



El Proyecto SUR con Bogotá:

UNA ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN TERRITORIAL Y SOCIAL*

PROJECT SOUTH WITH BOGOTÁ:

A strategy of territorial and social inclusion

PROJETO SUL COM BOGOTÁ:

Uma estratégia de inclusão territorial e social.

Carolina Romero-Roncancio

Arquitecta de la Universidad Piloto de Colombia, especialista en Diseño Urbano de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y Diploma de Estudios Avanzados en Urbanismo (2010) Universidad Politécnica de Valencia. Doctorado en Urbanismo, en la U.P.V. España (en curso). carol1972@hotmail.com

Recibido: 18 de Agosto de 2013

Aprobado: 07 de Noviembre de 2013

Resumen

Cuál es la metodología para adelantar un proyecto de mejoramiento integral de barrios y cómo administrar los recursos, son las preguntas que pretendemos responder a partir del estudio de caso del Proyecto de Mejoramiento Integral de Barrios *SUR con Bogotá*. Su selección obedece a que este buscó institucionalizar un modelo replicable de mejoramiento integral de zonas para la ciudad de Bogotá. Una primera parte del artículo se centra en los antecedentes del Proyecto, a continuación se realiza la descripción del mismo y finalmente se presentan unas conclusiones preliminares con el fin de responder a las preguntas planteadas. Este artículo hace parte del segundo capítulo de la investigación doctoral *La eficacia del mejoramiento integral de barrios: el caso Proyecto SUR con Bogotá*.

Palabras clave: Asentamientos humanos, Mejoramiento Integral de Barrios.

Abstract

What is the methodology to make a project that improves neighborhoods and how to manage these resources? These are the questions we intend to answer in this study: "Project Case in the comprehensive improvement of the Neighborhoods in the South of Bogotá." We chose this project because we want to institutionalize a replicable model with different integrated areas that will be improving the city of Bogotá. The first part focuses on the background to the project, then the project description is performed and preliminary conclusions are finally presented in order to answer the questions. This article is part of the second chapter of the Research: "The Integral effectiveness in the improvement of neighborhoods: in the Project case in the South of Bogotá."

Keywords: Human Settlement, Integral Improvement.

Resumo

Qual e a metodologia para adiantar um projeto de melhoramento integral de bairros e como administrar os recursos? São as perguntas que pretendemos responder a partir do estudo do caso Projeto de melhoramento Integral de Bairros Sul de Bogotá. A seleção deste projeto obedece e procura institucionalizar um modelo replicável de melhoramento integral de zonas para a cidade de Bogotá. A primeira parte, se concentra nos antecedentes do projeto, à continuação se realizara a descrição do projeto e finalmente se apresentara uma conclusões preliminares com fim de responder as perguntas apresentadas. Este artigo faz parte do segundo capítulo da pesquisa: A eficácia do melhoramento integral dos bairros: O caso Projeto sul de Bogotá

Palavras chave: Assentamentos Humanos, Melhoramento Integral dos Bairros.

* Este texto presenta el avance del segundo capítulo de la investigación: *La eficacia del mejoramiento integral de barrios: el caso Proyecto SUR con Bogotá*, adelantada en el Programa de Doctorado "La Ciudad, el Territorio y el Paisaje en la era de la Globalización" de la Universidad Politécnica de Valencia (España). Realizada bajo la dirección del Dr. Enrique Giménez Baldrés.

Introducción

La expansión de las grandes ciudades de los países del llamado “tercer mundo” se ha caracterizado por la diversidad de asentamientos informales. En Colombia, en los años 50, los asentamientos informales se denominaban tugurios. La postura por parte de las entidades estatales era la erradicación pero, ante la magnitud de estos asentamientos, en los años 60 esta visión comienza a cambiar. En los años 70, los planteamientos realizados por Jhon Turner (1977) en el libro *Housing by people*¹ calaron ampliamente en la primera Conferencia de las Naciones Unidas sobre Asentamientos Humanos, celebrada en Vancouver, Canadá, en 1976. Aunque no fueron muchos los avances realizados entre la primera y la segunda Conferencia celebrada en Estambul, Turquía, en 1996, a partir de esta última se han perseguido metas concretas para la intervención de dichos asentamientos.

Actualmente, los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) de diferentes ciudades de Colombia han incluido el Mejoramiento Integral como uno de los tratamientos urbanísticos. El decreto 619 de 2000, por el cual se adopta el Plan de Ordenamiento Territorial para Santa Fe de Bogotá, menciona en el artículo 286 el objetivo general del subprograma de Mejoramiento Integral, del cual se afirma:

Tiene por objeto orientar las acciones de complementación, reordenamiento o adecuación requeridas tanto en el espacio urbano como en las unidades de vivienda que conforman los asentamientos de origen ilegal ubicados en la periferia de la ciudad. Lo anterior para corregir las deficiencias físicas, ambientales y legales generadas por su origen fuera de las normas urbanas y permitir que sus habitantes accedan a la calidad de vida urbana definida para el conjunto de la ciudad (Alcaldía Mayor de Bogotá D. C., 2000).

Sin embargo, es necesario preguntarse cuál ha sido la eficacia de los programas de mejoramiento integral de barrios y qué acciones públicas se han encaminado al mejoramiento económico de las familias, si se tiene en cuenta que el reto que existe hoy es lograr la sostenibilidad de los procesos sociales y económicos impulsados (Naciones Unidas, 2004: 26). A partir del estudio de caso del Proyecto de Mejoramiento Integral de Barrios *SUR con Bogotá*, se pretende responder a las preguntas planteadas.

La investigación se inició con una revisión del estado del arte con el fin de definir el marco conceptual y posteriormente se escogió el estudio de caso como metodología a utilizar, el cual, es definido por Robert K. Yin como “una investigación empírica de un fenómeno contem-

Carolina Romero-Roncancio

Arquitecta, Diploma de Estudios Avanzados en Urbanismo (2010) Universidad Politécnica de Valencia (U.P.V.). Actualmente adelanta estudios de Doctorado en Urbanismo, en la Universidad Politécnica de Valencia (España). Es docente de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Santo Tomás seccional Tunja. Coautora de los libros: *Sostenibilidad y Recomposición de Ciudad*. VI Taller Internacional e Interdisciplinario *Sostenibilidad y Recomposición de Ciudad* junio 2004, Dublín Irlanda (2004) y *Recomposición de Ciudad*. (IV) Taller Internacional U.P.C.– (I) Taller Interdisciplinario U.P.V. Valencia – España 2003.

¹ Este libro fue publicado en español en 1977 con el título *Vivienda, todo el poder para los usuarios. Hacia la economía en la construcción del entorno*.

poráneo, tomado en su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes” (Citado por Escudero Macluf et al., 2008: 8).

