



TOMO II Documento Síntesis de Diagnóstico

Plan Especial de Manejo y Protección del Centro Histórico de Bogotá

Agosto, 2019

PEMP Plan Especial de
Manejo y Protección
Centro Histórico de Bogotá



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**



DOCUMENTO TÉCNICO DE SOPORTE SÍNTESIS DE DIAGNÓSTICO TOMO II

Agosto de 2019



Contenido

1.	Introducción	8
1.1	Justificación	9
1.2	Enfoque	9
1.3	Objeto.....	10
1.4	Planeación Estratégica.....	11
2.	La metodología de marco lógico aplicada al PEMP-CHB.....	13
2.1	Enunciado del Problema Central y Subproblemas.....	16
2.1.1	Concepto de Problema Central	16
2.1.2	Articulación con las Conclusiones del Diagnóstico	17
2.1.3	Subproblemas centrales.....	19
2.1.4	Formulación del Problema Central.....	20
2.2	Análisis de Problemas.....	21
2.2.1	Estructura de los Árboles de Problema y Relación con las Conclusiones del Diagnóstico 21	
2.2.2	Árbol de Subproblema Central 1	24
2.2.3	Árbol de Subproblema Central 2	25
2.2.4	Árbol de Subproblema Central 3	26
2.2.5	Árbol de Subproblema Central 4	27
2.3	Análisis de Objetivos.....	28
2.3.1	Estructura de los Árboles de Objetivos	28
2.3.2	Árbol de Subobjetivo 1.....	31
2.3.3	Árbol de Subobjetivo 2.....	32
2.3.4	Árbol de subobjetivo 3	33
2.3.5	Árbol de Subobjetivo 4.....	34
2.4	Análisis de Actores.....	35
2.4.1	Caracterización de Actores	36
2.5	Análisis de Resultados	45
2.5.1	Aspectos Comunes y Estructura de Árboles	45
2.5.2	Coordinación con Componentes de la Cartilla.....	53
2.6	Análisis de Fiabilidad.....	58
2.6.1	Supuesto de Exactitud: Unidad Manzana	58



2.6.2	Supuesto de Valoración: Método Semáforo.....	59
2.6.3	Supuesto de Operación: Algebra de Mapas.....	60
2.6.4	Fiabilidad a través de los Árboles de Problemas	61
2.6.5	Síntesis de Fiabilidad	64
2.7	Selección de Estrategias	66
2.7.1	Formulación de Alternativas.....	67
2.7.2	Construcción de Escenarios	68
2.7.3	Análisis y selección de estrategias.....	70
3.	Conclusiones.....	71
4.	Bibliografía.....	73

Mapas

Mapa 1. Fiabilidad Árbol 1	62
Mapa 2. Fiabilidad Árbol 2	62
Mapa 3. Fiabilidad Árbol 3	63
Mapa 4. Fiabilidad Árbol 4	63
Mapa 5. Síntesis de Fiabilidad.....	65

Tablas

Tabla 1. Caracterización de Atributos Básicos	36
Tabla 2. Caracterización de Relaciones entre Actores	36
Tabla 3. Clasificación por Tipo de Actores Involucrados	36
Tabla 4. Relación Megas - Árboles de Objetivos.....	48
Tabla 5. Relación Metas - Árboles de Objetivos	52
Tabla 6. Formulación de alternativas	68
Tabla 7. Construcción de Escenarios para la Selección de Alternativas	69

Ilustraciones

Ilustración 1. A la izquierda: Proximidad a la Plaza España, a la derecha: Avenida Caracas – Ciudadela La Victoria	8
Ilustración 2. Ámbitos del Carácter del Centro de Bogotá.....	9
Ilustración 3. Perfil Calle 10 entre Carreras Quinta y Séptima.....	10
Ilustración 4. Ámbitos del Carácter del Centro de Bogotá.....	11



Ilustración 5. Modelo Propositivo.....	12
Ilustración 6. Interacciones – Necesidades – Problemas	13
Ilustración 7. Método Propuesto.....	14
Ilustración 8. Pasos de la metodología de marco lógico adaptada para el PEMP-CHB	15
Ilustración 9. Vista oriental del Centro Histórico de Bogotá.....	15
Ilustración 10. Atributos del enunciado del Problema Central.....	16
Ilustración 11. Esquema de Relación Diagnóstico y Definición de Problemas.....	17
Ilustración 12. Esquema de Relación Problemas y Subproblemas	18
Ilustración 13. Problema central y los 4 subproblemas centrales	20
Ilustración 14. Pasos para Construir un Árbol de Problemas.....	21
Ilustración 15. Atributos del Árbol de Problemas.....	22
Ilustración 16. Relación Estudios Técnicos - Diagnostico - Síntesis de Diagnóstico.....	22
Ilustración 17. Pasos en la construcción específica de los árboles para el PEMP.....	23
Ilustración 18. Mapa de Árbol de Subproblema Central 1.....	24
Ilustración 19. Mapa de Árbol de Subproblema Central 2.....	25
Ilustración 20. Mapa de Árbol de Subproblema Central 3.....	26
Ilustración 21. Mapa de Árbol de Subproblema Central 4.....	27
Ilustración 22. Estructura de Formulación de Objetivos en el Marco Lógico	29
Ilustración 23. Ejemplo de la Relación Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.....	29
Ilustración 24. Árbol de Subobjetivos 1 – Subproblema Central 1	31
Ilustración 25. Árbol de Subobjetivos 2 – Subproblema Central 2	32
Ilustración 26. Árbol de Subobjetivos 3 – Subproblema Central 3	33
Ilustración 27. Árbol de Subobjetivos 4–Subproblema Central 4.....	34
Ilustración 28. Distribución por Tipo de Actor	37
Ilustración 29. Distribución por tipo de recursos involucrados	38
Ilustración 30. Distribución de Recursos por Tipo de Actor Involucrado	38
Ilustración 31. Caracterización de los actores involucrados por tamaño e influencia	39
Ilustración 32. Recurrencia de los Problemas más Comunes	40
Ilustración 33. Concurrencia de Actores por Interés.....	41
Ilustración 34. Concurrencia de Intereses por Actores	42
Ilustración 35. Frecuencia de Posiciones Iguales de Cara a Conflictos.....	43
Ilustración 36. Frecuencia de Posiciones Contrarias de Cara a Conflictos.....	44
Ilustración 37. Dimensiones que catalizan los objetivos – Megas	45
Ilustración 38. Esquema de relación Megas y Metas	50
Ilustración 39. Hilo Conductor del Análisis – Términos de Referencia.....	53
Ilustración 40. Convenciones por Competencias cartilla PEMP.....	53
Ilustración 41. Análisis del Árbol de Subobjetivos 1	54
Ilustración 42. Análisis de Árbol de Subobjetivos 2	55
Ilustración 43. Análisis del Árbol de Subobjetivos 3	56
Ilustración 44. Análisis del Árbol de Subobjetivos 4	57
Ilustración 45. Diagrama de Exactitud - Unidad: Manzana	59
Ilustración 46. Esquema de Valoración - Semáforo.....	60
Ilustración 47. Operaciones entre Campos.....	60



Ilustración 48. Ejemplo del Tipo de Análisis.....	61
Ilustración 49. Ponderación para el Mapa Síntesis de Fiabilidad.....	64
Ilustración 50. Esquema de Articulación hacia la Visión	66
Ilustración 51. Metodología de Selección de Estrategias.....	67
Ilustración 52. Relación Componente y Medio.....	67
Ilustración 53. Esquema de Articulación	70
Ilustración 54. Resumen metodológico – Oferta de valor	71
Ilustración 55. Esquema de fiabilidad proyectado con Propuesta Urbana General.....	72
Ilustración 56. Imagen Plaza Egipto.....	81



Siglas

ADN	Áreas de Desarrollo Naranja
BIC	Bien de Interés Cultural
CAMEP	Contrato de Administración y Mantenimiento del Espacio Público
CEFE	Centros Felicidad
CH	Centro Histórico
CHB	Centro Histórico de Bogotá
CLACP	Consejo Local de Arte, Cultura y Patrimonio
CPL	Consejo de Planeación Local
DEMOS	Distritos Especiales de Mejoramiento y Organización Sectorial
EAAB	Empresa de Agua y Alcantarillado de Bogotá
EPI	Estructura Patrimonio Inmaterial
EPM	Estructura Patrimonio Material
EPN	Estructura Patrimonio Natural
ICANH	Instituto Colombiano de Antropología e Historia
ICV	Instrumentos de Captura de Valor
IDIGER	Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático
IDPAC	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal
IDPC	Instituto Distrital de Patrimonio Cultural
IDRD	Instituto Distrital de Recreación y Deporte
JBB	Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis
MRAEEP	Marco Regulatorio del Aprovechamiento del Espacio Público
PEMP	Plan Especial de Manejo y Protección
PGN	Presupuesto General de la Nación
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
PPRU	Plan Parcial de Renovación Urbana
PUG	Propuesta Urbana General
RAPS	Redes Ambientales Peatonales Seguras
SCA	Sociedad Colombiana de Arquitectos
SDA	Secretaría Distrital de Ambiente
SDH	Secretaría Distrital de Hábitat
SDP	Secretaría Distrital de Planeación
SIGCH	Sistema de Gestión del Centro Histórico
SUDS	Sistemas Urbanos de Drenaje Sostenible
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UAESP	Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos
UMV	Unidad de Mantenimiento Vial
UP	Unidad de Paisaje
ZIT	Zonas de Interés Turístico



1. Introducción

El carácter del Centro Histórico, evidenciado en las conclusiones del Diagnóstico PEMP-CHB, si bien alberga múltiples conflictos, es en sí mismo el mayor valor a resguardar y el mayor potencial del territorio para consolidar una identidad propia y evolutiva en el tiempo, teniendo en cuenta que su importancia no radica exclusivamente en su aspecto patrimonial, sino en la integralidad y equilibrio que este ámbito supone con relación a las demás partes que lo componen. Lo anterior implica la delimitación de una condición más amplia y compleja de lo que tradicionalmente se ha conocido como sector *entre ríos*, permitiendo entender las tensiones y dinámicas que interactúan con el núcleo patrimonio más importante de la ciudad.

Articular de manera dinámica este carácter implica entender la geografía, la arquitectura y la actividad desde una labor de acoplamiento de espacio y tiempo, aspectos sociales, económicos, históricos, de conocimiento, jurídicos e institucionales, mediante una visión estratégica de integralidad; en este sentido, se hace evidente que los problemas que se presentan en el Centro Histórico no se deben analizar de manera independiente, así como tampoco se deben estudiar de manera aislada los valores y potenciales, al ser estas condiciones complejas, dinámicas y sistémicas en relación con su entorno.

En este sentido, ante la gran problemática de fragmentación del territorio, en sus diferentes escalas y sistemas, se hace necesario plantear una estrategia que parta de una premisa de *Tejer y Equilibrar* el todo y las partes que lo componen; el gran reto radica en tejer los componente del carácter del Centro Histórico y sus sistemas físicos, a partir de su capital social como motor de la transformación, conservando y protegiendo sus valores y organizando las dinámicas existentes, propiciando puntos de encuentro para que los actores, en sus múltiples intereses, generen acuerdos sobre lo fundamental, con el fin de avanzar como conjunto desde un estado actual, de pocas sinergias, hacia a un estado deseable y dinámico, que estará definido por metas colectivas que permitan la conjunción de esfuerzos entre entidades públicas, privadas y la ciudadanía en general.



Ilustración 1. A la izquierda: Proximidad a la Plaza España, a la derecha: Avenida Caracas – Ciudadela La Victoria
 Fuente: Lema, Carlos. IDPC, 2017.



1.1 Justificación

El diagnóstico evidenció que las principales fuerzas para la recuperación y sostenibilidad del Centro Histórico ya están presentes en su carácter, lo cual posibilita la oportunidad de redirigir esta energía vital única que tiene este territorio hacia la consecución de dinámicas transformadoras que articulen a los diferentes actores y sistemas. Sin embargo, estos potenciales solo pueden desarrollarse mediante el tejido de diferentes intereses que deben dirigirse hacia una visión clara que genere cohesión y genere cohesión e impacto.

Retomando las conclusiones del tomo diagnóstico, se puede afirmar este Centro Histórico presenta rupturas y divergencias que amenazan la sostenibilidad de los valores físicos y sociales que contiene, estas se resumen en espacios fragmentados y desconectados de los hábitos urbanos, con discontinuidades productivas, sociales y administrativas que han generado abandono y pérdida de una memoria colectiva. Sin embargo, adicionalmente a la labor realizada en el diagnóstico, desde el enfoque estratégico de formulación de programas y proyectos, la existencia efectiva de problemas no es un insumo lo suficientemente tamizado para formular soluciones, por lo que se requiere un entendimiento previo de las relaciones que articulan estos problemas en sus causas y efectos. En sistemas complejos es fundamental seleccionar alternativas no estrictamente en función de los efectos desagregados sino en las causas estructurales que lo generan.



Ilustración 2. Ámbitos del Carácter del Centro de Bogotá

1.2 Enfoque

El PEMP se plantea entonces como una oportunidad para que el individuo y la colectividad en el Paisaje Urbano Histórico articulando bienes de interés cultural, espacio público, geografía y actividades económicas, culturales y sociales entren en una conversación que permita entrelazar los esfuerzos que hoy se encuentran desarticulados, hilvanándolos mediante una hoja de ruta que permita seguir observando, analizando, entendiendo, sintetizando y actuando de manera dinámica en las diferentes épocas de la implementación del plan conformando un sistema centro que se entienda abierto, flexible y resiliente.



Los componentes de patrimonio (memoria), conocimiento (cultura), de centro residencial y de centralidad de ciudad y país, presentes de manera transversal en el territorio se proponen como elementos potenciales para lograr la consolidación de la identidad del Centro Histórico de Bogotá, partiendo del valor de la memoria, en la cual el patrimonio no es sólo lo antiguo sino, sobre todo, lo que desde la mirada de los habitantes tiene valor y genera conocimiento del pasado, sustentando el ser actual y proyectando su hacer futuro en el conjunto social; esto, dejando de lado el carácter conservacionista y permitiendo entender la relación del patrimonio desde sus vínculos con la actividad urbana actual. Lo anterior también implica pensar en un patrimonio recogido como legado, valorando la secuencia que se le da a la memoria colectiva como ejercicio de consenso, destacando la importancia de cuidar la herencia de la sociedad y entendiendo los valores que generan la identidad como grupo social que habita, y por ende crea, el territorio bogotano.



Ilustración 3. Perfil Calle 10 entre Carreras Quinta y Séptima

En virtud de lo anterior, el PEMP-CHB se consolida como una herramienta que orienta la dinámica actual del territorio, desde el reconocimiento de un pasado para lograr, como instrumento efectivo, incentivar la mitigación de impactos y la motivación de sinergias, buscando un equilibrio que permita la fiabilidad del territorio en el tiempo. De la desarticulación y desequilibrio existente entre las escalas y sistemas, se pretende reconfigurar la competitividad del conjunto y la integración del patrimonio en las dinámicas urbanas para hacer sostenible el territorio como espacio que soporta el patrimonio en condiciones de preservación y apropiación.

1.3 Objeto

La Síntesis de Diagnóstico se plantea como un ejercicio metodológico de estructuración de los resultados identificados en la fase diagnóstica, mediante el cual se presenta de forma sistemática y lógica los problemas centrales del área de estudio, reflejando las relaciones de causalidad existentes y los diferentes niveles de influencia que estas causas tienen en la problemática compleja del Centro Histórico. Bajo esta premisa este documento no constituye un resumen del diagnóstico previo, en su lugar es un documento que reconoce la complejidad de las situaciones conflictivas presentes en este territorio dinámico y cambiante en el que las relaciones existentes entre los problemas y sus respectivas causas establecerán la ruta hacia una formulación concreta y dirigida.



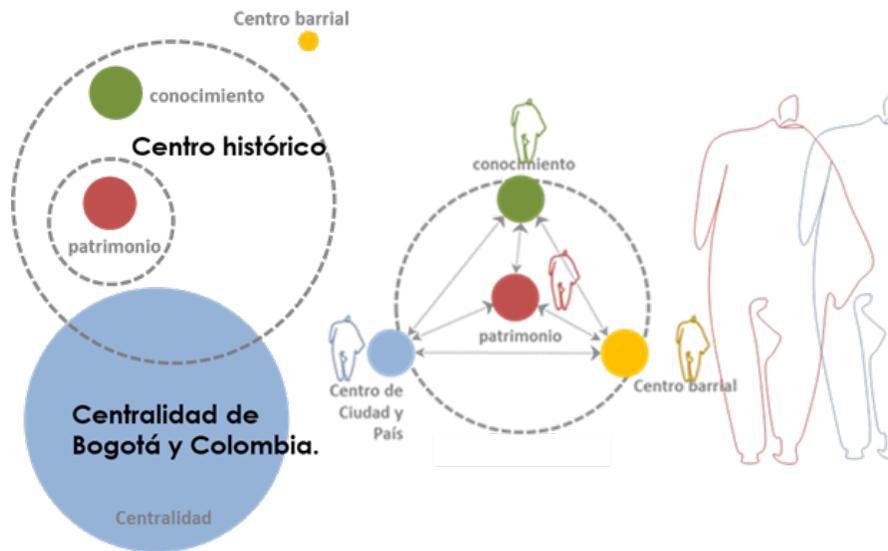


Ilustración 4. Ámbitos del Carácter del Centro de Bogotá

Si bien, el diagnóstico hizo evidente la presencia de problemáticas complejas, es la síntesis del diagnóstico en donde se extrae la esencia de sus causas, ya que el Centro Histórico de una megaciudad constituye un sistema muy complejo que demanda formular planteamientos basados en aminorar problemáticas estructurales, enfocándose en conocer los efectos de los problemas centrales y los medios directos con los cuales se pueden reducir.

1.4 Planeación Estratégica

La Síntesis de Diagnóstico es un producto que surge de acoplar lo que se ha encontrado lo cual implica dimensionar la capacidad institucional y de los actores involucrados buscando un aprendizaje permanente con el fin que en el futuro los tomadores de decisiones y los gestores, sean capaces de reaccionar y estructurar las acciones necesarias que garanticen un esfuerzo permanente y así superar las condiciones adversas que el diagnóstico identificó.

La planeación estratégica exige innovar (introducción de cambios, acelerar para ser el primero o para para llegar antes a soluciones nuevas) y generar dinámicas que modifiquen inercias destructivas, poco competitivas o generar nuevas condiciones que la hagan más competitivas. Esto supone que es capaz de ordenar y evolucionar.

El planeamiento estratégico es una secuencia de acciones de solución de problemas para lo cual busca comprender, explicar e interpretar el entorno en su doble aspecto inmediato y mediato, tratando de establecer las variables que afectan a la empresa. El esfuerzo es puesto en la comprensión de *cuál es* el problema, la *brecha*, el *desequilibrio*, entre los niveles de aspiración y las decisiones actuales.

La solución del problema implicará la mayor y mejor aplicación de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo). Esto obliga a disponer de: 1) los



recursos 2) la capacidad para *detectar un problema* y 3) la *capacidad de reaccionar* en el momento adecuado (Ossorio, 2003, pág. 53).

El proceso de aprendizaje permitirá una mejor interpretación del Centro Histórico ante una turbulencia cada vez mayor y un tiempo de reacción cada vez más adecuado. El tiempo de reacción dependerá a su vez de la capacidad interpretar y anticipar el desarrollo del entorno y la capacidad de disposición de los factores estratégicos para mantener la competitividad evolutiva. Justamente es aquí donde la Síntesis de Diagnóstico aparece como herramienta que busca proveer criterios suficientes para reconocer las acciones futuras necesarias.

El concepto de competitividad evolutiva es una relación entre las capacidades de interpretación, de reacción (mínimo tiempo de reacción) y estratégica (de disponibilidad de factores estratégicos y masa crítica) y la fuerza (rentabilidad-riesgo, liderazgo, innovación) y cultura (tecnologías de configuración de factores estratégicos) estratégicas (Angulo & Velandia Consultores, 2017).

El proceso de planeamiento estratégico del Centro Histórico debe asegurar en forma permanente la crítica y contrastación de las hipótesis que maneja y la incorporación de hipótesis nuevas que, junto con el mejoramiento continuo dentro del concepto de competitividad evolutiva. Bajo estas premisas, el proceso de aprendizaje contrastado con la aceptación de la incertidumbre y la aleatoriedad serán las mayores determinantes de la implementación.

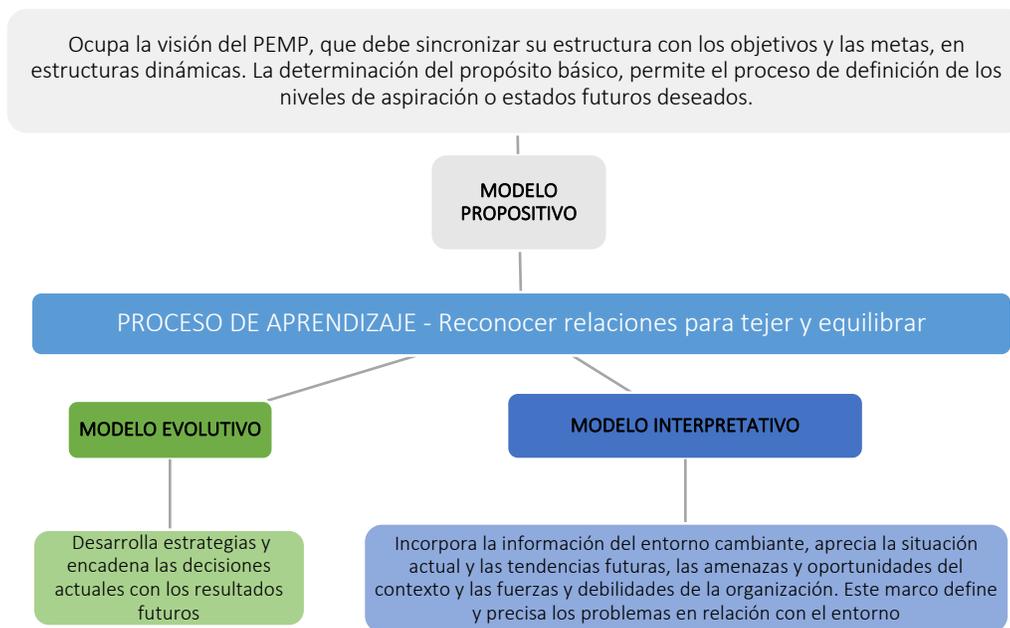


Ilustración 5. Modelo Propositivo



2. La metodología de marco lógico aplicada al PEMP-CHB

La Síntesis de Diagnóstico se plantea como un ejercicio metodológico de estructuración de los resultados identificados en la fase diagnóstica reflejando las relaciones de causalidad existentes y los diferentes niveles de influencia que estas causas tienen en la problemática compleja del Centro Histórico.

Ante sistemas así de complejos, la gran mayoría de las agencias de cooperación gubernamental y organismos multilaterales (Unión Europea, Banco Mundial, Agencia Española de Cooperación Internacional - AECI) han adoptado la metodología del marco lógico como herramienta de identificación, formulación y gestión del ciclo de proyectos, cada una de ellas introduciendo, modificando o suprimiendo ciertos matices que no alteran la esencia del método. Según la Comisión Europea el marco lógico es una manera de estructurar los resultados de un análisis que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa. Asimismo, debe reflejar las relaciones de causalidad entre los distintos niveles de objetivos, indicar cómo se puede verificar si se han alcanzado los objetivos y definir las hipótesis fuera del control del proyecto/programa que pueden influir en su éxito (Comisión Europea - EuropeAid, 2001, pág. 8).

Dado que la metodología mantiene una relación causa-efecto es la base fundamental para establecer una relación de acción-resultado, condición que lo hace altamente amigable en procesos participativos. Es un método que permite la discusión con evidencias y de la misma forma concretar acciones que atiendan a la transformación de situaciones reales y medibles. De lo anterior es claro que las relaciones se convierten en el hilo que permitirá tejer “lo que es necesario hacer” con lo “que haremos”.



Ilustración 6. Interacciones – Necesidades – Problemas



De esta forma, la aproximación hacia los problemas busca presentar situaciones complejas mediante procedimientos medibles y verificables, partiendo de la información disponible y de las hipótesis de desarrollo planteadas en la fase diagnóstica. Esto se motiva en la necesidad de establecer vínculos causa-efecto que permitan plantear, en la fase de formulación, escenarios futuros de relaciones de acción-resultado, que puedan ser objetivamente corroborables a través de indicadores de producto, resultado y gestión, lo anterior es fundamental en la estructura de marco lógico bajo la cual se plantea el PEMP-CHB.

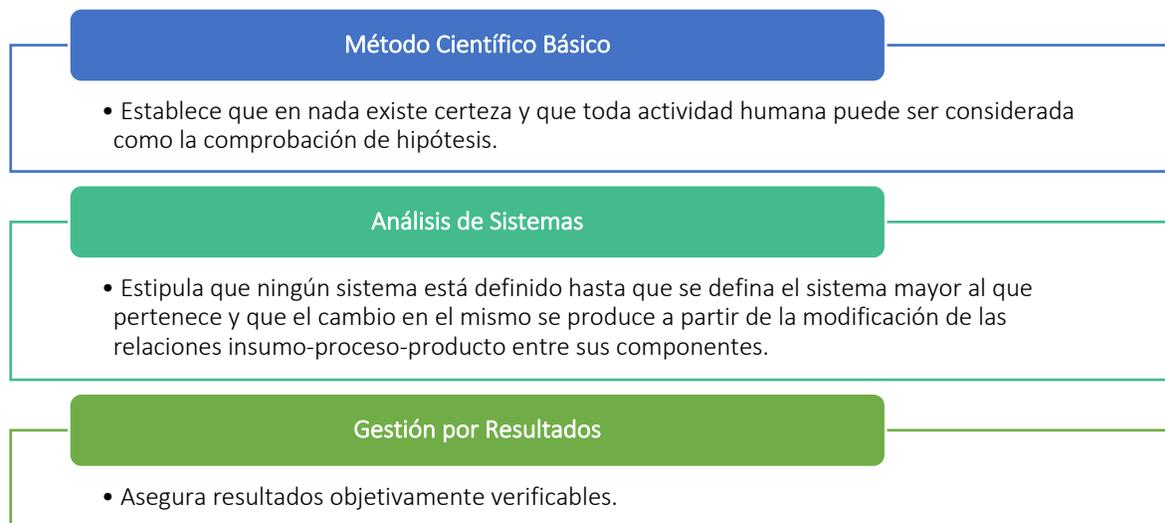


Ilustración 7. Método Propuesto

Cómo se ha mencionado, con esta la metodología se busca escanear sistemas complejos con métodos hipotéticos, susceptibles de verificación y cambio, con los medios disponibles. Esta naturaleza cambiante demanda la presentación clara de las hipótesis de trabajo definidas para el análisis del territorio. La literatura ampliamente reconoce la metodología aquí planteada como un método científico de aproximación a proyectos complejos, el cual puede y debe modificarse y ajustarse conformidad a la naturaleza misma de los proyectos sin que estos alteren la esencia, para el ejercicio planteado en el PEMP-CHB.

Cómo agregado metodológico impulsado por la particularidad del PEMP y entendido como un proyecto que no se ancla en un territorio cualquiera, reconoce que cuenta con componentes altamente diversos que enfrentan este PEMP en particular al escenario de ¿Qué pasa si no se hace nada? Es impensable entender a Bogotá sin un Centro Histórico recuperado como “un valor emergente” (Precedo, 2004) y en consecuencia la relevancia global de la ciudad dependerá de la valorización de su carácter.





Ilustración 8. Pasos de la metodología de marco lógico adaptada para el PEMP-CHB

Dicho esto la metodología presupone, que la valoración actual y todas las propuestas que se incluyan en el PEMP atiendan a la condición de resolver el espacio intermedio entre lo esperado y lo actual:



Ilustración 9. Vista oriental del Centro Histórico de Bogotá



2.1 Enunciado del Problema Central y Subproblemas

La metodología del marco lógico permite modelar sistemas en entornos de flexibilidad y al observar la complejidad de los documentos diagnósticos, que analizan individualmente dimensiones normativas, urbanas y humanas del territorio objeto de estudio, se evidencia la necesidad de sintetizar estas situaciones-problema de una forma que permita orientarse hacia sobrepasar las barreras. Esto se logra tomando la esencia de las relaciones entre los problemas, muchos con un origen común, determinando su causalidad y efecto en el territorio, reconociendo que estos problemas desagregados sólo conducirían a acciones puntuales que no podrían asegurar el aminoramiento efectivo de los efectos.

2.1.1 Concepto de Problema Central

El marco lógico define que los problemas centrales serán la base a partir de la cual se construirán los árboles de problemas que permitirán acercarse a definir las causas de los problemas, mapeando sus efectos gráficamente, desde luego corroborando que en efecto estos problemas sean medibles y verificables, así como también que tengan un proceso lógico y científico de aproximación claro. Un problema representa y describe una situación o estado negativo de la situación observada que afecta la transformación. A continuación, se muestra las características que debe tener un problema cuando se enuncia.

