del entorno bajo un marco reglamentario:

Ilustración 8.

Evolución de Temáticas Urbanísticas



Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

En el referente se analizan los Macroproyectos de Interés Social Nacional – MISN mediante dos casos de estudio en ciudades intermedias, el primero Soacha, que aprobó su MISN mediante Resolución 1577 de 2008 y se considera el segundo Macroproyecto con estas características, más grande del país, al plantear intervenir 327,96 hectáreas de área bruta y un potencial de soluciones de vivienda de 48.156 unidades.

El segundo, el MISN en San José (Manizales) el cual involucra 12 barrios incluido un sector del Centro, este fue aprobado en el año 2008 bajo el Acuerdo 680 y en sus bases buscaba densificar la zona norte del Centro de la ciudad para hacer un cambio en la tipología de suelo a urbano y así incrementar la disponibilidad de unidades habitacionales, de esta

manera, el Macroproyecto involucra Renovación, Desarrollos Integrales al potencializar la economía y fortalecer la movilidad, Recuperación y Preservación en temas ambientales y paisajísticos e Intervención, con la reubicación de asentamientos que se encuentran en zonas de alto riesgo, todo en un espacio de 110 hectáreas.

Resalta que en este proyecto se habló inicialmente de Piezas Intermedias de Planificación, Unidades de Ejecución Urbanística, Plan Parcial de Renovación Urbana y Plan de Manejo Ambiental, todos instrumentos y herramientas de ordenamiento, de lo que se denomina Unidades de Planificación y Gestión.

Teniendo como precedente que los MISN se consideran norma de superior jerarquía, bajo el Decreto 4260 de 2007 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, estos se entienden incorporados a los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios y distritos y se les debe dar estricto cumplimiento en el Programa de Ejecución del POT; esta situación puede llegar a generar una desarticulación entre el Macroproyecto y el documento de ordenamiento territorial que posea la entidad territorial y a su vez, desarticulación con otras herramientas de planificación como los planes de desarrollo; pero también queda abierta la posibilidad de que un gobernante local genere un Macroproyecto, que si bien tiene requisitos estratégicos para su aprobación, y no desarrolle oportuna y apropiadamente su plan de ordenamiento territorial que implica un estudio amplio y detallado del territorio o incluso, los POT se pueden reducir simplemente a su componente general y el macroproyecto atendería los componentes urbano y rural, como su complemento.

Ahondando un poco en el tema, la Ley 388 (Congreso de Colombia, 1997) define plan de ordenamiento territorial como:

...el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal. Se define como el conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo.

Y el Decreto 4260 (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2007), define los macroproyectos de interés social nacional como:

...el conjunto de decisiones administrativas y actuaciones urbanísticas adoptadas por el Gobierno Nacional, en los que se vinculan instrumentos de planeación, financiación y gestión del suelo para ejecutar una operación de gran escala que contribuya al desarrollo territorial de determinados municipios, distritos, áreas metropolitanas o regiones del país.

Los Macroproyectos de que trata el presente decreto se refieren a la ejecución de operaciones urbanísticas integrales de gestión y provisión de suelo para vivienda, con especial énfasis en vivienda de interés social y vivienda de interés prioritario.

Las marcadas diferencias es que los POT son emprendidos por los entes territoriales y aprobados o adoptados por estos mismos u organismos del mismo nivel; en cambio, los MISN son definitivamente adoptados por el Gobierno Nacional, aunque ser sugeridos por las entidades territoriales, áreas metropolitanas o particulares. Los POT se aplican a todo el suelo del municipio o distrito; los MISN tienen una delimitación geográfica dentro del suelo de la entidad territorial.

Pero existen realmente muchas semejanzas como:

- Los POT apropian el concepto de desarrollo físico del territorio y los MISN el de desarrollo territorial.
- Ambos deben ser propuestas integrales, es decir, contribuir a la habilitación de suelo para uso habitacional, aprovisionamiento de servicios públicos, al sistema vial, a la integración urbana, zonal y local, al espacio público y los equipamientos.
- La constitución de ambos documentos tiene etapas semejantes, una especie de diagnóstico o identificación de la necesidad, la formulación con sus ciclos de concertación y consulta, adopción, implementación o ejecución y por supuesto, un seguimiento o evaluación; incluso ambos incluyen un documento técnico de soporte.

Con todo lo anterior, nuevamente en este referente se hace evidente el término segregación socioespacial, en donde a pesar de los esfuerzos de intervención y agrupación de ciudadanos por atributos, todo se traduce en un conflicto mayor, partiendo de aquellas poblaciones vecinas que demandan igualdad de oportunidades de desarrollo o sienten vulnerados sus derechos, y resalta a mayor escala las problemáticas sociales existentes en una ubicación geográfica que previamente se encontraban cubiertas o camufladas por el colectivo homogenizado.

A manera de conclusión, y llamando las cosas por su nombre, MISN o Ley Lleras, son desarrollos de vivienda VIS y VIP que en muchas zonas de Colombia han demostrado su ineficiencia en temas de equipamiento, espacio público y en vías de baja calidad o incluso sin ellas; generalmente estos proyectos se llevan a cabo en zonas alejadas del casco urbano y esto dificulta el acceso a servicios públicos, es decir, las condiciones de habitacionalidad y convivencia son difíciles en estos desarrollos.

Tabla 10.*Análisis DOFA del R.N.12*

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falencias en aspectos como la financiación, tiempos de ejecución, propuesta de diseño urbano y la provisión de equipamientos principalmente, lo que impide la consolidación de esta nueva pieza urbana con la estructura urbana de las ciudades que los albergan, pero sobre todo con las lógicas funcionales que han caracterizado el territorio y el tejido social que allí se ha conformado (Castiblanco et al., 2017) 2. Los MISN no consolidan sistemas estructurantes como la estructura ecológica principal, movilidad y espacio público, de manera intraproyecto e intraciudad (Castiblanco et al., 2017) 3. Dificultad en los procesos de gobernanza entre el nivel nacional y el municipal, exponiéndose incluso vulneración de la autonomía municipal 4. Desarticulación entre los diferentes organismos involucrados en los proyectos 5. Segregación inter e intra proyecto (Castiblanco et al., 2017) 6. Débil estrategia para que las viviendas sean adquiridas por los propios habitantes de la zona 7. Baja planificación en requisitos legales del proyecto como procesos de compra de predios y trámites de aprobación de permisos y licencias 8. Los procesos de contratación necesarios para la ejecución de los proyectos requerían más tiempo del inicialmente previsto (elaboración de estudios y diseños, construcción de obras, interventorías, entre otros) (Castiblanco et al., 2017) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Articulación de los diferentes niveles de administración pública 2. Presenta solución a déficit de vivienda 3. 13 Macroproyectos de primera generación adoptados, 11 en ejecución y 1 Macroproyecto de segunda generación en proceso de concertación (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2021)
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de articular el desarrollo habitacional con desarrollos de tipo social como mayor empleabilidad, cubrimiento de servicios y necesidades básicas, mejoramiento de entornos, entre otros. 2. Las ciudades favorecen espacios para la democracia, el conocimiento, la cultura y los movimientos sociales, fundamentales para el surgimiento de opciones de desarrollo nacional, regional y local (Departamento Nacional de Planeación, 2020) 3. Asistencia técnica del Gobierno Nacional en la formulación de instrumentos de gestión del suelo y financiación a través de los cuales se promueva la 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La implementación de los MISN, que, sin estar totalmente terminados luego de casi una década de ser adoptados, se han convertido en un mecanismo que ha acelerado procesos de gentrificación, migración y segregación socio espacial al interior de las ciudades objeto de estudio, en razón a que rompe con las lógicas propias del territorio y sus habitantes (Castiblanco et al., 2017) 2. Procesos de resistencia social y de especulación en el valor del suelo (Castiblanco et al., 2017) 3. Dificultad en los procesos de concertación entre los habitantes y el municipio, debido a la expectativa que genera la posible adquisición de predios por parte de la administración municipal, los procesos de gentrificación, pauperización de la zona y sobre todo la presencia de segundos ocupantes (Castiblanco et al., 2017) 4. Cambios en las condiciones jurídicas de propiedad: pasando de propietarios de vivienda unifamiliares amplias a propiedad horizontal de unidades habitacionales de máximo 70 metros cuadrados.

Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>habilitación de suelo para VIS, así como para infraestructura de servicios públicos (Departamento Nacional de Planeación, 2020)</p>	<p>5. Estructuras financieras y de gestión débiles para la ejecución de macroproyectos de este tipo</p> <p>6. Falta de planeación prospectiva por parte del gobierno nacional, articulado a los niveles subnacionales (Castiblanco et al., 2017)</p> <p>7. Los MISN impiden la conIlustración de un modelo de ocupación que se articule con el contexto de cada ciudad, impidiendo se cumpla con el objetivo primario de reducir el déficit cualitativo y cuantitativo de la vivienda y el municipio (Castiblanco et al., 2017)</p> <p>8. Choque de poderes: entre los MISN y el Mejoramiento Integral de Barrios</p> <p>9. Con los MISN Se le da un nuevo golpe a la descentralización administrativa, y por esa vía al valor de los POT como instrumentos de planeación y gestión de los territorios municipales (Acebedo Restrepo, 2009)</p> <p>10. Los Macroproyectos son liderados por empresas privadas y no el sector público.</p> <p>11. Los promotores inmobiliarios no tienen que lidiar con los POT para el desarrollo de sus proyectos porque quedaron habilitados por el gobierno nacional para formular y liderar MISN en ciudades como Cali, Buenaventura, Barranquilla, Cartagena, Medellín, Neiva, Soacha, Mosquera, Dosquebradas, Pereira, Manizales, Tumaco, Quibdó y Piedecuesta (Acebedo Restrepo, 2009).</p> <p>12. Se le da un zarpazo a la gestión asociada y a la participación ciudadana en la búsqueda de soluciones concertadas y socialmente sostenibles en materia de vivienda. Es decir, profundiza la exclusión social y el desplazamiento intraurbano, dejando prácticamente intactas las condiciones de pobreza de los ciudadanos afectados (Acebedo Restrepo, 2009)</p>

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El R.N.14 se trata de un proyecto con muchos altibajos, muchos tropiezos, con muchos años de planificación, muchos contradictores, apenas recientemente empieza a materializarse y se espera que tenga el éxito pensado.

Con todo el despliegue de transformaciones del espacio urbano que ha generado la ciudad de Medellín en los últimos años, no podía quedarse atrás en este análisis de referentes sobre el desarrollo social en el espacio público y por eso repite, ya se ha hablado sobre el Parque de las Luces y ahora, es la oportunidad de indagar sobre el plan parcial de renovación urbana en el barrio El Naranjal. Considerando que este sector tiene potencialidades a partir de la alta disponibilidad de equipamientos educativos, deportivos e incluso de gobierno, es una zona casi desconocida o quizá ignorada en procura de no reconocer sus necesidades de desarrollo social.

Es claro que El Naranjal es un barrio y a pesar de su baja extensión territorial, a causa del esquema de usos que posee, parece una pequeña ciudad, en donde sus moradores pueden vivir y trabajar en el mismo sector. Esto ha conllevado un particular desarrollo predial, que se podría denominar casi ilegal, pues ha generado el englobe de predios sin legalidad alguna y una apropiación del espacio público para el uso y aprovechamiento económico privado, que a su vez deteriora la convivencia y la calidad de vida en su interior, pero además afecta a sus vecinos.

Es por el Decreto 1284 de 2000 que se formula y adopta el plan parcial y se revisa y ajusta en el 2009 por el Decreto 1309, pero sólo hasta el 2014 se da inicio a la primer unidad de actuación urbanística y con ella, un esquema o estrategia de gestión propia en materia de participación, la cual denominaron “desarrollo urbano con desarrollo humano” y está todo el proyecto bajo el liderazgo de la Empresa de Desarrollo Urbano – EDU. Nuevamente, un proyecto como este es considerado de inclinación urbanística pero no social.

Considerando el caso de estudio que se aborda en esta investigación (Agudelo y Peralta, 2017), el cual también se trata de un plan parcial de renovación, no es difícil evidenciar por qué luego de tantos intentos, no ha sido posible materializarlo y aún no existe seguridad sobre su beneficio social, ni claridad sobre las necesidades de gestión y gerenciamiento para un desarrollo exitoso.

Tabla 11.*Análisis DOFA del R.N.14*

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<p>1. El plan parcial de renovación en El Naranja ha sido modificado y/o ajustado en 4 ocasiones: Decreto 1284 de 2000, Decreto 1309 de 2009, Decreto 1050 de 2018 y Decreto 2041 de 2019</p> <p>2. El proyecto demanda una inversión cercana a un billón 300 mil millones de pesos y, ya cuenta con desistimientos de compradores por cinco mil millones de pesos (Escobar & Guerra Hoyos, 2020).</p> <p>3. Distintos actores sociales en el sector del Naranjal, algunos representados en organizaciones reconocidas por la institucionales y otros desde una postura crítica sobre el plan parcial y desconocidos por la institucionalidad como actores relevantes (Hoyos López, 2018)</p> <p>4. Se evidencia que hay un proceso comunitario que ha resistido al proyecto, presentando posturas que manifiestan rechazo a la forma como éste se ha desarrollado. Las acciones del EDU han suscitado un proceso conflictivo con moradores del sector por generar una situación de respecto al proyecto, se ha deteriorado la comunicación entre el EDU y un sector de la comunidad (Hoyos López, 2018)</p> <p>Gestión de Riesgos: Una dificultad surgió de las condiciones especiales del predio donde está ubicada la obra, pues, al tratarse de una llanura de inundación, ha sido necesaria la implementación de un sistema de drenaje que rompa el nivel freático propio de este tipo de terrenos (ARGOS, 2014)</p>	<p>1. El proyecto es clave porque allí convive un sector vital para el esquema de la Ecociudad como son los recicladores, teniendo en cuenta que es un oficio que se está profesionalizando (Empresa de Desarrollo Urbano, 2021)</p> <p>2. El proyecto pretende desarrollar una dinámica armónica de las actividades comerciales de servicios y residencia que se emplea en los sectores aledaños del Naranjal, como son el sector de la Alpujarra, el centro de eventos Plaza Mayor, Parques del Río, los centros comerciales Unicentro, El Diamante, El Obelisco; la Universidad Pontificia Bolivariana, la Unidad Deportiva Atanasio Girardot; y los barrios residenciales circunvecinos (Hoyos López, 2018)</p>
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>1. Es muy importante que dentro de toda esta transformación se aplique la política de moradores, que garantiza que no sean sacados a las malas, sino que se conviertan en actores claves del desarrollo (Empresa de Desarrollo Urbano, 2021)</p> <p>2. Respecto al tema jurídico de la obra, se señala que el Tribunal Administrativo de Antioquia aceptó una demanda por \$51.000 millones, que se suma al componente para resarcir a quienes resultaron afectados y seguir avanzando en la integralidad de la obra (Empresa de Desarrollo Urbano, 2021)</p>	<p>1. Para el 2014, con 75 hectáreas de planes parciales de renovación urbana en el Centro de Medellín, sólo dos torres de una unidad de actuación del plan parcial El Naranjal tienen avances.</p> <p>2. Existencia de alto riesgo por la falta de continuidad en los procesos de gestión de la Renovación Urbana entre las distintas administraciones públicas. Los cambios de administración pública generan riesgos, así como pérdida en tiempo, dinero y credibilidad para la administración municipal. (Jaramillo & Montoya G., 2017)</p>

Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>3. No solo se apunta a la renovación, sino que se han generado otros instrumentos, como el Plan de Acción de la Política Pública de Protección a Moradores que tiene tres enfoques: riesgo, obra pública y renovación urbana (Empresa de Desarrollo Urbano, 2021)</p> <p>4. El Naranjal no es solo el proyecto inmobiliario, por lo que desde la Alcaldía se lidera una agenda social para atender problemáticas relacionadas con medioambiente, seguridad, inclusión social, movilidad y espacio público, entre otras (Empresa de Desarrollo Urbano, 2021)</p>	<p>3. Dificultades legales complejas, como la medida cautelar con suspensión de la obra en la Unidad de Actuación Urbanística UAU #2, decretada el 24 de octubre de 2017, ordenando al Municipio de Medellín y a la EDU localizar la Vivienda de Interés Social VIS y el Centro de Oficios para el Vehículo Liviano dentro de las UAU que correspondan, señalamientos de incumplimientos, sobrecostos, protestas, temor de la población residente y pérdida de credibilidad y confianza. (Jaramillo & Montoya G., 2017)</p> <p>4. Ejecutores privados (de obra) con dificultades jurídicas para el desarrollo de su labor en el plan parcial, como el caso de Empresa CASS, vinculada con Odebrecht (Escobar & Guerra Hoyos, 2020)</p>

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Atendiendo el R.N.15, es posible afirmar que en Cartagena realmente se ha pensado en el espacio público para la gente, para el turismo, peatonalización de vías centrales, mantenimiento histórico, embellecimiento, tiene un buen record de metros cuadrados de espacio público por habitante en comparación con ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Cali, entre otras.

La Encuesta de Percepción Ciudadana 2017 realizada en Cartagena... En cuanto a parques y zonas verdes, el 30% de los cartageneros manifestó estar satisfecho. Un avance importante si se compara datos del 2015, cuando sólo el 17% de los encuestados estaba a gusto con estos espacios.

En el último año en la ciudad se renovaron 14 parques, ubicados en diferentes zonas de Cartagena. Además, queremos resaltar que el 83% del espacio público recuperado se ubican en la unidad comunera de gobierno número 1, es decir, el Centro y Bocagrande (Paz Cabrera, 2020)

Su estrategia de aprovechamiento económico del espacio público, en donde le permiten a comerciantes hacer uso de plazas y otros espacios, a cambio de que los mantengan y contribuyan económicamente, es efectiva y hacen uso de estos recursos para la recuperación de otros espacios para el disfrute colectivo.

Es importante también mencionar, que el Distrito en los últimos tres años ha renovado más de 229 mil metros cuadrados de espacio público y ha recuperado alrededor de 128 mil metros cuadrados.

A pesar de esto, el 29% de los cartageneros asegura que no recibiría castigo alguno al ocupar indebidamente el espacio público. (Paz Cabrera, 2020)

En Cartagena hace falta intervenir desde el componente cultural, educativo para que las personas apropien el espacio público, principalmente en las zonas marginales o populares de la ciudad. También presenta inconveniente en la baja calidad de las calzadas y la casi inexistencia de andes para la circulación peatonal en muchos de sus sectores.

El espacio público tiene incidencia en distintas dimensiones de la vida social, política, económica y cultural de una ciudad. Por eso la invitación es: a la ciudadanía, para que cuide el espacio público y haga buen uso de este; y al Distrito,

a que siga haciendo los controles para que no se incumplan las normas en cuanto a la manutención, buen uso y ocupación indebida del espacio público. (Paz Cabrera, 2020)

La Oficina de Espacio Público tiene en su nombre "Gerencia". Aunque la inversión en espacio público la realiza principalmente en el Centro y Bocagrande y no en los sectores periféricos o de poca afluencia de turistas, este comportamiento es una clara evidencia de la desatención de las necesidades primarias de la población más vulnerable de la ciudad heroica y una particular inclinación por el beneficio de la economía privada. Pero es necesario recordar que la gerencia y aún más la pública, tiene un enfoque de integralidad, según (Muñoz Díaz, 2016)

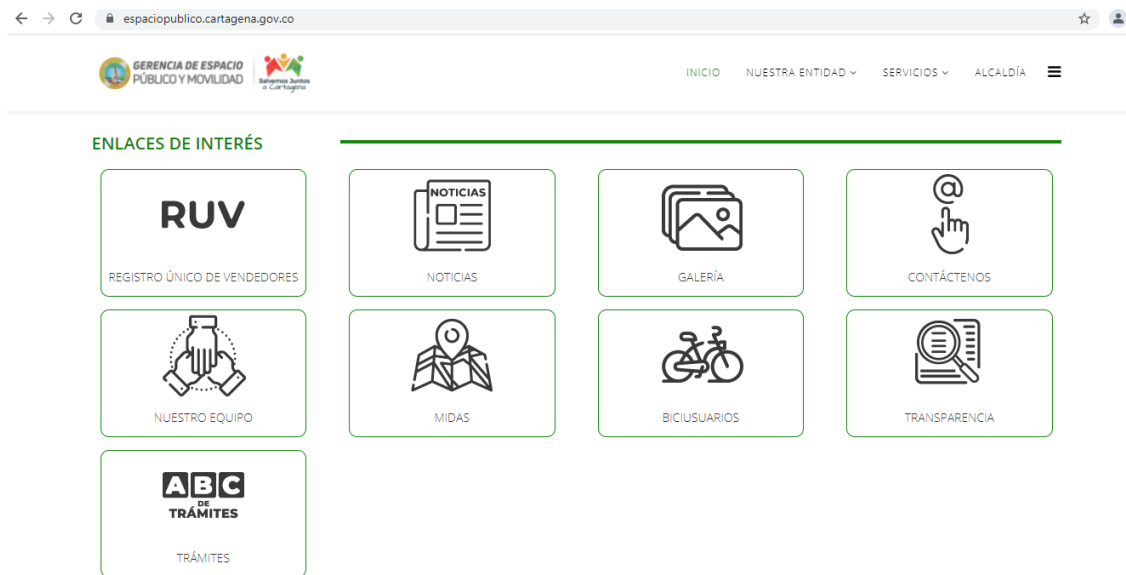
La gerencia pública se construye como una nueva propuesta administrativa gubernamental que moderniza los enfoques de la alta dirección del Estado, y que tiene como finalidad el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento en la gobernabilidad y contar con condiciones de mejora continua en los procesos administrativos, con el objetivo de resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad.

Por lo cual no es una decisión de las Administraciones Públicas, si atienden las necesidades de todos sus ciudadanos o seleccionan a discreción qué población atender, es su obligación como mandatarios y como organismo legítimo y es un derecho real de todos los ciudadanos.

No obstante, a través de la Gerencia de Espacio Público y Movilidad, en los últimos años se evidencia el compromiso de la Administración Pública, en mantener a la comunidad informada sobre sus decisiones y actuaciones y en la transparencia de la información y la comunicación de trámites.

Ilustración 9.

Inicio de la Página Web de Gerencia de Espacio Público y Movilidad de Cartagena



Fuente: (Gerencia de Espacio Público y Movilidad, 2021)

A continuación, un resumen de las demandas, necesidades y/o planteamientos de los diferentes actores de Cartagena, en temáticas de espacio público

Tabla 12.

Estado de Temáticas de Espacio Público en Cartagena

Temática	Situación	Evidencia	Medio	Avance
Venta Ambulante	Representan un acoso para los turistas	A la pregunta ¿Qué es lo que menos le gustó de la ciudad? el 56 por ciento de los encuestados respondió que los vendedores ambulantes y el 23 el desaseo de la ciudad.	Encuesta realizada por el Cartagena de Indias Convention and Visitors Bureau -CICAVB-	Secretaría de Gobierno manifestó el trabajo operativo conjunto con la Policía, la Alcaldía, la Defensa Civil, el Cuerpo de Bomberos, la Cruz Roja y empresas de aseo, llevado a cabo en las playas, con la finalidad de controlar no sólo la venta de licor, sino a los vendedores ambulantes y poder evitar el acoso a los turistas por parte de los mismos.
Problemática de movilidad	Falta de políticas serias en materia de movilidad, han sido las causantes de la serie de trancones presentes en las vías de la ciudad. Falta de rutas de emergencia ante posibles accidentes.	Cartagena necesita un Plan Maestro de Movilidad, (PMM). Más Vías Control del Mototaxismo	Debates sobre movilidad realizados en el Concejo	El Departamento de Tránsito y Transporte (DATT), asegura que se encuentra haciendo las actuaciones pertinentes para mejorar el tema de movilidad. Y para combatir los problemas de movilidad, se debe hacer un trabajo en conjunto con la Secretaría de Infraestructura y Espacio Público para el desarrollo de operativos, además, de ejecutar campañas de educación vial con la Secretaría de Educación, Participación Ciudadana y Escuela de Gobierno.
Operativos para la recuperación de Espacio Público	Operativos realizados a lo largo de la avenida Pedro de Heredia, específicamente en el sector La Cuchilla en la avenida del Lago, han resultado preocupantes para la gerencia de Espacio Público, debido a que los alimentos comercializados en esta zona no cuentan con las debidas normas de higiene	Así mismo, el apoyo de los brigadistas ha sido indispensable en los operativos realizados en el mercado de Bazarro, siendo esta una zona que ya ha sido recuperada y que continúa siendo intervenida por la Gerencia de Espacio Público y Movilidad con controles permanentes, debido a las quejas recibidas desde la comunidad y al intento de reinvasión por parte de vendedores informales.	Fernández de Madrid y las Botas Viejas es un parque visitado por muchos turistas nacionales e internacionales y por el deterioro que tenía el parque, ya había muchas inconformidades de parte del turismo.	Administración con responsabilidad social. De igual manera, la Alcaldía de Cartagena a través de la Gerencia de Espacio Público y Movilidad emprendió una labor social con los artesanos de las Botas Viejas. Al terminar la obra, estos podrán seguir ejerciendo su actividad económica en el lugar y además de eso, podrán contar con nuevos módulos que serán entregados por el distrito para la exhibición de su mercancía.

Temática	Situación	Evidencia	Medio	Avance
<p>Plan de choque para recuperar espacio público en Cartagena</p>	<p>Las Plazoletas Telecom y Olímpica, los callejones de los cines Capitol y las EEPPMM y Puerto duro se convirtieron durante la administración de la alcaldesa Judith Pinedo Flórez, en espacios valiosos en movilidad recuperados por dicha administración.</p>	<p>Espacio público en el Centro Histórico recuperado en cifras. Para el primer periodo del año 2011 se catalogó una cifra como histórica en recuperación de espacio público para Cartagena. La Gerencia de Espacio Público y Movilidad Urbana pudo recuperar en este periodo 18.310 metros cuadrados de zonas céntricas públicas de suma importancia para la movilidad en la ciudad. Entre estas zonas recuperadas se encontraban:</p> <p>En las plazoletas Telecom con 5.470 m² y Olímpica con 3.430 m² recuperados.</p> <p>En los Callejones de los cines Capitol con 900 m² y el de las EEPPMM con 180 m² recuperados.</p> <p>Y Puerto Duro con 8.330 m² recuperados.</p> <p>Para un total de 18.310 m² de espacio público recuperado en el Centro Histórico de la ciudad en sitios neurálgicos de movilidad en la ciudad.</p>	<p>Vendedores formalizados con capital semilla y reubicación. Aproximadamente unos 300 vendedores informales en el sector del Centro Histórico han hecho entrega del Espacio Público que antes ocupaban, y de ellos un 90 por ciento se ha acogido a los programas de reconversión económica ofrecidos por el Distrito. En la plazoleta Telecom de 118 vendedores informales, 103 recibieron compensaciones económicas y 15 aceptaron la relocalización en el edificio Decor en el Pasaje nueva Colombia. De la plazoleta de la Olímpica de 127 personas que se dedicaban a ejercer su oficio en lo público, 118 optaron por la compensación económica y 9 la relocalización en el edificio Decor. En el callejón de las EEPPM fueron 22 vendedores en total que eligieron la compensación económica. Y en el callejón de los cines Capitol fueron 11 personas que se acogieron a la formalización de las cuales 4 firmaron acuerdos y el resto de vendedores quedaron pendientes en conversación con el Distrito.</p> <p>En total fueron 278 personas las que entregaron el espacio público a los cartageneros e iniciaron un proceso de formalización económica con el acompañamiento del Distrito</p>	<p>De esta manera, la Administración Distrital propendía en su momento, en la defensa de lo público como un fin colectivo explicando que ningún ciudadano se puede apropiar de lo público para sus fines particulares.</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Leottau Sanmiguel, et al., 2015)

Tabla 13.

Análisis DOFA del R.N.15

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<p>1. En Cartagena hace falta trabajos de educación, concientización y rescate de valores del ciudadano en la administración del espacio público</p> <p>2. Es de vital importancia retomar el poder de lo político de la mano con las comunidades Cartageneras; el trabajo en equipo desde el rescate de la confianza hacia la administración pública (Eljach Picott, 2019)</p> <p>3. Es muy difícil para los habitantes de la ciudad transitar por las calles del centro histórico, así como por sectores del amparo, saó, playas de Bocagrande y mercado de Bazaruto entre otros, como consecuencia de la gran cantidad de vendedores ambulantes que se encuentran en las calles y andenes (Leottau Sanmiguel, et al., 2015)</p> <p>4. El conflicto por la apropiación del espacio público en la Centro Histórico de la ciudad tiene diversas manifestaciones, algunas de ellas se refieren al uso indebido de calles, andenes y plazas por parte del comercio formal e informal; a la contaminación ambiental, visual y auditivas; al absoluto desconocimiento de las normas de tránsito; al diario aparecer de las actividades de rebusque que violan las normas, ubicándose en espacios libres propios para el usufructo del peatón. También se observa que los espacios públicos del centro Histórico no tienen perfil definido, por tanto, los habitantes le van dando el que ellos consideren útil de acuerdo a sus necesidades, con ello se ha ido desdibujando el mapa urbano, desapareciendo espacios que antes eran sitios de recreación tales como las plazas, parque, calles o andenes, convirtiéndose de repente en ventas de comida, parqueo de vehículos en escaparates de ropa y calzado (Leottau Sanmiguel, et al., 2015).</p>	<p>1. Trabajo en equipo para el sostenimiento de la administración del espacio público en Cartagena (Eljach Picott, 2019)</p> <p>2. Alto compromiso de la Administración Pública en Cartagena por divulgar y socializar de manera oportuna todas las medidas tomadas sobre el espacio público, con información clara y precisa</p> <p>3. Traslado voluntario de miembros del gremio de cocteleros de la ciudad de Cartagena, hacía la plazoleta del Joe Arroyo, donde se ha diseñado un proyecto de revitalización para este punto de la ciudad. Esto permitirá devolverle al peatón el espacio público y hacer uso adecuado del mismo (Gerencia de Espacio Público y Movilidad, 2021).</p> <p>4. Para 2018, la Gerencia de Espacio Público y Movilidad con los recursos de los contratos de aprovechamiento, ejecutó un proyecto para el mantenimiento y adecuación de 15.000 m² de áreas públicas verdes. Se adecuaron y mantuvieron zonas como la rotonda de Bocagrande y zonas verdes del SITM, entre otros. Este proyecto costó \$63.000.000. También adecuaron parques para la primera infancia por \$289.000.000 y otros \$30.000.000 fueron invertidos en estructuras para proteger del clima a los ciudadanos y otros \$70.000.000 se gastaron en la instalación de casetas y mobiliario urbano. (Batista, 2019)</p>
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>1. No seguir un mismo modelo utilizado en otras ciudades; este punto es clave ya que las realidades son diferentes en cada región, pero no se debe desconocer que existen condiciones similares que ayudan a tener una guía de las correcciones que se deben realizar (Eljach Picott, 2019)</p>	<p>1. El Distrito expide licencias de ocupación de espacio público y contratos de aprovechamiento económico a establecimientos comerciales que tienen frente sobre las plazas en aras de garantizar una “ocupación ordenada” del espacio público de los cartageneros; pero cuando estos comerciantes no realizan sus</p>

Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>2. La sociedad tiene una deuda con el territorio que ocupa, y es devolverle con gratitud el favor recibido con el fin de preservarlo para el uso y goce de futuras generaciones (Eljach Picott, 2019)</p> <p>3. Trabajar desde la academia la recuperación y reinención del espacio público en Cartagena</p> <p>4. En el proceso de peatonalización de varias calles del Centro Histórico en Cartagena, se propuso concertar las medidas siendo definitivo la escucha de todos los actores involucrados, así como la buena voluntad de la administración distrital que encabeza uno de los temas más importantes, tratando de encontrar soluciones acertadas y conciliadas para todos (Rivera, 2018).</p> <p>5. El espacio público máximo que un comerciante formal en Cartagena puede aprovechar es el 75% del área privada que tiene en su negocio y no más de 140 metros cuadrados. Esto permite que muchos puedan tener acceso al aprovechamiento económico del espacio público, no unos pocos.</p> <p>6. Los recursos obtenidos del cobro por el aprovechamiento económico en Cartagena, son destinados al Fondo de Recuperación del Espacio Público y reinvertidos en programas de mantenimiento, mejoramiento y protección del espacio público distrital (Batista, 2019)</p> <p>7. Los entes distritales y municipales como representantes de la ciudadanía deben entrar en un marco de regulación del aprovechamiento del espacio público, pero no de manera arbitraria, sino que hay que llevar a cabo estudios para mirar cómo será dicha regulación desde una mirada estética, arquitectónica y urbanista (Batista, 2019)</p> <p>8. El espacio público como escenario que promueve la interacción social, facilita la conformación de grupos espontáneos para la realización de actividades donde se presentan expresiones de sociabilidad de carácter comunitario, cultural, deportivo, recreativo, religioso, formativo entre otros (Blanco-Bello, 2013)</p> <p>9. La vitalidad del espacio público depende de su uso. Las prácticas de apropiación económica, social, cultural, y religiosa le confieren sentido y significación al espacio público; de no ser así, sería un conglomerado de equipamientos vacíos, sin historia, sin identidad, sin gente (Blanco-Bello, 2013).</p>	<p>pagos debidamente, todo termina en procesos de restitución forzosa y enfrentamientos (Batista, 2019)</p> <p>2. 7,8 m² de espacio público por habitante, es el dato oficial de la vigencia 2009 y no cumple con el estándar de 15 m² de espacio público por habitante definido en el Decreto 1504 de 1998. Y el espacio público efectivo por habitantes en 2017 fue de 4,72 metros cuadrados</p> <p>3. Urbanismo funcionalista del capitalismo desarrollista: es el modelo desarrollado en Cartagena sobre el espacio público, con el propósito de controlarlo y esto ha generado que algunos espacios solo estén disponibles para un grupo de la población y se excluya al otro grupo, lo cual su vez, ahonda en la desigualdad social (Blanco-Bello, 2013).</p> <p>4. El espacio público adquiere un sentido de propiedad barrial en Cartagena, (Blanco-Bello, 2013)</p> <p>5. El espacio público, en ocasiones, es reclamado simultáneamente por diversos grupos sociales para la realización de diferentes actividades; situación que puede desencadenar conflictos alrededor de su uso, tornándose en lugar de desencuentro (Blanco-Bello, 2013).</p>

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El R.N.16 permite evidenciar el entorno de corrupción que rodea todo lo que implique recursos del estado y aún más si se habla de contratos de mantenimiento de un área que es de todos, pero que nadie mira de manera particular, como es el espacio público. Pero efectuar este estudio en el marco del PMBOK, permite evidenciar lo que fortalece y lo que hace falta para generar proyectos exitosos bajo esta metodología.

El análisis de este referente aborda que, de los cinco grupos del procesos del PMBOK, uno no es aplicado de manera estricta dentro del trámite que surten los contratos de mantenimiento del espacio público del IDU, en este caso el proceso de Seguimiento y Control, pero es bien sabido que estos grupos de procesos no están desarticulados, por tanto, existen fallas en los procesos anteriores de Iniciación, Planificación y Ejecución, que finalmente se hacen evidentes en el escaso seguimiento y control y se desencadenan las irregularidades en los procesos contractuales.

Con respecto a las áreas de conocimiento del PMBOK, (Cáceres Romero, 2019) aborda principalmente la triple restricción, en donde por situaciones de incongruente definición del alcance del proyecto, se generan afectaciones a las gestiones del tiempo y costos del proyecto, manifestadas a través de adiciones y prórrogas; pero también se ve afectada la gestión de la calidad, al generarse ajustes, desmontes o incumplimientos en los indicadores trazados para el proyecto.

Lo anterior, articulado con el Mapa de Procesos del Instituto de Desarrollo Urbano, evidencia una desarticulación entre lo estratégico, misional, de apoyo y evaluación y mejora, es decir, desde la gestión integral de proyectos (Estratégico) se inicia la falla en la concepción del alcance del proyecto, posteriormente en la factibilidad de proyectos (Misional) no se hace evidente el error y mucho menos existe corrección, luego en el proceso de conservación de la infraestructura (Misional) se replica el error en la definición del alcance del contrato de obra y de interventoría y finalmente, el proceso de gestión contractual (De Apoyo) no identifica y

detiene el error, lo que en consecuencia termina evidenciándose en el proceso Auditorías Internas (Evaluación y Control).

En el proceso investigativo se descubren otra serie de situaciones de las cuales es imposible librar al IDU, por ejemplo, según lo expuesto por (González R. , 2019):

Bajo la administración del IDU se encuentran 2.330 predios, de los cuales 615 corresponden a proyectos de infraestructura vial y de espacio público que a la fecha NO han podido ser ejecutados.

Algunos predios fueron adquiridos hace más de 50 años

Del presupuesto se siguen pagando contratos onerosos de demolición, mantenimiento y vigilancia.

Todo esto denota deficientes procesos de planificación y desarticulación e incoherencia en los procesos de desarrollo urbano de Bogotá. Y si a esto se le suma que no sólo se trata de un gasto de recursos públicos sin un propósito claro y finiquito en el corto plazo, sino que va más allá en el despilfarro de recursos del Estado, al tener que sostener estos predios en el tiempo sin ningún tipo de beneficio económico o social.

Entre el 2016 y 2018, los contratos de vigilancia para cuidar los predios en administración del IDU, ascendieron a más de \$2.300 millones, para patrullar de forma periódica estos sitios y evitar que caigan en manos de personas que generen un menoscabo de estas zonas. (González R. , 2019)

Tabla 14.*Análisis DOFA del R.N.16*

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<p>1. La mayor dificultad se localiza en el alcance de los contratos de interventoría sobre los contratos de obra para el mantenimiento del espacio público, entre las vigencias 2017 y 2018.</p> <p>2. Este tipo de contratos se ven afectados por la falta de definiciones en cuanto a especificaciones técnicas, alcances, complejidad, reglamentación, entre otros, debido a la particularidad de sus intervenciones (Cáceres Romero, 2019).</p> <p>3. Si bien cierto los contratistas dentro de sus obligaciones deben realizar actualización a los diagnósticos para lo cual en los contratos se pacta un tiempo de dos meses, tiempo en el cual también tienen que desarrollar las actividades preliminares para el inicio de las obras. Dichos diagnósticos deben contener el estado actual de la obra y la propuesta de intervención, es importante denotar que para este tipo de contratos no se realizan un buen estudio de suelos, solo se realizan algunos apiques, ya que para que esta etapa del contrato se asigna recursos insuficientes (Cáceres Romero, 2019).</p> <p>4. Este tipo de contratos no pasan por el proceso Misionales – Estudio y Diseño de Proyecto por lo que los contratos se proyectan con un alto grado de incertidumbre; no obstante, ya en el área ejecutora (Dirección técnica de Mantenimiento) se evidencia en algunos proyectos intervenciones de complejidad, salidas del contexto de un mantenimiento, prácticamente obras nuevas. (Cáceres Romero, 2019)</p> <p>5. A cada proyecto se asigna un 5 % del presupuesto oficial para la atención de emergencias que se presenten durante la ejecución de los contratos, que como su palabra lo indica son prioritarias y se deben atender de manera inmediata, en algunos estas emergencias cuentan con complejidades que también se salen del contexto del mantenimiento (Cáceres Romero, 2019).</p> <p>6. Se evidencia la adjudicación de este tipo de contratos a las mismas firmas de vigencias anteriores, con la que ya se han presentado incumplimientos, que se vuelve simplemente un castigo en dinero por multas, sin que se vean afectados para seguir siendo elegidos. En el proceso De Apoyo – Procesos de Licitación, se realiza la verificación de la documentación que en muchas ocasiones no es corroborada, igualmente no se cuenta con un historial de</p>	<p>1. Posibilidad de creación de un grupo interdisciplinario que dependa de la entidad, pero que cuente con apoyo de topografía y laboratorios, que se encargue de realizar las actualizaciones de diagnósticos de una manera correcta con el fin de contar con información acertada, evidenciando las obras que se interfieren y las que efectivamente pueden desarrollar (Cáceres Romero, 2019).</p> <p>2. Para la atención de emergencias debe estudiarse la posibilidad de estructurar un contrato específico para este tipo de intervenciones, para así liberar esta carga de los contratos propios de mantenimiento. (Cáceres Romero, 2019)</p> <p>3. Reconsiderar la forma de la contratación, una administración atrás el Instituto venía implementando los distritos de conservación, los cuales funcionaron de manera adecuada, fueron afectados por temas de corrupción, pero que, de no haberse presentado ciertas acciones indebidas, la atención de espacio público no se estaría viendo afectada como hasta ahora. (Cáceres Romero, 2019)</p> <p>4. La entidad realiza un implementación ordenada y estructurada de grupos funcionales con sus respectivos procesos y las actividades propias de su función, es muy importante y obligatorio que dichos procesos se lleven a cabo de una manera precisa y adecuada, para que los procesos se desarrollen y funcionen como deber ser, de lo contrario quedaran vacíos que inevitablemente repercuten y se reflejan en la etapa de ejecución. (Cáceres Romero, 2019)</p>

Internos	
Debilidades	Fortalezas
comportamiento de dichas firmas para que por lo menos cuenten con baja calificación que afecta a la hora de una adjudicación (Cáceres Romero, 2019)	
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>1. A pesar que la entidad viene realizando una juiciosa implementación y ajuste de sus procesos, enfocados al Project Management – PMI, para el caso de los contratos de espacio público hace falta mayor atención a la definición de los alcances, en donde se deben realizar mejoras (Cáceres Romero, 2019).</p> <p>2. Es necesario que la entidad realice ajustes los procesos de contratación que actualmente se realiza específicamente para los contratos de mantenimiento de espacio público, toda vez que son proyectos estimados a tiempos promedios de 8 meses, con presupuestos reducidos para toda la meta física que se incluye en cada una de estos (Cáceres Romero, 2019).</p> <p>3. Existencia del Marco Regulatorio del Aprovechamiento Económico del Espacio Público – MRAEEP en Bogotá, mediante el Decreto 552 de 2018</p> <p>4. Con la aprobación del Plan Distrital de Desarrollo 2020 – 2024 ‘Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI’, la Unidad de Mantenimiento Vial asume para los próximos cuatro años nuevas funciones y competencias, las cuales le permitirá no solo intervenir la malla vial local, sino también la arterial, intermedia, rural, la ciclo-infraestructura, el espacio público y, ejecutar las obras necesarias para el manejo del tráfico y el control de la velocidad (Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial, 2020).</p> <p>5. Un nuevo reto que la UMV acaba de adquirir es el de intervenir el espacio público y por primera vez empezará a adecuar rampas, andenes, alamedas, separadores viales, zonas peatonales y pasos seguros, con los que se busca mejorar la circulación peatonal en 100.000 m2 (Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial, 2020).</p>	<p>1. Se evidencia que más del 60% de los contratos de mantenimiento de espacio público del IDU, contaron con sobre costos, y más del 90% requirieron de tiempo adicional para el cumplimiento de sus objetos, entre las vigencias 2013 al 2018 (Cáceres Romero, 2019).</p> <p>2. Un fiscal de la Unidad de Administración Pública de la Dirección Seccional de Bogotá formuló imputación de cargos por los delitos de celebración de contratos sin cumplimiento de requisitos legales y peculado por apropiación, contra dos exfuncionarios del IDU (Fiscalía General de la Nación, 2020). Por no contar con los diseños actualizados para el año 2013, ni la con la posterior licencia de construcción de la obra, se generaron múltiples suspensiones y prórrogas durante la ejecución del contrato, cuya fecha de terminación real fue el 06 de octubre de 2016, ocasionando un detrimento al patrimonio público por valor de \$1.367'847.956. Así mismo, se evidenció que, a través de adiciones, este contrato superó el 50% del monto inicial, en contravención del Estatuto de Contratación Estatal (Fiscalía General de la Nación, 2020).</p>

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Los referentes, R.N.3, R.N.5, R.N.6, R.N.8, R.N.10 y R.N.13 se consolidaron en un solo análisis porque todos tienen como zona de estudio la ciudad de Bogotá y además abordan diversas temáticas relacionadas con el desarrollo social en el espacio público y el ordenamiento del territorio. Para soportar aún más este grupo de referentes, es necesario presentar algunas cifras, las más actualizadas se extrajeron de (Defensoría del Espacio Público: Observatorio del Espacio Público de Bogotá, 2019), en donde el espacio público efectivo para la ciudad es de 4,57 m²/hab aumentado en comparación con el año 2017 que fue de 4,41 m²/hab, en este indicador sólo se cuenta el área de parques, plaza, plazoletas y zonas verdes, de allí su nombre

El aumento de indicador se debe por la generación e incorporación de espacio público en la ciudad y a las cifras actualizadas de población a nivel localidad entregadas por el DANE generando un aumento de la cifra. (Defensoría del Espacio Público: Observatorio del Espacio Público de Bogotá, 2019)

En cuanto al indicador de espacio público verde, que reúne los parques, zonas verdes y sistemas orográficos e hídricos, es decir, lo que en las normas de desarrollo territorial se denomina la estructura ecológica principal, para el 2019 en Bogotá fue de 11,4 m²/hab, estos espacios permiten el encuentro, la permanencia al aire libre y la recreación.

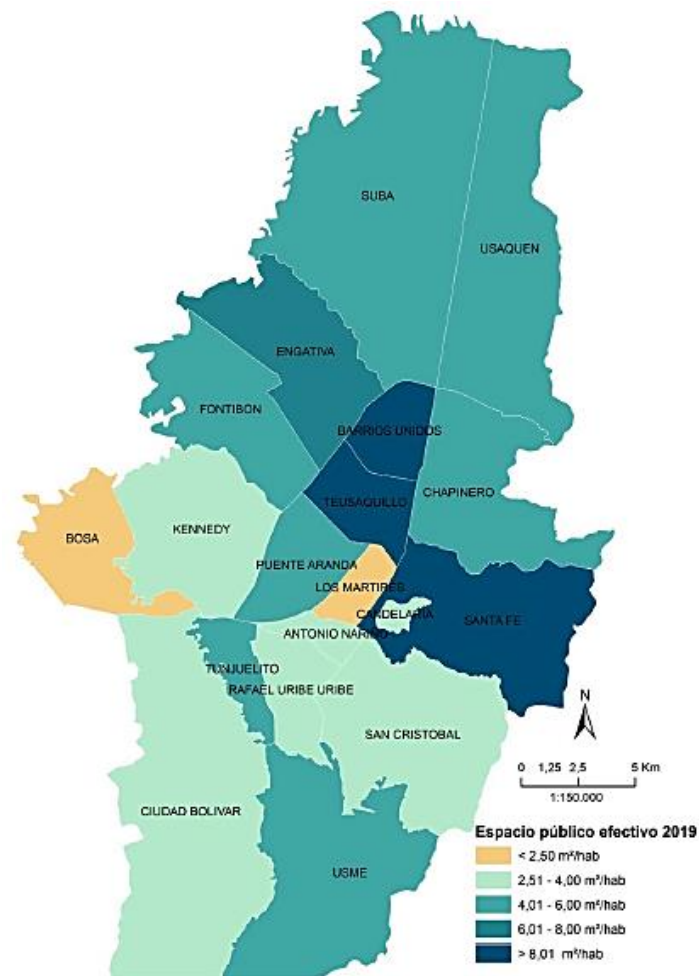
En este indicador se realizó un proceso de depuración aún más detallada de dos elementos de la Estructura Ecológica Principal: ZMPA y Áreas Protegidas de acuerdo con la información entregada por la Secretaría Distrital de Ambiente. (Defensoría del Espacio Público: Observatorio del Espacio Público de Bogotá, 2019)

Hablar de espacio público o intervenciones estratégicas en la ciudad de Bogotá es un tema complejo, dada la magnitud geográfica y poblacional de la capital colombiana, es por ello que en ocasiones es necesario hacer una división por localidades para dar un panorama general. Algunas localidades tienen buenos indicadores, otras medianos y otros muy malos. En las centralidades se mantiene la invasión de espacio público, en las zonas con alta trayectoria histórica existe baja calidad habitacional y bajo índice de espacio público por

habitante o baja calidad del mismo, en términos generales, la ciudad tiene grandes inconvenientes de movilidad y transporte, también malos índices ambientales y de seguridad.

Ilustración 10.

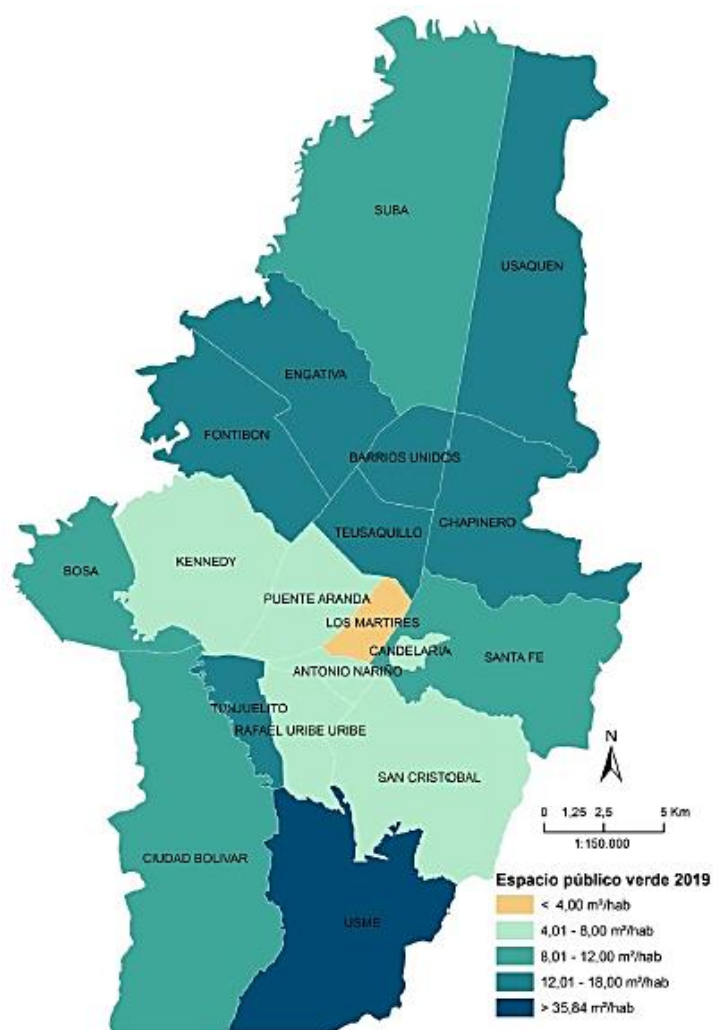
Mapa de Espacio Público Efectivo 2019 por Localidad de Bogotá



Fuente: (Defensoría del Espacio Público: Observatorio del Espacio Público de Bogotá, 2019)

Ilustración 11.

Mapa de Espacio Público Verde 2019 por Localidad de Bogotá



Fuente: (Defensoría del Espacio Público: Observatorio del Espacio Público de Bogotá, 2019)

En un informe de (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2013), se estableció que el índice de calidad ambiental urbana – ICAU en la ciudad de Bogotá para el año 2013 fue de 50,9, es decir, media calidad ambiental; el cual no es un dato alarmante comparado con otras ciudades pares analizadas y que obtuvieron los siguientes resultados:

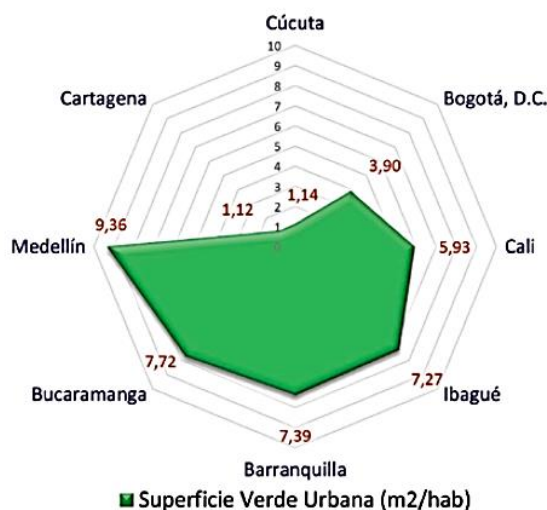
Tabla 7. Resultados ICAU para áreas urbanas con población superior a 500.000 habitantes			
Autoridad Ambiental	Area Urbana	Puntaje	Calidad Ambiental Urbana
AMVA	Medellín	55,5	MEDIA
SDA	Bogotá	50,9	
CORTOLIMA	Ibagué	45,2	
AMB	Bucaramanga	35,9	BAJA
DAGMA	Cali	33,0	
CRA	Soledad	27,0	
DAMAB	Barranquilla	21,7	
CORPONOR	Cúcuta	6,5	MUY BAJA
EPA	Cartagena		Sin calificación ICAU

Fuente: (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2013)

En la medida que se realiza un análisis de los indicadores detrás de los indicadores macro, se empieza a evidenciar las dificultades que presenta la ciudad, como se muestra en la Ilustración a continuación sobre la superficie verde:

Ilustración 12.