Partiendo de lo anterior, se realiza en primer lugar un análisis de la documentación relativa al Mejoramiento Integral. Luego se llevan a cabo entrevistas no estructuradas con los responsables institucionales, técnicos y líderes de las diferentes juntas de acción comunal de las tres zonas intervenidas (Bolonía, Vía Oriente y Ladrilleras), para más tarde utilizar los sistemas de información geográfica para el análisis espacial del Proyecto. El trabajo de investigación se divide en tres capítulos así:

El primer capítulo se denomina: *Determinación de las Políticas de Intervención*. Este capítulo, parte de las preguntas: ¿Qué es el mejoramiento integral de barrios? y ¿cuáles son las variables que se han trabajado en las diferentes intervenciones?

El segundo capítulo, se denomina: *Administración de las Políticas y el Gobierno del Territorio en los Programas de Mejoramiento Integral: el caso “Proyecto SUR con Bogotá”*. Este capítulo se desarrolla a partir de dos interrogantes: ¿Cuál es la metodología para adelantar un proyecto de mejoramiento integral de barrios? y ¿cómo administrar los recursos?

El tercer capítulo se denomina: *Condiciones de Integración en el Conjunto Urbano* y parte de las preguntas: ¿Cuáles son los márgenes de cambio que acepta la informalidad? y ¿cómo se pueden introducir variaciones?

Administración de las políticas y el gobierno del territorio en los programas de mejoramiento integral. Antecedentes nacionales

El Proyecto *SUR con Bogotá* es el segundo programa de cooperación financiera entre los gobiernos de Colombia y Alemania en el ámbito del mejoramiento integral de barrios. El primero se adelantó en la ciudad de Medellín y se denominó *Programa Integral de Mejoramiento de Barrios Subnormales en Medellín* (PRIMED). Cabe destacar que éste proyecto fue seleccionado como ejemplo de mejor práctica junto con 18 experiencias más a nivel nacional para llevar a Estambul en 1996, ante la agenda Hábitat de Naciones Unidas (Comité Nacional Preparatorio para Hábitat II, 1996) (Véase Cuadro 1). Así mismo, en el año 2000 el PRIMED fue seleccionado en el Concurso de Buenas Prácticas patrocinado por Dubai. Se debe señalar que el *Programa de Buenas Prácticas* se originó en 1996 en la Segunda Conferencia de Naciones Unidas, Hábitat II, donde surge como programa específico que buscó “[...] identificar políticas y actuaciones urbanas que se hubiesen mostrado eficaces –desde unos criterios de sostenibilidad– para mejorar las condiciones de vida en las ciudades y pueblos” (Ciudades para un futuro más sostenible, 2011).

SINTESIS DESCRIPTIVA DE LAS MEJORES PRACTICAS -HABITAT II-								
Fuente: Hábitat II Estambul 96 Colombia un equipo para volver a lo básico.								
	Participación y capacidad de transformación ciudadana	Planificación y capacidad de transformación espacial	Aportes Tecnológicos	Construcción de sistemas seguros transformados	Potencial de sostenibilidad del P. Proyecto	Roles y compromiso de actores sociales	Impactos socioeconómicos ambientales	
Chocó: Mejoramiento de los Hábitats aldeanos	X	X	X	X	X	X	X	X
Medellín: Mejoramiento de Barrios Subnormales PRIMED	X	X	X	X	X	X	X	X
Medellín: Núcleos de Vida Ciudadana.	X	X			X	X	X	X
Medellín: Gestión Urbana Colectiva del Área Metropolitana del Valle de Aburrá	X	X	X	X	X	X	X	X
Itagüí: Descentralización en Salud	X		X		X	X	X	X
Apartadó: Realidad Urbana en proceso	X			X	X	X	X	X
Cultura del Agua	X	X	X	X	X	X	X	X
Sincé y San Zenón: Sistema de Acueducto sin Arrastre de Sólidos. ASAS	X	X	X	X	X	X	X	X
Bogotá: Ciudadela Nueva Tibabuyes	X	X	X	X	X	X	X	X
Asociación Nacional de Recicladores	X		X	X	X	X	X	X
Cartago: Autogestión en la Urbanización San Juan de la Cruz	X	X	X	X	X	X	X	X
Manizales: Calidad Siglo XXI –Bioregión Hábitat II-	X	X	X	X	X	X	X	X
Armenia: El Guadual Más Grande del Mundo	X	X		X	X	X	X	X
Calli: Ciudadela Desepez	X	X	X		X	X	X	X
Calli: Construcción Progresiva y Desarrollo Comunitario Integral, Urbanización Calimio	X	X			X	X	X	X
San Jacinto: Mejoramiento de Vivienda y Entorno. VIEN	X	X		X	X	X	X	X
Riohacha: Vivienda para los más necesitados Ciudadela Dividivi.	X	X		X	X	X	X	X
Aulas Ambientales	X	X		X	X	X	X	X
Amazonsa: Mejoramiento de Vivienda Indígena en el Trópico Húmedo.	X	X	X	X	X	X	X	X

Cuadro 1. Síntesis descriptiva de las mejores prácticas. Hábitat II. Fuente: Comité Nacional Preparatorio para Hábitat II, 1996.

El informe final del Proyecto de Mejoramiento Integral de Barrios *SUR con Bogotá* menciona que:

Los conceptos y enfoques de ambos programas, especialmente con relación al énfasis en la integralidad de la intervención, la participación comunitaria y la coordinación interinstitucional presentan muchas afinidades y los logros alcanzados en ambos casos con relación al mejoramiento de las condiciones de vida de la población meta, convalidan su propuesta de intervención (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 10).

El objetivo general del PRIMED fue mejorar la calidad de vida en los barrios subnormales, estableciendo mecanismos que garantizaran la continuidad del programa de mejoramiento urbano. Para ello, se insertó en las políticas definidas por el Plan de Desarrollo Municipal (Consejería Presidencial para Medellín y su área Metropolitana et al., 1995: 13, 49). Este Programa buscó lograr seis objetivos específicos: el establecimiento de mecanismos adecuados de planificación y gestión; la promoción y participación comunitaria; el mejoramiento barrial; el mejoramiento y reubicación de familias; la legalización en la tenencia; y la mitigación del riesgo geológico (Consejería Presidencial para Medellín y su área Metropolitana et al., 1995: 49-54).

El PRIMED se diseñó para ser ejecutado en dos fases. Para la primera fase se seleccionaron tres de las ocho zonas en que se agrupan los barrios subnormales de la ciudad de Medellín:

- Centro Oriental: Isaac Gaviria, La Primavera, 13 de Noviembre, El Pinal parte alta y Los Mangos.
- Centro Occidental: Independencia I, II, y III, Nuevos Conquistadores y El Salado.
- Nor-Occidental: El Progreso, El Triunfo, El Mirador, El Picacho y el Picachito.