Marco Lógico es, esencialmente, un método de resolución de problemas. Esto implica que su punto de partida sea la clara identificación de cuál es el problema que se busca resolver y en función de quien habría de resolverse tal problema. Es en un lenguaje simple la diferencia entre el valor esperado y el valor actual.



Ilustración 10. Atributos del enunciado del Problema Central



El enfoque de resolución de problemas se caracteriza por referirse a una situación concreta, en la cual se identifican tres elementos centrales:

- Una Situación Actual (o situación problema), que corresponde a la realidad presente, en que una parte de la población no logra avanzar, en algún aspecto, hacia un estadio mejor;
- Una Situación Potencial (o situación deseada), que es ese estadio mejor, que sería viable alcanzar; y
- La presencia de determinados tipos de obstáculos o de Barreras Existentes, las cuales impiden que la situación actual evolucione hacia la situación potencial detectada.

La solución a la situación-problema conlleva a determinar la manera de sobrepasar las barreras, de modo que la situación actual empiece a evolucionar hacia su potencial, en forma natural y estable. Las acciones específicas tienen el propósito, justamente, de actuar sobre esas barreras, de modo de eliminarlas o aminorarlas para así poder sobrepasarlas.

2.1.2 Articulación con las Conclusiones del Diagnóstico

La determinación del problema central del Centro Histórico busca consolidar, los diversos problemas identificados en el diagnóstico de forma separada, en una gran problemática compleja y relacionada donde cada factor problema es visto de forma sistémica. Esto implica que las relaciones de estos serán los elementos que permitan sintetizar un diagnóstico amplio en problemas centrales que posibiliten entender la situación actual del Centro Histórico de una forma veraz, clara y altamente comprensible. Es importante recordar que ese mismo problema central, puesto en positivo, será la misma visión del PEMP, el escenario futuro deseado donde justamente los problemas, que inicialmente fueron oportunidades se transforman en realidades.

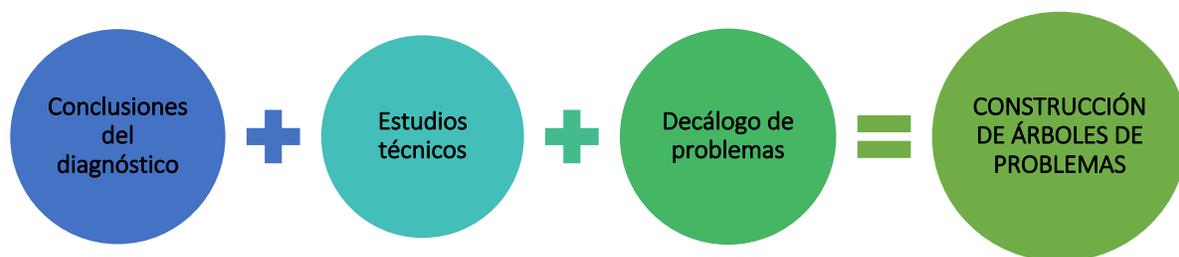


Ilustración 11. Esquema de Relación Diagnóstico y Definición de Problemas

Bajo esta premisa, el diagnóstico concluyó con la existencia de 10 problemas estructurantes, un decálogo que a la luz de la síntesis, comparten efectos y causalidades, permitiendo cruzarlos y entenderlos dentro de problemáticas de mayor complejidad, el concepto de sistema complejo refiere que en cualquier fenómeno las relaciones no son obligatoriamente lineales, no siempre 1 + 1 da 2. Siendo así se identificaron las siguientes relaciones que conducen a la definición de 4 subproblemas centrales, los cuales son los cuatro ámbitos principales en los que se plasman las problemáticas del territorio objeto de estudio y que, en su interrelación, constituyen el problema central.



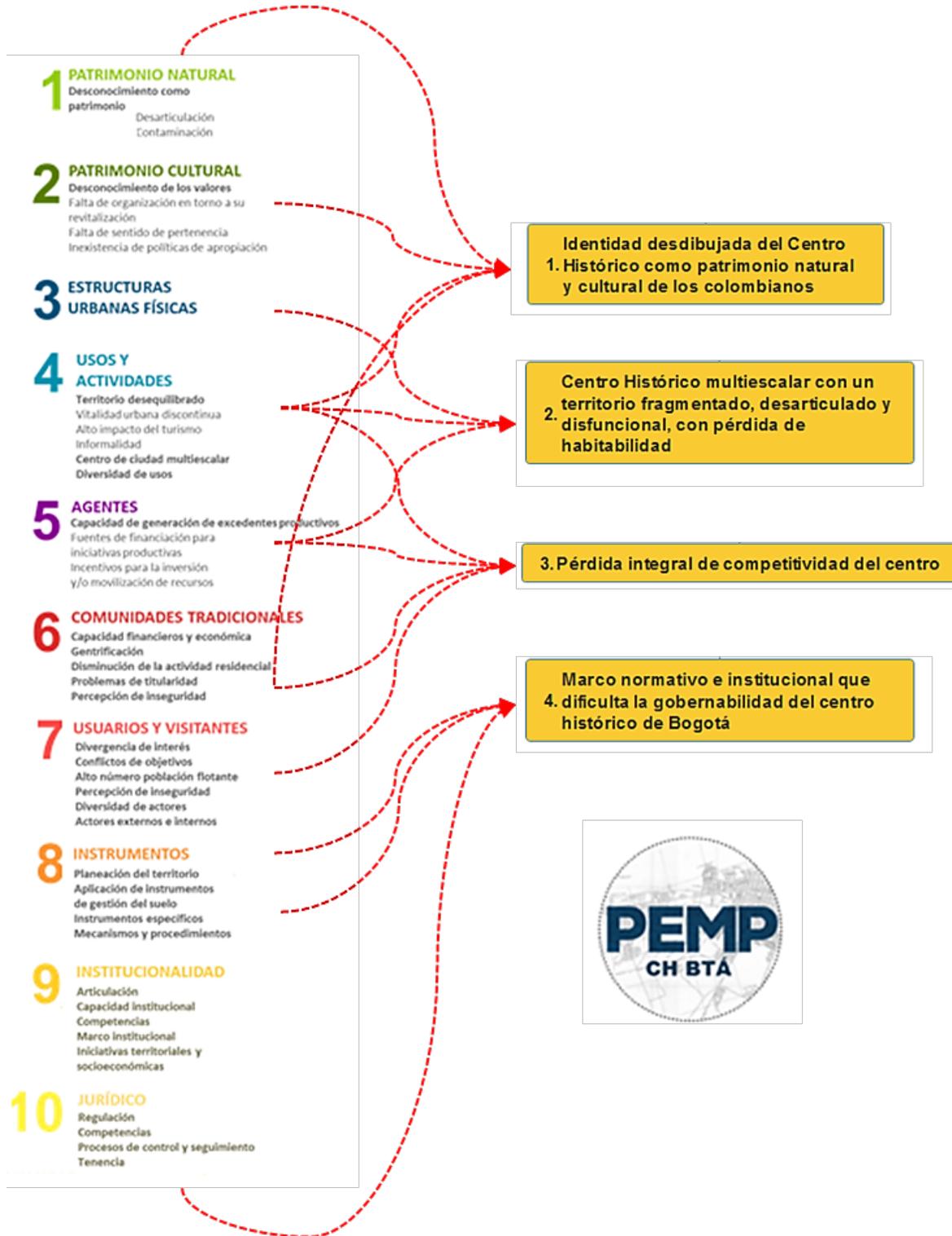


Ilustración 12. Esquema de Relación Problemas y Subproblemas



2.1.3 Subproblemas centrales

Estratégicamente, es necesario considerar el concepto de subproblema central debido a que las problemáticas del Centro Histórico son tan diversas y complejas, que, para lograr su comprensión de forma integrada, y en efecto establecer oportunidades en función de estos problemas, es necesario asegurarse de que el ejercicio de sintetizar no signifique la pérdida de dimensiones de análisis. Los atributos mínimos para la formulación de un problema parten de una descripción de sus tendencias y situaciones negativas, así como de una definición enmarcada en lo verificable y en el análisis de causas y consecuencias. La categoría de subproblema central da la posibilidad de comprender las relaciones de las partes, es decir reconoce que las relaciones son la esencia de la búsqueda de causas y oportunidades, pero a su vez no desmiente la complejidad que cada subproblema contiene.

A continuación, se explica en términos generales en estos subproblemas centrales, con el objetivo de mostrar cómo estas problemáticas complejas construirán el problema central y de forma paralela la visión del PEMP-CHB.

Subproblema central 1: Identidad desdibujada del Centro Histórico como patrimonio natural y cultural de los colombianos

Uno de los subproblemas identificados en Bogotá, es la identidad desdibujada del Centro Histórico como patrimonio natural y cultural de los bogotanos y colombianos. Se evidencia un generalizado desconocimiento y divergencia en las concepciones del papel del patrimonio, ya sea este material, inmaterial o natural. Lo anterior, se manifiesta en disposiciones normativas deficientes para su protección, una baja apropiación social y sentido de pertenencia con la zona. Como resultado, se observa una progresiva pérdida y deterioro del patrimonio, que aporta a su vez a la construcción de un Paisaje Urbano Histórico ilegible, caracterizado por imaginarios negativos e insostenibles en el tiempo. La insuficiente gestión pública y privada para la conservación del patrimonio y el impacto reducido de los canales de divulgación no han permitido revertir la tendencia, limitados por un marco institucional complejo y desarticulado en el cual la participación ciudadana tiene baja legitimidad e incidencia.

Subproblema central 2: Centro Histórico multiescalar con un territorio fragmentado, desarticulado y disfuncional con pérdida de habitabilidad

El Centro Histórico es un espacio que por su naturaleza de centralidad de la ciudad, constituye uno de los territorios donde más sistemas urbanos confluyen, justamente esta condición apoyada en la desarticulación de intervenciones y en el desentendimiento funcional, ha generado que estos sistemas se desequilibren y generen fracturas y discontinuidades en las estructuras así como ineficiencia y pérdida de calidad. Lo anterior se hace aún más evidente en la dicotomía existente entre las escalas de centralidad de ciudad y centro de residentes y oficios tradicionales, entre los cuales la fragmentación y divergencia trasciende el ámbito socio-económico y se traduce en separación espacial y en la inexistencia o paulatino deterioro de espacios vitales para la convergencia entre ambos.



Subproblema central 3: Pérdida integral de competitividad en el Centro Histórico

Siendo el Centro Histórico un lugar que convoca tantos intereses sobre el mismo territorio, presenta dificultades para el mantenimiento y preservación de su patrimonio cultural, esto se evidencia desde lo material hasta lo intangible, la pérdida de residentes tradicionales como la transformación de su realidad urbana son muestra de que el Centro Histórico pierde competitividad como territorio y pone en riesgo su resiliencia en el tiempo. Es apremiante generar atractividad al centro, resolver dificultades de seguridad e inversión, donde ese carácter de centro de ciudad y país sirva para el incentivo de actividades productivas y emprendimientos creativos que permitan el resurgimiento de este territorio.

Subproblema central 4: Marco normativo e institucional que dificulta la gobernabilidad del Centro Histórico de Bogotá

Los hechos relevantes para definir la dificultad en la gobernabilidad del Centro Histórico se asocian precisamente a una falta de institucionalidad, las contrariedades y vacíos de la norma urbanística, especialmente en las discrepancias encontradas en las condiciones de usos, edificabilidad y volumetrías establecidas especialmente en el Decreto Distrital 678 de 1994 y el Decreto Distrital 492 de 2007. La Ley de Cultura (1185 de 2008) y la de Ordenamiento Territorial (Ley 388 de 1997), establecen que las normas sobre conservación, preservación y uso de las áreas e inmuebles de interés cultural prevalecen sobre las normas de ordenamiento territorial. No obstante, en la normativa nacional y distrital relacionada con este tema, no es evidente cómo se deben articular las condiciones urbanísticas que buscan preservar un inmueble o un BIC del grupo urbano, con otras decisiones que se adopten sobre el territorio.

2.1.4 Formulación del Problema Central

El problema central se estructura a partir de los cuatro subproblemas centrales, siendo la gran problemática compleja en la que convergen. Este problema/oportunidad es sugerente, en cuanto a que establece la posición negativa que vista en positivo, permite formular una visión. El marco lógico, procura que exista una equivalencia lineal entre lo diagnosticado y lo formulado, una relación congruente donde toda situación no deseada se convierte en una situación esperada. Bajo esta condición, el problema central es el siguiente:

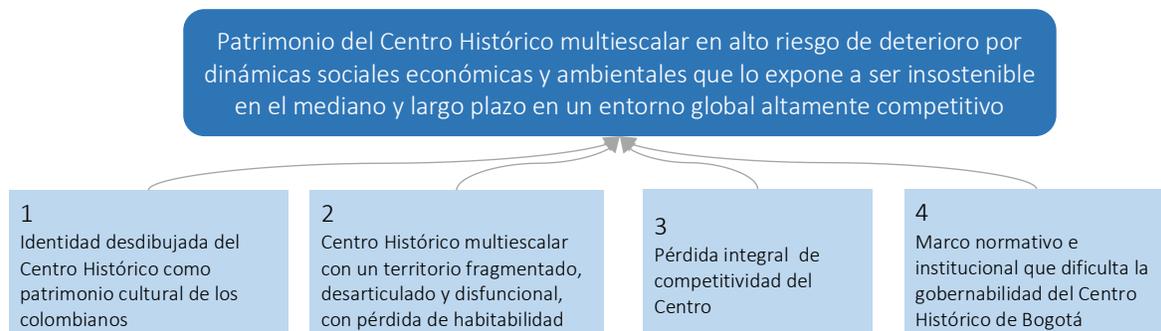


Ilustración 13. Problema central y los 4 subproblemas centrales



2.2 Análisis de Problemas

Teniendo definidos el problema y subproblemas centrales se puede iniciar la construcción de los árboles de problemas. El análisis de problemas es un estudio a fondo de uno o más problemas identificados en la etapa de evaluación inicial, para determinar sus causas y decidir respecto de si afrontarlos y de cómo hacerlo. Por problema, se entiende una circunstancia situación que dificulta la consecución de un fin. El análisis de problemas es una etapa crítica de la planificación de programas y proyectos, ya que orienta el análisis y la adopción de decisiones subsiguientes sobre prioridades.

2.2.1 Estructura de los Árboles de Problema y Relación con las Conclusiones del Diagnóstico

Para el análisis de problemas, la herramienta más utilizada es el árbol de problemas. El ejercicio produce un esquema de la situación negativa existente, en el cual, es posible visualizar, el problema principal como el tronco», las causas del problema como las raíces y los efectos del problema como las ramas.

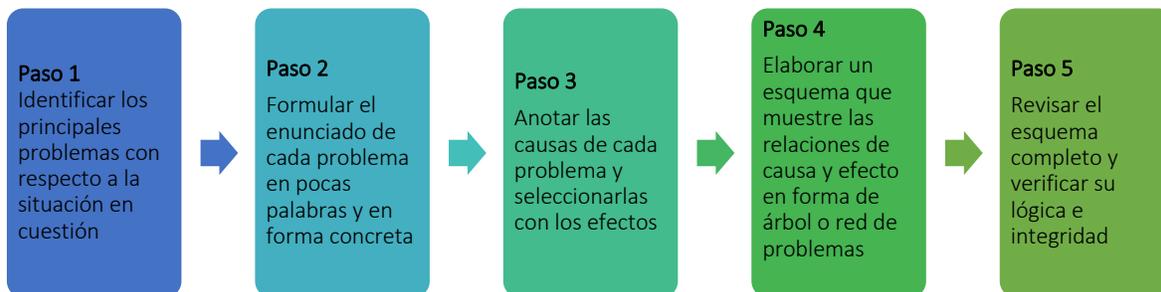


Ilustración 14. Pasos para Construir un Árbol de Problemas

Para su construcción se tiene que identificar los siguientes componentes:

- **Efectos estructurales:** son provocados por los efectos directos e inciden en cambios estructurales de la dinámica de la ciudad o del país.
- **Efectos directos:** son los descriptores del problema central y al ser evidencia de la manifestación del problema pueden ser enunciados como indicadores.
- **Situación de partida o problema:** se enuncia como una foto de la situación actual en la que se puede apreciar la inercia o dinámica que pueda tener la situación si no se atiende; el atributo más negativo; el grupo humano afectado o las unidades afectadas por dicha situación, y en lo posible el establecimiento de las características geográficas u espaciales en las que se desarrolla.
- **Causas directas:** consideradas como claves y corresponden a los factores que provocan directamente el problema.
- **Causas estructurales:** afectan la existencia del problema, pero pueden existir por condiciones como la naturaleza de la ciudad o por condiciones sociales, políticas, tecnológicas, poblacionales o porque se salen de la acción misma del Centro Histórico.



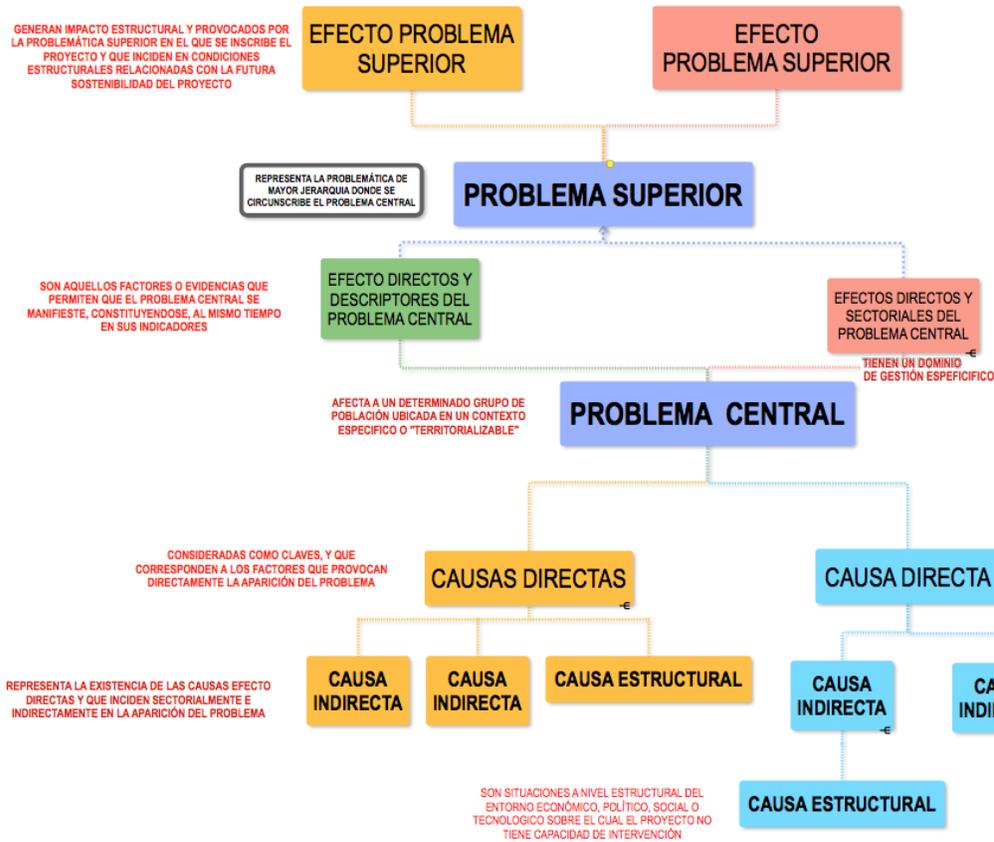


Ilustración 15. Atributos del Árbol de Problemas

Inicialmente se construyen 4 árboles de problemas para cada subproblema central, en los que cada una de las causas plasmadas, están relacionadas a las conclusiones del Tomo I y son la base para la formulación incluida en el Tomo III, articulando así estudios técnicos, documento técnico de soporte diagnóstico y la Síntesis de Diagnóstico, que relaciona las conclusiones de los documentos previos.



Ilustración 16. Relación Estudios Técnicos - Diagnóstico - Síntesis de Diagnóstico



En síntesis, esta etapa se resume en 3 partes, una primera fase conceptual y gráfica que comprende las relaciones de los problemas del Centro Histórico a la luz de los subproblemas centrales, una segunda etapa donde se muestra como los problemas concluidos del diagnóstico aterrizan en cada causa presente en los árboles y finalmente una tercera parte donde cada causa presente en los árboles, es justificada con una aproximación técnica, medible y verificable.