Superficie verde urbana ciudad de más de 500 mil habitantes



Fuente: (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2013)

Ahora, es necesario articular estas estadísticas a las acciones, por ello se revisa información en diferentes momentos de la capital de Colombia, con el objetivo de definir si aplican las lecciones aprendidas para evolucionar o se continúa trabajando sobre las mismas

bases de gestión y gerenciamiento urbanístico. También se intenta realizar un comparativo en temas de desarrollo de la movilidad y transporte, resaltando que los espacios del sistema vial son los últimos componentes en integrar el indicador de espacio público total.

En el comparativo entre la ciudad de Bogotá y Río de Janeiro, partiendo de las disposiciones reglamentarias sobre el espacio público y la movilidad urbana, se identifica que muchos países de esta misma línea han caído en un revés del urbanismo y el ordenamiento territorial, en donde no se construye desarrollo social en el espacio público, sino que se construye cemento para que la ciudadanía se adapte a él; esto conlleva a que no exista creatividad en el espacio público, a que los proyectos olviden la gestión de interesados y se concentren simplemente en la gestión de costos sin un propósito humanístico.

Há também um forte acordo na bibliografia com relação ao fenômeno do recuo do espaço público, à chamada “morte do espaço público”. A crítica recai, especialmente, sobre o urbanismo moderno e sobre o planejamento regional, identificados como responsáveis pela criação de ambientes urbanos homogêneos, áreas vazias e ruas degradadas, pelo esvaziamento do centro urbano, pela diminuição da competitividade urbana e pela perda da dimensão da vida pública da cidade. (Ardila Pinto et al., 2017)

En Bogotá se han realizado esfuerzos o por lo menos se ha intentado, hasta se podría pensar que las ideas iniciales y las motivaciones de los proyectos, programas y portafolios para el desarrollo urbanístico de la ciudad no tenía un propósito claro cuando se gestaron, pero gratamente algunos han tenido buenos frutos; sin embargo, es esta una de las razones de que no exista un proyecto con eficiencia y eficacia al 100%, como se expresó en (Ardila Pinto et al., 2017):

Em Bogotá, o espaço público assume um papel estruturante, reconhecido como um direito constitucional, com um alto grau de regulamentação nos instrumentos locais. Aparece também como parte substantiva dos objetivos, dos instrumentos de gestão, como objeto de regulação específica e de desenvolvimento de um corpo

administrativo. Atravessa o desenvolvimento de instrumentos normativos associados ao sistema de mobilidade, tanto nas suas dimensões físicas, políticas e sociais.

Essa posição é bem diferente no caso do Rio de Janeiro. O espaço público aparece de forma muito menos frequente e relevante como critério geral de ordenamento....

Nos instrumentos esse conceito não é apresentado de forma direta nem como objeto da lei, dos objetivos ou dos princípios gerais. Não se define um conceito particular, nem o conjunto de bens considerados públicos. Ele é incorporado de forma mais específica em relação aos problemas de zoneamento e regulamentação dos usos do solo.

Pero yendo un poco hacia atrás en la historia de Bogotá, hacia la década de los noventa y tomando como perspectiva las políticas públicas para la gestión del espacio público, se pudo identificar que se parte de una alta motivación de las administraciones locales por articularse a la normativa nacional, la comprensión de la importancia del espacio público pero desde un enfoque económico y para esto, demandaron la necesidad de articulación entre lo local y lo macro. Estos argumentos que se presentan como ventajosos para el desarrollo social en el espacio público, se van tornando en amenazas y pierden rumbo, pues existe aún mucha distancia entre la sociedad política de Colombia y el pueblo.

...la racionalidad administrativa ha estado enfrentada a la racionalidad política dominante en los ámbitos locales, en la que la política continúa teniendo por referente el uso persistente de las instituciones representativas en favor de intereses políticos informales, esto es, reales, en tanto expresan un tipo de apropiación del espacio público cuya manifestación espacial es microterritorial y “en concreto” (Rivera Reyes, 2002).

Todo esto sólo conlleva a más desigualdad, mayores necesidades insatisfechas, mayor inconformismo social, menor respeto y apropiación de lo público; incluso se puede afirmar que caminamos en círculos, porque los administradores de turno ven una oportunidad lucrativa al invertir en los espacios públicos y estos escenarios son los primeros que el pueblo destruye cuando manifiesta su inconformismo social. El ciudadano no ha comprendido que se ataca a sí mismo al atacar lo público y que sólo abre una puerta más para la fuga de recursos,

no ha identifica la necesidad de levantar su voz para *construir*, para que sus ideas se incorporen en el diseño de ciudad.

...los esquemas de gestión urbana identificaron y diagnosticaron los múltiples obstáculos que producía el desencuentro entre las dinámicas de desarrollo y la marginalidad imperante, lo cual se manifestaba en la provisión de infraestructuras deficientes y equipamientos básicos deficitarios para amplios sectores sociales (Rivera Reyes, 2002).

El análisis realizado por (Rivera Reyes, 2002), es profundo en el sentido de lo que se evidencia en el papel confrontado con las realidades sociales, enmarca el sinnúmero de irregularidades, contradicciones, flagelos entre la interacción de lo político con lo social, en la construcción de lo público desde el individualismo y los intereses privados o particulares.

La administración distrital se ha orientado así a la intervención física de estos espacios cuando ya los agentes políticos han entrado en escena, de ahí que el gran vacío de la planificación y cultura urbanas durante los años noventa haya consistido en la pretensión de construir proyectos colectivos, partiendo de desconocimiento de los intereses concretos de los ciudadanos, agentes locales y los pobladores de los sectores marginales (Rivera Reyes, 2002).

Se hace necesario detener esa corriente, fortalecer un nuevo cauce, en donde se recuerde que las políticas públicas son el vínculo entre el gobierno y los civiles, que son un esquema construido desde la participación democrática que interactúa con la economía, los derechos sociales y culturales. Un nuevo rumbo, donde la academia aporte con formación integral, presente las realidades urbanas, fortalezca el interés por lo público y lo social; que se siembra la semilla de la participación para que la rebelión se ejecute a través de propuestas consistentes. Es imperioso, que además de saber hacer (gestionar), también la sociedad sea líder, gerencie el futuro de lo público con la garantía del beneficio social colectivo.

La política en la ciudad no reduce su espacio a las instituciones, los partidos y las elecciones. Hay otro espacio, el de la sociedad política que es el que crean y ocupan todos los organismos y formas de acción colectiva cuando van más allá de sus objetivos e intereses inmediatos y corporativos. Es el espacio de la participación

ciudadana que plantea demandas, propuestas, deberes y responsabilidades para criticar y ofrecer alternativas, pero también para ejecutar y gestionar programas y proyectos sociales, culturales, de promoción económica o de solidaridad. (Rivera Reyes, 2002)

Pasando al gobierno de Luis Eduardo Garzón en Bogotá, entre 2004 y 2008, en donde se priorizó la atención a la ocupación del espacio público con ventas informales, haciendo evidente en el contexto la necesidad, pero también la mayor disposición a desarrollar los proyectos urbanísticos con la participación de los involucrados directos. Aunque parece un poco contradictorio, que en este caso sí se tenga en cuenta a la población que de alguna manera ha generado una serie de conflictos de convivencia con el usufructo particular de un espacio colectivo y no se brinde mayor participación al resto de la población, que es la más afectada; pero es claro que, la mayoría de estas ventas informales, se han generado por la falta de oportunidades y la desatención de poblaciones vulnerables.

En consecuencia y como respuesta a la problemática social generalizada mencionada anteriormente, la población migrante y la población de los estratos bajos de las ciudades, han diseñado alternativas de contingencia para enfrentar la lucha diaria por la subsistencia, que se ve representada en las ventas ambulantes. De allí que el factor de la ubicación de las ventas obedezca a una lógica simple de observación del mercado callejero y a un proceso adaptativo de acuerdo al flujo de usuarios o clientes de la calle. (Gómez Zárate, G., 2016)

A su vez, este tipo de ocupaciones de espacio público genera mayores dificultades de desarrollo social y afectaciones a la calidad de vida poblacional. Se convierte en la ley del que más ocupe, más muestre y más venda, y nuevamente el pueblo queda rezagado, sin opinión, inaudible y con el sin sabor de ser el más culpable.

Pero de alguna manera, todos somos responsables, porque aquí se aborda la ocupación de espacio público desde la venta informal, pero acaso los comerciantes formales en su afán de mostrarse más, no extienden también sus productos hacia la vía o acaso los vehículos particulares generalmente no se estacionan en antejardines, andes, zonas verdes y calzadas y

así una infinidad de infracciones a la sana convivencia y el pacto colectivo sin una aparente solución integral en el futuro cercano.

Las soluciones han ido desde la entrega de puestos en las plazas de mercado – cuando eran manejadas por la EDIS–, la reubicación en bodegas comerciales del Fondo de Ventas Populares (desde 2007 es el IPES), los quioscos y ferias temporales en el gobierno de Luis Eduardo Garzón, los triciclos de la segunda administración de Enrique Peñalosa y ahora el alquiler de parqueaderos, la reubicación en plazas de mercado y, por último, las cocinas rodantes o food trucks. Además, el anuncio de cobrar por el uso del espacio público a partir de finales de 2021. (Reinoso Rodríguez, 2020)

Haciendo un análisis desde la movilidad peatonal, se encuentra el sector más vulnerable en este marco del espacio público, porque de alguna manera, muchos proyectos de urbanismo deberían estar enfocados en el beneficio del peatón, pero terminan siendo los actores en los que nadie piensa y que deben sobrevivir al acoso del comercio, al obstáculo ubicado en los andenes, a la contaminación ambiental, a la falta de cultura ciudadana, al deterioro físico de la ciudad. En realidad, no se está fortaleciendo la opción de que el individuo ajuste sus costumbres y genere desplazamientos cortos para el desarrollo de sus actividades laborales, culturales, deportivas y recreativas; sino que se le está impulsando al uso de medios de transporte motorizados para suplir todas sus necesidades diarias.

Bogotá, ha demostrado impericia en la gestión de la movilidad urbana basada en un enfoque de demanda alimentado por métodos fundamentados en el transporte como eje conductor de las dinámicas de la misma.

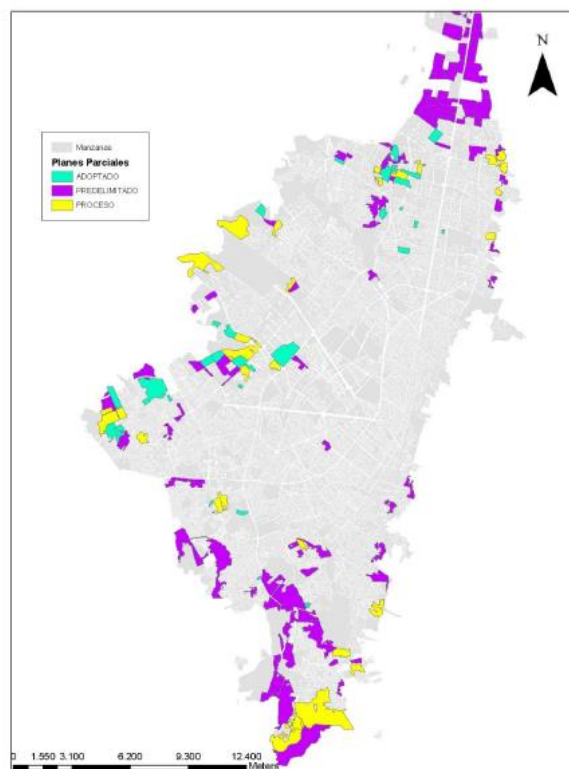
...la no existencia de una escala clara para las intervenciones que se generen en el espacio público, hace que dichos proyectos que se pretendan ejecutar originados desde los instrumentos analizados, se queden en eso, “proyectos” intenciones vacías que no lograrán ser efectivas debido a la falta de articulación entre ambos instrumentos. (Guerrero et al., 2017)

Finalmente, desde un enfoque de las normas urbanísticas y los instrumentos de ejecución del modelo de ordenamiento territorial, se encuentra que (Guevara Triana, 2011) en

los datos que soportan su trabajo investigativo, demarca que para el año 2009 se habían predelimitado 90 planes parciales en Bogotá, 31 se encontraban en proceso y 32 habían sido adoptados, pero como se muestra en Ilustración a continuación, la mayoría de ellos se encontraron en el límite del área urbana, es decir, la periferia; por supuesto, esto se debe a que los planes parciales intentan cumplir con un tratamiento de desarrollo en zonas de expansión, pero a su vez, deben responder a un desarrollo integral que atienda el déficit habitacional principalmente con viviendas de interés social y prioritario.

Ilustración 13.

Estado de Planes Parciales Bogotá 2009



Fuente: (Guevara Triana, 2011)

Con todo esto, el panorama no es alentador, luego de más de 20 años de planes de ordenamiento, políticas pública y proyectos de intervención, renovación y desarrollo, se hace

evidente el fracaso en las iniciativas pública y en algunos casos sólo se ha beneficiado el privado.

Ahora bien, a 10 años de vigencia del POT, es decir, ya en un periodo de ejecución que se puede considerar a largo plazo, los datos de la Secretaría Distrital de Planeación, muestran que los Planes Parciales, instrumentos llamados a suplir el déficit de vivienda a través de intervenciones urbanas integrales, han proyectado un total de 41.801 Viviendas de Interés Social - VIS y de 23.539 Viviendas de Interés Prioritario - VIP. Es necesario recordar, que las viviendas aún son proyectadas, dado que grandes Planes parciales como La Felicidad y Ciudadela el Porvenir, hasta ahora iniciaron obras de ejecución. (Guevara Triana, 2011)

Se ha realizado algún avance en el cubrimiento de necesidades individuales, pero muy poco en el cubrimiento de necesidades colectivas, haciendo referencia a equipamientos y dotacionales de gran escala.

En promedio las cesiones para parques son de 3.3 Ha., a excepción de los Planes Parciales Ciudadela el Porvenir, La Felicidad y Edén el Descanso, que entregan cesiones por encima de las 10 ha, el resto de planes parciales entregan cesiones para parques por debajo de las 5 ha. No obstante, estas áreas libres para el disfrute de la ciudadanía, no modifican sustancialmente los indicadores de espacio público en Bogotá, dado que al igual que los desarrollos urbanísticos normales, se tratan de áreas destinadas a satisfacer las necesidades de la población destinada a habitar en esos desarrollos. (Guevara Triana, 2011)

Tabla 15.

Análisis DOFA de los R.N.3, R.N.5, R.N.6, R.N.8, R.N.10 y R.N.13

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<p>1. En Bogotá, la condición de los usuarios se atribuye a diferentes agentes de movilidad, como peatones, ciclistas, motociclistas, entre otros, mientras que en Río de Janeiro la categoría se restringe a los usuarios del transporte público.</p> <p>2 La creación de áreas segregadas para la movilidad, implica que cada agente se individualiza, y si bien esto ha sido estudiado desde la parte técnica en donde las velocidades, flujos y demás son diferenciadores; esta segregación no aporta a la convivencia y uso colectivo del espacio público.</p> <p>3. Los logros presentados por la Administración Distrital con respecto a la política de espacio público evidenciaron y resaltaron cada vez más los resultados físicos de las intervenciones, en lugar de la puesta en marcha de procesos incluyentes y participativos a través de los cuales se generara y consolidara una institucionalidad democrática de acceso al espacio público en los ámbitos local y barrial (Rivera Reyes, 2002)</p> <p>4. El balance que arroja la propuesta institucional de la administración distrital durante los noventa, señala que, si bien, hoy se cuenta con un espacio público de cierta calidad formal..., en su dimensión cultural es deficitaria por cuanto los ciudadanos no participan -y no son incentivados a participar de forma efectiva en la planeación desde el ámbito local que es el más próximo a ellos (Rivera Reyes, 2002).</p> <p>5. Una de las soluciones suministradas en el marco del Plan Maestro de Espacio Público – PMP por las instituciones responsables del espacio público... es el módulo de ventas destinado al aprovechamiento económico, conocido como kiosco. La Defensoría del Espacio Público durante el 2007 culminó, con el apoyo de las entidades que integran el Comité de Coordinación Interinstitucional del Sistema Distrital de Gestión del Espacio Público, los trámites necesarios para proceso licitatorio que le permitió a la ciudad disponer de un mobiliario urbano que se ubicó en varios sectores de la ciudad. Pero cada kiosco tuvo un costo aproximado de \$32.151.808 y al entregar 154 módulos, solo se impactó el 0.75% de los vendedores informales censados por el Instituto para la Economía Social – IPES. ...en términos financieros y un criterio de sostenibilidad este proyecto de reubicación es inequitativo e inviable, ya que, la población vulnerable excede, al marco de vendedores informales y la destinación entre políticas, programas y proyectos del presupuesto público el cual está amparado constitucionalmente sobreponiendo el interés colectivo al particular. (Gómez Zárate, G., 2016)</p> <p>6. Bogotá se ha visto afectada en sus condiciones físicas, pues los actuales instrumentos de planificación del espacio público y la movilidad suponen que el comportamiento de la población es independiente de las políticas que se implementan (Guerrero et al., 2017)</p>	<p>1. Los recientes instrumentos de planificación urbana en Bogotá y Río de Janeiro se adhieren a la visión de una ciudad densa, compacta, continua e integrada a través de un sistema de transporte colectivo y sostenible y el fortalecimiento de los espacios públicos. El sistema de transporte público se considera un eje estructurador de la planificación, la competitividad y el crecimiento urbano, en contraposición a las visiones que promueven una ciudad moderna, basada en la lógica de suburbanización y movilidad ligada al uso del automóvil (Ardila Pinto et al., 2017)</p> <p>2. La experiencia de Bogotá con la operación de BRT para las grandes ciudades, es reconocida a nivel mundial.</p> <p>3. Bogotá en su sistema de movilidad incorpora y se encuentra desarrollando o fortaleciendo estructuras de acceso a los autobuses, las aceras por los carriles exclusivos, las pasarelas, caminos, plazas y parques y mobiliario urbano; en cambio Río de Janeiro, recién en 2011 se mencionó la creación de carriles exclusivos asociados al BRT, como una red de carriles especializados para la circulación de buses articulados. Sin embargo, las carreteras, estaciones y aceras no se consideran espacios públicos.</p> <p>4. Las políticas locales de las dos ciudades reconocen que el desplazamiento es una forma de ejercer la ciudadanía y apropiarse de la ciudad (Ardila Pinto et al., 2017)</p> <p>5. Dentro de la Administración Distrital de Luis Eduardo Garzón, se planteó desarrollar una política concertada entre actores afectados por la problemática, es decir, los vendedores informales y el comercio formal de Bogotá. Siendo la Administración Distrital la entidad competente para tomar decisiones, y que dentro de un marco de</p>

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<p>7. Uno de los factores que más llaman la atención en la aplicación de los planes parciales en Bogotá, es el tiempo que transcurre entre la radicación en debida forma y su fecha de adopción. Al analizar los Planes Parciales adoptados, se obtiene un dato promedio de 380 días calendario, es decir más de un año... se puede llegar a la conclusión de que los planes parciales se han constituido más en un trámite que en un instrumento de planeación para la generación de desarrollos urbanos integrales. (Guevara Triana, 2011).</p> <p>8. Los Planes parciales no apoyan la consolidación de las centralidades, dado que hasta el momento solos se ha adoptado el Plan Parcial la Felicidad en la centralidad zona Salitre - zona industrial (Guevara Triana, 2011).</p> <p>9. Como se observa, los planes parciales no se han constituido en el instrumento de planeación para la concreción del modelo de ordenamiento territorial que propone el POT y en cambio se han constituido en un instrumento para consolidar una ciudad difusa y extensa, y no una ciudad densa, compacta e integrada (Guevara Triana, 2011).</p> <p>10. Para la adopción de planes parciales en Bogotá no están definidos de manera precisa los estándares mínimos y homogéneos para la obtención de suelos para parques y equipamientos (Guevara Triana, 2011).</p> <p>11. En los planes parciales en Bogotá existe incumplimiento de los términos legales para surtir sus etapas, con el costo que en términos de ciudad ello implica. Esto trae como consecuencia, la intervención del gobierno nacional y de otras instancias locales para acelerar la provisión de suelo, por ejemplo, para el desarrollo de macroyectos, sin tener en cuenta las restricciones o condicionamiento de desarrollo establecidos para la ciudad (Guevara Triana, 2011).</p> <p>12. No es visible la coordinación de los planes parciales, con el modelo de ciudad previsto en el POT (Guevara Triana, 2011).</p>	<p>concertación y bajo ciertas reglas preestablecidas construyan diferentes soluciones colectivas, dado la complejidad del problema del espacio público (Gómez Zárate, G., 2016).</p> <p>6. En el desarrollo del trabajo se evidencio el compromiso del gobierno nacional y distrital en darle una nueva imagen a la ciudad, y a su entorno, mejorando la calidad de vivienda y de acceso al trabajo de las personas que viven del mercado informal (Castillo Olmos et al., 2013).</p> <p>7. En el desarrollo del trabajo se evidencio el compromiso del gobierno nacional y distrital en darle una nueva imagen a la ciudad, y a su entorno, mejorando la calidad de vivienda y de acceso al trabajo de las personas que viven del mercado informal (Castillo Olmos et al., 2013).</p> <p>8. Los planes parciales fueron contemplados por el POT y se definieron condiciones normativas particulares su aplicación en la ciudad de Bogotá.</p>
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>1. Para revertir el cuadro de la degradación urbana es necesario cambiar las políticas públicas de planificación y el valor atribuido a las calles (Ardila Pinto et al., 2017)</p> <p>2. Las vías, o mejora la movilidad, ya no pueden verse como algo inerte. No puede planificarse la movilidad de una ciudad (Bogotá-Río de Janeiro) sin tener en cuenta al individuo, sus demandas, el uso, la accesibilidad como usuarios del transporte</p> <p>3. El transporte público debe ser privilegiado sobre el transporte individual en el sistema de transporte y movilidad.</p>	<p>1. Los modos de transporte público deben ser diversos, la movilidad de una ciudad como Bogotá no debe basarse únicamente en los grandes buses de Transmilenio</p> <p>2. La difusión del modelo, <i>Bus Rapid Transit</i> – BRT, va más allá del alcance de Bogotá y Río de Janeiro. Agencias de cooperación internacional y organismos multilaterales han impulsado la implementación del BRT desde la década de 2000 como una solución más eficiente, sostenible y económica, en comparación con otros modelos de transporte, para los graves problemas de movilidad que afectan a las grandes ciudades (Ardila Pinto et al., 2017)</p> <p>3. El contenido jurídico-formal del espacio público, derivado de la creciente normatividad que ha buscado regular su uso, ha facultado a las autoridades para intervenir puntualmente en la ciudad, privilegiando la dimensión física del espacio urbano y descuidando la generación de una</p>

Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>4. Creación de redes de espacios públicos como parte estructurante del sistema y como eje de un nuevo proyecto de ciudad, que privilegia los usos públicos y restringe el uso del automóvil (Ardila Pinto et al., 2017)</p> <p>5. El espacio público tiene muchas miradas y formas de abordarlo, pero, es a través del rescate de lo público y de los escenarios de participación ciudadana que encuentra su expresión más exacta y, por ende, una representación más lógica del interés colectivo para hacer frente a la apropiación sectorizada de lo público en la ciudad (Gómez Zárate, G., 2016).</p> <p>6. La participación ciudadana adquiere gran relevancia en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas en pro del bienestar social (Castillo Olmos et al., 2013).</p> <p>7. En el proceso de mejora en la gestión de planes parciales en Bogotá, es necesario definir las infraestructuras y equipamientos colectivos que le den soporte a la ocupación, atendiendo las demandas poblacionales de servicios públicos y dotaciones colectivas para el desarrollo de su vida cotidiana (Guevara Triana, 2011).</p> <p>8. En el proceso de mejora en la gestión de planes parciales en Bogotá, se debe establecer con claridad los mecanismos de gestión del suelo para la generación adecuada de espacios públicos en la ciudad existente y proyectada, de tal manera que se garantice unos estándares adecuados y una accesibilidad equitativa (Guevara Triana, 2011).</p> <p>9. En el proceso de mejora en la gestión de planes parciales en Bogotá, se debe establecer normas urbanísticas claras para que los actores privados entiendan su manera de proceder para la consecución del modelo, en cuanto a los modos de intervenir en la ciudad y las actividades que pueden desarrollar según el tipo de intervención que realicen (Guevara Triana, 2011).</p>	<p>institucionalidad que reconozca y gestione políticamente la dimensión social y cultural del espacio público (Rivera Reyes, 2002).</p> <p>4. Durante la década de 1990 al 2000, en Bogotá se desatendió el imperativo de la participación ciudadana en los procesos de formulación de los planes e instrumentos de modernización de la gestión de la ciudad, esto hace que diste aún de construir un pacto colectivo en su dimensión social, cultural y política (Rivera Reyes, 2002).</p> <p>5. ...uno de los mayores problemas que se presenta en el enfoque tradicional para la planificación urbana, es que actualmente se generan políticas públicas cuyo centro es la producción de infraestructura y la producción de sistemas que están orientados al transporte motorizado, dejando a un lado el transporte no motorizado y los demás modos de desplazamiento autónomos del ser humano, reduciendo estos últimos, a un escala menos relevante y de pocos beneficios económicos, en comparación con los otros sistemas (Guerrero et al., 2017)</p> <p>6. La ciudad latinoamericana ha desarrollado un modelo de transformación del territorio en donde se han establecido criterios conceptuales que le han otorgado el protagonismo al automóvil como principal modo de desplazamiento, dejando rezagado otros modos, que si bien algunas veces no proporcionan la misma eficiencia que el vehículo motorizado en cuanto a tiempos de desplazamiento, hacen parte fundamental de las dinámicas que se desarrollan en la ciudad, permitiendo la relación en el espacio urbano, de las diferentes actividades socio-económicas y culturales (Guerrero et al., 2017).</p> <p>7. Para las personas que usan el vehículo privado como medio de transporte, el espacio es insuficiente para cumplir con los tiempos de desplazamiento deseados, lo que resulta en una mayor demanda de espacio urbano para responder al crecimiento continuo del parque automotor en la ciudad. De ahí que los ciudadanos exijan mayores secciones viales, una mayor cantidad de parqueaderos públicos, más y más infraestructura destinada para el flujo motorizado (Guerrero et al., 2017).</p> <p>8. Las operaciones estratégicas buscan consolidar proyectos urbanos integrales que rompan con esa tendencia de crecimiento hacia la periferia. Sin embargo, la adopción de los planes parciales muestra que estos instrumentos consolidan la tendencia de crecimiento poblacional hacia la periferia, dado que todos se encuentran localizados en las UPZ de mayor crecimiento poblacional al año 2015 (Guevara Triana, 2011).</p> <p>9. En el caso concreto de Bogotá los Planes parciales se deben dirigir a consolidar las Operaciones Estratégicas y las centralidades. Para ello es necesario reconocer que el POT de Bogotá es contradictorio al respecto, dado que no ajustó adecuadamente los ámbitos de actuación con el objetivo de transformar grandes unidades de suelo, con múltiples propietarios en el interior, como lo son las Operaciones y las Centralidades (Guevara Triana, 2011).</p>

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Continuando con la investigación, en la siguiente tabla se presenta la perspectiva geográfica internacional, la cual se compone de:

Tabla 16.

Referentes Internacionales Clasificados por Tipo de Caso y Zona Geográfica

Identificador	Temática	Zona Geográfica
R.I.1	Dirección de proyectos utilizando la guía del PMBOK Enfocado en las áreas de conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de las Adquisiciones y Gestión de los Interesados	Ciudad Cusco, Perú Residencial Ibiza, Hispania 2017
R.I.3	Cambios temporales y funcionales de los espacios públicos de Pukara como reflejo del cambio de las estrategias de liderazgo	Pucara. Perú
R.I.4	Implementación de espacios públicos para mejorar los impactos o efectos urbano-ambientales	Sector Buenos Aires, Trujillo. Perú
R.I.5	Estrategias para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos	Sector Santa Rosa, Distrito de Moche. Perú
R.I.6	Instrumentos De Planificación Y Diseño Urbano Para Promover Al Peatón En Las Ciudades	Comparación entre Chile y Alemania
R.I.7	Instrumentos de planificación urbana para la gestión de riesgos.	Ciudad de Coronel, Región de Biobío. Chile
R.I.8	Intervención al territorio: Un acercamiento conceptual a los instrumentos de planificación territorial	Bolivia
R.I.9	De la urbanización a la intervención urbana estratégica: Instrumentos de planificación intermedia	Costa Rica
R.I.10	Participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas para la recuperación del espacio público	Centro Histórico de Quito, La Ronda y el Terminal Terrestre Cumanda. Ecuador
R.I.11	El espacio público como eje de la seguridad: transformaciones urbanas y políticas públicas	Barrios Tradicionales, Toluca. México
R.I.15	Transformación experimentada a partir de la aplicación de instrumentos de planeación	Puerto Chiapas. México
R.I.12	Políticas públicas en el desarrollo de grandes proyectos de reconversión urbana.	Caso Puerto Norte en Rosario, Argentina
R.I.13	Re-creando el espacio público urbano: Política para construir ciudad y ciudadanía	(Maracaibo) Venezuela
R.I.14	Incidencia de la inserción de la gestión de riesgos en la planificación territorial.	Ecuador
R.I.2	Estructura de indicadores de habitabilidad del espacio público	Ciudades Latinoamericanas

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Teniendo en cuenta la tabla anterior, a continuación, se profundizará en la forma en cómo se plantea cada referente, para comenzar, se señala el R.I.1, el cual se enfoca en la gestión de cuatro áreas de conocimiento de la guía PMBOK, como lo son recursos humanos, las comunicaciones, las adquisiciones y los interesados, todos aplicados al proyecto denominado Residencial Ibiza.

El proyecto se encuentra ubicado “estratégicamente en el barrio residencial de Santa Mónica Jr. Ricardo Palma (una de las urbanizaciones más importantes de nuestra ciudad del Cusco) con un área de terreno total de 355 metros cuadrados y contará con 18 departamentos (4 dúplex y 14 flats)” (AOL Inmobiliaria, 2019).

A partir de este, se busca dar aplicabilidad a la gerencia de proyectos y aportar en el empleo de buenas prácticas en el campo de la construcción, teniendo en cuenta las necesidades del cliente, los objetivos del director del proyecto y de esta manera lograr el éxito en el mismo.

El proyecto fue construido e implementado entre los años 2018 y 2019. “En la actualidad la Ciudad del Cusco posee 369 estructuras (centro histórico) consideradas como Patrimonio de la Humanidad, algunos de los cuales son víctimas de la tecnología y de diversos procesos de construcción, restauración y reparación” (Boleto Machu Picchu, 2016).

Como se indicó, se gestionaron cuatro áreas del PMBOK, esto no significa que estas sean más importantes, la aplicación de todas y los procesos de la guía contribuyen al logro del éxito de cualquier proyecto, además un gerente de proyectos debe comprender que la gestión de los recursos humanos y las comunicaciones, son procesos transversales y permitirá mantener los stakeholders informados, lo cual es “fundamental para conocer y

describir los interés, expectativas y requerimientos de los interesados” (Ortiz de Orue, 2019).

Por su parte, el plan de gestión de los recursos humanos se encuentra conformado por la definición de roles y responsabilidades de los integrantes del proyecto, la estructura jerárquica y la matriz de asignación de responsabilidades. Y la gestión de las adquisiciones optimiza los costos y la calidad de las compras, es por esto, que es de suma importancia establecer relaciones con los proveedores.

Por lo tanto, este referente permite concluir que para desarrollar proyectos al interior de una organización se hace necesario emplear estándares de dirección de proyectos, con el fin que de los objetivos del mismo se encuentren alineados con los objetivos de la entidad. Así mismo, arroja como resultado que antes de llevar a cabo la ejecución de un proyecto, se debe realizar una adecuada planificación, asignación de recursos y control de procesos, y el no hacerlo puede generar problemas, como lo son los sobrecostos.

Tabla 17.

Análisis DOFA del R.I.1

Internos	
Debilidades	Fortalezas
1. Desconfianza y desmotivación por parte del equipo del proyecto en la implementación de los procesos y uso de herramientas de gestión de las comunicaciones	1. Compromiso, dinamismo y enfoque hacia el cumplimiento de objetivos por parte del equipo del proyecto
2. No se tienen criterios para evaluar la elección de proveedores	2. Crecimiento en los resultados de las evaluaciones de competencias personales y de rendimiento. (Ortiz de Orue, 2019)
3. Elección de contratistas por cuestiones personales por parte del gerente.	3. Definición de roles y responsabilidades al interior del proyecto
4. Gran número de cambios, imprevistos, casos fortuitos y actualizaciones	4. Implementación y mejoramiento de las políticas de seguridad, salud y coubicación.
5. No se utilizaron todos los procedimientos planteados durante la ejecución de las partidas de	5. Desarrollo del equipo del proyecto y definición de un plan de estímulos e incentivos
	6. Mantención de un flujo de comunicación dentro del proyecto
	7. Se elaboró y se difundió políticas de convivencia laboral y gestión de conflictos para promover a convivir en un ambiente sano de trabajo, que permitió participar activamente y trabajar en equipo. (Ortiz de Orue, 2019)
	8. Definición del procedimiento de compra de materiales y establecimiento de un calendario de recursos

estructuras del proyecto debido a que el gerente general optó por continuar trabajando con la metodología que lo viene haciendo (enfoque tradicional). (Ortiz de Orue, 2019)	9. Identificación de los interesados, expectativas y seguimiento a requerimientos. 10. Se aplicaron formatos de registros de incidentes y lecciones aprendidas
--	---

Externos	
Oportunidades	Amenazas
1. Construcción de pautas, procedimientos, documentos, plantillas y formatos que pueden ser empleados en otros proyectos 2. Incremento del número de viviendas en Cusco 3. Inversión en infraestructura y desarrollo del sector	1. Cusco se encuentra en una zona altamente sísmica (Boleto Machu Picchu, 2016) 2. Las empresas inmobiliarias de la ciudad del Cusco optan por disminuir en lo posible los procedimientos y costos enfocándose más en ir directo a la acción y no tomarlo con la seriedad que se debe la planificación y control del proyecto. (Ortiz de Orue, 2019)

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Los R.I.3, R.I.4 y R.I.5 fueron proyectos investigados y analizados en Perú. En los últimos años este país ha enfocado sus intereses en el espacio público, dado que no existen espacios colectivos que se complementen, ni tampoco hay una cultura que vele por el cuidado de los mismos.

El arquitecto Willey Ludeña, en su libro Lima y espacios públicos perfiles y estadística integrada 2010, en su clasificación de espacios públicos de Lima. Lo ubica dentro de la categoría de parques naturales o baldíos, y lo define como “(...) Una especie de área verde (o de tierra), no diseñado ex profeso como parques pero que registran un extraordinario e intenso uso social y popular. (Urrutia, 2016).

Pucara se ubica en el departamento de Puno en la provincia de Lampa, es un complejo arqueológico construido 200 años antes de cristo, es por esto, que posee una serie de espacios públicos con características especiales que generan una imagen de las reuniones públicas y el tipo de administración que se llevó a cabo en el lugar.

El complejo Qalabaya fue reconstruido como un gigantesco conjunto de plataformas aterrazadas y patios hundidos y la pampa fue llenada con una variedad

de estructuras. Como resultado, la pampa nunca más fue un espacio público de gran escala, sino una serie de espacios privados y semiprivados. (Klarich, 2005)

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que estos espacios han sufrido una serie de cambios y remodelaciones a través del tiempo, los cuales representan la pampa como una zona privada, donde se evidencia el manejo del liderazgo que se llevó a cabo en la zona, constituido por un área central de ceremonia, con diferentes espacios entre la Pampa y Qalasaya.

Toda esta estructura e información representa el manejo que se le daba al liderazgo y a la administración del espacio público, donde era evidente que dejaron de ser espacios inclusionistas para ser excluyentes, lo que reafirma la idea de que Qalasaya era un espacio público. “Puede haber sido esta creciente distancia social entre elites e individuos comunes lo que contribuyó al abandono de Pukara hacia aproximadamente 400 d.C.” (Klarich, 2005).

Actualmente en la localidad, se ha llevado a cabo un proyecto denominado “Despierta Pucara”, que tiene “como objetivo recuperar espacios públicos para acercar el arte a poblaciones rurales y así generar una ciudadanía más activa” (Universidad Continental, 2019).

Consiste en el diseño de murales que representen la identidad de los habitantes del sector, y tiene como meta descentralizar los espacios y cambiar la forma de pensar de las personas, donde se espera continuar interviniendo diferentes áreas para incrementar la cultura de la zona.

Este estudio refleja la importancia de involucrar factores de la gerencia de proyectos, como lo es el liderazgo, en temas de espacio público, además de elementos de la

dimensión social como promoción de la diversidad y de la equidad, e involucramiento con la comunidad local para lograr el éxito.

Tabla 18.

Análisis DOFA del R.I.3

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio en el carácter de las estrategias de liderazgo, las que pasaron a ser de inclusivas a excluyentes en Pukara (Klarich, 2005) 2. Las construcciones y modificaciones realizadas con los años dieron como resultado, una pampa que nunca más fue un espacio público de gran escala, sino una serie de espacios privados y semiprivados (Klarich, 2005) 3. La población local que vivía y trabajaba en la pampa central estaba creando espacios alternativos de veneración fuera del complejo de Qalasaya (Klarich, 2005) 4. Desaprovechamiento de espacios públicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Complejo Patio Hundido constituye el espacio público arquetípico en la cuenca del Titicaca del Perú y Bolivia. (Klarich, 2005) 2. Pukara es un sector turístico descrito como centro urbano, un centro ceremonial o de peregrinación y el centro de una jefatura compleja. (Klarich, 2005) 3. Gran número de construcciones y espacios al interior del barrio ceremonial central de Pukara que puede ser utilizados como aprovechamiento de espacio público (Klarich, 2005) 4. variedad de estrategias utilizadas por determinados actores políticos en el desarrollo de entidades políticas más grandes y más complejas y las correspondientes nuevas instituciones al interior de estas entidades. (Klarich, 2005) 5. Iniciativas sociales que tienen como objetivo recuperar espacios públicos
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar futuros estudios que traten a los patios como uno de muchos tipos de construcciones interrelacionadas. (Klarich, 2005) 2. Hay un número de grandes plataformas sin excavar en los niveles inferiores del Qalasaya que podrían incluir otros tipos de estructuras o patios hundidos adicionales, pero los detalles solo pueden ser obtenidos mediante mayores investigaciones. (Klarich, 2005) 3. Creciente interés por la ciudad de Lima y sus espacios públicos. Este renovado interés se produce paradójicamente en un contexto urbano en crisis, cada vez los espacios públicos en Lima, son más escasos, más precarios, más banales. (Urrutia, 2016). 4. Desarrollo socioeconómico del lugar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los espacios públicos en Lima, no han podido ser objeto de legitimación ciudadana, no han consolidado la experiencia colectiva de la esfera de lo público (Urrutia, 2016). 2. Peligro de desaparición o total distorsión y la precariedad de soporte físico (Urrutia, 2016) 3. En el Perú, la ausencia de espacios públicos de calidad es un fenómeno creciente debido a un débil sentido de ciudadanía y a una escasa o desaprovechada inversión económica en la gestión urbana. (Universidad Continental, 2019)

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El R.I.4 se ubica en la ciudad de Trujillo, Buenos Aires, específicamente en el borde costero, donde se estudia la degradación urbana, ambiental y social que ha tenido el sector,

a causa de una erosión. Anteriormente, esta zona era reconocida como espacio público, donde se desarrollaban actividades recreativas y turísticas, que empujaban la actividad comercial y servicial de la ciudad.

La falta de inversión pública y privada, es la principal razón del crecimiento de la erosión costera, convirtiéndose en un borde marginal. “Este fenómeno natural sigue provocando la pérdida de playa. Se acentuó en los doce últimos años. Las autoridades del gobierno nacional y regional de La Libertad han mostrado diversos estudios para frenar el avance del problema, pero no hay una acción concreta.” (La Republica, 2020).

En Buenos Aires se ubicó un enrocado hace unos años con el fin de frenar la erosión (ver la siguiente foto), el cual ha resguardado la población por años, pero en realidad se robó las playas para el disfrute.

Ilustración 14.

Borde costero de Buenos Aires



Fuente: (Aurazo, J., 2018)

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), es la entidad encargada de trabajar en la recuperación del borde costero y de las playas.

En el balneario de Buenos Aires se plantea construir un muro que proteja a la población y a los predios aledaños ante la posible salida del mar. (...) Esta es una de las soluciones planteadas en el informe N° 3 del expediente técnico del proyecto “Mejoramiento del borde costero de los balnearios de Las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco”, el cual fue difundido en un taller de socialización. (Portal Turismo, 2019)

También se contempla, la ubicación de espigones para la recuperación del borde costero con arena recolectada directamente del molón retenedor de Salaverry, donde existe un gran número de metros cúbicos. Puesto que el actual alcalde de Víctor Larco, César Juárez “indicó que se necesitan entre 5 y 6 millones de metros cúbicos de arena para poder recuperar algunos metros en las playas de Las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco”. (Andina, Agencia Peruana de Noticias, 2017).

Con este proyecto se busca el arenamiento total del sector para recuperar las playas, algo similar a lo que se llevó a cabo en el año 1982.

Por otra parte, se desarrollaron entrevistas a expertos y arquitectos con el fin de conocer opiniones y propuestas para recuperar la zona afectada, refiriendo que “el borde costero debe ser tratado como un lugar de encuentros sociales y contacto con la naturaleza donde no existan mayores edificaciones y prevalezca el espacio público, que nos brinde estar en relación con el mar y la ciudad” (Alcázar, 2017).

Para hacer realidad lo anterior, plantean un proyecto que actué sobre el asentamiento de la zona de riesgo, la intervención de las diferentes zonas y suelos, y la creación de grandes espacios públicos con diversas características, como se presenta en la siguiente Ilustración:

Ilustración 15.

Zonificación del planteamiento



Fuente: Tomado de (Alcázar, 2017)

Lo último que se conoce del proyecto, es que el 14 de septiembre de 2020, el gobierno regional aprobó en el artículo 1 de la Ordenanza Regional N° 010-2020-

GRL/CR:

DECLARAR, de prioridad e interés regional la protección de la zona de reserva artificial de arena, (...), HACIENDO UN ÁREA TOTAL DE 343.21 (ha); para único uso de trasvase tendiente a la recuperación y regeneración del borde costero de los balnearios: Las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco. (El Peruano, 2020). Y que el 05 de diciembre del presente año “se informará los resultados del Estudio de Impacto Ambiental semi-detallado (EIA-sd) del Proyecto “Mejoramiento del Borde Costero de los Balnearios de Las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco” (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2020)

Con este proyecto se busca beneficiar cerca de ciento setenta mil personas del sector, que de una u otra forma se ven aterrorizadas por el avance del mar, así como dar una

solución a la erosión que se presenta en el borde costero, y el mejoramiento socioeconómico de la zona.

Este estudio permite identificar dos factores de éxito empleados para el desarrollo del proyecto, el primero se ubica dentro de las gestiones involucradas, y corresponde a la gestión del riesgo, y el segundo se encuentra dentro de la dirección de proyectos, un enfoque hacia la resolución de un conflicto que de una u otra forma está afectando toda la ciudad.

Tabla 19.*Análisis DOFA del R.I.4*

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura urbana colindante está afectada seriamente en su parte física, funcional y social; produciéndose la degradación urbano ambiental en el borde costero. (Alcázar, 2017) 2. Es aparición de diversas actividades comerciales y de servicios. (Alcázar, 2017) 3. Falta de inversión pública y privada, el borde costero se ha convertido en un borde marginal (Alcázar, 2017) 4. Bajo desarrollo urbano y poblacional de la zona. (Alcázar, 2017) 5. Afectación de una franja del área urbana de 150 ml. de ancho por 2330 ml. de longitud del Barrio de Buenos Aires (Alcázar, 2017) 6. Afectación en aspectos físico-ambiental y económico-social. (Alcázar, 2017) 7. El crecimiento demográfico y urbano del barrio de Buenos Aires ha sido casi 0%. (Alcázar, 2017) 8. Calidad de vida que se determina por la pobreza extrema y educación. 9. Descuido de la infraestructura física, tomando en cuenta los escasos recursos económicos como técnicos RI4 10. Falta de infraestructura básica en el sector sur y en el sector norte, entre el límite urbano y rural. (Alcázar, 2017) 11. Edificaciones en mal estado, asociado con el tipo de material utilizado (adobe y ladrillo artesanal). 12. Discontinuidad de trama urbana, esta se da en los lados periféricos de la zona de estudio y parte en el borde costero, creando un escenario desfavorable. (Alcázar, 2017) 13. Vulnerabilidad natural del suelo, su poca capacidad portante no permite el desarrollo de edificaciones a gran escala o de alta complejidad. 14. Inadecuado control de los parámetros urbanos de vivienda, el no respecto a las normas y la falta de control de la municipalidad, permite construcciones no adecuadas y en zonas con restricciones. 15. Carencia de terrenos destinados para espacios públicos. 16. Inadecuadas condiciones de habitabilidad, la precariedad de las viviendas, sumados en algunos lugares a la falta de agua y desagüe. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restaurantes que ofrecen una variedad de oferta culinaria atractiva para los turistas nacionales y extranjeros. (Alcázar, 2017) 2. El sector se caracterizaba por ser un gran atractivo turístico, sobre todo por sus zonas de balnearios 3. La implementación de espacios públicos en el borde costero genera efectos urbano-ambientales positivos, regenerando la estructura física y social de las edificaciones colindantes al litoral; solución alterna a la pérdida de playa de Buenos Aires. (Alcázar, 2017) 4. Se plantean grandes zonas públicas, como malecones, plazas, parques, etc. 5. El estudio se enfoca en un cambio de uso de suelo y nueva normatividad. 6. Ampliación de la Av. Prolongación Cesar Vallejo y la Av. Antenor Orrego, con estas vías de articulación metropolitana potenciará la integración del barrio de Buenos Aires y la Franja costera, con el resto de la Ciudad. 7. En Buenos Aires existe gran cantidad de agua en el subsuelo y en algunos afloramientos, esto permite tener una flora compuesta por juncos, totora, helecho acuático, etc.

Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de un desarrollo sostenible a través de la mantención, restauración, estimulación y cerramiento de flujos y cadenas 2. Recuperación del espacio público a través del establecimiento de políticas públicas que tengan como objetivo la recuperación del espacio público y el ordenamiento del territorio. 3. La flora y fauna natural-urbana podría desarrollarse con la creación de equipamientos con gran contenido ecológico. (Alcázar, 2017) 4. Plantear un cambio de usos de suelo (de residencial a recreacional) potenciando el espacio público como instrumento de articulación entre el borde costero y la trama urbana. 5. El borde costero debe ser tratado como un lugar de encuentros sociales y contacto con la naturaleza donde, no existan mayores edificaciones y prevalezca el espacio público, que nos brinde estar en relación con el mar y la ciudad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta área tiene riesgo a la alta intensidad sísmica en la parte central, a la erosión, a tsunamis e inundaciones (Alcázar, 2017) 2. Trujillo está amenazado por la quebrada de San Idelfonso, cuyas aguas discurrieron por la ciudad afectando las zonas bajas, específicamente en el barrio de Buenos Aires. (Alcázar, 2017) 3. Buenos Aires se ubica en el desierto desecado-subtropical con un clima extremadamente árido y semicálido, con pocas precipitaciones 4. Viviendas en riesgo por el avance del mar. 5. Zona afectada por el fenómeno del niño 6. Oleaje anómalo 7. aspecto geomorfológico (composición del suelo) el área de estudio tiene un suelo inestable ante los movimientos sísmicos, situación que está especificada en EL PLAN DE DESARROLLO URBANO METROPOLITANO DE TRUJILLO 2012-2022. (Alcázar, 2017) 8. Autoconstrucción sin técnica, convierte a las edificaciones vulnerables ante desastres naturales

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Y finalmente el R.I.5 se ubica en Santa Rosa Distrito de Moche, localizado al sur del distrito de Trujillo y al norte del distrito de Salaverry, y ocupa una superficie estimada de 29.27 kilómetros cuadrados.

En este lugar se plantean estrategias para la gestión de espacios posibles, donde se desarrolló un estudio que apunta a la participación ciudadana como una de las estrategias de vital importancia para el logro de este propósito, es por esto que se destaca la frase mencionada por Erick Bazán “la gestión participativa sí forma una estrategia para potenciar el desarrollo y la gestión de los espacios públicos”. (Bazán, 2017)

Cuando se habla de participación ciudadana se hace referencia al involucramiento del ciudadano en las decisiones del Estado, sin necesidad de pertenecer a un grupo político o ser parte de la administración. Cuando un ciudadano tiene sentido de pertenencia hacia su comunidad, se preocupa por el estado en que esta se encuentra.

La gestión de los stakeholders, como parte del análisis de la gerencia de proyectos que se debe desarrollar, es el factor de éxito que se destaca, pues es claro que, al momento de la intervención de un proyecto, este se debe interesar por atender las necesidades de la comunidad.

A partir de la aplicabilidad de la intervención ciudadana se busca la gestión de los espacios públicos, teniendo en cuenta las necesidades del cliente y los intereses del proyecto en sí, y de esta manera lograr el éxito del mismo. Donde “las organizaciones vecinales tienen potencial como elementos dinamizadores de la gestión municipal en las organizaciones físicas y espacios del territorio”. (Bazán, 2017)

En la actualidad, la participación ciudadana se constituye un aspecto muy importante en las transformaciones urbanas, puesto que son tenidos en cuenta sus puntos de vista para tomar

decisiones y de esta manera hacer que la comunidad se sienta parte del progreso y se responsabilicen del sostenimiento.

Aun así, la participación de la comunidad no logra ser un actor principal en la gestión de las ciudades; tal como se expresa en el estudio “los niveles de participación ciudadana en temas de espacios públicos anteriormente presentados reflejan que alrededor de un tercio de la población no se involucra debidamente en la gestión de su territorio, y el otro tercio tiene solo una participación media”. (Bazán, 2017)

La participación ciudadana es el motor principal para solicitar y establecer las necesidades principales en su sector comunitario, y además hay que tener en cuenta que de la participación activa también depende el logro de los resultados efectivos.

Actualmente, se señala que en el sector de Santa Rosa de este distrito para marzo de 2020 se obtuvo la Licitación Pública N° 002-2020-MDM, contratación de la ejecución de la obra “Mejoramiento de la Infraestructura vial del ingreso al C.P. Santa Rosa, del distrito de Moche - Provincia de Trujillo – Departamento de la Libertad” – Código único de inversiones N° 2441621. (Infosic es Licitaciones Perú, 2020)

Adicional a este proyecto, en este momento el Distrito de Moche tiene en ejecución 5 obras de municipalidad distrital, dentro de las cuales se contempla la renovación, reparación, mejoramiento y creación de espacios públicos para el progreso de las comunidades. Lo anterior, se puede ver reflejado en la siguiente Ilustración de la Contraloría de Perú.

Ilustración 16.