La segunda fase se adelantaría en las cinco zonas restantes a partir de la evaluación de los resultados de la primera (Consejería Presidencial para Medellín y su área Metropolitana et al., 1995: 13, 14). El principal resultado de la fase I fue la mejora de la habitabilidad de más de 11.000 familias, pero también se destacan resultados a nivel urbano como el mejoramiento barrial por medio de la construcción de diversas obras, el mejoramiento y reubicación de familias, la legalización en la tenencia de tierras y obras de mitigación del riesgo geológico. Dentro de los resultados a nivel social se mencionan:

Mejora de la gobernabilidad y de la confianza de la comunidad hacia el estado; creación de responsabilidades de los ciudadanos hacia su entorno; recuperación del espacio público; creación y refuerzo de las organizaciones comunitarias; capacitación para el diseño de proyectos, incluyendo los aspectos relacionados con la comunicación; incorporación de la comunidad a los planes de desarrollo; asignación de supervisores y mejora de la convivencia entre familias, tanto en las zonas degradadas como en las demás zonas (Ciudades para un futuro más sostenible, 2000)

Metodología en la administración de las políticas: el caso Proyecto SUR con Bogotá

Fases del Proyecto

Cuál es la metodología para adelantar un proyecto de mejoramiento integral de barrios y cómo administrar los recursos son las preguntas que pretendemos responder en este texto. Si bien desde los años 60 se han adelantado en Bogotá intervenciones de mejoramiento barrial que abordan el tema de una manera integral, cabe señalar que cada actuación trabajó una escala de intervención, unos tiempos de ejecución y unos actores diferentes. Por lo tanto, es a partir del estudio del Proyecto de Mejoramiento Integral de Barrios *SUR con Bogotá* que se busca dar respuesta a las preguntas planteadas.

El Proyecto de Mejoramiento Integral de Barrios *SUR con Bogotá*, hizo las primeras gestiones administrativas en 1997 durante la alcaldía de Antanas Mockus y se adelantó en los gobiernos de Enrique Peñalosa, Antanas Mockus y Luis Eduardo Garzón. Así mismo, vale la pena señalar que en el ámbito nacional el Proyecto se desarrolló durante el gobierno de Andrés Pastrana Arango y siguió los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo *Cambio para construir la Paz (1998-2002)* “[...] el cual traía nuevas orientaciones en la política económica y social en lo nacional y lo local, pero especialmente, cambios en la política internacional y en las políticas de negociación de los conflictos armados en Colombia” (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 11).

En cuanto a la metodología, María Margarita Rogers Ruiz, coordinadora de la formulación del Proyecto *SUR con Bogotá* y directora de la Unidad de Gestión del Proyecto hasta el año 2004, menciona:

[...] digamos que esto fue un proceso de construcción de la metodología apoyado en toda la experiencia que tenían los gestores sociales de acción comunal, en todo el trabajo que venía haciendo el DABS [Departamento Administrativo de Bienestar Social] pero, sobre todo, la Secretaría de Salud. [...] Entonces nosotros qué hicimos, empezar este trabajo con las comunidades y empezar a ajustar nuestra metodología. Lógicamente que aquí tiene un peso muy importante el trabajo con metodología alemana de planeación, cierto, porque todo lo que nosotros hicimos fue soportado en la metodología de planeación [...] sí, y transmitiéndole a las comunidades esas formas de hacer planeación participativa pero incorporando metodologías de diferentes, de diferentes proveniencias digámoslo así, entonces se fue estructurando, desarrollando, construyendo [...]” (Rogers Ruiz, 2011).

La implementación del Proyecto se subdividió en cinco fases, las cuales, se sobrepusieron parcialmente. Las fases mencionadas son: formulación, preinversión y gestión institucional; negociación y firma de convenios de cooperación; actualización y planificación detallada; ejecución de medidas físicas y sociales; y ajustes institucionales e institucionalización (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 17-19).

Primera fase: formulación, preinversión y gestión. Inicia en 1997 durante la alcaldía de Antanas Mockus. En esta fase se presenta el proyecto a la cooperación alemana y se adelanta la gestión de los recursos institucionales. En el primer semestre de 1998 se elabora un estudio de factibilidad entre los representantes del gobierno nacional colombiano, del gobierno distrital y de los consultores alemanes. Del segundo semestre de 1998 al primer semestre de 1999 se continúa con la fase de preinversión, consolidación conceptual y gestión a nivel distrital. En mayo de 1999 se adelanta la evaluación de la propuesta de intervención presentada en el estudio de factibilidad por la misión del Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). En julio de 1999 se inicia la implementación del Proyecto con recursos distritales. En esta etapa las actividades se concentran en la coordinación interinstitucional para la ejecución de obras y medidas en la zona de intervención (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: anexo 1.3).

Segunda fase: negociación y firma de convenios de cooperación. En el segundo semestre de 1999 se hace la licitación de la consultoría internacional para el Proyecto y “luego de su correspondiente evaluación por parte del KfW y la entidad ejecutora del Proyecto en Bogotá, el DAACD, se resolvió adjudicar el contrato a la Firma SUM Consult GmbH de Wiesbaden, Alemania” (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 22). En el mes de abril de 2000 se firma el convenio de aporte financiero. El 26 de mayo de 2000 se firma el contrato de consultoría internacional y en el mes de diciembre de este mismo año se firma

el convenio intergubernamental y el acuerdo separado (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: anexo 1.3)

El 29 de diciembre el Alcalde Mayor de Bogotá Enrique Peñalosa y el KfW firmaron el Acuerdo Separado que definió los detalles de ejecución del Proyecto. Entre otras cosas, el Acuerdo Separado estableció la necesidad de una Unidad de Gestión para el Proyecto, estableció las entidades coejecutoras del Proyecto con compromiso de aportes financieros, definió los bienes y servicios a financiar con cargo al aporte financiero, los procedimientos de licitación de obras, el funcionamiento del Fondo de Disposición para la transferencia de los recursos, los compromisos de las entidades competentes con la operación y el mantenimiento de las obras, y las condiciones previas al primer desembolso. Unos días antes, el 26 de diciembre del 2000 se firmó el Convenio Intergubernamental entre el gobierno colombiano y alemán, dando inicio formal al Proyecto de cooperación *SUR con Bogotá* (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 21-22.).

En este sentido, vale la pena preguntarnos por qué era necesaria una Unidad de Gestión y cuáles eran sus funciones. La Unidad de Gestión fue la encargada de gestionar el Proyecto y alcanzar los objetivos propuestos:

[...] comenzó a constituirse a mediados de 1999 con cerca de 10 técnicos y se completó en los años siguientes hasta llegar a 16 personas en el 2001. Hasta el año 2004 el equipo interdisciplinario de la UG se mantuvo estable con una directora, tres coordinadores, tres equipos zonales de dos o tres gestores cada uno, un equipo de apoyo técnico del área de planeación y tres secretarías (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 59).

