

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN AL
SISTEMA DE LICENCIAMIENTO URBANISTICO DE LA CURADURÍA URBANA
NÚMERO TRES DE BOGOTÁ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA**

DIANA ALEJANDRA ALDANA LAMPREA

BOGOTÁ D.C., 2019

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN AL
SISTEMA DE LICENCIAMIENTO URBANISTICO DE LA CURADURÍA URBANA
NÚMERO TRES DE BOGOTÁ**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA**

DIANA ALEJANDRA ALDANA
C.C. 52.382.431

DIRECTOR
NELSON ANTONIO MORENO MONSALVE

BOGOTÁ D.C., 2019

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Fecha: _____

Bogotá, D.C.

DEDICATORIA

Me permito dedicarle este proyecto de grado a mi hijo Juan Alejandro quien es el motor de mi vida, que a su corta edad ha entendido en muchas oportunidades que con organización, planificación, disciplina, perseverancia y amor podemos culminar exitosamente los proyectos que emprendamos. Le dedico este proyecto a mi padre quien siempre me ha dado un ejemplo de trabajo y esfuerzo, a madre quien siempre estará en mi corazón y a mi familia por su apoyo en cada momento importante de mi vida.

Diana Alejandra Aldana Lamprea.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones recibidas, los logros alcanzados, por permitirme superar las diferentes dificultades que se me han presentado en el camino. Agradezco a mi familia, a mis padres quienes me dieron una educación y ejemplo de amor, trabajo, honestidad, perseverancia, disciplina.

Agradezco a la arquitecta Ana María Cadena, quién me dio la oportunidad de trabajar en su organización, periodo en el cual he logrado importantes metas, como la de cursar la presente Maestría y culminarla con el desarrollo del proyecto grado de intervención de su sistema de gestión.

Agradezco a la Universidad EAN por la formación ofrecida, a sus docentes por el conocimiento difundido y al profesor Nelson Antonio Moreno por su colaboración y orientación para lograr culminar el presente trabajo de grado.

RESUMEN

El presente proyecto de grado consiste en el desarrollo de un trabajo dirigido aplicado a la Curaduría Urbana 3 de Bogotá, relacionado con la elaboración de una propuesta de intervención para el diseño de un sistema de gestión del conocimiento que se alinee al sistema de gestión de licenciamiento urbanístico adoptado actualmente por la curaduría, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos, la gestión de la información y la comunicación, para lo cual se realiza un análisis conceptual y teórico como marco de referencia, la ejecución de un diagnóstico organizacional para identificar los factores claves de intervención y a partir de este análisis, la elaboración del diseño y descripción de la propuesta de intervención, desde un enfoque estratégico, técnico, procedimental y tecnológico.

El trabajo expuesto comprende un primer capítulo relacionado con la justificación del proyecto, la descripción del problema de investigación y la definición de los objetivos generales y específicos.

Un segundo capítulo relacionado con la descripción de la metodología de investigación aplicada para la ejecución del proyecto, de las variables identificadas, las fuentes de información, la definición de la muestra para el análisis de la información, la estructuración de los instrumentos de recolección de información y las metodologías empleadas para su consolidación y análisis.

Un tercer capítulo relacionado con el marco contextual del proyecto, en el cual se incluye el análisis del contexto general, como la descripción de los antecedentes, la descripción del marco institucional, el desarrollo del marco conceptual y el marco legal asociado al proceso de licenciamiento urbanístico y finalmente el desarrollo del marco teórico a través del cual se realiza un análisis de diferentes modelos de gestión del conocimiento que son tomados como referencia para el desarrollo de la propuesta de intervención.

Una vez desarrollado todo el marco general y estructura del proyecto de investigación, se procede con la aplicación de los instrumentos de recolección de información, así como la consolidación y análisis de la misma de acuerdo con las diferentes fuentes de información identificadas, para proceder con la presentación de los resultados, información que se encuentra descrita en el capítulo cuarto del presente documento.

Finalizado el proceso de diagnóstico en la organización, se continúa en el capítulo quinto con la presentación de la propuesta de intervención, la descripción del sistema de gestión del conocimiento propuesto, sus objetivos, características y metodología de implementación, así como el cronograma y recursos requeridos para su ejecución.

Un sexto capítulo en el cual se describen las conclusiones y recomendaciones resultado del presente proyecto de investigación y propuesta de intervención del sistema de gestión del conocimiento en la organización.

PALABRAS CLAVE: Curaduría urbana, licenciamiento urbanístico, gestión del conocimiento, enfoque estratégico, técnico, procedimental y tecnológico.

ABSTRACT

The present project of degree consists in the development of a directed work applied to the Urban Curator 3 of Bogotá, consisting in the elaboration of an intervention proposal for the design of a knowledge management system that is aligned to the urban licensing management system currently adopted by the curatorship, in order to improve the effectiveness and efficiency of the processes, the management of information and communication, for which made a conceptual and theoretical analysis is carried out as a frame of reference, the execution of an organizational diagnosis to identify the key factors of intervention and from this analysis, the elaboration of the design and description of the intervention proposal, from a strategic, technical, procedural and technological approach.

The exposed work includes a first chapter related to the justification of the project, the description of the research problem and the definition of the general and specific objectives.

A second chapter related to the description of the research methodology applied to the execution of the project, the variables identified, the sources of information, the definition of the sample for the analysis of the information, the structuring of the information collection instruments and the methodologies used for its consolidation and analysis.

A third chapter related to the contextual framework of the project, which includes the analysis of the general context, such as the description of the background, the description of the institutional framework, the development of the conceptual framework and the legal framework associated with the process of urban planning licensing and finally, the development of the theoretical framework through which an analysis of different knowledge management models is carried out, which are taken as a reference for the development of the intervention proposal.

Once the general framework and structure of the research project has been developed, the application of the information collection instruments is carried out, as well as the consolidation and analysis of it according to the different sources of information identified, in order to proceed with the presentation of the results, information that is described in the fourth chapter of this document.