Obras de Municipalidad Distrital de Moche

CÓDIGO INICORIAS	NOMBRE DE LA OBRA	MONTO DE APROBACIÓN DE EXP. TÉCNICO	MODALIDAD	FECHA DE INICIO	AVANCE FÍSICO (%)	ESTADO	VER DETALLE
133848	"RENOVACION DE LA ALAMEDA PLAYA ACAFULCO, DISTRITO DE MOCHE, PROVINCIA DE TRUJILLO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD"	S/. 115,561.30	Por Contrata	07/12/2020	0 %	En ejecución	
131511	REPARACIÓN DE PISTA, VEREDA Y SARDINEL EN EL (LA) REHABILITACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL, SECTOR TAQUILA, DEL DISTRITO DE MOCHE - PROVINCIA DE TRUJILLO - DEPARTAMENTO LA LIBERTAD	S/. 1,198,383.66	Por Contrata	21/11/2020	0 %	En ejecución	
131514	REPARACIÓN DE PISTA, VEREDA Y SARDINEL EN EL (LA) REHABILITACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL, SECTOR CURVA DE SUN, DEL DISTRITO DE MOCHE, PROVINCIA DE TRUJILLO - DEPARTAMENTO LA LIBERTAD	S/. 1,055,583.83	Por Contrata	21/11/2020	100 %	Finalizada	
121916	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE TRANSABILIDAD VEHICULAR TRAMO 1 AV. LAS AMERICAS - AAHH TORRES DE SAN BORJA, DEL DISTRITO DE MOCHE - PROVINCIA DE TRUJILLO - DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD	S/. 2,088,033.79	Por Contrata	12/11/2020	0 %	En ejecución	
118219	CREACIÓN DEL PARQUE RECREACIONAL EN LA MZ. 15 EN EL C.F. LAS DEUCIAS DEL DISTRITO DE MOCHE, PROVINCIA DE TRUJILLO, DEPARTAMENTO LA LIBERTAD	S/. 1,490,951.96	Por Contrata	11/03/2020	100 %	Finalizada	
118230	CREACION DE LA INFRAESTRUCTURA VISAL EN PASAJE PANTOJA EN LA CAMPIÑA DEL DISTRITO DE MOCHE - PROVINCIA DE TRUJILLO - DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD	S/. 720,459.44	Por Contrata	10/02/2020	97.03 %	En ejecución	
112944	CREACIÓN DE PISTAS Y VEREDAS EN EL SECTOR EL PALMO, LARREA, BARRIO NUEVO, DISTRITO DE MOCHE, PROVINCIA DE TRUJILLO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD	S/. 8,489,692.52	Por Contrata	03/01/2020	36.77 %	En ejecución	
112938	RENOVACIÓN DE CANAL DE RIEGO EN EL (LA) VERGARA EN LA LOCALIDAD LA BARRANCA, DISTRITO DE MOCHE, PROVINCIA TRUJILLO, DEPARTAMENTO LA LIBERTAD	S/. 1,532,498.05	Por Contrata	29/11/2019	99.12 %	Finalizado	
103003	MEJORAMIENTO DE LAS PRINCIPALES VIAS DEL CASCO URBANO DE MOCHE, DEL DISTRITO DE MOCHE, PROVINCIA DE TRUJILLO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, CODIGO UNICO DE INVERSIONES N° 2437485	S/. 963,771.15	Por Contrata	16/07/2019	89.83 %	Finalizado	
89812	CREACIÓN DEL SERVICIO DE PROTECCIÓN CON MURO DE CONTENCIÓN EN LA CALLE SÁNCHEZ CARRÓN CORA, N°03 DEL CENTRO POBLADO DE MIRAMAR - DISTRITO DE MOCHE - PROVINCIA DE TRUJILLO - REGIÓN LA LIBERTAD	S/. 317,919.42	Por Contrata	28/11/2018	100 %	Finalizada	

Fuente: (Contraloría de Perú, 2021)

Además de todo lo mencionado, se puede señalar que otro factor de éxito identificado en este caso, para proyectos de desarrollo social, se destaca el involucramiento de la comunidad como elemento social y parte fundamental para la ejecución de un proyecto.

Tabla 20.

Análisis DOFA del R.I.5

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. En el sector Las Palmeras de Santa Rosa su uso de suelo recreativo fue de 6.61%, derivándose un valor de 4.83 m²/persona. Siendo así que en todo el Sector Santa Rosa, el uso de suelo recreativo suma un área de 18 877.79 m², lo que equivale a 4.83% del total del Sector, no cumpliendo con el 8% de recreación necesario que establece el Reglamento Nacional de Edificaciones. (Bazán, 2017) 2. Se ha perdido gran área de terreno con propiedades acuíferas. (Bazán, 2017) 3. Actualmente se está atentando contra zonas de área natural, zonas agrícolas y zona de amortiguamiento. (Bazán, 2017) 4. El Sector Santa Rosa se ha convertido en una zona de tránsito vehicular pesado, por lo cual se está perdiendo las características culturales propias del sector. (Bazán, 2017) 5. Nivel de participación municipal bajo en la implementación de los espacios públicos del sector Santa Rosa. (Bazán, 2017) 6. El sector de Nuevo Santa Rosa y Santa rosa (Antiguo), no presentó ningún uso de suelo educativo, por lo cual la población debe salir fuera de todo el sector en busca de centros educativos, lo que genera nuevos flujos y la necesidad de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio en el uso del suelo (Bazán, 2017) 2. El porcentaje de área de uso de suelo industrial en el sector alcanza un área de 164925.25m², lo que equivale a 42.23% de área de todo el Sector. (Bazán, 2017) 3. Se ha modificado los usos de suelo de vivienda a vivienda - comercio. (Bazán, 2017) 4. El uso de suelo de educación en el Sector Santa Rosa se ha presenciado a partir del año 2012, anterior a esta fecha no se contaba con uso educativo, sin embargo, se presenta en el sector Las Palmeras de Santa Rosa con

vías con mejor infraestructura, pero más aún la necesidad de contar con un suelo de uso educativo. (Bazán, 2017)	un área de 601.86m ² , sobre el cual se asienta un centro educativo de nivel primaria y secundaria, esto equivale al 3.90% de toda su área. (Bazán, 2017)
7. A la fecha se han invadido con 6 construcciones de casas (uso de suelo de vivienda), en una zona establecida como uso de suelo recreativo. Están perdiendo los pobladores áreas que son necesarias tanto para el desarrollo urbano como el desarrollo humano. (Bazán, 2017)	
8. Actualmente se está atentando contra zonas de área natural, zonas agrícolas y zona de amortiguamiento. (Bazán, 2017)	5. Los usos de recreación se han distribuido en todo el Sector Santa Rosa, tanto en Santa Rosa (Antiguo), Nuevo Santa Rosa y Las Palmeras de Santa Rosa. (Bazán, 2017)
9. Problemas de salud, de contaminación, delictivos y de invasión, necesitando urgentes mejoras en la infraestructura y en los controles gubernamentales de todos estos espacios públicos. (Bazán, 2017)	
10. Las áreas verdes existentes con 4 653.35 m ² lo que da un índice de 2.92m ² por habitante, no alcanzando la recomendación que plantea la OMS (9m ² por habitante). (Bazán, 2017)	

Externos	
Oportunidades	Amenazas
1. Construcción de vías con mejor infraestructura. (Bazán, 2017)	1. Al disminuir las zonas verdes se atenta contra el aire el agua y los recursos del suelo. (Bazán, 2017)
2. Potencializar los espacios naturales y los escenarios culturales. (Bazán, 2017)	2. A lo largo de la cuenca del río Moche, debido a la variación de los caudales, principalmente durante la ocurrencia del Fenómeno El Niño, el cauce se hace errático, lo que ocasiona que las aguas discurren buscando las partes bajas, orientándose generalmente hacia los costados del eje y generando la erosión de las riberas que, ante una próxima avenida extraordinaria permitirá el desborde, poniendo en peligro a las poblaciones que se ubican en las zonas aguas abajo del río y en sus márgenes. (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2018)
3. Mejoras en la infraestructura y en los controles gubernamentales de los espacios públicos. (Bazán, 2017)	3. Trujillo cuenta con una alta exposición a tsunamis, considerando que, en la ciudad, el crecimiento urbano se ha expandido sobre sus áreas de litoral. Está expuesta la zona costera de la provincia, que comprende los distritos del Litoral: Salaverry, Moche, Víctor, Larco, Huanchaco. (Municipalidad Provincial de Trujillo, 2018)
4. Potencializar el turismo en el sector de Santa rosa. (Bazán, 2017)	
5. Dinamizar y aumentar el nivel de participación poblacional. (Bazán, 2017)	

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El R.I.6 se ubica en Chile y hace referencia a los instrumentos de planificación y diseño urbano para originar tránsito peatonal en las localidades. Caminar es una actividad que otorga múltiples beneficios a la salud de las personas, además de ser un modo de transporte amigable con el medio ambiente, por tanto, disminuye el tráfico vehicular en las ciudades. Es por esto, que la caminata debe ser impulsada las ciudades mediante la planificación y el diseño urbano.

Una política pública del año 2014 en Chile, expone como objetivo de movilidad urbana el uso del tránsito peatonal y de la bicicleta, pero en contraposición a esta política, el diseño de las

calles está orientada principalmente al tránsito de vehículos motorizados, por su parte la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones de Chile (OGUC) señala las calles en primer lugar como vías de tránsito vehicular, sin reconocer el carácter multifuncional de estas. En palabras del autor, la OGUC debería definir la calle como “un espacio multifuncional destinado a la circulación de vehículos motorizados, ciclistas y peatones, así como actividades de esparcimiento” (Herrmann, 2016).

De lo anterior se puede concluir que las calles de Chile no están pensadas para el uso peatonal. La redefinición de este concepto es esencial ya que se necesita de un giro en el entendimiento del término de calle. También se encuentra que “la ordenanza no incluye en su categorización otras tipologías peatonales existentes de gran importancia, como son paseos peatonales, galerías comerciales, etc.” (Herrmann, 2016). Y que es un instrumento fundamental en el diseño urbano para promover la caminata como medio de transporte en la ciudad.

En respuesta del párrafo anterior, Chile ha intentado mejorar su condición peatonal, interviniendo algunas de sus calles peatonales, esto se puede observar en la siguiente Ilustración.

A través de la Corporación para el Desarrollo de Santiago (CORDESAN) y con el apoyo del Colegio de Arquitectos (CA) y la Asociación de Oficinas de Arquitectos (AOA), la Municipalidad de Santiago (Chile) ha anunciado los proyectos premiados del concurso de remodelación de los paseos peatonales Ahumada-Puente, Huérfanos y Estado-21 de Mayo en el centro de la capital chilena. (Archdaily, 2019).

Ilustración 17.

Paseos peatonales



Fuente: (Archdaily, 2019)

Recientemente, se tiene que en el primer semestre del año 2019 empezó la remodelación del Paseo Ahumada, esta es una vía de tránsito peatonal ubicada en el sector céntrico de la capital Chile. Localizada exentamente entre la plaza de Armas y la Avenida del Libertador General Bernardo O'Higgins, es la calle con más uso peatonal en Chile.

La remodelación del Paseo Ahumada busca un amplio despliegue tecnológico y aumentar la iluminación de la calle, convirtiéndose en las características más destacadas del proyecto. Esta remodelación le estado dando gran importancia al “entorno físico urbano para fomentar la caminata” (Herrmann, 2016), ya que la presencia o no de algunos elementos en las calles, así como determinadas particularidades físicas pueden fortalecer los traslados peatonales o simplemente impedirlo.

Un resultado esperado del rediseño, cuya construcción está prevista para el primer semestre de 2019, es cumplir un antiguo anhelo de usuarios y del comercio establecido en el centro de Santiago: darle vida a Ahumada más allá del horario de oficina, expandiendo su atractivo durante las tardes y noches con un mayor acceso a restaurantes

y otros espacios orientados a la oferta turística, en línea con lo que ocurre con grandes ciudades del mundo, como Barcelona, París y Madrid (Chechilnitzky, 2018).

La remodelación del Paseo Ahumada busca recuperar los aspectos del desarrollo urbano y las herramientas que conforman la fuerza de las grandes ciudades y la caminata como medio de transporte. El proyecto también busca proveer que los caminantes se puedan desplazar en horas nocturnas con mayor seguridad en el sector centro de la ciudad.

El objetivo de la remodelación es proporcionar un espacio comfortable para los peatones, que brinde seguridad y confianza, y no se convierta únicamente una vía que se utiliza para llegar a los lugares de destinos de los caminantes; se le está dando una visión “multifuncional” ya que el Paseo Alberga espacios destinados para la recreación, interacción con el medio, la intercomunicación a través de redes wifi y divulgación importante para los transeúntes.

Como ya se conoce, uno de los principales retos de las ciudades contemporáneas es complacer las necesidades de movilidad que los diversos stakeholders requieren para cumplir sus necesidades en contextos urbanos.

En el año 2020 con la propagación mundial del virus del Covid-19 vino un alza del uso de la bicicleta en Chile, abriéndose paso en ciudades bastantes agitadas, como medio de transporte alternativo para evitar aglomeraciones en transportes públicos.

Hoy, en medio de la pandemia, el Ministerio de Transporte reconoce que se alcanza más de un millón de viajes diarios en bicicleta en horario normal. Esto podría explicarse ante las ventajas que implica, pues se evita el contacto físico y la posibilidad de contagio en el transporte público, y además los desplazamientos son más rápidos y económicos (Del Río, 2020).

Además de otros beneficios, como impulsar el deporte y una vida más sana; lo cual lo convierte en un medio de transporte sustentable y de gran utilidad para el desarrollo ciudadano.

Lamentablemente, el crecimiento del uso de la bicicleta no ha ido acorde a la prudencia automovilística, ni a una correcta planificación de la ciudad y el tránsito que reconozca a los ciclistas como usuarios legítimos de las vías, otorgando condiciones adecuadas.

Por lo tanto, el aumento de la cantidad de personas que se desplaza en bicicleta se acompaña del crecimiento de accidentes fatales durante el 2020 (Del Río, 2020).

Lo anterior, refuerza lo señalado por la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones de Chile (OGUC) “las calles de Chile están pensadas para uso de vehículo motorizados”, marginando cualquier otro medio de transporte que no esté en esta categoría.

En el mismo año (2020), el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones del gobierno de Chile, elabora la Guía de Composición y Diseño Operacional de Ciclovías, con el fin de lograr el consentimiento operacional. Esta aborda el tema de que, aunque la visión de política pública del país da prioridad al empleo del espacio público para caminantes y ciclistas, así como para el transporte y para demás actividades de esparcimiento, permite el tráfico específico de algunos vehículos; lo que generó el incremento en el uso de estas vías.

Por tal razón,

El mecanismo diseñado para este caso corresponde a la elaboración de un reglamento que tiene como objeto establecer los principios, las condiciones de gestión y de seguridad de tránsito que deben cumplir las ciclovías para su correcta operación, el procedimiento para autorizar la operación de las mismas y las especificaciones técnicas de los elementos de seguridad para los ocupantes de los ciclos, tal como señala el artículo 221 de la Ley de Tránsito vigente”. (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, 2020)

Por ende, para promover el desplazamiento peatonal y otras formas de tránsito, tal como concluye el autor, se debe:

Establecer a escala nacional estándares cuantitativos y cualitativos vinculantes para el espacio público destinado a los peatones, y, por otro lado, introducir a escala local como

instrumento las guías de diseño de espacio público para fomentar el desarrollo de calles orientadas a peatones en Chile y así, promover un desarrollo urbano más sustentable e inclusivo” (Herrmann, 2016).

Algunas de las intervenciones de planificación y diseño urbano realizadas en Chile se han implementado en el Municipio de Tuluá, puntualmente en el sector de estudio, donde la administración anterior, liderada por el Ingeniero Gustavo Vélez Román modifico los andenes, haciéndolos más amplios, además los nivelo logrando continuidad en los mismos, generando esto que la reconocida Calle Sarmiento atrajera más transeúntes.

Tabla 21.

Análisis DOFA del R.I.6

Internos	
Debilidades	Fortalezas
1. En Chile el uso de calles continúa estando orientado, principalmente, al tránsito de vehículos motorizados. (Herrmann, 2016)	1. La política nacional de desarrollo urbano (2014) plantea como objetivo de movilidad urbana el fomento del tránsito peatonal y el uso de la bicicleta. (Herrmann, 2016)
2. Los espacios públicos peatonales carecen de una adecuada planificación y un apropiado diseño y presentan una serie de problemas en su entorno físico de viabilidad peatonal que inhiben la caminata en la ciudad. (Herrmann, 2016)	2. Proyectos de remodelación de paseos peatonales. (Archdaily, 2019)
3. Se requieren nuevas políticas e instrumentos de planificación para el diseño de calles en general y de los espacios públicos destinados al peatón en particular. (Herrmann, 2016)	3. Chile está adaptando el entorno físico urbano para fomentar la caminata. (Archdaily, 2019)
4. La Ordenanza General Urbanismos y Construcciones de Chile (OGUC) concibe las calles principalmente como vías vehiculares, no reconociendo el carácter multifuncional de las calles. (Herrmann, 2016)	4. Intervención de proyectos con visión multifuncional en las calles peatonales. (Archdaily, 2019)
5. La OGUC no tiene en cuenta la multifuncionalidad de las vías urbanas que en su mayoría sirven tanto a la circulación de vehículos motorizados como a la de ciclistas y peatones. (Herrmann, 2016)	5. Incremento del uso de la bicicleta como medio alternativo de transporte. (Del Río, 2020)
6. La OGUC establece un ancho mínimo sobredimensionado para calzadas de dos pistas y las aceras están infradimensionadas. (Herrmann, 2016)	6. Reglamento que tiene como objeto establecer los principios, las condiciones de gestión y de seguridad de tránsito que deben cumplir las ciclovías para su correcta operación. (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, 2020)
7. En muchas calles chilenas las aceras no existen o no están pavimentadas. (Herrmann, 2016)	
8. Uso de las veredas como como estacionamiento y su obstrucción mediante postes de luz y publicidad. (Herrmann, 2016)	
9. Con frecuencias las aceras son construidas por distintos inmobiliarios en tramos cortos y en diferentes diseños, resultando en un espacio poco unitario. (Herrmann, 2016)	

-
10. Carencia de recomendaciones y de guías de diseño de espacio público a escala local. (Herrmann, 2016)
 11. Crecimiento de accidentes fatales, por el incremento del uso de la bicicleta. (Del Río, 2020)
-

Externos	
Oportunidades	Amenazas
1. Promover la caminata en las ciudades mediante la planificación y el diseño urbano. (Herrmann, 2016)	1. La planificación urbana pensada en transportes motorizados detiene el avance de las calles peatonales. (Herrmann, 2016)
2. Redefinir los anchos mínimos de las aceras en la OGUC y REDEVU. (Herrmann, 2016)	2. La tasa creciente de accidentalidad atenta contra la integridad de los chilenos. (Del Río, 2020)
3. Reducir el ancho de las calzadas de las calles locales. (Herrmann, 2016)	3. Intervención vehicular en zonas residenciales. (Herrmann, 2016)
4. Introducir medidas de apaciguamiento de tránsito en zonas residenciales, ya que, de lo contrario, el tránsito vehicular se traslada hacia calles residenciales y adyacentes. (Herrmann, 2016)	
5. Implementar instrumentos de planificación a escala local para regular y promover el espacio público, ya que aparte del plan regulador comunal no existen a escala de ciudad instrumentos para regular los espacios públicos peatonales, ni de carácter normativo ni indicativo. (Herrmann, 2016)	
6. Participación activa de la ciudadanía. (Herrmann, 2016)	
7. Establecer a escala nacional estándares cuantitativos y cualitativos vinculantes para el espacio público destinado a los peatones. (Herrmann, 2016)	

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El R.I.7 trata los instrumentos de planificación urbana para la gestión de riesgos, este proyecto se ubica en la ciudad de Cornel, específicamente en la región de Biobío en Chile. La gestión del riesgo hace referencia una guía diseñada para transformar una amenaza a través de un conjunto de acciones y herramientas que contienen la identificación, análisis y posterior evaluación del riesgo, para después desarrollar una estrategia para su control.

Hay que tener en cuenta que “los riesgos están directamente relacionados con el hombre y con las alteraciones que él mismo causa al instante en el medio” (Jaque, 2016). Lo anterior, establece que los hombres como modificadores del entorno generan los riesgos que resultan perjudiciales para su bienestar. Esto, es conocido como la “construcción social del riesgo”, esto

se refiere a los procedimientos por medio de los cuales la comunidad y los diversos agentes sociales ayudan a la formación de ambientes de riesgo.

Como es el caso de la ciudad de Coronel, esta limita al oeste con el océano pacífico, el aumento de la comunidad ha conllevado al crecimiento del límite urbana extendiéndose fuera del área, de esta manera se han ido formando nuevas áreas en riesgo, creando mayores amenazas naturales en la comunidad. Chile incluyó un sistema de mitigación del riesgo, al anexar la gestión de riesgos en los instrumentos de planificación territorial, a través de diagnósticos e investigaciones que incorporan la zonificación de suelos.

Lo anterior sirve para diseñar el plan de contingencia para abordar el riesgo, tal como lo expone el autor:

Conocer las poblaciones que serían más afectadas en caso de la ocurrencia de algún desastre natural, sirve para desarrollar una gestión proactiva del riesgo, ya que se tiene una visión territorial compacta de las características de las zonas expuestas. Este hecho, permitiría desarrollar tanto medidas preventivas como acciones estructurales y de ordenación del territorio, disminuyendo la vulnerabilidad ante el riesgo. (Jaque, 2016).

En el año 2018, la Dirección General de ONEMI Biobío desarrolla el plan para la reducción del riesgo de desastres. La región del Biobío ha sido escenario de múltiples eventos de emergencias, desastres y catástrofes de origen natural que han dejado grandes pérdidas, muchas de éstas irrecuperables, como la pérdida de vidas y medioambiente. Es por esto que en los últimos años se han desarrollado medidas para reducir el riesgo de desastres, a través de los cuales se plantean las bases para desarrollar acciones nacionales, sectoriales y locales orientadas en la reducción del riesgo de desastres.

En el presente plan se identifican y comprometen una serie de acciones regionales, sectoriales y locales asociadas a 16 objetivos estratégicos tendientes a Reducir el Riesgo

de Desastres en nuestra región, considerando la participación y compromiso de múltiples actores que forman parte del Sistema Regional de Protección Civil. Estas acciones están sujetas a distintos indicadores de cumplimiento para controlar y medir su avance, las que deben desarrollarse entre 2018 y 2020, sin embargo, la gran mayoría de estas proyectadas también a un largo plazo, con el claro objetivo de instaurar la Reducción del Riesgo de Desastres como parte de una gestión permanente, transversal y proactiva. (Aravena, 2018)

Como instrumento para la gestión del riesgo, en el año 2020 en Biobío brindó una exposición en la mesa del área académica para la Gestión de Riesgo de Desastres, la actividad tiene como objetivo:

Apoyar la generación de comunidades más resilientes a través del conocimiento de los sistemas de gestión de riesgo de desastre y las amenazas a las que nos vemos enfrentados en el territorio. Con esto buscamos difundir el conocimiento para mejorar la toma de decisiones en momentos de crisis, que es uno de nuestros principales objetivos en el Programa de Riesgo y Resiliencia del Núcleo de Gestión de Riesgo y Resiliencia del Núcleo Científico Tecnológico para el Desarrollo Costero Sustentable. (Aránguiz, 2020)

Como instrumento para la gestión del riesgo se destaca la realización de un estudio integrado que busque reunir los diferentes ámbitos que inciden sobre los riesgos naturales en la zona, tal como lo expresan los autores.

Un estudio integrado permitirá tener una visión completa de especialización de las amenazas naturales y antrópicas, los niveles de vulnerabilidad de las comunidades expuestas a esas amenazas, transformándose así en un instrumento de gestión y prevención que se focalice en zonas vulnerables, como podría ser elaborar un programa de mejoramiento de estos barrios, que contenga la ejecución de medidas tanto estructurales como no estructurales, tendientes a disminuir su vulnerabilidad. (Jaque, 2016).

Por lo tanto, este estudio permite inferir en la importancia de incluir de manera integral la gestión de riesgos dentro de los instrumentos de planificación, además, es necesario tener en cuenta, que la gestión de riesgos es una de las gestiones involucradas e identificadas dentro de los factores de éxito para la dirección de un proyecto de desarrollo social.

Tabla 22.

Análisis DOFA del R.I.7

Internos	
Debilidades	Fortalezas
1. El 67.2% de la zona urbana de Coronel está expuesta a diversas amenazas socioculturales las cuales afectan al 18.4% de su población. (Jaque, 2016)	1. Incorporación de la variable de riesgo en los instrumentos de planificación territorial. (Jaque, 2016)
2. Saturación del área urbana de la ciudad de coronel, expandiéndose fuera del límite urbano existente, con Ilustración en nuevos territorios en riesgo. Generando de esta manera una mayor exposición de la población a diversas amenazas naturales. (Jaque, 2016)	2. Zonificación de amenazas de la ciudad de Coronel, región de Biobío, a través del análisis espacial para determinar la distribución y exposición de sus habitantes. (Jaque, 2016)

Externos	
Oportunidades	Amenazas
1. Desarrollar tanto medidas preventivas como acciones estructurales y de ordenación del territorio, disminuyendo la vulnerabilidad ante el riesgo. (Jaque, 2016)	1. Exposición frente a amenazas de procesos de remoción en masa. (Jaque, 2016)
2. Hacer un estudio integrado de riesgos que abarquen los tres factores del riesgo: amenaza, vulnerabilidad y exposición, ya que un estudio integrado permite tener una visión completa de especialización de las amenazas naturales, los niveles de vulnerabilidad de las comunidades expuestas, transformándose en un instrumento de gestión y prevención. (Jaque, 2016)	2. Exposición a la amenaza de subsidencia. (Jaque, 2016)
3. Elaborar un programa de mejoramiento de los barrios en riesgo que contenga la ejecución de medidas tanto estructurales como no estructurales, tendientes a medir su vulnerabilidad. (Jaque, 2016)	3. Exposición por amenaza por anegamiento. (Jaque, 2016)
	4. Exposición a la amenaza de inundación por tsunami. (Jaque, 2016)
	5. Exposición a riesgos integrados. (Jaque, 2016)

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El referente internacional número 8, presenta los diferentes instrumentos de planificación territorial formulados y empleados en Bolivia, así como sus principales características identificando cada uno de estos de acuerdo al nivel de intervención.

A grandes rasgos, se puede reconocer una gran cantidad de instrumentos de planificación que incluso han adquirido diferentes denominaciones, como lo son, los planes reguladores de suelos, planes directores, planes de desarrollo urbano, planes o esquemas de ordenamiento territorial, planes de usos de suelo, entre otros; pero aún, no existe una explicación clara que defina las especificaciones, alcance y particularidades de cada uno de estos.

Por lo tanto, este estudio intentó describir las diferentes características de los instrumentos de planificación empleados en Bolivia, un resumen de lo mencionado se evidencia en la siguiente Ilustración.

Ilustración 18.

Desarrollo de los planes en Bolivia



Fuente: (Cabrera, 2013)

Dentro del ámbito urbano, Bolivia ha contado con cuatros grandes planes, el primero de ellos es el plan regulador, que tenía como objetivo “ordenar espacialmente el desarrollo urbano para evitar disfunciones e impactos ambientales. No obstante, cualquier tipo de intervención o intento de reglamentación del espacio llevaba el nombre de “regulación urbana”, que,

acompañada de un conjunto de criterios, era asumido como plan” (Cabrera, 2013), pero aun así no tuvo éxito.

Otro plan mencionado es el director, el cual se distingue por

Ser un instrumento de escala “intercomunal” que orientaba a mediano y largo plazo los tipos de uso de suelo, la naturaleza y escala de grandes equipamientos e infraestructuras, los espacios destinados a la urbanización, así como las áreas destinadas a la preservación.

En comparación a los planes reguladores, los planes directores habrían intentado llegar a la definición de los elementos estructurantes del desarrollo urbano, sin buscar la especificidad, inclusive previniendo propuestas alternativas y tomando en cuenta que el proceso de planificación debe contener necesariamente mecanismos de revisión y actualización permanentemente, lo cual permitiría la actualización continua del mismo para la elaboración paulatina de los diferentes proyectos.

Los planes directores desarrollados en Bolivia tuvieron un carácter flexible y fueron acompañados en la mayoría de casos de otros sub-instrumentos conocidos como: planes especiales, planes parciales, planes sectoriales y otros, responsables de desarrollar aspectos específicos o de tratamiento especial previstos a futuro por el plan director. (Cabrera, 2013)

El plan de desarrollo urbano establece que el ordenamiento y el desarrollo no podían estar separados, adicional, cuando se estudia una ciudad debe promoverse un enfoque integral de todos los aspectos que intervienen, tales como físicos, sociales, económicos, ecológicos, demográficos, entre otros.

Este plan considera la participación social para la definición de metas de desarrollo urbano por práctica de la integralidad, tal como se expresa en el texto: “otra de sus características era la consideración de la relación ciudad–región, pensando ésta como un sistema integral que

requeriría de análisis conjuntos que consideren los aspectos sociales, económicos y físicos de la región” (Cabrera, 2013).

El proyecto de apoyo a la aplicación de política en asentamientos humanos, es el último plan, este generó la consecución de un grupo de instrumentos sobre planificación territorial. Toda esta documentación se convirtió en la guía de planificación a diversas escalas, añadiendo a su vez la participación ciudadana como aspecto fundamental.

Se tiene que, en el área urbana, cada uno de los planes nombrados no han evolucionado significativamente. Las modificaciones se han diferenciado en mayor medida por tener en cuenta el espacio físico.

Mientras que el ámbito rural “incluye la más amplia gama de instrumentos de planificación. El Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN) vigente y la Nueva Constitución Política del Estado obligan al gobierno a planificar en la mayoría de los sectores del país donde la política pública tiene incumbencia” (Cabrera, 2013).

Tal es el caso del plan de ordenamiento predial, el cual determina la construcción de estrategias teniendo en cuenta los usos actuales de los diversos sectores, además una idea de usos de suelo sin dejar de lado su capacidad, similar a los planes de ordenamiento territorial, solo que a escala inferior.

Por último, se trata el ámbito general, el cual trata los elementos económicos y sociales, e incluye los sectores como educación, salud, cultura, entre otros. Es decir, “los planes para el desarrollo económico social deben incluir programas y proyectos para esos sectores y también la ordenación territorial; diferenciados de acuerdo al tipo de intervención” (Cabrera, 2013). El

ámbito general busca prever actuaciones para conseguir el mejoramiento de áreas limitarse a la intervención de los espacios físicos.

Los planes de desarrollo económico y social se han establecido en instrumentos primordiales de desarrollo humano sostenible, el cual incorpora diversos aspectos como lo son económicos, sociales, ambientales y espaciales, de esta manera, se convierten en el plan más próspero en el país.

Dentro del ámbito general también se encuentra el ordenamiento territorial que es el proceso para organizar el uso y la ocupación del territorio de acuerdo a las particularidades biológicas y físicas, socioeconómicas, culturales y político institucionales a través de un procedimiento que consiste en establecer las capacidades y restricciones en las autoridades nacionales, departamentales o municipales.

Debido a su importancia el plan de ordenamiento territorial constituye “una herramienta de carácter normativa, técnica política y administrativa para la gestión del territorio mediante el cual se planifica y regula el uso del suelo, así como se optimiza las modalidades de ocupación de un territorio incluyendo ámbitos urbano y rural” (Cabrera, 2013).

De este estudio descriptivo se concluye que los instrumentos de planificación en Bolivia constituyen instrumentos normativos para las diversas áreas, tanto urbanas como rurales. También se tiene en cuenta que gran parte las herramientas urbanas no poseen lineamientos normativos ni antecedentes, reflejándose sobre todo en intervenciones físicas, en contraposición a los otros instrumentos, que si bien tienen un marco legal más completo y promueven objetivos más amplios son ambiguos en la práctica.

Una de las últimas medidas tomadas por Bolivia se establecen en el documento “Aportes a la Planificación Integral del Estado para el Ciclo 2021-2025”, realizado por el Gobierno del estado plurinacional de Bolivia junto con el Ministerio de Planificación del Desarrollo; en este documento habla del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que determina el método de planificación y a su vez orienta el procedimiento de programación del desarrollo integral de Bolivia.

Este sistema es un conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permite alcanzar los objetivos del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado. (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2020)

En la ley del Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE en su artículo 7 establece como atribuciones básicas del órgano rector de la planificación: “establecer la normativa, lineamientos, metodologías, normas técnicas, directrices, protocolos, procesos, procedimientos, subsistemas, plataformas, mecanismos e instrumentos para la implementación del Sistema de Planificación Integral del Estado, incluyendo las que corresponden a la planificación territorial y ordenamiento territorial”. (Asamblea Legislativa Plurinacional , 2016)

La política de ciudades establecida por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, tiene como objetivo “Impulsar un desarrollo urbano inclusivo y sustentable que promueva ciudades como espacios seguros, de convivencia y oportunidad para todas y todos, y refuerce su rol como generadora de bienestar, la modernización y la transformación del país”. (Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, 2020)

La política de ciudades se establece en un tiempo de 15 años, concordando con los dos eventos internacionales: la agenda de desarrollo sostenible y las conferencias de desarrollo urbano y vivienda, todo enmarcado al Sistema de Planificación Integral del Estado.

La política de ciudades se diseña en tres escalas de aplicación: la escala intraurbana, ámbito interno de la ciudad emergente y de su propia dinámica; escala urbano-territorial, entorno de influencia de la ciudad. Refleja los vínculos de dependencia bidireccional entre lo rural y lo urbana. Señala la dimensión territorial emergente de las ciudades intermedias y de los procesos metropolización. (Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, 2020)

Y por último se encuentra la escala urbano-nacional, donde se organiza el territorio de forma consecuente. Las diferentes comunidades y localidades, así como los diversos países se relacionan para lograr un flujo de intercambios.

Al realizar una comparación entre el Municipio de Tuluá (Colombia), como caso de estudio, y el presente referente localizado en Bolivia, se puede señalar que el Municipio de Tuluá también posee un sin número de documentos para el manejo del espacio público, algunos de estos son los planes maestros y de manejo, acuerdos de los consejos municipales, planes de ordenamiento territorial, de desarrollo, de acción y otras normas. Lo que deja en evidencia la necesidad de una articulación entre diversos planes y programas, además de un vínculo con otros instrumentos de planificación para lograr los objetivos y metas establecidas.

Por tanto, para mejorar los procesos de planificación y desarrollo del territorio, es necesario incorporar los factores de éxito identificados en este referente, como lo son, el esquema estratégico a través de la articulación de los planes de desarrollo nacionales, departamentales y/o municipal/distrital/ciudad, el involucramiento de gestiones como la de stakeholders y la construcción de proyectos por medio de la definición de metas y objetivos.

Tabla 23.*Análisis DOFA del R.I.8*

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existieron políticas urbanas sostenibles que hayan ido a responder a los problemas reales del territorio. (Cabrera, 2013) 2. Muchos de los instrumentos fueron copia de experiencias externas. (Cabrera, 2013) 3. No existe ni existió conocimiento claro por parte de los elaboradores respecto a los alcances de los planes territoriales. (Cabrera, 2013) 4. Los actores políticos en muchos casos promovieron planificaciones solo buscando cumplir con las disposiciones legales vigentes. (Cabrera, 2013) 5. La mayoría de los instrumentos urbanos carecen de marcos legales. (Cabrera, 2013) 6. La elaboración de planes territoriales se vio ampliamente reducida después de la desaparición de las Corporaciones de Desarrollo Regional (CORDES), cuando los gobiernos municipales se hicieron cargo. (Cabrera, 2013) 7. Casi ninguno de los tipos de planes ha logrado acercarse efectivamente a la solución de los problemas. (Cabrera, 2013) 8. Se cuenta con una gran cantidad de planes, pero sin una comprensión clara sobre el alcance y particularidades de cada uno de ellos. (Cabrera, 2013) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran conjunto de instrumentos de planificación con diversas nominaciones, ya sea para referirse a la necesidad de elaboración o a la aplicación de sus disposiciones. (Cabrera, 2013) 2. Claridad frente a las características técnicas, competencias y alcances de la mayoría de los instrumentos de planificación utilizados en Bolivia. (Cabrera, 2013) 3. Planes de Desarrollo Urbano pensados y considerados como un sistema integral, es decir, ciudad-región. (Cabrera, 2013) 4. La agrupación de los asentamientos de acuerdo a rangos sirvió para determinar el conjunto de instrumentos de planificación territorial. (Cabrera, 2013) 5. Las “regiones metropolitanas” se constituyen en un espacio de planificación y construcción de consensos entre los gobiernos municipales que la conforma. (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2020)
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN) vigente y la Nueva Constitución Política del Estado obligan al Gobierno a planificar en la mayoría de los sectores del país donde la política pública tiene incumbencia. (Cabrera, 2013) 2. La planificación del desarrollo económico social y la ordenación del territorio constituyen hoy los instrumentos base para conseguir el desarrollo armónico del país. (Cabrera, 2013) 3. Bolivia incluye herramientas de carácter normativo y orientador para los diferentes ámbitos (rural, urbano y general). (Cabrera, 2013) 4. Que las políticas públicas relativas a la planificación del territorio no se presenten como una política de Estado, sino que se perfile como un conjunto de medidas más de carácter coyuntural. (Cabrera, 2013) 5. Lograr una articulación entre el estado central y las demás entidades territoriales autónomas. (Cabrera, 2013) 6. Consolidar procesos de participación donde la sociedad pueda asistir. (Cabrera, 2013) 7. Incorporar el tema urbano y metropolitano en las ciudades, dado que estas tienen sus propias características y necesidades que demandan instrumentos de planificación acorde a su realidad urbana. (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2020) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una academia comprometida que guíe y aporte instrumentos de planificación territorial más acordes al contexto del país. (Cabrera, 2013) 2. No se goza de un respaldo especial institucional que guíe, fortalezca y promueva eficientes y acordes procesos de planificación territorial. (Cabrera, 2013) 3. Casi todos los planes han sido diseñados bajo la idea de un espacio formalizado, con altas capacidades de gestión institucional, bajo una visión ampliamente positivista de la sociedad, y obviando que los principales problemas urbano territoriales del país. (Cabrera, 2013)

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El referente internacional 9 se ubica en Costa Rica y trata la intervención urbana estratégica como instrumento de planificación intermedia. La planificación urbanística busca un desarrollo sostenible y adecuado para el bien común, y adecuada para el bien común, de igual forma fortalecer e incentivar la inversión.

El autor de este referente expone que los planes de urbanización deben seguir una lógica de planificación en cascada para que sean congruentes las políticas y estrategias de desarrollo planteadas por los países, las regiones y los gobiernos locales, “la planificación en cascada incluiría en primer término los lineamientos de desarrollo nacional, en segundo término, los planes regionales de ordenamiento territorial, los planes metropolitanos y, por último, los planes locales municipales” (Jiménez, 2016). Con el establecimiento de un sistema de planificación urbana jerarquizado y en cascada, se posibilita el establecimiento de bases que permitan intervenir estratégicamente la ciudad.

Dentro de la planificación en cascada aparece el término de planificación intermedia, la cual permite planear porciones del territorio municipal por medio de los instrumentos como los planes reguladores, planes locales y unidades de planificación. La ausencia de este nivel intermedio entre los planes urbanos municipales y la ejecución del proyecto “representa un importante vacío en la definición de la trama urbana de las ciudades” (Jiménez, 2016).

En este orden de ideas, el gobierno juega un papel importante al momento de establecer las normas y los planes reguladores, en estos se deben incorporar los lineamientos de la intervención intermedia de los proyectos:

La implementación de herramientas de planificación intermedia, requiere no solo de un marco normativo que las valide, sino también, de la proactividad de los gobiernos locales

para hacer realidad los principios establecidos en los diferentes planes reguladores y establecer procesos conjuntos con el sector privado. (Jiménez, 2016).

Por lo anterior, la Política Nacional de Desarrollo Urbano 2018-2030 y el Plan de Acción 2018-2022 son el resultado de un proceso de trabajo del Consejo Nacional de Planificación Urbana, que busca generar un ordenamiento de las ciudades por medio de un desarrollo urbano sostenible. “La construcción de ciudades y de un sistema urbano eficaz y eficiente es una tarea colectiva, requiere de actores privados que inviertan capital en proyectos particulares, pero sobre todo del esfuerzo de muchas familias que construyen sus viviendas y pequeñas empresas”. (Consejo Nacional de Planificación Urbana, 2018)

La política nacional busca la intervención de la planificación urbana en las diferentes escalas (nacional, regional y local) y la existencia de planes reguladores vigentes del territorio, tal como lo establece el primer eje de la política: “Promover una planificación urbana inclusiva, resiliente y adaptable a nuevas circunstancias, en todas las escalas, que permita el fortalecimiento de los subsistemas urbanos y contribuyan a la especialización y complementariedad de las ciudades del país” (Consejo Nacional de Planificación Urbana, 2018)

Para concluir, los proyectos urbanos intermedios de una estructura de planificación urbana de ciudad adecuado a la situación del territorio es un pujante instrumento. Las localidades de Costa Rica no poseen procedimientos de reestructuración urbana planificados, razón por la cual, es preciso iniciar un proceso de actualización de normatividad que incorpore elementos estratégicos para una adecuada gestión de intervenciones.

Al hacer una revisión de este referente se puede identificar como esquema estratégico implementado en el proyecto es la articulación con los Planes de Desarrollo Nacionales, Departamentales y/o Municipal/Distrital/Ciudad, así mismo, otros de los factores de éxito

empleados en este caso, fueron la planificación como elemento para la construcción de proyectos a través de la planeación urbanística y dentro de las dimensiones, la económica por medio de inversiones de capital en infraestructura.

Tabla 24.

Análisis DOFA del R.I.9

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los actuales formatos de transformación del suelo en Costa Rica impiden un abordaje integral de grandes conjuntos urbanos. (Jiménez, 2016) 2. Las técnicas actuales de transformación del suelo existentes en la normativa costarricense dificultan la incidencia en territorios de escala intermedia. (Jiménez, 2016) 3. El proyecto inmobiliario surge a partir de una geometría de los lotes poco controlable. (Jiménez, 2016) 4. Cada propietario de terreno desarrolla su predio sin mayor integración o mejoras a las condiciones generales de funcionalidad. Algunas consecuencias de esta práctica son: la fragmentación del espacio público, ausencia de áreas verdes, estrangulamiento de cauces de ríos y quebradas, pérdida de cobertura vegetal, una inadecuada red vial y proyectos con un único uso del suelo, sin mixtura de actividades. (Jiménez, 2016) 5. Aunque la Ilustración del condominio horizontal tiene una serie de impactos negativos a saber: No aportan vías públicas, se limitan a la geometría del terreno existente lo que impide mejorar el tejido urbano, no aportan áreas públicas a la colectividad, carecen de mixtura en el uso del suelo provocando que los habitantes tengan que desplazarse en busca de servicios y acentúan procesos de segregación residencial. (Jiménez, 2016) 6. Al intervenir terrenos aislados los proyectos pierden la oportunidad de integrarse a otros usos ya planificados o, por el contrario, se corre el riesgo de sobrecargar una zona con un uso específico. (Jiménez, 2016) 7. Las ciudades costarricenses adolecen de procesos de renovación urbana planificados y sistemáticos. (Jiménez, 2016) 8. Los proyectos de escala intermedia en nuestro país tienen su cabida en el marco de la renovación urbana establecida en la Ley de Planificación Urbana (4240). (Jiménez, 2016) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La renovación urbana sienta las bases para la creación de una Ilustración innovadora que promueva la intervención de amplios sectores urbanos. (Jiménez, 2016) 2. Existencia de la Política Nacional de Desarrollo Urbano. (Consejo Nacional de Planificación Urbana, 2018) 3. Existencia del Plan de Acción de Desarrollo Urbano 2018-2022. (Consejo Nacional de Planificación Urbana, 2018)
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. La renovación urbana, inexplorada pero existente en nuestra normativa, abraza muchas de las posibilidades para la implementación de diferentes procesos de escala intermedia. (Jiménez, 2016) 2. Establecimiento de un sistema de planificación urbana jerarquizado y en cascada. (Jiménez, 2016) 3. Para lograr la intervención de sectores amplios de la ciudad bajo un modelo que genere tanto beneficios urbanos como financieros, es necesario 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La usencia del nivel intermedio entre los planes urbanos municipales y la ejecución del proyecto representa un importante vacío en la definición de la

explorar una estructura de gestión de proyectos de gran escala que incluya: un componente previo de planificación urbana que contenga los parámetros, metodologías e instrumentos legales para el reajuste de las geometrías prediales y un sistema de incentivos a la inversión; un proceso de transformación del suelo con los resultados de la urbanización; un producto de venta al mercado que incluya las bondades del régimen de propiedad en condominio. (Jiménez, 2016)

4. Un proceso de actualización normativa en la línea de la escala intermedia, es necesario para reactivar amplios sectores urbanos y promover la llegada de nuevas inversiones. (Jiménez, 2016)

5. Las áreas que podrían albergar proyectos de escala intermedia, en el contexto de la renovación urbana presente en la normativa costarricense son: áreas estratégicamente ubicadas dentro de la ciudad que hayan perdido funcionalidad o hayan caído en deterioro y cuya ubicación, accesibilidad y dotación de infraestructura permita su uso intensivo y revitalización; áreas con potencial patrimonial que se consideren como posibles conjuntos a ser recuperados e integrados a la dinámica funcional de la ciudad; áreas que por su inadecuado parcelamiento impidan un correcto desarrollo del tejido urbano; áreas residenciales que precisen de intervenciones de mejoramiento barrial o bien por estar en zonas de riesgo; áreas de asentamientos informales, donde se requiera la erradicación de tugurios, mejoramiento de la infraestructura urbana o bien su formalización. (Jiménez, 2016)

6. En Costa Rica es preciso emprender un proceso de actualización normativa que incluya instrumentos para la gestión de intervenciones urbanas estratégicas. (Jiménez, 2016)

trama urbana de las ciudades. (Jiménez, 2016)

2. La planificación a escala intermedia, permite definir perímetros de actuación donde se pretenda realizar una intervención a escala urbana. (Jiménez, 2016)

3. Al desarrollarse los proyectos inmobiliarios sin una visión general del sector urbano al que pertenecen, las cesiones de espacio público terminarán ubicándose de manera desarticulada en la ciudad, o peor aún, ni siquiera se cederán espacios públicos para la colectividad. R (Jiménez, 2016)

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El referente internacional 10 analiza la participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas para la recuperación del espacio público, específicamente en el Centro Histórico de Quito. Como ya se ha indicado a lo largo de este documento, la participación ciudadana es una de las acciones más importantes, es aquí donde la población debe participar en los diferentes espacios de socialización, con el fin de mejorar la gestión pública, para que en el instante en que se establezcan los objetivos y las acciones, se tengan en cuenta las necesidades e ideas de la comunidad.

Las nuevas formas de relación entre el Estado y la sociedad implican la democratización del proceso de elaboración de políticas públicas. La participación ciudadana recoge las demandas y necesidades de los diferentes grupos sociales, pero también permite abrir espacios para el diálogo, acuerdos y consensos entre gobernantes y población. Con la

implementación de políticas elaboradas de manera conjunta se supone, además, que se mejorarán las condiciones de vida en el territorio, se promoverá la cohesión social, el afianzamiento y el arraigo (Núñez, 2019).

Por otro lado, si la formulación de políticas públicas se trabaja a puertas cerradas entre los gobernantes y las autoridades, excluyendo las demandas y las necesidades de la comunidad como beneficiarios directos de las mismas, es muy probable que se favorezca el descontento social.

En este sentido, se comprende que la participación ciudadana es un aspecto fundamental para el desarrollo urbano, y en la actualidad se ha convertido en lineamiento primordial para la toma de decisiones y parte esencial en el mantenimiento del desarrollo.

En relación a la idea anterior, la participación ciudadana es un aspecto que se cruza con diversos procedimientos y fases del desarrollo urbano, tal es el caso de la recuperación de espacios públicos, es por esto que el rescate de la ciudad implica procesos de mejoramiento, rehabilitación y regeneración de la ciudad. De tal forma es expresado por el autor, en el desarrollo de su trabajo de campo:

Ha quedado evidenciada la actuación de la población como coparticipes en la identificación de la problemática que caracterizaba a estos dos sectores. Siendo los “primeros beneficiarios” a través de sus prácticas diarias e intereses particulares han ido consolidando la nueva dinámica urbana y legitimando o deslegitimando las políticas implementadas desde la visión y gestión técnica institucional (Núñez, 2019).

Estos procesos involucran diferentes situaciones de intervención e impactos ciudadanos, a partir del involucramiento de las personas emergen proyectos de importancia para la ciudadanía; además, se expone como a pesar de los intereses de los diferentes stakeholders involucrados el rol de los ciudadanos es decisivo para fortalecer y direccionar ideas.

En el año 2020 en Ecuador se desarrolló el Plan Operativo “Perla” como parte de una de las estrategias de este plan en los distritos Durán, Florida, Portete y Samborondón, donde fueron recuperados cinco espacios públicos, tres parques, dos puentes y una plazoleta, mediante mingas de limpieza en la que participaron la Policía Comunitaria, líderes barriales y la comunidad que viene demandando el plan operativo “Perla”, quienes le ayudan a rescatar parques y otros espacios.

“Cabe destacar que en la recuperación de los cinco espacios públicos, la Policía y la comunidad se comprometieron a realizar recorridos permanentes del lado de la Policía y a cuidar los espacios recuperados, del lado de la ciudadanía. Además, la comunidad quedó agradecida de la acción comunitaria que viene realizando la Policía Nacional, con el plan operativo Perla” (Minsiterio de Gobierno, 2020)

Ilustración 19.

Plan operativo Perla



Fuente: (Minsiterio de Gobierno, 2020)

En ese mismo año, en el tradicional barrio La Ronda y en el Centro Histórico se conformaron grupos para la recuperación de las vías.

El sábado 12 de septiembre los habitantes y propietarios de locales comerciantes del tradicional barrio La Ronda y del Centro Histórico, organizaron mingas para recuperar las calles, que están tomados por vallas y concertinas, que fueron colocadas por el Ministerio de Gobierno para evitar el avance de las manifestaciones que llegan al casco colonial (Cano, 2020).

Ilustración 20.

Iniciativas ciudadanas transforman La Ronda y el Centro Histórico de Quito



Fuente: (Cano, 2020)

En esta actividad se puede apreciar el apoyo de la Secretaría Metropolitana de Seguridad y la Unidad de Seguridad de la Zona Centro, lo cual deja en evidencia la participación conjunta de la ciudadanía y el Estado con el objetivo de recuperar los espacios públicos del país.

Como elemento determinante y factor de éxito en la recuperación del espacio público en el Centro Histórico de Quito se puede identificar que la participación ciudadana, en palabras del autor está considerada “como un eje director sobre el cual el gobierno local legitima su gestión

desde los actores endógenos en los proyectos de recuperación del espacio público patrimonial” (Núñez, 2019). Las estrategias participativas en la construcción de la ciudad generan como resultado soluciones más integrales y de largo plazo.

Tabla 25.

Análisis DOFA del R.I.10

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es complicado plantear un proyecto que cubra las expectativas de todos los actores y colectivos sociales (Núñez, 2019) 2. Entre la etapa de decisión de los proyectos y la implementación física de los mismos la gestión técnica institucional no contempló un proceso de socialización de las propuestas definitivas (Núñez, 2019) 3. Consideran que el predominio de los intereses políticos sobre las necesidades de la comunidad motivó tempranamente la desvinculación de la población circundante hacia el proyecto implementado (Núñez, 2019) 4. No existe una política de socialización y difusión de las propuestas que permitan a la comunidad aclarar sus inquietudes ante los posibles resultados de los proyectos una vez implementados (Núñez, 2019) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Democratización del proceso de elaboración de políticas públicas (Núñez, 2019) 2. Participación ciudadana en la recuperación del espacio público (Núñez, 2019) 3. La conservación del Centro Histórico de Quito se ve determinada por las recomendaciones de los organismos internacionales, así como por leyes, reglamentos y normativas generados desde el Estado y el gobierno local (Núñez, 2019) 4. El nuevo Cumandá ya no solo representaba una propuesta aislada de recuperación de un sector deteriorado como en los inicios de su planificación, pasó a ser parte de la red de intervenciones del borde sur (Núñez, 2019) 5. Participación ciudadana como una legitimación al trabajo coparticipado entre el gobierno local y la ciudadanía (Núñez, 2019) 6. Las políticas de recuperación patrimonial no consideraron el entorno en su globalidad, solo desplazaron los problemas sociales (Núñez, 2019) 7. la transformación urbana y espacial fue impactante para el sector. No solo la infraestructura cambió, sino modificó el paisaje urbano, las áreas duras de las vías y calles fueron absorbidas por una vegetación hasta ese momento ausente (Núñez, 2019)
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. La implementación de políticas participadas con la población consolidaría en cierta medida los diferentes factores que determinan las características patrimoniales comúnmente identificadas en los centros históricos como son los valores simbólicos culturales de legado histórico (Núñez, 2019) 2. La implementación de políticas para la recuperación del espacio público incide el arraigo sobre el territorio (Núñez, 2019) 3. La demanda de turismo hacia un “barrio seguro”, estimula el interés económico de reutilizar las edificaciones para actividades comerciales (Núñez, 2019) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los problemas sociales y urbanos generan la degradación de los espacios públicos (Núñez, 2019) 2. Los problemas sociales y urbanos fueron los detonantes que motivaron el traslado de la población original hacia otros sectores de la ciudad (Núñez, 2019)

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El Referente Internacional 11 se ubica en Toluca, México, y trata el tema del espacio público como factor esencial de la seguridad, las reestructuraciones urbanas y las políticas públicas. El espacio público se ha transformado buscando subsanar el daño social ocasionado en algunos sectores puntuales. De aquí la idea de remodelar, equipar y acondicionar plazas, paseos, bajopuentes, parques, para convertirlos en espacios seguros de convivencia.

El caso de estudio se desarrolla en Barrios Tradicionales, un sector con altos índices de conflictos en la ciudad de Toluca, allí se ha transformado el espacio público con el fin de optimizar la seguridad, a través de la definición de políticas de seguridad pública. Enfocándose en tres dimensiones: diseño urbano; función comunitaria y social; y análisis territorial.