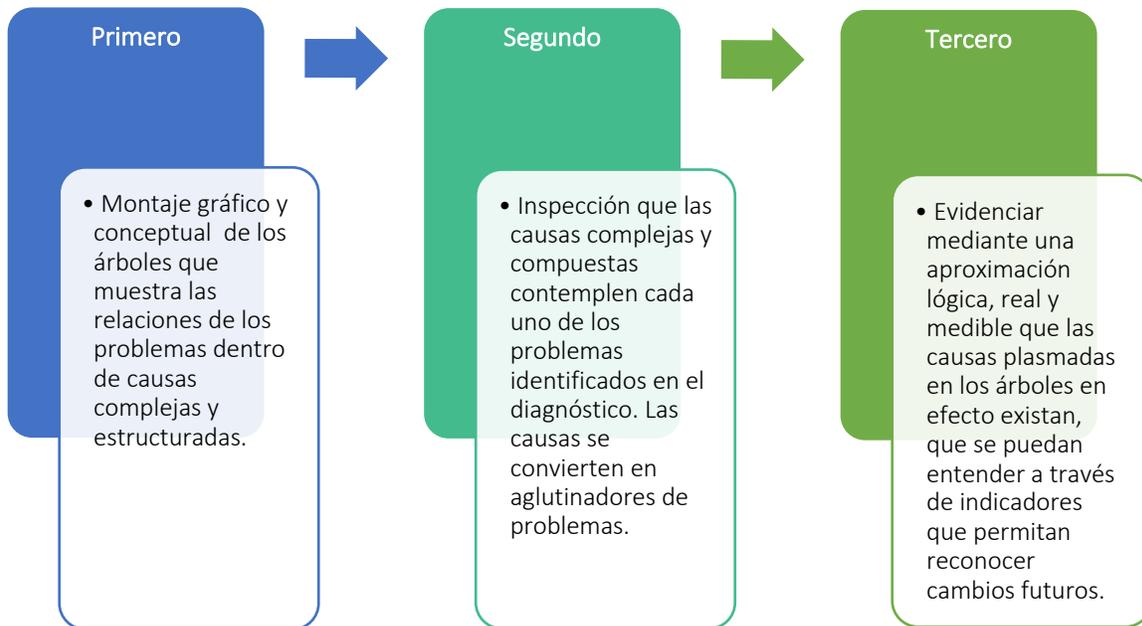


Ilustración 17. Pasos en la construcción específica de los árboles para el PEMP



2.2.2 Árbol de Subproblema Central 1

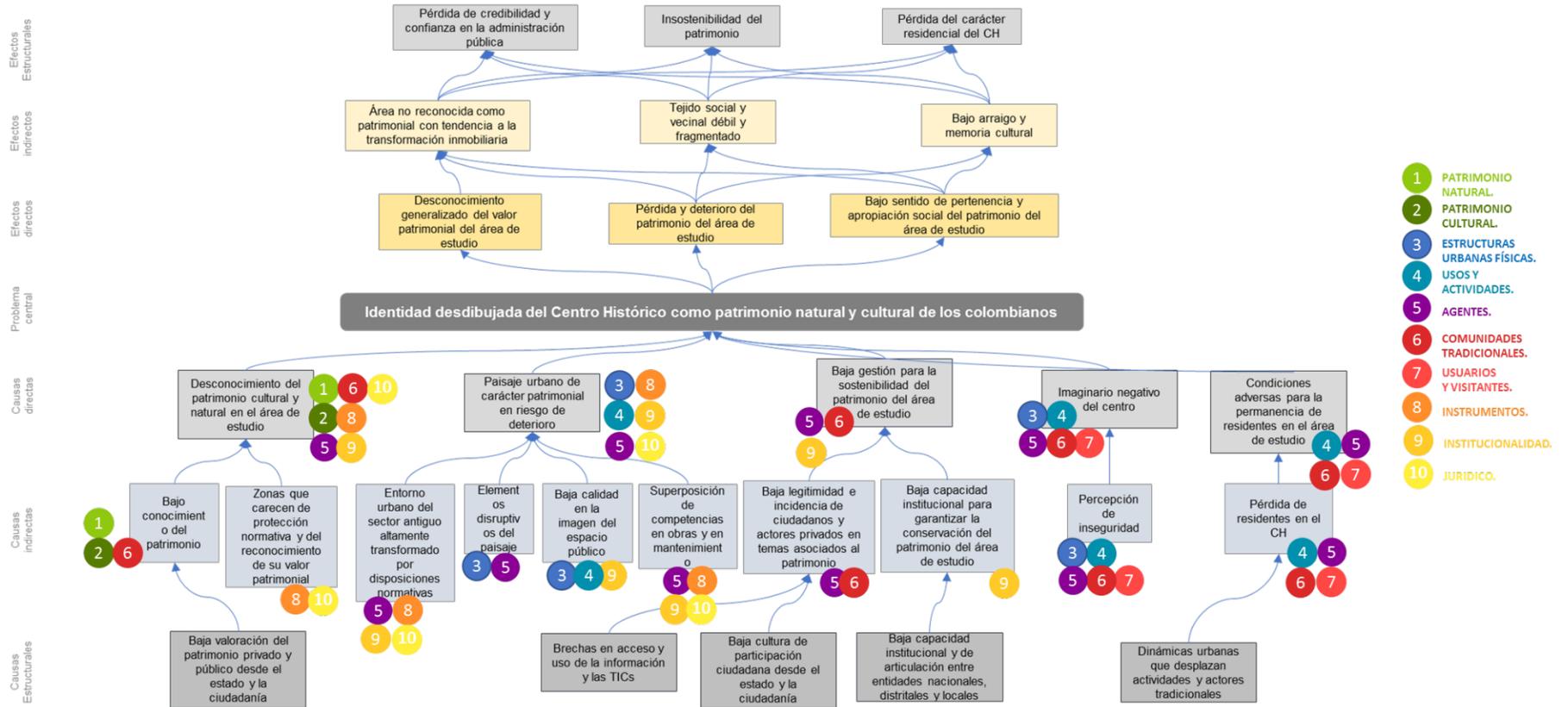


Ilustración 18. Mapa de Árbol de Subproblema Central 1



2.2.3 Árbol de Subproblema Central 2

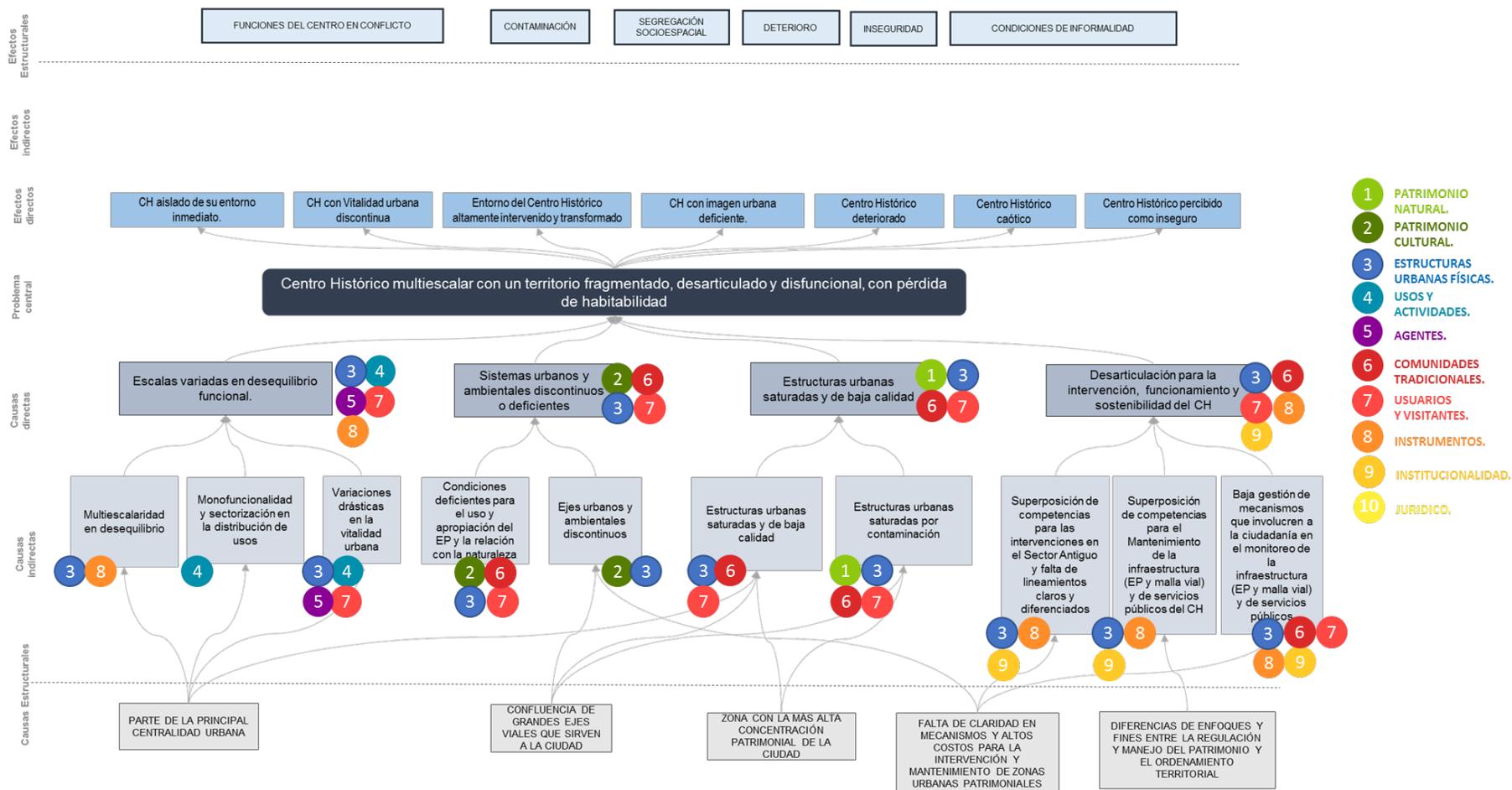


Ilustración 19. Mapa de Árbol de Subproblema Central 2



2.2.4 Árbol de Subproblema Central 3

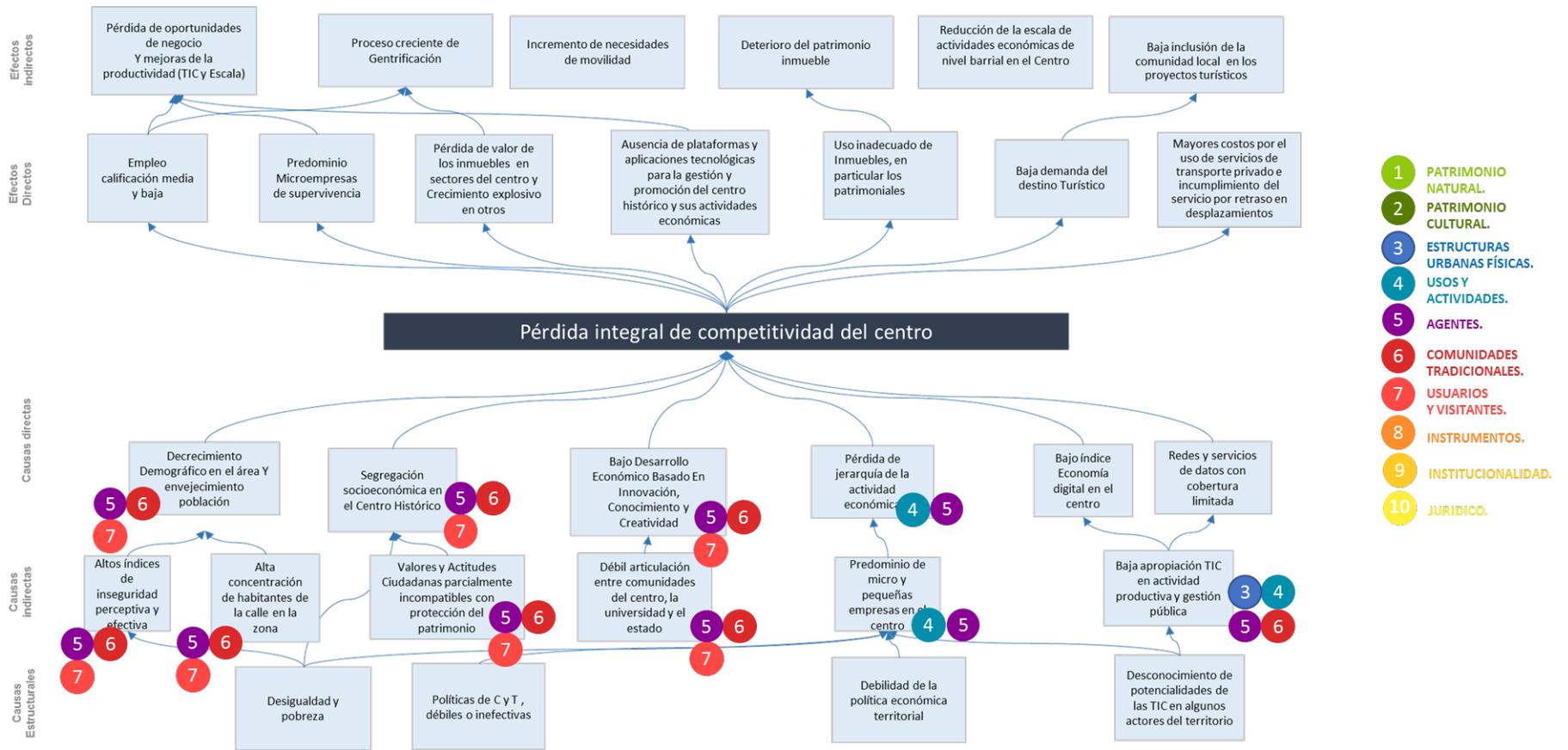


Ilustración 20. Mapa de Árbol de Subproblema Central 3



2.2.5 Árbol de Subproblema Central 4

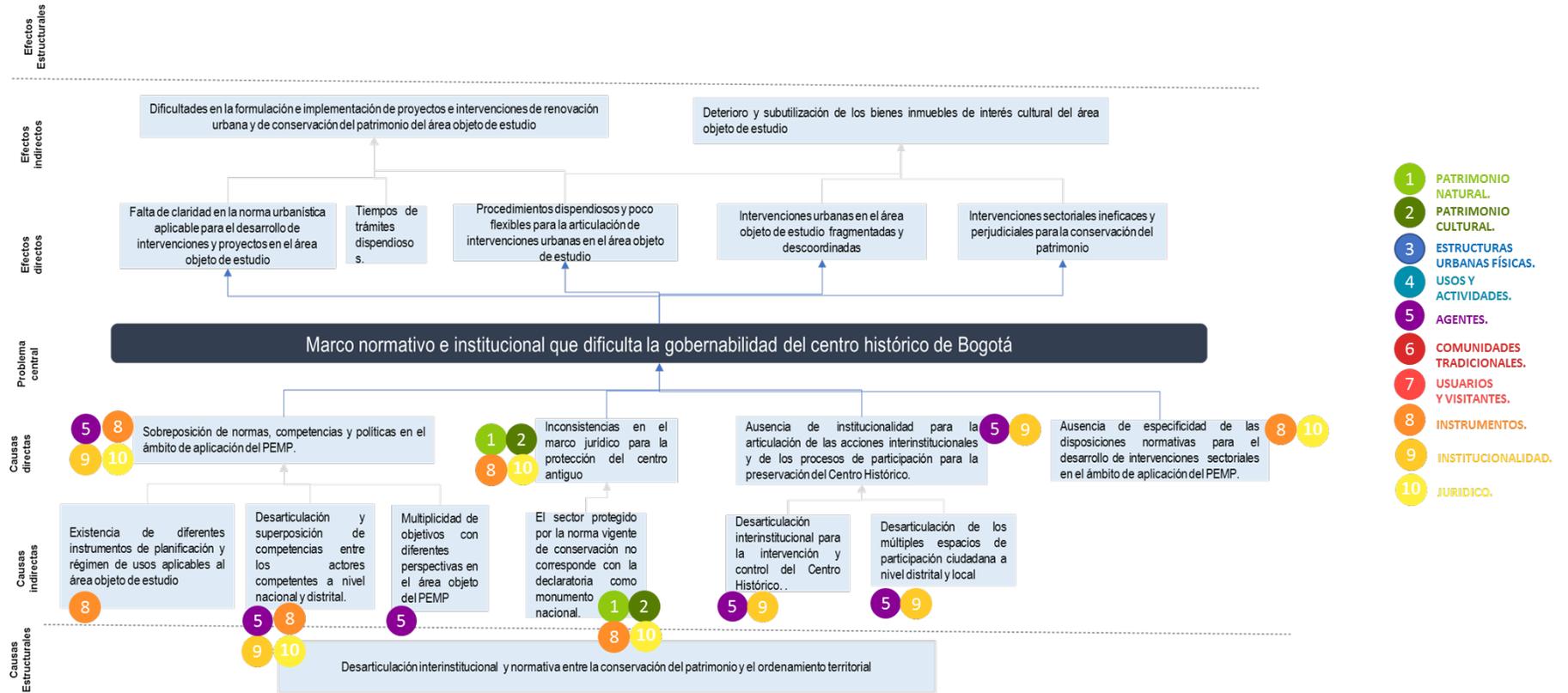


Ilustración 21. Mapa de Árbol de Subproblema Central 4



2.3 Análisis de Objetivos

La metodología de marco lógico señala que si el proceso de aproximación a los problemas y sus respectivos árboles es contundente, los objetivos simplemente serán la contracara de un problema: si el problema es el conjunto de componentes que “hacen” negativa una situación, el objetivo es el enunciado en estado positivo del problema; aquello que debe ser alcanzado para superar las carencias enunciadas en el problema. El problema es entonces la brecha entre la situación deseada y la situación actual, distancia que produce una sensación de carencia o ausencia.

El objetivo es la respuesta idealizada y revertida en estado positivo del problema. Idealizada, porque se trata de una situación no real, sino que es una aspiración o logro pretendido del actor social. Revertida en estado positivo porque la enunciación de carencias e insatisfacciones se reconvierte mediante su enunciación en términos afirmativos. Problema y objetivo son, entonces, conceptos antitéticos cuya enunciación metódica y sistemática posibilita la configuración de un marco referencial denominados árbol del problema y árbol de objetivos.

Es la etapa en la que se comienza a definir los resultados que se quieren lograr en diferentes niveles. El ejercicio tiene por objeto definir la situación futura deseada para todos los problemas que se hayan identificado, de modo tal que más adelante se puedan identificar aquellos que se puede razonablemente enfrentar.

2.3.1 Estructura de los Árboles de Objetivos

Un método común para formular, identificar y seleccionar objetivos, entendiendo por objetivo el resultado esperado que una intervención tiene por objeto lograr. De allí se ha de establecer un árbol de objetivos basado en el árbol de problemas. De la misma forma que con el árbol de problemas, el árbol de objetivos debería servir para presentar de manera simplificada, pero bien fundamentada, la realidad.

El árbol de objetivos es una herramienta para facilitar el análisis y la exposición de las ideas. Su principal ventaja radica en que mantiene el análisis de los posibles objetivos del programa o proyecto de acuerdo con el conjunto de problemas claramente identificados. Esta herramienta ayudará a:

- Demostrar y describir la situación en el futuro si se rectifican todos los problemas identificados.
- Identificar posibles objetivos (resultados previstos) y verificar la jerarquía entre ellos.
- Ilustrar y verificar las relaciones causales (entre medios y fines) a través de un esquema.
- Establecer prioridades mediante: i) una evaluación del grado de ajuste a la realidad de la consecución de algunos objetivos y; ii) una identificación de medios adicionales que puedan ser necesarios para lograr los resultados esperados.

En el caso específico del PEMP-CHB, su complejidad demanda que estos objetivos sean entendidos bajo el enfoque mismo de los árboles de subproblemas centrales. Siendo así, los pasos a seguir para construir un árbol de subobjetivos se muestran en la siguiente figura:



Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
<ul style="list-style-type: none"> • Enunciar cada problema como objetivos, mediante la reformulación de las situaciones negativas en forma de situaciones positivas deseables, de acuerdo con las necesidades que se deriven de los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la lógica para asegurarse de que el objetivo tenga sentido. De ser necesario, es preciso modificar los objetivos mediante: la revisión de los enunciados para impartirles más claridad o exactitud y la adición de nuevos objetivos que sean relevantes o necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir las relaciones de causa y efecto en relaciones medios-fines a partir del problema central convertido en propósito, sus causas en medios y sus efectos en fines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los distintos niveles jerárquicos de medios (directos, indirectos, estructurales) generados desde el propósito.

Ilustración 22. Estructura de Formulación de Objetivos en el Marco Lógico

Algo determinante de entender, es que no todos los problemas se pueden resolver. En el paso anterior, se mostró como los árboles nacen de problemáticas estructurales, unas causas que se originan en la complejidad del CHB y que resolver algunas de éstas se salen del alcance del instrumento PEMP. A continuación, se muestran los árboles de subobjetivos que constituyen en sí el reflejo y contraposición de las causas detalladas en los árboles de problemas.

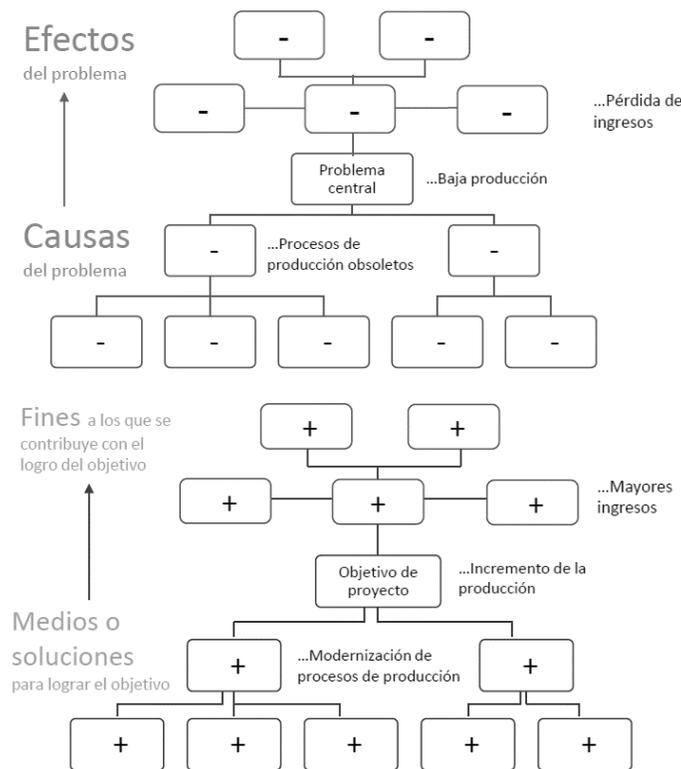


Ilustración 23. Ejemplo de la Relación Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos
Fuente: (Innpulsa Colombia, 2017)



Es importante resaltar que los fines esperados en los árboles de objetivos, son metas globales y complejas que demandan la ejecución de muchas acciones en diferentes tiempos, razón por la cual se deben entender los árboles de objetivos como herramientas metodológicas que buscan aminorar y contribuir a solucionar en el tiempo los problemas que enfrenta el Centro Histórico, realizándolo de una forma sistemática y verificable. A continuación, se muestran los árboles de subobjetivos:



2.3.2 Árbol de Subobjetivo 1

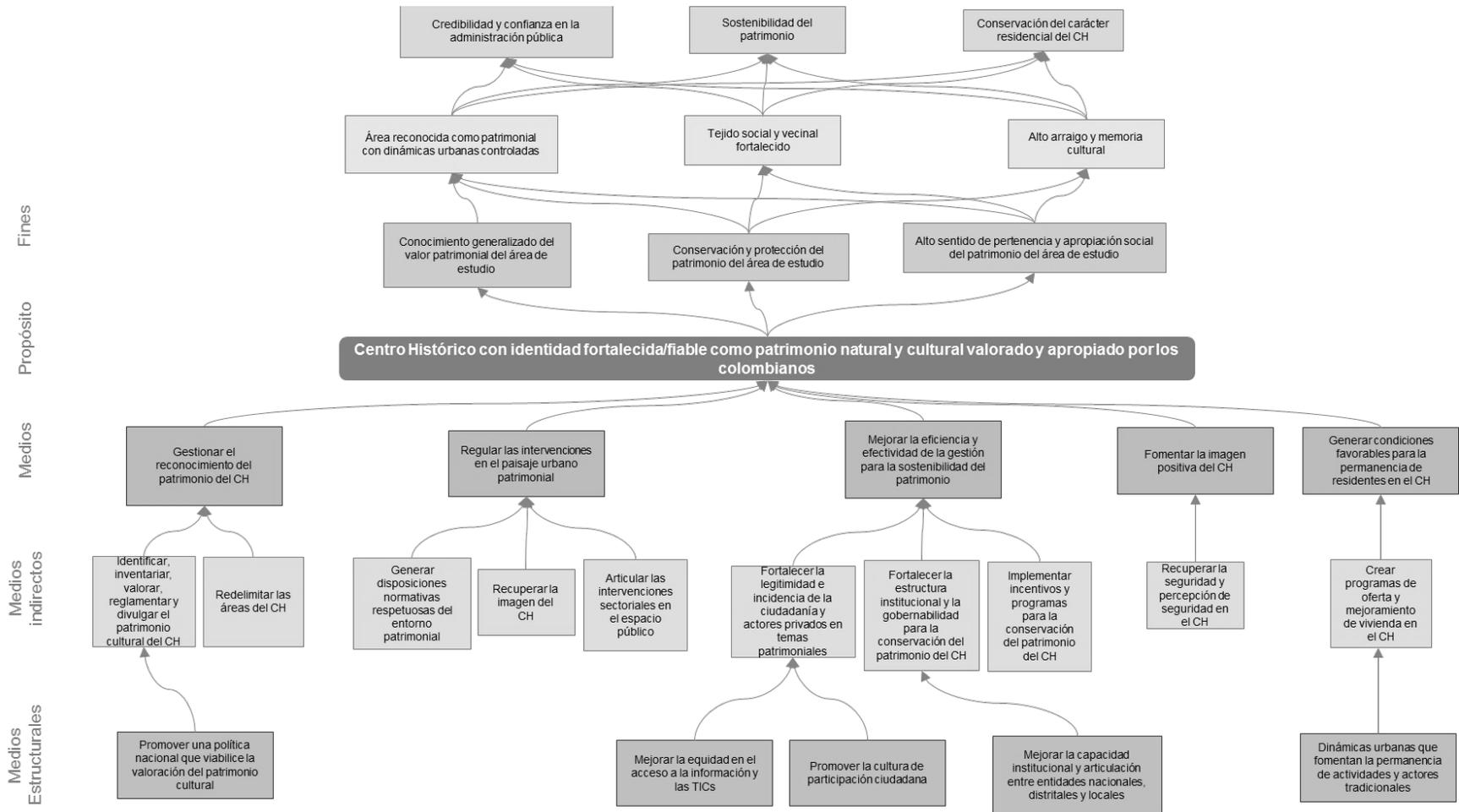
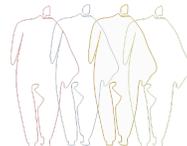


Ilustración 24. Árbol de Subobjetivos 1 – Subproblema Central 1



2.3.3 Árbol de Subobjetivo 2

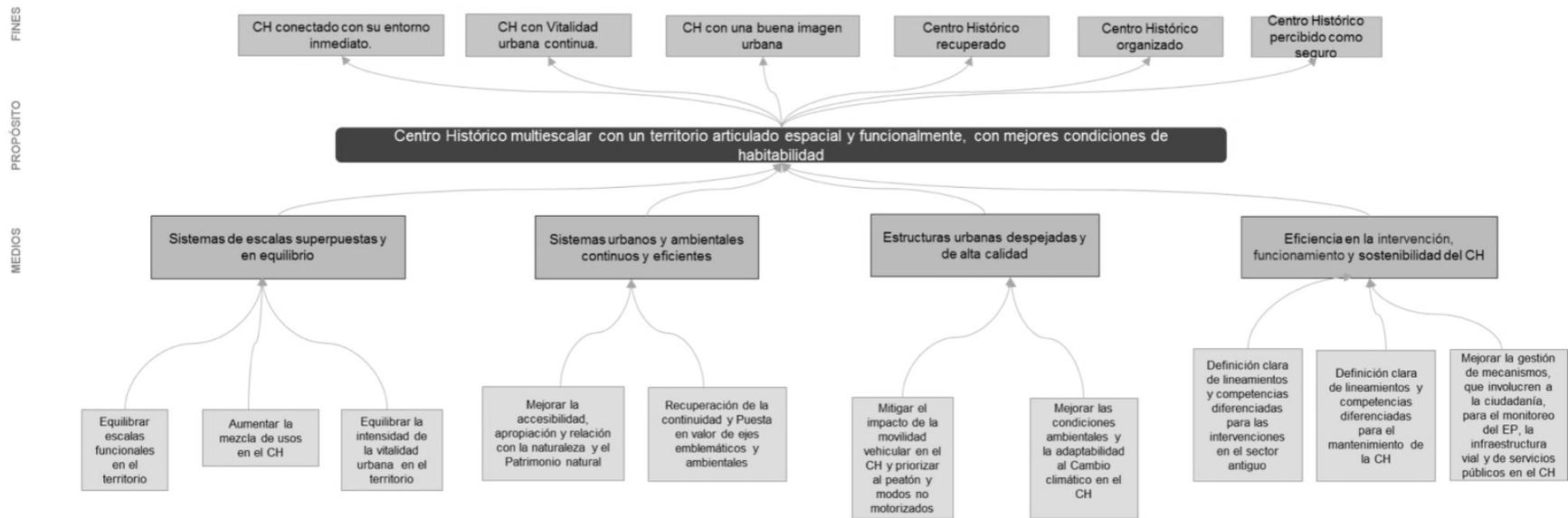
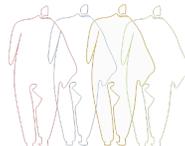


Ilustración 25. Árbol de Subobjetivos 2 – Subproblema Central 2



2.3.4 Árbol de subobjetivo 3

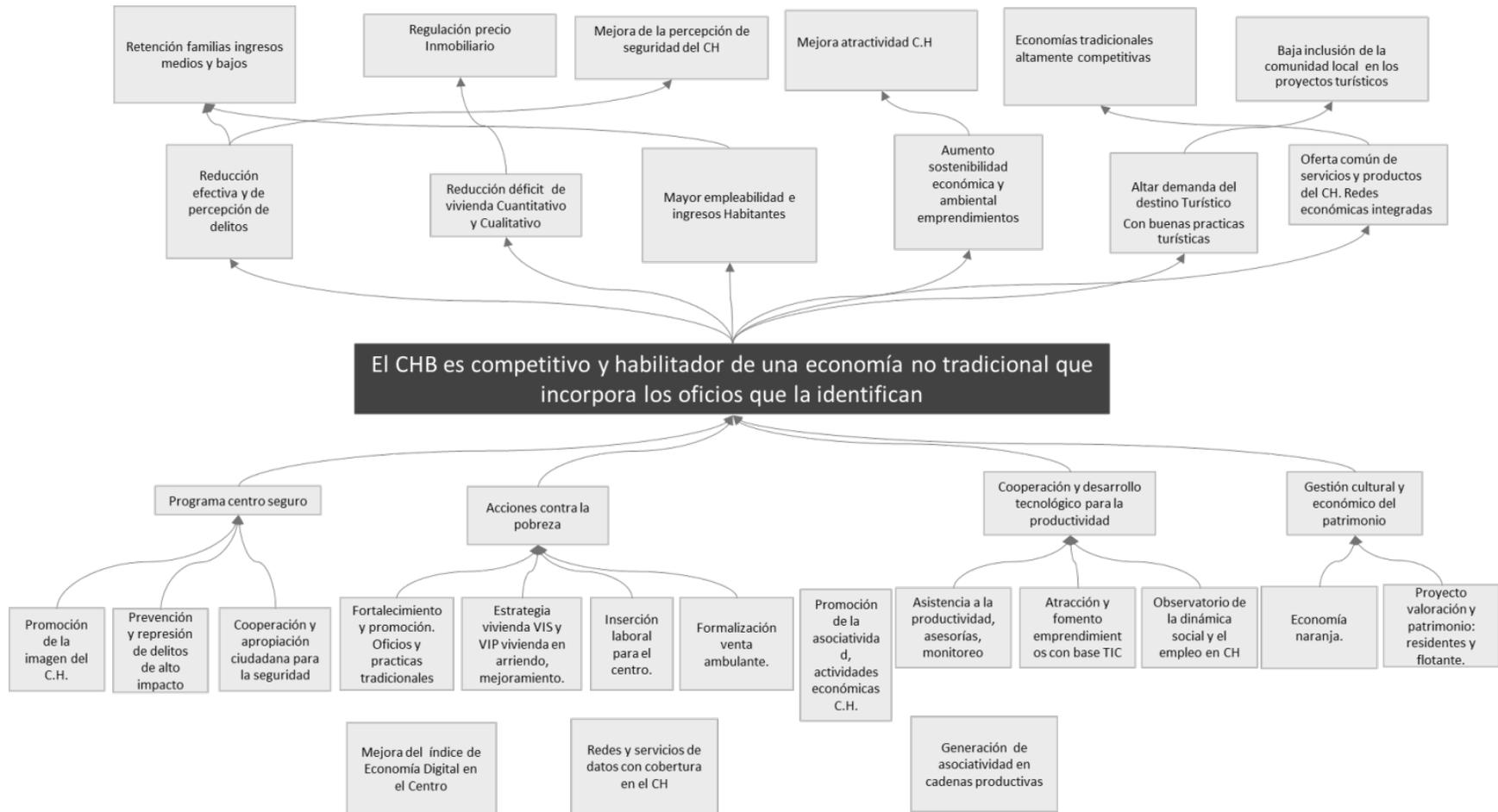
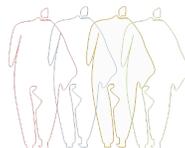


Ilustración 26. Árbol de Subobjetivos 3 – Subproblema Central 3



2.3.5 Árbol de Subobjetivo 4

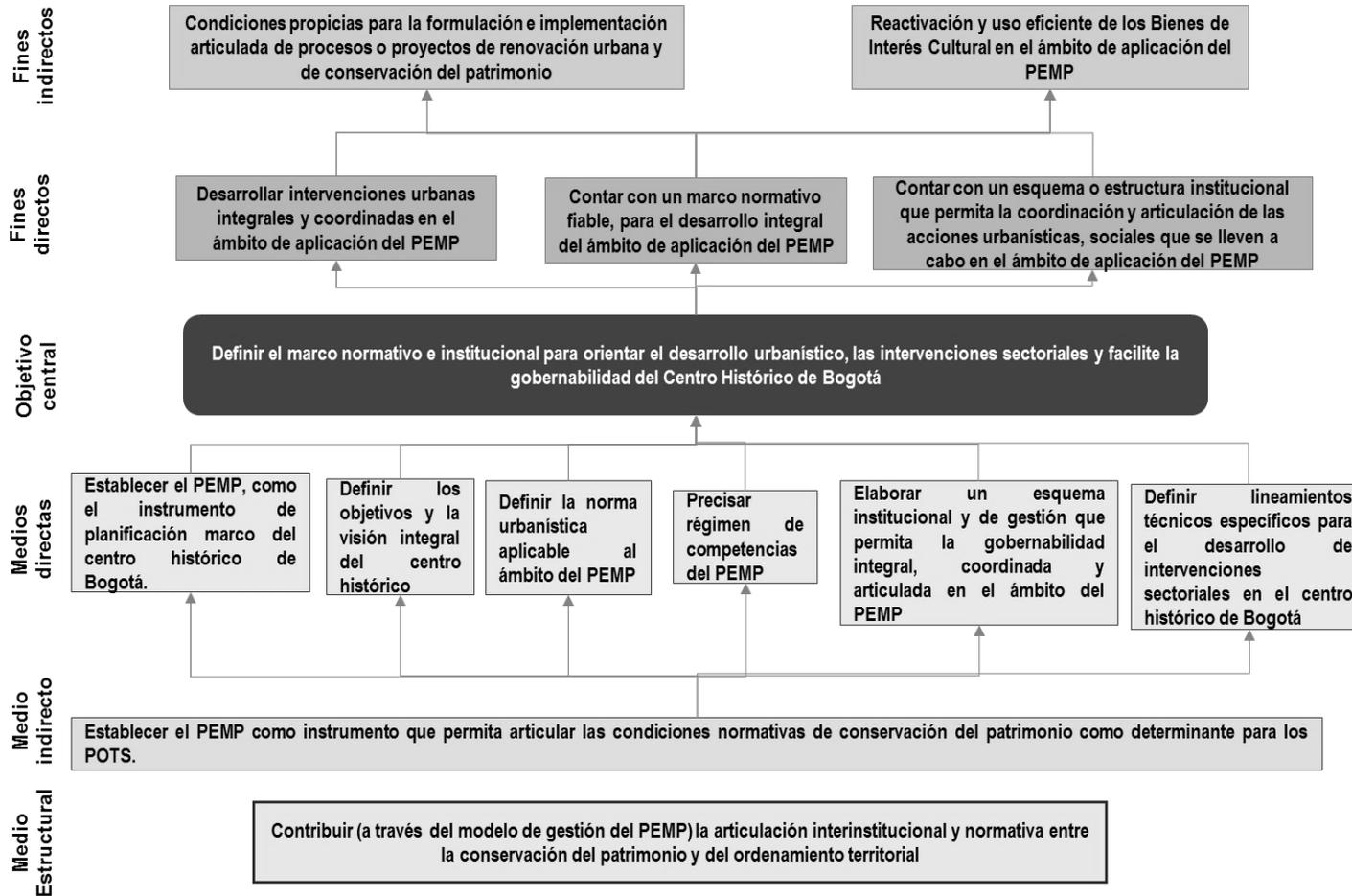


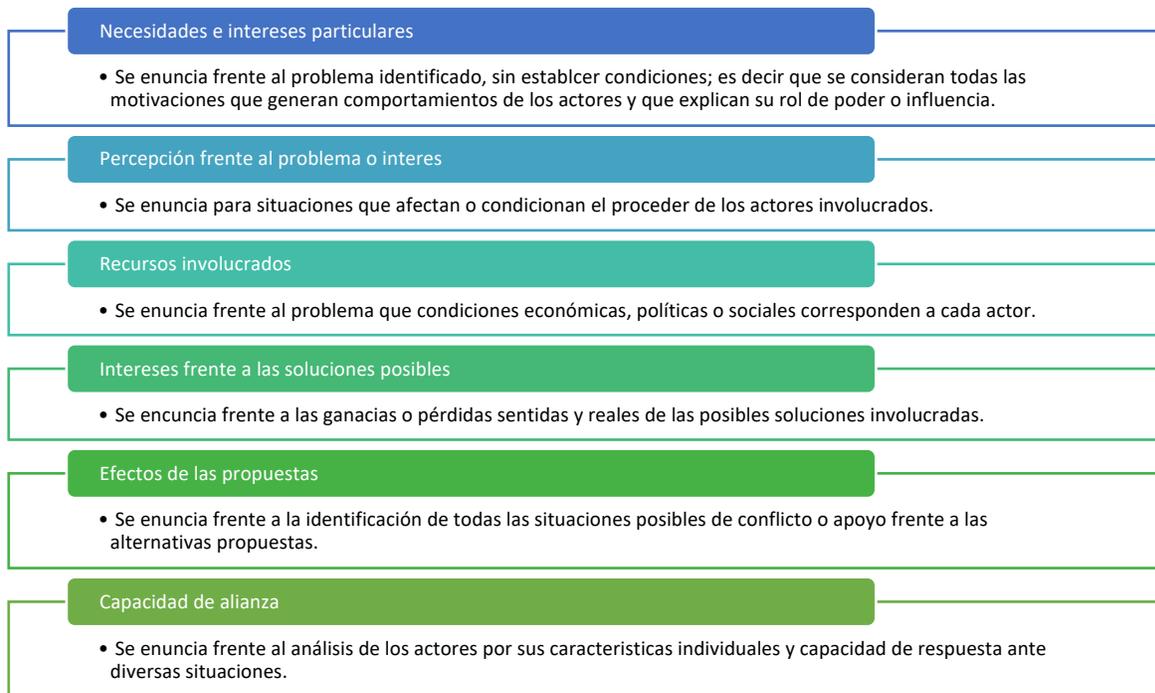
Ilustración 27. Árbol de Subobjetivos 4-Subproblema Central 4



2.4 Análisis de Actores

Partiendo de la identificación realizada en el diagnóstico de los principales actores que confluyen en este territorio, el análisis de actores supone una herramienta para entender la realidad de un escenario social específico; sirve para “tomar una fotografía” de las personas y grupos que participan de una serie de interacciones sociales sostenidas y dirigidas a abordar un problema público. Puede constituirse como el lente que permite identificar actores, intereses, recursos y estrategias de toma de decisión y acción. En un escenario tan complejo como el Centro Histórico no basta con conocer simplemente estos atributos, también es fundamental reconocer las divergencias y diferencias existentes entre los actores que toman parte del territorio de cara a posibles conflictos.