Once the diagnosis process in the organization has been completed, the fifth chapter continues with the presentation of the intervention proposal, the description of the proposed knowledge management system, its objectives, characteristics and implementation methodology, as well as the schedule and resources required for its execution.

A sixth chapter describes the conclusions and recommendations resulting from the present research project and intervention proposal of the knowledge management system in the organization are described.

KEYWORDS: Urban curatorship, urban licensing, knowledge management, strategic approach, technical, procedural and technological.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	21
1.1 Justificación de la investigación	22
1.2 Problema de investigación	25
1.2.1 Pregunta central de investigación	25
1.2.2 Preguntas específicas de investigación	25
1.3 Objetivos	26
1.3.1 Objetivo general.....	26
1.3.2 Objetivos específicos.....	26
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	28
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	29
2.1 Tipo de investigación.....	29
2.2 Variables de investigación	29
2.3 Fuentes de información	32
2.4 Población muestra.....	32
2.5 Herramienta de recolección de la información.....	34
2.6 Procesamiento de información	35
CÁPITULO 3. MARCO CONTEXTUAL	36
3. CONTEXTO GENERAL	37
3.1 Antecedentes	37
3.2 El Sector de la Construcción en Colombia	39
3.3 El Curador Urbano	42
3.4 Gestión de licenciamiento urbanístico	44
3.5 Marco institucional.....	48
3.5.1 Productos y servicios	48
3.5.2 Stakeholders	49
3.5.3 Direccionamiento Estratégico.....	49
3.5.4 Mapa de Procesos	52
3.5.5 Estructura Organizacional	52
3.6 Marco conceptual	55
3.6.1 La Gestión Urbana	55

3.7	Marco legal y normativo	62
3.8	Marco teórico	66
3.8.1	Gestión del Conocimiento.....	66
3.8.1	Historia	66
3.8.2	Teorías modernas.....	67
3.8.3	Conceptos	69
3.8.4	Modelos de gestión del conocimiento.....	70
CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		81
4	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	82
4.1	Resultados análisis descriptivo información Curaduría Urbana 3.	82
4.6.1	Análisis de consultas verbales.....	83
4.6.2	Análisis solicitudes de licencias urbanísticas.....	85
4.6.3	Análisis causales de desistimiento y negación	86
4.6.4	Análisis por usuarios.....	95
4.6.5	Procesos internos	96
4.1.3	Análisis solicitudes de información a entidades.....	103
4.2	Resultados aplicación instrumento de medición	104
4.2.1	Validación del instrumento.....	105
4.2.2	Análisis descriptivo de datos aplicación instrumento	107
4.2.2.2	Captura o adquisición de información y conocimiento.....	112
4.2.3	Análisis comparativo de modelos de gestión del conocimiento consultados	139
4.2.4	Conclusiones del diagnóstico	142
CAPÍTULO 5. SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPUESTO ..		147
5	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	149
5.2	Descripción	149
5.2.1	Componente estratégico.....	150
5.2.2	Componente técnico.....	151
5.2.3	Componente procedimental.....	153
5.2.4	Componente tecnológico	153
5.3	Propuesta del Sistema de Gestión del Conocimiento	157
5.3.1	Objetivos.....	158
5.3.2	Diseño y metodología del Sistema de gestión del conocimiento	158

5.3.2.1	Captura.....	159
5.3.2.2	Almacenamiento.....	159
5.3.2.3	Divulgación.....	160
5.3.2.4	Aplicación	162
5.4	Diseño de indicadores de seguimiento y medición del impacto de la propuesta de intervención.....	162
5.5	Plan de trabajo	163
5.6	Factores claves de éxito.....	165
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		166
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	167
6.1	Conclusiones.....	167
6.2	Recomendaciones.....	168
7.	BIBLIOGRAFÍA	169

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tiempo Reglamentario Expedición Licencias Urbanísticas.....	23
Ilustración 2. Participación del sector de la construcción en la economía del país.	39
Ilustración 3. Variación Producto Interno Bruto.	40
Ilustración 4. Generación de empleo – Sector de la Construcción	41
Ilustración 5. Etapas y actores generales del proceso de gestión urbanística	46
Ilustración 6. Procedimiento Trámite Licencias urbanísticas	47
Ilustración 7 Mapa de Procesos	52
Ilustración 8. Proyectos radicados 2012 – 2018.....	54
Ilustración 9. Paradigmas procesos de producción de la ciudad.....	56
Ilustración 10. Marco conceptual. Política Urbana	57
Ilustración 11. Instrumentos de planeación urbana	62
Ilustración 12. Evolución normativa asociada a la gestión urbanística.....	63
Ilustración 13. Modelo secuencia de datos a sabiduría según Gene Bellenguer ..	69
Ilustración 14. Espiral del conocimiento	70
Ilustración 15. Modelo Gestión del Conocimiento según Gartner Group.....	71
Ilustración 16. Modelo integrado de procesos Domingo Valhondo.....	72
Ilustración 17. Proceso gestión del conocimiento.....	74
Ilustración 18. Esquema de valores Skandia.....	75
Ilustración 19. Skandia navigator	75
Ilustración 20. Balance ScoreCard	76
Ilustración 21. Dirección estratégica por competencias	77
Ilustración 22. Sistema de administración de conocimiento según Joyanes	78
Ilustración 23. Impacto Inteligencia Competitiva	79
Ilustración 24. Número de consultas solicitadas.....	84
Ilustración 25. Cumplimiento citas programadas consultas.....	84
Ilustración 26. Temas de consulta.....	85
Ilustración 27. Ejecutoriados por tipo de decisión periodo 2012-2018	86