A partir de estos tres aspectos se determinó que, si el espacio público aporta a la construcción de condiciones de seguridad, aunque de forma parcial; que es frecuente que los criterios políticos determinen más que los urbanísticos, el éxito o fracaso de una política pública de seguridad y urbana; que, si se considera a la población en la toma de decisiones, las políticas de seguridad tendrían resultados diferentes (Chiguindo, 2018).

De este modo, la mejora de los espacios públicos, a partir de políticas públicas logra un efecto en las condiciones de seguridad del entorno; por ello, se hace preciso modificar la forma de evaluar las políticas públicas de seguridad, desde una posición más compasiva y comprensiva de la situación social.

Para el caso específico de Toluca, en el año 2013 fue designado para recibir recursos federales del Programa Nacional de Prevención Social de la Violencia y Delincuencia 2014-2018 (PRONAPRED) aplicables a acciones de mitigación de la violencia en cuatro pasos puntuales escogidos por su nivel de problemáticas urbana.

Otra política pública que apunta al mejoramiento de las condiciones de seguridad de ciudad es el Plan de Desarrollo Municipal de Toluca 2016-2018:

Este plan se caracteriza por hacer un gran énfasis en la importancia del espacio público, con nuevos enfoques urbanísticos y una ligera inclinación a plantear el espacio público como factor para la seguridad ciudadana. El plan cuenta con un diagnóstico, con prospectiva para cada tema, creación de escenarios deseables, y definición de variables e indicadores para evaluar las acciones (Chiguindo, 2018).

A partir de lo anterior, se puede determinar que el espacio público se transforma en un fundamento de la política pública para tratar los temas de seguridad ciudadana. Desde este enfoque se concibe la seguridad ciudadana desde una perspectiva que va más allá de la visión policial del Estado; la construcción de condiciones de seguridad empieza por el establecimiento de condiciones urbanísticas y la acción del Estado, en conjunto con la sociedad, actuando en el espacio público.

En relación a lo anteriormente expuesto, en septiembre de 2020 se presenta el proyecto Pinceladas de Paz, el cual busca contribuir a la reestructuración de espacios públicos, al efectuar una pintura en las graderías del Parque Matlatzincas “El Calvario”, a manos de los jóvenes de Toluca.

La administración que preside el alcalde Juan Rodolfo Sánchez Gómez emprende acciones para recuperar y embellecer los espacios públicos, para el disfrute de la población y el fomento de la prevención social, por lo que, a través de la dirección de apoyo a la juventud y la participación de decenas de toluqueños, se pintarán un teporingo, grecas, líneas de colores y una mariposa, como símbolos de la libertad, la paz y la justicia (Coordinación General de Comunicación Social - Departamento de Información Periodística, 2020).

Ilustración 21.

Jóvenes de Toluca se unen a la recuperación de espacios con Pinceladas de Paz



Fuente: (Coordinación General de Comunicación Social - Departamento de Información Periodística, 2020)

Con el proyecto se diseñarán y colorearán 157 gradas alusivas a cuatro objetivos de desarrollo sostenible, como lo son igualdad de género, innovación e infraestructura, acción por el clima y paz y justicia e instituciones sólidas, la participación de los adolescentes promueve el cuidado por los espacios públicos.

Con el desarrollo de estos proyectos se evidencia una relación bidireccional entre las políticas públicas de seguridad y las políticas públicas urbanas, “en tanto una buena política urbana puede ser de hecho una parte importante de la política pública de seguridad; mientras que una política de seguridad ciudadana incluye, necesariamente, elementos de política pública urbana” (Chiguindo, 2018).

El espacio público recuperado es la muestra de una política pública de seguridad, que pretende eliminar situaciones de delincuencia y promover espacios de esparcimiento social.

Los factores de éxito determinantes en este referente son desde la dirección de proyectos, la resolución de conflictos, puntualmente el de seguridad en el sector Barrios Tradicionales y desde los elementos de dimensión económica, social y ambiental, la inversión en infraestructura dentro de la clasificación económica y dentro de la clasificación social la seguridad y salud del consumidor.

Tabla 26.

Análisis DOFA del R.I.11

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<p>1. La política pública concentra acciones en lugares específicos, en lugar de crear corredores seguros, a pesar de la información. (Chiguindo, 2018)</p> <p>2. Los delitos recurrentes son delitos del fuero común. Estos delitos, en su mayor parte, se cometen en el espacio público y es más frecuente y se es más vulnerable en este tipo de espacios. (Chiguindo, 2018)</p> <p>3. Los espacios públicos no están cumpliendo la función de generar entornos seguros con perspectiva de género. (Chiguindo, 2018)</p> <p>4. En Barrios Tradicionales existen muy pocos espacios públicos para la convivencia de la población. (Chiguindo, 2018)</p>	<p>1. Las intervenciones en el espacio público se han convertido en emblemas de políticas públicas de prevención y seguridad en acción. (Chiguindo, 2018)</p> <p>2. El nivel municipal es el que más ha retomado la acción en el espacio público Para Toluca, se ha convertido en un eje de trabajo, a partir del programa 2013, y cada vez con mayores miras a vincularse con los objetivos de tipo social, especialmente convivencia y fortalecimiento del tejido social. (Chiguindo, 2018)</p> <p>3. Las políticas federales con enfoque de seguridad han reconocido la importancia del nivel local para la implementación de las propias acciones, incluso para la decisión de las necesidades locales sobre inseguridad que son prioritarias. (Chiguindo, 2018)</p> <p>4. La importancia de los espacios públicos en el ámbito de la planeación va creciendo de forma cronológica, pues los planes más avanzados retoman este elemento urbano como referente de la acción pública. (Chiguindo, 2018)</p> <p>5. La propia dinámica urbana del estado de México y la creación de otros instrumentos de planeación, a nivel local y federal, introducen perspectivas más integrales para la planeación urbana. (Chiguindo, 2018)</p> <p>6. Participación ciudadana. (Chiguindo, 2018)</p> <p>7. Plan de Desarrollo Municipal. (Chiguindo, 2018)</p> <p>8. Programa Nacional de Prevención Social de la Violencia y Delincuencia (PRONAPRED). (Chiguindo, 2018)</p> <p>9. Plan Nacional de Desarrollo. (Chiguindo, 2018)</p> <p>10. recuperación y embellecimiento de los espacios públicos para el disfrute de la población y el fomento de la prevención social. (Coordinación General de Comunicación Social - Departamento de Información Periodística, 2020)</p>

Externos	
Oportunidades	Amenazas
1. El espacio público intervenido es una expresión de una política pública de seguridad que busca desincentivar las oportunidades de cometer delitos, pero también de propiciar cierto tipo de relaciones sociales que se convierten en factores protectores. (Chiguindo, 2018) 2. A partir de intervenciones urbanas se transforma el panorama de seguridad en que viven las personas. (Chiguindo, 2018) 3. Una política de seguridad ciudadana incluye elementos de política pública urbana. (Chiguindo, 2018) 4. Las políticas públicas confluyen en el espacio público como transformadoras del espacio. (Chiguindo, 2018) 5. Espacio público como generador o elemento clave para mejorar la seguridad. (Chiguindo, 2018)	1. Vulnerabilidad de las mujeres, niñas y jóvenes se incrementa, así como el temor y el miedo a desarrollar actividades, incluso las cotidianas, en los entornos públicos. (Chiguindo, 2018) 2. Inseguridad en los propios espacios públicos, mencionados en Barrios Tradicionales. (Chiguindo, 2018) 3. La inseguridad como un fenómeno social de origen multifactorial y multidimensional. (Chiguindo, 2018)

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El referente internacional 12 se ubica en Argentina y trata las políticas públicas en el desarrollo de proyectos de reconversión urbana, tomando como asunto específico Puerto Norte en Rosario, analizando los efectos originados por cambios de normatividad, la división social y espacial, la reestructuración de espacios públicos y la apreciación patrimonial.

Los estudios de recuperación permiten reestructurar fracciones del área urbana y considerar el papel y la ordenación de toda la zona que envuelve al sector de modificación. Si la intervención de estos proyectos hace pensar en la ejecución de espacios para la sociedad, además es cierto que despiertan el interés del mercado inmobiliario, debido a que el uso de estos tiende a ser redefinidos, las áreas que anteriormente eran productivas, son convertidas en habitacionales para zonas de alto nivel adquisitivo, espacios para organizaciones y de estancia, solo por mencionar algunos; denotando diferencias y procesos de exclusividad económica y cultural.

El proceso de transformación de Puerto Norte es un proyecto anhelado, que ha sido planteado desde el plan regulador de 1952 llamado “Plan Rosario” que propuso reubicar el equipamiento de Puerto Norte hacia la zona sur de la localidad sin ningún éxito; hasta Reubicar

el equipamiento de Puerto Norte hacia la zona sur de la localidad. A partir de allí, los cambios en Puerto Norte se hicieron notorios y vinieron acompañados de las políticas públicas y de los diferentes sectores de la sociedad tal como debe ser para asegurar el éxito del gran proyecto urbano.

Estos proyectos traen consigo numerosas oportunidades de transformación para las ciudades donde se encuentran, sin embargo, para que su resultado sea exitoso, en relación al incremento de la calidad de vida de todos sus habitantes, se requiere la escucha atenta de todos los sectores de la sociedad y la articulación e integración de diversas políticas e intervenciones estratégicas (Galimberti, 2015).

El gran proyecto urbano de Puerto Norte, propone un modelo de vinculación entre los entes públicos y privados, en donde la ciudad realiza la planificación del territorio, desarrolla proyectos de espacio público y tramita la ejecución y recuperación de espacios, por otra parte, el sector privado realiza la inversión y las obras públicas y privadas. “Esta Ilustración es un instrumento que formaliza el acuerdo entre la municipalidad de Rosario y organismos públicos y/o actores privados o mixtos, para impulsar acciones de nueva urbanización, reconversión, reforma, renovación, rehabilitación y/o sustitución urbana” (Galimberti, 2015).

Uno de los resultados de la intervención de Puerto Norte es el paseo comercial, la reestructuración de la zona la cual comenzó cerca del año 2000 y hoy en día está terminado el proceso de renovación. “Se trata de un enfoque de planificación urbana que buscó recuperar el patrimonio productivo, industrial y ferroviario, incorporar las áreas desafectadas como espacios vitales del suelo urbano y al mismo tiempo garantizar nuevos accesos al espacio público ribereño” (Cadena 3, 2021).

Ilustración 22.*Paseo Comercial, Puerto Norte*

Fuente: (Cadena 3, 2021)

A pesar de ello, el proyecto de Puerto Norte con el paso de tiempo ha sido absorbido por el ente privado, la mayoría de espacios destinados a usos de esparcimiento propuesto han sido privatizados y el espacio público resultante es una suma de espacios intermitentes y sin equipamiento apropiado para garantizar una apropiación colectiva del mismo. “Esta nueva dimensión aborda entonces profundos procesos de exclusión social, ampliando la brecha entre las funciones más valorizadas y las más degradadas, coexistente en el mismo ámbito territorial” (Galimberti, 2015).

Se comprueba que, a pesar del aparente éxito de estos grandes proyectos de renovación, la generación de una reestructuración urbana, la generación de plusvalías, etc., además se producen diferentes resultados perjudiciales. Por tanto, estos problemas deberían ser pronosticados en un diagnóstico minucioso y en la formulación del proyecto. Las herramientas de gestión deben enfocarse en los problemas más complicados en los diversos sectores teniendo en cuenta el corto, mediano y largo plazo. Y no solo en la zonificación de usos, ocupación de suelos y plusvalías.

Dentro de este orden de ideas, resulta como factor de éxito elemental la participación ciudadana, además del seguimiento y control del cumplimiento a las necesidades de la población, puesto que cuando las organizaciones empresariales dirigen el Estado se coloca en riesgo el recurso público.

Tabla 27.

Análisis DOFA del R.I.12

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. En el caso estudio, se establecieron lineamientos contradictorios a los propuestos por el proyecto ganador del “Concurso Nacional de Anteproyectos e ideas para la definición del Plan General para la segunda fase del Centro de Renovación Urbana Scalabrini Ortiz”. (Galimberti, 2015) 2. En Puerto Norte, la Ilustración del Plan Especial se inserta generando una gran ruptura frente al resto de la ciudad donde se localiza; produciendo diversos impactos y efectos, gran parte de ellos negativos. (Galimberti, 2015) 3. Gran parte del espacio destinado a usos recreativos propuesto en 1999 es posteriormente privatizado. (Galimberti, 2015) 4. La mayor parte de las unidades de gestión proponen en sus proyectos condominios privados para clases de alto poder adquisitivo, en conjunto con sectores comerciales y de servicios de alta categoría, dejando a un lado los espacios públicos. (Galimberti, 2015) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El papel activo y permanente de la participación pública y de todos los ciudadanos. (Galimberti, 2015) 2. Políticas de preservación de los componentes productivos identitarios. (Galimberti, 2015) 3. El sector de Puerto Norte representa una gran marca identitaria del territorio metropolitano. (Galimberti, 2015) 4. Los grandes proyectos de renovación urbana resultan medios de generación de plusvalías urbanas. (Galimberti, 2015) 5. Políticas públicas que apoyan el proyecto de reconversión urbana. (Galimberti, 2015)
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconversiones de áreas degradadas, localizadas en sectores estratégicos, con el fin de dar lugar a nuevos usos. (Galimberti, 2015) 2. La generación de nuevos condominios privados, para sectores de alto poder adquisitivo, resulta uno de los programas más elegidos en estas operaciones de renovación urbana. (Galimberti, 2015) 3. La generación de nuevos condominios privados, para sectores de alto poder adquisitivo, resulta uno de los programas más elegidos en las operaciones de renovación urbana. (Galimberti, 2015) 4. Incrementar el consenso, coordinación y participación multiactoral durante todo el proceso, escuchando todas las voces existentes en la ciudad. (Galimberti, 2015) 5. Los Grandes Proyectos Urbanos presentan nuevas formas innovadoras de relación entre capitales privados y gobiernos a través de las asociaciones público-privadas. (Galimberti, 2015) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segregación social existente en este sector. (Galimberti, 2015) 2. Las asociaciones público-privadas encubren conflictos duales y efectos contradictorios. (Galimberti, 2015) 3. Mayores plusvalías posibles generan operaciones de destrucción del patrimonio existente como de las marcas de identidad propias del lugar. (Galimberti, 2015) 4. Los procesos de reestructuración económica pueden apoyar posiblemente nuevas formas de fragmentación socio-territorial. (Galimberti, 2015)

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El referente internacional 13 trata de las políticas públicas para construir ciudad y ciudadanía a partir de la recreación del espacio público urbano, el estudio plantea que la repercusión del espacio público impacta positivamente la estructura de Maracaibo, ubicada en Venezuela y reconocida por residentes y visitantes.

Los espacios públicos son esenciales para generar, transformar y desarrollar organizaciones que representen las necesidades de la sociedad, además el espacio público es la base para la obtención de la ciudadanía porque realiza funciones sociales y culturales, así como políticas y de reestructuración urbana que posibilitan la concepción de la ciudad impulsado la cultura y el sentido de pertenencia, la identidad y la ciudadanía.

En Maracaibo el espacio público es un territorio donde se interrelacionan diversos aspectos construidos con la población y las acciones diarias que suministra una imagen de identidad y monumentalidad

En el marco teórico desarrollado en la investigación, se establece que existe una relación entre las identidades culturales y espaciales que los ciudadanos incorporan en la imagen de la ciudad, la cual, la identifica no como lo que es sino como es percibida por los ciudadanos.

El territorio y la ciudad, son también el espacio que contiene el tiempo, el lugar del patrimonio natural y cultural; del reconocimiento del paisaje, de la arquitectura, de la historia, de las fiestas y de los movimientos sociales, de las poblaciones y actividades sucesivas y, forma parte del proceso de adquisición de la ciudadanía, de la construcción de las identidades personales y colectivas (Ferrer y Quintero, 2009).

La situación descrita anteriormente, muestra la existencia de imaginarios y sentidos identitarios que representa el arraigo y el sentido de pertenecer a una comunidad, tiene relación con los puntos de referencia que se tienen respecto a una ciudad, por lo cual podría entenderse a esta como un “conjunto de identidades”.

Por tanto, el espacio público juega un papel importante en la consideración de las ciudades, ya que es el cimiento de intercambio y de coyuntura social, y su existencia hace visible la condición ciudadana. Así pues, el espacio público debe abrirse a la gestión comunitaria “porque la misión de lo público es garantizar los derechos de todos los ciudadanos en su propio espacio” (Ferrer y Quintero, 2009).

En Maracaibo, para el mantenimiento de los espacios públicos el Instituto Municipal del Ambiente (IMA) procura la conservación y el embellecimiento de la ciudad, para promover y preservar el medio ambiente motivando al ciudadano a ser participe, sujeto a un grupo de trabajo y tecnología necesaria, para lograr el progreso de la calidad de vida colectiva.

Las políticas urbanas del Plan de Desarrollo Municipal de Maracaibo contienen todos los lineamientos generales y sectoriales que deben regular la planificación urbana y el crecimiento de la ciudad, los cuales se enmarcan en dos objetivos macro: “Garantizar el bienestar y una mejor calidad de vida a los habitantes del Municipio Maracaibo y Ordenar el pleno desarrollo de las funciones sociales de la ciudad” (Ferrer y Quintero, 2009).

Para la consecución de estos objetivos, por medio del IMA se han recuperado distintos espacios públicos, como lo son la plaza de la república, la vereda del lago y los corredores viales. La recuperación de estos espacios significa el aprovechamiento de estas áreas en la ciudad y el arraigo de la identidad ciudadana, buscando consolidar la imagen -paisaje urbano- de Maracaibo.

Las intervenciones realizadas han impactado la estructura e imagen de Maracaibo, transformándola en una “ciudad bonita y limpia”, reconocida por residentes y visitantes, contribuyendo tanto a la autoestima del marabino, que se siente orgulloso de pertenecer -de ser ciudadano de Maracaibo-, como a la intensificación el uso social de espacios públicos y parques, antes deteriorados, abandonados y sin uso (Ferrer y Quintero, 2009).

Continuando con la recuperación de espacios públicos, en el 2020 se hizo efectiva la rehabilitación y entrega de plazas en la avenida Universidad de Maracaibo. Las plazas del ingeniero, General de Brigada Manuel Manríquez y Don Ramón Ocando Pérez, conocida como Scout, pertenecientes al primer tramo de la avenida Universidad. “El rescate de la avenida Universidad y sus espacios afines forma parte del plan de corredores viales de la ciudad de Maracaibo y se enmarca en la misión Venezuela bella” (Venezolana de Televisión, 2020).

Este mismo año inicia la segunda fase de la recuperación de la vereda del lago, la cual tiene como objetivos la recuperación de los cuatro mil metros cuadrados de caminería de esta zona del parque y busca avanzar en el tema de iluminación en todo el espacio lacustre (Portal de Noticias, 2020).

El trabajo elaborado por la administración municipal, la gobernación y demás instituciones tanto públicas como privadas junto con la ciudadanía, ha hecho posible el comienzo de un proceso de cambio cultural en la gestión de una nueva conciencia ciudadana y una ciudad más sostenible.

Como factores de éxito implementados en Maracaibo se identifica un esquema estratégico de articulación con los Planes de Desarrollo, y como elemento de la dimensión social se destaca la promoción de la diversidad y de la equidad, además de la inversión en infraestructura, desde el enfoque económico.

Tabla 28.

Análisis DOFA del R.I.13

Internos	
Debilidades	Fortalezas
1. Descuido de la periferia urbana que por su precariedad requiere ser intervenida con urgencia,	1. La recuperación del espacio público ha impactado positivamente la estructura-imagen de Maracaibo,

para transformar a Maracaibo en una ciudad con equidad urbana. (Ferrer y Quintero, 2009)	reconocida por residentes y visitantes y, la autoestima-ciudadanía del marabino. (Ferrer y Quintero, 2009)
2. Los espacios públicos intervenidos no son equidistantes y de fácil acceso desde los barrios, porque están ubicados mayormente en el centro-este de la ciudad. (Ferrer y Quintero, 2009)	2. Las intervenciones realizadas han impactado la estructura e imagen de Maracaibo, transformándola en una “ciudad bonita y limpia”. (Ferrer y Quintero, 2009)
3. Los espacios públicos de los barrios denotan “abandono” y, en este sentido, se patentizan asimetrías en ejecución de la política que adelanta el IMA. (Ferrer y Quintero, 2009)	3. Intensificación del uso social de espacios públicos y parques, antes deteriorados, abandonados y sin uso. (Ferrer y Quintero, 2009)
4. Hacen falta políticas de acción positiva para promover la inserción y el reconocimiento social de las poblaciones discriminadas, pero también las que sufren algunas deficiencias, discapacidad física o mental, los niños y ancianos. (Ferrer y Quintero, 2009)	4. La re-creación del espacio público, ha contribuido a construir ciudad y ciudadanía en Maracaibo e impactado positivamente la identidad del marabino. (Ferrer y Quintero, 2009)
	5. Políticas públicas que tienen por objeto la protección y recuperación de los paisajes y recursos naturales, la utilización racional de los recursos naturales. (Ferrer y Quintero, 2009)

Externos	
Oportunidades	Amenazas
1. Inserción y recuperación de los espacios públicos de la periferia urbana. (Ferrer y Quintero, 2009)	1. Los proyectos tendentes a la privatización del espacio público. (Ferrer y Quintero, 2009)
2. Creación de nuevas centralidades y áreas verdes-parques accesibles desde otras zonas y a diferentes escalas, desde el ámbito primario, pasando por el intermedio y el urbano. (Ferrer y Quintero, 2009)	2. No es suficiente promover viviendas “sociales”, ya que puede ser una forma de fabricar áreas de marginalidad. (Ferrer y Quintero, 2009)
3. Para lograr una mayor equidad social urbana se debe crear nuevas centralidades y áreas verdes-parques accesibles desde otras zonas y a diferentes escalas, desde el ámbito primario, pasando por el intermedio y el urbano. (Ferrer y Quintero, 2009)	3. La inseguridad es el mayor problema que enfrentan los ciudadanos venezolanos en la actualidad. (Ferrer y Quintero, 2009)
4. Posibilidades del turismo como actividad económica que promueve el desarrollo sustentable en la región. (Ferrer y Quintero, 2009)	

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El referente internacional 14 trata la incidencia de la inserción de la gestión de riesgos en la planificación territorial en Ecuador. La planificación territorial tiene como propósito, además de atender los procesos de cambio del suelo y de mejorar la calidad de vida de los habitantes, optimar la seguridad de los asentamientos humanos ante los riesgos naturales.

Por tanto, “una apropiada planificación territorial requiere de un análisis del riesgo con un enfoque metodológico y realizado desde las fases tempranas de la formulación de un proyecto

que permita comprender la naturaleza del efecto de la infraestructura sobre el medio” (Arredondo et al., 2019). De esta manera, la gestión del riesgo se considera un elemento el desarrollo indispensable en la planificación.

Hay que tener en cuenta que algunos aspectos que originan el riesgo se encuentran inmersos en los errores relacionados al manejo indebido de las problemáticas de desarrollo, esto ocurre cuando se direccionan elemento como la caracterización de los usos del suelo, la ejecución de proyectos y sobre todo no tener en cuenta en la planeación las limitaciones y fortalezas del sector y además de la situación económica y social.

También hay que tener en cuenta que hasta no se remedié el impropio manejo del desarrollo, los riesgos se desencadenan grandes problemas y catástrofes, perjudicando no solo a la comunidad, construcciones no únicamente a las comunidades e infraestructuras sino que también el progreso del país.

Hay que tomar en cuenta, además, que la carencia de la visión holística del riesgo no permite la optimización de los recursos al actuar desde el manejo del desastre y no desde el proceso de prevención y reducción del riesgo, evitando pérdidas económicas y desviación de recursos dirigidos a inversión social, previniendo el atraso en el proceso de desarrollo de los territorios (Arredondo et al., 2019).

Hoy en día, es común encontrar legislaciones que mantienen la tradicional planificación enfocada en las acciones urbanísticas y los usos del suelo, centrada sobre todo en el área urbana que en el resto del territorio, o el espacio, separando los elementos de la gestión del riesgo.

Este enfoque refuerza la concepción de que la falta de planificación en base a una gestión de riesgos, al no considerar las amenazas existentes en el contexto, conduce al uso inadecuado de un territorio sin los requerimientos necesarios para su desarrollo o urbanización, o sobre el que no se han regulado o normado las medidas necesarias con este fin y no se aplican tampoco medidas de mitigación (Arredondo et al., 2019).

De este modo, si se relaciona la gestión del riesgo y la acción urbanística, se tiene claridad de las diversas situaciones que pueden traer consigo problemas y debilidades, para plantear estrategias encaminadas a reducir los riesgos identificados. Además, es necesario mantener el equilibrio entre la naturaleza y la población a través de la identificación y sostenibilidad del medio ambiente.

Ecuador es uno de los países pioneros en América Latina en la vinculación de la gestión del riesgo dentro de sus políticas. Entre las decisiones más importantes en este país se encuentran el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los Planes de Reducción de Riesgos considerados como mecanismos en la implementación. “Estos planes son herramientas centradas en el diseño de estrategias, políticas y acciones para reducir el riesgo existente y el del futuro” (Arredondo et al., 2019).

El Plan específico de gestión del riesgo 2019-2030 de Ecuador tiene como reto la Ejecución de una gestión del riesgo segura, con la colaboración de los diversos stakeholders y su vinculación con tareas para el cumplimiento de objetivos.

Mejorar el conocimiento del riesgo de desastres a nivel local, así como el acceso a información pública para que los actores del SNGRE establezcan acciones orientadas a evitar la generación de nuevas condiciones de riesgo, como reducir las consecuencias de riesgo presentes, actuando directamente sobre la vulnerabilidad. (Servicio Nacional de Gestión de Riesgo y Emergencias (SNGRE), 2019)

En este Plan, la gobernabilidad del estado es fundamental, pero abarca a todos los sectores de la sociedad, por lo cual el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias (SNGRE) debe construir un proceso de integración sistemática, sectorial y territorial que incluya a todos los actores que intervienen en la sociedad.

Ecuador sigue trabajando en la gestión del riesgo. En la publicación ¿Qué tan preparado está Ecuador ante un posible terremoto? realizada el 18 de febrero de 2021, en la revista electrónica Vistazo, se habla de que después del sismo del 2016 con magnitud de 7.8 grados relacionado con el fenómeno de subducción en el que se encuentra el territorio, se han implementado diferentes estrategias para estar listo ante un nuevo suceso.

El Gobierno ha trabajado en algunas fases de prevención para mitigar las consecuencias de un terremoto, como la implementación de la Norma Ecuatoriana de la Construcción (NEC), que controla la edificación de viviendas sismorresistentes, así mismo, no están permitidos asentamientos en zonas peligrosas (Hidalgo, 2021).

Sin embargo, también se habla que a pesar de las intervenciones realizadas se continúa la construcción de sociedades con aspectos antiéticos. “Son zonas con pobreza, los materiales con los que se construyen sus viviendas no son los más adecuados y tampoco pueden tener un profesional de la construcción que esté guiando esa edificación” (Hidalgo, 2021).

El objetivo de llevar a cabo una gestión del riesgo no es sencillo, puesto que esto requiere de la construcción de estrategias de zonificación de suelos y ordenamiento territorial. La situación anterior deja entrever que, dentro de los factores de éxito identificados se encuentra la gestión del riesgo, pero todavía hay que trabajar en el establecimiento de metodologías, planes y acciones para la gestión del mismo en el país.

Tabla 29.*Análisis DOFA del R.I.14*

Internos	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aún se aprecian algunas legislaciones que mantienen una tradición de planificación muy centrada en la actividad urbanística y los usos del suelo, mucho más focalizada en lo urbano que en el territorio, o el espacio en su conjunto, dejando aparte los elementos fundamentales de la gestión del riesgo. (Arredondo et al., 2019) 2. Asentamientos precarios que coinciden con las zonas de mayor riesgo de desastres, debido a la falta de control en el cumplimiento de las ordenanzas municipales, normas y código de la construcción. (Arredondo et al., 2019) 3. Los factores asociados a la falta de planificación en base a una gestión de riesgos se derivan en su totalidad de la falta de una visión holística del riesgo, es decir carente de la valoración sistémica, multidisciplinar e integral en el tratamiento del riesgo como variable el desarrollo. (Arredondo et al., 2019) 4. Uso inadecuado de un territorio. (Arredondo et al., 2019) 5. Zonas con pobreza, los materiales con los que se construyen viviendas no son los más adecuados y tampoco pueden tener un profesional de la construcción que esté guiando esa edificación. (Hidalgo, 2021) 6. La falta de disponibilidad de recursos económicos genera incapacidad de las instituciones públicas y privadas para destinar fondos a la prevención, mitigación y atención de desastres. (Arredondo et al., 2019) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ecuador incluye la gestión de riesgos de desastres en su Constitución. (Arredondo et al., 2019) 2. Establecimiento de la Secretaría de Gestión de Riesgos, como órgano rector de la actividad y el Sistema nacional descentralizado de gestión de riesgos con responsabilidad de las instituciones del ámbito territorial. (Arredondo et al., 2019) 3. Ley de Seguridad Pública y del Estado, que ratifica la función rectora de la Secretaria de Gestión de Riesgos y la responsabilidad a nivel local de las instituciones públicas y privadas en la adopción de medidas para prevenir y mitigar los efectos de los riesgos de origen natural o antrópico. (Arredondo et al., 2019) 4. Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD). (Arredondo et al., 2019) 5. Ley de gestión y uso del suelo. (Arredondo et al., 2019) 6. Plan nacional de desarrollo (PND), que incluye la gestión del riesgo como un eje transversal en los ejes ambientales, productivos y ambientales. (Arredondo et al., 2019) 7. Planes de reducción de riesgos, como mecanismos en la implementación de la gestión de riesgo en los planes de desarrollo, de modo que entre los logros asociados se encuentra el diseño de Planes para la Reducción de Riesgo en el Territorio Nacional y de los sectores agua potable, saneamiento, salud, vialidad y transporte. (Arredondo et al., 2019) 8. El Plan específico de gestión del riesgo 2019-2030 de Ecuador. (Hidalgo, 2021) 9. Norma Ecuatoriana de la Construcción (NEC), que controla la edificación de viviendas sismorresistentes. (Hidalgo, 2021)
Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inserción de la gestión de riesgos en la planificación territorial. (Arredondo et al., 2019) 2. Incorporación de la variable de riesgo a la planificación favorece el accionar sobre las situaciones de amenaza de tipo natural o antrópicas, a las que puede adicionarse la propia vulnerabilidad, al mismo tiempo en que 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asentamientos precarios que coinciden con las zonas de mayor riesgo de desastres, debido a la falta de control en el cumplimiento de las ordenanzas municipales, normas y código de la construcción que conllevan a largo plazo a mayores costos de mantenimiento y reparación. (Arredondo et al., 2019) 2. Desastres como consecuencia de la aplicación de modelos no adecuados de desarrollo que ignoran la

aumenta la seguridad se fortalece el desarrollo sustentable en el territorio y disminuyen los daños. (Arredondo et al., 2019)

3. Perfeccionar y complementar el marco regulador y legal que contribuya al total cumplimiento del mandato constitucional acerca de la gestión del riesgo. (Arredondo et al., 2019)

4. Construir indicadores para estimar la resiliencia, además de avanzar más decididamente en pos de lograr el fortalecimiento de los vínculos a nivel de países y globalmente de la gestión de riesgos, las agendas de desarrollo y de adaptación y mitigación por el cambio climático. (Arredondo et al., 2019)

relación entre naturaleza y sociedad y en cambio se evidencian a partir de un incremento en la vulnerabilidad que propician el crecimiento no planificado de la expansión urbana, la construcción de infraestructuras inseguras y producciones con tecnologías inapropiadas, entre otros. (Arredondo et al., 2019)

3. La inequidad social hace de las emergencias un problema muy complejo pues las personas no cuentan con recursos adecuados para minimizar o reducir los efectos de los desastres naturales. (Arredondo et al., 2019)

4. América Latina es una de las zonas con más altos niveles de sismicidad en el mundo, sobre todo porque forma parte del Cinturón de Fuego del Pacífico, en donde se concentran zonas de subducción importantes, lo que ocasiona mayores niveles de actividad volcánica y sísmica. (Hidalgo, 2021)

5. Actividad sísmica relacionada con el fenómeno de subducción. (Hidalgo, 2021)

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Al igual que el referente internacional 12, el referente 15 se localiza en el país de México, pero en esta ocasión en Puerto Chiapas, este, estudia cómo las Zonas Económicas Especiales - ZEE pasan de ser una política pública a un proyecto derogado por el gobierno entrante después de tener un grado de consolidación muy alto.

“Una Zona Económica Especial es un área geográfica delimitada de un país donde las reglas de negociación son diferentes a las que prevalecen en el resto del territorio”. (Torres, 2020). Las zonas económicas especiales brindan grandes utilidades a las organizaciones que se ubican en su entorno y aplican estímulos económicos en comparación con la otra parte del país. Así mismo, brindan un sector especial de aduana, procesos y procedimientos ágiles de logística, así como financieros.

Las Zonas Económicas Especiales en México fueron creadas para equilibrar la balanza económica entre dos zonas del país, el norte y el sur, que históricamente han tenido un desarrollo desigual.

El 31 de mayo de 2016 fue expedido el decreto de creación de la Ley Federal de Zonas Económicas Especiales de México (LFZEE), que regula el establecimiento y la operación de sus ZEE con la finalidad de impulsar la inversión, la productividad, la competitividad, el empleo y una mejor distribución del ingreso entre la población. (Torres, 2020)

Con la creación de estos espacios se busca reducir la pobreza y aumentar las ventajas para una vida más fructífera en diferentes sectores del país que tienen un retraso social. El programa de desarrollo de las ZEE, establece estrategias que permitan el crecimiento del país, tales como: ordenamiento territorial, desarrollo de mobiliario urbano; construcciones que mejoran la infraestructura vial, así como redes de comunicación y de logística; mejoramiento del personal por medio de capacitaciones; entre otros.

En septiembre de 2017 el gobierno efectuó la declaratoria de la primera Zona Económica Especial en México en Puerto - Lázaro Cárdenas - La Unión. Para el día 18 del mes de abril del año 2018 ya se tenían propagandas de las declaratorias de constitución de las primeras ZEE del país.

Las ZEE se pensaron para asegurar un ambiente de actividades comerciales adecuadas para incentivar al capital y al trabajo; construcciones y planes que originen crecimiento de empresas y empleados; políticas de desarrollo urbanístico; políticas de desarrollo urbano equilibrado y sustentable; entre otros. “De manera complementaria, se ejecutó una estrategia de promoción que, garantizando intereses públicos y privados, y enfocada tanto al mercado nacional como al internacional, permitiera atraer inversión productiva para la sustentabilidad de las ZEE y su área de influencia”. (Torres, 2020)

Con la llegada del gobierno 2018-2024, el proceso de creación de las Zonas Económicas Especiales quedó cancelado. El nuevo gobierno mostró que el proyecto promovido por el anterior mandatario sobre la economía suroeste del país no generó utilidades para el sector.

Las Zonas Económicas Especiales fueron uno de los proyectos de desarrollo más importante efectuado en el gobierno 2012-2018 que inició en el año 2016 con el propósito de destruir la brecha económico-social presente entre el sur y el este del país.

Después de lo expuesto en esta investigación, es posible afirmar que la idea de implementar un programa como el de las ZEE en México era muy sugerente en función de sus objetivos y el entramado jurídico, económico, administrativo y organizacional que se había diseñado e implantado para su ejecución. (Torres, 2020)

A partir del estudio, se puede determinar que el éxito o fracaso de proyectos como las Zonas Económicas Especiales, tiene mucha relación con el desarrollo de estrategias, la realización de proyectos y la implementación de habilidades gerenciales de las administraciones.

Actualmente, el gobierno de México trabaja en otros proyectos de inversión social en la parte de proceder con las Zonas Económicas Especiales.

Por parte de la Vocería del Gobierno de la República se precisó que, como parte del plan económico de la actual administración, en lugar de continuar con las Zonas Económicas Especiales se priorizarán proyectos de desarrollo regional, como el Tren Maya, la refinería de Dos Bocas y el Corredor Transístmico (Hernández, 2019).

Tabla 30.

Análisis DOFA del R.I.15

		Internos
Debilidades		Fortalezas
1. Las ZEE carecía de eficacia, implicaba derroche de recursos y solo servía “para hacer negocios”. (Torres, 2020)		1. incentivos al capital y al trabajo. (Torres, 2020)
2. La Unión de Industriales del Estado de México indicó que la cancelación del programa		2. Una ventanilla única para la realización de los trámites. (Torres, 2020)
		3. Régimen aduanero especial. (Torres, 2020)

de ZEE desincentivará la participaci3n del sector empresarial. (Torres, 2020)	4. Infraestructura y programas que promuevan la productividad de empresas y trabajadores. (Torres, 2020)
3. Tener siete ZEE en el país imposibilita un desarrollo econ3mico, “porque compiten entre sí las entidades y no hay ingresos suficientes para el Servicio de Administraci3n Tributaria (...) Pulverizas porque hay una empresa aquí, una all� y no se concentra lo que tienes que desarrollar”. (Hernández, 2019)	5. Políticas de desarrollo urbano equilibrado y sustentable. (Torres, 2020)
	6. Políticas públicas complementarias que incluyen desarrollo de capital humano, innovaci3n y transferencia tecnol3gica y programas de financiamiento. (Torres, 2020)
	7. Las primeras ZEE de México cuentan con varias ventajas comparativas y fortalezas asociadas a sus vocaciones productivas. (Torres, 2020)

Externos	
Oportunidades	Amenazas
1. Zonas Econ3micas Especiales con la finalidad de impulsar la inversi3n, la productividad, la competitividad, el empleo y una mejor distribuci3n del ingreso entre la poblaci3n. (Torres, 2020)	1. Las condiciones del mercado y los agentes econ3micos los que determinan d3nde se ubican las inversiones viables, independientemente de los incentivos fiscales que pueda ofrecer determinada zona. (Torres, 2020)
2. Ordenamiento territorial, desarrollo y equipamiento urbano. (Torres, 2020)	2. Desfavorables expectativas de crecimiento econ3mico de México como sus niveles tan asimétricos de desarrollo regional. (Torres, 2020)
3. Obras de infraestructura de transporte, de comunicaciones, de logística, energética, hidráulica y ambiental. (Torres, 2020)	3. La baja conectividad e infraestructura deficientes, los bajos niveles de capital humano, un ambiente de negocios poco atractivo, la limitada innovaci3n y el escaso desarrollo tecnol3gico, las instituciones débiles, la ausencia de seguridad y certidumbre jurídica, además de un uso fragmentado de la tierra. (Torres, 2020)
4. Fortalecimiento del capital humano a través de la educaci3n, capacitaci3n y certificaci3n. (Torres, 2020)	
5. Acciones de innovaci3n, desarrollo y transferencia tecnol3gica. (Torres, 2020)	
6. Apoyo al financiamiento productivo y para el desarrollo de infraestructura. (Torres, 2020)	
7. Medidas de sustentabilidad, protecci3n y preservaci3n del medio ambiente. (Torres, 2020)	
8. Nuevos proyectos como: Tren Maya, zona libre en Chetumal, modernizaci3n y construcci3n de refin�rias y rescate del Istmo de Tehuantepec. (Hernández, 2019)	

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

El referente internacional 2 habla acerca de la estructura de indicadores de habitabilidad del espacio público en ciudades de América Latina. El estudio parte de considerar el espacio público como elemento de vital importancia para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas; presentado el valor de visibilizar la valoraci3n de aspectos que favorecen el bienestar de las personas en los diferentes entornos que hacen parte de su experiencia en la ciudad.

El espacio público como zona donde se desarrolla esparcimiento social, debe ser habitable y por lo tanto impactar de forma positiva la calidad de vida urbana. El espacio público,

a pesar de estar relacionado con la calidad de vida urbana no se encuentra como un indicador directo de esta, por lo que el estudio propone una variedad de indicadores tanto objetivos como subjetivos a fin de poder medir el bienestar de las personas en las diversas localidades de América Latina.

La evaluación del espacio público desde el punto de vista mencionado, entrega una solución al mejoramiento de la habitabilidad, forjando un aspecto de más en la calidad de vida urbana “el espacio público de las ciudades latinoamericanas está siendo actualmente objeto de gestión con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes” (Páramo et al., 2016).

Partiendo de lo anterior, se puede entender el espacio público como una “construcción social que genera un conjunto de actuaciones sociales a partir del cumplimiento de la norma y de las campañas que se ejecutan para transferir estas prácticas. En los últimos tiempos Latinoamérica ha trabajado fuertemente en la habitabilidad del espacio público, prueba de ello ha sido el desarrollo ciudadano y los reconocimientos obtenidos internacionalmente:

Prueba del relieve que ha tenido el espacio público es que, gracias a este, varias ciudades en Latinoamérica han sido merecedoras de reconocimientos internacionales por sus aportes a las estrategias de reactivación de los espacios públicos y el mejoramiento en sus dinámicas administrativas con propuestas innovadoras y reestructuradas a las exigencias actuales (Páramo et al., 2016).

Las ciudades deben adaptar la forma y la funcionalidad urbana para ayudar a la buena gestión de las dinámicas territoriales, articulación de los espacios públicos y la mejorar el bienestar de la población, por tanto, los indicadores presentados en el estudio se encuentran dentro de categorías tales como: sostenibilidad y sustentabilidad Ambiental, accesibilidad los

diversos servicios públicos, actividades culturales y sociales, acciones de seguridad e infraestructura física, que ayudan a la consecución de estos objetivos.

Este estudio concluye que “la estructura de la normativa de espacio público en ciudades latinoamericanas sigue un orden en el planteamiento de sus políticas, que van del reconocimiento de conceptos relacionados con el espacio público hasta la propuesta de directrices específicas sobre el mismo” (Páramo et al., 2016). En Latinoamérica está la necesidad latente de ejecutar Iniciativas a partir de la reestructuración del espacio público, pero estas se deben extender más allá de las políticas públicas de las ciudades, debe integrar a las comunidades desde la perspectiva de dar solución a sus deseos y necesidades con respecto a los espacios públicos de localidades.

“El espacio público de las ciudades latinoamericanas está siendo actualmente objeto de gestión con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, a partir de la creación de nuevos lugares públicos y la recuperación de espacios abandonados, dada la importancia que se le viene dando para el sostenimiento de las distintas prácticas sociales que se sitúan en el espacio público”.

De acuerdo al tema tratado en el artículo, en diciembre de 2020 el observatorio del Espacio Público de Bogotá presenta el reporte técnico de Indicadores de Espacio Público. En esta ocasión, el reporte incluye dos nuevas variables: se reconocen y valoran los efectos de la pandemia COVID-19 en el uso del espacio público y el nacimiento de nuevas formas de relacionamiento entre la ciudad y el espacio público.

“Con la nueva apertura de las ciudades se habla de escenarios post-COVID-19, que son vistos como grandes oportunidades para mejorar las ciudades y fortalecer los territorios para que sean resilientes, responsables y equilibrados. Otro aspecto importante que ha

traído la pandemia es la necesidad de hacer efectivos los modelos de ciudad compacta siendo el foco para la nueva planificación la proximidad, la adaptabilidad y la flexibilidad, en donde las personas y su salud se convierten el centro del urbanismo”. (Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público de Bogotá - DADEP, 2020)

Enmarcado en el tema que trata el reporte de indicadores, el espacio público se forma como una guía tras lo ocurrido con la pandemia COVID, y este se convierte en un aspecto muy importante. De esta manera, los indicadores de espacio público serán medidos con mayor frecuencia y sus resultados serán esenciales para la construcción de áreas integrales, incrementar el metro cuadrado por habitante, áreas verdes, así como vías que puedan ser semipeatonales penando en todas las medidas de bioseguridad.

Hoy en día las calles se han transformado en un espacio público que ayuda a los comercios privados, a los servicios bancarios y al sistema de salud, con extensas filas para ingresar a las tiendas, convirtiéndose de esta manera en espacios de relacionamiento. Por todo aquello se hace necesario reflexionar en el empleo de los espacios públicos en las localidades.

Tabla 31.

Análisis DOFA del R.I.2

	Internos	
Debilidades		Fortalezas

<p>1. La normativa revisada no evidencia interés por plantear propuestas que incluyan el manejo de indicadores subjetivos en proyectos en etapa de planificación, lo cual podría prever un desacierto a futuro con respecto a las decisiones tomadas, al no tener en cuenta los deseos y requerimientos de los usuarios. (Páramo et al., 2016)</p> <p>2. Necesidad de incluir una propuesta que promueva la valoración de los espacios públicos en términos de su habitabilidad. (Páramo et al., 2016)</p> <p>3. Algunas ciudades presentan un manejo muy limitado de los temas sobre espacio público, otras ni siquiera los tienen en cuenta, y algunas se limitan a identificar los problemas y plantear una regulación a futuro. (Páramo et al., 2016)</p> <p>4. La normativa complementaria de indicadores de habitabilidad del espacio público es que, aunque depende de la norma general, está ligada a los planes de desarrollo de los mandatos y a las metas de las entidades públicas a corto plazo, y en pocas ocasiones a planes generales de largo plazo, lo que no promueve su continuidad. (Páramo et al., 2016)</p>	<p>1. La batería de indicadores de habitabilidad de los espacios públicos pretende apoyar procesos desde el diseño de nuevos espacios hasta la renovación de los antiguos, como parte de una estrategia que promueva la tendencia a recuperar y recalificar los espacios públicos de las ciudades latinoamericanas. (Páramo et al., 2016)</p> <p>2. Varias ciudades en Latinoamérica han sido merecedoras de reconocimientos internacionales por sus aportes a las estrategias de reactivación de los espacios públicos y el mejoramiento en sus dinámicas administrativas con propuestas innovadoras y reestructuradas a las exigencias actuales. (Páramo et al., 2016)</p> <p>3. Seminarios internacionales para definir políticas y promover investigaciones sobre espacio público. (Páramo et al., 2016)</p> <p>4. Las alcaldías de las ciudades son las que, mediante instrumentos de regulación, principalmente de planes maestros y de manejo, acuerdos de los consejos municipales, planes de ordenamiento del territorio, de desarrollo, de acción y otras normas que hacen referencia a programas específicos, las que promueven proyectos. (Páramo et al., 2016)</p>
--	---

Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>1. La implementación de una batería de indicadores contribuiría de forma positiva a complementar la información requerida para la toma de decisiones y la propuesta de directrices sobre los espacios públicos urbanos. (Páramo et al., 2016)</p> <p>2. En el caso de los indicadores subjetivos, estos pueden ser manejados desde encuestas a la comunidad beneficiaria de los espacios. Este tipo de instrumento agregaría gran valor al desarrollo de los diseños o las intervenciones que se planeen con las comunidades, ya que daría parámetros claros de las necesidades y los requerimientos de las comunidades. (Páramo et al., 2016)</p> <p>3. Proponer el uso de indicadores como complemento a la formulación y regulación de la normativa ligada al espacio público de las ciudades latinoamericanas. (Páramo et al., 2016)</p> <p>4. incorporar propuestas que permitan relacionar las evaluaciones de calidad de vida de sus habitantes con la valoración de la habitabilidad de sus espacios públicos, ya que estos se encuentran estrechamente relacionados, y el trabajo mancomunado permitiría aunar fuerzas y racionalizar recursos entre instituciones desde el direccionamiento de políticas generales. (Páramo et al., 2016)</p>	<p>1. Comercio informal relacionado con la invasión del espacio público. (Páramo et al., 2016)</p> <p>2. Las nuevas construcciones tomaron la prioridad del espacio urbano y le dieron la espalda al espacio público. (Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público de Bogotá - DADEP, 2020)</p> <p>3. La pandemia ocasionada por el COVID-19 afecta la calidad del espacio público.</p>

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Estrategia Gerencial para la Construcción del Desarrollo Social

La propuesta de una estrategia gerencial tiene como propósito establecer una adecuada articulación entre la normatividad y/o políticas actuales, la gerencia y la construcción de desarrollo social en el sector céntrico del Municipio de Tuluá, y para lograr esto se establecen cinco grandes componentes que buscan implementar mejoras en el proyecto “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” y de esta manera reducir debilidades reconocidas y fortalecer algunos aspectos y habilidades de los gerentes.

La propuesta girará en torno a los siguientes componentes:

Ilustración 23.

Estrategia gerencial



Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Consolidación de las competencias y habilidades gerenciales

El gerente de este tipo de proyectos deberá poner en práctica las competencias y habilidades gerenciales para plantear e indagar el desarrollo social del sector céntrico, a partir de la vinculación de políticas públicas, normas e intervenciones; además del involucramiento de diferentes actores como organizaciones públicas y sociales, instituciones, empresas, entre otros, que permitan actuar de manera global y lograr la participación para plantear posibles soluciones a las diversas problemáticas sociales además de conseguir el cumplimiento de objetivos con equidad y democracia.

Teniendo en cuenta que uno de los factores más empleados en los casos exitosos a nivel nacional e internacional es la Gestión de Stakeholders, es necesario que el gerente del proyecto o en este caso el administrador del territorio del municipio de Tuluá tenga en cuenta la vinculación y participación de los diferentes actores, que de una u otra forma se ven afectados o beneficiados con el desarrollo de las diferentes obras, y a su vez el líder exija la participación de estos con el fin de crear valor público.

El concepto de valor público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población. (Escobar J. , 2016)

Es decir, que el gerente del proyecto deberá emplear estrategias que permitan reconocer los intereses de los stakeholders, a fin de plantear soluciones a las diversas problemáticas e identificar las necesidades de la población, y todo lo demás que se requiere para la construcción del desarrollo social y generación de valor público, entendiéndose este concepto como lo

importante y necesario para el progreso del ser, además será necesario que el gerente busque el crecimiento del capital económico e institucional.

Igualmente, elementos como la toma de decisiones, el liderazgo y la inteligencia emocional son primordiales en el gerente del proyecto para atender todas las situaciones y requerimientos de información, generando una gestión adecuada de las comunicaciones con todos los interesados del proyecto. Debido a que la inteligencia emocional conduce a seis estilos del liderazgo, y es claro que los mejores líderes no utilizan un único tipo de liderazgo, los stakeholders con alto poder e interés en el proyecto, como lo es el Alcalde Municipal de Tuluá, deberá tener la capacidad de cambiar flexiblemente de un estilo a otro según las circunstancias que se presenten en el proyecto, y de ser necesario, se emplearán los siguientes estilos para que se desarrolle sin inconvenientes.

- ✓ Autoritario: Deberá entonces ser un líder efectivo, buscar el desarrollo de las obras de infraestructura y demás actividades dando cumplimiento a la triple restricción, es decir las obras y actividades tendrán que ejecutarse en el tiempo estimado y bajo los costos estipulados, sin dejar de lado el alcance y la calidad.
- ✓ Coaching: Para dar cumplimiento a este estilo, el Alcalde Municipal deberá fortalecer el conocimiento del recurso humano del proyecto, a través de capacitaciones en temas de proyectos, obra civil y seguridad en el trabajo, para generar al interior de la administración un ambiente de aprendizaje constante; además deberá fomentar dinámicas de retroalimentación a través del desarrollo e implementación de planes de mejoramiento continuo.

- ✓ Visionario: El Alcalde desde su liderazgo deberá inspirar a todos los miembros del proyecto para que trabajen hacia el mismo objetivo, es decir deberá enfocar su equipo de trabajo hacia la culminación del proyecto, en este caso la construcción del desarrollo social en el sector céntrico, además proporcionará una motivación y un buen ambiente de trabajo.

Pero todo este proceso de gestión de interesados está enfocado a que la administración municipal pueda desarrollar y administrar proyectos y culminarlos dentro de lo establecido, esta tarea es todo un reto para un líder o director a cargo. Ahora, si hablamos de desarrollar proyectos que sean sostenibles ambiental, social y económicamente para una región o país, es un proceso más complejo, que requiere de un compromiso fuerte del líder y de su equipo.

También es necesario contar con una serie de habilidades gerenciales, conocimientos y herramientas que permiten tener la capacidad de poder desarrollar, planificar y cumplir con proyectos sostenibles. Algunas de esas habilidades que debe contar un líder de proyectos será, la de comunicarse y saber expresar lo que se requiere hacia su equipo de proyecto. Muchos líderes fallan en su administración, por la falta de comunicación constante con su equipo, o también, porque no se puede expresar de manera clara y objetiva lo que la dirección solicita de su equipo.

Entonces, así como debe realizarse la gestión de stakeholders también será necesario llevar a cabo un análisis más profundo en la gestión de riesgos, pero esta se planteará en el siguiente componente.