Las principales funciones de la Unidad de Gestión son: planeación y gestión del Proyecto; monitoreo y seguimiento; gestión de recursos financieros; coordinación interinstitucional; impulsar el diseño, ejecución y programación de obras; organización y participación de la comunidad; y planificación urbana con participación de la comunidad (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 60-61).

Tercera fase: actualización y planificación detallada. Entre los meses de septiembre y diciembre del año 2000 se adelanta la elaboración del estudio de actualización de la propuesta de intervención y la fase de actualización del Proyecto debido al retraso de la formalización de la cooperación financiera (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: anexo 1.3).

Cuarta fase: ejecución de medidas físicas y sociales. Desde enero de 2001 se inicia la ejecución de medidas físicas y sociales. Se realiza la definición y gestión de modalidades y acuerdos para la creación del fondo de disposición y transferencia de recursos. En febrero de 2001 se inicia la consultoría-residente (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: anexo 1.3).

El 28 de junio del año 2002, representantes del KfW y el Alcalde Mayor de Bogotá, Antanas Mockus, firmaron un Contrato

de Ampliación en relación con el Contrato de Aporte Financiero del 11.04.2000, que aportaba al Proyecto SUR recursos adicionales por valor de Euro 2.000.000 para el fomento de la paz. Estos recursos provenientes de un Fondo Especial creado en Alemania para fomentar iniciativas de paz y prevención de conflictos, estaban previstos para la cofinanciación de obras viales y de equipamiento comunitario en la zona de Bolonia, con la condición de ser ejecutados en el mismo año de su otorgación (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 22).

Quinta fase: ajustes institucionales e institucionalización. En diciembre de 2002 se hace el cambio de adscripción del Proyecto a la Caja de la Vivienda Popular (CVP):

[...] Sin embargo, aún después de la transición del Proyecto a la CVP en el 2002, las intervenciones continuaron divididas por un tiempo, con dos enfoques distintos, dos equipos de gestión y dos fuentes internacionales de financiación sin mayores niveles de cooperación, mermando el impacto esperado de la unificación de esfuerzos a nivel distrital (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 56).

Desde febrero de 2004 se hace la fusión del Proyecto de Mejoramiento Integral de Barrios *SUR con Bogotá* que trabajaba 41 barrios en tres zonas, con el *Programa de Mejoramiento Integral de Barrios*, el cual, intervenía más de 900 barrios en 26 Unidades de Planeación Zonal (UPZ). Se decide incorporar el enfoque conceptual y operativo del Proyecto *SUR con Bogotá* como base para el *Programa de Mejoramiento Integral de Barrios* lo que genera un cambio de escala y metodología de intervención ya que el Proyecto *SUR con Bogotá* proponía un mejoramiento físico y social mediante la ejecución de grandes obras de infraestructura y equipamientos urbanos más detallada y más próxima a las comunidades, en un territorio limitado de 41 barrios y apostaba más decididamente a la participación de las comunidades y al fortalecimiento de sus estructuras organizativas.

Por su parte, el *Programa de Mejoramiento Integral de Barrios* se realiza desde el año 2003 con financiación del Banco Mundial y del Distrito a través del *Proyecto de Servicios Urbanos* y termina su primera fase en el año 2007. Este programa originalmente buscó el

[...] mejoramiento físico de barrios a gran escala –26 UPZ y más de 900 barrios marginales– a través de la ejecución de obras estructurantes en redes de servicios públicos, de infraestructura vial y de equipamientos urbanos de gran envergadura buscando la participación de la comunidad en la ejecución de dichas obras (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 56).

De esta manera, la estructura organizativa de la Unidad de Gestión crece de 16 a 45 personas y se basa en un Plan de Contrataciones de los recursos del Distrito, la Caja de la Vivienda Popular, el Banco Mundial y el KfW (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 57). Dentro de las dificultades que se presentan con esta integración se destaca que:

[...] el crecimiento no fue proporcional a las necesidades para replicar el modelo de organización comunitaria en las UPZ del PMIB –Programa de Mejoramiento Integral de Barrios–. Mientras que la estructura de la UG PMIB –Unidad de Gestión del Programa de Mejoramiento Integral de Barrios– al principio se mantuvo igual a la de la UG PSB –Unidad de Gestión del Proyecto SUR con Bogotá–, se modificaron las funciones de los gestores zonales aumentando el radio de operación y la carga de responsabilidades, lo que comprometió, considerablemente, la atención intensiva en las comunidades SUR. Por ejemplo, si en el PSB un equipo de dos gestores zonales se responsabilizaba de la organización comunitaria en hasta 15 barrios, en el PMIB esa responsabilidad se extendió muchas veces a más de cien barrios (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 59).

En noviembre de 2005 se adelanta la evaluación final del Proyecto con participación de la Unidad de Gestión, las entidades co-ejecutoras, las Alcaldías Locales y las comunidades. En diciembre de 2006 se concluye preliminarmente el Proyecto. Entre enero y marzo de 2007 se firma el Convenio Intergubernamental para la tercera fase de Cooperación Financiera Alemana en el Programa *SUR de Convivencia* y entre marzo y abril de 2007 se adelantan las actividades finales para la conclusión del Proyecto *SUR con Bogotá* (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: anexo 1.3).

Vale la pena destacar que El Proyecto *SUR con Bogotá* fue seleccionado en el Concurso de Buenas Prácticas patrocinado por Dubai en el año 2006 y mencionado en el Documento Conpes 3604 *Lineamientos para la consolidación de la política de mejoramiento integral de barrios MIB*, como uno de los programas exitosos a nivel nacional por el impacto generado en la calidad de vida de la población (Departamento Nacional de Planeación, 2009: 2-5). El Concurso de Buenas Prácticas afirma: “se han mejorado las condiciones de vida de 15.580 familias en condiciones de pobreza, incluidos todos los sectores de población” (Ciudades para un futuro más sostenible, 2006). Así mismo, se resalta la sostenibilidad financiera, social, económica, institucional, ambiental y cultural, y se menciona que las directrices metodológicas serán transferibles y adaptadas a otros contextos (Véase Cuadro 2).

Delimitación de las zonas de intervención

Las zonas de intervención seleccionadas fueron: Bolonia, Ladrilleras y Vía Oriente, localizadas en las Localidades de Usme, Rafael Uribe Uribe y San Cristóbal al sur de la ciudad de Bogotá. Cabe preguntarnos cuáles fueron los motivos para seleccionar este territorio. El Informe final del Proyecto *SUR con Bogotá* destaca:

Con el fin de organizar una intervención que considerara para la ejecución, aspectos ambientales y de estructuración urbana con relevancia para toda Bogotá, se propuso trascender el enfoque zonal y realizar las acciones del Proyecto con base en el concepto de “Macrozona de Intervención” con potencialidades estructurantes del espacio público.