Ilustración 28. Ejecutoriados por tipo de decisión año 2018.	88
Ilustración 29. Comportamiento expedientes desistidos 2018.....	88
Ilustración 30. Clasificación por motivo de desistimiento	89
Ilustración 31. Desistimientos clasificados por etapa de desistimiento. Año 2018	90
Ilustración 32. Clasificación de desistimientos por categoría de complejidad.	91
Ilustración 33. Tipos de errores recurrentes	93
Ilustración 34. Causales de negación 2018.....	94
Ilustración 35. Resultados Comité.....	98
Ilustración 36. Tipo de corrección de licencias urbanísticas.....	101
Ilustración 37. Causales de corrección de licencias urbanísticas.....	102
Ilustración 38. Moda y Promedio obtenido pregunta No. 1.....	108
Ilustración 39. Moda y Promedio obtenido pregunta No. 2.....	109
Ilustración 40. Moda y Promedio pregunta No. 3	110
Ilustración 41. Moda y Promedio pregunta No.4	111
Ilustración 42. Moda y promedio pregunta No. 5.....	113
Ilustración 43. Moda y Promedio pregunta No. 6	114
Ilustración 44. Moda y Promedio pregunta No. 7.	115
Ilustración 45. Moda y Promedio pregunta No. 8	116
Ilustración 46. Moda y Promedio pregunta No. 9	116
Ilustración 47. Moda y Promedio pregunta No. 10	118
Ilustración 48. Moda y Promedio pregunta No. 11	118
Ilustración 49. Moda y Promedio pregunta No. 12	119
Ilustración 50. Moda y Promedio pregunta No. 13	120
Ilustración 51. Moda y Promedio pregunta No. 14	122
Ilustración 52. Moda y Promedio pregunta No. 15	122
Ilustración 53. Moda y Promedio pregunta No. 16.	124
Ilustración 54. Moda y promedio pregunta No. 17.....	125
Ilustración 55. Moda y promedio pregunta No. 18.....	126
Ilustración 56. Moda y promedio pregunta No. 19.....	127
Ilustración 57. Moda y promedio pregunta No. 20.....	128

Ilustración 58. Moda y promedio pregunta No. 21.....	129
Ilustración 59. Moda y promedio pregunta No. 22.....	129
Ilustración 60. Moda y promedio pregunta No. 23.....	130
Ilustración 61. Moda y promedio pregunta No. 24.....	132
Ilustración 62. Errores recurrentes por temas documentales	133
Ilustración 63. Errores recurrentes por temas normativos	133
Ilustración 64. Errores recurrentes por temas procedimentales	134
Ilustración 65. Principales inquietudes normativas presentadas a Coordinación y Comité técnico.....	136
Ilustración 66. Se Considera que existen vacíos normativos	137
Ilustración 67. Estructura sistema gestión del conocimiento	150
Ilustración 68. Integración sistema información geográfica con sistema de gestión de expedientes	154
Ilustración 69. Diseño tablero de control	155
Ilustración 70. Integración centro documental y SIG	156
Ilustración 71. Sistema Integrado de Gestión – Gestión del Conocimiento.....	157

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Comportamiento estadístico Aprobación Licencias Urbanísticas	22
Tabla 2. Tipo de solicitudes radicadas por complejidad	24
Tabla 3. Identificación de factores y/o variables claves.....	29
Tabla 4. Definición conceptual	30
Tabla 5. Definición operacional	31
Tabla 6. Información para selección de muestras	33
Tabla 7. Área licenciada Bogotá 2016 – 2017.....	41
Tabla 8. Estructura organizacional	53
Tabla 9. Expedición conceptos periodo Septiembre 2012 – Septiembre de 2018	54
Tabla 10. Proyectos ejecutoriados 2012 - 2018	55
Tabla 11. Normatividad vigente asociada al licenciamiento urbanístico.....	63
Tabla 12. Número de consultas solicitadas mes	83
Tabla 13. Licencias ejecutoriadas 2012 – 2018	86
Tabla 14. Clasificación desistimientos por motivo año 2018	89
Tabla 15. Desistimientos por localización – Alcaldías. Año 2018.....	91
Tabla 16. Errores recurrentes causales de desistimientos temas documentales. .	93
Tabla 17. Errores recurrentes causales de desistimiento temas normativos.	93
Tabla 18. Causales de negación 2018.....	94
Tabla 19. Comportamiento desistimientos por Apoderado.....	95
Tabla 20. Número de temas técnicos tratados en comités.....	98
Tabla 21. Temas comités técnicos	99
Tabla 22. Devolución dirección técnica - 2018	100
Tabla 23. Causales de corrección de licencias urbanísticas	102
Tabla 24. Análisis comparativo Modelos de Gestión del Conocimiento.	139
Tabla 25. Matriz de fuentes internas y externas y captura de información y conocimiento	159
Tabla 26. Arquitectura de la información, criterios y metodologías de almacenamiento	159

Tabla 27. Matriz análisis comparativo páginas web	161
Tabla 28. Matriz criterios y/o metodologías de divulgación	161
Tabla 29. Indicadores de seguimiento y medición de eficacia e impacto propuesta de intervención	162
Tabla 30. Plan de trabajo	163

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Validación instrumento de medición

Anexo 2. Instrumento final de medición

Anexo 3. Cuadro resumen resultados aplicación instrumento

INTRODUCCIÓN

La gestión urbana nace de un proceso de transformación de los territorios de característica rural a urbano, proceso el cual se concluye con la estructuración de las ciudades, requiriendo de la formulación de una serie de políticas, lineamientos y planificación urbana a través de instrumentos de gestión como planes de ordenamiento territorial, planes maestros, planes de ordenamiento zonal, planes de regularización e implantación y demás normativa asociada, herramientas que han permitido generar un cambio de paradigma de un desarrollo aleatorio a un desarrollo holista.

En Colombia, surge entonces la necesidad de generar los mecanismos para su control y verificación de aplicación, en tal sentido se crea a partir de la Ley 388 de 1997 la función del Curador Urbano, con la competencia de realizar el estudio y verificación del cumplimiento de estos instrumentos de gestión en el diseño de los proyectos de urbanismo y construcción en las ciudades, mediante la aprobación de las licencias urbanísticas.