Por tanto, todo lo anterior conlleva a que el gerente del proyecto busque el desarrollo integral del sector céntrico del municipio, a través de la vinculación de los diversos sectores y

participantes para lograr un objetivo común como lo es el tejido social a través de la generación de riquezas.

Evaluación de los impactos ambientales y sociales del proyecto

El estudio medioambiental es un procedimiento que se emplea para evaluar los impactos ambientales de un proyecto, bien sea una obra, tarea o actividad a ejecutar en un determinado sitio, con el fin de establecer los impactos que este puede ocasionar y a su vez informar a la comunidad para finalmente tomar decisiones.

El estudio medioambiental es utilizado para tomar decisiones sobre aquellos proyectos que requieren de licencia ambiental para su ejecución o puesta en funcionamiento, dado que la ley estipula puntualmente los proyectos que requieren de dicha licencia.

La evaluación de impactos sociales es el proceso a través del cual se establece el grado de aceptación de un proyecto, todo visto desde la particularidad de la sociedad. Es decir, “la tarea del evaluador social es identificar los impactos positivos (beneficios) y negativos (costos) desde el punto de vista de la comunidad y su valoración, para calcular el valor presente de los beneficios sociales netos utilizando una tasa social de costo del capital” (Córdoba Padilla, 2011)

En pro de implementar mejoras y tomar decisiones direccionadas al planteamiento de estrategias para la mitigación de los impactos ambientales y sociales del proyecto “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” se propone el empleo de la matriz de Leopold, como una de las alternativas a emplear para la evaluación, esta matriz se basa inicialmente en la identificación de impactos ambientales y sociales, y fue diseñada para evaluar proyectos.

La matriz se encuentra representada por columnas, donde se relacionan las acciones que pueden causar efectos en el medio ambiente, y por filas, donde se señalan los elementos ambientales susceptibles a cambios. A partir de esta información, se definen las interacciones. Es importante señalar que durante la evaluación no es necesario emplear todas las acciones y elementos ambientales, ya que en algunas ocasiones no se presentan ciertos factores y/o acciones ambientales durante la ejecución del proyecto.

El número de actividades o acciones que Ilustraciónn en la matriz son 100 y el número de efectos ambientales 88, por lo tanto, resultaran 8,800 interacciones, no obstante, de éstas suelen ser muy pocas las realmente importantes y dignas de consideración especial para un proyecto particular. (Ramos, 2004)

Para el diligenciamiento de la matriz se deben colocar dos números, normalmente se emplea el rango de 1 a 10. El primero de estos números señala la magnitud del impacto, mientras que el segundo, marca la importancia. Así mismo, en la siguiente tabla se presenta de manera muy sencilla los criterios de calificación de la matriz de Leopold, en esta, se especifican el rango de 1 a 10 para evaluar la magnitud y la importancia de cada una de las acciones y elementos ambientales del proyecto, y además, se entregan algunas aclaraciones para el proceso de evaluación.

Tabla 32.

Criterios de Calificación - Matriz de Leopold

Criterios de Calificación			
Magnitud (Esquina superior izquierda)	Entre 1 y 10, incluidos	Siendo 10 la máxima magnitud del posible impacto y 1 la mínima. Cero no es válido	Si el impacto es positivo colocar delante del valor asignado el signo (+) y si el impacto es negativo colocar delante del valor asignado el signo (-)

Criterios de Calificación			
Importancia (Esquina inferior derecha)	Entre 1 y 10, incluidos	Siendo 10 la máxima importancia del posible impacto y 1 la mínima. Cero no es válido	Por ejemplo, si es regional o simplemente local

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Universidad Nacional de la Plata, 2016).

Para observar con detalle el resultado del análisis y la valoración de los impactos ambientales y sociales del proyecto se sugiere direccionarse al Anexo C.

Evaluación de los Impactos Ambientales y Sociales a Partir de la Matriz de Leopold.

Aplicación de Green Project Management - GPM

Considerando que la óptima GPM para la gestión de proyectos integra una serie de herramientas y estrategias orientadas a alcanzar su principal propósito que es la sostenibilidad, se hace necesario definir los factores de éxito más relevantes para la dirección del proyecto “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” que es un proyecto que integra diferentes aspectos en busca de la construcción de desarrollo social.

La finalidad del sector público es gestionar los recursos para su ejecución, y al cual se le han venido integrando una serie de elementos enfocados al desarrollo competitivo y perdurable de la entidad territorial y de los encargados de la dirección de proyectos, para que mediante competencias y habilidades gerenciales garanticen que estos esfuerzos temporales sean perdurables en el tiempo y ambiental y socialmente responsables; no obstante, no se puede esperar que todos estos elementos funcionen como un sistema sin la adecuada intervención del componente humano, si no se seleccionan, planifican y desarrollan adecuadamente, se generarán problemas y estos no provendrán de la herramienta, sino de quien la aplica.

A continuación, se propone una interrelación de diversas variables que dilucidará la forma como que interactúa una organización, su entorno y el conocimiento en pro del cumplimiento de su propósito y la generación de valor.

Siendo así, y basados en la estructura de GPM planteada, se considera que desde la dirección de proyectos, para que un conjunto de medios sea exitoso definitivamente es necesario contar con una adecuada planificación, identificación, análisis, respuesta y monitoreo a los riesgos y oportunidades del proyecto; pero además, este proceso debe efectuarse de acuerdo a la triple cuenta de GPM, que “se centra en los impactos de los procesos y entregables de los proyectos en el medio ambiente, en la sociedad, en la línea base corporativa y en la economía local” (The Global Compact, 2014), es decir, riesgos económicos, ambientales y sociales del proyecto para garantizar cobertura total y que a partir de una adecuada gestión planteada por la dirección del proyecto se garantice el éxito.

Ahora bien, al realizar la gestión de riesgos y oportunidades, implícitamente se está hablando también de la gestión de costos y tiempo del proyecto, en donde se debe cuantificar el valor económico necesario para atender los riesgos del proyecto y el tiempo que se requiere para efectuarlo, incluida la programación detallada sobre el cronograma en donde se especifica qué en cada etapa, por cuánto tiempo y hasta los recursos necesarios para esta labor, además de los monetarios, los recursos humanos (integrantes del equipo de proyecto en interacción con los interesados del mismo) y maquinaria y equipo de ser necesario.

Por otra parte, el estándar P5 o 5P se apoya en el fundamento de la Green Project Management o Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (GPM), siendo en este momento, la organización más grande en temas de dirección de proyectos sostenibles, y quien tiene 125

países como integrantes, su principal objetivo es contribuirle a los negocios o proyectos en el conocimiento de desarrollar habilidades para generar una participación, contribución y compromiso con la gestión ambiental, económica y social. Esta guía comprende cinco áreas específicas y que dan respuesta al significado de P5, las cuales son personas, planeta, beneficio, proceso y producto.

El enfoque que busca entregar GPM a través de la herramienta P5 es el vinculamiento de la triple línea base, conformada por lo social, medio ambiente y económica, con los procesos del proyecto y los resultados, bien sea productos o servicios. Es así como, los proyectos establecidos bajo un fundamento de desarrollo sostenible buscan generar una responsabilidad social corporativa, la cual deberá ir enlazada con los estándares, metodologías o guías de la gestión de proyectos, para tener un resultado que permita evaluar la relación beneficio – costo.

De esta manera, se establece que los tres estándares y/o guías para la dirección y gestión de proyectos evaluadas, incluyen herramientas y técnicas que facilitan la dirección de los mismos y entregan un enfoque en el logro de los objetivos, para hacerlos más eficientes y eficaces. Es por esto, que los gerentes de proyectos deben tener habilidades de dirección y conocimientos en las diferentes metodologías (PMBOK; ISO 21500:2012, P5, PRIMS, PRINCE2, entre otros) que le permitan crear un proyecto que se ajuste a las necesidades y se vinculen los factores medio ambientales, sociales y económicos.

Cada director es libre de elegir la herramienta a emplear para la gestión de sus proyectos, teniendo en cuenta los recursos que el medio le ofrece y el tipo de proyecto u organización a gestionar, pues también se debe considerar que cada herramienta tiene un enfoque que permite que sus componentes se adapten a la magnitud del proyecto, o bien, al programa o plan de

negocio. A pesar de que las tres guías establecen un paso a paso para dar cumplimiento a las diferentes fases de los proyectos, no garantiza que el hecho de implementarlas se alcance el éxito con el proyecto, pues además de esto de esto, debe existir un buen direccionamiento estratégico y respaldo por parte de todos los integrantes o stakeholders del mismo.

Para determinar la operatividad y sostenibilidad del proyecto “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” hay que tener en cuenta que se aplicaron los estándares PMBOK y se emplearon la ISO 21500:2012 y el P5.

El proyecto aplicado desarrolló cada una de las áreas de conocimiento integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados; y después se realizó un profundo estudio para lograr identificar las diversas problemáticas presentes en el sector y solucionarlas a través de los diferentes planes de gestión garantizando la atención de las necesidades y dando cumplimiento a la triple restricción de alcance, tiempo y costos del proyecto, pero adicionalmente a las restricciones de calidad, riesgos y beneficios.

Ya aplicada la guía PMBOK es necesario complementar la gestión del proyecto haciendo uso de la ISO 21500:2012, para determinar la necesidad del desarrollo de una serie de procesos que no se emplearon en la aplicación del PMBOK, como lo es la definición de la organización que establecerá la necesidad de la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en el Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Tuluá para gestionar y dirigir los proyectos que estarán a cargo del equipo de proyecto conformado por un gerente y una serie de profesionales que contarán con un perfil profesional y experiencia relacionada en la gerencia y

gestión de proyectos, y de esta manera se dará cumplimiento al proceso de la ISO 21500:2012 denominado establecer el equipo.

Por otro lado, los proyectos “hoy en día no pueden ser socialmente responsables si no aspiran al desarrollo sostenible. Su cultura, su comportamiento diario y su desempeño económico, ambiental y social deben estar alineados y ser coherentes con los objetivos globales de desarrollo sostenible” (The Global Compact, 2014).

Es así como se plantea la orientación de sostenibilidad, aspecto de gran importancia porque permiten enlazar la ejecución del proyecto con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS impulsados por las Naciones Unidas con perspectiva de logro en el 2030 y de una manera casi extraordinaria con la consideración de los aspectos ambientales, económicos y sociales, la dirección de proyecto tiene cubierta la totalidad de los factores intrínsecos y extrínsecos de todo proyecto, bien sea privado o público, de infraestructura o de investigación, comunitarios o productivos y demás posibilidades.

...el desarrollo económico sostenible puede lograrse, por ejemplo, cuando las personas, con un criterio rentable, hacen posible que sus proyectos sean financieramente exitosos (lograr en el tiempo que los ingresos sean mayores que sus costos); sin importar que al mismo tiempo abran su capital financiero a muchos socios, tengan un trato digno con los trabajadores y sus clientes e inclusive, paguen buenos salarios a la comunidad.

Por su parte, la sostenibilidad social puede conseguirse cuando se apoyan proyectos en el mantenimiento de la cohesión comunitaria, para el emprendimiento de objetivos comunes alrededor de mejorar las condiciones de vida....

...La sostenibilidad ambiental se obtendrá siempre y cuando la explotación de los recursos naturales se mantenga dentro de los límites de la regeneración y el crecimiento natural, a partir de planear la explotación de los recursos y de precisar los efectos que la explotación tendrá, sobre el conjunto del ecosistema. (Zarta Ávila, 2018, pág. 418)

El proyecto “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca”, permite evidenciar las potencialidades del mismo en cuanto al aspecto ambiental, económico y principalmente social, a través de los factores de éxito atiende los objetivos de desarrollo sostenible 3, 8, 9 y 13 aportando a una vida sana y la promoción del bienestar para la comunidad del sector centro de Tuluá, brindado oportunidades de trabajo decente y crecimiento económico, construyendo una infraestructura resiliente que brinde garantías de calidad a los interesados y empleando acciones encaminadas al cuidado del clima y el medio ambiente.

Además, este tipo de proyectos dan cumplimiento al ODS número 17, encaminado a favorecer las cooperaciones, y al recibir beneficios económicos para la ejecución del proyecto significa que se logrará obtener la solución más eficaz para el problema planteado, a través de este se cumplirá con todas las expectativas solicitadas por la comunidad del sector Centro, se gestionarán todos los interesados de manera acorde y por ende se obtendrá los entregables propuestos con las garantías de calidad, generando los beneficios propuestos y probablemente tendrá valor agregado.

El capítulo 3 – propuesta técnica del proyecto aplicado plantea que el proyecto se desarrolle con mecanismos que además de aportar a la sostenibilidad también aporten a la sustentabilidad. Así mismo, el proyecto potencia el respeto por las zonas verdes y espacios públicos existentes en el sector, para ayudar con el clima del lugar e incentivar las actividades al aire libre; además, con el apoyo de los habitantes del sector se cuidaría esta área para que su deterioro no sea acelerado y el impacto de la inversión se prolongue en el tiempo.

Siendo así, el beneficio-costo del proyecto incrementaría, pues se reducen los costos de operación y al disminuir los gastos de los habitantes del sector para mantener en buenas condiciones sus áreas y demás, estas personas pueden incrementar sus recursos monetarios para inversión o cumplimiento de las obligaciones con el Estado, lo cual a su vez genera que la Administración Municipal pueda invertir en obras o demás elementos para el cubrimiento de otras necesidades en diferentes sectores de la ciudad, todo esto garantiza el aporte con un grano de arena en el control del cambio climático y cumple con algunas condiciones de auto-sostenibilidad.

Creación de una Oficina de Administración de Proyectos – PMO

Project Management Institute cita puntualmente que una oficina de PMO “es una organización que estandariza los proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción y hace más fácil compartir recursos, herramientas y técnicas” (Project Management Institute, 2017), por lo tanto, una PMO es una oficina que guía y sustenta los proyectos de una entidad con el fin de lograr el éxito.

La Oficina de Administración de Proyectos articula los proyectos con los objetivos y las necesidades de la administración o empresa, transformándola en un todo, hasta alcanzar una madurez organizacional.

La Alcaldía Municipal de Tuluá como entidad pública territorial, requiere de una Oficina de Administración de Proyectos, para lograr un mejoramiento organizacional, facilitar la toma de decisiones, tener un mayor control de los proyectos a través de un banco de proyectos, optimizar la estructura de la organización a partir de la definición de roles y responsabilidades, determinar estándares de medición y control de proyectos

por medio de herramientas, para definir finalmente el éxito de los mismos. (Agudelo y Peralta, 2020).

Para hacer efectiva una PMO en la Alcaldía Municipal será fundamental tener en cuenta diversos aspectos como los que se señalan en el Anexo D.

Creación de una PMO y que se establecieron en el transcurso de los diversos cursos de la Maestría.

Fortalecimiento del esquema institucional y legal del desarrollo social sobre el espacio público

Con el fin de fortalecer el tema de esquema institucional y legal del desarrollo social sobre el espacio público en el municipio de Tuluá, se desarrolló todo el procedimiento a efectuar por parte del equipo de proyecto del municipio, para realizar los procesos de contratación pública y la adquisición del personal para las diferentes actividades del proyecto e incluidos los documentos involucrados en cada etapa. Este procedimiento se puede ver en el Anexo E.

Diagrama esquemático donde se explica el procedimiento licitatorio, sus partes, procesos y etapas de desarrollo.

Para efectuar los procesos de seleccionar los proveedores y administrar los contratos se seleccionará el personal de la planta de la Alcaldía que proveerá los conocimientos necesarios para la ejecución de proyectos de infraestructura dirigidos a la sociedad, para el caso de los proyectos se seleccionarán los consorcios y contratistas de obras mediante licitación pública. Y además el gerente establecerá las necesidades del personal el cual se contratará mediante la prestación de servicios y, por último, para dar cumplimiento a la distribución de información se fortalecerá el tema de la comunicación y cultura organizacional.

Basados en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos – PMBOK, los documentos de las adquisiciones deben ser coherentes con el nivel de complejidad de la compra, es decir, el valor de la adquisición, sus riesgos identificados, entre otros. Los documentos de las adquisiciones generados por los ejecutores del proyecto “Construcción de Desarrollo Social sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” deben ser lo suficientemente claros para generar respuesta igualmente claras y coherentes de los vendedores, pero que a su vez, sea exequible a sugerencias de ajuste y cambios que amplíe el espectro de éxito en la adquisición por una efectiva cobertura de las necesidades del equipo de proyecto, el sponsor y los interesados.

La terminología específica a las adquisiciones puede variar según la industria y la ubicación de la adquisición. El comprador estructura los documentos de las adquisiciones con objeto de facilitar la elaboración de una respuesta precisa y completa de parte de cada posible vendedor, y de hacer más fácil la evaluación de las respuestas. Estos documentos incluyen una descripción de la forma deseada de respuesta, del correspondiente enunciado del trabajo (SOW) relativo a adquisiciones y de cualquier disposición contractual requerida. Cuando se efectúan contrataciones con el gobierno, el contenido y la estructura de los documentos de las adquisiciones pueden estar total o parcialmente definidos por regulaciones. (Project Management Institute, Inc, 2017, pág. 368)

Entre los criterios de selección de proveedores se tiene:

- ✓ Requisitos Habilitantes y Factores de Selección:
 - Capacidad Jurídica: Carta de presentación de la propuesta, certificado del registro único de proponentes, certificado de existencia y representación legal, poder debidamente firmado, documento del consorcio o unión temporal, carta de compromiso de transparencia, certificación de pago de los aportes de sus empleados,

fotocopia de la cédula de ciudadanía, fotocopia de la libreta militar, registro único tributario, el proponente deberá constituir a su costa y presentar con su propuesta una garantía de seriedad de la oferta, declaración de origen de fondos.

- Capacidad Financiera: Índice de liquidez - índice de endeudamiento - razón de cobertura de interés
- Capacidad Organizacional: Rentabilidad del patrimonio - rentabilidad del activo
- Experiencia: el oferente deberá certificar experiencia en número significativo de contratos en los últimos años antes del cierre del proceso, cuyo objeto esté relacionado con el de la licitación - requisitos técnicos mínimos (personal requerido, equipos, utensilios de aseo, transporte, infraestructura, también debe contar con programa de seguridad y salud en el trabajo, plan de alistamiento).

✓ Criterios de Calificación:

- Oferta económica
- Capacidad operativa específica
- Personal humano operativo
- Personal adicional
- Cronograma de actividades
- Programa de gestión ambiental
- Apoyo a la industria nacional
- Personal con discapacidad

✓ Factores y criterios de escogencia y adjudicación:

- Precio
- Calidad
- Capacidad operativa

Con respecto al control del proceso de adquisiciones, se debe gestionar los riesgos del mismo y ello incluye planificarlos, identificarlos, analizarlos cuantitativa y cualitativamente, planificar la respuesta en caso de que se materialicen y controlarlos durante todas las etapas del proyecto.

Pero ahondando en los riesgos del proceso de adquisiciones, es de resaltar que el registro de riesgos relacionados con las adquisiciones pasa como una entrada a la etapa de planificación de la gestión de adquisiciones y desde allí comienza el líder y equipo de proyecto a controlarlos y gestionarlos según lo contemplado inicialmente y según la experticia de los involucrados. Tanto así que, en Colombia existe el documento CONPES 3714 de 2011 que es una guía o manual para la identificación y cobertura del riesgo en los procesos de contratación del sector público y este se encuentra debidamente contemplado y gestionado por Colombia Compra Eficiente.

El documento Conpes 3714 de 2011. Es una primera guía metodológica oficial disponible sobre riesgos previsible, a los cuales define como “todas aquellas circunstancias que de presentarse durante el desarrollo del contrato, tienen la potencialidad de alterar el equilibrio financiero del mismo, siempre que sean identificables y cuantificables en condiciones normales”. Aclaremos esta definición para indicar que los riesgos no sólo tienen la potencialidad de afectar el equilibrio contractual, sino que pueden tener efectos extracontractuales frente a terceros y frente a la misma administración. En ese sentido el documento Conpes ha sido revaluado por las nuevas instrucciones de la Agencia “Colombia Compra Eficiente”. (Pachón Lucas, 2014, pág. 36)

El primer acercamiento concreto de la gestión de los riesgos en el proceso de contratación pública se hace en el estudio previo, en donde se debe realizar una matriz con los riesgos identificados para cada etapa contractual, el tratamiento que se debe dar a cada uno, responsable, periodo y resultado esperado. Posteriormente, este análisis de riesgos es llevado al pliego de condiciones y/o contrato, aclarando los que son de plena competencia del proveedor y los que recaen sobre la entidad contratante.

En los estudios previos se analiza en detalle el tema en concreto, para luego incluirlo en los pliegos. Según la ley, tratándose de licitaciones, se debe dar tiempo, antes de la presentación de las ofertas, para que, entre la administración y los potenciales oferentes se revise la asignación de los riesgos, a efectos de hacer los ajustes que la administración considere razonables. La discusión y asignación definitiva de riesgos en licitación puede tener una segunda oportunidad (L.80, art.30.4) si uno de los interesados en ofertar solicita audiencia aclaratoria del pliego la cual se realizaría dentro de los tres primeros días de la etapa de presentación de propuestas. (Pachón Lucas, 2014, pág. 38)

No obstante, es válido aclarar que esta gestión de riesgos en el proceso de adquisiciones no sólo se realiza para la modalidad de contratación por licitación, ésta debe realizarse en todas las modalidades existentes, incluso la contratación directa, mínima cuantía y demás. Pero los manuales de contratación y procedimientos que establezca cada entidad estatal deben contener con claridad el paso a paso sobre el manejo de riesgos en cada modalidad y alcance del mismo. Además, deben considerar el tipo de riesgo al cual se enfrentan, pues si bien esto se hace dentro de la etapa de planificación de la gestión de las adquisiciones, en muchos casos puede obviarse algún riesgo que lleve el proceso de contratación o incluso el mismo proyecto, al fracaso.

Resultados

A partir de la revisión documental realizada, se reúnen los diferentes factores de éxito que han sido aplicados para la ejecución de proyectos de desarrollo social en diferentes países del mundo, y que han permitido alcanzar los objetivos y/o metas planificadas, y que a su vez han sido reconocidos por el resultado obtenido en los espacios o bienes públicos.

Los proyectos de desarrollo social en el sector nacional e internacional están siendo ejecutados con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la comunidad, a partir de la creación de espacios públicos y recuperación de los mismos, la puesta en práctica de actividades sociales dirigidas a la reubicación y/o reorganización del comercio, tanto de vendedores ambulantes, estacionarios y comerciantes legalizados (que poseen un establecimiento comercial y tienen registrada su actividad económica); actividades que impulsan la libertad de expresión, la cultura, el arte, el deporte, entre otras.

El proyecto aplicado busca generar bienestar integral en esta zona a través de la gestión de las diez áreas de conocimiento del PMBOK en su quinta edición y una propuesta técnica que involucra la ejecución de acciones tendientes a la recuperación, protección y sostenibilidad del espacio público, la aplicación de estrategias urbanas eficientes, la garantía de la integridad y calidad del medio ambiente, el respeto y apropiación de lo público y colectivo mediante la implementación de normas de convivencia, seguridad ciudadana y desarrollo integral de equipamientos urbanos con la inversión en infraestructura.

La mayoría de proyectos y estudios consultados para transformar el espacio público y generar desarrollo social, se han dado por las propuestas del programa de gobierno local del momento, y comúnmente estas se encuentran encaminadas a mejorar la ciudad, bien sea para

reformular el aspecto, atraer turistas u optimizar la economía del sector a través de la inversión de infraestructura, buscando el desarrollo sostenible de la ciudad.

Lo anterior permite recalcar la importancia de la articulación entre el espacio público y la construcción de desarrollo social, para lo cual se requiere de una serie de planes, políticas, estrategias y factores de la gerencia de proyectos que busquen mejorar las características cuantitativas y cualitativas y trascender en la vida de una comunidad.

Al realizar una comparación entre el proyecto aplicado y los demás casos revisados documentalmente, se puede determinar que para que exista una construcción de desarrollo social sobre el espacio público en la zona centro del municipio de Tuluá, es necesario que se lleve a cabo la aplicación de los diversos factores de éxito identificados.

La revisión de las distintas fuentes bibliográficas y la identificación de los factores de éxito permitió determinar las áreas de conocimiento de gestión más empleadas en este tipo de proyectos; así mismo, se identificó que es necesario que exista un esquema estratégico y que haya una articulación de los planes de desarrollo entre los diferentes entes territoriales para que exista una relación en el cumplimiento de metas y objetivos; y finalmente se reconoció que para desarrollar proyectos integrales de espacio público, es necesario realizar una evaluación económica y social que vayan dirigidas a una inversión en infraestructura y que permita el involucramiento de la ciudadanía en el proyecto.

Se propone la aplicación de estos y otros en el sector céntrico del municipio de Tuluá, por medio de propuestas presentadas en el “Proyecto Aplicado - Construcción de Desarrollo Social Sobre el Espacio Público en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca”, pero

enmarcando la importancia de la gerencia de proyectos para el cumplimiento de objetivos, metas y planes.

El aporte de la Gerencia de Proyectos al desarrollo social en el espacio público de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca se trata del empoderamiento del ciclo de vida del proyecto; es claro que esta organización temporal se ha formulado bajo una estructura de gestión claramente definida y que cubre diversas temáticas que son absolutamente necesarias para avanzar hacia una ejecución planificada y que garantice un control en las desviaciones posibles a sus condiciones de calidad, tiempo, costos y alcance; pero enmarcados en un proceso de mejora continua basado en el estudio de casos semejantes, siempre existe la posibilidad de la perfectibilidad.

La Dirección de Proyectos nos enseña que no se trata sólo de pensar en todas las posibilidades de entradas, herramientas y técnicas y salidas de los grupos de procesos que define el PMBOK o la ISO 21500 o cualquier otra metodología de gestión de proyectos, programas y/o portafolios; se trata de darle alma a esa organización temporal, en donde a partir de realidades irrefutables se gestione y dirija un proyecto en un ambiente de estabilidad, continuidad y responsabilidad con todos los involucrados.

Ahora bien, si todo proyecto de inversión debe estar articulado con las políticas públicas y los instrumentos de planificación territorial y nacional, es también necesario que se cree el entorno del proyecto a partir de realidades espaciales y organizacionales, nada de lo que salga o ingrese a un proyecto puede ser una forma de perjuicio para el mismo, todo lo contrario, debe ser una evaluación, por ello, la gestión de stakeholders, la gestión de recursos humanos y en general, la de todos los recursos de un proyecto, toma gran relevancia para avanzar hacia los objetivos

propuestos, bien sea que se llame director, coordinador, PMO o interesados, todos deben estar encaminados hacia el propósito definido en la constitución del proyecto.

Si bien el equipo de proyecto siempre debe enmarcar su actuar en los parámetros definidos en el plan de gestión del proyecto, el líder tiene el deber de garantizar la interrelación de todos estos componentes, el conocimiento y manejo de las diferentes áreas del proyecto y la integración de todos los elementos bajo su plan de dirección. De esta manera, desde la gerencia de proyectos se identificó la necesidad de profundizar en algunas temáticas puntuales de la gestión que van a desencadenar un oportuno direccionamiento, con esto se puntualiza en la estrategia de la gestión ambiental, el fortalecimiento del esquema institucional y legal y la sostenibilidad del proyecto desde el aspecto ambiental, económico y social.

Es necesario olvidar algunas costumbres en donde el líder de proyecto es aquel que aporta recursos económicos o tiene mayor participación o el líder político de turno o el interesado con mayor nivel de interés o influencia en la zona geográfica a intervenir; la realidad es que el líder debe destacarse por sus habilidades gerenciales comprobables y tener un compromiso continuo y de largo plazo con la organización temporal, pero que a su vez, sea una persona no impedida para transmitir su conocimiento para que todo fluya aun cuando no esté, pero que si está, se vea el grado de maduración que aporta al equipo y las labores del mismo.

Siempre se habla de un gerente, pero se puede concluir que el proyecto aplicado aquí referenciado, dado su condición de consolidación de una zona geográfica tan amplia y desde diferentes frentes y la realidad de que incluso muchas pequeñas intervenciones urbanas propuestas se han venido ejecutando en las últimas cuatro administraciones municipales, es posible afirmar que se ha convertido más que en un proyecto, en un portafolio, y considerando su

magnitud, tal vez demanda un equipo interdisciplinar que a manera de comité o equipo gerencial, tome decisiones conjuntas con conocimiento de causa y basados en las prioridades del Municipio de Tuluá para el sector a intervenir.

Finalmente, es necesario que la administración municipal avance hacia la materialización del proyecto, con la motivación del desarrollo social para los más de doscientos mil habitantes de la zona urbana y rural de Tuluá y los alrededores de cien mil habitantes más de los municipios de impacto o municipios circunvecinos.

Conclusiones

Con respecto al primer objetivo específico se puede concluir que entre los factores de éxito identificados se tienen aspectos como la gestión de riesgos y la gestión de stakeholders, ambas se reconocieron, plantearon y desarrollaron puntualmente como estrategia del proyecto aplicado. Así mismo, en este, se presentan propuestas de inversión en infraestructura y nuevos elementos dotacionales que intervienen la reconocida calle sarmiento, la galería, elementos dotacionales culturales, administrativos, comerciales y de servicios.

Otro factor de éxito es el involucramiento de la comunidad, y este se ve reflejado en uno de los objetivos de la propuesta técnica con la intervención de espacios de educación y cultura ciudadana, socialización de la normatividad, campañas sobre el cuidado y manejo del espacio público y la invitación a las diferentes mesas de participación.

Otro factor reconocido dentro del esquema estratégico implementado en el proyecto es la articulación entre los Planes de Desarrollo Nacionales, Departamentales y/o Municipal-Distrital-Ciudad, puesto que las modificaciones que ha tenido la norma y los cambios de administración local, ha generado que se presente una desarticulación entre los planes de desarrollo (nacional, el departamental y/o municipal/distrital/ciudad), esto permite señalar que es necesario desarrollar una estrategia que cree una articulación y adecuada aplicación para lograr el cumplimiento de metas. Pero adicional a todo lo mencionado anteriormente, es pertinente indicar que el Municipio de Tuluá cuenta con un plan regulador del espacio público, con políticas de uso y ocupación y otros planes que han permitido actuar sobre algunos sectores del centro.

Dando cumplimiento al segundo objetivo específico se realizó una revisión detallada de las distintas fuentes, nacionales e internacionales, a través de la identificación de debilidades,

oportunidades, fortalezas y amenazas; lo que permitió reconocer los diversos procesos para la ejecución de proyectos de intervención de espacios públicos y urbanísticos, o en su defecto, de aquellos que están siendo ejecutados; determinando que todas las organizaciones públicas hacen uso de políticas públicas e instrumentos de espacio público, generando un impacto positivo en las zonas intervenidas. Así mismo, se identificaron los factores de éxito empleados con mayor frecuencia, notándose que las gestiones más aplicadas son la de riesgos y la de stakeholders; que el esquema estratégico más implementado es la articulación de los planes de desarrollo nacional, departamental y/o municipal; y finalmente se reconoció como esencial la aplicación de las dimensiones y evaluaciones económicas y sociales, por medio de inversión en infraestructura y la participación o involucramiento de la ciudadanía; todos estos, aspectos fundamental para desarrollar proyectos integrales de espacio público.

Finalmente, para cumplir con el objetivo específico tres, se propone una estrategia gerencial que contribuye al desarrollo social en el espacio público y se convierte en una sumatoria de intereses colectivos en donde todos tienen representatividad e importancia directa en la toma de decisiones; incluso, se puede comparar con los procesos de construcción y/o formulación de un plan estratégico como un Plan de Ordenamiento o un Plan de Desarrollo, donde diversos enfoques se unifican a través de un equipo interdisciplinar para garantizar que queden cubiertos todos los sectores que en estos intervienen. A partir de esto, se propone una estrategia conformada por cinco grandes componentes como lo son, la consolidación de las competencias y habilidades gerenciales, la evaluación de los impactos ambientales y sociales del proyectos, la aplicación de Green Project Management – GPM, la creación de una Oficina de Administración de Proyectos – PMO y el fortalecimiento del esquema institucional y legal del

desarrollo social sobre el espacio público; las cuales, a su vez se articulan con los factores de éxito identificados y trabajados.

Para que la propuesta mencionada anteriormente sea exitosa se requiere además construir un adecuado proceso de toma de decisiones, mantener en mente el alcance, debe existir una clara definición de roles, fortalecer la gestión de las comunicaciones, garantizar el cumplimiento de la gestión de cambios en el proyecto, y no menos importante hacer uso del término de sostenibilidad, el cual, en los proyectos permite enlazar la ejecución de los mismos con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS impulsados por las Naciones Unidas con perspectiva del logro en el 2030 y de una manera casi extraordinaria se relaciona con aspectos ambientales, económicos y sociales, donde a través de la dirección de proyecto se cubre la totalidad de los factores intrínsecos y extrínsecos del proyecto, atendiendo a través de los factores de éxito los objetivos de desarrollo sostenible 3, 8, 9 y 13 principalmente.

Es importante resaltar que se desarrollaron en espacios académicos otros productos resultados de esta investigación que aportaron a la construcción y desarrollo del proyecto de monografía, como lo es el artículo titulado “Incidencia de las Políticas Públicas e Instrumentos de Planificación sobre la Gestión del Espacio Público, bajo Lineamientos de la Metodología General Ajustada: Caso en la Zona Centro del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca” el cual se puede visualizar en el siguiente enlace

<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/wpecbti/article/view/3909>

A partir de este documento se puede inferir que es posible profundizar y hacer prospectiva en futuras investigaciones, como el establecimiento de una metodología que tenga en

cuenta los factores de éxito identificados, los cinco componentes de la estrategia gerencial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, así como el establecimiento de elementos y criterios metodológicos que den paso a proyectos sociales, ambientales, tecnológicos, entre otros.

Además, es viable aplicar la propuesta de estrategia gerencial para el desarrollo social en el espacio público en otros municipios y/o departamentos.

Bibliografía

- Acebedo Restrepo, L. (07 de Septiembre de 2009). *Caleidoscopios Urbanos. Los Macroproyectos de Interés Social Nacional*. Obtenido de <http://caleidoscopiosurbanos.com/los-macroproyectos-de-interes-social-nacional/>
- Agudelo y Peralta. (2017). *Proyecto Aplicado - Construcción de Desarrollo Social Sobre el Espacio Público en la Zona Centro Del Municipio de Tuluá, Valle del Cauca*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Especialización en Gestión de Proyectos.
- Agudelo y Peralta. (2020). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD*. Obtenido de Curso de Green Project Management.
- Alcaldía Mayor de Bogotá y Otros. (Diciembre de 2008). *Espacio Público y Derecho a la Ciudad. La política de espacio público físico y la venta informal en Bogotá*. Bogotá D.C., Colombia.
- Alcaldía Municipal de Tuluá. (diciembre de 2015). *Documento Técnico de Soporte*. Obtenido de Seguimiento y Evaluación y Diagnóstico Territorial: https://tulua.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/02-A_DOC_DOCUMENTO_TECNICO_DE_SOPORTE_DIAGNOSTICO_optimize.pdf
- Alcaldía Municipal de Tuluá. (2021). Obtenido de <https://tulua.gov.co/>
- Alcázar, J. (06 de enero de 2017). *El espacio público como elemento articulador y regenerador, entre el borde costero y la trama urbana, en el sector de Buenos Aires – Trujillo*. Obtenido de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/UCV-SCIENTIA/article/view/1231>

- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (20 de enero de 2017). *Autoridades solicitan declaratoria de emergencia de playas de Trujillo*. Obtenido de <https://andina.pe/Agencia/noticia-autoridades-solicitan-declaratoria-emergencia-playas-trujillo-650229.aspx>
- AOL Inmobiliaria. (2019). *Wamol SRL - Constructores & Consultores*. Obtenido de Residencial Ibiza : <https://www.wamolsrl.com/?item=6&titulo=IBIZA&img-front=67>.
- Aránguiz, R. (19 de Noviembre de 2020). *Universidad Católica de la Santísima Concepción*. Obtenido de Académico expuso sobre tsunamis en encuentro sobre riesgos de desastres de Onemi Biobío: <https://www.ucsc.cl/noticias/academico-expuso-sobre-tsunamis-en-encuentro-sobre-riesgos-de-desastres-de-onemi-biobio/>
- Aravena, A. (21 de Noviembre de 2018). *Plan para la Reducción del Riesgo de Desastres - Región del Biobío*. Obtenido de Ministerio del Interior y Seguridad Pública: http://repositoriodigitalonemi.cl/web/bitstream/handle/2012/1873/P-PRRD-PO-ARD-04_VIII_21.11.2018.pdf?sequence=5
- Archdaily. (03 de enero de 2019). *Estos son los ganadores de la remodelación de los paseos peatonales de Santiago en 2020*. Obtenido de <https://www.archdaily.co/co/908812/estos-son-los-ganadores-de-la-remodelacion-de-los-paseos-peatonales-de-santiago-en-2020>
- Ardila Pinto et al. (2017). *Espaços públicos e mobilidade urbana: uma análise comparada dos arranjos normativos de Bogotá (Colômbia) e do Rio de Janeiro (Brasil)*. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 26(1).
- ARGOS. (2014). *Biblioteca de Obras*. Obtenido de Plan de Renovación Urbana Naranajal - Arrabal: <http://bibliotecadeobras.argos.com.co/Works/Internal/225>

Arias Sánchez, M. (2018). *E-Biblioteca Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD*.

Obtenido de Análisis de caso del sistema de planificación urbana en Colombia ; Bogotá D.C. durante 1998-2018.:

<http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=1&sid=9e45fcf4-182c-433d-a2b3-8c1c1459e5e9%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=edsbas.65C49857&db=edsbas>

Arredondo et al. (2019). Incidencia de la inserción de la gestión de riesgos en la planificación territorial. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 21.

Arredondo, et al. (31 de diciembre de 2019). *Incidencia de la inserción de la gestión de riesgos en la planificación territorial*. Obtenido de Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.:

<http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0ea69b6e-e6b8-4169-bb4f-4a38e6aee4b0%40pdc-v-sessmgr02>

Asamblea Legislativa Plurinacional . (25 de enero de 2016). *Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado*. Obtenido de <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-N777.html>

Asamblea Nacional Constituyente. (6 de Julio de 1991). Constitución Política de Colombia 1991. Bogotá, D.E.

Assael, D. (27 de Enero de 2015). ArchDaily Colombia. *Laboratorio para la ciudad*.

Transformación del Mercado de Montería en contexto con su Centro Histórico. Obtenido de <https://www.archdaily.co/co/761086/laboratorio-para-la-ciudad-transformacion-del-mercado-de-monteria-en-contexto-con-su-centro-historico>

- Aurazo, J. (9 de noviembre de 2018). *La Libertad*. Obtenido de Litoral de Trujillo: destrucción de playas por la erosión costera: <https://elcomercio.pe/peru/la-libertad/litoral-trujillo-destruccion-playas-erosion-costera-fotos-noticia-575825-noticia/?ref=ecr&foto=3>
- Ayala García, E. (Junio de 2017). La ciudad como espacio habitado y fuente de socialización. (U. A. Manizales, Ed.) *Ánfora*, 24 (42), 189-216.
- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos (5a. ed.)*. Bogotá D.C.: McGraw Hill Interamericana. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselb&AN=edselb.4423469&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Batista, L. M. (13 de Febrero de 2019). Aprovechamiento de espacio público dejó \$1.500 millones en 2018. *El Universal*.
- Bazán, E. (12 de enero de 2017). *Estrategias para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos del sector Santa Rosa - Distrito de Moche*. Obtenido de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/UCV-SCIENTIA/article/view/1233>
- Blanco-Bello, R. y.-C. (2013). Los espacios públicos en sectores populares de Cartagena: lugares de encuentro y desencuentro. *Entramado*, 9(2), 176-190.
- Boleto Machu Picchu. (29 de febrero de 2016). *Arquitectura de la Ciudad del Cusco*. Obtenido de <https://www.boletomachupicchu.com/arquitectura-de-cusco/>
- Borja, J. (Octubre de 1998). Ciudadanía y espacio público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 12*, 11. Obtenido de Ciudadanía y Espacio Público: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/012-octubre-1998/ciudadania-y-espacio-publico-1>

- Cabrera, J. (agosto de 2013). *La intervención al territorio: Un acercamiento conceptual a los instrumentos de planificación territorial en Bolivia*. Obtenido de Metropolización y procesos de regionalización - Cochabamba: <http://hdl.handle.net/2078/134929>
- Cáceres Romero, D. (2019). Diagnóstico de contratos de mantenimiento de espacio público del instituto de desarrollo urbano - IDU con alta incidencia en costos de adiciones y prorrogas, utilizando la herramienta gerencial del PMBOK â 6ta. Edición. *Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería de Civil. Especialización en Gerencia de Obras*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24105>
- Cadena 3. (20 de Febrero de 2021). *Operativo Verano 2021*. Obtenido de Puerto Norte, un atractivo en Rosario frente al Río Paraná:
https://www.cadena3.com/noticia/argentina/puerto-norte-un-atractivo-en-rosario-frente-al-rio-parana_284085
- Canal TRO. (24 de Septiembre de 2019). *Oriente Noticias*. Obtenido de El espacio público en Cúcuta se convirtió en un dolor de cabeza: <http://noticias.canaltro.com/el-espacio-publico-en-cucuta-se-convirtio-en-un-dolor-de-cabeza/>
- Cano, S. (14 de Septiembre de 2020). *Quito Informa*. Obtenido de Iniciativas ciudadanas transforman La Ronda y el Centro Histórico de Quito:
<http://www.QUITOINFORMA.gob.ec/2020/09/14/iniciativas-ciudadanas-transforman-la-ronda-y-el-centro-historico-de-quito/>
- Castiblanco et al. (Junio de 2017). Macroproyectos de interés social nacional en ciudades intermedias: mecanismo para reconfigurar y desarrollar el tejido social y la estructura

- urbana. *Seminario Internacional de Investigación en Urbanismo*. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/108207>
- Castillo Olmos et al. (27 de Noviembre de 2013). Las políticas públicas aplicadas espacio público Bogotá 2010 - 2014. *Finanzas y Administración Pública*.
- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano - CIDEU. (2020). *Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano - CIDEU*. Obtenido de Renovación Urbana “Triángulo de Fenicia”: <https://www.cideu.org/proyecto/renovacion-urbana-triangulo-de-fenicia/>
- Chacón et al. (2014). Estrategias para el buen manejo del espacio público en la ciudad de Cúcuta. *Revista Convicciones*, 49-53.
- Chechilnitzky, A. (16 de noviembre de 2018). *La Tercera*. Obtenido de El nuevo Paseo Ahumada: más tecnología y resurrección turística: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/nuevo-paseo-ahumada-mas-tecnologia-resurreccion-turistica/405506/>
- Chiguindo, C. (junio de 2018). *El Espacio Público Como Eje de la Seguridad Transformaciones Urbanas y Políticas Públicas*. Obtenido de Universitat Politècnica de Catalunya Barcelonatech: <http://hdl.handle.net/2117/133494>
- Concejo Municipal de Tuluá. (10 de Abril de 2016). Acuerdo 04. *Por medio del cual se Adopta el Plan de Desarrollo Municipal para el Periodo 2016-2019 "El Plan del Bicentenario"*. Tuluá, Valle del Cauca, Colombia.
- Congreso de Colombia. (18 de Julio de 1997). Ley 388 de 1997. *Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.

- Consejo Nacional de Planificación Urbana. (2018). *Plan de acción 2018-2030*. Obtenido de Política nacional de desarrollo urbano:
https://www.mivah.go.cr/Documentos/politicas_directrices_planes/PNDU-2018_Politica_Plan_Pags_001-028.pdf
- Contraloría de Perú. (2021). *Obras de Municipalidad Distrital de Moche*. Obtenido de https://apps.contraloria.gob.pe/ciudadano/wfm_rpt_PteEntidad.aspx?RUC=20167741208
- Contreras Díaz et al. (2016). Percepciones y características del espacio público y ambiente urbano entre habitantes de la ciudad de Cúcuta-Colombia. *Prospectiva. Revista de Trabajo Social e intervención social*, 213-239.
- Contreras et al. (06 de julio de 2015). *Liderazgo: Antecedentes, Tendencias y Perspectivas de Desarrollo*. Obtenido de Universidad del Rosario:
https://books.google.com.co/books/about/Liderazgo_antecedentes_tendencias_y_pers.html?id=tC5LAQAACAAJ&redir_esc=y
- Contreras Ortiz et al. (2020). *Hiperlugares Móviles - Actividades conectadas más allá del transporte*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- Contreras Ortíz y Pereira. (Marzo de 2020). Regeneración Urbana. Caso: Parque Lineal la Ronda del Sinú. Obtenido de https://iuc-la.eu/wp-content/uploads/2020/03/ESP_Monteri%CC%81a_-_Parque_Lineal_la_Ronda_del_Sinu%CC%81.pdf
- Contreras Ortíz y Pereira. (Marzo de 2020). Regeneración Urbana. Caso: Plan parcial de renovación urbana-La Sabana. Bogotá D.C.

- Contreras, E. (diciembre de 2004). *Evaluación social de inversiones públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para Latinoamérica*. Obtenido de CEPAL:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5603/1/S0410804_es.pdf
- Coordinación General de Comunicación Social - Departamento de Información Periodística. (25 de Septiembre de 2020). *Jóvenes de Toluca se unen a la recuperación de espacios con Pinceladas de Paz*. Obtenido de <https://www2.toluca.gob.mx/jovenes-de-toluca-se-unen-a-la-recuperacion-de-espacios-con-pinceladas-de-paz/>
- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. ECOE Ediciones. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/69169>
- Defensoría del Espacio Público Bogotá: Observatorio del Espacio Público de Bogotá. (2019). *Reporte Técnico de Indicadores de Espacio Público*. Bogotá. Obtenido de http://observatorio.dadep.gov.co/sites/default/files/2019/reportes_tecnicos_de_indicadores_de_espacio_publico_2019_baja.pdf
- Defensoría del Espacio Público: Observatorio del Espacio Público de Bogotá. (2019). *Reporte Técnico de Indicadores de Espacio Público*. Bogotá.
- Del Río, A. (28 de septiembre de 2020). *La Izquierda Diario*. Obtenido de *La bicicleta se toma las calles, pero en Chile crecen los accidentes fatales el 2020*:
<http://www.laizquierdadiario.cl/La-bicicleta-se-toma-las-calles-pero-en-Chile-crecen-los-accidentes-fatales-el-2020>
- Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público de Bogotá - DADEP. (diciembre de 2020). *Reporte Técnico de Indicadores de Espacio Público*. Obtenido de

Observatorio del Espacio Público de Bogotá :

http://observatorio.dadep.gov.co/sites/default/files/reporte_indicadores_2020.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2005). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de Información Estadística: <https://www.dane.gov.co/>

Departamento Nacional de Planeación. (2020). Principales 100 Proyectos de Inversión. *Estructuración e Implementación de Macroproyectos Urbanos en las Ciudades Colombianas*. Bogotá D.C.

Departamento Nacional de Planeación. (2021). *SIEE*. Obtenido de Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/PDT/>

El Peruano. (14 de septiembre de 2020). *Declaran de prioridad e interés regional la protección de zona de reserva artificial de arena, para único uso de trasvase tendiente a la recuperación y regeneración del borde costero de los balnearios Las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco*. Obtenido de Ordenanza Regional No. 010-2020-GRLL/CR: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/declaran-de-prioridad-e-interes-regional-la-proteccion-de-zo-ordenanza-no-010-2020-grllcr-1888129-1/>

Eljach Picott, N. I. (2019). Modelos Exitosos de Gerencia del Espacio Público y su Aplicación en los Espacios de Cartagena de Indias D.T y C.

Empresa de Desarrollo Urbano. (11 de Junio de 2021). *Noticias*. Obtenido de Con la reactivación del Plan Parcial de Naranjal se recupera la confianza en los procesos de renovación urbana: <http://www.edu.gov.co/noticias/item/209-con-la-reactivacion-del-plan-parcial-de-naranjal-se-recupera-la-confianza-en-los-procesos-de-renovacion-urbana>

- Escobar Vallejo et al. (2014). *Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura*. Obtenido de La Plaza Un Resurgir en el Espacio Público: Plaza de Cisneros: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4116/4/Espacio_Publico_Social_Jimenez_2_2014.pdf
- Escobar, A., & Guerra Hoyos, B. A. (2020). Boletín 247 del Concejo de Medellín. *El Plan Parcial de Naranjal es una Tragedia Inmobiliaria*. Obtenido de https://www.concejodemedellin.gov.co/es/node/1661?language_content_entity=es
- Escobar, J. (28 de diciembre de 2016). *La importancia de generar valor público en las sociedades del siglo XXI*. Obtenido de Red de los servidores públicos. Función pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi#:~:text=El%20concepto%20de%20valor%20p%C3%ABblico,satisfacer%20necesidades%20propias%20de%20la>
- Ferrer y Quintero. (abril de 2009). *Re-creando el espacio público urbano. Política para construir ciudad y ciudadanía en Venezuela*. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales (RCS): <https://doaj.org/article/a1b2569b954e4ac889f33619575e139a>
- Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F. (29 de Marzo de 2014). *Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F.* Obtenido de Diez Megaproyectos que le Cambiarán la Cara a Bogotá: <https://www.fenicia.co/diez-megaproyectos-que-le-cambiaran-la-cara-bogota/>
- Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F. (21 de Marzo de 2018). *Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F.* Obtenido de Un Triángulo Virtuoso: <https://www.fenicia.co/un-triangulo-virtuoso/>

Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F. (10 de Enero de 2020). *Fideicomiso Triángulo de*

Fenicia - F.T.F. Obtenido de Infraestructura y Proyectos de Ciudad:

<https://www.fenicia.co/infraestructura-y-proyectos-de-ciudad/>

Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F. (15 de Mayo de 2020). *Fideicomiso Triángulo de*

Fenicia - F.T.F. Obtenido de Progresía fenicia obtiene premio internacional en

planeación: <https://www.fenicia.co/progresia-fenicia-obtiene-premio-internacional-en-planeacion/>

Fideicomiso Triángulo de Fenicia - F.T.F. (15 de Mayo de 2020). *Noticias.* Obtenido de

PROGRESIA FENICIA OBTIENE PREMIO INTERNACIONAL EN PLANEACIÓN:

<https://www.fenicia.co/progresia-fenicia-obtiene-premio-internacional-en-planeacion/>

Fiscalía General de la Nación. (06 de Noviembre de 2020). *Boletines.* Obtenido de Fiscalía

imputó a dos exdirectivos del Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) por presunta vulneración de los principios de contratación estatal:

<https://www.fiscalia.gov.co/colombia/lucha-contra-corrupcion/fiscalia-imputo-a-dos-exdirectivos-del-instituto-de-desarrollo-urbano-idu-por-presunta-vulneracion-de-los-principios-de-contratacion-estatal/>

Fonseca et al. (2017). *Estrategias para llevar a cabo el aprovechamiento del espacio público en*

el sector de las aguas, Bogotá D.C. Obtenido de Universidad de Ciencias Aplicadas y

Ambientales: <https://repository.udca.edu.co/handle/11158/1460>

Fundación Las Dos Orillas. (11 de Abril de 2019). *Las 2 Orillas.* Obtenido de Renace el centro

de Medellín: <https://www.las2orillas.co/renace-el-centro-de-medellin/>

Galimberti, C. (26 de octubre de 2015). *Políticas públicas en el desarrollo de grandes proyectos*

de reconversión urbana. Caso Puerto Norte en Rosario, Argentina. Obtenido de Rúa,

Ministerio de Godói:

<https://www.scielo.br/j/cm/a/bMGwP7s8xHKc4cfTPfqHNyw/?lang=pt>

Gerencia de Espacio Público y Movilidad. (2021). Obtenido de Enlaces de Interés:

<https://espaciopublico.cartagena.gov.co/>

Gerencia de Espacio Público y Movilidad. (15 de Junio de 2021). *Noticias*. Obtenido de

Cocteleros se trasladan voluntariamente a la plazoleta del Joe Arroyo:

<https://espaciopublico.cartagena.gov.co/index.php/component/content/article/93->

[noticias/152-cocteleros-se-trasladan-voluntariamente-a-la-plazoleta-del-joe-arroyo](https://espaciopublico.cartagena.gov.co/index.php/component/content/article/93-noticias/152-cocteleros-se-trasladan-voluntariamente-a-la-plazoleta-del-joe-arroyo)

Gil Zea, Y., Ocampo Márquez, S., Medina Cuadrado, S., & Serna Henao, S. (25 de Agosto de

2020). *issuu*. Obtenido de Estrategias bioclimáticas para el espacio público en Medellín:

Plaza Cisneros:

https://issuu.com/cartillasinvestigacion/docs/estrategias_bioclim_ticas_para_el_espacio_publico

Gobierno de La Rioja. (2016). *Evaluación de Impacto Ambiental*. Obtenido de

<https://www.larioja.org/medio-ambiente/es/prevencion-control-ambiental/evaluacion-impacto-ambiental>

Gómez Zárate, G. (2016). *E-Biblioteca Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD*.