En este caso, la macrozona la constituye el Parque Entre nubes, un área de reserva ecológica e hídrica importante para

la ciudad de Bogotá, que ha sido objeto de explotación ilegal de canteras para agregados y sufrió un proceso progresivo de deterioro. Particularmente la parte del parque correspondiente al cerro de Juan Rey, es el elemento unificador de las tres zonas y con la intervención en los barrios situados alrededor del parque se esperaba como efecto colateral su preservación y protección por parte de la población (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 12).

Por su parte, María Margarita Ruiz Rogers, directora de la Unidad de Gestión del Proyecto hasta 2004, menciona entre las razones para escoger los 41 barrios (Véase Gráfico 1) la gran importancia del tema ambiental y afirma:

Al seleccionar estas tres áreas, y hacer los estudios físico urbanos, nos encontramos con un área verde de 700 hectáreas que, para sorpresa nuestra, constituían un eje ambiental importante para la ciudad, siendo este un sitio estratégico en lo que hace referencia a la conservación y preservación ambiental. En ese momento el tema ambiental adquirió una preponderancia inmensa para el desarrollo integral planteado por el Proyecto SUR. El Parque Entre Nubes, representaba la existencia de una fuente hídrica y se constituía como una zona para la protección de recursos naturales y el manejo del saneamiento básico. Por otro lado, involucraba todos los elementos que conformaban el tema de mejoramiento integral y físico de los barrios, como el mejoramiento de las vías, la dotación de equipamientos en educación, salud, bienestar social, parques, equipamientos comunales, vivienda, aspectos relacionados con la mitigación de riesgo, entre otros (Ruiz Rogers, M. 2006:143).

Así mismo, Ruiz Rogers (2006) resalta, entre otros motivos para seleccionar este territorio, la menor atención institucional y afirma que en el estudio de factibilidad adelantado en 1998 se definieron las localidades de Bosa, Ciudad Bolívar, Usme, Rafael Uribe Uribe y San Cristóbal, como las localidades de Bogotá que concentraban situaciones de pobreza. De estas localidades fue descartada Bosa y afirma que

[...] durante la primera administración de Antanas Mockus, fueron la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá y el Departamento de Planeación Distrital quienes solicitaron la cooperación alemana, y la solicitud se realizó para inversión de recursos en la zona del Tintal al occidente de Bogotá, en la localidad de Bosa. No obstante, allí se desarrollaba en ese momento un programa de habilitación y legalización de barrios, pero cuando se hizo el estudio de factibilidad para la cooperación (1998), se concluyó que esta zona no podía ser intervenida, porque los trabajos de mejoramiento barrial potenciaban la inversión de terceros y consecuentemente la generación de plusvalías por parte de éstos. De este modo, se determinó que con los pocos recursos de la cooperación no se podía hacer un programa de verdadero impacto en esta zona (Ruiz Rogers, 2006: 142)

FASES	ACTIVIDADES
1. Formulación, preinversión y gestión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> . Surgimiento de la idea del Proyecto en entidades distritales y primeros contactos entre la Presidencia de la República y la Cooperación Alemana. . Elaboración del estudio de factibilidad para la propuesta de intervención. . Gestión de contrapartidas con las entidades distritales. . Consolidación del concepto del proyecto. . Creación de la Unidad de Gestión . Inicio de la implementación con recursos distritales exclusivamente.
2. Negociación y firma de convenios de cooperación.	<ul style="list-style-type: none"> . Definición y concertación de aportes y cooperación interinstitucional . Elaboración y firma del convenio de aporte financiero. . Licitación y contratación de la consultoría. . Negociación y firma del acuerdo separado. . Firma del convenio intergubernamental. . Negociación y firma del convenio de ampliación de aporte financiero. . Negociación del convenio de cooperación para el programa de Convivencia. . Gestiones para la aprobación del aporte financiero y de préstamo para el Programa de Convivencia por parte del Gobierno Colombiano.
3. Actualización y planificación detallada.	<ul style="list-style-type: none"> . Evaluación de la primera fase de ejecución. . Diagnóstico participativo de las zonas de intervención. . Actualización de datos y planos. . Concertación de ajustes de conceptos generales, metas físicas y presupuesto. . Definición de elementos para el sistema de monitoreo y evaluación. . Definición de mecanismos de coordinación interinstitucional.
4. Ejecución de medidas físicas y sociales.	<p>Obras</p> <ul style="list-style-type: none"> . Definición y negociación sucesiva de los compromisos presupuestales de las entidades del Distrito, como EAAB, IDU, SED, IDR, DABS. . Inventario de servicios públicos y vías. . Apoyo a la licitación y contratación de obras. . Redes de acueducto y alcantarillado sanitario y pluvial. . Vías vehiculares y peatonales. . Obras de mitigación de riesgo. . Obras de protección y conservación ambiental . Equipamientos de educación, recreación y deporte. . Asesoría técnica para la titulación de predios, reasentamiento, acceso a crédito para mejoramiento de vivienda. . Asesoría a la legalización de barrios. . Concertación y aplicación de esquemas de operación y mantenimiento de obras con entidades y comunidades.
	<p>Desarrollo Social</p> <ul style="list-style-type: none"> . Desarrollo de metodologías de organización comunitaria y planeación . Promoción de organización comunitaria. . Caracterización física y socioeconómica de las zonas de intervención. . Planeación participativa y formulación de planes zonales. . Capacitación de líderes en formulación de proyectos, uso sostenible de obras físicas, control social, mediación de conflictos. . Fondo de Desarrollo Comunitario. . Prevención de conflictos y drogadicción. . Elaboración del estudio de factibilidad para el Programa de Convivencia . Conceptualización e implementación del Sistema Unificado de Monitoreo de Impactos para la Convivencia.
	<p>Fortalecimiento Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> . Negociaciones y acuerdos sobre convenios, contratos, metodologías de intervención y planes de acción con las entidades ejecutoras. . Planeación operativa y programación presupuestal del Proyecto. . Monitoreo y evaluación del Proyecto. . Desarrollo de mecanismos de coordinación interinstitucional . Coordinación con las Alcaldías Locales de inversiones y acciones específicas en las zonas . Apoyo técnico a las Oficinas de Planeación Local para el desarrollo de proyectos. . Participación en espacios existentes de coordinación interinstitucional.
5. Ajustes institucionales e institucionalización	<ul style="list-style-type: none"> . Gestión de la transición del Proyecto por motivo del cambio de su adscripción del DAACD a la CVP. . Coordinación con el Programa de Mejoramiento Integral de Barrios . Fusión del Proyecto con el Programa. . Sistematización y transferencia metodológica al Programa. . Intercambio y articulación con el Proyecto de Servicios Urbanos del BM. . Gestión y acompañamiento del estudio de conceptualización del MIB.

Cuadro 2: Fases del Proyecto. Fuente: Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 17-18.