Este proceso de licenciamiento urbanístico, se convierte en uno de los hitos principales de la cadena de trámites de la gestión urbanística, que permite avalar el cumplimiento de la fase previa de los proyectos de urbanismo y construcción, para proceder con el inicio de las obras y posterior coordinación de conexión de redes, equipamientos y entrega al usuario final, sin afectar el normal desarrollo previsto para la ciudad.

De acuerdo con el Boletín Informativo IV Trimestre de 2017, emitido por la Secretaría Distrital de Planeación (2017), en Bogotá se ha ejecutoriado un promedio trimestral de 2.686 licencias, de las cuales tan solo el 56,3% han sido aprobadas, el 38,7% son desistidas, el 0,8% son negadas, el 1,8% son prorrogadas y el 1,3% son aclaradas, lo cual implica que cerca del 40% de las solicitudes generan reprocesos y por ende demoras en la ejecución de los proyectos. Por tal razón, el presente trabajo pretende identificar y analizar cuáles

son las principales causales de desistimiento y negación del proceso de licenciamiento urbanístico tomando como referencia el sistema de gestión desarrollado por la arquitecta Ana María Cadena Tobón, Curadora Urbana 3 de Bogotá y, a partir de este, generar una propuesta de intervención para el diseño de un sistema de gestión del conocimiento y fortalecimiento de las herramientas de tecnologías para la gestión de la información y comunicación que permita contribuir al incremento de su eficacia y productividad.

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Justificación de la investigación

El sector de la construcción es uno de los sectores más importantes que impulsan la economía del país aportando al incremento del producto interno bruto y a la generación de empleo, a través de la actividad edificadora tanto de infraestructura pública como privada, de destinación para vivienda y otros usos (Servicios, comercio, industria, dotacionales, entre otros).

En los últimos cinco años, debido a las diferentes problemáticas presentadas en los procesos de licenciamiento y construcción de los proyectos, se ha generado una serie de cambios normativos y de regulación asociada al licenciamiento urbanístico, más aun a partir de los efectos de casos como el edificio Space en la ciudad de Medellín, los problemas de más de 40 edificaciones en la ciudad de Cartagena, la evacuación de 6 torres de vivienda en la ciudad de Tunja, entre otros, situación que ha puesto en la mira a la gestión desarrollada por los Curadores Urbanos (Colegio Nacional de Curadores, 2018).

Los resultados de la información estadística suministrada por la Secretaría Distrital de Planeación (2017), en su Boletín Informativo de Licencias de Urbanismo y Construcción IV Trimestre, refleja que a nivel general en la ciudad de Bogotá, cerca del 40% de las solicitudes son desistidas o negadas y que requieren inicial un nuevo proceso de licenciamiento, por otro lado, de acuerdo al Informe Final de Gestión de la Curadora Urbana 3 de Bogotá (Cadena, A., 2017), se observa que en el periodo comprendido entre los años 2012 y 2017, se ejecutoriaron 11.686 solicitudes de licencias urbanísticas, de las cuales tan solo 5.417 fueron aprobadas, lo cual corresponde al 46% de las solicitudes, lo que genera importantes reprocesos, demoras y baja productividad y efectividad en la gestión realizada (Tabla 1).

Tabla 1. Comportamiento estadístico Aprobación Licencias Urbanísticas

Ejecutoriadas por decisión (09/2012 - 09/2017)								
Decisión	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total	%
Aprobación	248	1019	959	1044	1234	913	5.417	46%
Desistimiento	187	1054	1176	1361	1262	891	5.931	51%
Negación	43	98	73	63	39	22	338	3%

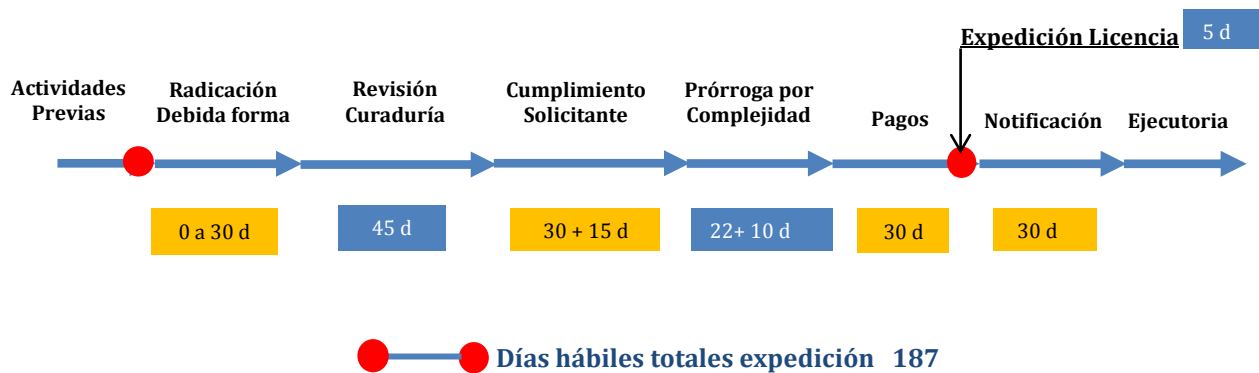
Total	478	2.171	2.208	2.468	2.535	1.826	11.686	100%
-------	-----	-------	-------	-------	-------	-------	--------	------

Fuente: Informe Revisión por la Dirección (2018), Curaduría Urbana 3

Este impacto se ve reflejado en los tiempos totales de gestión de un proceso de licenciamiento urbanístico, que de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Ley 388 de 1997 (art. 99), Decreto 1077 de 2015 / Título 6 Licencias Urbanísticas, que establecen los términos máximos para la gestión de los trámites de licenciamiento urbanístico, puede extenderse hasta 187 días hábiles, los cuales representan aproximadamente seis meses calendario, periodo que por este tipo de estadísticas de desistimiento y negación tienden a duplicarse, afectando la cadena general de trámites de la ciudad y por ende los tiempos totales de ejecución de los proyectos (Ilustración 1).

Ilustración 1. Tiempo Reglamentario Expedición Licencias Urbanísticas

Tiempos máximos según Ley 388/97 - Decreto 1077 de 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de Presentación Curadurías, Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio.