Obtenido de El espacio público como problema y asunto de las políticas públicas. Una

reflexión sobre el espacio público en Bogotá durante el gobierno de Luis Eduardo Garzón

(2004-2008):

<http://eds.b.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=1&sid=d27bcce7-ea07-46ab-a3da-d208c0547eee%40pdc-v-sessmgr04&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=edsbas.9D2FE371&db=edsbas>

Gonzalez, M. &. (junio de 2018). *Aproximación cualitativa para abordar la Construcción de ciudadanía y su incidencia en políticas públicas. Los ejemplos de Pereira, en Colombia, y de la Ciudad de México*. Obtenido de Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología:

<http://eds.a.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=178408f6-e7fe-4dee-90f8-71456bedbe6d%40sessionmgr4006>

González, M. C. (26 de Octubre de 2016). Portafolio. *Montería es la sorpresa del Caribe colombiano*.

González, R. (29 de Septiembre de 2019). *Ante Todo Colombia*. Obtenido de En el Olvido y Abandonados 615 Predios Comprados por el Distrito para Hacer Vías y Obras de Infraestructura: <https://antetodocolombia.org/en-el-olvido-y-abandonados-615-predios-comprados-por-el-distrito-para-hacer-vias-y-obras-de-infraestructura/>

GPM Global. (2013). *Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. Obtenido de USA: GPM Global.

Green Project Management – SV. (21 de octubre de 2016). *La Gestión de Proyectos Sostenibles*. Obtenido de Salvador: <https://greenprojectmanagementelsalvador.wordpress.com/2016/10/21/la-gestion-de-proyectos-sostenibles/>

GS Noticias. (20 de Junio de 2020). La Ronda del Sinú no puede ser un foco de inseguridad.

Guerrero et al. (2017). *Sobre la movilidad y el espacio público: una reflexión como el aporte de la promoción de la movilidad peatonal a partir del análisis de los instrumentos de planificación del espacio público y la movilidad en Bogotá*. Obtenido de Univerdiad Piloto de Colombia:

<http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzE4MDA1MDRfX0FO0?sid=a2ed0d44-aef5-4763-972a-bd4482df8a35@pdc-v-sessmgr04&vid=1&hid=http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/&format=EK>

Guevara Triana, M. I. (2011). Aplicación de los planes parciales como concreción del modelo de ordenamiento territorial en Bogotá : hacia una propuesta metodológica. *Maestría en Planeación Urbana y Regional*. Bogotá D.C.

Guevara, T. (21 de octubre de 2016). *La Gestión de Proyectos Sostenibles*. Obtenido de Green Project Management El Salvador:

<https://greenprojectmanagementelsalvador.wordpress.com/author/tcguevara/>

Hernández, L. (25 de Abril de 2019). *El Economista*. Obtenido de AMLO pone fin a las Zonas Económicas Especiales: <https://www.economista.com.mx/estados/AMLO-pone-fin-a-Zonas-Economicas-Especiales-20190426-0026.html>

Herrera, I. (agosto de 2005). *Las políticas públicas en el estado social de derecho: estudio de la política de manejo de espacio público con relación a vendedores informales de la administración de Luis Eduardo Garzón en la localidad de Santa Fe entre marzo de 2004*

a mayo de 2005. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana:

<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7839>

Herrmann, G. (20 de diciembre de 2016). *Instrumentos de planificación y diseño urbano para promover al peatón en las ciudades. Un estudio comparado entre Chile y Alemania*.

Obtenido de

<http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7795e3e5-22f3-4e3a-b4b1-2875d35b73a5%40sdc-v-sessmgr02>

Hidalgo, K. (19 de Febrero de 2021). *¿Qué tan preparado está Ecuador ante un posible terremoto?* Obtenido de Vistazo: <https://www.vistazo.com/actualidad/nacional/que-tan-preparado-esta-ecuador-ante-un-posible-terremoto-CGVI223661>

Hoyos López, B. A. (2018). *Renovación Urbana sobre el barrio Naranjal en Medellín: una estrategia de planeación urbana como expresión de gentrificación*. Medellín.

Infosic es Licitaciones Perú. (abril de 2020). *Monitoreo y Seguimiento de Contrataciones Públicas de Perú*. Obtenido de Municipalidad Distrital de Moche:

<https://www.perulicitaciones.com/mejoramiento-de-la-infraestructura-vial-del-ingreso-al-cp-santa-rosa-del-distrito-de-moche-provincia-de-trujillo-departamento-de-la-libertad-mejoramiento-de-la-infraestructura-lct205611.html>

Instituto de Estudios Urbanos - IEU. (6 de septiembre de 2020). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de El 88 % de los municipios de Colombia tienen el POT desactualizado: Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio:

<http://ieu.unal.edu.co/medios/noticias-del-ieu/item/el-88-de-los-municipios-de-colombia-tienen-el-pot-desactualizado-ministerio-de-vivienda-ciudad-y-territorio>

- Jaques, E. L. (04 de septiembre de 2016). *Fortalecimiento del Uso de los Instrumentos de Planificación Urbana, para la Gestión de Riesgos. Ciudad de Coronel, Región del Biobío*. Obtenido de <https://doaj.org/article/bf96c2bb0b0143b29766db04ba149675>
- Jaramillo, C., & Montoya G., S. (2017). *Las dificultades de los Planes Parciales de Renovación Urbana en Medellín*. Medellín.
- Jiménez, R. (noviembre de 2016). *De la urbanización a la intervención urbana estratégica: Instrumentos de planificación intermedia en Costa Rica*. Obtenido de Revista de la escuela de arquitectura de la universidad de Costa Rica:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/revistarquis/article/view/27134>
- Jimenez, R. (agosto de 2016). *De la urbanización a la intervención urbana estratégica: Instrumentos de planificación intermedia en Costa Rica*. Obtenido de Universidad de Costa Rica: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/revistarquis/article/view/27134>
- Klarich, E. (2005). *¿Quiénes eran los invitados? Cambios temporales y funcionales de los espacios públicos de Pukara como reflejo del cambio de las estrategias de liderazgo durante el periodo formativo tardío*. Obtenido de Artículo:
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/boletindearqueologia/article/view/1711>
- Kotter, J. P. (1999). *La Verdadera Labor de un Líder*. (A. Buitrago, Trad.) Bogotá D.C.: Norma.
- La Opinión. (4 de Marzo de 2019). Líderes gremiales, expertos, concejales y un dirigente comunal hablaron con La Opinión sobre este problema. *Siete ideas para despejar el espacio público en Cúcuta*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/cucuta/siete-ideas-para-despejar-el-espacio-publico-en-cucuta-172490>

La Opinión. (10 de Marzo de 2020). La Alcaldía busca preservar espacios fundamentales de la

ciudad. *Comenzó recuperación del espacio público de Cúcuta*. Obtenido de

<https://www.laopinion.com.co/cucuta/comenzo-recuperacion-del-espacio-publico-de-cucuta-193222>

La Opinión. (27 de Febrero de 2020). Parques y canchas fueron cedidos a terceros en diciembre.

Solicitan terminar cuatro contratos de concesiones del espacio público en Cúcuta.

Obtenido de Solicitan terminar cuatro contratos de concesiones del espacio público en

Cúcuta: <https://www.laopinion.com.co/cucuta/solicitan-terminar-cuatro-contratos-de-concesiones-del-espacio-publico-en-cucuta-192597#OP>

La Republica. (01 de marzo de 2020). *Un fenómeno que avanza y una solución que aún no llega*.

Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/2020/03/01/balnearios-playa-erosion-costera-en-la-libertad-lrnd/>

Leottau Sanmiguel, et al. (5 de Octubre de 2015). Situación del Espacio Público en la ciudad de

Cartagena, durante los últimos cinco años. Cartagena D.T y C.

Llache Olaya, I. M. (9 de Diciembre de 2014). *issuu*. Obtenido de Triangulo de fenicia, Bogotá:

https://issuu.com/cideu/docs/triangulo_de_fenicia_subred2014.ppt

Lleras, G. C., & Sandoval, D. (2018). *Plan integral de modos no motorizados y espacio público*

de Montería. Bogotá D.C.

Malla, A. (21 de julio de 2016). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Obtenido de Diferencia

entre evaluación económica y evaluación financiera :

<https://proyectoform.blogspot.com/2016/07/diferencia-entre-evaluacion-economica-y.html>

- Manchado Garabito, R., Tamames Gómez, S., López González, M., Mohedano Macías, L., D'Agostino, M., & Veiga de Cabo, J. (2009). Revisiones Sistemáticas Exploratorias. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, v. 55(n. 216), p. 12-19. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2009000300002
- Midgley, J. (1995). *Universidad Politecnica Madrid*. Obtenido de Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2013). *Informe Nacional de Calidad Ambiental Urbana: Áreas urbanas con población superior a 500.000 habitantes*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (02 de Noviembre de 2007). Decreto 4260 de 2007. *Por el cual se reglamentan los artículos 79 y 82 de la Ley 1151 de 2007*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda. (2020). *Pláticas de ciudades*. Obtenido de https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/10/cities_policy_onu-habitat_bolivia_10082020.pdf
- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda. (10 de agosto de 2020). *Política de ciudades*. Obtenido de https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/10/cities_policy_onu-habitat_bolivia_10082020.pdf
- Ministerio de Planificación del Desarrollo. (2020). *Aportes a la planificación integral del estado para el ciclo 2021-2025*. Obtenido de Gobierno del Estado Plurianual de Bolivia: http://www.planificacion.gob.bo/uploads/APORTES_A_LA_PLANIFICACION%CC%81N_INTEGRAL_DEL_ESTADO_PARA_EL_CICLO_2021_-2025.pdf

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. (Julio de 2020). *Guía de composición y diseño operacional de ciclovías*. Obtenido de

http://www.sectra.gob.cl/publico/Gu%C3%ADa_Ciclov%C3%ADas_2020_v2.pdf

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (31 de Mayo de 2021). *Espacio Urbano y Territorial*. Obtenido de Macroproyectos de Interés Social Nacional:

<https://www.minvivienda.gov.co/node/849>

Minsiterio de Gobierno. (10 de agosto de 2020). *El domingo continuó la recuperación de espacios públicos previstos en el plan operativo “Perla”*. Obtenido de

<https://www.policia.gob.ec/el-domingo-continuo-la-recuperacion-de-espacios-publicos-previstos-en-el-plan-operativo-perla/>

Montes Guerra, M., Guimena Ramos, F., & Diez Silva, M. (2013). Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. *Revista de Tegnologia*, 12(2), 11-23. Obtenido de Estándares y metodologías:

<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RevTec/article/view/757>

Montoya Giraldo, C. (13 de Noviembre de 2018). *Al Poniente*. Obtenido de Los Andes y la gentrificación en el centro de Bogotá: [https://alponiente.com/los-andes-y-la-](https://alponiente.com/los-andes-y-la-gentrificacion-en-el-centro-de-bogota/)

[gentrificacion-en-el-centro-de-bogota/](https://alponiente.com/los-andes-y-la-gentrificacion-en-el-centro-de-bogota/)

Municipalidad Provincial de Trujillo. (2018). *Plan de Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres de la Provincia de Trujillo*. Obtenido de

http://sigrid.cenepred.gob.pe/sigridv3/storage/biblioteca//6188_plan-de-prevencion-y-reduccion-del-riesgo-de-desastres-de-la-provincia-de-trujillo.pdf

- Muñoz Díaz, G. (22 de Diciembre de 2016). Red de los Servidores Públicos. *Una visión conceptual del enfoque de la nueva gerencia pública*. Obtenido de <https://funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/una-vision-conceptual-del-enfoque-de-la-nueva-gerencia-publica>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Núñez Jiménez, J. T. (10 de Noviembre de 2014). *Scalar*. Obtenido de ¿Progresía Fenicia?: <https://scalar.usc.edu/works/progresia-fencia/index>
- Núñez, K. (mayo de 2019). *Participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas para la recuperación del espacio público en el Centro Histórico de Quito Casos Comparados La Ronda y el Antiguo Terminal Terrestre Cumandá*. Obtenido de Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador, Departamento de Asuntos Públicos: <http://hdl.handle.net/10469/15706>
- Ocampo, K. T. (2019). *Propuesta de diseño de una oficina de proyectos (PMO) para la secretaría de planeación de la alcaldía de Pereira*. Pereira: UNniversidad EAFIT.
- Ortiz de Orue, J. (2019). *Universidad Nacional de San Antonio Abab de Cusco, Facultad de Arquitectura e Ingeniería Civil*. Obtenido de Aplicación de los fundamentos de la guía de Pmbok, áreas de conocimiento de gestión de recursos humanos y comunicaciones en proyectos de edificaciones en la ciudad de Cusco, caso practico residencial Hispania 2017: <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4568>
- Pachón Lucas, C. (2014). *Contratación Pública: Análisis Normativo Descripción de Procedimientos*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Páramo et al. (2016). Estructura de indicadores de habitabilidad del espacio público en ciudades latinoamericanas. *Revista de Arquitectura*, 6.
- Parque de las Luces. (15 de Mayo de 2011). *Blog Parque de las Luces*. Obtenido de Blog Parque de las Luces: <http://parquedelaslucemedellin.blogspot.com/>
- Pavas Correa et al. (2016). Vendedores ambulantes en Bogotá : análisis económico de la estructura institucional para la formación de capital social en términos de las políticas públicas y el desarrollo humano. Bogotá D.C., Colombia.
- Paz Cabrera, D. M. (2020). *Cartagena Cómo Vamos*. Obtenido de Espacio publico en Cartagena: <https://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/espacio-publico-en-cartagena/>
- Pereira, A. F. (2019). Renovación Urbana en Bogotá: Incentivos, reglas y expresión Territorial Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá). Instituto de Estudios Urbanos IEU. (Contreras, O. 2018). *Revista Ciudades Estados y Política*.
- Perú 21. (12 de Noviembre de 2015). Noticia. *¿Qué es la gestión pública?* Obtenido de <https://peru21.pe/vida/gestion-publica-204064-noticia/>
- Picott, N. (2019). *Modelos exitosos de gerencia del espacio público y su aplicación en los espacios de Cartagena de Indias D, T y C*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10819/7493>
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (20 de noviembre de 2020). *Ministerio de Transportes y Comunicaciones*. Obtenido de CONVOCATORIA - AUDIENCIA PUBLICA VIRTUAL: Estudio de Impacto Ambiental Semi Detallado – (EIA sd) Proyecto “Mejoramiento del Borde Costero de los Balnearios de Las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco”: <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/1355823-convocatoria-audiencia-publica-virtual-estudio-de-impacto->

ambiental-semi-detallado-eia-sd-proyecto-mejoramiento-del-borde-costero-de-los-balnearios-de-las-delicias-buenos-aires-y-huanchaco

PMI. (2017). *Guia de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guia del PMBOK)*.

Pennsylvania: Independent Publishers Group.

Portal de Noticias. (22 de Enero de 2020). *Inician la segunda fase de la recuperación de La*

Vereda del Lago. Obtenido de <https://pdnoticias.com/ciudad/inician-la-segunda-fase-de-la-recuperacion-de-la-vereda-del-lago>

Portal Turismo. (01 de abril de 2019). *Recuperarán borde costero de balnearios Las Delicias,*

Buenos Aires y Huanchaco en Trujillo. Obtenido de

<https://portaldeturismo.pe/noticia/recuperaran-borde-costero-de-balnearios-las-delicias-buenos-aires-y-huanchaco-en-trujillo/>

Presidencia de la República de Colombia. (4 de Agosto de 1998). Decreto 1504. *Por el cual se*

reglamenta el manejo del espacio público en los planes de ordenamiento territorial.

Santafé de Bogotá, D.C., Cundinamarca, Colombia.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos -*

PMBOK - Edición sexta. EEDD. Obtenido de Quinta Edición: pag. 20

Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de*

Proyectos. Newtown Square, Pensilvania, Estados Unidos.

Ramos, A. (noviembre de 2004). *Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de*

Ingeniería. Obtenido de Metodologías matriciales de evaluación ambiental para países en desarrollo: Matriz de Leopold y método MEL-ENEL:

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2469_C.pdf

- Reinoso Rodríguez, G. (14 de Octubre de 2020). Ocupación del espacio público, ¿un problema de nunca acabar? *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/bogota/ventas-informales-en-bogota-ocupacion-del-espacio-publico-un-problema-de-nunca-acabar-543354>
- Rincón Bonilla, D. A. (2018). Incidencia de las políticas públicas en materia de uso y disfrute del espacio público para las personas en condición de discapacidad en Pereira en la actualidad. Pereira, AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2375/Incidencia%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20en%20materia%20de%20uso%20y%20disfrute%20del%20espacio%20p%C3%BAblico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera Reyes, G. A. (12 de Junio de 2002). Una década de gestión del espacio público en Bogotá, apreciaciones desde la perspectiva de las políticas públicas. *Revista de Estudios Sociales*.
- Rivera, Y. (19 de Marzo de 2018). *ArchDaily Noticias*. Obtenido de Cartagena peatonalizará su centro histórico para el "goce del espacio público": <https://www.archdaily.co/co/890696/cartagena-peatonalizara-su-centro-historico-para-el-goce-del-espacio-publico>
- Rodríguez, D. M. (2015). *Ser y hacer del Trabajo Social ante la cultura ciudadana desarrollada desde la Dirección Administrativa de Espacio Público en Pasto*. Obtenido de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/7>

Sabbatelli, R. (Octubre de 2017). *El Futuro de Nuestras Ciudades: Mejores Prácticas del Desarrollo Urbano Sostenible en América Latina y el Caribe*.

Servicio Nacional de Gestión de Riesgo y Emergencias (SNGRE). (2019). *Plan Específico de Gestión de Riesgos*. Obtenido de Plan Nacional de Seguridad Integral:

<https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/plan-nacional-riesgos-web.pdf>

The Global Compact. (2014). *El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. Obtenido de Primera Edición :

[file:///C:/Users/Natali/Downloads/el%20estndar%20p5%20de%20gpm%20global%20para%20la%20sostenibilidad%20en%20la%20sostenibilidad%20en%20la%20direccin%20de%20proyectos%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Natali/Downloads/el%20estndar%20p5%20de%20gpm%20global%20para%20la%20sostenibilidad%20en%20la%20sostenibilidad%20en%20la%20direccin%20de%20proyectos%20(5).pdf)

Torres, J. (2 de mayo de 2020). *Las Zonas Económicas Especiales en México: de política a proyecto derogado*. Obtenido de Universidad Santo Tomas:

<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/hallazgos/article/view/5233>

Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial. (24 de Agosto de 2020). *Noticias*. Obtenido de La Unidad De Mantenimiento Vial Aumentará Las

Intervenciones De Infraestructura En Bogotá:

<https://www.umv.gov.co/portal/2020/08/24/la-unidad-de-mantenimiento-vial-aumentara-las-intervenciones-de-infraestructura-en-bogota/>

Unión Europea - América Latina y el Caribe. (s.f.). *Programa Internacional de Cooperación Urbana para América Latina y el Caribe (IUC-LAC): Construyendo puentes entre América Latina y la Unión Europea*. Obtenido de <https://iuc-la.eu/>

Universidad Continental. (22 de agosto de 2019). *Arte que impacta: los espacios públicos como lienzos artísticos*. Obtenido de https://blogs.ucontinental.edu.pe/arte-que-impacta-el-espacio-publico-como-lienzo-artistico/impacto-positivo/?doing_wp_cron=1606699215.6674261093139648437500

Universidad de los Andes. (30 de Octubre de 2020). *Programa Progresía Fenicia*. Obtenido de “Estamos en la etapa más importante”: César Augusto Gómez: <https://progresafenicia.uniandes.edu.co/index.php/nuestrobarrio/archivo/10-noticias-destacadas/55-estamos-en-la-etapa-mas-importante-cesar-augusto-gomez>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2021). *E-Biblioteca*. Obtenido de <https://stadium.unad.edu.co/>

Universidad Nacional de la Plata. (2016). *Guía Metodológica para la ELaboración de una Evaluación de Impacto Ambiental*. Obtenido de <http://blogs.unlp.edu.ar/planeamientofau/files/2013/05/Ficha-N%C2%BA-17-Gu%C3%ADa-metodol%C3%B3gica-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-una-EIA.pdf>

Urrutia, B. (30 de Abril de 2016). *Pampas urbanas: La importancia de los espacios públicos no diseñados en Lima*. Obtenido de ArchDaily Colombia: <https://www.archdaily.co/co/786560/pampas-urbanas-la-importancia-de-los-espacios-publicos-no-disenados-en-lima>

Valencia y Carvajal. (septiembre de 2008). *Proceso de recuperación de espacio público del municipio de Tuluá - reubicación de población de vendedores informales*. Obtenido de Universidad Tecnológica de Pereira:

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1154/71140986152A715.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Velásquez Casasbuenas, R. A. (2013). Alcances y Limitaciones de la Política Pública de Recuperación y Manejo del Espacio Público del Distrito Capital. *Estudio de Caso: Programa de Renovación, Recuperación y Revalorización de Espacios Públicos Encaminado a la Reubicación de los Vendedores Ambulantes en Kioscos Fijos 2006-2010*. Bogotá D.C., Colombia.

Venezolana de Televisión. (24 de Diciembre de 2020). *Rehabilitan y entregan plazas en la avenida universidad de Maracaibo*. Obtenido de Quédate a ver:

<https://www.vtv.gob.ve/plazas-recuperacion-avenida-universidad-maracaibo/>

Zarta Ávila, P. (2018). La Sustentabilidad o Sostenibilidad: Un Concepto Poderoso para la Humanidad. *Tabula Rasa*(28), 409-423. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39656104017>

Zuluaga Ramírez, E. C. (2017). Derecho a la ciudad, memoria y espacio público: el reto presente de habitar la Plaza Cisneros de Medellín desde las ciudadanías comunicativas. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad EAFIT.

Anexos

Anexo A.

Referentes Nacionales e Internacionales

Tabla 33.

Referentes Nacionales

Referentes Nacionales									
Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
1	Objeto de conferencia	Fonseca, Valentina García, David Alejandro González, Laura Alejandra Godoy, Danny Lilian Lesmes, María Camila Morera, Stephany	2017	Estrategias para llevar a cabo el aprovechamiento del espacio público en el sector de las aguas, Bogotá D.C.	El autor define un conjunto de estrategias para la recuperación, revitalización y aprovechamiento del espacio público del barrio Las Aguas, ubicado en la localidad de la Candelaria, con miras hacia el mejoramiento de la calidad de vida de su población; esto, a través de su incorporación en planes de desarrollo de las alcaldías locales, la recomposición poblacional de clases medias y altas (gentrificación), el incentivo a la inversión pública privada, y la unión entre actores representativos de los diferentes sectores, que permitan llevar a cabo estrategias culturales, ambientales y económicas	Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales, 2017; info:eu-repo/semantics/openAccess; Atribución-NoComercial-CompartirIgual. Base de datos: BASENúmero de acceso: edsbas.7979A392	* El autor plantea que el crecimiento poblacional descontrolado, migración campo – ciudad, expansión urbana hacia las periferias de la sabana, afectación de ambientes naturales, infraestructuras públicas en mal estado, entre otras; dichas dificultades deber ser tratadas y analizadas individualmente y a nivel de todos los contextos. Una de las localidades claves para el desarrollo de tales dinámicas es la Candelaria, zona reconocida por ser el punto de origen de la dispersión física de la ciudad, escenario de acontecimientos históricos de importancia nacional, y espacio donde se desarrollan diversas actividades a nivel económico, político, cultural, educativo y turístico.	Rehabilitación urbana Espacio público Planificación urbana Teoría de las ventanas rotas Recuperación Autosostenibilidad Gentrificación	https://repository.udca.edu.co/handle/1158/1460

Referentes Nacionales

Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
2	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Chacón, Leidy Paola Guerrero, Yuleima Serrano, Zuleima	2018	Estrategias para el buen manejo del espacio público en la ciudad de Cúcuta	El autor diseña estrategias para el buen manejo del espacio público en la ciudad de Cúcuta, para ello se revisaron tres dimensiones: el espacio físico-urbano, las dinámicas urbanas y la gestión pública.	CONVICCIONES; Vol. 1, Núm. 2 (2014); 49-54; 2389-7589. Base de datos: BASE Número de acceso: edsbas.F1C29603	* El autor recopiló y sistematizó la información, realizó un safari fotográfico de la realidad en la ciudad y su registro a través de fichas de observación, de esta forma responder al planteamiento del problema en la situación actual de invasión del espacio público y plantear estrategias de acuerdo a la problemática.	Ciudad Espacio público Estrategias Gestión pública	http://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/217
3	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Ardila Pinto, Ana Marcela Parente Ribeiro, Leticia	2017	Espaços públicos e mobilidade urbana: uma análise comparada dos arranjos normativos de Bogotá (Colômbia) e do Rio de Janeiro (Brasil) ; Public Spaces and Urban Mobility: a Comparative Analysis of Regulatory Systems in Bogotá (Colombia) and Rio de Janeiro (Brazil) ; Espacios públicos y movilidad urbana: un análisis comparado de las disposiciones reglamentarias de Bogotá (Colombia) y de Río de Janeiro (Brasil)	El autor desarrolla un análisis comparativo de las políticas de movilidad de Bogotá y de Río de Janeiro, desde 1990, evidencia un aumento significativo de la importancia de los espacios públicos, así como también diferencias locales sobre su papel en la planeación del transporte y del crecimiento urbano, en el reconocimiento de nuevas formas de movilidad y en la regulación de la convivencia entre los ciudadanos.	Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía; Vol. 26, Núm. 1 (2017); 171-186; 2256-5442 ; 0121-215X. Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.B74CD669	* El autor expone que en el campo de los estudios urbanos, la dicotomía entre espacios públicos y de circulación es bastante hegemónica. Recientemente, los debates académicos y políticos alrededor del concepto de movilidad han desafiado esta visión. Se observa un diálogo creciente entre la gestión de los desplazamientos y el fortalecimiento de los espacios públicos, en relación con aspectos morfológicos, políticos y de convivencia en las ciudades.	Geografía urbana Geografía política Bogotá Espaços públicos Mobilidade urbana Política urbana Rio de Janeiro. Bogota Public spaces Urban mobility Urban policy Espacios públicos Movilidad urbana Río de Janeiro	https://revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/54537

Referentes Nacionales

Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
4	Tesis	Mejía López, Ana María Uñates Álvarez, Camila	2018	Estrategia de diseño en el espacio público del Parque de las Luces de Medellín, para el mejoramiento de la calidad de vida urbana	El autor materializa la estrategia que propicia la permanencia en el Parque de las Luces considerando su estética y necesidades de uso. Tuvo en cuenta 5 bases teóricas: Calidad de vida urbana, equipamiento urbano, tiempo de permanencia, proxémica y espacio público.	Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura. Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.5B8CD6BD.	* El autor plantea el interrogante ¿De qué forma se puede materializar una estrategia que favorezca la estancia de los usuarios del Parque de las Luces de Medellín? El espacio público del parque no es muy acorde a las necesidades de las personas, debido a la creciente urbanización que incrementa la pérdida de espacios verdes, el parque es usado actualmente como zona de cruce hacia otros por sus condiciones físico-espaciales, pero que por la necesidad de espacios “para estar” se ha acogido como espacio de estancia corta, punto de encuentro y zona de movilización y desplazamiento. * Finalmente, llega a una estrategia soportada por el diseño objetual, que involucra las entidades, el valor histórico y el concepto de luz incrementando la generación de sombra, la sensación de frescura y la interactividad con el parque	Calidad de vida urbana Proxémica Confort térmico Equipamiento urbano Tiempos de permanencia Quality of urban life Proxemy Public space Thermal comfort Urban equipment Residence times Calidad de vida Espacio público Diseño urbano Parques (arquitectura)	http://hdl.handle.net/10819/7084
5	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Rivera Reyes, Gabriel Alejandro	2018	Una década de gestión del espacio público en Bogotá, apreciaciones desde la perspectiva de las políticas públicas.	El autor presenta algunas consideraciones sobre la gestión de la Administración Distrital de Bogotá, derivadas del estudio de las políticas de espacio público formuladas e implementadas durante los años 1990-2000.	Universidad de los Andes; Revista de Estudios Sociales Language: Spanish; Castilian, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.BBC87FB0	* El autor contextualiza el carácter y las dificultades de la gestión del distrito, y luego plantea las dimensiones del espacio público y el modo en que la Administración Distrital abordó el asunto e identificó en él un problema. * Revela cómo la gestión urbana de los últimos años ha transformado la ciudad física, más no la ciudad política.	Espacio público, espacio urbano, gestión del espacio público, participación, recuperación y negociación del espacio público	http://journals.openedition.org/revestuds/oc/27345

Referentes Nacionales

Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
6	Tesis de licenciatura - bachelor thesis	Gómez Zárate, Gisela	2016	El espacio público como problema y asunto de las políticas públicas. Una reflexión sobre el espacio público en Bogotá durante el gobierno de Luis Eduardo Garzón (2004-2008)	La autora aborda las respuestas que desde la administración de Luis Eduardo Garzón (2004-2007), se diseñaron para atender la problemática de espacio público, y como esas acciones enmarcan el conflicto existente entre el derecho al goce del espacio público y el derecho al trabajo (vendedores ambulantes) bajo la Constitución Política de 1991.	Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales Language: unknown, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.9D2FE371	* La autora expone que en los últimos años el espacio público se ha convertido en el argumento privilegiado de la ciudad, tratando de que la imagen de la ciudad de Bogotá y sobre todo de sus espacios públicos, sea la punta de lanza de las políticas para atraer inversión y posicionar a la ciudad en el campo global. * Menciona que, en el caso de Bogotá, esta ciudad ha sido una de las de América Latina y seguramente a nivel mundial, que más ha trabajado en el concepto de espacio público, a partir de proyectos y estrategias puestos en marcha por parte de la administración pública de esa época, y que de alguna manera han cambiado de manera trascendental la imagen de esta ciudad.	Garzón Luis Eduardo, política y gobierno, espacio público, aspectos políticos Bogotá, políticas públicas Bogotá, ciencia política y disertaciones académicas	http://hdl.handle.net/10554/7707
7	Tesis de licenciatura - bachelor thesis	Herrera Moreno, Ingrid Lorena	2016	Las políticas públicas en el estado social de derecho: estudio de la política de manejo de espacio público con relación a vendedores informales de la administración de Luis Eduardo Garzón en la localidad de Santa Fe entre marzo de 2004 a mayo de 2005	La autora analiza si las políticas de espacio público con relación a vendedores informales en la administración de Luis Eduardo Garzón cumplen con los preceptos del Estado Social de Derecho, además describió los elementos más importantes de la política de Garzón, como la concertación, la participación de los vendedores informales en la formulación de las políticas y el papel de la administración dentro del proceso.	Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales Language: unknown, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.5AE6DA88	* La autora profundiza los elementos constitutivos del Estado Social de derecho y resalta el enfoque que deben tener las políticas públicas en este tipo de organización política. * Analiza la política en la localidad de Santa Fe, y resalta la identificación y reconstrucción del pacto de cumplimiento, como acuerdo entre las partes en la solución del conflicto que se presenta entre el derecho al uso colectivo del espacio público por parte de todos los ciudadanos y el derecho al trabajo y al mínimo vital de los vendedores informales.	Bogotá (Colombia) alcalde Garzón, espacio público Bogotá, vendedores ambulantes, Aspectos socioeconómicos Bogotá, ciencias políticas y disertaciones académicas	https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7839

Referentes Nacionales

Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
8	Tesis de licenciatura - bachelor thesis	Castillo Olmos, Ismael Hernando y Jiménez Garzón, Zulman Janneth	2013	Las políticas públicas aplicadas espacio público Bogotá 2010 - 2014	Los autores analizan las políticas públicas de espacio público en relación con los vendedores informales y la recuperación del mismo durante las vigencias 2010-2014	Universidad Militar Nueva Granada; Facultad de Ciencias Económicas; Especialización en Finanzas y Administración Pública Language: Spanish; Castilian, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.FBBA7C70	Los autores verifican si estas políticas cumplen con los preceptos del Estado Social de Derecho y describen los elementos más importantes de la Política de Espacio Público, los recursos, su financiación e impacto. * Los autores analizan a nivel teórico-metodológico, la importancia de la construcción de ciudadanía y la incidencia política en los asuntos públicos.	Espacio público, espacio público efectivo, bienes de uso público, espacio público accesible y de calidad, espacio público sostenible, espacios abiertos, administración pública	http://hdl.handle.net/10654/10495
9	Artículo - Article	González Ibarra, Miguel y Gallego Marín, Joaquín	2018	Aproximación cualitativa para abordar la Construcción de ciudadanía y su incidencia en políticas públicas. Los ejemplos de Pereira, en Colombia, y de la Ciudad de México.	Los autores realizan un estudio sobre el contenido de documentos e interpretación de los temas y casos, en los cuáles las políticas públicas impulsan la cultura de la legalidad y la política social asistencial en la Ciudad de Pereira y la Ciudad de México.	Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología. apr-jun2018, Vol. 27 Issue 2, p47-70. 24p. Language: Spanish. Base de datos: Fuente Académica. Número de acceso: 132553999	* Reflexionan sobre la incidencia política, como mecanismo para fortalecer los esfuerzos de grupos, organizaciones civiles y movimientos sociales e influir en la construcción de ciudadanía y en establecimiento de una cultura de la legalidad para la generación de mejores políticas públicas. * Los autores encontraron que existen esfuerzos limitados que advierten la necesidad de formular mejores mecanismos para la participación política efectiva que van más allá de la democracia electoral y representativa.	Citizenship Culture of legality México City Public Policies Ciudad de México Ciudadanía Cultura de Legalidad Pereira Políticas Públicas	http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=178408f6-e7fe-4dee-90f8-71456bedbe6d%40sessionmgr4006

Referentes Nacionales

Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
10	Tesis de licenciatura - bachelor thesis	Guerrero Gil, Johan Stip Romero Rubiano, Daniela Stephania Jolly, Jean Francois Parada Restrepo, Gina Valeria	2017	Sobre la movilidad y el espacio público: una reflexión como el aporte de la promoción de la movilidad peatonal a partir del análisis de los instrumentos de planificación del espacio público y la movilidad en Bogotá = About mobility and space a reflection as a contribution to the promotion of pedestrian mobility form the analysis of public area planning and mobility instruments in Bogotá	Los autores buscan promover una mejor gestión del espacio público desde la formulación de políticas públicas e instrumentos de planeación que se logren articular con las condiciones de movilidad y con los elementos contextuales de la ciudad.	In: instname:Universidad Piloto de Colombia ; reponame:Repositorio Institucional RE-pilo; Universidad Piloto de Colombia; Ingeniería Civil; Facultad de Ingenierías. Language: Spanish; Castilian, Base de datos: BASE . Número de acceso: edssci.S1315.9518200 9000100007	Los autores dan respuesta a interrogantes como: ¿Cuál ha sido el enfoque con el cual se ha pensado el tema de la movilidad urbana en Bogotá? ¿Qué parámetros han condicionado la formulación de planes, proyectos y estrategias de desarrollo urbano en términos de movilidad? y ¿Qué cambios se deben propiciar en el estudio y la planificación de la movilidad urbana en la capital colombiana?	Movilidad urbana, espacio público, planificación urbana	http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/ebookviewer/ebook/mx1YmtfXzE4MDA1MDRfX0FO0?sid=a2ed0d44-ae5f-4763-972a-bd4482df8a35@pdcc-hid=http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/&format=EK
11	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Babilonia, Rosa Sánchez, Rafael Jiménez Caldera, Juan Eduardo Durango, Gren	2018	Strategic urban planning through urban macro projects: citizen perception of the linear park "La Ronda del Sinú" in the city of Montería, Colombia ; Planificación urbana estratégica a través de macroproyectos urbanos: percepción ciudadana sobre el parque lineal "La Ronda del Sinú" en la ciudad de Montería, Colombia	Los autores exponen que la planificación urbana ha sido una estrategia que ha predominado en el modo de organizar, concebir e imaginar a las ciudades latinoamericanas, mencionan que los centros urbanos comenzaron a emplear estrategias para lidiar y posicionarse a nivel mundial, siendo los proyectos urbanos los que permitirían lograr una rápida singularidad y notoriedad en el marketing urbano internacional y con ello, la capacidad de canalizar y atraer nuevos flujos de inversión.	In: Revista de Urbanismo; Núm. 39 (2018): Diciembre; 1-12; Revista de Urbanismo; Núm. 39 (2018): Diciembre; 1-12; 0717-5051; Universidad de Chile. Facultad de Arquitectura y Urbanismo Language: Spanish; Castilian, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.A7C35F22	Los autores estudian el caso del Parque Lineal Ronda del Sinú, a través del cual quisieron presentar un ejemplo de planeamiento estratégico urbano, pero en el momento de su desarrollo incorporaron una escasa capacidad de diálogo, centrándose en la expresión de interés material, más que en las necesidades reales de los habitantes, surgiendo desequilibrios entre lo proyectado en la etapa de diseño del plan estratégico y los resultados obtenidos después de su materialización. Implementaron entrevistas a los habitantes/usuarios e identificaron que se reconoce que estéticamente la orilla del río Sinú ha mejorado y ahora Montería es conocida nacional e internacionalmente, además identifican una serie de deficiencias y problemáticas que emergieron a raíz de la construcción del proyecto.	Espacio público, habitantes, planificación urbana estratégica, proyectos urbanos	https://doi.org/article/fe4b21a9a1194a1691b5054a8c351f4a

Referentes Nacionales

Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
12	Otro / Material desconocido - other/unknown material	Castiblanco Martínez, Luz Adriana e Hincapie Rodríguez, Jeison Andrés	2017	Macroproyectos de interés social nacional en ciudades intermedias: mecanismo para reconstrucción y desarrollar el tejido social y la estructura urbana	Los autores exponen que los Macroproyectos de Interés Social Nacional (MISN) surgen como alternativas para mitigar el déficit habitacional en las ciudades, dado que incorporan instrumentos de planeación, financiación y gestión del suelo para materializar una operación de gran escala que permita el desarrollo territorial en diferentes zonas del territorio colombiano.	Departament d'Urbanisme i Ordenació del Territori. Universitat Politècnica de Catalunya Language: Spanish; Castilian, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.7C4EE8AD	Los autores señalan que la implementación, especialmente en ciudades intermedias como Manizales y Soacha, ha desencadenado cambios en las lógicas socio espaciales, dado que, de manera paralela, estas ciudades adquirieron la connotación de ciudades intermedias, su localización dentro de los flujos de capital propio de la región andina las convierte en estratégicas para el sistema de movilidad.	Urbanisme, Urban policy, Land use Urban, Macroproyectos, Estructura urbana, Sistemas estructurantes, Planificación, Macroprojects, Urban structure, Structuring systems, Planning, Política urbana	http://hdl.handle.net/2117/108207
13	Tesis de Maestría - Master thesis	Guevara Triana, Milena Inés	2014	Aplicación de los planes parciales como concreción del modelo de ordenamiento territorial en Bogotá: hacia una propuesta metodológica	El autor expone que el plan parcial se constituye en el instrumento más importante del sistema urbanístico colombiano al concretar la articulación entre la planeación y la gestión del suelo. Es además la base para la gestión asociada de los terrenos (a partir de unidades de actuación urbanística, reajuste de tierras, integraciones inmobiliarias o cooperación entre partícipes) y propicia la definición de mecanismos concretos de financiación con base en el suelo.	Pontificia Universidad Javeriana; Facultad de Arquitectura y Diseño; Maestría en Planeación Urbana y Regional Language: unknown, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.911D6A4	* El autor menciona que con la implementación de planes parciales se pretende compartir la construcción de ciudad con los particulares - propietarios, distribuyendo derechos y responsabilidades urbanísticas, obtención de suelo destinado a infraestructura, equipamiento colectivo y espacio público. * El autor realiza una definición de las condiciones más adecuadas para el desarrollo de una zona de la ciudad en cuanto a espacio público, vías, redes de servicios, normas para la construcción de edificios, armonizándolo con las disposiciones de los Planes de Ordenamiento Territorial.	Plan de ordenamiento territorial Bogotá (Colombia), Desarrollo urbano Bogotá (Colombia), Administración urbana Bogotá (Colombia)	http://hdl.handle.net/10554/2045

Referentes Nacionales

Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
14	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Carvajal Capacho, Wolfgang Francisco	2018	Territorial transformations by partial plans of urban renovation. Naranjal neighborhood, a territory under negotiation; Transformaciones territoriales por planes parciales de renovación urbana. Barrio El Naranjal, Medellín un territorio en negociación	El autor expone el caso de Medellín e indica que esta ciudad intenta proyectar una imagen mundial de “desarrollo” por medio del city marketing y estrategias de renovación urbana que genera alta rentabilidad para el sector inmobiliario.	In: Bitácora Urbano Territorial; Vol. 28, Núm. 2 (2018): Transformaciones Urbanas (Renovación Urbana, Revitalización, Gentrificación, Mejoramiento); 85-94; 2027-145X; 0124-7913; Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá - Facultad de Artes - Instituto de Investigaciones Hábitat, Ciudad & Territorio Language: Spanish; Castilian, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.B3C9E4FD	* El autor menciona que el Plan Parcial de Renovación Urbana Naranjal se despliega bajo el modelo de gobernanza público privada, y mediante Unidades de Actuación Urbanística que operan como mecanismo de exclusión borrando las territorialidades existentes en el barrio, e insertando una nueva conIlustración morfológica urbana y arquitectónica. * Señala que la implementación del Plan Parcial ha sido un proceso de negociación del territorio que mediante incumplimientos, presiones, protestas y acciones populares ha fragmentado las relaciones sociales.	Territoriality, reterritorialization, urban agents, urban actors, governance, partial plan, urban renewal, arquitectura, territorialidad, reterritorialización, agentes urbanos, actores urbanos, gobernanza, plan parcial, renovación urbana	http://revistas.unal.edu.co/index.php/bitacora/article/view/62273
15	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Eljach Picott, Nohelia Isabel	2019	Modelos exitosos de gerencia del espacio público y su aplicación en los espacios de Cartagena de Indias D, T y C.	El autor expone que los espacios públicos son en general lugares de libre acceso y tránsito para todas las personas que habitan y quienes llegan de paseo por Cartagena, lo que aporta esparcimiento, recreación y libre paso por esta ciudad, dichos espacios son regulados por los gobiernos locales, quienes establecen el orden y propenden por su preservación; a diferencia de los espacios privados, los cuales tienen uso restringido por quienes por ley Ilustraciónn como propietarios según la fuente que lo manifiesta	Cartagena, T.A.N 658 E43m CD-ROM; Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura; Universidad de San Buenaventura - Cartagena. Base de datos Base. Número de acceso edsbas.DBFADA83	* El autor señala que el espacio público ha sido altamente invadido en Cartagena según encuesta realizada por FENACO Bolívar; la situación ha aumentado con relación al año 2016, lo cual afecta a comerciantes y transeúntes, por lo que la encuesta arroja un 87% de percepción de aumento de invasión de dichos espacios en muchas de sus plazas, calles, parques, vías etcétera sobre todo en el centro histórico. * El autor examina modelos exitosos de gerencia del espacio público implementados anteriormente en otros lugares.	Espacio público Gestión de proyectos Urbano Administración pública Public space Project management Public administration Urban Tesis - administración de negocios Artículo de revisión para grado Espacio público -	http://hdl.handle.net/10819/7493

Referentes Nacionales									
Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
16	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Cáceres Romero, Diana	2019	Diagnóstico de contratos de mantenimiento de espacio público del instituto de desarrollo urbano - IDU con alta incidencia en costos de adiciones y prorrogas, utilizando la herramienta gerencial del PMBOK a 6ta. Edición	El autor toma como referencia para su estudio los contratos que se ejecutan para el mantenimiento de espacio público de la ciudad de Bogotá, ya que este tipo de contratos se ven afectados por la falta de definiciones en cuanto a especificaciones técnicas, alcances, complejidad, reglamentación entre otros, debido a la particularidad de sus intervenciones.	Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Colombia (RIUCaC) Copyright, Universidad Católica de Colombia, 2019; https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ ; info:eu-repo/semantics/openAccess ; Atribución-NoComercial. Base: BASE. Número de acceso: edsbas.1C64ABC2	* El autor menciona que los proyectos que se desarrollan en la capital se han tenido como histórico negativo en las obras de infraestructura vial, atrasos y sobrecostos a raíz de inconvenientes tanto técnicos como administrativos presentados durante su etapa de ejecución * Realiza una comparación de los procesos que se desarrollan actualmente contra los procesos que establece el PMBOOK 6ta Edición, para la concepción de proyectos. * Identifica en donde se presentan falencias y cuáles son las principales causas que inducen a esta problemática, posteriormente realiza el planteamiento de posible solución a cada una de estas causas con el fin de mitigar los impactos negativos que actualmente se presentan en el área de la Subdirección Técnica del Subsistema Vial durante el proceso de supervisión en etapa de ejecución de los proyectos	Cartagena (Colombia) Conservación De Espacio Público Adiciones Y Prorrogas Procesos Gestión Del Alcance Gestión Del Tiempo Gestión Del Cronograma Contrato Planeación Licitación Ejecución Ciclo De Vida De Un Proyecto	https://hdl.handle.net/10983/24105

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Tabla 34.