Con relación a Ciudad Bolívar María Margarita Ruiz Rogers señala:

[...] no fue considerada porque desde años atrás esta localidad ha estado recibiendo recursos extranjeros a través de créditos de la banca multilateral y en ese momento se estaba desarrollando un programa de la Unión Europea que captaba también una inversión importante de parte de diferentes entidades del Distrito, del gobierno nacional y de algunas ONG (Ruiz Rogers, 2006: 142-143).

El grupo-meta fue la población de estratos 1 y 2 localizada en el área anteriormente mencionada, con ingresos familiares de hasta tres salarios mínimos legales mensuales mayoritariamente, la cual, presentaba un gran déficit en la calidad de vida, altos porcentajes de población menor de 15 años, había adelantado procesos de organización comunitaria y tenían la capacidad y disposición de aportar para impulsar el mejoramiento de su barrio (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 17).

Objetivos, componentes y líneas de acción del Proyecto SUR con Bogotá

Vale destacar que los objetivos, las líneas de acción, el área del Proyecto y el número de habitantes definidos inicialmente en el estudio de factibilidad de 1998 fueron modificados. En el estudio de factibilidad de 1998, el Proyecto *SUR con Bogotá* incluía 30 barrios con una población aproximada de 75.888 habi-

tantes distribuidos en 3 zonas, así: Bolonia, 14 barrios; Ladrilleras, 9 barrios; y Vía Oriente, 7 barrios. Al revisar los estudios y planos urbanísticos se observó que en Vía Oriente y Ladrilleras no fueron incluidos barrios que hacían parte del perímetro de estas zonas. En la propuesta actualizada de intervención 2001-2003 se incluyeron los barrios Valparaíso, Los Pinos y La Cabaña de la zona de Vía Oriente, pasando de 7 a 10 barrios. Por su parte,

[...] el aumento del número de barrios de 10 a 16 (en la zona de Ladrilleras) se debe a la sucesiva subdivisión de los barrios Fiscala, principalmente por razones de disputas políticas y territoriales de las Juntas de Acción Comunal que finalmente, llevó el número de 3 a 10 barrios (Departamento Administrativo de Acción Comunal Distrital y SUM Consult Wiesbaden, 2000: 51-52).

En la zona de Bolonia se incluyó el barrio La Esperanza, pasando de 14 a 15 barrios.

En el Taller de Evaluación y Reprogramación de la Fase de Actualización, el representante de la zona de Bolonia solicitó en nombre de las comunidades la inclusión del barrio La Esperanza a la zona de intervención del Proyecto. Ese barrio se encuentra en la misma situación que los barrios citados arriba de Vía Oriente y Ladrilleras: ubicado en el perímetro de la zona, pero excluido del área del Proyecto. La situación

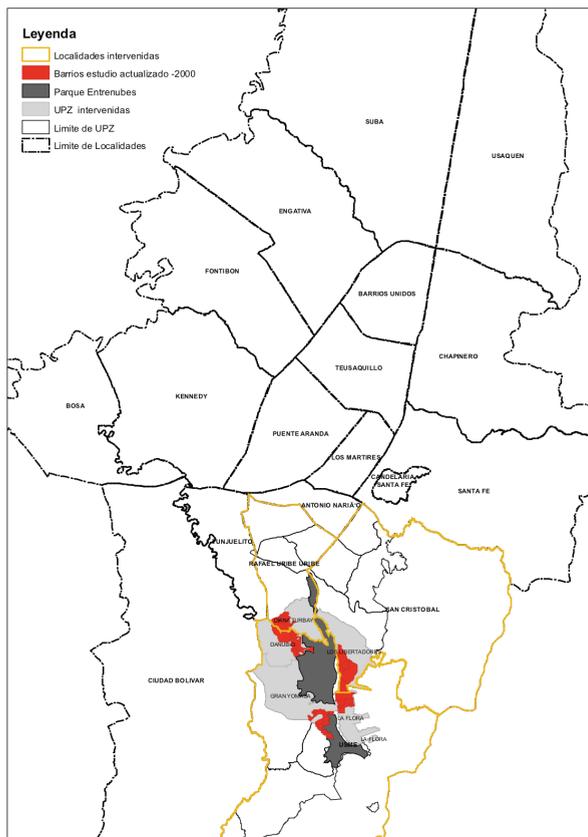


Gráfico 1. Localización de la intervención Proyecto SUR. Fuente: Elaborado por la Ingeniera Claudia Rodríguez.

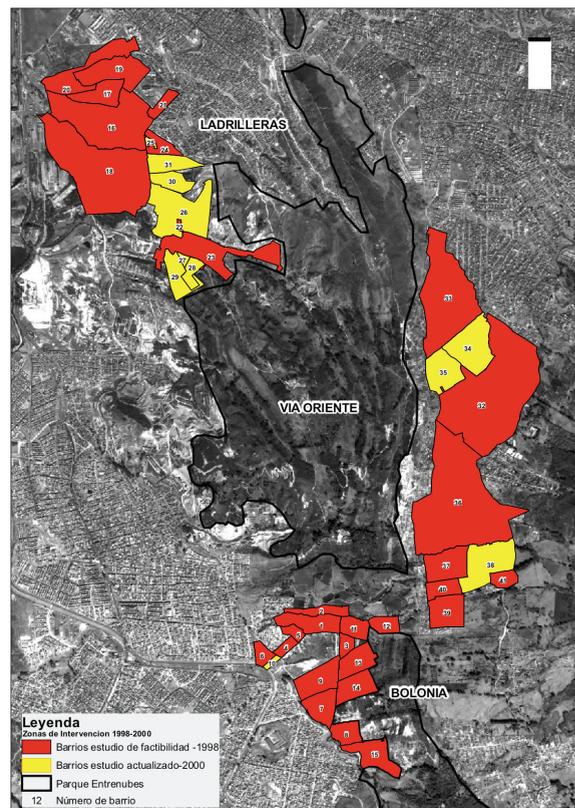


Gráfico 2: Localización de los barrios del Proyecto SUR con Bogotá. Fuente: Elaborado por la Ingeniera Claudia Rodríguez a partir de la imagen de satélite 2001 IGAC.

fue evaluada positivamente por los participantes del taller (Departamento Administrativo de Acción Comunal Distrital y SUM Consult Wiesbaden, 2000: 52).

Es así como el área de intervención pasó de 30 a 41 barrios y de 75.888 a 84.587 habitantes aproximadamente (Véase Cuadro 3 y Gráfico 2).