Esta situación genera la necesidad inminente de analizar las principales causas de factores internos como externos que afectan la culminación efectiva del proceso de licenciamiento, con el fin de identificar las oportunidades de intervención que permitan mejorar estos procesos y fortalecer las herramientas tecnológicas en función de la gestión del conocimiento, de la información y de la

comunicación, aportando a la gestión urbanística no solo de la Curaduría Urbana 3 de Bogotá, sino de la ciudad en general.

De acuerdo con López Restrepo, J (2018), Procurador (Colegio Nacional de Curadores), el proceso de licenciamiento urbanístico se divide en dos épocas, el antes y el después del suceso catastrófico del Space, el cual se convirtió en el hito de referencia para el análisis de la labor de los curadores urbanos en el país, así como el desarrollo de una serie de políticas y reglamentación asociada al proceso.

Por otro lado, se observa un desconocimiento de la ciudadanía en general sobre dicha reglamentación y/o normatividad, lo que genera que esta labor no se desarrolle de manera eficaz, efecto que se ve reflejado principalmente en los usuarios que solicitan trámites de licenciamiento para proyectos unifamiliares, bifamiliares o trifamiliares, los cuales representan un volumen superior al 50% de las solicitudes radicadas, de acuerdo al Informe Final de Gestión del primer periodo de la Curadora Urbana 3 (Cadena, A., 2017), generando pérdidas económicas tanto para la curaduría como para los usuarios (Tabla 2).

Adicionalmente se ha detectado otro factor que impacta el proceso de licenciamiento urbanístico, el cual está directamente asociado con el cambio constante de la normatividad urbanística y de edificaciones de la ciudad, como resultado de factores políticos, formulación de nuevas políticas públicas o como resultado del proceso constante de planeación urbanística, lo que implica un proceso constante de formación, preparación y/o mejora de las competencias de los profesionales, arquitectos, ingenieros civiles y abogados que desarrollan dicha labor.

Tabla 2. Tipo de solicitudes radicadas por complejidad

Radicados por categoría (09/2012 - 07/2017)						
Cat.	2015		2016		2017	
I	1.346	49%	1.346	49%	1.059	56%
II	316	12%	316	12%	234	12%
III	523	19%	523	19%	376	20%
IV	462	17%	462	17%	219	12%
SD	94	3%	94	3%	6	0%
Total	2.741	100%	2.741	100%	1.894	100%

Fuente: Informe Revisión por la Dirección (2018), Curaduría Urbana 3

1.2 Problema de investigación

De acuerdo con los antecedentes identificados, se observa que el proceso de licenciamiento urbanístico en la ciudad de Bogotá alcanza una efectividad de tan solo el 56.3% y en el caso puntual de la organización liderada por la arquitecta Ana María Cadena Tobón Curadora Urbana 3 de Bogotá, responde al 46% de las solicitudes radicadas, generando reproceso, demoras y en general afectación a la cadena de trámites de la ciudad de Bogotá y por ende su productividad.

A partir de este problema de investigación se plantean los siguientes interrogantes:

1.2.1 Pregunta central de investigación

- ✓ ¿Cuáles son las principales deficiencias en la gestión del conocimiento y/o aplicación de los instrumentos de gestión urbana que afectan los tiempos y culminación eficaz del proceso de licenciamiento urbanístico en la Curaduría Urbana 3 de Bogotá?

1.2.2 Preguntas específicas de investigación

- ✓ ¿Cuáles son las consultas e interrogantes predominantes que solicitan los usuarios en el proceso de consultas verbales, ofrecido por la Curaduría Urbana, previo al proceso de licenciamiento urbanístico?

- ✓ ¿Cuáles son los incumplimientos normativos y procedimentales recurrentes que impactan la culminación eficaz del proceso de estudio técnico para la aprobación de las licencias urbanísticas radicadas?
- ✓ ¿Cuáles son las principales causales de devolución de coordinación técnica, por errores o diferencia de criterios en la aplicación normativa durante el proceso de estudio técnico?
- ✓ ¿Cuáles son los principales interrogantes asociados a la gestión urbanística, normativa y procedimental que se han identificado durante el proceso de gestión de licenciamiento?
- ✓ ¿Cuáles son las consultas predominantes elevadas a las entidades competentes en relación con la reglamentación asociada al proceso de licenciamiento urbanístico?
- ✓ ¿Qué metodologías o estrategias implementa la Curaduría urbana 3 para la gestión del conocimiento en sus procesos internos?
- ✓ ¿Qué herramientas tecnológicas se pueden implementar para fortalecer la gestión de la información y del conocimiento en el proceso de gestión de licenciamiento urbanístico en la Curaduría 3 de Bogotá?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión del conocimiento conducente a la apropiación y aplicación de la normatividad asociada al sistema de gestión de licenciamiento urbanístico de Bogotá, a partir de la identificación de las principales deficiencias en la aplicación de los instrumentos de gestión urbana y/o desconocimiento de aplicación normativa o procedimental, afectando los tiempos y eficacia del proceso.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Elaborar el diagnóstico de la gestión del conocimiento en el proceso de licenciamiento urbanístico de la Curaduría Urbana 3 y así como las principales causales de desistimiento.
- ✓ Elaborar el marco conceptual de la gestión del conocimiento y de la gestión urbanística en la ciudad de Bogotá D.C, identificando los elementos conceptuales que orienten la presente investigación.
- ✓ Diseñar una propuesta metodológica para los procesos de gestión del conocimiento y su vinculación al sistema integrado de gestión en la curaduría urbana 3 de Bogotá.
- ✓ Diseñar propuesta de mejora de las herramientas tecnológicas, en función de la consolidación y armonización de la información normativa, socialización, divulgación y comunicación con stakeholders.
- ✓ Diseñar los indicadores de seguimiento y control para la medición del impacto de la propuesta de intervención sobre la efectividad del sistema de gestión de licenciamiento urbanístico en la Curaduría Urbana 3 de Bogotá.
- ✓ Proponer plan de acción para la implementación de la propuesta de intervención en la Curaduría Urbana 3 de Bogotá.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de investigación

La presente investigación tiene un alcance exploratorio descriptivo, (Hernández, 2010, p.79-80), a través de la cual se realiza la recopilación de los datos de acuerdo con las variables definidas y a partir de estas desarrollar un análisis objetivo para concluir con las principales tendencias y causales de la problemática identificada, su diagnóstico y elaboración de la propuesta de intervención que impacte la gestión del conocimiento, para aportar a la culminación eficaz y eficiente de los procesos de licenciamiento urbanístico en la Curaduría urbana No. 3 de la Ciudad de Bogotá.