Referentes Internacionales

Referentes Internacionales									
Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
1	Libro	Ortiz de Orue Mamani, Johan Fabricio	2017	Aplicación de los fundamentos de la guía del PMBOK, áreas de conocimientos de gestión de recursos humanos y comunicaciones en proyectos de edificaciones en la ciudad del Cusco, caso práctico Residencial Hispania, 2017	El autor propone e implementa una metodología de dirección de proyectos utilizando la guía del PMBOK con el fin de elaborar un plan (modelo) de gestión de proyectos eficaz y ordenado para la ejecución de partidas de estructuras del proyecto en mención, enfocándose en las áreas de conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de las Adquisiciones y Gestión de los Interesados que nos proporciona la guía del PMBOK y que servirán no solo para el presente proyecto, si no para los futuros proyectos de edificación multifamiliar que se quieran ejecutar por parte de la organización constructora.	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; Repositorio Institucional - UNSAAC Número de acceso:edsbas.8E94DC4C Base de datos: BASE	* El autor señala que actualmente en el sector de la construcción existe una escasa planificación en lo que se refiere a la concepción de proyectos, muchas veces el gerente de la organización constructora mantiene su cultura de trabajo en un enfoque tradicional limitado a los costos y el tiempo del proyecto. * El autor busca aplicar la gerencia de proyectos basada en los lineamientos del PMI y contribuir en el desarrollo de las buenas prácticas de la construcción a partir de las necesidades del cliente, en los objetivos de la organización y el proyecto a ejecutarse para garantizar el éxito de este mismo	Gestión de proyectos Guía del PMBOK Dirección de proyectos Ingeniería Civil	http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4568
2	Artículo	Páramo, Pablo Burbano, Andrea Fernández-Londoño, Diana2	2016	Estructura de indicadores de habitabilidad del espacio público en ciudades latinoamericanas. (Spanish)	El autor recoge los indicadores existentes para evaluar la calidad de los espacios públicos de varias ciudades del mundo incluyendo aquellas latinoamericanas que han sido reconocidas por sus logros en estos espacios.	Revista de Arquitectura (1657-0308); jul-dic2016, Vol. 18 Issue 2, p6-26, 21p. Base de datos: Art & Architecture Source. Número de acceso: 123182273	* El autor propone una estructura organizativa para dichos indicadores a partir de la función que cumple el espacio público con el propósito de facilitar su gestión desde las distintas entidades que tienen injerencia sobre este y proyectarlo como un espacio habitable. * Plantea la organización de los indicadores a partir de las funciones y las condiciones físicas que debe cumplir el espacio público para que este sea habitable.	open space Quality of urban life urban indicators urban management calidad de vida urbana espacio abierto gestión urbana indicadores urbanos	http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=647c1a6b-6b66-4519-a36f-0880b31e0793%40pdc-v-sssMgr01

Referentes Internacionales

Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
3	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Klarich, Elizabeth A.	2005	Who were Invited? Temporal and Functional Changes in Public Spaces as a Reflection of Shifting Leadership Strategies at Pukara during the Late Formative Period ; ¿Quiénes eran los invitados? Cambios temporales y funcionales de los espacios públicos de Pukara como reflejo del cambio de las estrategias de liderazgo durante el Periodo Formativo Tardío	El autor expone que los cambios en la ubicación, trazado y uso de estos espacios tanto por los anfitriones como por las audiencias proyectadas son utilizados como indicadores de un cambio en las estrategias de liderazgo, las que pasan de tener un carácter inclusivo a uno de tipo excluyente en Pukara durante el Periodo Formativo Tardío.	Boletín de Arqueología PUCP; Núm. 9 (2005): Encuentros: identidad, poder y manejo de espacios públicos; 185-206; 2304-4292 ; 1029-2004. Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.40F2B4B1		Pukara Lago Titicaca Periodo Formativo Espacios públicos Liderazgo Plazas hundidas	http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/bol-etindearqueologia/article/view/1711
4	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Alcázar Flores, Juan José	2017	The public space as an articulating and regenerating element, between the coastal edge and the urban fabric, in the sector of Buenos Aires - Trujillo; El espacio público como elemento articulador y regenerador, entre el borde costero y la trama urbana, en el sector de Buenos Aires - Trujillo	El autor determino que la implementación de espacios públicos contribuye a mejorar los impactos o efectos urbano-ambientales entre el borde costero y la trama urbana, elaborando un diagnóstico integral, localizando zonas de riesgo asociadas al borde costero y áreas potenciales de intervención.	UCV-SCIENTIA; Vol. 9 Núm. 1 (2017): Enero-Junio; 13-24; 2410-891X ; 2077-172X. Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.64A9C408	* El autor expone que la implementación de espacios públicos en el borde costero genera efectos urbano-ambientales positivos, regenerando la estructura física y social de las edificaciones colindantes al litoral; solución alterna a la pérdida de playa de Buenos Aires. * El autor plantea el interrogante ¿Cómo la implementación de espacios públicos mejorará las condiciones urbano-ambientales? La ciudad no solamente está constituida por edificaciones y sistemas, es por naturaleza el espacio donde se concretan diversas actividades, un lugar de encuentro; por lo tanto, el espacio público cumple un rol fundamental en la revitalización urbana.	Espacio público Borde Costero Trama urbana regenerador	http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/UCV-SCIENTIA/article/view/1231

Referentes Internacionales									
Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
5	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Bazán Tarrillo, Erick Jhunion	2017	Estrategias para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos del sector Santa Rosa - Distrito de Moche	El autor evalúa la gestión participativa para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos del Sector Santa Rosa-Distrito de Moche	UCV-SCIENTIA; Vol. 9 Núm. 1 (2017): Enero-Junio; 35-40; 2410-891X ; 2077-172X. Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.8AA7A524	* El autor expone que la participación ciudadana y municipal son la principal estrategia para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos, para lo cual realizó un tipo de estudio no experimental, con un diseño descriptivo, teniendo como unidad de análisis los espacios públicos y como muestra a 310 pobladores y 6 representantes municipales.	Espacios públicos Gestión Participativa Participación Ciudadana Participación Municipal	http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/UCV-SCIENTIA/article/view/1233
6	Artículo - Article	Herrmann Lunecke, M. Geraldine	2016	Instrumentos de Planificación y Diseño Urbano Para Promover al Peatón en las Ciudades. Un Estudio Comparado entre Chile y Alemania	El autor analiza las deficiencias y los desafíos de la planificación urbana y el diseño de calles en Chile, realizando un análisis comparativo de instrumentos y estándares de diseño urbano en Alemania para promover al peatón en la ciudad. Y plantea una propuesta de instrumentos, recomendaciones y estándares de diseño urbano para fomentar el desarrollo de calles orientadas a peatones en Chile y así, promover un desarrollo urbano más sustentable.	Urbano. Nov2016, Vol. 19 Issue 34, p48-57. 10p. 2 Color Photographs, 4 Black and White Photographs, 1 Chart. Language: Spanish. DOI: 10.22320/07183607.2016.19.34.5., Base de datos: Fuente Académica. Número de acceso: 121047138	* La actividad de caminar es, junto con andar en bicicleta, el modo de transporte más sustentable, democrático y saludable para desplazarse dentro de una ciudad. * El autor plantea que la caminata debería ser promovida en la ciudad mediante la planificación y el diseño urbano. Menciona que, en Chile, la reciente Política Nacional de Desarrollo Urbano (2014) plantea como objetivo de movilidad urbana el fomento del tránsito peatonal. * El autor analiza las buenas prácticas e instrumentos a partir de casos de estudio que han promovido la caminata como son los estándares mínimos, las guías de diseño, los traffic calming y los procesos participativos.	Movilidad, sidewalk, estándares, urban design, urban planning, aceras, diseño urbano, estándares, movilidad, planificación urbana	http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7795e3e5-22f3-4e3a-b4b1-2875d35b73a5%40sdc-v-sessmgr02

Referentes Internacionales									
Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
7	Artículo de investigación - Research article	Jaque Castillo, Edilia del Carmen Lara San Martin, Alejandro Merino González, Camila	2017	Fortaleciendo el uso de los instrumentos de planificación urbana, para la gestión de riesgos. Ciudad de Coronel, Región del Biobío / Strengthening the use of urban planning instruments for risk management purposes. The city of Coronel, Biobío Region	Los autores exponen el caso de Chile, donde se incorporó la variable de riesgos en los instrumentos de planificación territorial, a través de estudios que se integran a la propuesta de zonificación de usos de suelo.	In: Revista INVI. August 2017 32(90):107-124; Universidad de Chile. Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Instituto de la Vivienda, 2017. Language: Spanish; Castilian. Base de datos: SciELO. Número de acceso: edssci.S0718.83582017000200107	* Los autores señalan que la migración hacia asentamientos urbanos espontáneos, en zonas expuestas a amenazas naturales en los países en desarrollo, aumenta la vulnerabilidad de la población frente a desastres socio-naturales. * Hacen referencia a la importancia del uso de la información generada por las instituciones ligadas al manejo de desastres para llevar a cabo una adecuada gestión y determinar la distribución y exposición de los habitantes. * Citan un análisis realizado a Coronel, Región del Biobío, e indican que el 67,2% de la superficie urbana está expuesta a amenazas socio-naturales.	Architecture, risk, risk management, urban planning, municipal master plan, riesgo, gestión del riesgo, planificación urbana, plan regulador comunal.	https://doaj.org/article/bf96c2bb0b0143b29766db04ba149675
8	Parte del libro - book part	Cabrera Quispe, Juan Edson	2013	La intervención al territorio: Un acercamiento conceptual a los instrumentos de planificación territorial en Bolivia	El autor presenta parte del contenido de investigación del libro "El devenir de la planificación territorial en Bolivia", con el cual pretende salvar los vacíos técnico conceptuales y legales de la planificación territorial en el país, a través de un "background" sistemático de la experiencia instrumental boliviana de planeación.	SEUR-CAC Language: Spanish; Castilian. Base de datos: BASE. Número de acceso:edsbas.4551149E	* El autor muestra el conjunto de instrumentos de planificación territorial utilizados en el país en los últimos 60 años, así como sus más significativas características. * Estudia y analiza un conjunto de planes y marcos técnicos elaborados dentro y fuera del país de Bolivia, con el objeto de intentar caracterizar y diferenciar cada uno de los instrumentos de acuerdo a ámbitos y escalas de intervención.	Planificación territorial, instrumentos de planificación, planes, Bolivia	http://hdl.handle.net/2078/134929

Referentes Internacionales

Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
9	Artículo en revista/periódico - Article in journal/newspaper	Jiménez Céspedes, Roy Allan	2016	De la urbanización a la intervención urbana estratégica: Instrumentos de planificación intermedia en Costa Rica	El autor analiza el contexto y las posibilidades normativas del país de Costa Rica para implementar estrategias de planificación de grandes conjuntos urbanos. Este tipo de planificación se ubica entre los planes reguladores locales y la ejecución del proyecto individual.	In: REVISTARQUIS; Vol. 5, Núm. 2 (2016); REVISTARQUIS 10 ; 2215-275X ; 10.15517/ra.v5i2; Universidad de Costa Rica Language: Spanish; Castilian, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.407A2568	<p>* El autor menciona que los actuales formatos de transformación del suelo en Costa Rica impiden un abordaje integral de grandes conjuntos urbanos.</p> <p>* Señala que grandes áreas de la ciudad han sido intervenidas bajo el formato de condominio horizontal, práctica aceptada e institucionalizada, que provoca que la trama urbana existente experimente un proceso de sobrecarga.</p> <p>* El condominio horizontal se considera exento de las cesiones que el desarrollo inmobiliario debe brindar a la ciudad.</p> <p>* Indica que la renovación urbana, inexplorada pero existente en la normatividad, acoge muchas de las posibilidades para la implementación de diferentes procesos de escala intermedia.</p>	land, master, parcial, partial, plan, planificación, planning, readjustment, reajuste, regulador, renewal, renovación, terrenos, urban, urbana	https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/revistarquiss/article/view/27134
10	Tesis de Maestría - Master thesis	Núñez Castañeda, Karina del Rocío	2019	Participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas para la recuperación del espacio público en el Centro Histórico de Quito Casos Comparados La Ronda y el Antiguo Terminal Terrestre Cumandá	La autora expone como la participación ciudadana recoge las demandas y necesidades de los diferentes grupos sociales, y como se abren espacios para el diálogo, acuerdos y consensos entre los gobernantes y la población.	Flasco Ecuador Language: Spanish; Castilian, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.5F542376	<p>* La autora menciona como se mejorarán las condiciones de vida en el territorio, se promueve la cohesión social, el afianzamiento y el arraigo con la implementación de políticas elaboradas de manera participativa.</p> <p>* Las nuevas formas de relación entre el Estado y la sociedad implican la democratización del proceso de elaboración de políticas públicas.</p>	Planificación para renovación urbana, participación ciudadana, sistema económico, población ecuador, la ronda, centro histórico de quito, recuperación del espacio público, elaboración de	http://hdl.handle.net/10469/15706

Referentes Internacionales									
Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
11	Otro / Material descoocido - other/unknown material	Miranda Chiguindo, Carla	2018	El espacio público como eje de la seguridad: transformaciones urbanas y políticas públicas	La autora plantea como caso de estudio de espacio público los Barrios Tradicionales, en Toluca, México e implementa un análisis desde tres dimensiones: el diseño urbano, la función comunitaria y social y análisis territorial.	Departament d'Urbanisme i Ordenació del Territori. Universitat Politècnica de Catalunya; Facultat de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Córdoba Language: Spanish; Castilian, Base de datos: BASE. Número de acceso: edsbas.1DAD52F7	* La autora reconoce que hay efectos de las intervenciones sobre el espacio público, pero que son parciales y temporales, y que los criterios políticos determinan, más que los urbanísticos, el éxito o fracaso de una política pública; y que no se considera a la población en la toma de decisiones, por lo que es indispensable replantear las políticas públicas de seguridad y urbanas. * Menciona que la reciente crisis de violencia en México, el gobierno ha planteado diferentes rutas para enfrentar dicha problemática. Una de las estrategias más recurridas localmente es la creación o recuperación de espacios públicos en barrios con altos índices delictivos, pero los indicadores apuntan a un repunte de la violencia.	Àrees temàtiques de la UPC::Urbanisme Public spaces -- México -- Toluca de Lerdo Crime prevention -- Mexico -- Toluca de Lerdo Espacio público Seguridad ciudadana Intervenciones urbanas Políticas públicas Public space Citizen security Interventions Public policies Espais públics -- Mèxic -- Toluca de Lerdo	http://hdl.handle.net/2117/133494
12	Artículo de investigación - Research article	Galimberti, Cecilia Inés	2016	Políticas públicas en el desarrollo de grandes proyectos de reconversión urbana. Caso Puerto Norte en Rosario, Argentina / Public policies in the development of large urban restructuring projects. The Case of Puerto Norte in Rosario, Argentina	La autora estudia y analiza el Plan Especial de Puerto Norte en Rosario, Argentina y focaliza los impactos producidos en relación a la actualización normativa, la segregación socio-espacial, la recuperación de espacios públicos y la valoración patrimonial/identitaria.	In: Cadernos Metrópole. December 2016 18(36):559-582; Pontificia Universidade Católica de São Paulo, 2016. Language: Portuguese, Base de datos: SciELO. Número de acceso: edscci.S2236.99962016000200559	* La autora reflexiona sobre el desarrollo de grandes proyectos de reconversión urbana, focalizando en el rol de las políticas públicas y los efectos y conflictos en torno a los mismos. * Las reflexiones resultantes de este caso contribuyen al conocimiento y al debate sobre la experiencia de Grandes Proyectos Urbanos en América Latina, especialmente en torno a la importancia del abordaje multi-actoral y multi-sectorial que requieren sus problemáticas complejas.	Demography, urban studies, public policies, large urban projects, segregation, public space, heritage, políticas públicas, grandes proyectos urbanos, segregación, espacio público, patrimonio	http://www.scielo.br/bibliotecavirtual.unad.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-99962016000200559 9

Referentes Internacionales

Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
13	Artículo de investigación - Research article	Ferrer, Mercedes y Quintero Egu, Carolina	2009	Re-creando el espacio público urbano: Política para construir ciudad y ciudadanía en Venezuela / Re-creating urban public space: A policy to build city and citizenship in Venezuela	Los autores evalúan el impacto de la política en la ordenación territorial-urbana e imagen de Maracaibo y en la formación de ciudadanía, durante el periodo 1996-2006.	In: Revista de Ciencias Sociales. March 2009 15(1):89-111; Instituto de Investigaciones Universidad del Zulia (LUZ), 2009. Language: Spanish; Castilian. Base de datos: SciELO. Número de acceso: edssci.S1315.9518200 9000100007	* Los autores realizan una revisión documental y de campo, identifican y localizan los espacios públicos recuperados, el modelo de gestión implantado y aplican cuestionarios para conocer la opinión de los ciudadanos. * La recuperación del espacio público ha impactado positivamente la estructura-imagen de Maracaibo, y destacan la necesidad de actuar en tres frentes: rechazando los proyectos tendientes a la privatización del espacio público; promoviendo el mantenimiento de los espacios recuperados con la participación activa de los ciudadanos y la cultura de sostenibilidad y, estimulando la aplicación de esta política en los bordes de la ciudad -periferia urbana-, como vía hacia una ciudad y ciudadanía sostenibles.	Business, economics, public policy, environment, public space, city, citizenship, políticas públicas, ambiente, espacio público, ciudad, ciudadanía	https://doaj.org/article/a1b2569b954e4ac889f33619575e139a
14	Artículo - Article	Edgar Ramón Arredondo Domínguez, Robert Vinicio Lalama Flores, Máster, Edy Javier Meza Pérez, Fanny Maricela Pozo Hernández.	2019	Incidencia de la inserción de la gestión de riesgos en la planificación territorial.	Los autores reconocen las limitaciones aún existentes en materia de gestión de riesgos en los proyectos de planificación e indican que una apropiada planificación territorial requiere de un análisis del riesgo con un enfoque metodológico y realizado desde las fases tempranas de la formulación de un proyecto que permita comprender la naturaleza del efecto de la infraestructura sobre el medio.	Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, Sep2019, Vol. 7 Issue 1, p1-21, 21p; Language: Spanish, Base de datos: Education Source. Número de acceso: 139026941	Los autores exponen la importancia de repensar el riesgo y su inserción en la planificación territorial, tomando en cuenta que los desastres no han de ser vistos como eventos naturales, sino como consecuencia de la aplicación de modelos no adecuados de desarrollo que ignoran la relación entre naturaleza y sociedad y en cambio se evidencian a partir de un incremento en la vulnerabilidad que propician el crecimiento no planificado de la expansión urbana, la construcción de infraestructuras inseguras y producciones con tecnologías inapropiadas.	Constitution of the republic, planning projects, risk management, territorial planning, constitución de la república, gestión de riesgos, planificación territorial y proyectos de planificación	http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0ea69b6e-e6b8-4169-bb4f-4a38e6aee4b0%40pdc-v-sessmgr02

Referentes Internacionales									
Nº	Tipo De Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores De La Publicación	Año De Publicación	Título De La Publicación	Descripción De La Publicación	Sitio De Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave	Trazabilidad
15	Publicación académica	Torres-Fragoso, Jaime	2016	Puerto Chiapas: Una oportunidad para el desarrollo del Soconusco a partir de la aplicación de instrumentos de planeación.	Los autores exponen la transformación experimentada recientemente en Puerto Chiapas y definen estrategias y acciones convenientes para ese contexto en particular, así como la coordinación de acciones, por medio de instrumentos de planeación, entre los tres niveles de gobierno.	Liminar, ene-jun2016, Vol. 14 Issue 1, p169-185, 17p. Publisher: Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas., Base de datos: Complementary Index. Número de acceso: 112315692	Los autores señalan que las posibilidades para la transformación de una organización pública son amplias si se observan una serie de consideraciones. Entre los factores clave para la modernización de una agencia estatal, Ilustración el reconocimiento de las variables económicas, políticas y sociales más relevantes.	desarrollo regional, development planning, environment, harbors, instalaciones portuarias, medioambiente, modernización, modernization, planificación del desarrollo, port facilities, regional development, desarrollo regional, instalaciones portuarias, medioambiente, modernización, planificación del desarrollo	https://doaj.org/article/a1b2569b954e4ac889f33619575e139a

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Anexo B.*Contribución de los Referentes Nacionales e Internacionales a los Factores de Éxito*

Tabla 35.

Primer Análisis de los Referentes Nacionales

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Estrategias para llevar a cabo el aprovechamiento del espacio público en el sector de las aguas, Bogotá D.C.	El autor define un conjunto de estrategias para la recuperación, revitalización y aprovechamiento del espacio público del barrio Las Aguas, ubicado en la localidad de la Candelaria, con miras hacia el mejoramiento de la calidad de vida de su población; esto, a través de su incorporación en planes de desarrollo de las alcaldías locales, la recomposición poblacional de clases medias y altas (gentrificación), el incentivo a la inversión pública privada, y la unión entre actores representativos de los diferentes sectores, que permitan llevar a cabo estrategias culturales, ambientales y económicas	Se evidencia la aplicación a través de la definición de metas y objetivos como lo es proponer estrategias que sirvan como una alternativa a las problemáticas que influyen sobre la degradación de los espacios públicos.	Por medio de la gestión de stakeholders, donde se especifica puntualmente la población localizada en la candelaria conocida como el barrio las aguas de la ciudad de Bogotá. Involucramiento de entidades públicas para obtención de información, actores representativos de diferentes sectores, servicios de hospedaje y estudiantes de colegios cercanos para el embellecimiento de fachadas y otro tipo de actividades.	Se busca el planteamiento de estrategias que sean incorporadas a los planes de desarrollo locales, además de la vinculación de propuestas antes desarrolladas.	Se evidencia una comunicación actividad entre los actores del proyecto y compromiso de las entidades públicas para el alcance de objetivos.	Se refleja el mejoramiento de las condiciones de trabajo con la entrega de quioscos a los vendedores ambulantes, involucramiento de la comunidad y gobierno local con el desarrollo de actividades de mejoramiento de espacios y el uso de materiales reciclables para el embellecimiento de zonas.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Estrategias para el buen manejo del espacio público en la ciudad de Cúcuta	El autor diseña estrategias para el buen manejo del espacio público en la ciudad de Cúcuta, para ello se revisaron tres dimensiones: el espacio físico-urbano, las dinámicas urbanas y la gestión pública.	Esta se ve evidenciada en la planificación del desarrollo del proyecto, se establece la metodología DOFA para el desarrollo de estrategias.	Se identifican los stakeholders del proyecto, como lo son la población involucrada, la administración local, la policía nacional, universidades y colegios que pueden contribuir en la recuperación de espacios.	Se demuestra la necesidad de formular planes y metas por parte del Gobierno para la recuperación de los espacios públicos.	Se evidencia una comunicación actividad entre los actores del proyecto para el establecimiento de estrategias de recuperación de espacios.	Se establecen necesidades de mejoramiento de condiciones de trabajo como la formalización de vendedores, el involucramiento de la comunidad local (comunidad, universidades y colegios) para la concertación de actividades de recuperación y apoyo del gobierno local para el desarrollo de las estrategias.
Espacios públicos y movilidad urbana: un análisis comparado de las disposiciones reglamentarias de Bogotá (Colombia) y de Río de Janeiro (Brasil)	El autor desarrolla un análisis comparativo de las políticas de movilidad de Bogotá y de Río de Janeiro, desde 1990, evidencia un aumento significativo de la importancia de los espacios públicos, así como también diferencias locales sobre su papel en la planeación del transporte y del crecimiento urbano, en el reconocimiento de nuevas formas de movilidad y en la regulación de la convivencia entre los ciudadanos.	El estudio involucra una metodología específicamente en la definición de objetivos y dimensiones (material, política y sociabilidad) para el análisis y comparación de espacio públicos.	En la gestión de stakeholders, estudiando la población de las zonas de estudio y evidenciando la necesidad del acompañamiento de los gobiernos locales.	Plantea la necesidad de implementar estrategias que sean acogidas por los gobiernos el establecimiento de normatividad encaminada a mejorar la movilidad urbana, enmarcadas a la articulación que debe existir entre los diferentes entes públicos y planes sectoriales.	Se nota el compromiso por parte del Departamento de Geografía de la Universidad Federal do Rio de Janeiro (Brasil), la Universidad de las Américas (Ecuador) y la Maestría en gestión urbana de la Universidad Piloto de Colombia para desarrollar un adecuado análisis y comparación del manejo del espacio público. Además de una comunicación efectiva para el logro de los objetivos.	Reflejada en la inversión en infraestructura para la construcción de carriles y vías que permitan mejorar la movilidad, y el involucramiento de los gobiernos locales para la formulación de normatividad que permita mejorar la movilidad urbana y el espacio públicos.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Estrategia de diseño en el espacio público del Parque de las Luces de Medellín, para el mejoramiento de la calidad de vida urbana	El autor materializa la estrategia que propicia la permanencia en el Parque de las Luces considerando su estética y necesidades de uso. Tuvo en cuenta 5 bases teóricas: Calidad de vida urbana, equipamiento urbano, tiempo de permanencia, prosémica y espacio público.	El proyecto involucra una adecuada planificación y estudio de los diferentes espacios, así como el establecimiento de objetivos en busca de materializar estrategias de permanencia en los diferentes espacios públicos	Se lleva a cabo un adecuado estudio e involucramiento de los stakeholders, la cual se ve reflejada en el estudio y tipología de usuarios (turistas, comerciantes, trabajadores, población aledaña) que permean en estos espacios. Se evidencia gestión del tiempo, a través de los diferentes cronogramas de trabajo y actividades establecidos para dar cumplimiento al proyecto. Así mismo, se observa el análisis y estudio de los diferentes recursos para la adecuación de los espacios públicos.		Se evidencia el trabajo en equipo ejecutado para lograr los diferentes objetivos del proyecto, así mismo se observa una comunicación efectiva entre los desarrolladores del estudio y los involucrados o stakeholders de la zona a intervenir, identificando sus necesidades y requerimientos. Además, se nota a grandes rasgos alternativas de solución propuestas para los diferentes conflictos que se presentan en el sector.	A grandes rasgos se observa un involucramiento de la dimensión económica frente a la inversión que se debe desarrollar en infraestructura a fin de mejorar los espacios y generar alternativas de estancia en los lugares estudiados, así mismo, se evidencia el involucramiento de la dimensión social, en lo que se refiere a la promoción de la diversidad y la equidad de las personas que visitan y permanecen en estos espacios.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Una década de gestión del espacio público en Bogotá, apreciaciones desde la perspectiva de las políticas públicas.	El autor presenta algunas consideraciones sobre la gestión de la Administración Distrital de Bogotá, derivadas del estudio de las políticas de espacio público formuladas e implementadas durante los años 1990–2000.	Presenta de una manera clara la necesidad de establecer metas y objetivos en el desarrollo de proyectos de espacio público	El autor señala la importancia del involucramiento de los diferentes interesados del proyecto para dar cumplimiento a las diferentes necesidades	Se muestra una adecuada articulación de las políticas públicas planteadas con los planes de gobierno de la época.	Se afirma un liderazgo por parte del dirigente de la ciudad de Bogotá de la época, mencionándose el compromiso por incrementar la calidad y cantidad de espacios colectivos y recreativos	Se refleja el relacionamiento de la dimensión económica en lo que tiene que ver con la necesidad de inversión en infraestructura para el mejoramiento de espacios recreativos, andenes, señalización, amoblamiento, arborización y preservación del patrimonio histórico. Frente a la dimensión social se señala la importancia del involucramiento y apoyo del estado y del gobierno a través de normatividad que regule el uso del espacio público y el reconocimiento y gestión de políticas públicas sociales y culturales

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
El espacio público como problema y asunto de las políticas públicas. Una reflexión sobre el espacio público en Bogotá durante el gobierno de Luis Eduardo Garzón (2004-2008)	La autora aborda las respuestas que desde la administración de Luis Eduardo Garzón (2004-2007), se diseñaron para atender la problemática de espacio público, y como esas acciones enmarcan el conflicto existente entre el derecho al goce del espacio público y el derecho al trabajo (vendedores ambulantes) bajo la Constitución Política de 1991.	En el estudio desarrollado se identifica claramente la problemática existente en la ciudad de Bogotá, y a partir de esta problemática se establecen objetivos y metas a cumplir mediante el desarrollo de políticas públicas y proyectos dirigidos a fortalecer el espacio público.	Se evidencia la gestión de stakeholders en el desarrollo del proyecto, es decir se identifican las necesidades de la población, así como el involucramiento de diferentes autores del gobierno como lo son funcionarios públicos, el Instituto para la Economía Social, el comité de vendedores ambulantes y la Red Pública de Prestación de Servicios a los Usuarios del Espacio Público. También se observa la gestión de recursos financieros para la adecuación de los espacios públicos.	Se establecen lineamientos en políticas y planes desde la gestión pública para brindar las correctas directrices que permitan usar y aprovechar estos espacios de una manera equitativa. Y se resalta la importancia de la articulación con los planes de desarrollo.	Desde la dirección de proyectos se evidencia un liderazgo y compromiso por parte de la Administración local en el establecimiento de políticas públicas para atender las diferentes problemáticas y a su vez la resolución de los diferentes conflictos que se generan el sector. Así mismo, durante la ejecución se refleja una adecuada comunicación entre todos los involucrados del proyecto y los desarrolladores del mismo	Se exhiben actividades como mejoramiento de condiciones de trabajo con la implementación de módulos o puestos de trabajo para los vendedores ambulantes del sector, así como una inversión en el mejoramiento de espacios colectivos, y se resalta los altos costos de los proyectos de espacio público dando cumplimiento a la dimensión económica. Frente a la dimensión social, se genera una mayor seguridad y salud en el consumidor con la ubicación de los quioscos para los vendedores y comerciantes del sector, se nota el involucramiento de la comunidad local y el apoyo del estado y el gobierno por medio de la fijación de directrices que conlleven al cumplimiento de la normatividad de protección, cuidado y respeto del espacio público.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Las políticas públicas en el estado social de derecho: estudio de la política de manejo de espacio público con relación a vendedores informales de la administración de Luis Eduardo Garzón en la localidad de Santa Fe entre marzo de 2004 a mayo de 2005	La autora analiza si las políticas de espacio público con relación a vendedores informales en la administración de Luis Eduardo Garzón cumplen con los preceptos del Estado Social de Derecho, además describió los elementos más importantes de la política de Garzón, como la concertación, la participación de los vendedores informales en la formulación de las políticas y el papel de la administración dentro del proceso.	Se evidencia una metodología claramente definida, donde se plantean objetivos que buscan contribuir a crear sensibilidad social en las autoridades públicas y ciudadanos frente a la problemática del espacio público, entendiéndose que el conflicto generado no se resuelve con políticas represivas sino escuchando los ciudadanos involucrados.	Se evidencia a grandes rasgos una adecuada gestión de stakeholders, donde se realizan procesos de concertación y participación de los vendedores informales en la construcción de políticas públicas y el papel de la administración dentro del proceso	Se manifiesta una adecuada articulación entre la administración local y los entes superiores, donde se adelantan acciones que garantizan el cumplimiento de lo ordenado por entes superiores, como lo es en este caso la Corte Constitucional.	En los elementos que conforman la dirección de proyectos, se logra evidenciar la resolución del conflicto generado, a través de la suscripción de un pacto de cumplimiento, entre la administración y los vendedores informales, dinamizando de esta manera la relación entre las instituciones estatales y los ciudadanos.	Se presenta un apoyo del estado y/o gobierno, y esto se refleja en las relaciones generadas entre las instituciones estatales y los ciudadanos para abordar la formulación de soluciones, así mismo se regula la protección de los derechos humanos a través de una concertación entre el derecho al trabajo y al mínimo vital y el derecho al disfrute del espacio público.
Las políticas públicas aplicadas espacio público Bogotá 2010 - 2014	Los autores analizan las políticas públicas de espacio público en relación con los vendedores informales y la recuperación del mismo durante las vigencias 2010-2014	El proyecto presenta una metodología clara, donde se definen objetivos y estrategias institucionales, para determinar si los criterios de la política de espacio público cumplen con los parámetros mínimos para atender esta problemática, y gestionar adecuadamente el espacio público.	Se exhibe una completa gestión de los recursos, a través de la implementación de instrumentos y estrategias para la financiación y el aprovechamiento económico del espacio público. Así como un mayor recaudo futuro del impuesto predial, desarrollando una gestión y articulación de recursos públicos disponibles en los sectores de vivienda, ambiente, turismo, cultura, transporte y seguridad, como también del sector privado y la cooperación internacional.	Se articula el proyecto con el Plan de Desarrollo Nacional denominado "Prosperidad para todos" en sus capítulos de crecimiento sostenible y competitividad, y se señala como se enmarca el proyecto con el plan de gobierno del presidente del momento Juan Manuel Santos	Se evidencia la resolución de conflictos, entre la prevalencia del derecho colectivo al goce del espacio público y el derecho individual al trabajo. Se muestra una adecuada comunicación entre la administración local y los vendedores informales del sector.	El espacio público es el eje estructurante de la ciudad y de la ciudadanía, así como un factor determinante de la calidad de vida de la población. Por esta razón la dimensión social y la dimensión ambiental son referentes esenciales en el cual se plantea la protección de los recursos la aplicación de la política se ve reflejada en el mejoramiento de la infraestructura, los espacios sociales y la calidad de vida que brinda los recursos públicos.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Aproximación cualitativa para abordar la Construcción de ciudadanía y su incidencia en políticas públicas. Los ejemplos de Pereira, en Colombia, y de la Ciudad de México.	Los autores realizan un estudio sobre el contenido de documentos e interpretación de los temas y casos, en los cuáles las políticas públicas impulsan la cultura de la legalidad y la política social asistencial en la Ciudad de Pereira y la Ciudad de México.	Se presenta una planificación adecuada en el desarrollo de la investigación, donde como primera medida se analiza la situación para después discutir las políticas públicas generadas en los temas de estudio y finalmente se subraya la importancia de la incidencia política de la sociedad civil en la construcción de ciudadanía en la ciudad de México y Pereira, Colombia	Esta se muestra en la gestión de stakeholders, donde se hace partícipe tanto a los entes del estado colombiano y mexicano, así como a los diferentes actores que hacen uso del espacio público	Para el caso de Colombia, se evidencia la articulación que se realiza con el Plan de Desarrollo de la vigencia anterior y de la vigencia actual, resaltando los programas y proyectos encaminados a la recuperación y consolidación de espacios públicos, y como con la formulación de políticas públicas se busca darles cumplimiento a estos programas. Mientras que para México se analizan los últimos dos periodos de gobierno encaminados y caracterizados por el establecimiento de políticas públicas sociales	Para ambos países se ve reflejado el seguimiento continuo que se le realiza en este caso a las políticas públicas establecidas para el tema social y económico. Además del compromiso por los dirigentes de estas ciudades en busca de dar cumplimiento a sus planes de gobierno.	Se refleja la intervención de dinámica social, donde se busca construir una política social que involucre la comunidad de los sectores de estudio, así como el apoyo de los gobiernos locales a través de la generación de estrategias para generar acción colectiva y crear la incidencia de políticas públicas como cambio social, generando a su vez un ambiente de gobernabilidad.
Sobre la movilidad y el espacio público: una reflexión como el aporte de la promoción de la movilidad peatonal a partir del análisis de los instrumentos de planificación del espacio público y la movilidad en Bogotá	Los autores buscan promover una mejor gestión del espacio público desde la formulación de políticas públicas e instrumentos de planeación que se logren articular con las condiciones de movilidad y con los elementos contextuales de la ciudad.	Se nota una adecuada planificación y establecimiento de objetivos en busca de aportar elementos específicos que contribuyan con la promoción de la movilidad peatonal en las ciudades colombianas, teniendo claro el actual enfoque para la planificación de la ciudad y partiendo de una postura alternativa que permita repensar el asunto de la gestión y ordenación del espacio público para la movilidad urbana.	Se presenta la necesidad de una adecuada gestión de stakeholders generando espacios de reflexión con los diferentes grupos de trabajo que permitan identificar la problemática que caracteriza esta discusión, las debilidades existentes en el actual instrumental técnico y así mismo, las oportunidades de mejora que se plantean a partir del presente análisis	El autor presenta la necesidad de una articulación de los proyectos con la administración local y con los planes de desarrollo para generar estrategias efectivas en torno al mejoramiento de la movilidad urbana y la construcción de acciones coordinadas para asegurar la efectiva generación, administración, mantenimiento y producción del espacio público,	Dentro de los elementos de dirección de proyecto se evidencia la búsqueda de resolución de conflictos frente a la inclusión del transporte no motorizado y los demás modos de desplazamiento autónomos del ser humano, dado que en este tipo de proyectos solo se incluye producción de infraestructura y de sistemas orientados al transporte motorizado. Además, presenta como requisito una comunicación entre la administración local y la comunidad del sector.	Dentro de los elementos de las dimensiones económica, social y ambiental se proponen objetivos comunes de prosperidad económica y de gestión de las solicitudes de desplazamiento para garantizar la movilidad, la calidad de vida y la protección del medio ambiente mejorando de esta manera las condiciones de vida de la comunidad, así como el involucramiento

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Planificación urbana estratégica a través de macroproyectos urbanos: percepción ciudadana sobre el parque lineal “La Ronda del Sinú” en la ciudad de Montería, Colombia	Los autores exponen que la planificación urbana ha sido una estrategia que ha predominado en el modo de organizar, concebir e imaginar a las ciudades latinoamericanas, mencionan que los centros urbanos comenzaron a emplear estrategias para lidiar y posicionarse a nivel mundial, siendo los proyectos urbanos los que permitirían lograr una rápida singularidad y notoriedad en el marketing urbano internacional y con ello, la capacidad de canalizar y atraer nuevos flujos de inversión.	Se nota una clara planificación urbana estratégica como herramienta para anticipar las nuevas tendencias, discontinuidades y sorpresas, y concentrarse en las nuevas oportunidades. Se evidencia un objetivo claro como lo es la modificación de la imagen de una ciudad intermedia caracterizada por las desigualdades socioeconómicas provocadas por la violencia y el desempleo, a través de la construcción y diseño vinculado a la adecuación y rehabilitación del espacio público	Se muestra como debilidad una escasa capacidad de diálogo, centrándose en la expresión de interés material, más que en las necesidades reales de los habitantes, surgiendo desequilibrios entre lo proyectado en la etapa de diseño del plan estratégico y los resultados obtenidos después de su materialización.	Se refleja una articulación entre el proyecto y el plan de gobierno, puesto que el nuevo modelo económico propuesto, presenta un Estado centrado en la regulación y unos actores privados fortalecidos, para adoptar un planeamiento urbano basado en la descentralización, la gobernanza y el aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas de los territorios.	Se nota un liderazgo por parte de los gobiernos locales intentado plasmar su visión en sus territorios través de programas y proyectos de desarrollo municipal y de ordenamiento. También se observa un interés por seguimiento continuo del proyecto donde ahora se concentran en la participación activa de todos los actores urbanos.	Frente a la dimensión económica se presenta una inversión en infraestructura, dado que se construyeron parques y áreas verdes, se restauran microcuencas urbanas, se renovaron los centros históricos, se construyeron grandes monumentos y edificios, entre otros elementos. En la dinámica social, se refleja el apoyo del gobierno, puesto que el autor señala que el éxito de la planificación urbana depende de la voluntad política de los alcaldes y las autoridades locales y además del involucramiento de la comunidad local a través de la cual se busca asegurar los marcos políticos, legales y tributarios adecuados para garantizar la inversión privada

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Macroproyectos de interés social nacional en ciudades intermedias: mecanismo para reconstrucción y desarrollar el tejido social y la estructura urbana	Los autores exponen que los Macroproyectos de Interés Social Nacional (MISN) surgen como alternativas para mitigar el déficit habitacional en las ciudades, dado que incorporan instrumentos de planeación, financiación y gestión del suelo para materializar una operación de gran escala que permita el desarrollo territorial en diferentes zonas del territorio colombiano.	El proyecto desarrolla una planificación, a través de la incorporación de instrumentos de financiación y gestión del suelo para un desarrollo territorial en diferentes sectores del territorio colombiano	Se muestra una gestión de stakeholders, a través del desarrollo de talleres entre el equipo de gobierno, la empresa de renovación urbana y la comunidad local para materializar el planeamiento propuesto.	El autor muestra la falta de planeación prospectiva por parte del gobierno nacional y la falta de articulación con los diversos entes subnacionales y administraciones locales para asumir el manejo de los proyectos y la articulación de estas piezas urbanas con el territorio y la población	Se evidencia liderazgo por parte del gobierno local de las zonas estudiadas y renovadas	Se impacta la dimensión social en el involucramiento de la comunidad local, con el mejoramiento de las condiciones de habitabilidad y calidad de vida de la población allí asentada. Desde la dimensión ambiental con la reubicación de viviendas en zonas de alto riesgo y la recuperación del espacio público ambiental para la ciudad y desde lo urbanístico.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Aplicación de los planes parciales como concreción del modelo de ordenamiento territorial en Bogotá: hacia una propuesta metodológica	El autor expone que el plan parcial se constituye en el instrumento más importante del sistema urbanístico colombiano al concretar la articulación entre la planeación y la gestión del suelo. Es además la base para la gestión asociada de los terrenos (a partir de unidades de actuación urbanística, reajuste de tierras, integraciones inmobiliarias o cooperación entre partícipes) y propicia la definición de mecanismos concretos de financiación con base en el suelo.	El proyecto presenta una metodología clara y concreta, donde se definen objetivos y se realiza una planificación, a través de instrumentos de gestión con el fin de consolidar un modelo de construcción de ciudad, realiza una propuesta metodológico orientada a dirigir el cumplimiento de los planes a través del empleo y/o uso de instrumentos de planeación	Gestiona adecuadamente los stakeholders del proyecto creando una relación de dialogo entre los diferentes autores para dar cumplimiento a sus necesidades, generando a su vez un sentido de cooperación entre los partícipes y el empleo del instrumento de actuación que permitan adelantar la ejecución de planes parciales y/o unidades de actuación urbanística, y que en cierta medida pueda garantizarse la ejecución. También se observa la gestión del tiempo y se busca dar solución a los grandes tiempos empleados los excesivos trámites que deben adelantar los interesados en la adopción de un proyecto	La propuesta metodológica planteada por los autores desarrolla un eje de articulación con el Plan de Ordenamiento Territorial y con los planes de ejecución de la administración	Entre los elementos de dirección de proyectos que se pueden ver aplicados a lo largo de la ejecución del proyecto son: la madurez del proyecto que se ve reflejado en la capacidad de identificar las fortalezas y reducir debilidades presentadas en la ejecución de planes parciales. El liderazgo y el compromiso representado en las autoridades o administraciones locales para la elaboración de normatividad y directrices que permitan desarrollar de una manera exitosa este tipo de proyectos. Y la resolución de conflictos mediante la implementación de estrategias e instrumentos de gestión que permita dar cumplimiento a los planes.	En la dimensión económica se destaca la inversión en infraestructura, en la dimensión social el involucramiento de la comunidad local y el apoyo del estado y el gobierno y en la dimensión ambiental sobresale el uso eficiente de los recursos; todo a través de la referenciación de políticas en relación con el uso y ocupación del suelo, el ambiente, el hábitat y la seguridad humana, la movilidad, la dotación de equipamientos y servicios, el espacio público, entre otras, estableciendo el modelo de ordenamiento con las acciones urbanísticas necesarias que permitan consolidar el estructura urbana, y optimizar el uso y aprovechamiento del territorio.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
<p>Territorial transformations by partial plans of urban renovation. Naranjal neighborhood, a territory under negotiation. ; Transformaciones territoriales por planes parciales de renovación urbana. Barrio El Naranjal, Medellín un territorio en negociación</p>	<p>El autor expone el caso de Medellín e indica que esta ciudad intenta proyectar una imagen mundial de “desarrollo” por medio del city marketing y estrategias de renovación urbana que genera alta rentabilidad para el sector inmobiliario.</p>	<p>El proyecto plantea estrategias de renovación urbana que genera alta rentabilidad para el sector inmobiliario. Se definen los objetivos del proyecto de manera clara, para este caso se busca develar las maneras como los habitantes y trabajadores del barrio El Naranjal ejercen la territorialidad, mientras que el Estado y el capital económico intentan reterritorializarlo por medio del Plan Parcial de Renovación Urbana Naranjal</p>	<p>Se evidencia una gestión de stakeholders, en la interacción entre los sujetos y los poderes dominantes que buscan comprender el territorio como un hecho social y político,</p>	<p>Se destaca la importancia de la gobernanza como la capacidad de los agentes para ejercer el poder con fines y objetivos de transformación urbana. El autor evidencia una desarticulación de los proyectos desarrollados con la administración local y esto se evidencia en la ausencia del Estado en diferentes aspectos.</p>	<p>El autor expone una notable ausencia del Estado en cuanto a la inversión en infraestructura, notándose la poca intervención con referencia a señalización vial, cuidado y mantenimiento de vías, andenes y alumbrado público.</p>	
<p>Modelos exitosos de gerencia del espacio público y su aplicación en los espacios de Cartagena de Indias D, T y C.</p>	<p>El autor expone que los espacios públicos son en general lugares de libre acceso y tránsito para todas las personas que habitan y quienes llegan de paseo por Cartagena, lo que aporta esparcimiento, recreación y libre paso por esta ciudad, dichos espacios son regulados por los gobiernos locales, quienes establecen el orden y propenden por su preservación; a diferencia de los espacios privados, los cuales tienen uso restringido por quienes por ley Ilustraciónn como propietarios según la fuente que lo manifiesta</p>	<p>En la investigación se emplea como metodología la definición de objetivos de trabajo, donde se realiza la revisión de casos exitosos para después construir un análisis de resultados que servirá para formular propuestas dirigidas al mejoramiento del espacio público</p>	<p>Se gestionan los stakeholders como factor clave en la reorganización del espacio público, involucrando en el proyecto la comunidad local y la administración en miras de formular estrategias de relacionamiento generando beneficios para el sector</p>	<p>Se plantea que cada territorio debe elaborar sus proyectos basados en los planes de acción y de desarrollo y solucionar sus problemas de espacio público, según sus propias necesidades y realidades culturales, sociales y demográficas.</p>	<p>Entre los elementos de la dimensión social, se destaca el apoyo del estado y del gobierno para la realización de trabajos de educación, concientización y rescate de valores del ciudadano hacia el cuidado del patrimonio, ya que se trabaja con seres humanos y por ende es primordial el refuerzo de la educación para el mantenimiento de los correctivos. Y en la dimensión económica la inversión de infraestructura en la recuperación de espacios y zonas verdes.</p>	

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Diagnóstico de contratos de mantenimiento de espacio público del instituto de desarrollo urbano - IDU con alta incidencia en costos de adiciones y prorrogas, utilizando la herramienta gerencial del PMBOK a 6ta. Edición	El autor toma como referencia para su estudio los contratos que se ejecutan para el mantenimiento de espacio público de la ciudad de Bogotá, ya que este tipo de contratos se ven afectados por la falta de definiciones en cuanto a especificaciones técnicas, alcances, complejidad, reglamentación entre otros, debido a la particularidad de sus intervenciones.	Se emplea la metodología del PMBOK para el estudio y desarrollo del proyecto. Además, se presenta una definición de objetivos dirigidos a identificar las causas de los altos costos y adiciones a los contratos de espacio público	Gestión de los recursos, a través del desarrollo de estrategias que permita generar buenos recaudos de impuestos y otras contribuciones que permita financiar este tipo de proyectos.		En lo referente a la dirección de proyectos, se nota una resolución de conflictos, generados a causa del incremento de adiciones que se generan en los contratos de espacio público, por lo que se presentan diferentes soluciones a las causas identificadas	Se observa un involucramiento de la dimensión social, en lo que tiene que ver con la comunidad local, puesto que se espera generar un beneficio principalmente en la población usuaria de dicha infraestructura, quienes gozarían de un espacio público, ciclo rutas, alamedas, plazoletas entre otros, en perfectas condiciones garantizando el tránsito de una manera segura y adecuada.

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Tabla 36.

Primer Análisis de los Referentes Internacionales

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Aplicación de los fundamentos de la guía del PMBOK, áreas de conocimientos de gestión de recursos humanos y comunicaciones en proyectos de edificaciones en la ciudad del Cusco, caso práctico Residencial Hispania, 2017	El autor propone e implementa una metodología de dirección de proyectos utilizando la guía del PMBOK con el fin de elaborar un plan (modelo) de gestión de proyectos eficaz y ordenado para la ejecución de partidas de estructuras del proyecto en mención, enfocándose en las áreas de conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de las Adquisiciones y Gestión de los Interesados que nos proporciona la guía del PMBOK y que servirán no solo para el presente proyecto, si no para los futuros proyectos de edificación multifamiliar que se quieran ejecutar por parte de la organización constructora.	Se identifica que para la construcción del proyecto se emplea la metodología PMBOK, donde a través de esta se busca determinar los procesos adecuados de Gestión de Recursos Humanos, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados para elaborar un plan de gestión de proyectos eficaz y ordenado	Durante la ejecución del proyecto se gestionan los Recursos Humanos, las comunicaciones, las adquisiciones y los interesados. La gestión de recursos humanos y la comunicación trasciende durante todo el ciclo de vida del proyecto. Un modelo de recursos humanos y comunicación debería ser desarrollado en una etapa temprana del proyecto, debería ser implementado en su totalidad manteniendo a los stakeholders informados en intervalos bien definidos creando estrategias contenidas en un plan de gestión de los interesados.		Dentro de la dirección de proyectos se evidencia liderazgo por parte del gerente del proyecto, el cual definió las habilidades y las responsabilidades que debe cada integrante. También, se presenta una comunicación efectiva e interactiva entre todos los miembros del equipo para lograr los objetivos. Se muestra el trabajo en equipo como una de las habilidades necesarias para el desarrollo del proyecto a fin de aumentar el desempeño laboral y del proyecto.	Dentro de la dimensión económica se desarrolla una inversión en infraestructura que se evidencia en la construcción de edificios y otras obras.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Estructura de indicadores de habitabilidad del espacio público en ciudades latinoamericanas. (Spanish)	El autor recoge los indicadores existentes para evaluar la calidad de los espacios públicos de varias ciudades del mundo incluyendo aquellas latinoamericanas que han sido reconocidas por sus logros en estos espacios.	El autor demuestra una metodología de construcción de proyectos enfocada al cumplimiento de objetivos, donde propone desarrollar una estructura organizativa para la construcción de indicadores de espacio público con el propósito de facilitar su gestión desde las distintas entidades que tienen injerencia sobre este y proyectarlo como un espacio habitable.	Se aplica la gestión de stakeholders a través de la medición de indicadores de orden subjetivo y de percepción que identifican los intereses de la población que lo habita y de las administraciones locales	Se expone como esquema estratégico implementado la articulación con las administraciones locales, a través de planes maestros y de manejo, acuerdos de los consejos municipales, planes de ordenamiento del territorio, de desarrollo, de acción y otras normas que hacen referencia a programas específicos que promueven el espacio público	El compromiso por parte de los entes de gobierno se ve reflejado como elemento de dirección de proyectos, con la búsqueda de un mejoramiento de las características de la ciudad y la atención de políticas de orden internacional que generan compromiso con el medio ambiente y atención de necesidades puntuales de espacio público	La dimensión social se ve reflejada en el apoyo del estado y el gobierno en la definición de políticas y promoción de investigaciones sobre espacio público por parte de las administraciones locales.
Who were Invited? Temporal and Functional Changes in Public Spaces as a Reflection of Shifting Leadership Strategies at Pukara during the Late Formative Period : ¿Quiénes eran los invitados? Cambios temporales y funcionales de los espacios públicos de Pukara como reflejo del cambio de las estrategias de liderazgo durante	El autor expone que los cambios en la ubicación, trazado y uso de estos espacios tanto por los anfitriones como por las audiencias proyectadas son utilizados como indicadores de un cambio en las estrategias de liderazgo, las que pasan de tener un carácter inclusivo a uno de tipo excluyente en Pukara durante el Periodo Formativo Tardío.	Desarrolla una metodología dirigida al cumplimiento de objetivo, donde analiza la variedad de estrategias utilizadas por determinados actores políticos en el desarrollo de entidades políticas más grandes y más complejas y las correspondientes nuevas instituciones al interior de estas entidades	Se identifica la gestión de stakeholders, donde la población se involucra y trabaja en el desarrollo de su territorio	Se evidencia como principal estrategia de trabajo el liderazgo como elemento de dirección de proyectos		

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
<p>el Periodo Formativo Tardío</p> <p>The public space as an articulating and regenerating element, between the coastal edge and the urban fabric, in the sector of Buenos Aires - Trujillo;</p> <p>El espacio público como elemento articulador y regenerador, entre el borde costero y la trama urbana, en el sector de Buenos Aires – Trujillo</p>	<p>El autor determino que la implementación de espacios públicos contribuye a mejorar los impactos o efectos urbano-ambientales entre el borde costero y la trama urbana, elaborando un diagnóstico integral, localizando zonas de riesgo asociadas al borde costero y áreas potenciales de intervención.</p>	<p>Se define una metodología centrada en la definición de objetivos, los cuales se centran en la renovación de la franja afectada, cambiando su uso actual, implementando un sistema de espacios públicos, constituyendo nodos que irradie una regeneración progresiva en la zona; así como determinar qué tipos de espacios públicos contribuirán a mejorar los impactos o efectos urbanos ambientales en la zona de estudio</p>	<p>Se gestionan los stakeholders para entender a la sociedad y sus necesidades logrando que su propuesta sea el resultado de una simbiosis entre lo social, lo natural y lo artificial</p>	<p>Como elemento de dirección de proyectos se evidencia una comunicación activa, la cual se nota cuando se involucra la comunidad</p>	<p>Desde la dimensión ambiental, se estudia e identifican las zonas de riesgo asociadas al borde costero, determinando que la zona de estudio es considerada de alta peligrosidad, ante sismos, tsunamis e inundaciones por el fenómeno del niño.</p>	

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Estrategias para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos del sector Santa Rosa - Distrito de Moche	El autor evalúa la gestión participativa para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos del Sector Santa Rosa-Distrito de Moche	Se evidencia una metodología clara en la construcción de la investigación, donde se definen objetivos claros y concretos para evaluar la gestión participativa y potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos del Sector Santa Rosa-Distrito de Moche. Siendo la participación ciudadana y municipal la principal estrategia para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos	Se define la gestión de stakeholder como una de las gestiones más importantes y en la cual debe existir una participación de alto nivel para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos del sector Santa Rosa-Distrito de Moche.	El autor menciona que la participación municipal y la articulación de proyectos son factores esenciales para brindar servicios públicos, salud pública y gestión ambiental, del desarrollo Urbano y Rural, pero que en muchas administraciones esto no se evidencia	Entre los elementos de dirección de proyectos se evidencia una comunicación activa comprobando que la gestión participativa como estrategia, es vital para potenciar el desarrollo y gestión de los espacios públicos.	En la dimensión económica, social y ambiental se evidencia una inversión en la infraestructura que busca contribuir en la mejora de la calidad de vida urbana, por medio de la construcción de espacios públicos y zonas verdes que inciden en la consolidación de espacios públicos, implementándose diversos factores de sustentabilidad económica, institucional, social y ambiental. También se nota un apoyo por parte del Estado y el gobierno en este caso, subgerencias, áreas y oficinas de la Municipalidad Distrital de Moche

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Instrumentos De Planificación Y Diseño Urbano Para Promover Al Peatón En Las Ciudades. Un Estudio Comparado Entre Chile Y Alemania	El autor analiza las deficiencias y los desafíos de la planificación urbana y el diseño de calles en Chile, realizando un análisis comparativo de instrumentos y estándares de diseño urbano en Alemania para promover al peatón en la ciudad. Y plantea una propuesta de instrumentos, recomendaciones y estándares de diseño urbano para fomentar el desarrollo de calles orientadas a peatones en Chile y así, promover un desarrollo urbano más sustentable.	Se identifica una metodología dirigida al cumplimiento de objetivos, donde se busca identificar herramientas de planificación y estándares de diseño urbano que promuevan al peatón en la ciudad. Además de la construcción de nuevas políticas e instrumentos de planificación para el diseño de calles en general, y de los espacios públicos destinados al peatón en particular.	Dentro de las gestiones implementadas en el proyecto, se identifica el tiempo y el costo de implementación el grado de implementación de la propuesta y/o política urbana., así como la gestión de stakeholders a través de la participación ciudadana, donde no solo debe involucrarse la población, sino que también deben participar los distintos departamentos públicos, privados y la ciudadanía con el fin de desarrollar objetivos y principios consensuados	Se evidencia una articulación con los diferentes planes sectoriales, cuando se lleva a cabo el análisis de los estándares de diseño vial a escala nacional, y los planes reguladores y las políticas de incentivo del espacio público.	Se nota una acción en la dimensión económica específicamente en lo que hace referencia a inversión en infraestructura, la cual se ve reflejada en las intervenciones de aceras y andenes, así como en las vías vehiculares y peatonales y zonas de esparcimiento, recreación y deporte	
Fortaleciendo el uso de los instrumentos de planificación urbana, para la gestión de riesgos. Ciudad de Coronel, Región del Biobío / Strengthening the use of urban planning instruments for risk management purposes. The city of Coronel, Biobío Region	Los autores exponen el caso de Chile, donde se incorporó la variable de riesgos en los instrumentos de planificación territorial, a través de estudios que se integran a la propuesta de zonificación de usos de suelo.	El estudio desarrolla una metodología de construcción de proyectos enfocada al cumplimiento de objetivos, que buscan conocer la exposición de la población, la distribución a esa exposición de los habitantes, y para esto es necesario una revisión de estrategias de desarrollo y gestión del riesgo, así como identificar los distintos tipos de amenazas naturales, incluidas en el instrumento de planificación.	Durante la investigación se lleva a cabo la gestión de stakeholders, incorporando a las personas que habitan la zona amenazada, clasificándola según los tipos de riesgo.	Se expresa que este tipo de estudios deben estar interrelacionados y considerados en los procesos de actualización de los Planes Reguladores Comunales, Municipales y Nacionales y de enfoques de gestión del riesgo y atención a las emergencias	Se evidencia que se incluyen diferentes elementos de la dimensión social dentro del estudio, como lo son el involucramiento de la comunidad, accediendo a sus hogares para ejecutar los diferentes estudios de suelo, y la protección de los derechos humanos, buscando salvaguardar la vida de las personas del sector y la tenencia de una vivienda digna.	