GRUPO META Y ZONA DE INTERVENCIÓN 1998- 2000									
ZONAS	BARRIO	LOCALIDAD	No.lotes	Área hectáreas	No. habitantes	Legalidad	Estrato	Estudio de factibilidad 1998	Estudio actualizado 2000
1. BOLONIA	1.Compostela I	Usme	384	4,87	2.147	Legalizado 1998	1		
	2. Compostela IV	Usme	170	1,79	950	Legalizado 1998	1		
	3. Yomasita	Usme	140	1,36	783	Legalizado 1998	1		
	4. Rosal del Mirador	Usme	116	1,2	648	Legalizado 1998	1		
	5. San Andrés de los Altos	Usme	80	1,27	671	Legalizado 1998	1		
	6. Bulevar del Sur	Usme	194	2,05	1.084	Legalizado 1998	2		
	7. San Felipe	Usme	322	4,48	1.800	Legalizado 1998	1		
	8. Casa Loma	Usme	226	2,65	1.202	Legalizado 1998	1		
	9. El Bosque	Usme	312	5,57	1.744	Legalizado 1999	1		
	10.La Esperanza Altos de Yomasa	Usme	263	2,99	1.420	Legalizado	1		
	11. Compostela II	Usme	209	2,66	1.168	Legalizado 2006	1		
	12. Compostella III	Usme	169	2,02	945	Legalizado 2006	1		
	13. San Isidro Sur	Usme	313	3,09	1.750	Legalizado 1998	1		
	14. Altos del Pino	Usme	297	4,47	1.660	Legalizado 1998	1		
	15. Sierra Morena	Usme	392	5,53	2.191	Legalizado 1999	1		
Sub-Total			3.587	46	20.163			14	15
2. LADRILLERAS	16. La Paz	R. Uribe Uribe	1.827	20,43	11.403	Legalizado 1996	1		
	17. La Paz Cebedal	R. Uribe Uribe	432	4,71	2.692	Legalizado 1996	1		
	18. Danubio Azul	Usme	2.541	31,55	13.494	Legalizado 1996	1 y 2		
	19. El Portal I	R. Uribe Uribe	534	8,01	3.333	Legalizado 1996	1		
	20. El Portal II	R. Uribe Uribe	575	7,87	3.589	Legalizado 1996	1		
	21. Triangulo Palermo Sur	R. Uribe Uribe	116	1,7	724	Legalizado 1996	1		
	22. Fiscala Norte	Usme	113	2,82	545	Legalizado 1998	1		
	23. Fiscala Centro	Usme	176	11,83	935	Legalizado 1995	1		
	24. Fiscala Sector Daza	Usme	18	0,49	96	Legalizado 1983	1		
	25. Daza Sector II	Usme	31	0,37	167	Legalizado 1999	1		
	26. Fiscala II	Usme	274	5,5	1.480	Legalizado 2006	1		
	27. Fiscala los Tres Laureles	Usme	43	0,44	232	Legalizado 1986	1		
	28. Fiscala Sector Rodríguez	Usme	112	2,34	605	Legalizado 1990	1		
	29. Fiscala Lote 16 y 16A	Usme	192	4,9	1.037	Legalizado 1998	1		
	30. La Morena I	Usme	77	0,83	416	Legalizado 1999	1		
	31. La Morena II	Usme	92	0,95	497	Legalizado 1998	1		
Sub-Total			7.153	104,74	41.249			9	16

GRUPO META Y ZONA DE INTERVENCIÓN 1998- 2000									
ZONAS	BARRIO	LOCALIDAD	No.lotes	Area hectáreas	No. habitantes	Legalidad	Estrato	Estudio de factibilidad 1998	Estudio actualizado 2000
3- VIA ORIENTE	32. Juan Rey	San Cristóbal	1.329	46,45	8.762	Legalizado 1996	1		
	33. La Belleza	San Cristóbal	652	19,7	4.299	Legalizado 1996	2		
	34. Valparaiso	San Cristóbal	252	9,21	1.361	Legalizado 1993	1		
	35. Los Pinos	San Cristóbal	139	6,09	750	Legalizado 1996	1		
	36. La Flora Sur Oriental	Usme	934	20,62	3.916	Legalizado 1998	1		
	37. La Esperanza	Usme	263	2,37	1.103	Legalizado 1998	1		
	38. La Cabaña	Usme	136	5,54	734	Legalizado 1990	1		
	39. Doña Liliana	Usme	381	5,34	1.278	Legalizado 1998	1		
	40. Costa Rica	Usme	244	2,53	818	Legalizado 1998	1		
	41. Buenos Aires	Usme	46	1,83	154	Legalizado 1998	1		
Sub-Total			4.376	119,68	23.175			7	10
TOTAL			15.116	270	84.587			30	41

Cuadro 3: Grupo meta y zona de intervención 1998-2000. Fuente: Departamento Administrativo de Acción Comunal Distrital y SUM Consult Wiesbaden, 2000; Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007.

Según el Informe final del Proyecto *SUR con Bogotá* los ajustes acordados con todos los actores fueron:

- Reformular el objetivo superior poniendo énfasis en la creación e institucionalización de un modelo replicable de mejoramiento barrial, entendiendo que la gestión institucional forma parte de una propuesta modelo de intervención integral y es el elemento clave para su sostenibilidad.
- Reformular el Proyecto subrayando que el mejoramiento de la calidad de vida debe ser sostenible y apropiado por la población beneficiaria.
- Reestructurar el Proyecto en tres componentes, considerando las áreas estratégicas de intervención: obras, desarrollo social y fortalecimiento institucional. Cada componente responde a un objetivo específico que define el resultado a ser alcanzado.
- Incorporar una nueva línea de acción llamada “Convivencia y Seguridad Ciudadana” dirigida a enfrentar el aumento progresivo de la violencia y de los conflictos en las zonas de intervención. El mejoramiento de la seguridad pública fue considerado una nueva prioridad de la población a ser contemplada en el Proyecto.
- Incorporar el aspecto “Empleo y Productividad” como actividad a ser estructurada con el fin de responder al deterioro de las condiciones socioeconómicas de la población y viabilizar los diversos programas de participación comunitaria de las entidades distritales como la Empresa de Acueducto y Alcan-

tarillado de Bogotá (EAAB) y el Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), entre otras (Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007: 26).

De esta manera, el Objetivo Superior reformulado del Proyecto fue: la institucionalización a nivel distrital de un modelo replicable de mejoramiento integral de zonas con barrios en desarrollo progresivo, a través de la planeación y gestión coordinada y de la participación comunitaria organizada. Así mismo, se planteó como Objetivo del Proyecto desarrollar procesos sostenibles para el mejoramiento de la calidad de vida, apropiados por las comunidades de zonas seleccionadas aledañas al Parque EntreNubes. Este programa comprende tres componentes: obras, desarrollo social y fortalecimiento institucional, cada uno dividido, a su vez, en diferentes líneas de acción (Véase Cuadro 4).