2.2 Variables de investigación

Se identificaron una serie de variables consideradas como los aspectos o propiedades claves a analizar y evaluar, a través de la recolección de datos y análisis de causalidad, relación o tendencia, para continuar con la formulación de la respectiva propuesta de intervención (Tabla 3).

Tabla 3. Identificación de factores y/o variables claves

Factor - Variable	Aspecto a analizar	Tipo
Productos y/o servicios: Consultas verbales	Solicitudes consulta verbales	Cuantitativa
	Tipo de solicitud consulta	Cualitativa
Productos y/o servicios: Licencias urbanísticas	Solicitudes de licencia de construcción	Cuantitativa
	Tipo de solicitud / modalidad	Cualitativa
	Categoría expediente	Cualitativa
	Expedientes desistidos	Cuantitativa
	Expedientes negados	Cuantitativa
	Etapas proceso desistimiento y/o negación	Cualitativa
	Causa de desistimiento	Cualitativa
	Causa de negación	Cualitativa
Usuarios	Usuarios	Cuantitativa
Procesos técnicos Organización	Causales de solicitudes de corrección de licencias urbanísticas	Cualitativa
	Devolución DT	Cualitativa

Gestión información y conocimiento	Interrogantes normativos Comités Técnicos	Cualitativa
	Consultas normativas a entidades competentes	Cualitativa
	Captura o adquisición información y conocimiento	Cualitativa
	Almacenamiento	Cualitativa
	Divulgación y/o transferencia	Cualitativa
	Aplicación, adopción para la prestación servicio	Cualitativa

Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Definición conceptual

La definición conceptual de las variables identificadas es importante y necesaria para establecer el significado y unificar criterios y/o enfoques que se da a cada una de estas variables durante el proceso de investigación (Tabla 4).

Tabla 4. Definición conceptual

Factor - Variable	Definición conceptual
Productos y/o servicios: Consultas verbales	Consultas verbales realizadas previo al proceso de licenciamiento urbanístico, con el fin de aclarar inquietudes con respecto a la aplicación técnica o procedimental de la normatividad
	Tipo de inquietud, si corresponde a interrogantes de aspectos jurídicos, urbanísticos, arquitectónicos, estructurales o procedimentales.
Productos y/o servicios: Licencias urbanísticas	Radicación solicitud de estudio y expedición de licencia urbanística, tipo de solicitud o modalidad de licencia de construcción, la cual se clasifican en Licencias de urbanización, Licencias de construcción (Modalidad obra nueva, ampliación, adecuación, modificación, reforzamiento estructural), subdivisión.
Causales de desistimiento o negación	Clasificación de acuerdo al grado de complejidad según criterios definidos en el Decreto 1077 de 2015 (I, II, III, IV)
	Clasificación de acuerdo a la etapa de desistimiento
	Clasificación de acuerdo a tipo motivo
	Clasificación por localización del predio
	Identificación de la causa principal que genera el proceso de desistimiento o negación
Usuarios	Responsable de la solicitud de licencia urbanística
Procesos Organización	Identificación de causales las solicitudes de corrección de licencias urbanísticas
	Principales interrogantes de aplicación normativa que se presentan para análisis en los Comités Técnicos (Casos técnicos), para unificación de criterios.
	Devolución de DT
	Principales interrogantes normativos (urbanísticos, arquitectónicos,

	estructurales, jurídicos y procedimentales) presentados a las entidades competentes para aclaración de conceptos y criterios de aplicación.
Gestión información y conocimiento	Metodologías o criterios aplicados para la captura o adquisición información y conocimiento
	Metodologías y herramientas implementadas para el almacenamiento de la información
	Metodologías o criterios aplicados Divulgación y/o transferencia
	Metodologías o criterios adoptados para la aplicación, adopción de la información y conocimiento para la prestación servicio y su mejora

Fuente: elaboración propia

2.2.2 Definición operacional

A partir de la descripción conceptual de las variables, se presenta a continuación la descripción operacional, mediante la definición de los criterios para la recolección de los datos y su posterior análisis (Tabla 5).

Tabla 5. Definición operacional

Factor-Variable	Definición operacional
Productos y/o servicios: Consultas verbales	Reporte del número de solicitudes verbales de consulta de norma
	Tipo de solicitud atendida.
Productos y/o servicios: Licencia de urbanística	Reporte del número de solicitudes de licencias urbanísticas radicadas para estudio
	Reporte con la clasificación por tipo de solicitud y modalidad (urbanización, desarrollo y saneamiento, construcción, obra nueva, modificación, ampliación, adecuación, reforzamiento estructural, reconstrucción)
Causales de desistimiento o negación	Reporte con la clasificación por tipo de categoría del expediente (Decreto 1077 de 2015)
	Reporte con el número de solicitudes desistidas (localización, responsable, fecha)
	Reporte con el número de solicitudes negadas desistidas (localización, responsable, fecha)
	Reporte con la clasificación de desistimiento y negaciones por etapa del proceso (radicación, primera revisión, requerimientos, segunda revisión, pendiente pagos)
	Reporte con la clasificación de desistimiento y negación por áreas de incumplimiento (Análisis memos desistimientos)
	Reporte de las principales causas de desistimiento
Usuarios	Reporte con el número de usuarios responsables de las solicitudes de licencia urbanística

Procesos Organización	Reportes de solicitudes de corrección de licencias urbanísticas
	No. de devolución de coordinación técnica y causales de devolución.
	Consolidación y análisis de comités técnicos (Casos técnicos) para clasificación de principales interrogantes de aplicación normativa en los proyectos.
	Consolidación y análisis de consultas enviadas a entes competentes, para identificación y clasificación de principales interrogantes de aclaración normativa.
Gestión de la información y conocimiento	Aplicación instrumento de diagnóstico de gestión de la información y conocimiento en la curaduría urbana, para valoración de los componentes identificados como procesos de adquisición, almacenamiento, divulgación y adopción de la información y conocimiento.