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
La intervención al territorio: Un acercamiento conceptual a los instrumentos de planificación territorial en Bolivia	El autor presenta parte del contenido de investigación del libro “El devenir de la planificación territorial en Bolivia”, con el cual pretende salvar los vacíos técnico conceptuales y legales de la planificación territorial en el país, a través de un “background” sistemático de la experiencia instrumental boliviana de planeación.	Es un estudio que aplica la metodología de cumplimiento de objetivos, que intenta caracterizar y diferenciar cada uno de los instrumentos de planificación de acuerdo a ámbitos y escalas de intervención. Por lo que está dirigido a describir y explicar las características técnicas, competencias y alcances de la mayoría de los instrumentos de estos instrumentos	Se gestionan los stakeholders, mediante el involucramiento de los diferentes actores, para la obtención de información y el análisis de cada plan estudiado	El autor expone la falta de una academia u organismos comprometidos que guíen y aporten instrumentos de planificación territorial más acordes al contexto del país.	Se evidencia una comunicación efectiva para la obtención de los diferentes planes e instrumentos de planificación para lograr los objetivos del proyecto	
De la urbanización a la intervención urbana estratégica: Instrumentos de planificación intermedia en Costa Rica	El autor analiza el contexto y las posibilidades normativas del país de Costa Rica para implementar estrategias de planificación de grandes conjuntos urbanos. Este tipo de planificación se ubica entre los planes reguladores locales y la ejecución del proyecto individual.	Se identifica una metodología dirigida al cumplimiento de objetivos específicos, que analizará tanto las características de las técnicas de desarrollo inmobiliario existentes en Costa Rica, así como los aspectos de la normativa urbanística vigente que puedan ser rescatados e implementados en proyectos de gran escala.	Se expone la necesidad de gestionar stakeholders, para involucrar todos los actores del sector, tanto población como organismos públicos	El autor expone la falta de una academia u organismos comprometidos que guíen y aporten instrumentos de planificación territorial más acordes al contexto del país.	La implementación de este tipo de acciones y/o estrategias conlleva a la resolución de conflictos, evidenciándose en esta parte la dirección de proyectos	Dentro de la dimensión económica se evidencia la ejecución de actividades dirigidas a mejorar el transporte público masivo, las redes primarias de servicios básicos y el concepto general de ciudad. Frente a la dimensión ambiental se desarrollan tareas para afrontar la fragilidad ambiental y la disposición de desechos sólidos. El abordaje de estas dinámicas permite la planificación de los aspectos estructurantes de la ciudad que trascienden las fronteras municipales.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas para la recuperación del espacio público en el Centro Histórico de Quito Casos Comparados La Ronda y el Antiguo Terminal Terrestre Cumandá	La autora expone como la participación ciudadana recoge las demandas y necesidades de los diferentes grupos sociales, y como se abren espacios para el diálogo, acuerdos y consensos entre los gobernantes y la población.	Se evidencia una metodología de construcción de proyectos y una adecuada planificación, dirigida al cumplimiento de objetivos para abordar la problemática de la formulación de políticas públicas desde los gobiernos locales que excluyen la participación y construcción del territorio, generando así resistencias ciudadanas, falta de afianzamiento y convivencia social.	Claramente se identifica una gestión de interesados enfocada en la participación de los habitantes directos del sector, son tenidos en cuenta en la formulación de las propuestas, la toma de decisiones y la implementación del proyecto. El proceso de participación entre el gobierno local y la ciudadanía durante las etapas de aplicación de la política pública es el reflejo de la interacción entre las instituciones públicas y los actores sociales beneficiarios de la política.	Se observa un esquema estratégico donde son tenidas en cuenta las recomendaciones de los organismos internacionales, así como las leyes, los reglamentos y normativas generadas desde el Estado y el gobierno local. Condiciones que son determinantes para ejecutar los planes estratégicos formulados como gestión política de cada período del gobierno local.	Desde los elementos de la dirección de proyectos se muestra un gran compromiso por parte del gobierno y desarrolladores del proyecto en tener una participación activa de la comunidad, e incluso muchos de estos compromisos son enunciados en época de campaña política y así mismo, la continuidad de algunos de los proyectos iniciados por las autoridades antecesoras alineándolos a la nueva gestión.	Se presenta la inclusión de algunos elementos que conforman la dimensión social, como es el involucramiento y participación ciudadana y el apoyo del Estado y el gobierno como ejes de actuación para el desarrollo y planeación de los programas de intervención. En cuanto a la inversión en infraestructura esta se define con base en la información cuantitativa y cualitativa de las necesidades arquitectónicas, urbanas, económicas y sociales del territorio.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
El espacio público como eje de la seguridad: transformaciones urbanas y políticas públicas	La autora plantea como caso de estudio de espacio público los Barrios Tradicionales, en Toluca, México e implementa un análisis desde tres dimensiones: el diseño urbano, la función comunitaria y social y análisis territorial.	La metodología de construcción de proyectos es la enfocada al cumplimiento de objetivos dirigidos a tratar de encontrar las concepciones del espacio público como generador o elemento clave para mejorar la seguridad.	Se evidencian la gestión de los recursos destinados al desarrollo del proyecto, así como la gestión de stakeholders dirigida a la integración comunitaria para generar procesos que construyan cohesión social. Pero principalmente se deben considerar las condiciones sociales de las personas que ocupan ese espacio (prevención social).		Entre los elementos de dirección de proyectos se muestra comunicación entre los diversos integrantes del proyecto y la comunidad de la zona de estudio, a su vez se logra la resolución de conflictos de todo tipo que se presentan en el sector	Se ven inmersas las dimensiones económica y social, donde se busca que los gobiernos generen diversos tipos de programas y proyectos dirigidos a los espacios públicos (mejora, regeneración, rescate, recuperación, etc.), en aras de la seguridad, la convivencia, la cohesión social, la recuperación del tejido social, entre otros aspectos. Pero no se puede sólo mejorar el espacio, sino que hay que favorecer procesos sociales o bien las capacidades a nivel personal y colectivo de las comunidades orientados a la prevención de la violencia y la delincuencia.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
<p>Políticas públicas en el desarrollo de grandes proyectos de reconversión urbana. Caso Puerto Norte en Rosario, Argentina / Public policies in the development of large urban restructuring projects. The Case of Puerto Norte in Rosario, Argentina</p>	<p>La autora estudia y analiza el Plan Especial de Puerto Norte en Rosario, Argentina y focaliza los impactos producidos en relación a la actualización normativa, la segregación socio-espacial, la recuperación de espacios públicos y la valoración patrimonial/identitaria.</p>	<p>El autor presenta una metodología de construcción de proyectos enfoca al cumplimiento de objetivos, para este caso, analizar críticamente las políticas públicas en torno a los grandes proyectos de reconversión urbana; tomando como caso de estudio el sector de Puerto Norte en la ciudad de Rosario, Argentina.</p>	<p>Se expone una clara gestión de proyectos al indicar que se requiere de la escucha atenta y participación activa de todos los sectores de la sociedad, con el fin de lograr acuerdos entre la Municipalidad de Rosario y los actores privados para la reconversión de dichos predios, sectorizados en unidades de gestión.</p>	<p>El autor demuestra la necesidad de la articulación e integración de diversas políticas e intervenciones estratégicas para el manejo del espacio público, donde la Secretaría de Planeamiento de la Municipalidad de Rosario, desarrolla diversos instrumentos particularizados teniendo en cuenta la normatividad internacional, nacional y local para llevar a cabo proyectos específicos de renovación urbana.</p>	<p>Se evidencia el involucramiento de la sociedad, dando cumplimiento a la dimensión social, donde administradores públicos, políticos, ciudadanos, empresarios, entidades económicas, entre otros, se convierten en nuevos actores clave con distintos objetivos para el destino de las áreas de estudio. A su vez se presenta un apoyo del Estado y el gobierno desde la Secretaría de Planeamiento de la Municipalidad de Rosario, donde se formula un modelo de gestión y concertación público-privado a través de elaboración del Plan Especial de Puerto Norte.</p>	

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Re-creando el espacio público urbano: Política para construir ciudad y ciudadanía en Venezuela / Re-creating urban public space: A policy to build city and citizenship in Venezuela	Los autores evalúan el impacto de la política en la ordenación territorial-urbana e imagen de Maracaibo y en la formación de ciudadanía, durante el periodo 1996-2006.	Se presenta una metodología de construcción de proyectos dirigida a evaluar el impacto de la política ambiental que se expresa a través de la recreación, recuperación de los espacios públicos urbanos, en la ordenación e imagen territorial-urbana y en la identidad-ciudadana. Con la finalidad de identificar los espacios públicos recuperados, su ubicación territorial y el modelo de gestión implantado.	Se gestionan los stakeholders, mediante la aplicación de cuestionarios para conocer la opinión-percepción de los ciudadanos y demás actores involucrados, como lo son profesionales, profesores y estudiantes universitarios, así como habitantes del barrio del sector.		Los elementos de dirección que se destacan en este proyecto son, la comunicación y el compromiso como ejes fundamentales para conocer las perspectivas de todos los actores y de esta manera satisfacer sus necesidades.	Entre los elementos que se destacan de la dimensión social, se tiene la protección de los derechos humanos, como lo es el derecho a la vivienda, el derecho a la ciudad, el derecho a un status jurídico igualitario, el derecho a la inserción social, cultural y política, el derecho a la educación y formación continua, el derecho al medio ambiente, el derecho a la calidad de vida, y los derechos electorales y de participación política. En la dimensión ambiental, se hace énfasis en el uso de los recursos naturales con la implementación de políticas dirigidas a velar por la utilización “racional” de estos recursos. y en la dimensión económica, la inversión en infraestructura con el diseño y construcción de edificaciones y espacios urbanos, de acuerdo a las características climáticas locales, para garantizar la calidad térmica y uso eficiente de los recursos energéticos.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Incidencia de la inserción de la gestión de riesgos en la planificación territorial.	Los autores reconocen las limitaciones aún existentes en materia de gestión de riesgos en los proyectos de planificación e indican que una apropiada planificación territorial requiere de un análisis del riesgo con un enfoque metodológico y realizado desde las fases tempranas de la formulación de un proyecto que permita comprender la naturaleza del efecto de la infraestructura sobre el medio.	Se aplica una metodología de construcción de proyectos enfocada a la planificación y cumplimiento de objetivos, como el desarrollo de un análisis de riesgos y la importancia de la inserción de estos en la planificación territorial.	Se realiza una gestión de riesgos, que se ve reflejada en la planificación territorial, al considerar que los factores causales del riesgo se encuentran en errores asociados al inadecuado manejo de los problemas de desarrollo cuando se desestiman aspectos tales como la identificación de los usos del suelo, la implementación de proyectos y en especial no tomar en cuenta en la planificación, las restricciones y potencialidades del territorio y las particularidades económicas y sociales. Además, también se incluye la gestión de stakeholders, donde se incluye la comunidad en el proceso y son tenidos en cuenta sus intereses para la toma de decisiones.	El autor relaciona diferentes estudios, entre estos, las iniciativas generadas en Ecuador, donde articula el Plan Nacional de Desarrollo (PND), que incluye la gestión del riesgo como un eje transversal en los ejes ambientales, productivos y ambientales. Otra iniciativa la constituyen los Planes de reducción de riesgos, como mecanismos en la implementación de la gestión de riesgo en los planes de desarrollo, de modo que entre los logros asociados se encuentra el diseño de Planes para la Reducción de Riesgo en el Territorio Nacional y de los sectores agua potable, saneamiento, salud, vialidad y transporte. Estos planes son herramientas centradas en el diseño de estrategias, políticas y acciones para reducir el riesgo existente y el del futuro.		El elemento que se resalta en la dimensión social es el involucramiento de la comunidad, el cual se toma como elemento importante y a considerar en el territorio a largo plazo, y cuya participación hará posible el cumplimiento de las metas. También es muy importante el apoyo del estado y del gobierno en el proceso de planificación territorial, la cual es considerada en su carácter procesal y continuo, como la rama de la planificación física y socio económica que fija los medios y evalúa las diferentes opciones de uso del suelo.

Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Temáticas para el Análisis de Factores de Éxito				
		1. Metodología de Construcción de Proyectos	2. Gestiones Involucradas en los Proyectos	3. Esquema Estratégico Implementado en el Proyecto	4. Dirección de Proyectos	5. Elementos de las Dimensiones Económica, Social y Ambiental
Puerto Chiapas: Una oportunidad para el desarrollo del Soconusco a partir de la aplicación de instrumentos de planeación.	Los autores exponen la transformación experimentada recientemente en Puerto Chiapas y definen estrategias y acciones convenientes para ese contexto en particular, así como la coordinación de acciones, por medio de instrumentos de planeación, entre los tres niveles de gobierno.	Se evidencia una metodología de construcción de proyectos donde se definen objetivos, y la cual se enfoca en identificar las variables explicativas más importantes de la afortunada mutación experimentada en este puerto.	Se presente una gestión de stakeholders en el involucramiento de diversos actores, como los gobiernos locales, instituciones del gobierno central y otras organizaciones del Estado, empresas privadas y la sociedad civil.		Se evidencia una comunicación activa como elemento de dirección de proyectos, el cual se nota cuando se involucra la sociedad	Dentro de la dimensión económica se emplea el elemento de inversión en infraestructura, el cual se refleja en la rehabilitación de las vías de ferrocarril, en la habilitación del recinto fiscalizado estratégico y en el desarrollo del parque agroindustrial, que con la nueva estrategia de las zonas económicas especiales seguramente se convertirá en un detonador del desarrollo para y desde Puerto Chiapas. Dentro de la dimensión social se trabaja el elemento de involucramiento de la comunidad local, donde se involucran diferentes actores que generar una nueva sinergia que se suma a otros proyectos para impulsar el desarrollo.

Fuente: Autoría propia a partir de las bases de datos de la Biblioteca de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021)

Anexo C.

Evaluación de los Impactos Ambientales y Sociales a Partir de la Matriz de Leopold

Análisis Inicial

Inicialmente, se definió los Factores Ambientales que están relacionados con el proyecto “Construcción de Desarrollo Social sobre el espacio público en la zona Centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca”, de los 83 propuestos por la Matriz de Leopold original, se redujo a 66, descartando 17 que no tienen mayor relación con el proyecto debido a su ubicación geográfica o el fin mismo de este, que son:

- ✓ Campos Magnéticos o Radioactividad de Fondo
- ✓ Continentales
- ✓ Marinas
- ✓ Nieve, Hielo y Heladas
- ✓ Cosechas Agrarias
- ✓ Peces y Moluscos
- ✓ Organismos Bentónicos
- ✓ Silvicultura
- ✓ Pastos
- ✓ Agricultura
- ✓ Minas y Canteras
- ✓ Caza
- ✓ Pesca

- ✓ Navegación
- ✓ Acampada
- ✓ Salinización de Acuíferos
- ✓ Salinización de Suelos

Pero se adicionaron Otros 3 al final “A. Contaminación por Ruido”, “B. Aislamientos Constructivos” y “C. Terrorismos, Vandalismo, Protesta” para complementar un total de 69 Factores que pueden ser alterados por las Acciones del Hombre; en éstas últimas se registraron 70 en total, entre las cuales se incluyó 2 en Otros que son: “Emisión de Gases en el Uso de Maquinaria”, “Accidentes Laborales (Seguridad y Salud en el Trabajo)”, con ello se consolidó las Acciones Antrópicas que pueden alterar el medio ambiente en la ejecución del proyecto, es decir, que se descartaron 30 acciones de las 98 que propone Leopold originalmente.

Ya con lo anterior se procedió a realizar la estimación de la Magnitud e Importancia en la relación Acciones-Factores, según la escala de valoración presentada.

Matriz de Leopold análisis inicial

A continuación, se presenta el ejercicio de evaluación de impactos ambiental y social con el método cualitativo de Matriz de Leopold:

Ilustración 24.

Matriz de valoración de impactos 1

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y INDUSTRIA
SECRETARÍA DE ECONOMÍA

The image shows a complex spreadsheet template for an impact assessment matrix. It features a wide header section with numerous columns, each representing a different category or indicator. Below the header is a large grid of empty cells, intended for data entry. The grid is organized into several vertical sections, likely corresponding to different stages or types of impacts. The overall layout is highly structured and detailed, typical of a professional assessment tool.

Fuente: Elaboración Propia, (2021). (Para una correcta visualización abrir el siguiente enlace: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1LcRvhdTzj_rVdj2JBo9m3LQBbx_Ocp8_/edit?usp=sharing&oid=110835223477807642266&rtpof=true&sd=true)

Análisis de resultados valoración general

Los primeros datos que se pueden obtener son:

Tabla 37.

Resultados valoración

Interacciones	4.830	100%
Negativas	3.082	63,8%
Positivas	1.748	36,2%

Fuente: elaboración propia, (2021).

Una vez valorada la Matriz, se realizó las Evaluaciones de Afectaciones Positivas, Negativas y Agregación de Impactos, pero también se desprende una versión de la Matriz en donde se muestra el nivel de Gravedad del Impacto de los Factores y Acciones planteadas, es decir, se aplicó la fórmula:

$$\text{Gravedad Impacto} = \text{Magnitud} * \text{Importancia (con valoración } \pm \text{)}$$

Esto con el fin de profundizar un poco más en el análisis y realizar la Comprobación numérica de la matriz. Pero hasta aquí sólo se tiene una evaluación cuantitativa a partir de una base subjetiva de Magnitud e Impacto de los Factores y Acciones del Proyecto, y la Matriz Leopold, no tiene su fundamento en la valoración cuantitativa, por ello es necesario aproximarse a una estimación cualitativa con una base de juicios de valor para valorar los alcances ambientales globales del proyecto con las acciones humanas que se ejecutan en él y es aquí donde también se involucra el factor social e incluso socioeconómico.

Siendo así, se realiza un primer análisis considerando las columnas o Acciones propuestas que tienen mayor cantidad de Factores Ambientales afectados, las cuales son:

Tabla 38.*Acciones con mayor cantidad de Factores Ambientales involucrados*

Acción Macro	Acción Micro	Cantidad
A. Modificación del Régimen	4. Alteración de la cubierta terrestre	69
	5. Alteraciones de la Hidrología	58
	6. Alteración del drenaje	58
	7. Controles y Modificaciones de Flujo de Ríos	57
	8. Canalización	57
	11. Incendios	66
	13. Ruidos y vibraciones	67
B. Transformación del Suelo y Construcción	8. Líneas de Transmisión, Oleoductos y Corredores	57
	17. Voladuras y Perforaciones	58
	18. Desmontes y rellenos	58
	19. Túneles y Estructuras Subterráneas	58
C. Extracción de Recursos	7. Explotación Forestal	54
D. Procesos	5. Generación energía eléctrica	51
	9. Industria Textil	59
	10. Automóviles y Aviones	58
	12. Alimentación	51
	13. Aserradoras y Explotación de Maderas	58
	14. Celulosa y Papel	58
	15. Almacenamiento de Productos	58
E. Alteración del Terreno	6. Aterramientos y Drenajes	58
G. Cambios en el Tráfico	2. Automóvil	58
	3. Camiones	58
	9. Comunicaciones	59
H. Situaciones y Tratamiento de Residuos	8. Descargas de Agua Caliente	68
	9. Vertido de Residuos Municipales	65
	10. Vertido de Efluentes Líquidos	67
	11. Balsas de Estabilización y Oxidación	66
	12. Fosas Sépticas Comerciales y Domésticas	68
	13. Emisiones de Gases Residuales	65
	14. Lubricantes Usados	64
I. Tratamiento Químico	5. Pesticidas	61
J. Accidentes	A. Explosiones	69
	B. Escapes y fugas	67
	3. Fallos de Funcionamiento	68
K. Otros	A. Emisión de Gases en el Uso de Maquinaria	65
	B. Accidentes Laborales (Seguridad y Salud en el Trabajo)	69

Fuente: Elaboración Propia, (2021).

Este tema se analiza desde el punto de vista de que la mayor cantidad de factores ambientales impactados con estas acciones son de manera negativa, es decir, con la matriz nos damos cuenta que las afectaciones negativas priman muy por encima de las positivas en los

cambios en el tráfico sobre el factor tierra, también este factor es el más afectado negativamente en la acción relacionada con los recursos renovables y en cuanto accidentes en su relación vertical-horizontal es la acción que más factores influye debido a la elevada debido a la elevada magnitud en diversos factores entre los que se incluye geomorfología, aguas subterráneas, árboles, usos residencial y comercial, zonas recreativas y el 66% de factores que componen Fauna. Toda esta información, ahondando más en el proyecto, significa que el proyecto “Construcción de Desarrollo Social sobre el espacio público en la zona Centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca” dentro de sus riesgos tiene elementos que pueden llegar a generar un impacto ambiental y social elevado, tanto en el producto que se busca con la inversión, como en la comunidad actual del sector y que seguramente estos no han sido costeados y considerados en la evaluación final de la alternativa propuesta.

Matriz de Leopold Valoración general

Los resultados de la valoración de las acciones, actividades y factores de la matriz de Leopold se muestran a continuación:

Matriz de Leopold valoración de impactos negativos

Ilustración 27.

Matriz de valoración de impactos 4

MATRIZ DE LEOPOLD PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES
LA CIUDAD DE PUERTO RICO Y SU ZONA AFINADA

Fuente: Elaboración propia, (2021). (Para una correcta visualización abrir el siguiente enlace:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1LcRvhdTzj_rVdj2JBo9m3LQBbx_Ocp8_/edit?usp=sharing&oid=110835223477807642266&rtpof=true&sd=true)

Análisis de resultados valoración de impactos positivos y negativos

Por otro lado, se realiza una evaluación individual de los impactos negativos y positivos del proyecto, para esto, se hace uso de una escala de colores, en donde se puede aproximar de la siguiente manera:

Tabla 39.

Escala de Colores en el Ámbito de Impactos Ambientales Negativos del Proyecto

Impacto Ambiental	Negativos	Colores	Descripción
No significativo	Entre -1 y -4 incluidos	Amarillo oscuro – Mostaza Claro	Actividad no impactante o escasa
Compatible	Entre -5 y -20 incluidos	Mostaza Oscuro	Recuperación inmediata tras el cese de la actividad, sin medidas preventivas o correctoras
Moderado	Entre -21 y -48 incluidos	Naranja	La recuperación no precisa medidas preventivas o correctoras intensivas, aunque sí cierto tiempo
Severo	Entre -49 y -80 incluidos	Rojo Claro – Rojo Oscuro	La recuperación de las condiciones ambientales exige medidas preventivas o correctoras, y un período de tiempo dilatado
Crítico	Entre -81 y -100 incluidos	Rojo Fuerte	Inaceptable, pérdida permanente de la calidad de las condiciones ambientales, sin posible recuperación

Fuente: Elaboración Propia, (2021).

Haciendo el análisis, se puede concluir que el proyecto no presenta impactos críticos, pero si presenta algunos impactos severos que indican la necesidad de efectuar un plan de gestión de riesgos más profundo y que plantee las posibles soluciones ante la ocurrencia de estos, principalmente sobre las acciones de Modificación del Régimen, Procesos y los Accidentes. Ahora, en cuanto a la escala de aspectos ambientales positivos se tiene:

Tabla 40.*Escala de Colores en el Ámbito de Impactos Ambientales Positivos del Proyecto*

Impacto Ambiental	Positivos	Colores	Descripción
Muy Bajo	Entre 1 y 2 incluidos	Azul Oscuro	Actividad no impactante o escasa
Bajo	Entre 3 y 6 incluidos	Azul Claro	Tiempo o incidencia de la actividad, insuficiente
Moderado	Entre 7 y 25 incluidos	Verde/Azul Aguamarina	La ejecución de la actividad no efectúa mejora continua, es de carácter temporal
Superior	Entre 26 y 80 incluidos	Verde Claro	La ejecución de la actividad tiene impacto en el tiempo e incidencia en factores ambientales de gran escala
Alto	Entre 81 y 100 incluidos	Verde Oscuro	Aceptable, ganancia permanente de la calidad de las condiciones ambientales, con probable recuperación

Fuente: Elaboración Propia, (2021).

Desde este punto de vista, el proyecto no presenta impactos ambientales altos, pero si presenta varios impactos superiores que indican que apenas el 6% aproximadamente de las acciones antrópicas tiene efecto positivo sobre los factores determinados y que el mayor porcentaje, de impactos positivos del proyecto se encuentran en moderado, seguido del Bajo, lo cual expone que las acciones relacionadas con el proyecto no son suficientes, por sí solas, para contrarrestar los impactos negativos que presentan y que su ejecución bajo las condiciones actuales podría acarrear más impacto negativo que positivo sobre el entorno ambiental y social de la zona Centro de Tuluá.

Anexo D.*Creación de una PMO en la Alcaldía Municipal de Tuluá*

La PMO de la Alcaldía deberá funcionar como un todo, es decir ser un tejido de relaciones que vinculará las necesidades, estrategias, metodologías, herramientas, recursos humanos y toda la estructura de la organización para lograr el éxito de los proyectos que se desarrollan al interior; por lo tanto, dicha oficina no será una isla aparte.

Entre la Oficina de Administración de Proyectos y la Alcaldía Municipal de Tuluá, deberá existir una relación, donde esta última capturará las necesidades de la entidad pública, quien deberá dar cumplimiento a los requerimientos de la sociedad, tendrá en cuenta la normatividad, las buenas prácticas, las lecciones aprendidas, deberá generar una cultura de proyectos y formará y capacitará al personal de la entidad en la gestión de proyectos.

Una vez establecidas las necesidades de la Alcaldía, el personal de la PMO llevará a cabo una planificación, programación y estimación de los costos, para después realizar el control y seguimiento de los proyectos, teniendo en cuenta la triple restricción, costo, tiempo y alcance, con el fin de dar cumplimiento a las necesidades, generando un aseguramiento de la rentabilidad y sostenibilidad.

La PMO se ubicará al interior del Departamento Administrativo de Planeación el cual se encuentra adscrito a la Alcaldía de Tuluá; para el adecuado funcionamiento de esta oficina, la Administración deberá disponer de un presupuesto, así como seleccionar una persona experta para la dirección de esta oficina, la cual contará con un adecuado perfil profesional y con la experiencia suficiente para liderarla.

La Oficina tendrá autonomía y una comunicación directa con el Alcalde Municipal u entidades o patrocinadores de los proyectos, así como con proveedores y los contratistas de obra.

Ilustración 29.

Propuesta ubicación de la PMO en el organigrama



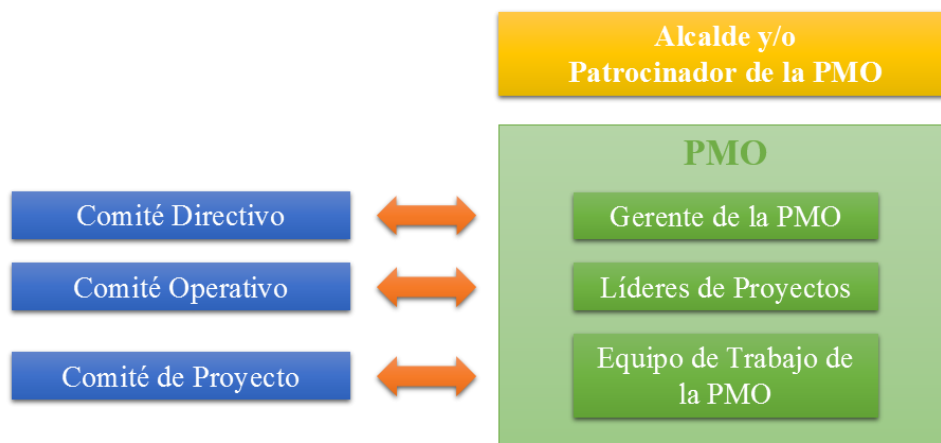
Fuente: Autoría propia con información tomada de la (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2021)

El personal que conforme el equipo de trabajo y el gerente de la PMO contarán con un perfil profesional y experiencia relacionada en la gerencia y gestión de proyectos, para esto será necesario contar con el trabajo mancomunado del área de Talento Humano adscrita a la Secretaría de Desarrollo Institucional.

La estructura organizativa de la PMO estará compuesta por dos grupos de trabajo, el primero estará conformado por tres comités, el de proyectos, el operativo y el directivo y el segundo será el grupo de la PMO, el cual estará integrado por el Alcalde Municipal y/o patrocinadores (otras entidades territoriales), el gerente de la oficina, los líderes de los proyectos y el equipo de trabajo interdisciplinar, lo anterior, se presenta en la siguiente Ilustración.

Ilustración 30.

Propuesta estructura jerárquica de la PMO



Fuente: Autoría propia con información tomada de la (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2021)

Los roles y las responsabilidades de cada grupo de trabajo se referencian a continuación:

Tabla 41.

Roles y responsabilidades del grupo de trabajo No. 1

Grupo de Trabajo No. 1	
Comité Directivo	
Agrupación precedida por la PMO para la toma de decisiones, seguimiento del progreso de los proyectos gestionados por la PMO, indicadores, riesgos, hitos cumplidos, cambios en el alcance que impliquen cambios en el tiempo y en los costos.	
Integrantes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Patrocinador de la PMO. ✓ Gerente de la PMO. ✓ Líderes de proyectos (según el tema o proyecto).
Roles y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión del cronograma consolidado de los proyectos. ✓ Revisión y aprobación de cambios al alcance, costo y tiempo de los proyectos. ✓ Revisión de riesgos críticos, ejecución de planes de mitigación y contingencia. ✓ Revisión de hitos y entregables relevantes. ✓ Revisión de temas pendientes.

Grupo de Trabajo No. 1	
Comité Operativo	
Realizar seguimiento a los diversos proyectos para: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar que se llevan a cabo conforme a los planes aprobados ✓ Identificar los posibles riesgos y establecer los planes de acción de acción y mitigación Revisión de los planes de trabajo de cada uno de los integrantes para <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar el cumplimiento de indicadores ✓ Analizar de tareas ejecutadas y actividades pendientes ✓ Identificar las nuevas tareas y coordinar las mismas. 	
Integrantes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente de la PMO ✓ Líderes de proyectos ✓ Equipo de trabajo de la PMO
Roles y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión del cronograma, indicadores y avance de cada proyecto ✓ Revisión de cambios al alcance ✓ Revisión de problemas, riesgos críticos, ejecución de planes de mitigación y contingencia ✓ Revisión de temas pendientes (propios y cruzados entre proyectos) ✓ Revisión o identificación de riesgos y sus planes de mitigación ✓ Revisión de la información consolidada de riesgos y su estado ✓ Análisis de riesgos, identificando indicadores y contingencias. ✓ Revisión de la metodología de proyectos establecida por la PMO ✓ Revisión de avances de los proyectos ✓ Identificación de mejoras ✓ Presentación de informe de hallazgos al Gerente de la PMO
Comité de Proyecto:	
Entre las actividades del comité de proyecto se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reportar a la gerencia el avance de los proyectos ✓ Verificación del avance del proyecto conforme al presupuesto ✓ Cumplimiento de tareas conforme al cronograma de actividades ✓ Revisión de actividades pendientes 	
Integrantes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo de trabajo de la PMO ✓ Líderes de proyectos
Roles y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar seguimiento y control a los proyectos con el fin de garantizar que los proyectos se ejecutan de acuerdo con los planes aprobados y los presupuestos establecidos. ✓ Revisión de indicadores, tareas ejecutadas y puntos pendientes ✓ Resolver y/o identificar problemas, y control de cambios. ✓ Escalar a la PMO problemas que no se resuelven en su nivel. ✓ Aplicar las directrices de la PMO

Fuente: Autoría propia

Tabla 42.*Roles y responsabilidades del grupo de trabajo No. 2*

Grupo de Trabajo No. 2	
Alcalde Municipal o Patrocinador de la PMO	
Máxima autoridad del Municipio de Tuluá y/o demás entidades territoriales que ejercerán el patrocinio de la PMO.	
Roles y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Señalar y mantener los objetivos de la PMO ✓ Aprobar cambios en la dirección y alcance de la PMO ✓ Gestionar los recursos de la PMO (no de los proyectos) ✓ Representar la PMO ante el grupo directivo (Consejo de Gobierno y Comité Directivo) ✓ Resolver puntos críticos y obstáculos para el logro de los objetivos ✓ Vender el proyecto a los miembros del equipo, involucrados y stakeholders ✓ Comunicar la importancia de los objetivos y funciones de la PMO
Gerente de la PMO	
Máxima autoridad de la Oficina de Administración de Proyectos	
Roles y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar los recursos (dinero, equipos, personal de apoyo, espacio físico, etc.) para el correcto funcionamiento del grupo de trabajo. ✓ Fijar los lineamientos que debe cumplir la PMO ✓ Generar y mantener relaciones con todos los involucrados y stakeholders de los proyectos, con el fin de mantenerlos informados acerca del avance ✓ Apoyar los grupos de trabajo facilitando la ejecución de las tareas asignadas y propiciando un ambiente de trabajo armónico que permita el desarrollo personal y profesional ✓ Formular soluciones viables que permitan ejecutar el proyecto con el alcance, tiempo y presupuesto establecido ✓ Solicitar a los responsables de cada proyecto los informes de avance y mantenerse permanente informado acerca de la marcha de los proyectos, los asuntos relacionados con el mismo, el cumplimiento de los cronogramas, los logros obtenidos y los problemas presentados, con el fin de adoptar las medidas requeridas para que el equipo de trabajo obtenga los resultados establecidos ✓ Definir las pautas metodológicas para realizar el trabajo durante las diferentes fases del proyecto ✓ Apoyar junto a su equipo de trabajo, cuando sea pertinente, la revisión de planes o cambio de prioridades en los proyectos y velar por la actualización de los planes y cronogramas ✓ Realizar seguimiento al plan de aseguramiento de la calidad

Grupo de Trabajo No. 2

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar el plan de riesgos, ✓ Realizar seguimiento a los puntos pendientes e incidentes ✓ Señalar el procedimiento de control de cambios y seguimiento al mismo ✓ Comunicar logros y avance de los proyectos al interior de los equipos de trabajo y a nivel gerencial ✓ Hacer seguimiento a los líderes en el cumplimiento de sus responsabilidades ✓ Asegurar la toma de decisiones bajo una metodología establecida ✓ Aprobar el plan de comunicaciones ✓ Controlar la ejecución financiera de los proyectos
--	--

Líderes de Proyectos

La cantidad de líderes de proyectos se encuentra determinada por el número de proyectos a liderar y al presupuesto destinado para el funcionamiento de la oficina.

Roles y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar el proyecto, aplicando las políticas y lineamientos definidos en la PMO ✓ Administrar el equipo de proyecto y asignar responsabilidades ✓ Controlar el proyecto ✓ Definir el alcance del proyecto, estableciendo sus límites ✓ Garantizar los recursos (dinero, equipos, recursos, espacio físico, etc.) que le permita a su proyecto avanzar en forma efectiva ✓ Asegurar que las metas se están logrando y que el proyecto sigue el curso planificado ✓ Resolver las desviaciones en el plan de trabajo, proponer alternativas de solución oportuna a la gerencia de los proyectos ✓ Monitorear cambios e imprevistos que surjan durante la ejecución del proyecto, gestionarlos, escalarlos y documentarlos acorde a la metodología definida ✓ Identificar, evaluar, controlar y reportar los riesgos del proyecto durante todo su ciclo de vida ✓ Realizar el seguimiento y control periódico de las tareas y su planificación, elaborar informes de seguimiento y reportar los avances del proyecto a la gerencia de la PMO ✓ Asistir a los comités a los que sea citado para validar avance y calidad de los proyectos ✓ Mantener informada a su área funcional del avance de los proyectos
-----------------------------------	---

Equipo de trabajo de la PMO

La cantidad de profesionales que conformarán el equipo de trabajo depende de la cantidad de proyectos a trabajar y al presupuesto destinado para el funcionamiento de la oficina.

Roles y responsabilidades:	<p>Coordinadores de Proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar avance sobre indicadores de costo, tiempo y calidad en los proyectos
-----------------------------------	---

Grupo de Trabajo No. 2

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitorear, recibir y recopilar informes del equipo de proyecto y pasarlos al líder del Proyecto ✓ Tramitar y realizar el control de cambios y actualizaciones del plan del proyecto, controlar y almacenar las versiones de los documentos del proyecto ✓ Monitorear y gestionar los entregables del proyecto y los hitos del cronograma, las acciones de mitigación de riesgos y las obligaciones contractuales ✓ Controlar el repositorio de documentación de los proyectos ✓ Soportar a los líderes de proyecto en la aplicación de la metodología en cada una de las fases <p>Asistentes de Proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar tareas administrativas tradicionales ✓ Diseñar las presentaciones y preparar documentos ✓ Organizar las reuniones y controlar la asistencia de los participantes de la reunión ✓ Redactar las actas de las reuniones ✓ Preparar y gestionar la correspondencia del proyecto y envío de entregables del proyecto ✓ Gestionar la infraestructura y las instalaciones del proyecto, equipos y suministros ✓ Actualizar la metodología, procesos, procedimientos y plantillas ✓ Gestionar clientes y facturas de los proveedores o contratistas y los pagos ✓ Generar informes del estado de los proyectos para los diferentes comités definidos en el modelo de gobierno.
--	--

Fuente: Autoría propia

Con el fin de seleccionar el personal idóneo para el nombramiento de estos cargos, se definen los siguientes perfiles.

- ✓ Gerente PMO: Profesional en ingenierías o carreras administrativas, con maestría en gerencia de proyectos, preferiblemente con certificación PMBOK, con experiencia relacionada en el cargo.
- ✓ Líderes de Proyectos: Profesionales en carreras administrativas y de ingeniería, preferiblemente con un posgrado en gestión de proyectos y con experiencia relacionada.

- ✓ Equipo de Trabajo de PMO: Estará conformado por un grupo interdisciplinar en ingenierías o carreras administrativas y con experiencias en gestión de proyectos.

Anexo E.

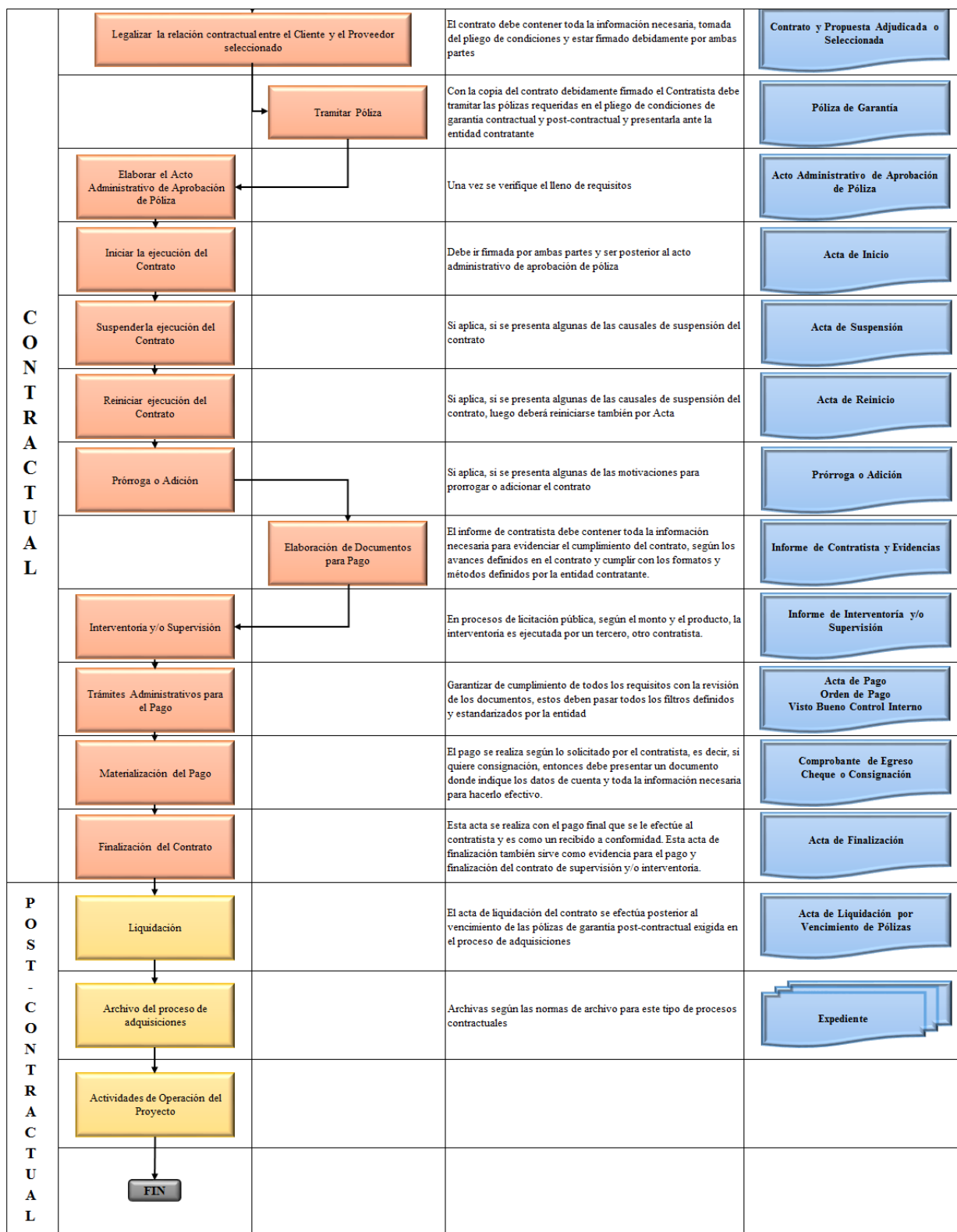
Diagrama esquemático donde se explica el procedimiento licitatorio, sus partes, procesos y etapas de desarrollo.

Tabla 43.

Diagrama Esquemático del Proceso Licitatorio

ETAPAS	RESPONSABLES		CONDICIONES	DOCUMENTOS
	CLIENTE	PROVEEDOR		
	INICIO		UN PROCESO LITATORIO TIENE UN TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN DE DOS (02) MESES Y MEDIO	
	Articulación de la adquisición con una necesidad (Proyecto)		Proyecto debidamente construido y registrado en el Banco de Proyectos de la Entidad	Certificado del Banco de Proyectos
	Elaboración del estudio de conveniencia de la adquisición		Estudios y documentos previos: análisis del sector económico, que incluye estudio de mercado, oferta y demanda. Hacer el análisis para conocer el objeto de la contratación desde la perspectiva legal, comercial, financiera, organizacional, técnica y de análisis de riesgo. En el caso de contratación de obra, se le anexará diseños de preinversión, cronograma de la obra, análisis de precio unitario (si aplica), permisos y documentos técnicos.	Análisis del Sector Estudios Previos
	Gestionar los riesgos de la adquisición		Establecer los posibles riesgos que pueda tener la contratación en cada una de sus etapas si es necesario. También indicar el tratamiento que se va a seguir, el responsable, periodo y resultado esperado	Matriz de Riesgo
	Garantizar la disposición de recursos financieros para la adquisición		Tramita y expide el certificado de disponibilidad presupuestal, con el cual se garantizan los recursos para el proceso licitatorio	CDP
	Convocar a licitación		Elaborar y publicar aviso de convocatoria a licitación. El aviso de la convocatoria debe publicarse en el SECOP - Sistema Electrónico para la Contratación Estatal, para el caso de licitación pública	Aviso de Convocatoria
	Definir las condiciones y parámetros previos de todo el proceso de adquisición		Este documentos se realiza con el propósito de suministrar al público en general la información que le permita formular observaciones a su contenido. La publicación del proyecto de pliego de condiciones o sus equivalentes no genera obligación para la entidad de dar apertura al proceso de selección. En el caso de la licitación pública este documento debe publicarse en el SECOP cuando menos con diez (10) días hábiles de antelación a la fecha del acto que ordena la apertura del proceso de selección, simultáneamente con los estudios y documentos previos que sirvieron de base para su elaboración.	Proyecto de Pliego de Condiciones
		Presentar Observaciones sobre las condiciones y parámetros previos de todo el proceso de adquisición	Estas observaciones pueden ser presentadas por los medios de comunicación definidos por la entidad "Cliente" y dentro de las fechas del cronograma.	Proyecto de Pliego de Condiciones
	Respuesta a las Observaciones individualmente y/o consolidada al Proyecto de Pliego de Condiciones		Estas actividades dependen de si existen o no observaciones sobre el proyecto de pliego de condiciones o de si la entidad considera necesario ampliar la información, según parámetros normativos.	Respuestas a las Observaciones
	Adicionar la información que la entidad contratante considere necesaria			Documentos Varios

P R E - C O N T R A C T U A L	Aperturar el proceso de selección	El acto administrativo de apertura, para el caso de la licitación pública, se debe publicar en el SECOP, con antelación a la publicación de los pliegos de condiciones definitivos ó simultáneamente, en la misma fecha de su expedición o a más tardar dentro de los tres (3) días siguientes a la misma.	Resolución de Apertura
	Definir las condiciones y parámetros definitivos de todo el proceso de adquisición	Elaborar y publicar el pliego de condiciones definitivo. Para el caso de la licitación pública, el pliego de condiciones debe ser publicado en el SECOP, en la fecha de su expedición, o, a más tardar, dentro de los 3 días hábiles siguientes.	Pliego de Condiciones Definitivo
	Visita Técnica	Visita Técnica No Obligatoria, se deja constancia de la asistencia o No asistencia de interesados o futuros proponentes	Acta de Visita Técnica
	Audiencia de Conciliación, Asignación de Riesgos y de Aclaración del Pliego Definitivo de Condiciones	Audiencia de Conciliación, Asignación de Riesgos y Audiencia de Aclaración del Pliego Definitivo de Condiciones	Acta de Audiencia y Audio de Audiencia (No obligatorio)
	Realizar las aclaraciones	Realizar las aclaraciones que sean necesarias a los interesados, sobre las condiciones y parámetros definitivos del proceso de adquisición. Estas aclaraciones pueden ser verbales durante la Audiencia o escritas si así son presentadas o no pueden ser resueltas durante la Audiencia	Aclaraciones
	Adicionar/Modificar condiciones y parámetros al proceso de adquisición	Expedición y publicación de adendas. Podrán realizarse modificaciones al pliego de condiciones definitivo, siempre que éstas no sean sustanciales o afecten el objeto del contrato a celebrar, mediante la expedición de adendas. Se harán todas la Adendas que se consideren necesarias, de manera oportuna	Adendas
	Presentación de Ofertas	Presentación de Ofertas con el llenado de los requisitos exigidos por el cliente. Éstas debe presentarlas el representante legal de la empresa o un tercero debidamente apoderado, debe contener todos los requisitos exigidos y estar foliada, marcada y sellada.	Propuestas
	Cerrar la etapa de recepción de ofertas	El Acta de Cierre debe ser firmada por los miembros del Comité Evaluador y por los todos los Delegados de los Proponentes	Acta de Cierre Print de Hora Legal
	Verificar y evaluar las ofertas	La evaluación de propuestas está compuesta por la verificación del cumplimiento de los requisitos habilitantes contemplados en el pliego de condiciones definitivo, así como de la valoración de los ofrecimientos técnicos y económicos de las mismas.	Propuestas Acta de Comité Evaluador
	Publicar informe de evaluación	Se debe publicar para que todos los proponentes conozcan los motivos de aceptación y/o rechazo	Informe de Evaluación
	Cuestionar bajo argumentos el informe de evaluación de las propuestas	Presentación de observaciones al informe de evaluación, debidamente sustentadas	Observaciones al Informe de Evaluación
	Responder las Observaciones al Informe de Evaluación	Aplica si hay observaciones sobre el Informe Definitivo de Evaluación	Respuesta a Observaciones
	Publicar Informe Definitivo de Evaluación		Informe Definitivo de Evaluación
	Convocatoria a la Audiencia de Adjudicación		Citación Audiencia Aviso de Audiencia
	Realizar Audiencia	Desarrollar audiencia de adjudicación o declaratoria de desierto del proceso de licitación pública.	Acta de Audiencia
Adjudicar o declarar desierto	El acto administrativo (normalmente Resolución) de adjudicación o de declaratoria de desierto deberá publicarse en el SECOP al día siguiente de su expedición o dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la misma. En caso de declararse desierto el proceso, la entidad podrá iniciarlo de nuevo, mediante la modalidad de selección abreviada por menor cuantía	Acto Administrativo de Adjudicación	



Fuente: Elaboración Propia a partir del proceso licitatorio

Existen diversos documentos o diferentes formas de denominarlos, lo que se busca con estos documentos es tener una gestión de adquisiciones transparente y apegada a la regulación particular.

Los documentos de las licitaciones se utilizan para solicitar propuestas a posibles vendedores. Términos como licitación, oferta o cotización generalmente se utilizan cuando la decisión de selección del vendedor se basa en el precio (como cuando se compran artículos comerciales o de tipo estándar), mientras que el término propuesta generalmente se emplea cuando otras consideraciones, como la capacidad técnica o el enfoque técnico, son las más importantes. La terminología específica de las adquisiciones puede variar según la industria y la ubicación de la adquisición. Dependiendo de los bienes o servicios requeridos, los documentos de las licitaciones pueden incluir una solicitud de información (RFI), una solicitud de cotización (RFQ), una solicitud de propuesta (RFP) u otros documentos de adquisición adecuados. (Project Management Institute, Inc, 2017, pág. 487)

Existen también, otros mecanismos, que si bien puede no tratarse de documentos, son efectivos al momento de efectuar adecuadamente una gestión de adquisiciones y que están relacionados con un proceso de licitación, como bien lo expone (Project Management Institute, Inc, 2017, pág. 375):

Las conferencias de oferentes (también denominadas conferencias de contratistas, conferencias de proveedores o conferencias previas a la licitación) son reuniones entre el comprador y todos los posibles vendedores que se celebran antes de la presentación de propuestas. Se utilizan para asegurar que todos los posibles oferentes comprendan la adquisición de manera clara y en común, y que ningún oferente reciba trato preferencial.

Estos mecanismos más verbales, pero no por esto dejan de ser formales en un proceso de compra, son una herramienta más que permite una mejor interacción y claridad entre comprador-

vendedor, genera mayor eficiencia en el acuerdo final y busca obtener bienes y servicios de calidad y acordes a las necesidades planteadas en la construcción del proyecto.

Por otro lado y puntualizando en las compras efectuadas en el sector público, entre los documentos que debe desarrollar y/o publicar la entidad para el proceso de licitación pública para la obra, están:

- ✓ Certificado de Banco de proyectos (Cuando se ejecuta por recursos de inversión)
- ✓ Estudios Previos (Análisis del Sector y Riesgos)
- ✓ Cotizaciones (Aquellos procesos que requieren la comparación de precios del mercado)
- ✓ Certificado de Disponibilidad Presupuestal
- ✓ Aviso de Convocatoria
- ✓ Convocatoria a veedurías ciudadanas
- ✓ Proyecto de pliego de condiciones
- ✓ Observaciones al proyecto de pliego de condiciones
- ✓ Acta de comité evaluador para responder observaciones al proyecto de pliego y aprobar cronograma
- ✓ Acto administrativo de apertura
- ✓ Pliegos de condiciones definitivos
- ✓ Observaciones al pliego de condiciones definitivo
- ✓ Adendas
- ✓ Acta de audiencia de Asignación de Riesgos y aclaración de pliegos
- ✓ Acta de Cierre y apertura de sobres - propuestas (incluye print de hora legal)

- ✓ Acta de Preliminar de Comité Evaluador (incluye resumen de requisitos habilitantes y factores que otorgan puntaje)
- ✓ Observaciones al acta de comité evaluador
- ✓ Acta de Comité Evaluador para responder observaciones del acta preliminar del comité evaluador
- ✓ Acta de Audiencia de Adjudicación (Apertura del segundo sobre para procesos de obra pública)
- ✓ Acto administrativo de Adjudicación
- ✓ Contrato
- ✓ Certificado de Registro presupuestal
- ✓ Print de Publicación en el SECOP
- ✓ Pólizas
- ✓ Aprobación de Pólizas
- ✓ Acta de Inicio
- ✓ Modificaciones al Contrato (otrosí y demás), cuando se justifique la necesidad
- ✓ Acta Parcial
- ✓ Informe del Contratista
- ✓ Copia de la Factura
- ✓ Pago de Seguridad Social
- ✓ Informe del Interventor o Supervisor
- ✓ Comprobante de Egreso
- ✓ Acta de Finalización

- ✓ Acta de Liquidación
- ✓ Informe final de Evaluación Proveedores de Servicios

Esta serie de documentos permiten cumplir con los principios de transparencia, publicidad, participación, entre otros, y esquematizan el proceso de compra para facilitar la labor del equipo de proyecto. Entre los documentos exigidos a los proponentes con el fin de identificar si cumplen con los requisitos habilitantes y evaluar según los criterios de calificación, se tienen:

- ✓ Propuesta (incluida la carta de presentación)
- ✓ Registro Único de Proponentes – RUP
- ✓ Poder, debidamente firmado (si aplica)
- ✓ Documento del consorcio o unión temporal (si aplica)
- ✓ Carta de compromiso de transparencia
- ✓ Hoja de Vida (Formato Función Pública para persona Natural o Jurídica)
- ✓ Fotocopia de Cédula de Ciudadanía persona natural o representante legal de sociedad
- ✓ Certificado de existencia y Representación Legal para persona jurídica
- ✓ Fotocopia de Libreta Militar (si aplica)
- ✓ Copia de Tarjeta Profesional
- ✓ Copia de certificados académicos
- ✓ Copia de certificados laborales
- ✓ Declaración de bienes y rentas (Formato Función Pública)
- ✓ Certificado de Antecedentes Disciplinarios (Procuraduría)
- ✓ Certificado de Responsabilidad Fiscal (Contraloría)
- ✓ Antecedentes judiciales

- ✓ Registro Único Tributario - RUT
- ✓ Certificado de pago de seguridad social y certificados de afiliación a salud y pensiones, del representante legal y de sus empleados
- ✓ Garantía de seriedad de la oferta
- ✓ Informe Financiero con Índice de Liquidez - Índice de Endeudamiento - Razón de Cobertura de interés y demás que se estime conveniente o exigidos.
- ✓ Informe Organizacional con Rentabilidad del Patrimonio - Rentabilidad del Activo Mayor y demás que se estime conveniente o exigidos.
- ✓ Detalle de la Experiencia
- ✓ Informe Técnico con el detalle del personal, equipos, utensilios, medios de transporte, infraestructura y otros exigidos.

Estos documentos permiten identificar y evaluar la capacidad jurídica, financiera y organizacional del proponente, al igual que verificar su experiencia y por ende, capacidad técnica para cumplir con el objeto contractual.