La siguiente figura, muestra los atributos para el diseño del análisis de actores.



Con el objetivo de reconocer y caracterizar las relaciones existentes entre los diferentes actores que se concentran en el área objeto del PEMP-CHB, se plantea la definición de los atributos de cada actor de cara a conflictos e intereses definiendo así el tamaño de la población representada, sus recursos involucrados frente a los problemas o posibles soluciones y finalmente el grado de influencia o poder que estos tienen en la toma de decisiones sobre problemas o posibles soluciones. Este ejercicio demanda la implementación de supuestos y metodologías de análisis sujetas a verificación y estudio, por lo cual es susceptible de modificación.



2.4.1 Caracterización de Actores

Partiendo de los pasos previos descritos en el marco lógico, para cada causa directa de los árboles de problemas se construyó una ficha con la estructura descrita en la siguiente tabla, en esta los campos de tamaño e influencia se clasificaron en: bajo, mediano y alto, desde luego lo anterior significa un supuesto en análisis, esta valoración se generó basada en la experiencia institucional de los diferentes especialistas involucrados en el diagnóstico del PEMP. Adicionalmente se intentan resumir los posibles recursos con los que dispone el actor de cara a problemas y soluciones.

Tabla 1. Caracterización de Atributos Básicos

1. Atributos de los actores			
Actores	Recursos Involucrados	Tamaño	Influencia
	Frente al problema o posibles soluciones, qué recursos económicos, sociales, tecnológicos o políticos se involucran	Tamaño de la población que representa: Grande, Mediano, Pequeño	Grado de incidencia o poder que tiene frente al problema o posibles soluciones: Alto, Medio, Bajo

En cuanto a las relaciones con los actores se caracterizaron también en fichas, las relaciones de cara a conflictos y posibles soluciones así como también los intereses comunes de cara al problema o posibles soluciones.

Tabla 2. Caracterización de Relaciones entre Actores

2. Relaciones entre actores			
Actores	Tipo de relación de cara al problema o posibles soluciones	Conflictos de cara al problema o posibles soluciones	Intereses comunes de cara al problema o posibles soluciones
Agrupar dos o más actores con cierto tipo de relación	Buena, intermedia/a fortalecer, conflictiva	Describir de manera específica	Describir de manera específica

Las fichas están disponibles en los anexos técnicos de la formulación. Siendo así, sintetizando la información de las fichas, la caracterización de actores inicia por una descripción clara de los actores en cuando a su distribución por tipo, recursos, tamaño, influencia y relaciones entre actores, para posteriormente intentar describir sus posiciones de cara a problemas e intereses en común.

2.4.1.1 Caracterización por Tipo de Actor

Inicialmente, partiendo del reconocimiento de actores plasmado en el diagnóstico, se procede a sintetizar el tipo de actor de los agentes involucrados en la toma de decisiones sobre problemas e intereses del Centro Histórico, resumiéndose de la siguiente forma:

Tabla 3. Clasificación por Tipo de Actores Involucrados

Tipo de actor	Cuenta de Actor
Entidad Distrito	27



Entidad Nacional	8
Entidades públicas con sedes en el CH	1
Sociedad civil	6
Informales	1
Infractores	2
Corporaciones político-administrativas	1
Institucional	3
Empresas	14
Total general	63

Gráficamente, se evidencia el peso dentro de la distribución de tipo de actor, que tienen las entidades distritales, tal como se ve a continuación:

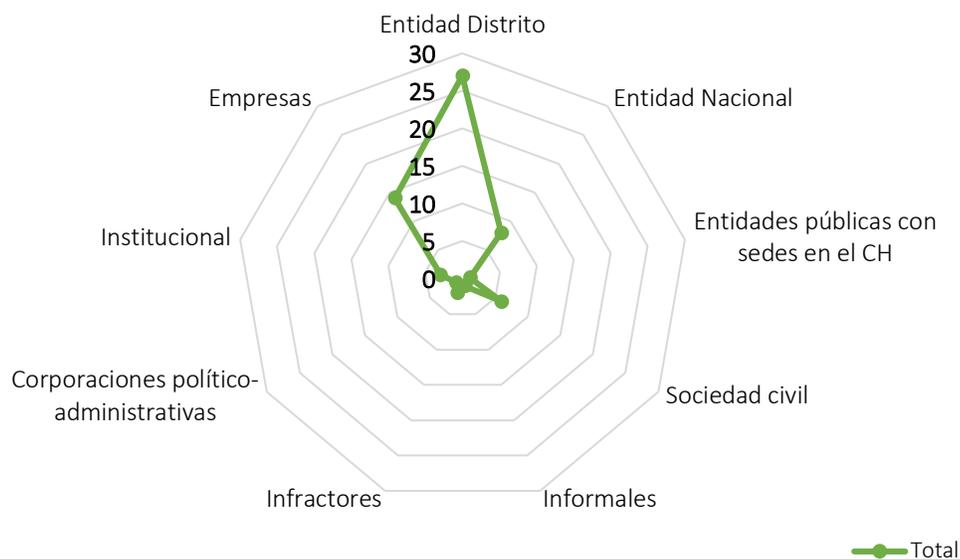


Ilustración 28. Distribución por Tipo de Actor

2.4.1.2 Caracterización por Recursos Involucrados

Como ejercicio metodológico, también se resume la distribución de recursos de los actores de cara a cada una de las causas directas de los árboles de problemas calificando con “1” cada vez que un actor ve involucrado un recurso propio frente a un problema y su posible solución. En términos generales se consigue resumir la distribución de recursos general de la siguiente forma:



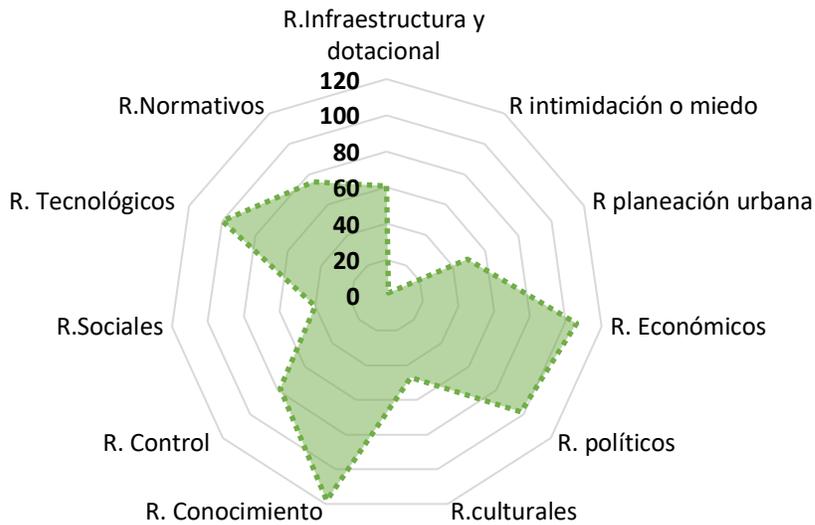


Ilustración 29. Distribución por tipo de recursos involucrados

En esta gráfica resulta evidente que de las 11 categorías de recursos, definidas para el ejercicio, los tipos de recursos más involucrados en problemas o posibles soluciones son: i) Económicos; ii) Tecnológicos; iii) Conocimiento y iv) Políticos.

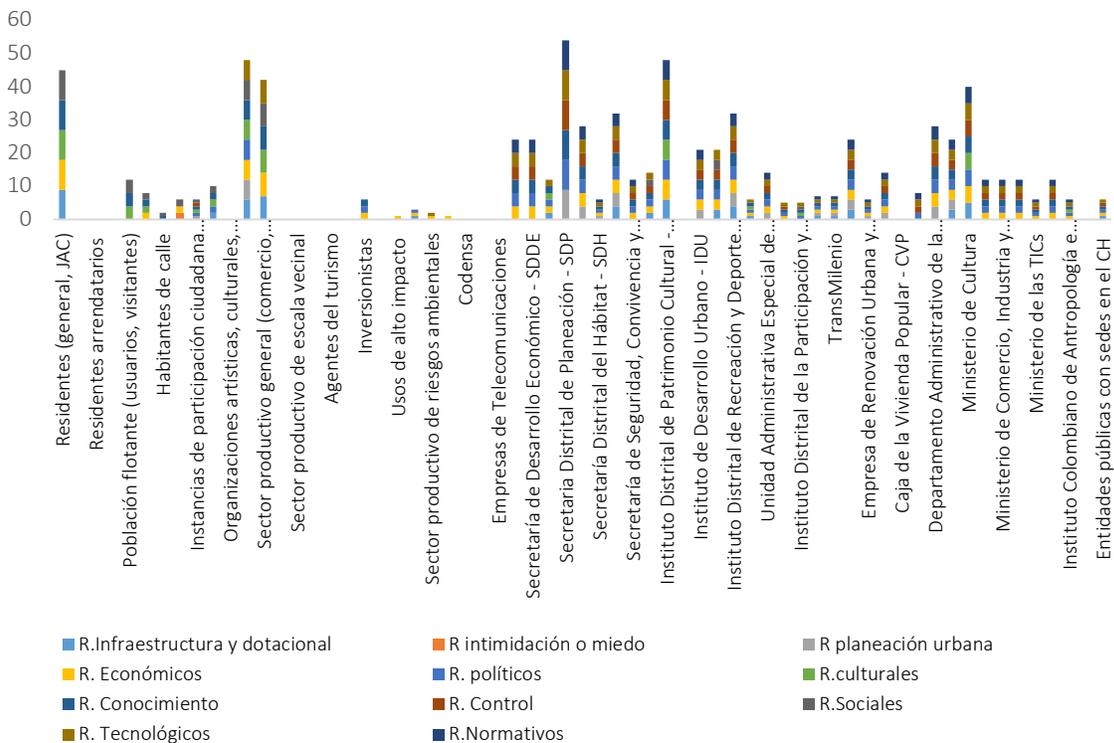


Ilustración 30. Distribución de Recursos por Tipo de Actor Involucrado



2.4.1.3 Caracterización por Tamaño e Influencia

Cada actor representa una población (tamaño) y ejerce niveles diferenciados de influencia en la toma de decisión. La siguiente gráfica da cuenta de ello, tomando en cuenta además el involucramiento de los actores en las diferentes causas directas:

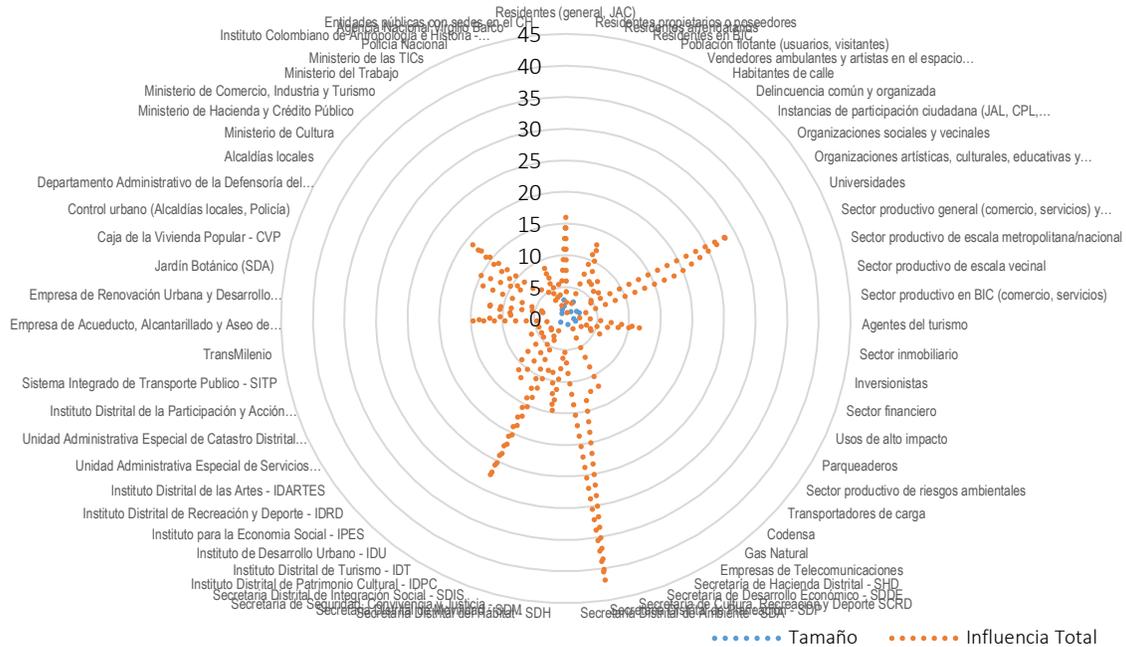


Ilustración 31. Caracterización de los actores involucrados por tamaño e influencia

Se evidencia que los actores con mayor peso e incidencia en las diferentes causas directas son las entidades públicas directamente relacionadas con temas patrimoniales tales como el Ministerio de Cultura, la SDCRD, la SDP y el IDPC junto con las Universidades del Centro.

2.4.1.4 Recurrencia y Peso de los Problemas entre Actores Involucrados

Posteriormente, se establecen también los problemas de mayor peso y recurrencia dentro de la identificación de actores, estos se analizan de cara a cada causa directa con el objetivo de identificar cuáles son los problemas que más se repiten o participan dentro de las problemáticas de las causas directas de los árboles de problemas. En palabras simples, se verifica del listado de problemas y conflictos descritos en las fichas de actores cuales aparecen más veces relacionados a las causas directas de los árboles.

De este análisis se consigue establecer que los problemas de mayor peso, dada la naturaleza del ejercicio son: i) la inseguridad efectiva y la percepción de inseguridad; ii) la ausencia de un modelo de gestión de control y observación de sus dinámicas; iii) el déficit y deterioro del espacio público y, iv) los proyectos de renovación urbana de alto impacto.



Tomo II - Documento Técnico de Soporte Síntesis de Diagnóstico
INSTITUTO DISTRITAL DE PATRIMONIO CULTURAL

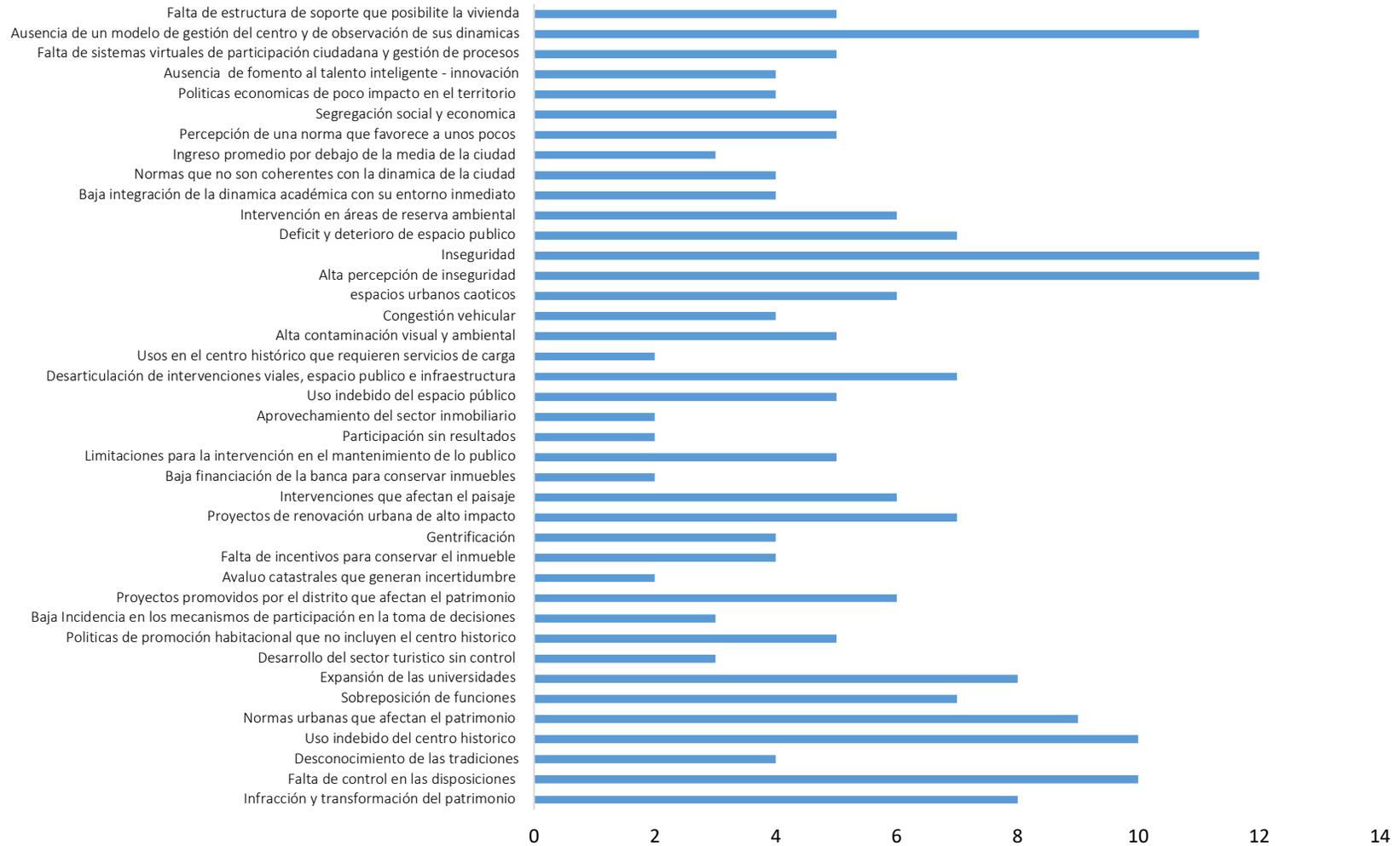


Ilustración 32. Recurrencia de los Problemas más Comunes



La concurrencia de actores por interés muestra que los intereses más comunes entre actores son aquellos enfocados en una gestión eficiente y participativa del Centro Histórico como se muestra a continuación:

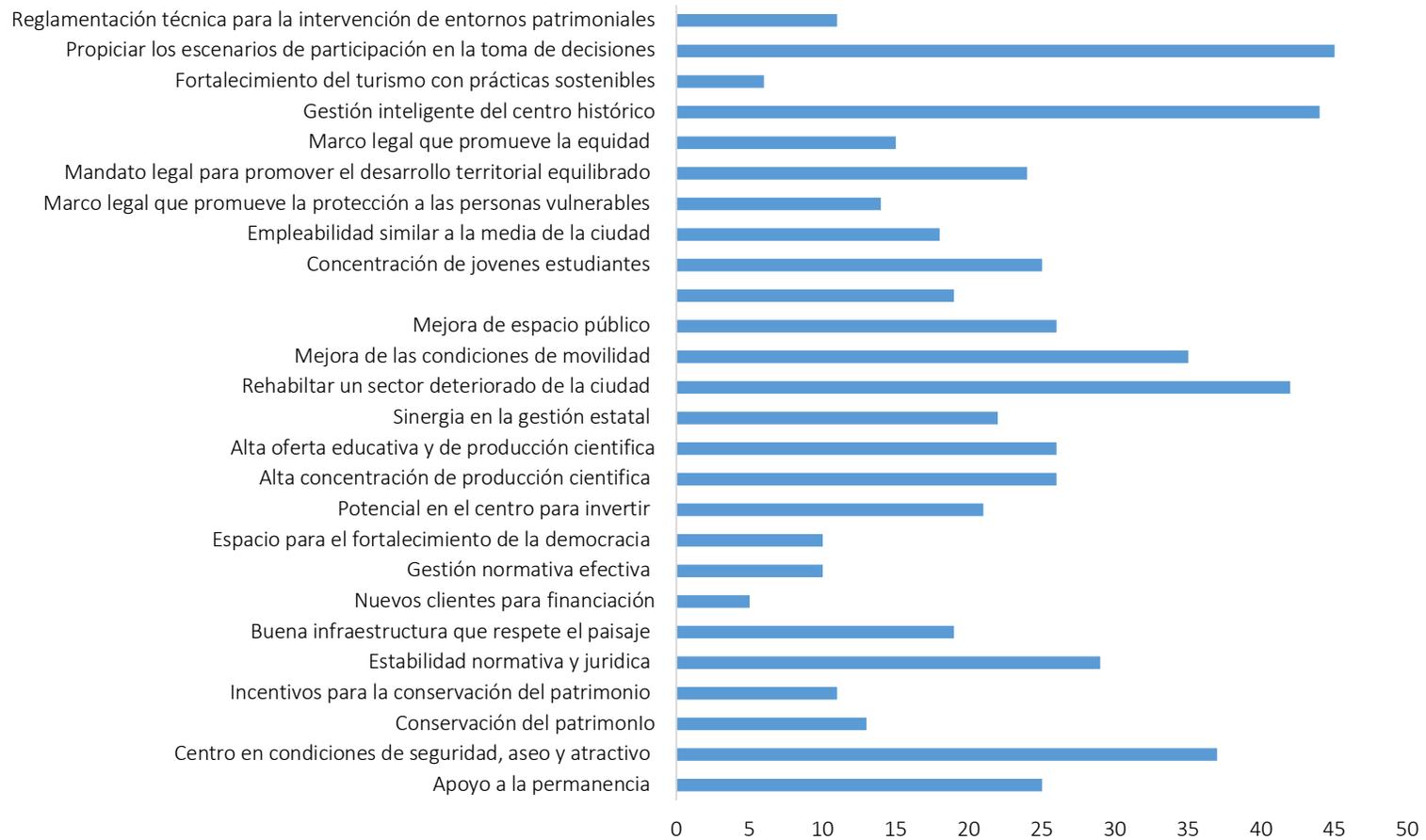


Ilustración 33. Concurrencia de Actores por Interés



El análisis de concurrencia de intereses por actores muestra que el sector productivo en BIC es uno de los que presenta mayor número de intereses en el territorio, junto con la sociedad civil y las entidades públicas relacionadas a la protección del patrimonio.