Fuente: elaboración propia

2.3 Fuentes de información

La información es obtenida de diferentes fuentes. La primera es el sistema de información de la curaduría urbana 3, del cual se extraen los datos cuantitativos relacionados con número de solicitudes, usuarios y clasificación. Otra fuente de información consiste en los registros que reposan en los archivos físicos y digitales (Actas de comité, consultas escritas). La siguiente fuente de información corresponde a los profesionales que laboran en la curaduría urbana, arquitectos, ingenieros y abogados, para la aplicación de instrumentos de recolección (cuestionarios).

El trabajo de recolección de datos se realiza dentro de las instalaciones de la curaduría urbana (extracción de datos del sistema de información, revisión de archivos físicos y digitales y ejecución de cuestionarios).

2.4 Población muestra

El presente proyecto de investigación se enfoca en el proceso de gestión de licenciamiento urbanístico (Consultas verbales y licencias urbanísticas), implementado en la organización liderada por la arquitecta Ana María Cadena Tobón, curadora urbana 3 de la ciudad de Bogotá.

Para lo anterior, se ha estructurado como unidad de análisis a los usuarios de la curaduría urbana 3, los profesionales que realizan el estudio técnico de los proyectos y los usuarios del servicio.

Para la selección de la muestra se tomaron dos referencias, para el análisis de la información relacionada con Comités Técnicos y consultas a entidades se tomó como referencia el universo del periodo 2016-2018, para el análisis detallado de consultas verbales, licencias urbanísticas, causales de desistimiento y negación, y usuarios, se tomó como referencia el periodo del año 2018 con corte al 28 de septiembre.

Para el tamaño de la muestra, se tomó como referencia un nivel de confianza del 95%, un margen de error de 5% y, como no se conoce la proporción y no tenemos estudios anteriores se le imputa un valor de 0,5 que es lo ideal (Tabla 6).

Tabla 6. Información para selección de muestras

Variable	Universo	Tamaño muestra
No. Consultas verbales	1118	287
No. Licencias urbanísticas	1.492	306
No. Desistimientos	629	239
No. Desistimientos en segunda revisión	112	87
No. Negaciones	8	8
No. solicitudes de corrección de licencias	28	28
No. Comités Técnicos	26	26
No. devolución Coordinación Técnica	252	153
No. Consultas entidades competentes	20	20
No. profesionales de estudio – diagnóstico gestión de la información y conocimiento	25	25

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenido el tamaño de la muestra se realiza su selección mediante la metodología muestreo aleatorio simple. La aplicación del instrumento se realizará al 100% de los profesionales.

2.5 Herramienta de recolección de la información

Sistema de información: Levantamiento de requerimiento de información de acuerdo con el procedimiento establecido en la organización y coordinación con el área de TI, para su extracción y suministro.

Revisión de archivo: Identificación de los documentos a revisar de acuerdo con la muestra seleccionada, para proceder con su revisión, análisis y extracción de la información. Para esta fase, se analizan Consultas verbales, las Actas de Comité Técnico, las consultas enviadas a entidades como la Secretaría Distrital de Planeación SDP, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio y la Comisión de Ingenieros – COPNIA.

Aplicación de instrumento: Se realiza la aplicación del instrumento de recolección al equipo de trabajo de la Curaduría urbana, de acuerdo con la muestra seleccionada.

Consolidación de información: Una vez recopilada la información se procede con su codificación y elaboración de base de datos para la ejecución de las correspondientes estadísticas y análisis de resultados.

El instrumento aplicado para la recolección de la información, está basado en una encuesta diseñada por el Doctor Nofal Nagles García (2014), el cual permite identificar y analizar información relacionada con las diferentes variables de la gestión del conocimiento y tecnología de la información, al cual se adicionan preguntas relacionadas con la identificación de las causas de desistimiento, los interrogantes internos de aplicación normativa e identificar los principales vacíos normativos que impactan la correcta aplicación de la norma en los proyectos. Para la adaptación del cuestionario se aplicó la metodología sugerida por Sampieri H (2014) de acuerdo como se describe a continuación:

- Portada: diseño de portada con el título del proyecto y e información de la organización.

- Introducción: se incluye el propósito del estudio, el tiempo aproximado de respuesta, la identificación de las personas que diligencian el cuestionario, el agradecimiento por su colaboración y las instrucciones iniciales para su diligenciamiento.
- Preguntas: Preguntas de tipo cerrado y abierto de acuerdo con la información requerida para estudio. Previamente a la aplicación del cuestionario se realizó una revisión y validación del mismo con expertos aplicando la metodología V de Aiken. Una vez validada la información se procedió con su aplicación de acuerdo con la muestra seleccionada.

2.6 Procesamiento de información

Una vez finalizada la etapa de consolidación de información y aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se procede con la etapa de análisis de resultados, para lo cual se implementó la metodología sugerida por Sampieri, H (2014).

- Explorar datos: análisis descriptivo de los datos según variable, para lo cual se desarrolló un análisis cuantitativo de la información relacionada con radicación incompleta, requerimientos, primera o segunda revisión. Y la estadística descriptiva para cada variable, mediante la distribución de frecuencias y gráficos de distribución, así como la identificación y análisis de tendencias.
- Evaluación de confiabilidad y validez, a través de la revisión del instrumento por parte de expertos (Metodología V de Aiken), así como la aplicación de medidas de coherencia o consistencia interna a través del aplicativo empleado para el análisis de datos.
- Preparación de resultados: verificación de resultados, organización y preparación del reporte final para su presentación.