Objetivos, Componentes y Líneas de Acción del Proyecto SUR	
Comparativo de objetivos en las Matrices de Planeación Proyecto "SUR con Bogotá": Estudio de Factibilidad de 1998 y Estudio de Actualización de 2000	
Estudio de Factibilidad 1998	Estudio de Actualización 2000
<p>Objetivo Superior: Ejeto un modelo replicable de gestión institucional coordinada, con participación comunitaria para el mejoramiento integral de zonas en desarrollo progresivo.</p> <p>Objetivo del Proyecto: Las condiciones sociales, ambientales y urbanas en zonas seleccionadas aledañas al Parque EntreNubes se han mejorado.</p> <p>Objetivo específico 1: Infraestructura y espacio público</p> <p>Objetivo específico 2: Equipamiento comunitario</p> <p>Objetivo específico 3: Participación comunitaria y desarrollo social</p> <p>Objetivo específico 4: Fortalecimiento institucional</p> <p>Líneas de Acción</p> <p>1. Infraestructura y espacio público: Abastecimiento de agua Acreditación de predios Protección ambiental y mitigación de riesgos</p> <p>2. Equipamiento comunitario</p> <p>3. Participación comunitaria: Sensibilización de la comunidad Formación de líderes comunitarios Desarrollo de programas con terreno Fondo de Desarrollo Comunitario</p> <p>4. Fortalecimiento institucional: Planificación y gestión Asesoría y consultoría técnicas Asociación Institucional</p>	<p>Objetivo Superior: Institucionalización a nivel distrital de un modelo replicable de mejoramiento integral de zonas con barrios en desarrollo progresivo a través de planeación y gestión coordinada y participación comunitaria organizada.</p> <p>Objetivo del Proyecto: Desarrollar procesos sostenibles de mejoramiento de la calidad de vida, apropiados por las comunidades de zonas seleccionadas aledañas al Parque EntreNubes.</p> <p>Objetivo Específico Obras: Mejorar las condiciones ambientales y urbanas estableciendo sistemas adecuados de gestión y mantenimiento.</p> <p>Objetivo Específico Desarrollo Social: Desarrollar procesos sociales sostenibles para lograr comunidades capaces de asumir y gestionar la solución de sus problemas y la ejecución de proyectos.</p> <p>Objetivo Específico Fortalecimiento Institucional: Crear e implementar estructuras de coordinación institucional que aseguren la sostenibilidad del Proyecto.</p> <p>Líneas de Acción</p> <p>1. Obras: Abastecimiento de agua Equipamiento comunitario Protección ambiental y mitigación de riesgos Legislación de barrios</p> <p>2. Desarrollo Social: Planificación comunitaria Formación de líderes comunitarios Convivencia y Seguridad Ciudadana Productividad</p> <p>3. Fortalecimiento Institucional: Planificación y gestión del Proyecto Coordinación Institucional Gestión de la Planeación local</p>

Cuadro 4. Objetivos, componentes y líneas de acción del Proyecto *SUR con Bogotá*. Fuente: Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH, 2007.

Conclusiones Preliminares

En cuanto a las preguntas cuál es la metodología para adelantar un proyecto de mejoramiento integral de barrios y cómo administrar los recursos, podríamos decir que, en el caso del Proyecto SUR, el plan para cumplir los objetivos propuestos se fue construyendo y ajustando en la medida que se desarrollaba el Proyecto. El Informe final del Proyecto SUR con Bogotá menciona cinco fases que se sobrepusieron parcialmente. Cabe destacar que en la primera fase se gestionaron los recursos institucionales, se consolidó el concepto del Proyecto y se creó la Unidad de Gestión.

La Unidad de Gestión fue la encargada de la planeación y gestión del Proyecto, el monitoreo y seguimiento, la gestión de los recursos financieros y la coordinación interinstitucional. Así mismo, tuvo entre sus funciones la de impulsar el diseño, ejecución y programación de obras, organización y participación de la comunidad y planificación urbana con participación de la comunidad.

Cabe resaltar la importancia de la continuidad del Proyecto en las diferentes administraciones distritales a pesar que cada Plan de Desarrollo denominó el programa de manera diferente. 

Referencias Bibliográficas

- ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D. C. (2000). Decreto 619 del 2000 (julio 28). Por el cual se adopta el Plan de Ordenamiento Territorial para santa Fe de Bogotá, Distrito Capital. Consultado en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3769>
- CAJA DE VIVIENDA POPULAR y SUM CONSULT GMBH. (2007). *Proyecto de Mejoramiento Integral de Barrios "SUR con Bogotá"*. Bogotá: Caja de Vivienda Popular y SUM Consult GmbH. Informe final sin publicar.
- CIUDADES PARA UN FUTURO MÁS SOSTENIBLE. (2000). *Programa integrado para mejora de los suburbios Medellín, Colombia*. Consultado en: <http://habitat.aq.upm.es/bpal/onu00/bp540.html>
- CIUDADES PARA UN FUTURO MÁS SOSTENIBLE. (2006). *Proyecto de mejoramiento de barrios SUR con Bogotá (Colombia)*. Consultado en: <http://habitat.aq.upm.es/bpal/onu06/bp1323.html>
- CIUDADES PARA UN FUTURO MÁS SOSTENIBLE. (2011). *Buenas Prácticas*. Consultado en: <http://habitat.aq.upm.es/lbbpp.html>
- COMITÉ NACIONAL PREPARATORIO PARA HÁBITAT II. (1996). *Hábitat II Estambul 96. Colombia, un equipo para volver por lo básico*. Bogotá: Estudio 3 Gráficas.
- CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA MEDELLÍN Y SU ÁREA METROPOLITANA, MUNICIPIO DE MEDELLÍN, CORVIDE y PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. (1995). *Programa integral de mejoramiento de barrios subnormales en Medellín PRIMED*. Medellín: Alcaldía de Medellín, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ACCIÓN COMUNAL DISTRICTAL y SUM CONSULT WIESBADEN. (2000). *Proyecto de Mejoramiento de barrios SUR con Bogotá. Propuesta Actualizada de Intervención 2001-2003*. Bogotá: Departamento Administrativo de Acción Comunal Distrital y SUM Consult Wiesbaden, documento sin publicar.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2009). *Lineamientos para la Consolidación de la Política de Mejoramiento Integral de Barrios MIB*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Consultado en: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=cOrXmJdwBBk%3D&tabid=907>
- ESCUADERO MACLUF, J. DELFÍN BELTRÁN, L. y GUTIÉRREZ GONZÁLEZ, L. (2008). *El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales*. Consultado en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/estudio2008-1.pdf>
- ROGERS RUIZ, M. M. (2011). *Entrevista*. Bogotá, 15 de abril.
- RUIZ ROGERS, M. M. (2006). "El proyecto de Mejoramiento Integral de Barrios SUR con Bogotá Alcaldía Mayor de Bogotá-Cooperación Alemana KfW". En: Rubio Vollert, R. (comp.), *Ciudades Urgentes. Intervención en áreas de crecimiento rápido*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- TURNER, J. (1977). *Vivienda, todo el poder para los usuarios. Hacia la economía de la construcción del entorno*. Madrid: Hermann Blume Ediciones.