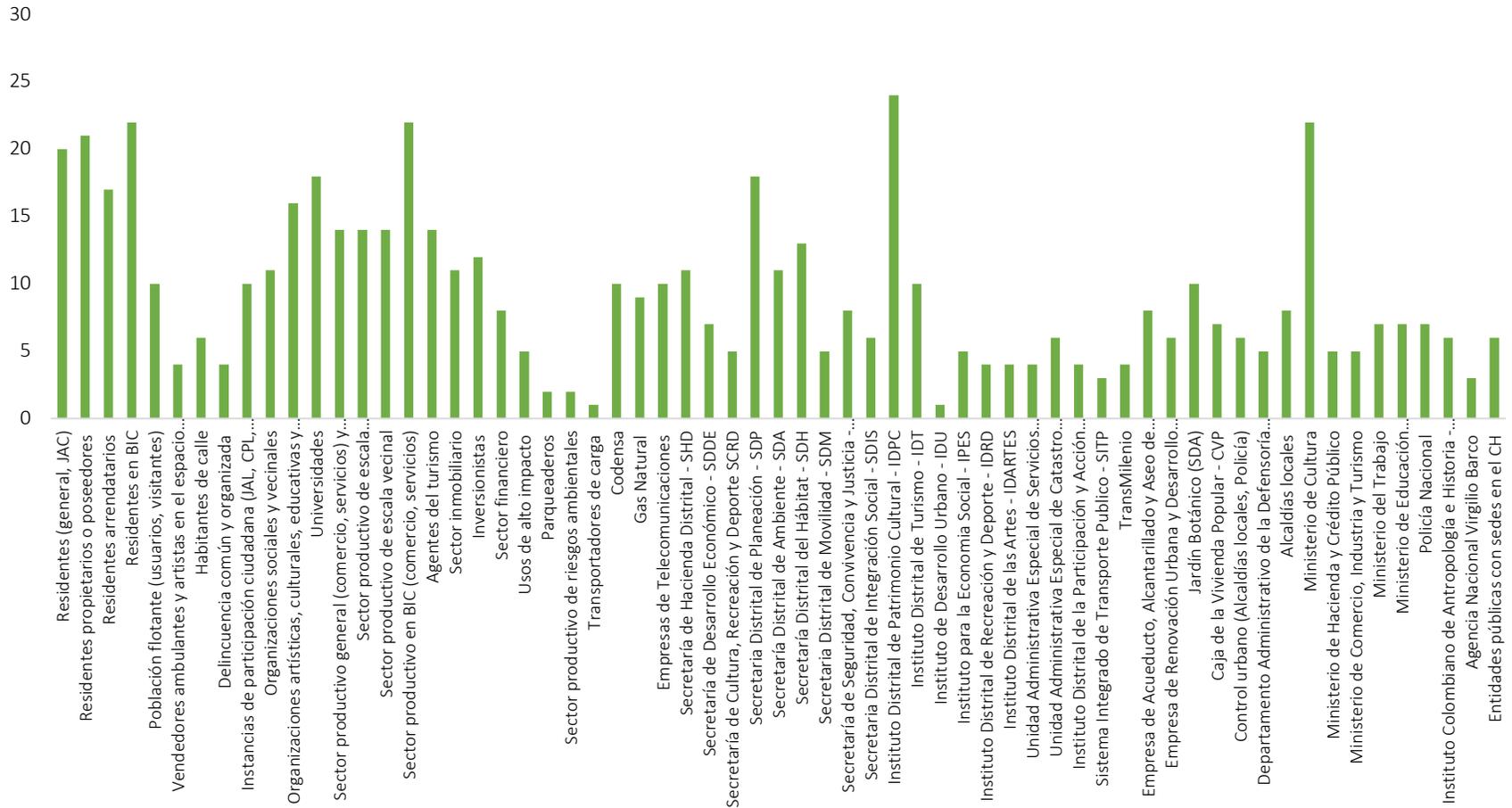


Ilustración 34. Concurrencia de Intereses por Actores



2.4.1.4.1 Capacidad de Alianza entre Actores

Dada la complejidad de los conflictos identificados en el árbol de problemas, es fundamental identificar la capacidad de asociación entre actores de cara a la solución de problemas, para así tener claridad sobre el estado real de las relaciones entre actores, para este ejercicio se cuantifica el número de veces que dos o más actores tienen posiciones contrarias y o la misma posición, mostrando lo siguiente:

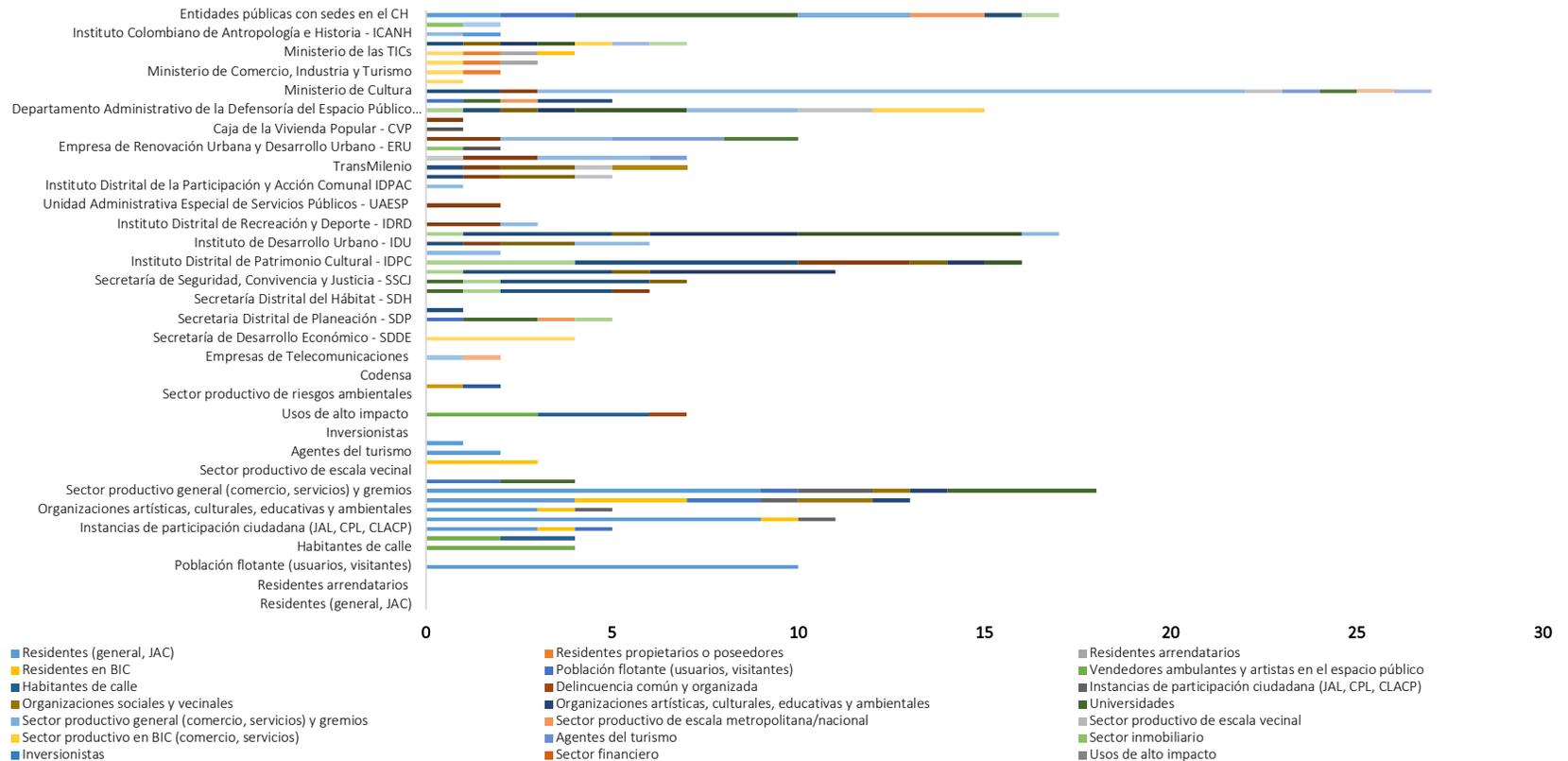
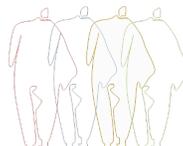


Ilustración 35. Frecuencia de Posiciones Iguales de Cara a Conflictos



Tomo II - Documento Técnico de Soporte Síntesis de Diagnóstico
INSTITUTO DISTRITAL DE PATRIMONIO CULTURAL

De la misma forma se realiza la misma cuantificación del número de veces que dos o más actores tienen una posición contraria frente a un problema:

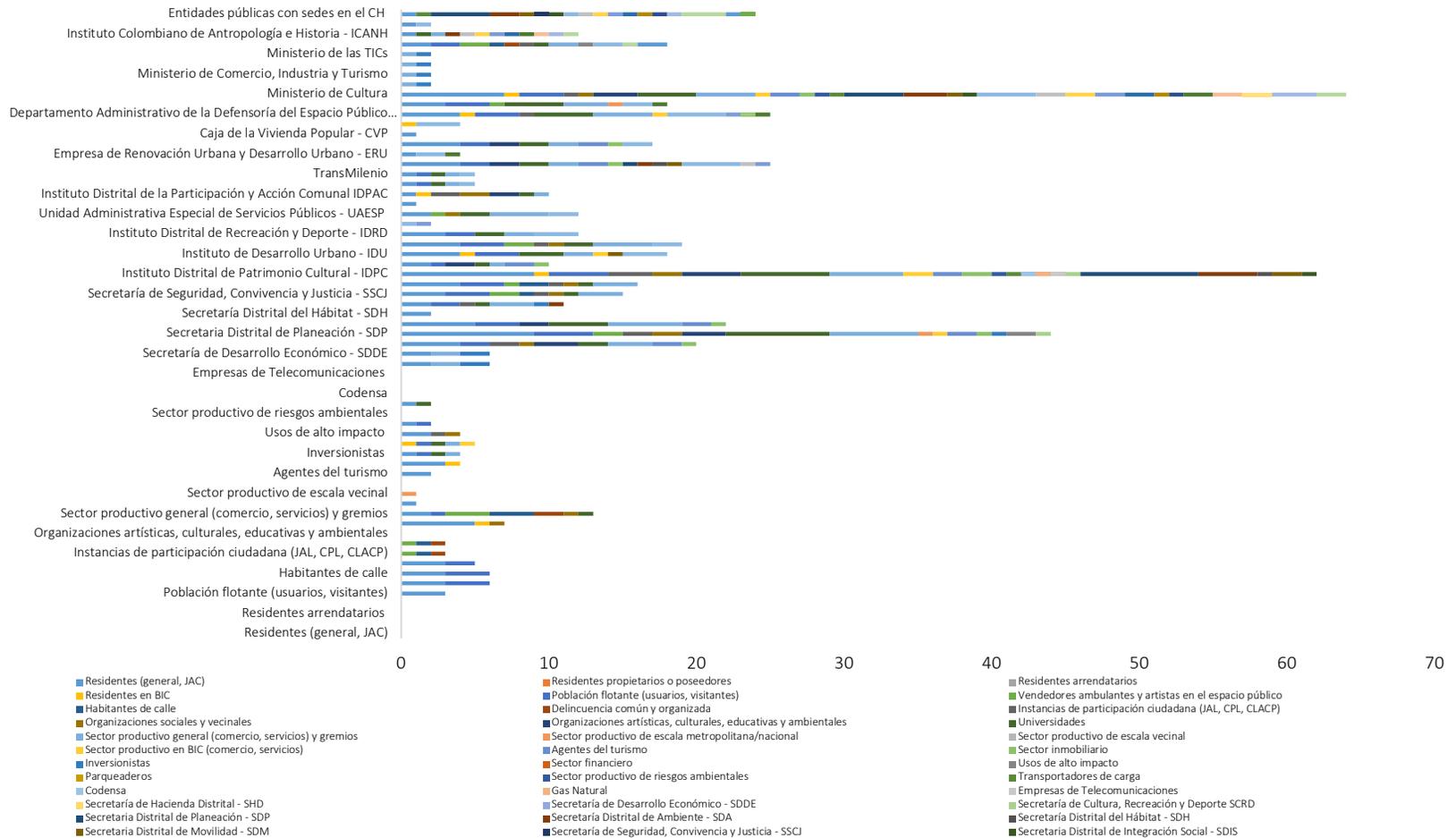
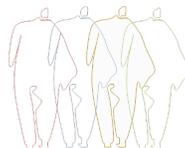


Ilustración 36. Frecuencia de Posiciones Contrarias de Cara a Conflictos



2.5 Análisis de Resultados

Al revisar los árboles de subobjetivos, que a su vez fueron la conclusión de los árboles de problemas, se evidenció que al igual que en los problemas, los efectos esperados y los subobjetivos planteados reflejaban también aspectos comunes, percibidos en carácter, escala y tipo de gestión.

2.5.1 Aspectos Comunes y Estructura de Árboles

Los árboles de objetivos además de servir para entender las grandes aspiraciones del PEMP-CHB, sirvió para reconocer que la complejidad misma del PEMP-CHB y su territorio, desborda las herramientas tradicionales de análisis.

Siendo así, como intermedio entre lo encontrado en los árboles y la formulación, también aparece un ejercicio de comprender que los objetivos plasmados evidencian también el carácter de centralidad de ciudad y país del centro, donde los principales canales de conocimiento de la Nación se congregan con los poderes gubernamentales contrastando con la vocación barrial y sus habitantes tradicionales. Como catalizadores de intenciones sobre el territorio se entiende que a partir de los medios directos de los árboles de objetivos, existen tres dimensiones bajo las cuales la visión del Centro Histórico se permite materializar:



Ilustración 37. Dimensiones que catalizan los objetivos – Megas

2.5.1.1 Megas

Este concepto que se introduce como herramienta de comprensión de los objetivos planteados en los árboles, tiene por objeto enfocar la visión de las aspiraciones del PEMP-CHB, comprendiendo que estos apuntan al alcance de acciones que comparten un carácter particular.



En sistemas complejos y proyectos cuyas aspiraciones rebozan los mecanismos tradicionales de análisis, es fundamental reconocer lo común, esta tarea demanda abstraerse de lo más particular de los objetivos, buscando no en los detalles sino en el carácter de lo que se proyecta. Típicamente en procesos esta mirada general es genéricamente llamada visión. Sin embargo, por la magnitud de objetivos que se concluyeron en el marco lógico, la secuencia lógica problema/oportunidad - objetivo/sueño – visión, demanda un paso intermedio entre los objetivos y la visión, uno donde el carácter, escala y gestión de lo aspiraciones particulares, alimentan una aspiración global. La Mega entonces filtra los objetivos por su carácter, permitiendo conocer la naturaleza de la visión futura, lo cual en términos estratégicos es fundamental. Este concepto entiende entonces, los efectos estructurales aspirados por el PEMP-CHB, plantea el escenario donde los problemas estructurales son superados.

Dicho esto, las megas identificadas en este proceso de análisis fueron 3 y son las siguientes:

Mega 1: Rehabilitación inteligente e inclusiva del carácter del Centro Histórico de Bogotá

La mega 1, surge de reconocer en el proceso de diagnóstico y de construcción de objetivos que:

- Este un centro vivido por diferentes actores, no solo residentes sino también visitantes, usuarios y turistas. Es un lugar en el que se incentiva la producción de escala local y los oficios tradicionales pero también la condición de escala metropolitana nacional e internacional. Es un Centro en el que abundan los espacios de participación ciudadana y donde la vida de barrio y la comunidad giran alrededor de los mercados tradicionales y los comercios locales, mientras que la gran escala, la de centralidad, encuentra incentivos y entornos para su fortalecimiento y desarrollo pero lo hace de manera responsable mitigando impactos.
- Es un centro que a través de su paisaje urbano patrimonial recuperado, representa la historia y el acervo cultural de una nación, mientras que alberga distintas actividades de alto impacto y de gran escala de manera equilibrada, sostenible y respetuosa con los residentes tradicionales. Es un centro que aglomera la actividad académica de mayor importancia del país y simultáneamente aloja actividades comerciales de escala regional y nacional con una infraestructura apropiada para esos usos. Además de albergar los edificios gubernamentales más importantes de la ciudad y del país, es también un lugar de culto religioso y de cultura en general a nivel regional y nacional y un destino turístico a nivel internacional.
- Es un centro en el que, al mismo tiempo, se reconoce la importancia del habitante tradicional y se fomenta y aprovecha su presencia y sus actividades, mejorando las condiciones de habitualidad de los barrios y residencias en BIC. Es un ámbito activo y atractivo para vivir y también es lugar que valora y apoya la producción de escala local y los oficios tradicionales.

Mega 2: Sinergias y encuentros del CHB

La mega 2, surge de entender que parte clara de los objetivos del PEMP es la de potenciar el hecho que este es un centro de conocimiento y de que se debe consolidar un CHB en el que se producen canales y espacios de interacción que favorecen experiencias colectivas significativas, que enriquecen



la manera de relacionarse con el entorno patrimonial. Estas experiencias colectivas significativas fomentan el acopio de conocimiento y miradas locales y tradicionales, impulsan la colaboración para una mejor ciudad y un mejor país, equilibran la multiescalaridad y vitalizan el espacio las 24 horas del día.

En esta mega se reconoce que en los árboles se entiende como crucial:

- Construir una red en la que se teje la energía natural y cultural del Centro Histórico para producir espacios de encuentro y diálogo
- Abrir canales de conocimiento e interacción que favorezcan experiencias colectivas significativas que fortalezcan las relaciones en y con el entorno patrimonial.
- Encontrar en el centro un lugar para equilibrar la multiescalaridad y la actividad en el espacio las 24 horas del día y los 365 días del año
- Fomentar el reconocimiento, las miradas locales y tradicionales, junto con las vanguardias y la internacionalización para impulsar la colaboración para una mejor ciudad y un mejor país.
- Abrir nuevos espacios de intercambio donde los recursos de los diferentes actores puedan sumarse y contribuir a una mejora del centro como un todo, tejiendo partes inconexas e intereses y dirigiendo esfuerzos para lograr mayor competitividad.

Mega 3: CHB Integración inteligente – Gobierno + Gestión + Actores.

La mega 3, nace de la importancia evidente en los árboles de tener una debida gestión del CHB mediante escenarios de toma de decisiones integradas en las que los diferentes actores participan activamente aprovechando y potenciando la energía y recursos presentes en el centro.

Esta mega propone un centro que se va haciendo en el tiempo de manera inteligente, aprovechando y potencializando sus recursos materiales e inmateriales, valorando sus capacidades endógenas mediante una integración de gobierno, gestión y habitantes interesados y responsables. CHB es un territorio que se reconoce como un ejemplo de la gobernanza y la gestión inteligente en Bogotá y Colombia, convirtiéndose en un piloto de “ciudad inteligente” que puede replicarse en otros centros del país. Así como el centro, el PEMP busca ser inteligente y por se asume como un sistema abierto, adaptable y mejorable.

A continuación se muestra este ejercicio puntual de análisis de los árboles de objetivos y sus aspiraciones comunes:



Tabla 4. Relación Megas - Árboles de Objetivos

		Mega 1	Mega 2	Mega 3
Centro Histórico con identidad fortalecida/fiable como patrimonio natural y cultural valorado y apropiado por los colombianos	Gestionar el reconocimiento del patrimonio del CH	X	X	X
	Regular las intervenciones en el paisaje urbano patrimonial	X		X
	Mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión para la sostenibilidad del patrimonio	X		X
	Fomentar la imagen positiva del CH	X	X	X
	Generar condiciones favorables para la permanencia de residentes en el CH		X	X
Centro Histórico multiescalar con un territorio articulado espacial y funcionalmente, con mejores condiciones de habitabilidad	Sistemas de escalas superpuestas y en equilibrio		X	X
	Sistemas urbanos y ambientales continuos y eficientes	X		X
	Estructuras urbanas despejadas y de alta calidad	X		X
	Eficiencia en la intervención, funcionamiento y sostenibilidad del CH	X		X
Fortalecimiento de la competitividad del Centro	Programa Centro Seguro	X	X	X
	Acciones contra la pobreza	X	X	X
	Cooperación y desarrollo tecnológico para la productividad	X	X	X
	Gestión Cultural y económica del patrimonio	X	X	X
Definir el marco normativo e institucional para orientar el desarrollo urbanístico, las intervenciones sectoriales y facilite la gobernabilidad del Centro Histórico de Bogotá	Establecer el PEMP, como el instrumento de planificación marco del Centro Histórico de Bogotá.			X
	Definir los objetivos y la visión integral del Centro Histórico	X	X	X
	Definir la norma urbanística aplicable al ámbito del PEMP	X		X
	Precisar régimen de competencias del PEMP			X
	Elaborar un esquema institucional y de gestión que permita la gobernabilidad integral, coordinada y articulada en el ámbito del PEMP			X
	Definir lineamientos técnicos específicos para el desarrollo de intervenciones sectoriales en el Centro Histórico de Bogotá	X	X	X



Todo el ejercicio anterior concluyó en que en efecto esta categorización para entender los pasos venideros era necesaria, pero abrió también un espacio aún más profundo de análisis de los árboles de objetivos, con las megas se reconocieron los aspectos más generales de los árboles, sin embargo existen aspectos específicos que vale la pena analizar también.

2.5.1.2 Metas

Después de utilizar el concepto de mega, como herramienta metodológica para comprender el carácter compartido del que gozaban todos los objetivos de los árboles, se percibió que si bien era necesario comprender las aspiraciones del PEMP desde un enfoque global, a su vez la planeación estratégica plantea la necesidad de conformar herramientas de medición que nos permitan verificar efectivamente como lo que se formule contribuye en efecto a alcanzar los objetivos, en otras palabras, la gestión sugiere que si ya está definido un imaginario se deben definir los mecanismos mediante los cuales se verifique como ese imaginario se va alcanzando.

El enfoque estratégico define como indicador aquella herramienta mediante la cual se alcanzan los objetivos planteados en cualquier sistema, estos indicadores pueden ser de impacto, seguimiento o resultado en función de lo que el objetivo procure. Dicho esto, desde ya se debe asumir una posición de cara a que se tengan efectivamente medios para verificar como el PEMP-CHB alcanzará las metas planteadas en sus objetivos. Sin embargo, al ser los indicadores algo tan real y medible, que generalmente intenta describir el comportamiento específico de fenómenos usando métodos verificables, se hace demandante realizar un análisis que reconozca ahora los aspectos más específicos de los árboles de objetivos, entendiendo que si lo más general eran las megas, lo más específico serán aquellas metas puntuales que construyen la mega.

Tal como se mostró, las megas catalizan objetivos múltiples, son dimensiones que entienden que hay objetivos que comparten un carácter, pero también se encontró en los árboles que esas megas son la sumatoria de algunas metas que plantean los objetivos, cuando por ejemplo se habla de la mega 3: CHB integración inteligente – Gobierno – Gestión – Actores, es apenas evidente que aquí se aglutinan metas de gestión y de gobernabilidad, las cuales están puntualmente en los árboles. De allí, que además del concepto de mega, se haga necesario reconocer las metas del Plan.

El concepto de meta surge como respuesta a la necesidad de plantear desde el marco lógico una herramienta que permita verificar como el PEMP-CHB alcanza los objetivos que se plantea. Esta verificación solo es posible si se reconoce que en los árboles existen objetivos que por su especificidad comparten un enfoque, así estén asociados a una aspiración global como las megas. Dado que la herramienta seleccionada para verificar el alcance de objetivos son los indicadores, se requiere generar un ambiente metodológico que permita la construcción de indicadores y esto solo es posible si se comprende que la mega se alimenta de metas parciales, en estas metas algunos objetivos se conjugan debido a que comparten aspiraciones. En el lenguaje de los árboles, estas metas se entienden a partir de los efectos indirectos. De esta forma, queda entendida la meta como la herramienta metodológica que permite definir indicadores puntuales sobre las aspiraciones del Plan.



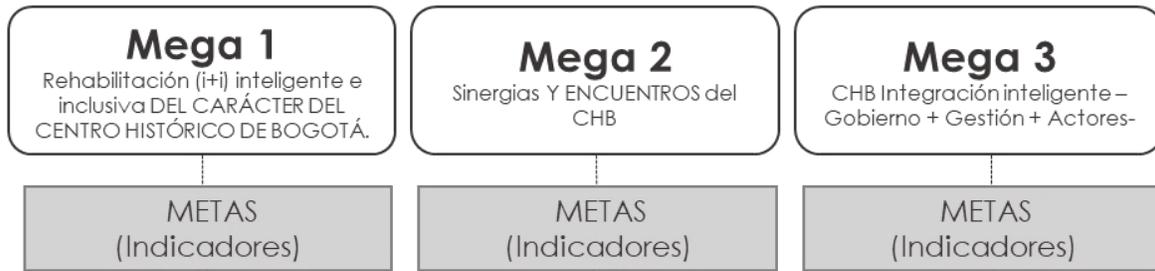


Ilustración 38. Esquema de relación Megas y Metas

Las metas identificadas en este proceso de análisis son las siguientes:

Centro Gobernado

Un lugar con visión y objetivos definidos, que propicia un Centro Histórico asequible, equilibrado, con comunidades protegidas que participan en las dinámicas económicas, patrimoniales y culturales, con instrumentos, competencias y normas urbanísticas claras. Mejora las condiciones de habitabilidad de los barrios, facilita la vida de los residentes e invita a que estos permanezcan. Un espacio donde confluyen y se viven los hitos de la memoria colectiva de los bogotanos y los colombianos, que invita al encuentro, la inclusión, la celebración y la acogida de diversos actores sociales

Centro Protegido y Rehabilitado

Un lugar que se caracteriza por que su patrimonio ha sido protegido y se han cambiado las condiciones que afectan la conservación y salvaguardia del patrimonio. Por lo tanto, la sociedad reconoce en el centro de Bogotá un lugar único y especial en armonía entre el pasado, presente y futuro.

Centro Funcional

Una centralidad y barrios superpuestos, funcionales y en equilibrio, accesibles y con estructuras que sirven de soporte al patrimonio y se preservan y mejoran en el tiempo; con eficiencia en la intervención y funcionamiento del CHB. Priorizando la movilidad limpia se puede descongestionar el Centro haciéndolo más amable y atractivo para vivir.

Centro Informado y Articulado

Un lugar sostenible con sistemas urbanos, sociales, culturales, económicos y naturales continuos y en sinergias para lograr nuevas dinámicas que propician la co-creación y el cuidado mutuo. Los ejes y plazas interconectados pueden articular e integrar actividades y actores dispersos de manera inconexa hoy por el territorio. Se busca salvaguardar las manifestaciones culturales reconocidas, acoger su dinamismo y ponerlas en diálogo con las prácticas culturales contemporáneas, el acceso a la información y la co-creación del conocimiento.



Centro Productivo e Innovador

Un lugar de creación de empleos, de conocimiento y de asociatividad, gobernable, con agentes con capacidad de generar excedentes productivos y de jerarquía económica, con actores convergentes y con incentivos para la inversión, sostenibilidad financiera y la gestión cultural y económica del patrimonio. Con cadenas productivas y comunidades integradas, fortalecidas, con pertenencia y con una dinámica empresarial, comercial y de turismo sostenible integrada al cuidado de los valores culturales y naturales.

Centro Sostenible y Resiliente

Un Centro con planeación integral, eficiente y efectivo en intervención y funcionamiento, en la gestión y cuidado de su carácter de centralidad, barrial, su patrimonio natural y de conocimiento. Un Centro fiable y ambientalmente sostenible que promueve la imagen positiva del entorno patrimonial integrado a la naturaleza, generando una adaptación de los espacios y las comunidades a las dinámicas actuales, sin permitir que pierdan su carácter original o sean desplazadas poniendo en valor el patrimonio y manteniendo un tejido social fortalecido. Un Centro Histórico capaz de gestionar y mitigar los riesgos y adaptarse al cambio climático, con autoridades y comunidades fortalecidas para afrontar estos retos.

Centro Habitado y Vital

Un lugar con buenas condiciones para el desarrollo de sus funciones de centralidad y barriales, con estructuras urbanas despejadas y de calidad. Un sitio que propicia hábitos y experiencias significativas y memorables con condiciones idóneas consolidando zonas de vivienda donde ya existe y propiciando la aparición de nueva vivienda donde ya se ha perdido esta actividad.

Centro Gestionado

Un entorno próspero de actividades y horarios variados, justo, equilibrado, cooperativo, tecnológico y con ámbitos que evitan la inseguridad, propiciando desarrollo entre escalas y actores. Un ámbito que movilice recursos y con fuentes de financiación diferenciadas y lineamientos específicos para el desarrollo de intervenciones sectoriales en el CHB.



Tabla 5. Relación Metas - Árboles de Objetivos

		Gobernado	Protegido y rehabilitado	Funcional	Informado y Articulado	Productivo e Innovador	Sostenible y Resiliente	Habitado y Vital	Gestionado
Centro Histórico con identidad fortalecida/fiable como patrimonio natural y cultural valorado y apropiado por los colombianos	Gestionar el reconocimiento del patrimonio del CHB		X		X		X	X	X
	Regular las intervenciones en el paisaje urbano patrimonial	X	X	X			X		X
	Mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión para la sostenibilidad del patrimonio	X	X				X		X
	Fomentar la imagen positiva del CHB	X	X	X	X	X	X	X	X
	Generar condiciones favorables para la permanencia de residentes en el CHB			X	X	X	X	X	
Centro Histórico multiescalar con un territorio articulado espacial y funcionalmente, con mejores condiciones de habitabilidad	Sistemas de escalas superpuestas y en equilibrio			X	X		X	X	X
	Sistemas urbanos y ambientales continuos y eficientes			X	X		X	X	X
	Estructuras urbanas despejadas y de alta calidad			X	X		X	X	X
	Eficiencia en la intervención, funcionamiento y sostenibilidad del CHB	X	X	X	X		X	X	
Fortalecimiento de la competitividad del Centro	Programa Centro Seguro		X	X	X	X	X	X	X
	Acciones contra la pobreza				X	X		X	
	Cooperación y desarrollo tecnológico para la productividad			X	X	X		X	X
	Gestión Cultural y económica del patrimonio		X	X	X	X	X	X	X
Definir el marco normativo e institucional para orientar el desarrollo urbanístico, las intervenciones sectoriales y facilite la gobernabilidad del Centro Histórico de Bogotá	Establecer el PEMP, como el instrumento de planificación marco del Centro Histórico de Bogotá.	X	X				X		X
	Definir los objetivos y la visión integral del Centro Histórico	X	X		X		X		X
	Definir la norma urbanística aplicable al ámbito del PEMP	X	X				X		X
	Precisar régimen de competencias del PEMP	X	X		X		X		X
	Elaborar un esquema institucional y de gestión que permita la gobernabilidad integral, coordinada y articulada en el ámbito del PEMP	X	X		X		X		X
Definir lineamientos técnicos específicos para el desarrollo de intervenciones sectoriales en el Centro Histórico de Bogotá	X	X		X		X		X	



2.5.2 Coordinación con Componentes de la Cartilla

Todo el ejercicio anterior, mostró que la complejidad del PEMP y del territorio estudiado demanda la implementación de un sistema estratégico de análisis, en este documento se ha desarrollado la metodología del marco lógico reconociendo que su implementación demostró aspectos cruciales para entender el Centro Histórico, desde su carácter y distintas escalas hasta las aspiraciones del Plan.

Sin embargo este método también debe ceñirse a los componentes de análisis que la cartilla PEMP sugiere, estos se muestran a continuación: Movilidad y accesibilidad; Espacio público, Servicios públicos; Usos y densidad; Medio ambiente; Vivienda; Calidad de vida; Gestión; Tratamientos; Recuperación y restauración; Social; Economía; Plan de divulgación; Norma; Equipamientos; Información; Turismo; Arqueológico; Inmaterial; Financiación; TIC y Seguridad. Es por ello que para articular contundentemente las dos metodologías, se analizan los árboles de objetivos también a la luz de estos componentes, siguiendo el siguiente modelo de hilo conductor:

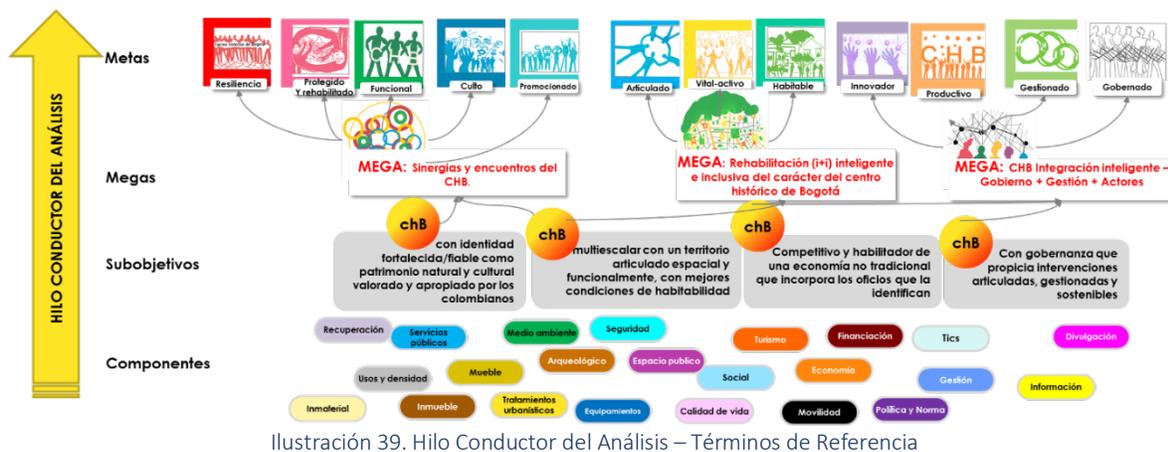


Ilustración 39. Hilo Conductor del Análisis – Términos de Referencia

Debido al gran número de competencias, para desarrollar este ejercicio se realiza la siguiente convención:

Movilidad y accesibilidad	Espacio público	Servicios públicos	Usos y densidad	Medio ambiente	Vivienda	Calidad de vida	Gestión	Tratamientos	Recuperación y restauración	Social	Economía	Plan de divulgación	Norma	Equipamientos	Información	Turismo	Arqueológico	Inmaterial	Financiación	TIC's	Seguridad
M	E	S	U	A	V	C	G	T	R	S	E	D	N	E	I	T	V	i	F	T	s

Ilustración 40. Convenciones por Competencias cartilla PEMP

A continuación, se muestran los árboles de objetivos, mostrando el hilo conductor del análisis:



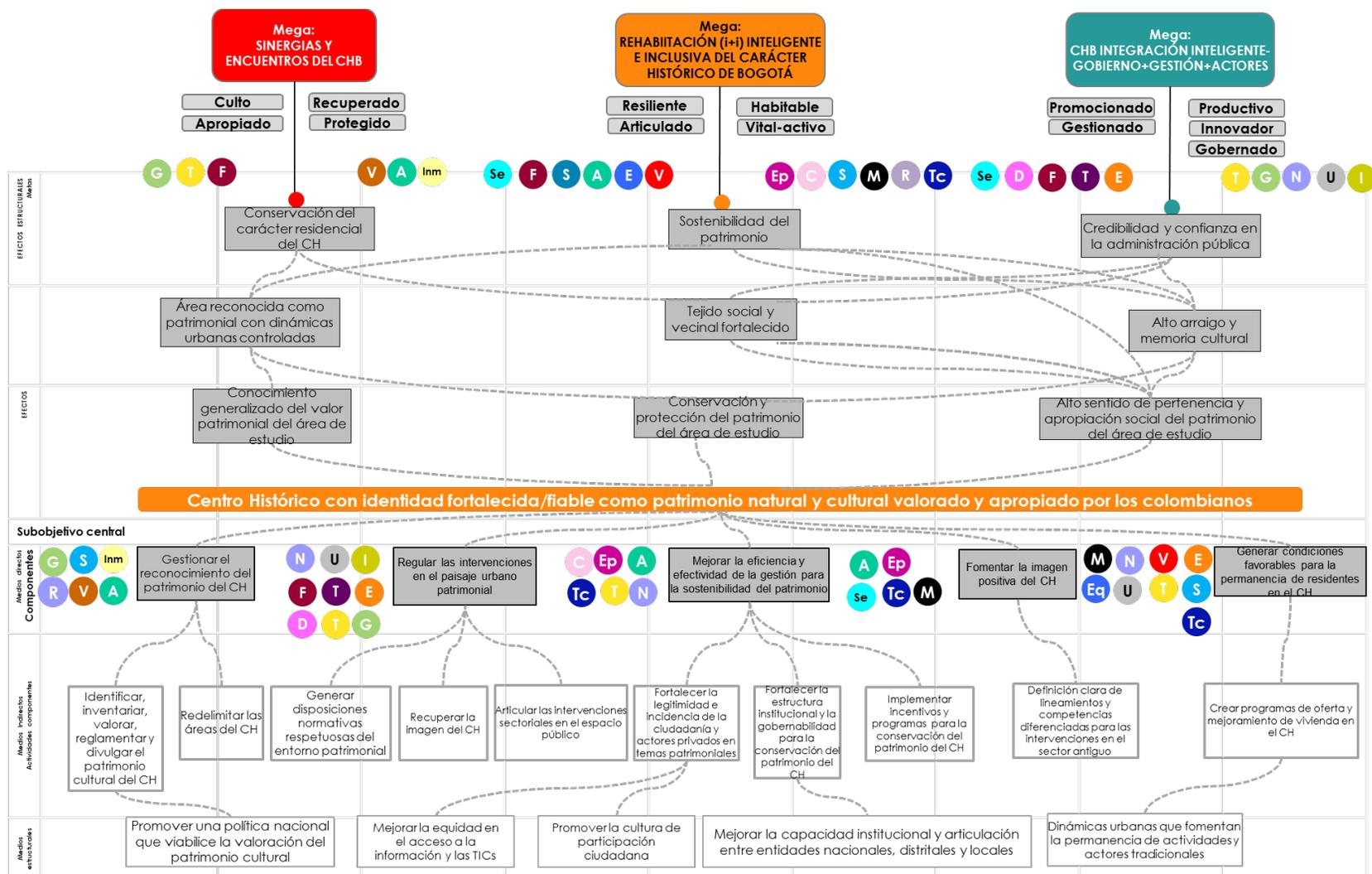


Ilustración 41. Análisis del Árbol de Subobjetivos 1



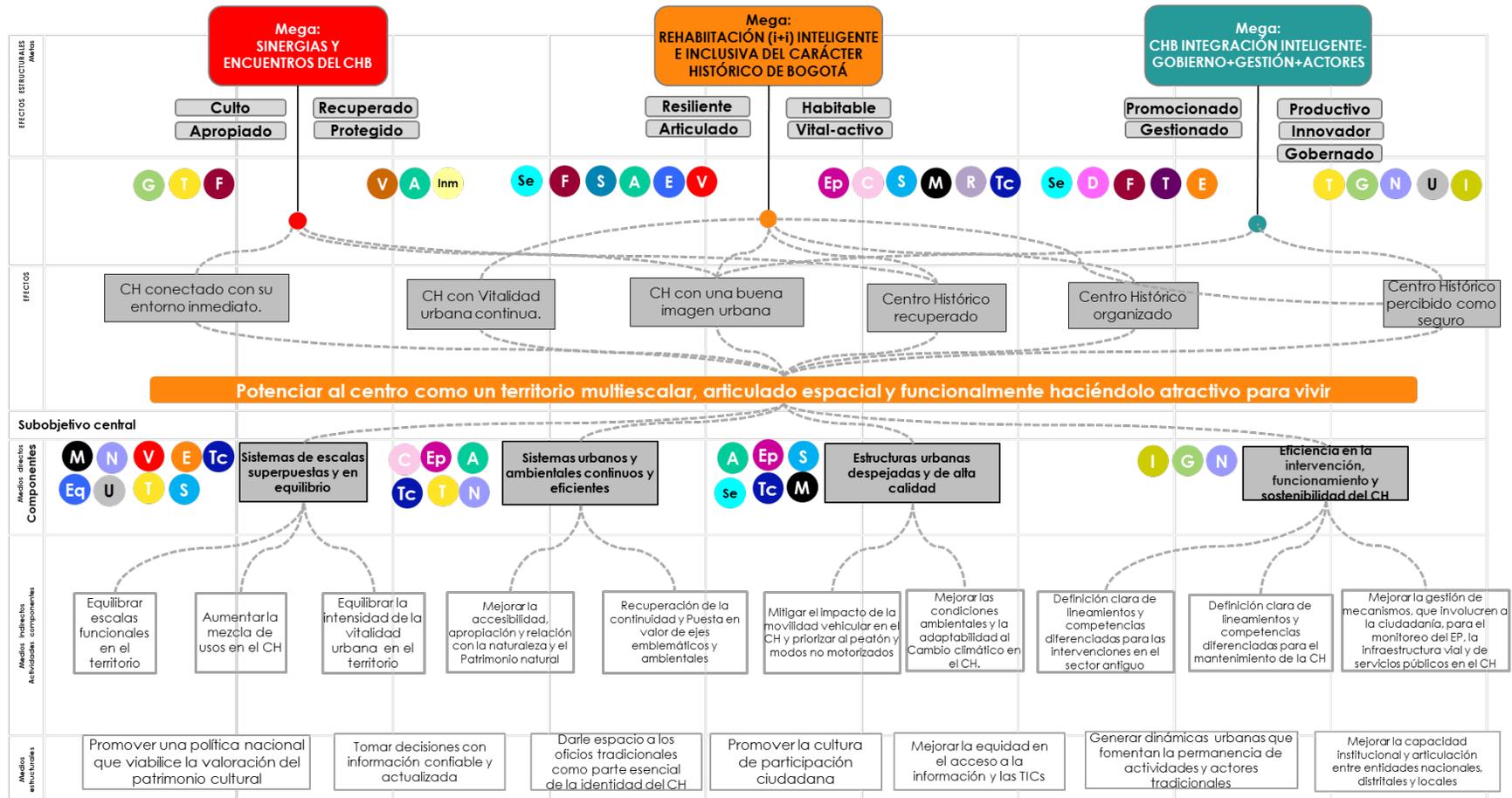


Ilustración 42. Análisis de Árbol de Subobjetivos 2



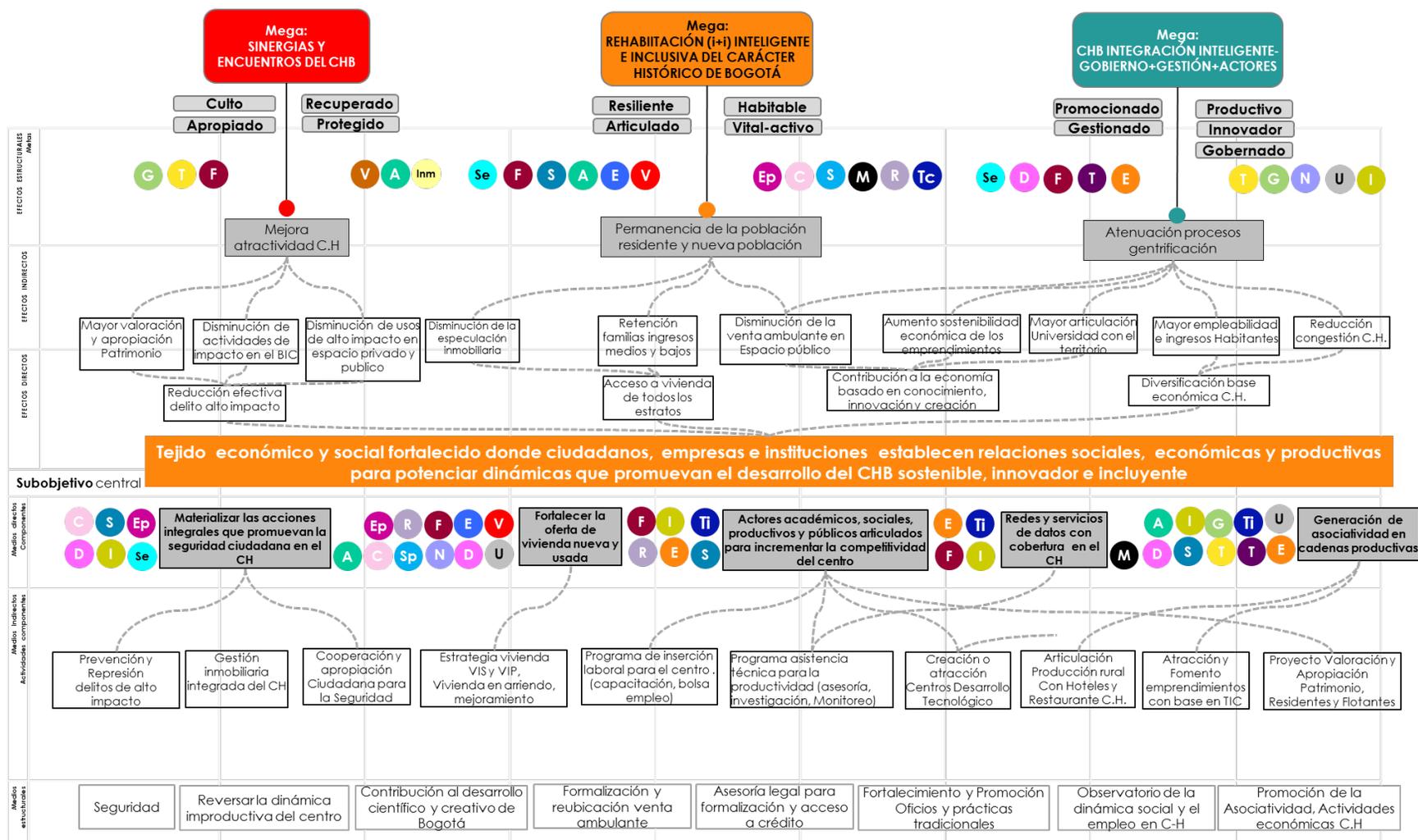


Ilustración 43. Análisis del Árbol de Subobjetivos 3



Tomo II - Documento Técnico de Soporte Síntesis de Diagnóstico
INSTITUTO DISTRITAL DE PATRIMONIO CULTURAL

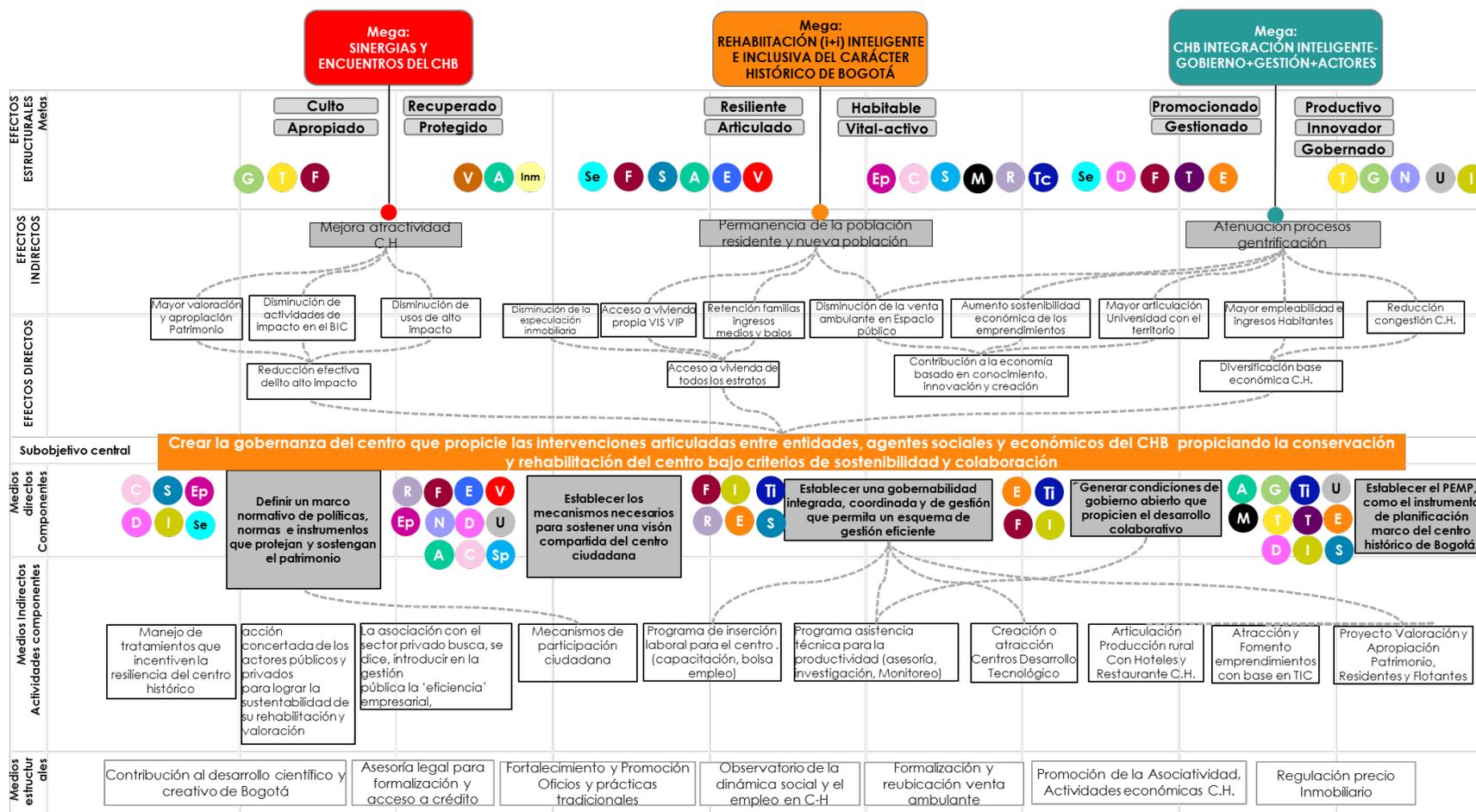


Ilustración 44. Análisis del Árbol de Subobjetivos 4



2.6 Análisis de Fiabilidad

Uno de los objetivos del análisis propuesto en este documento es el de identificar posibles opciones, estrategias o alternativas para evaluar la viabilidad de acciones futuras sobre el territorio de estudio que cambien las dinámicas problemáticas existentes, este planteamiento supone el desafío de reconocer inicialmente:

¿Qué pasaría en el territorio si no se hace nada? ¿Qué pasaría si se hace algo?

Dicho esto, se hace necesario definir un concepto de fiabilidad territorial, el cual resume el objeto de la pregunta planteada, para el desarrollo de este documento se entenderá *fiabilidad territorial* como la “Capacidad de respuesta de un territorio basado en sus capitales tangibles (biofísicos, infraestructura, equipamiento, etc.) y capitales intangibles (cognitivo, organizacional, social, humano, psicosocial, etc.), para definir su estado de “evolución”, así como las posibles estrategias a diseñar para incorporarse a un “modelo de desarrollo integrado”, de acuerdo con lo planteado por Melgar Ceballos (2012).

Esta capacidad de respuesta, solo puede ser determinada si sobre el territorio se plasman las problemáticas de las que padece el centro, desde luego solo aquellas que por naturaleza lo permitan, evidenciando que fracciones del territorio requieren una atención urgente, posibilitando establecer prioridades en los ejercicios de formulación posteriores, estableciendo un vínculo diferenciado sobre acciones que son medio-fin para cambiar estas dinámicas.

Esta etapa analítica supone sintetizar una cantidad significativa de información, de diferentes naturalezas y complejidades, para posteriormente hacer un juicio complejo, que intenta analizar simultáneamente múltiples variables (tanto de percepción, como medibles también) siempre procurando ceñirse a medios verificables.

Es claro que lo anterior supone, construir un método de análisis específico, que puede crecer en el tiempo, modificarse, retroalimentarse y verificarse posteriormente. Se espera que permita orientar la priorización de proyectos, sin embargo su validez está sujeta a estudio. El proceso utilizado en este documento para la suposición de fiabilidades sobre el territorio es el descrito a continuación:

2.6.1 Supuesto de Exactitud: Unidad Manzana

Como en el método científico se parte de una hipótesis que dirige el análisis a realizar, para el caso del territorio del Centro Histórico, con el objetivo de facilitar el cruce de la información levantada en la implementación del marco lógico, se decide tomar como dimensión de análisis la manzana.

Una dimensión de análisis puede tener cualquier escala necesaria para representar el territorio, en el caso del análisis del área de estudio se decide partir de que dadas las condiciones de muestra de los problemas analizados en el diagnóstico, que esta unidad será la manzana.



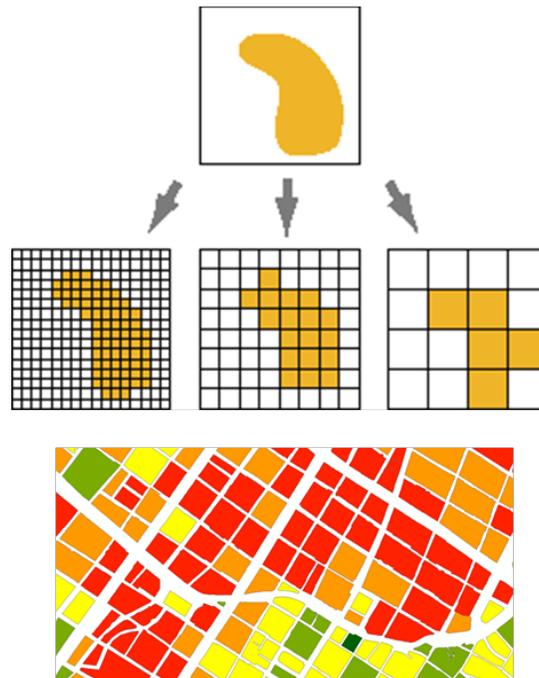


Ilustración 45. Diagrama de Exactitud - Unidad: Manzana

Es claro que este supuesto ubica el nivel de exactitud de la información al de manzana. Tal como se puede corroborar en el anexo técnico de soporte de los árboles de problemas, los diferentes especialistas de los componentes presentan las causas acompañadas de indicadores que son territorializados y ponderados por manzana. De esta forma se valoró cada manzana de conformidad a las variables de análisis planteadas en la Síntesis de Diagnóstico.

2.6.2 Supuesto de Valoración: Método Semáforo

En función de que el ejercicio de Síntesis de Diagnóstico busca posibilitar en entendimiento rápido de las condiciones del Centro Histórico, es fundamental permitir que a nivel cartográfico se consiga entender la fiabilidad que tiene el territorio en función de los diferentes problemas que se identificaran en este documento, la mejor forma de ilustrar este punto es mediante un ejemplo:

Si se analiza un fenómeno cualquiera, por ejemplo la inseguridad en el territorio y se cuenta con información necesaria para describir este fenómeno por manzana, cada manzana es valorada con una cifra que representa ¿qué tan insegura es? En caso de que la información no esté discriminada por manzana se tienen que asumir supuestos, es decir, por ejemplo si la información de inseguridad está dada por localidades y no por manzana, una posición asumible sería la de calificar todas las manzanas de esa localidad de la misma forma, con un mismo valor.





Ilustración 46. Esquema de Valoración - Semáforo

Esta calificación numérica es fundamental ya que permite el posterior cruce de variables debido a que la información esta discriminada por campos, permitiendo operar entre ellas, lo cual supone el planteamiento de un supuesto de operación.

2.6.3 Supuesto de Operación: Álgebra de Mapas

Como se mencionó anteriormente cada manzana se asoció diferentes valoraciones en función de componentes patrimoniales, urbanos, socio económicos y legales-institucionales; de esta forma dichos valores permiten realizar álgebra de mapas, concepto que sugiere que, si se tienen diferentes valoraciones para una misma unidad, en este caso la manzana, dependiendo de los problemas que se estén intentando representar, estos valores se podrán operar entre sí, ya que la operación tan solo demanda una misma unidad de trabajo y un criterio de operación a aplicar. En este orden de ideas, se entiende álgebra de mapas como el cruce de estas valoraciones, permitiendo realizar operaciones básicas entre los valores asignados, todo esto para sintetizar la información territorializable.

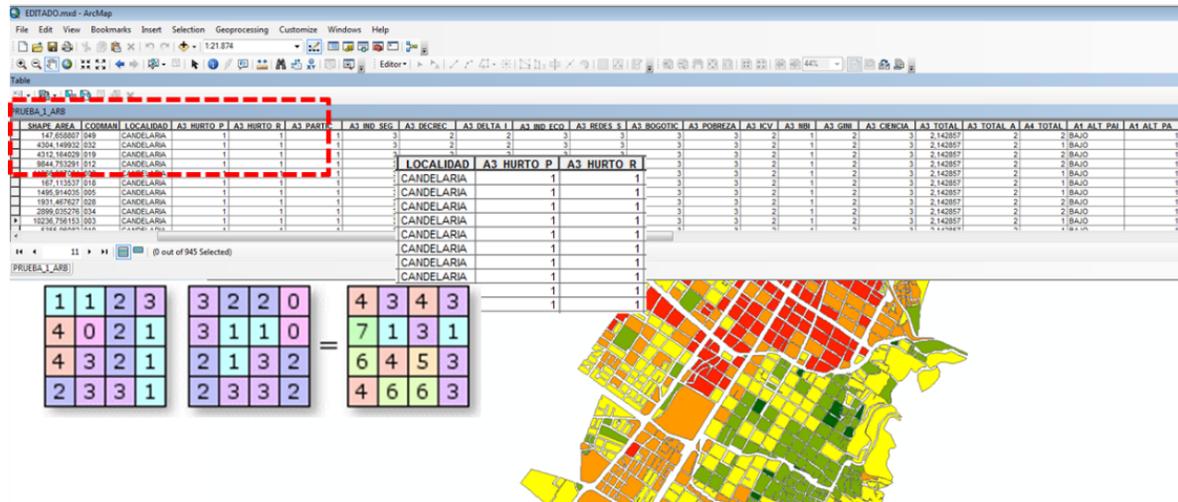


Ilustración 47. Operaciones entre Campos



2.6.4 Fiabilidad a través de los Árboles de Problemas

En los anexos técnicos que soportan el diagnóstico se mostró que el método de aproximación hacia soportar las causas directas expuestas en los árboles, está apoyado en el uso de indicadores y valoraciones (algunas otorgadas por criterio de los diferentes especialistas), justamente esta valoración, por manzana, es la que permite construir mapas de fiabilidad del territorio, que muestran el estado del Centro Histórico a la luz de variables de urbanas, patrimoniales, socio económicas y jurídico administrativas.

Con este fin se realizó un ejercicio de síntesis en el que se explica la condición del territorio a la luz de las diferentes causas directas, esas planimetrías se operaron para sintetizar la fiabilidad de cada árbol. A continuación se muestra un ejemplo (no real) que ilustra la lógica.

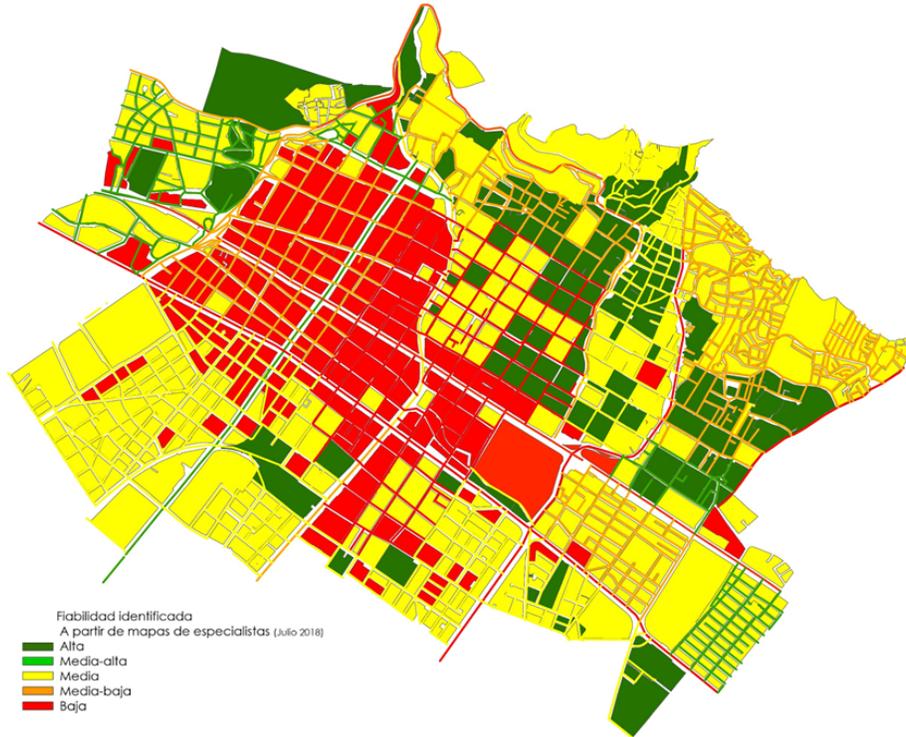


Ilustración 48. Ejemplo del Tipo de Análisis

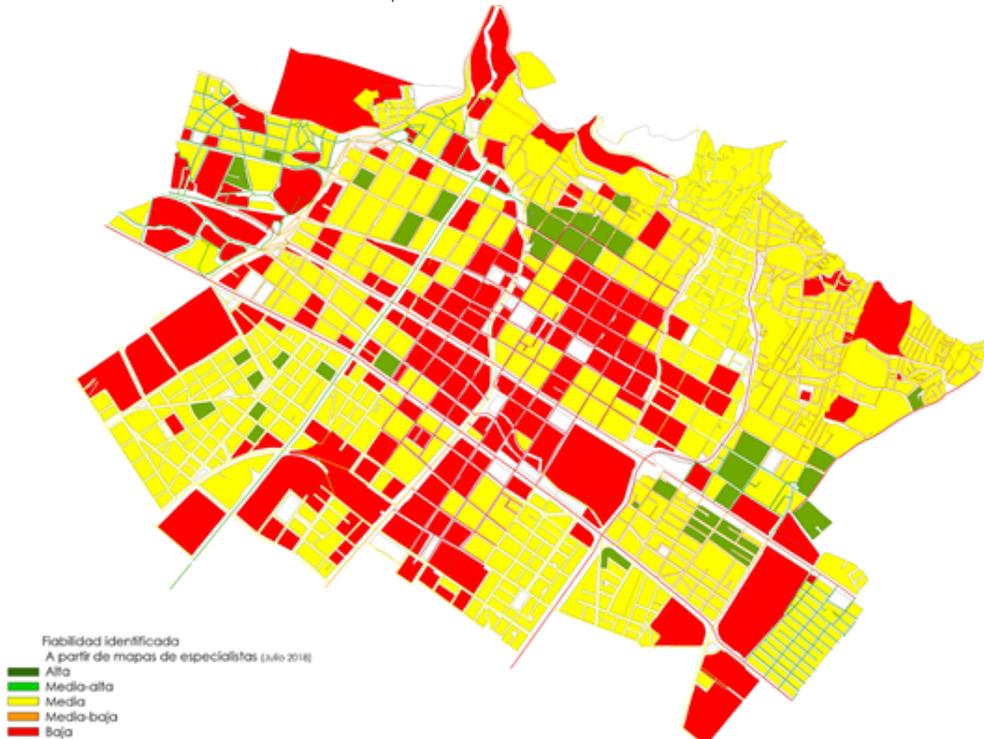
De esta forma, con cada una de las variables de los árboles de problemas se construyó un mapa resumen. A continuación se muestran los mapas de fiabilidad, consolidados por árbol.



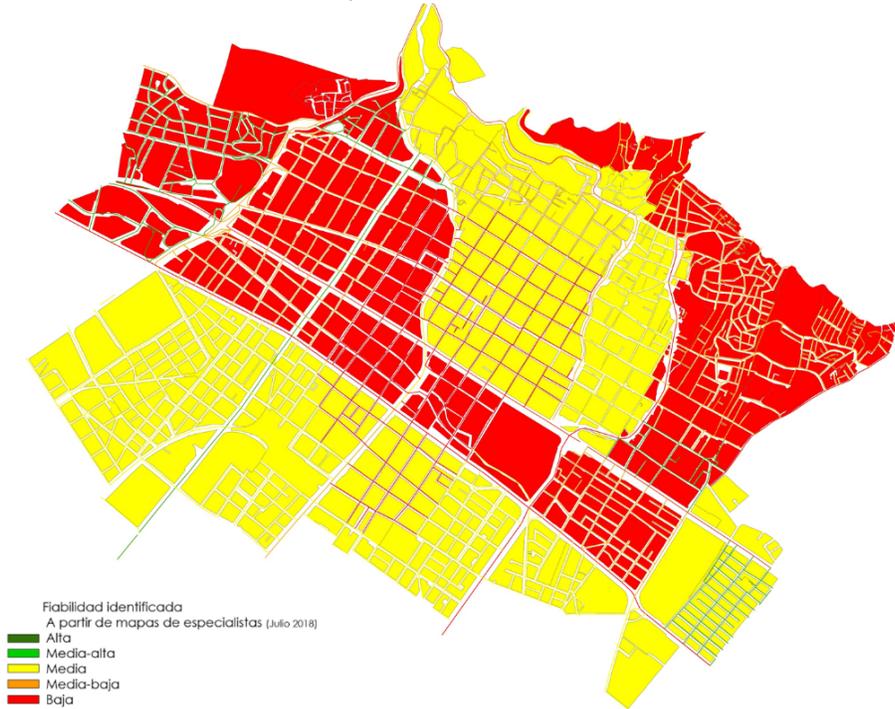
Mapa 1. Fiabilidad Árbol 1



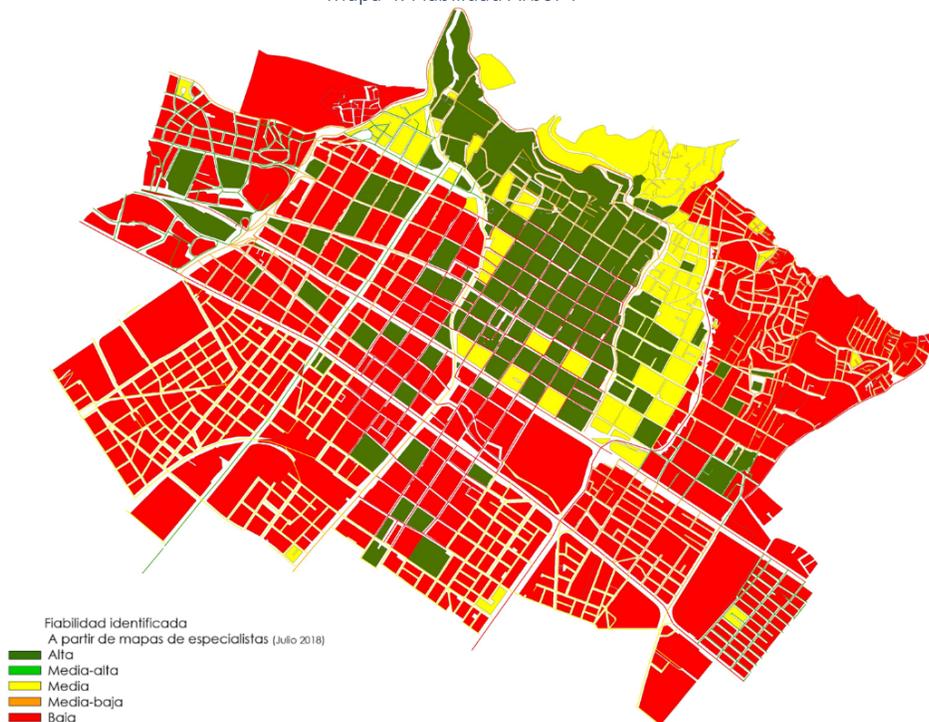
Mapa 2. Fiabilidad Árbol 2



Mapa 3. Fiabilidad Árbol 3



Mapa 4. Fiabilidad Árbol 4



Este valioso ejercicio, que desde luego fue desarrollado basado en diversos supuestos y que con seguridad puede sofisticarse en la fase de implementación del PEMP-CHB y conforme al conocimiento de nueva y mejor información, intenta mostrar la fiabilidad del territorio para cada uno de los 4 subproblemas centrales, mostrando la tendencia del territorio en función de las problemáticas principales del Centro Histórico.

Dado que la metodología escogida para determinar la fiabilidad territorial permite la operación de variables, a su vez con los mapas de fiabilidad por árbol, es posible generar un cruce, a modo de ejercicio metodológico, que ilustre esta fiabilidad para el problema central.

2.6.5 Síntesis de Fiabilidad

Cómo ya se explicó, las variables son susceptibles de ponderarse en función de lo que se quiera enfatizar, bajo esta lógica y en el marco del PEMP, la ponderación escogida es la siguiente:

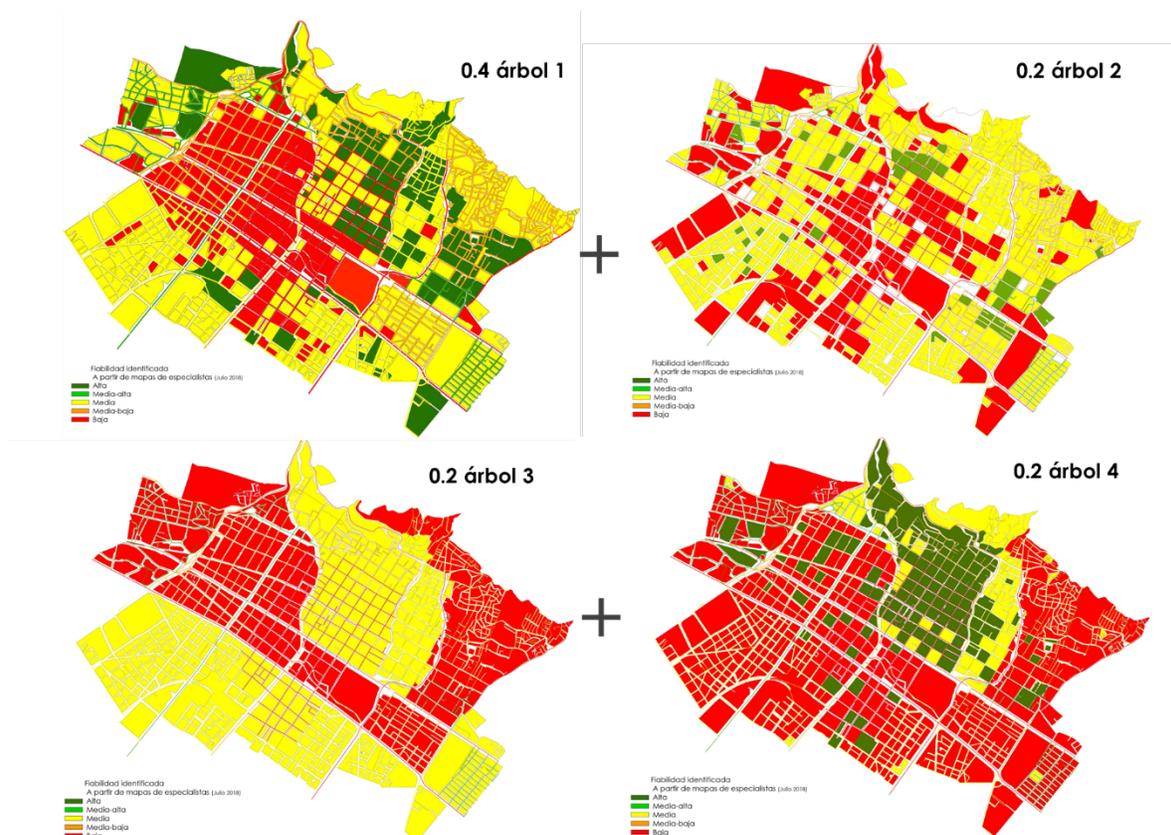


Ilustración 49. Ponderación para el Mapa Síntesis de Fiabilidad

Como se observa en la figura, al normalizar las valoraciones de los cuatro subproblemas centrales, se decide priorizar el primero, que se concentra en el patrimonio desdibujado y desprotegido, lo

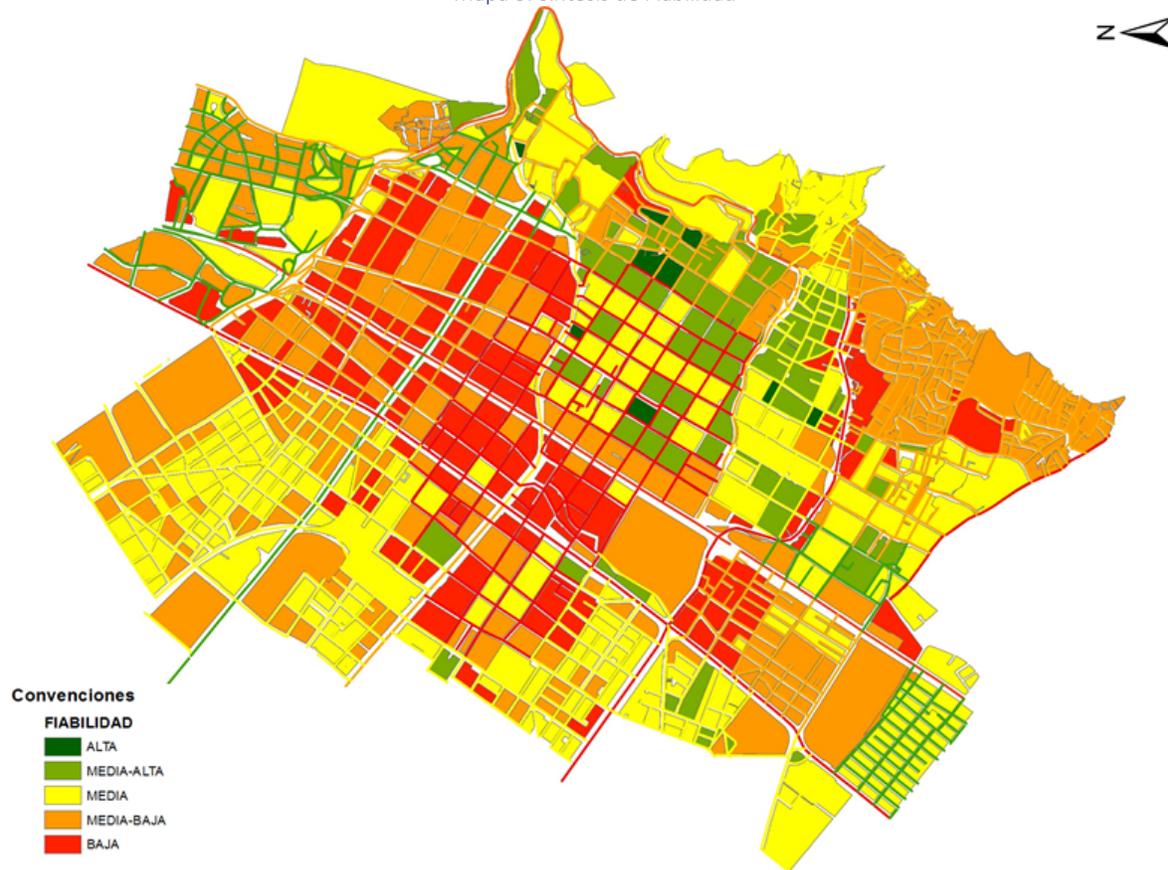


anterior resulta evidente ya que el proyecto se enmarca en lineamientos de protección y valorización del patrimonio.

$$(0.4 * \text{árbol 1}) + (0.2 * \text{árbol 2}) + (0.2 * \text{árbol 3}) + (0.2 * \text{árbol 4}) = \text{Valoración del mapa síntesis de fiabilidad.}$$

Al computar esta relación es claro que no se obtiene un número entero por lo cual se aproximan los valores por redondeo permitiendo conformar 5 categorías: alta, media-alta, media, media-baja y baja. A continuación se muestra el mapa síntesis obtenido.

Mapa 5. Síntesis de Fiabilidad



El ejercicio planteado en este capítulo no es parte tradicional de la metodología propuesta por el marco lógico, dada la magnitud y complejidad del PEMP-CHB se debe complementar el análisis con herramientas que faciliten la comprensión de los problemas encontrados, de las metas planteadas y de las oportunidades presentes. La fiabilidad se presenta entonces como una herramienta necesaria para reconocer los potenciales de mejora en el territorio, si bien el método seguido parte de la formulación de supuestos, servirá para contrastar las acciones que se contemplen desde el Plan y verificar la respuesta que ejercerá en cambiar dinámicas no deseadas en el Centro Histórico.



2.7 Selección de Estrategias

El marco lógico postula que si se pretende resolver integralmente es una situación de conflicto, habrá que actuar sobre los factores causales, mientras que si lo que se busca es sólo aliviar los síntomas visibles del problema, el campo de acciones posibles es obviamente mucho mayor. Si hubiese varios factores causales identificados como necesarios para la existencia de la situación problema, se tendrían diversas estrategias posibles, cada una de ellas vinculada a la remoción de algunos de los factores causales, este es el caso del PEMP.

Siendo así, cada una de las estrategias a identificar debe ser capaz de dar una respuesta integral a la situación problema, hasta resolverla. Por esta razón, el primer paso en el proceso de identificación de las soluciones consiste en llegar a una definición de cuál es la situación futura deseada que será considerada como una solución aceptable a la situación-problema.

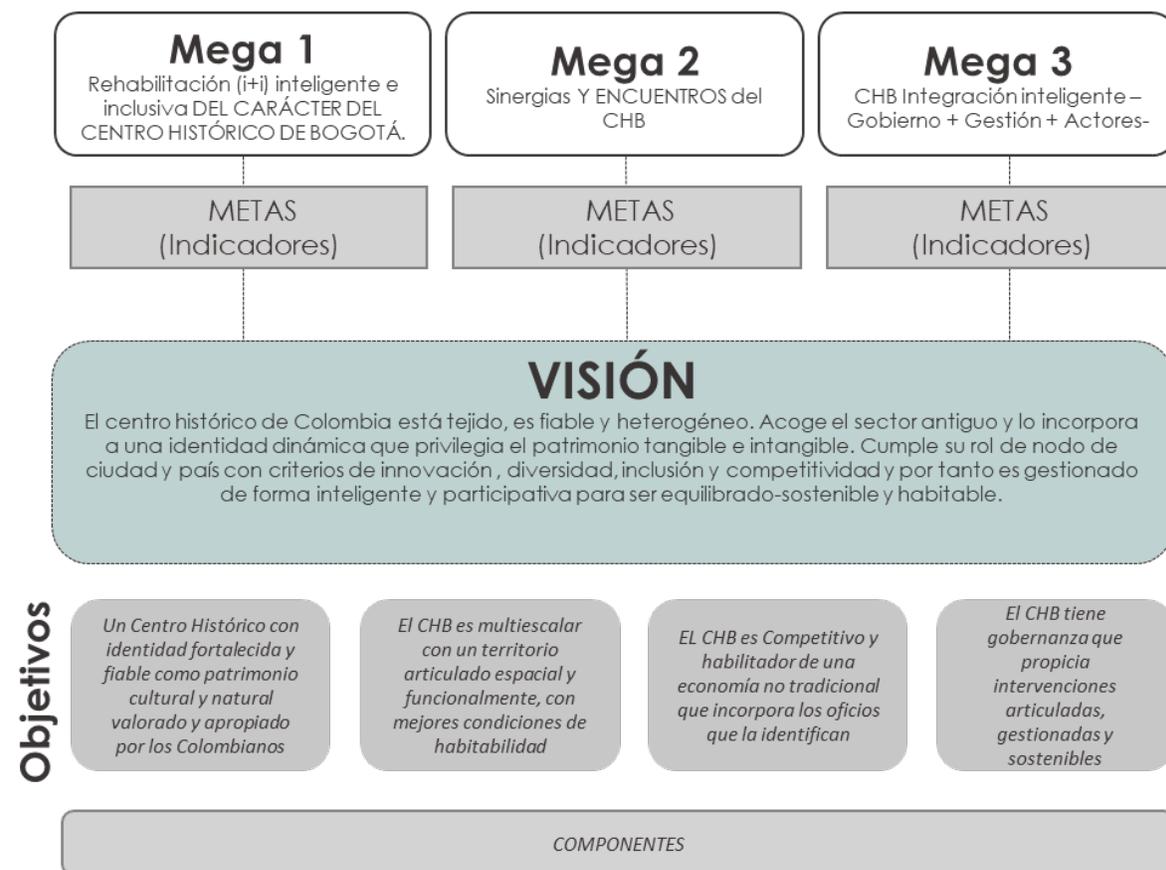


Ilustración 50. Esquema de Articulación hacia la Visión

Esa situación deseada del PEMP-CHB surge de la articulación de los subobjetivos. Como se mencionaba en el marco lógico la contraposición al problema central es la visión del PEMP y se tiene



la condición de inicio para plantear el diagrama de estrategias, cuya metodología se presenta a continuación.

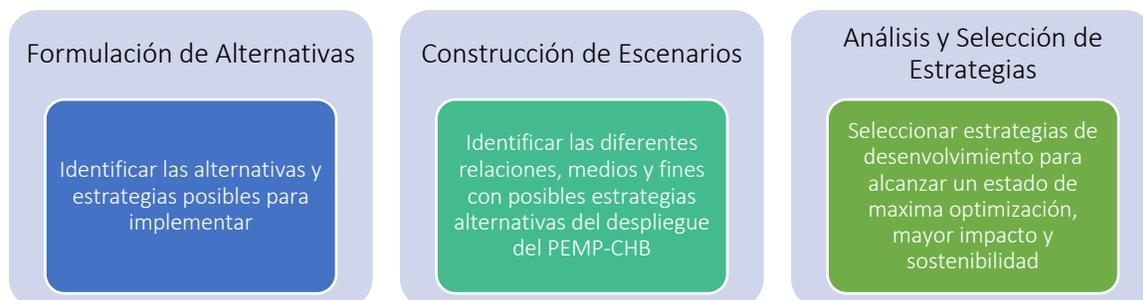


Ilustración 51. Metodología de Selección de Estrategias

2.7.1 Formulación de Alternativas

Entre más complejo es un problema, más causalidades tiene. Bajo esta premisa se entiende que para resolver una situación conflicto-compleja se debe ejercer acción sobre los factores que causan el problema, de lo contrario solo se aliviarán síntomas momentáneos y visibles.

A nivel conceptual, se presentarán en este documento tres estrategias de confrontación a las situaciones conflicto, las cuales constituyen inicialmente tres posturas de cara a estructurar una futura formulación. Estas nacen del análisis de los árboles de objetivos, donde se identifica: 1. un conjunto de medios directos conducen a alcanzar efectos que reduzcan o eliminen factores causales negativos y 2, componentes que se integran en los medios.

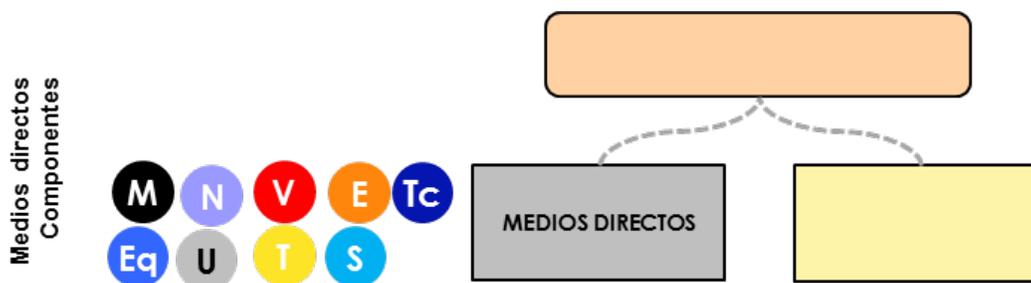


Ilustración 52. Relación Componente y Medio

Estas alternativas serán sometidas a un análisis de construcción de escenarios para verificar cual se considera la más propicia para el PEMP-CHB.



Tabla 6. Formulación de alternativas

ALTERNATIVA 1 Estrategia orientada por medios específicos	ALTERNATIVA 2 Estrategia orientada por componentes específicos	ALTERNATIVA 3 Estrategia orientada por componentes integrales
<p>Esta estrategia plantea la contención y superación de los problemas a partir de entender cada medio planteado en los árboles como una acción individual, la cual se gestiona para responder a situaciones visibles y específicas. En este enfoque la superación secuencial de situaciones negativas contribuye al alcance parcial de la visión.</p> <p>Ejemplo: para alcanzar un centro con movilidad limpia y sustentable, bajo este enfoque se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar que cada medio que aparece en los árboles y que está relacionado al tema de movilidad y sistemas urbanos, sea desarrollado en su totalidad. Bajo este enfoque se entiende que si los medios contienen las aspiraciones de todos los componentes, si se desarrollan todos los medios se desarrollaran todos los componentes. 	<p>Esta estrategia define que cada componente (Movilidad, espacio público, usos, medio ambiente, etc.) En sí mismo se entiende como una acción global, en esta acción solo se plantean respuestas al componente específico. La sumatoria de efectos por cada componente específico, es la que convertirá el plan en integral.</p> <p>Ejemplo: para alcanzar un centro con movilidad limpia y sustentable, bajo este enfoque se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar que las acciones del componente de movilidad se desarrollen de forma indistinta en todos los medios, en este enfoque se desarrollaran específicamente las acciones de movilidad asociadas a cada medio de los árboles, asegurando que se alcance el desarrollo de la totalidad de acciones para este componente. 	<p>El ejercicio de análisis de los árboles mostró cómo cada medio es tan complejo que exige el concurso de acciones desde diferentes componentes. Sin embargo, cada uno de estos componentes responden tanto a: un medio específico, unas relaciones entre componentes y un ámbito individual.</p> <p>Ejemplo: para alcanzar un centro con movilidad limpia y sustentable, bajo este enfoque se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar acciones que posibiliten generar sistemas urbanos despejados. (Medios). ▪ Asegurar acciones en movilidad claramente, pero también en espacio público, gestión, medio ambiente, etc. (Componentes relacionados). ▪ Desarrollar directamente todas las acciones asociadas al componente en sí, es decir todas las acciones de movilidad específicamente. (Componente específico).

2.7.2 Construcción de Escenarios

Los escenarios son formulaciones conjeturales de situaciones posibles donde se combinan elementos invariantes, variantes y opciones que se desarrollan en la trayectoria, que va desde la situación actual hasta la situación objetivo. Siendo así, consiste en imaginar modelos de situaciones futuras y las respuestas posibles a las interferencias intencionales que pueden provocársele para promover los cambios situacionales deseados. Así el escenario es el conjunto de condiciones hipotéticas y supuestos donde se sitúa y opera el PEMP-CHB. La razón de ser de los escenarios es reducir la incertidumbre del porvenir previendo y anticipando modelos de situaciones futuras de mayor o menor dificultad.



También, este análisis procura identificar posibles opciones, estrategias y alternativas, evaluar la viabilidad de estas y acordar estrategias de intervención. El árbol de objetivos generalmente muestra diferentes grupos de objetivos que tienen un vínculo inherente medio-fin. De estas posibles estrategias de intervención, la más pertinente y factible se selecciona sobre la base de una serie de criterios, incluida la relevancia, la probabilidad de éxito, la disponibilidad de recursos, etc.

Esta etapa analítica es en algunos aspectos difícil y desafiante, ya que implica hacer un juicio complejo sobre la mejor estrategia de implementación, sumando diferentes criterios para ponderarlos. En el desarrollo de esta construcción de escenarios, se calificarán en una escala de 1 a 3, criterios considerados importantes para definir una estrategia, en esta valoración 3 es el criterio más positivo y 1 el menos positivo. Es claro que este ejercicio plantea supuestos sobre las estrategias, los cuales son necesarios para modelar cualquier situación futura.

Tabla 7. Construcción de Escenarios para la Selección de Alternativas

¿Qué estrategia disminuye de manera más efectiva la brecha entre el valor presente y la visión del PEMP-CHB?	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
1. ¿Qué estrategia se creería que conduce de forma más efectiva a solucionar los problemas estructurales?	1	1	3
2. ¿Qué estrategia se cree que contribuye más al desarrollo de capacidades institucionales?	1	2	3
3. ¿Qué estrategia propone un enfoque más orientado a acciones integrales?	2	2	3
4. Limitaciones y riesgos: ¿Cuán vulnerable es la estrategia frente a los factores externos que escapan del control del Plan?	1	2	1
5. ¿Cuál estrategia se cree que permite la construcción más sencilla de indicadores que evalúen su desempeño?	1	3	2
6. ¿Qué estrategia se cree que aborda las aspiraciones del Plan de una manera más clara y por consiguiente permite formulaciones más direccionadas?	3	2	3
7. ¿Cuál estrategia genera menos dependencia de la realización simultánea de dos o más acciones, entendiendo que entre más acciones simultáneas sean necesarias, más compleja será su realización?	2	3	2
8. ¿Cuál estrategia se cree que demanda correlacionar más variables y recolectar mayor cantidad de información?	1	1	1
9. ¿Cuál estrategia se creería que requiere el concurso de más actores para su efectiva puesta en marcha?	1	1	3
10. ¿Desde el punto de vista técnico cuál estrategia se creería más factible de aplicarse?	1	1	3
11. ¿Cuál estrategia propone un enfoque más transversal en cuanto a las posibles acciones que resulten de su aplicación?	2	1	3
12. ¿Cuál estrategia se creería que es más adaptable a futuros cambios, cuál acepta de mejor forma entornos cambiantes?	1	1	3
Total	17	20	30



2.7.3 Análisis y selección de estrategias

El ejercicio previo mostró que siguiendo la metodología propuesta, la estrategia que se presume que disminuye de manera más efectiva la brecha entre el valor presente y la visión del PEMP-CHB, es decir la número 3 que está orientada por componentes integrales. Esta estrategia plantea que cualquier intervención que se proponga desde el PEMP-CHB, debería estar caracterizada por un componente - ámbito específico (movilidad, espacio público, etc.), pero que a su vez reconoce que para alcanzar los efectos directos y metas planteadas por el PEMP exige el concurso de acciones de otros componentes, haciéndola integral. Sin embargo lo anterior no significa que los medios directos sean exclusivos de esta cadena de valor, ya que como se mostró en el capítulo de análisis de objetivos, los medios plasmados en el árbol conjugan una sumatoria de acciones desde diferentes componentes.

Considerando lo anterior, aparece el concepto de intervención integral, el cual hace referencia al conjunto de acciones asociadas a un componente específico (patrimonio cultural, patrimonio natural, fortalecimiento residencial, espacio público, movilidad, competitividad y arraigo), pero donde también se reconoce la naturaleza integral de las aspiraciones del PEMP-CHB, entendiendo que para alcanzar metas se deben realizar apuestas conjuntas y de gestión. En la fase de formulación se definen de forma precisa el número, componente principal y naturaleza de estas intervenciones integrales, pero desde ya establece que estas cumplen el fin de redireccionar, potenciar, mitigar y posicionar programas y acciones que garanticen el cumplimiento de la visión y las metas propuestas.

En este conducto de pensamiento, se estima que a partir de las intervenciones integrales, se produzcan unos efectos fruto del cumplimiento de los objetivos central y subobjetivos, estos efectos a su vez, también responderán a cada uno de los componentes.

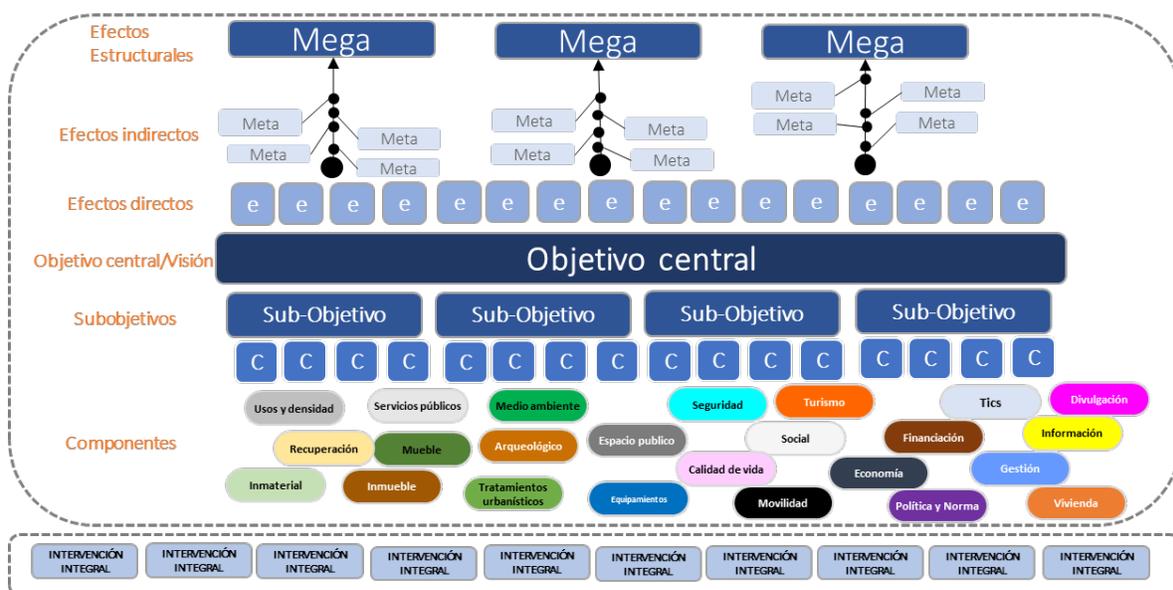


Ilustración 53. Esquema de Articulación



3. Conclusiones

La metodología de marco lógico basa su aproximación hacia la formulación del PEMP-CHB, en el reconocimiento de un problema central que lo convierte en el propósito de la intervención integral, una visión del Centro Histórico que a su vez esta soportada en subproblemas que se transforman en subobjetivos y metas. Este rumbo simplificado, si bien fundamental en el entendimiento de las relaciones de causalidad y efecto de los problemas del territorio, era también desbordado por la complejidad del Centro Histórico, el cual en términos de planeación estratégica demandaba introducir herramientas que facilitarían la comprensión de los objetivos planteados en los árboles, diversos éstos en carácter, escala y tipo de gestión.

Esta metodología se estructura identificando el sistema complejo del Centro Histórico, aceptando que sin supuestos e hipótesis, no es posible su transformación. El enfoque estratégico mostrado en el documento se cimienta alrededor de entender que existen incertezas en todos los sistemas, sin embargo todos pueden ser objeto de estudio con métodos susceptibles de verificación y cambio, que entienden cómo aprovechar los medios e información disponibles.

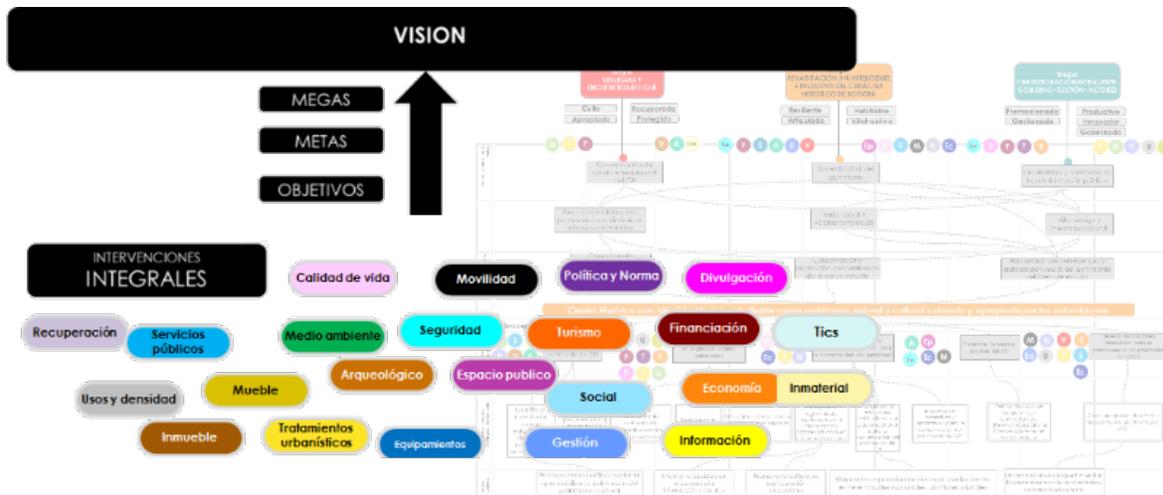


Ilustración 54. Resumen metodológico – Oferta de valor

Complementando la metodología, también se alimentó el análisis de un mecanismo que permite reconocer rápidamente la situación actual del Centro Histórico a la luz de diferentes problemáticas, abriendo el espectro al planteamiento de lo que sucedería en el territorio si se actúa o no. Lo anterior supuso un juicio complejo, donde se propone a partir de variables, supuestos y medios verificables, sintetizar lo encontrado en los árboles. Este ejercicio muestra que para reducir la brecha entre el valor presente del Centro y el valor esperado de la visión, demandan acciones, teniendo conciencia que partes del territorio no fiables, enfrentarían procesos de transformación más lentos que otros, en función de su complejidad.



Esto significa la consolidación de un PEMP-CHB que construya un territorio tejido, permitiendo entrever aquellas partes que por su complejidad requieran una atención particular mediante la formulación de proyectos estratégicos y detonantes que permitan orientar la priorización de acciones a corto, mediano y largo plazo.

Este planteamiento sugiere entonces que el PEMP-CHB, en su oferta de valor ofrece un mecanismo específico de análisis del territorio orientado a una formulación responsable, el cual reconoce al territorio en su naturaleza cambiante, admitiendo una constante retroalimentación, que mediante metas se mide y se enfoca hacia una visión que se alcanza con acciones que consolidan el Paisaje Urbano Histórico y su fiabilidad, mientras que va dando cuenta de su transformación para facilitar el seguimiento y los ajustes requeridos. Justamente estas cualidades, son las que sugieren convertir al PEMP-CHB, en el motor de un laboratorio urbano único en el país.

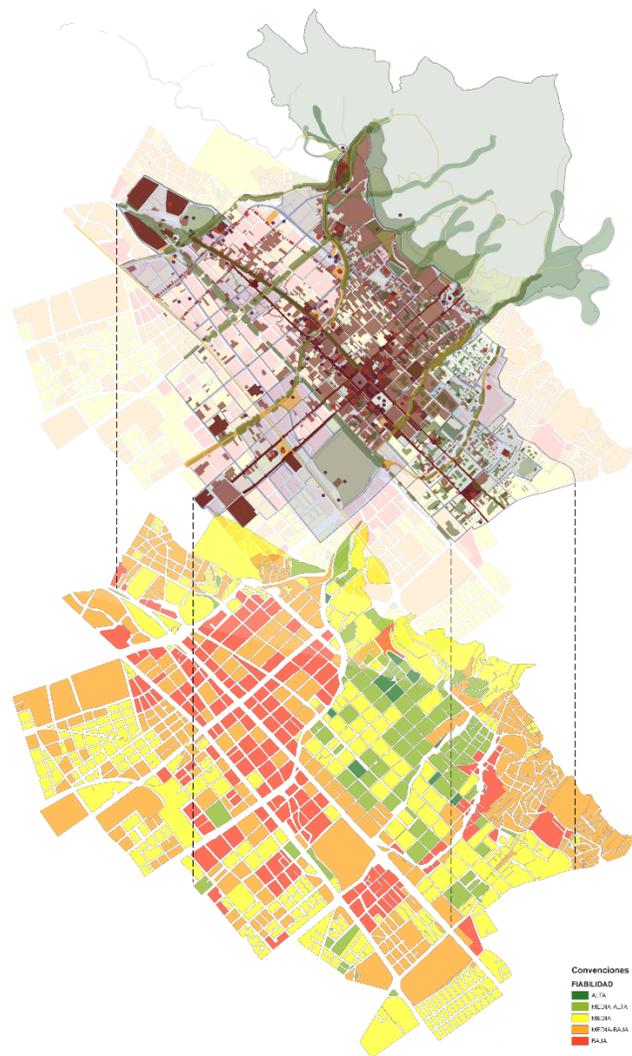


Ilustración 55. Esquema de fiabilidad proyectado con Propuesta Urbana General



4. Bibliografía

- Angulo & Velandia Consultores. (2017). *Despliegue de la planeación estratégica*. Bogotá: Documento inédito.
- Comisión Europea - EuropeAid. (2001). *Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto*.
- Innpulsa Colombia. (2017). *Guía para la formulación de proyectos basada en metodología de marco lógico*. Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico.
- Melgar Ceballos, M. (20 de septiembre de 2012). *Metodología para el desarrollo de mapeo de actores claves territoriales*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/metodologia-para-el-desarrollo-de-mapeo-de-actores-claves-territoriales/>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: INAP.
- Precedo, A. (2004). Desarrollo Local, Identidad Territorial y Ciudad Difusa. En *Nuevas Realidades Territoriales para el Siglo XXI*. Madrid.



Equipo Directivo

Enrique Peñalosa Londoño

Alcalde Mayor de Bogotá

María Claudia López Sorzano

Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte

Mauricio Uribe González

Director del Instituto Distrital de Patrimonio Cultural

María Victoria Villamil Páez

Subdirectora Técnica de Gestión Territorial del Patrimonio

Diego Javier Parra Cortés

Subdirector de Protección e Intervención del Patrimonio

Margarita Lucía Castañeda Vargas

Subdirector de Divulgación y Apropiación del Patrimonio

Juan Fernando Acosta Mirkow

Subdirector de Gestión Corporativa



Equipo de Trabajo

2019

CONSOLIDACIÓN DE LA FORMULACIÓN

COORDINACIÓN DE PROYECTOS

DAVID DELGADO RODRÍGUEZ

APOYO A COORDINACIÓN DE PROYECTOS

ALICIA VICTORIA BELLO DURÁN

COORDINACIÓN DE GESTIÓN

CLAUDIA CARRIZOSA RICAURTE

CLAUDIA PATRICIA SILVA YEPES

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA E INSTITUCIONAL

JUAN FELIPE PINILLA PINEDA

MARIA JULIANA ROJAS CORTÉS

DIANA BERNAL FALLA

COORDINACIÓN FINANCIERA

MAURICIO CORTÉS GARZÓN

PAOLA ALEJANDRA BUITRAGO

PAULA ANDREA MAHECHA MAHECHA

SHARON NATALLY BALLESTEROS

COORDINACIÓN DE PARTICIPACIÓN Y DIVULGACIÓN

LAURA ZIMMERMANN

PAOLA ANDREA LUNA CORTÉS

JOSÉ ANTONIO RAMÍREZ OROZCO

COORDINACIÓN DE NORMA

MIGUEL ANGEL VILLAMIZAR VEGA

MARIA DEL PILAR ZAMBRANO

ANA MARÍA FLÓREZ F.

LINA MARCELA MORENO

COORDINACIÓN DE INVENTARIO Y VALORACIÓN

LEONOR GÓMEZ HERNÁNDEZ

APOYO A LA COORDINACIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA

MÓNICA COY DE MÁRQUEZ

NATALIA ACHIARDI ORTIZ

JULIÁN VALENCIA SANTOYO

APOYO A LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS

JULIAN EDUARDO ARANA

FREDY LEONARDO GUITIERREZ

MARIA CAMILA JIMÉNEZ

CARLOS ERNESTO LINCE

JORGE RODRIGUEZ CASALLAS

APOYO A LA COORDINACIÓN DE INVENTARIOS Y VALORACIÓN

DIEGO IVÁN MENESES F.

ANA GABRIELA PINILLA

JUAN JOSÉ ALVEAR MEJÍA

CAMILO ANDRÉS BECERRA S.

EFRAÍN CANEDO CASTRO

ANDREA CÉSPEDES VILLAR

YENIFER ANDREA LAGOS B.

JAVIER MATEUS TOVAR

LAURA MORENO LEMUS

JOHAN CAMILO PRIETO C.

JUAN PABLO SÁNCHEZ CH.

JUAN CARLOS SARMIENTO

APOYO A LA COORDINACIÓN DE NORMA Y ASPECTOS TÉCNICOS

JOHAN ALBERTO GARZÓN CASTAÑEDA

SERGIO IVÁN ROJAS BERRÍO

LAURA BALCAZAR DÍAZ

VALENTÍN URBINA PALMERA

HERNAN DAVID ALDANA CARRASCO

ANGIE MILENA ESPINEL MENESES

APOYO MOVILIDAD E INFRAESTRUCTURA

MAGDA ROJAS RAMÍREZ

ASISTENCIA TÉCNICA CARTOGRAFÍA

DEBORATH GASCÓN OLARTE

MARÍA ISABEL VANEGAS

NUBIA MARCELA ZUBIETA

ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

ADRIANA BERNAO GUITIERREZ

OLGA LUCÍA VERGARA ARENAS

KRISTHIAM CARRIZOSA



2018

CONSOLIDACIÓN DE LA FORMULACIÓN

DIRECCIÓN

DAVID DELGADO RODRÍGUEZ

ESTRATEGIA GENERAL

ANGULO & VELANDIA CONSULTORES

ORIENTACIÓN JURÍDICA

JUAN FELIPE PINILLA & ASOCIADOS

GESTIÓN DE PROYECTOS

CLAUDIA CARRIZOSA RICAURTE

ORIENTACIÓN SOCIOECONÓMICA Y FINANCIERA

MAURICIO CORTÉS GARZÓN

OCTAVIO FAJARDO MARTÍNEZ

ORIENTACIÓN DE CO-CREACIÓN

PROCESOS DE PARTICIPACIÓN, COMUNICACIÓN Y

DIVULGACIÓN CON LA COMUNIDAD

LAURA ZIMMERMANN

ORIENTACIÓN DE INNOVACIÓN – CENTRO

INTELIGENTE

ALBERTO LÓPEZ SALGADO

HENRY DIAZ DUSSAN

APOYO A LA DIRECCIÓN

ALICIA VICTORIA BELLO DURÁN

APOYO A LA ESTRATEGIA GENERAL

JUAN CAMILO GONZÁLEZ MEDINA

APOYO A LA COORDINACIÓN TÉCNICA Y

OPERATIVA

MÓNICA COY DE MÁRQUEZ

NATALIA ACHIARDI ORTIZ

JULIÁN VALENCIA SANTOYO

ASPECTOS FÍSICO-TÉCNICOS - ESTRUCTURA

PATRIMONIAL

ORIENTACIÓN ESTRUCTURA PATRIMONIAL

MARÍA DEL PILAR ZAMBRANO G.

PATRIMONIO INMUEBLE

LEONOR GÓMEZ HERNÁNDEZ

APOYO A LA COORDINACIÓN

DIEGO IVÁN MENESES F.

ANA GABRIELA PINILLA

JULIÁN ANDRÉS QUIÑONEZ

APOYO TÉCNICO

DIEGO ACUÑA VARGAS

MARÍA ALEJANDRA AGUDELO

HERNAN DAVID ALDANA

JUAN JOSÉ ALVEAR MEJÍA

CARLOS ARIAS ROMERO

JENNIFFER AYALA SERRANO

CAMILO ANDRÉS BECERRA S.

CRISTHIAN BERNAL RUIZ

ANGELA BUSTOS CIFUENTES

EFRAÍN CANEDO CASTRO

LAURA PAOLA CASTILLO

ANDREA CÉSPEDES VILLAR

FRANCISCO DUARTE TOLOSA

DANIELA ESCAMILLA OSPINA

LIZETH GARCÍA ARBELÁEZ

DANIEL HUERTAS PÁEZ

YENIFER ANDREA LAGOS B.

SANDRA PAOLA LINARES A.

JESSICA JULIANA LONDOÑO R.

LIZETH PAOLA MARTÍNEZ P.

JAVIER MATEUS TOVAR

JHON EDWIN MORALES H.

DANIEL CAMILO MORENO G.

LAURA MORENO LEMUS

JOHAN CAMILO PRIETO C.

CATALINA ROA MARTÍNEZ

JUAN PABLO SÁNCHEZ CH.

STEFANÍA SÁNCHEZ MINGÁN

JUAN CARLOS SARMIENTO

CAMILO TRUJILLO RUÍZ

DARÍO ZAMBRANO BARRERA

APOYO PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO

MONIKA THERRIEN

APOYO PATRIMONIO INMATERIAL

SANDRA CAROLINA NORIEGA

APOYO PATRIMONIO INMATERIAL

CATALINA CAVELIER ADARVE



ORIENTADORA- ESTRUCTURA URBANA GENERAL

ANA MARÍA FLÓREZ F.

APOYO TÉCNICO

ANTONIO BERMÚDEZ OBREGÓN
DANIEL FELIPE GUTIÉRREZ VARGAS
CARLOS LINCE RODRÍGUEZ
PAULA ANDREA MÉNDEZ ROMERO
JORGE RODRÍGUEZ
SERGIO IVÁN ROJAS BERRÍO
JULIÁN VALENCIA

APOYO NORMA URBANÍSTICA

LINA MARCELA MORENO

APOYO HABITACIONAL

ANA MILENA QUINTERO AGÁMEZ

APOYO AMBIENTAL

FELIPE OVALLE VILLAREAL

APOYO MOVILIDAD E INFRAESTRUCTURA

MAGDA ROJAS RAMÍREZ

APOYO SERVICIOS PÚBLICOS - REDES SECAS

FERNANDO NOCUA CAMARGO

APOYO SERVICIOS PÚBLICOS - REDES HÚMEDAS

ALFREDO FERREIRA BARROS

**APOYO SERVICIOS PÚBLICOS - ASEO Y
RECOLECCIÓN DE RESIDUOS**

ANDRÉS MANJARRÉS SALAS

APOYO SOCIOECONÓMICO Y FINANCIERO

ALEX SMITH ARAQUE SOLANO
CRISTHIAN ORTEGA ÁVILA
PAOLA ALEJANDRA BUITRAGO
MÓNICA ELIANA FLÓREZ B.
JULIÁN GUTIÉRREZ LÓPEZ
SHARON NATALLY BALLESTEROS

APOYO SEGURIDAD

FELIPE MARIÑO
DIANA PINZÓN

APOYO TURISMO

NARDELLY JULIETH CORREA A.

APOYO PARTICIPACIÓN Y DIVULGACIÓN

LEYDA ISABEL CARDOZO M.
KATERINE MANZANARES
JOSÉ ANTONIO RAMÍREZ
DIANA CAROLINA SILVA M.

ASISTENCIA TÉCNICA CARTOGRAFÍA

DEBORATH GASCÓN OLARTE
MARÍA ISABEL VANEGAS
GUSTAVO CAICEDO URREGO

ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

SANDRA CAROLINA MARTÍNEZ S.
OLGA LUCÍA VERGARA
KRISTHIAM CARRIZOSA

2017

CONSOLIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

COORDINACIÓN COMPONENTE

**IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DEL PATRIMONIO
CULTURAL**

MARÍA DEL PILAR ZAMBRANO GÓMEZ

COORDINACIÓN COMPONENTE FÍSICO – ESPACIAL

ANA MARÍA FLÓREZ FLÓREZ

COORDINACIÓN COMPONENTE

SOCIOECONÓMICO Y ADMINISTRATIVO

CRISTHIAN ORTEGA ÁVILA

**APOYO A LA COORDINACIÓN TÉCNICA Y
OPERATIVA**

MÓNICA COY DE MÁRQUEZ
PAULA ANDREA MÉNDEZ ROMERO

ESTUDIO HISTÓRICO Y VALORACIÓN

SUPERVISIÓN GENERAL

SANDRA REINA MENDOZA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

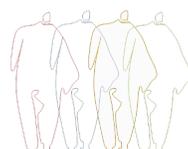
**CENTRO DE EXTENSIÓN ACADÉMICA – FACULTAD
DE ARTES**

DIRECCIÓN

JORGE RAMÍREZ NIETO

ASESORÍA

CARLOS NIÑO MURCIA
GERMAN MEJÍA PAVONY



INVESTIGACIÓN

JOHN FARFÁN RODRÍGUEZ
ALEXANDER PEDREROS
ADRIANA URIBE ÁLVAREZ
ASISTENCIA ADMINISTRATIVA
LUZ ADRIANA DÍAZ

COORDINACIÓN PATRIMONIO INMUEBLE
LEONOR GÓMEZ HERNÁNDEZ

APOYO A LA COORDINACIÓN INMUEBLE
DIEGO IVÁN MENESES F.
ANA GABRIELA PINILLA
JULIÁN ANDRÉS QUIÑONEZ

APOYO TÉCNICO PATRIMONIO INMUEBLE
NATALIA ACHIARDI ORTIZ
JUAN JOSÉ ALVEAR MEJÍA
JENNIFFER AYALA SERRANO
JAUMER IVÁN BLANCO LÓPEZ
ANGELA ROCIO CELY HOSTOS
FRANCISCO DUARTE TOLOSA
GINA MILENA MAYORGA A.
JHON EDWIN MORALES H.
BERNARDO ANDRÉS MUÑOZ V.
DIEGO ALEJANDRO PAIPA Z.
DIANA MARGARITA PARADA B.
CAMILO ANDRÉS SALAMANCA R.
JUAN PABLO SANABRIA V.
JUAN PABLO SÁNCHEZ CH.
JUAN CARLOS SARMIENTO

APOYO PATRIMONIO MUEBLE
PAULA JIMENA MATIZ LÓPEZ

APOYO TÉCNICO PATRIMONIO MUEBLE
NATALIA RUBIANO

APOYO PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO
MONIKA THERRIEN

APOYO PATRIMONIO INMATERIAL
MANUEL SALGE FERRO

APOYO TÉCNICO PATRIMONIO INMATERIAL
DANIELA RANGEL GIL
ENRIQUE RINCÓN

APOYO IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL
CATALINA CAVELIER ADARVE
MÓNICA CLAVIJO ROA
SANDRA MENDOZA
KATHERINE MEJÍA LEAL

APOYO TÉCNICO COMPONENTE FÍSICO - ESPACIAL
DANIEL FELIPE GUTIÉRREZ VARGAS
SERGIO IVÁN ROJAS BERRÍO

APOYO NORMA URBANÍSTICA
LINA MARCELA MORENO

APOYO HABITACIONAL
ANA MILENA QUINTERO AGÁMEZ

APOYO AMBIENTAL
GINNA ALEXANDRA CASTILLO M.

APOYO MOVILIDAD E INFRAESTRUCTURA
MAGDA ROJAS RAMÍREZ

APOYO SERVICIOS PÚBLICOS - REDES SECAS
FERNANDO NOCUA CAMARGO

APOYO SERVICIOS PÚBLICOS - REDES HÚMEDAS
ALFREDO FERREIRA BARROS

APOYO PROYECTOS EN EL ÁMBITO DEL PEMP
DAVID DELGADO RODRÍGUEZ

APOYO TÉCNICO
JUAN CAMILO GONZÁLEZ
KAREN VIVIANA GUTIÉRREZ VARGAS
FRANCO ERNESTO RODRÍGUEZ

APOYO TÉCNICO COMPONENTE SOCIOECONÓMICO Y ADMINISTRATIVO
CATALINA DUARTE SÁNCHEZ
DIEGO FELIPE LÓPEZ OSPINA
ANDRÉS FELIPE OVIEDO C.

APOYO ADMINISTRATIVO, JURÍDICO E INSTITUCIONAL
JORGE RAMÍREZ HERNÁNDEZ



APOYO PARTICIPACIÓN Y DIVULGACIÓN

NORMA JANETH GÁLVEZ MOYA
DIANA CAROLINA SILVA
JASON PUERTO OSORIO

ASISTENCIA TÉCNICA CARTOGRAFÍA

DEBORATH GASCÓN OLARTE
MARÍA ISABEL VANEGAS

ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

SANDRA CAROLINA MARTÍNEZ S.
OLGA LUCÍA VERGARA
KRISTHIAM CARRIZOSA

2016

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

DIRECCIÓN

MIGUEL HINCAPIÉ TRIVIÑO

COORDINACIÓN TÉCNICA

MARÍA DEL PILAR ZAMBRANO GÓMEZ

APOYO A LA COORDINACIÓN TÉCNICA

MÓNICA COY DE MÁRQUEZ

ESTUDIO HISTÓRICO Y VALORACIÓN

SUPERVISIÓN GENERAL

SANDRA REINA MENDOZA

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
CENTRO DE EXTENSIÓN ACADÉMICA – FACULTAD
DE ARTES**

DIRECCIÓN

JORGE RAMÍREZ NIETO

ASESORÍA

CARLOS NIÑO MURCIA
GERMAN MEJÍA PAVONY

INVESTIGACIÓN

JOHN FARFÁN RODRÍGUEZ
ALEXANDER PEDREROS

ADRIANA URIBE ÁLVAREZ

ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

LUZ ADRIANA DÍAZ

PATRIMONIO INMUEBLE

LEONOR GÓMEZ HERNÁNDEZ

APOYO A LA COORDINACIÓN

DIEGO IVÁN MENESES F.
ANA GABRIELA PINILLA

APOYO TÉCNICO

NATALIA ACHIARDI ORTIZ
JUAN JOSÉ ALVEAR MEJÍA
JAUMER IVÁN BLANCO LÓPEZ
FRANCISCO DUARTE TOLOSA
GINA MILENA MAYORGA A.
JUAN PABLO SANABRIA V.
JUAN PABLO SÁNCHEZ CH.
JUAN CARLOS SARMIENTO

APOYO PATRIMONIO MUEBLE

PAULA JIMENA MATIZ LÓPEZ
NATALIA RUBIANO

APOYO PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO

MONIKA THERRIEN

APOYO PATRIMONIO INMATERIAL

MANUEL SALGE FERRO
DANIELA RANGEL GIL
ENRIQUE RINCÓN

APOYO A LAS TEMÁTICAS PATRIMONIALES

CATALINA CAVELIER ADARVE
MÓNICA CLAVIJO ROA
SANDRA MENDOZA

APOYO URBANO

ANA MARÍA FLÓREZ
DANIEL FELIPE GUTIÉRREZ VARGAS
SERGIO IVÁN ROJAS BERRÍO

APOYO HABITACIONAL

OSCAR VACA VELANDIA

APOYO AMBIENTAL

PAOLA ANDREA BARRETO H.

APOYO SOCIOECONÓMICO

CRISTHIAN ORTEGA ÁVILA

**APOYO ADMINISTRATIVO, JURÍDICO E
INSTITUCIONAL**

JORGE RAMÍREZ HERNÁNDEZ



**APOYO PARTICIPACIÓN, COMUNICACIÓN Y
DIVULGACIÓN CON LA COMUNIDAD**

NORMA JANETH GÁLVEZ MOYA

ASISTENCIA TÉCNICA CARTOGRAFÍA

HENRY BORDA
LUIS MONTAÑEZ

ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

SANDRA CAROLINA MARTÍNEZ S.

Fotografías:

Hanz Rippe, Carlos Lema, Margarita Mejía/IDPC

2019

Instituto Distrital de Patrimonio Cultural

www.patrimoniocultural.gov.co

Calle 8 No. 8-52





Ilustración 56. Imagen Plaza Egipto