CÁPITULO 3. MARCO CONTEXTUAL

3. CONTEXTO GENERAL

3.1 Antecedentes

Existen diferentes estudios e información estadística del comportamiento del sector de la construcción en el país, información básica para el desarrollo de las políticas, planes y programas a nivel nacional y distrital. Entidades de carácter público a nivel nacional como el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, el Departamento Administrativo de Planeación, el DANE y actualmente la Superintendencia de Notariado y Registro, a nivel distrital como la Secretaría Distrital de Planeación, La Secretaría Distrital del Hábitat, la Secretaría Distrital de Hacienda, entidades de carácter privado como Camacol, la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otras, desarrollan constantemente procesos de estudio e investigación del comportamiento del sector de la construcción, para la identificación de oportunidades de mejoramiento y optimización de la gestión urbanística de las ciudades.

Se cuenta con una serie de reglamentación, normatividad e instrumentos de gestión urbanística como Planes de Ordenamiento Territorial, UPZs, Planes parciales, Planes de equipamiento, entre otros (Secretaría Distrital de Planeación, 2018), Leyes y Decretos reglamentarios como Ley 1796 de 2016, de Vivienda Segura, el Decreto 1077 de 2015, Decreto 080 de 2015, Decreto 621 de 2016, Decreto 0945 de 2017, entre otros, normas técnicas como la NSR 10 y las normas técnicas del ICONTEC, aplicables al proceso de licenciamiento urbanístico en cada uno de los municipios.

El curador urbano entra a jugar un papel fundamental en este proceso, mediante el ejercicio de la función de estudio y expedición de las licencias urbanísticas en la ciudad, función a través de la cual se debe verificar el cumplimiento de la normatividad y reglamentación antes mencionada, sin embargo, dicha gestión es desarrollada bajo la autonomía y estructura definida al interior de cada organización, en donde la determinación de los procesos,

controles y demás herramientas de seguimiento y medición son de su responsabilidad.

Las funciones del curador se encuentran soportadas por la normatividad asociada al licenciamiento urbanístico, entre esta, Ley 1796 de 2016 a través de la cual se pretendió establecer una serie de medidas enfocadas en la protección del comprador de vivienda, la mejora de la seguridad en las edificaciones y el fortalecimiento de la gestión de los curadores urbanos, así como la asignación de la Superintendencia de Notariado y Registro como ente de control y vigilancia para los curadores urbanos del país (Colegio Nacional de Curadores, 2018).

Esta función de curador urbano actualmente se encuentra implementada en 37 municipios de los 1170 existentes en Colombia, lo cual tan solo refleja que su aplicación corresponde a un 3.2% (Colegio Nacional de Curadores, 2018), lo cual no es coherente con la actividad edificadora del país. Es importante aclarar que en los municipios en los cuales no existe la función del curador urbano, esta labor es asumida por las oficinas de planeación municipal, cuya función principal responde a la formulación de políticas para la planeación territorial y urbanística, generando por un lado una carga adicional y por otro un conflicto de Interés ya que ejercen la función de planeación, verificación y control, siendo juez y parte del proceso (Colegio Nacional de Curadores, 2018).

La Superintendencia de Notariado y Registro, que empezó a ejercer su función de vigilancia y control desde el mes de julio de 2017, señala que el curador urbano tiene una labor adicional a la de brindar seguridad jurídica mediante de la verificación del cumplimiento normativo de las edificaciones, correspondiente a la labor de generación de condiciones de seguridad de infraestructura y técnica, con el fin de minimizar los riesgos que puedan afectar la vida de los ciudadanos (Colegio Nacional de Curadores, 2018).

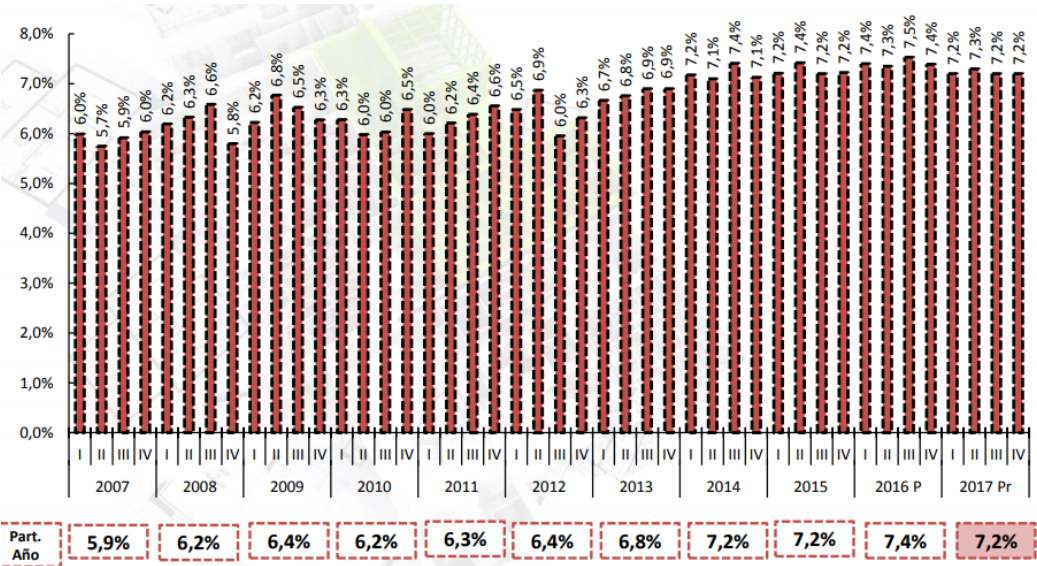
Pese a la legislación y normatividad existente con respecto a la gestión urbanística en el país, en Colombia existe un desconocimiento generalizado con respecto a la adecuada aplicación normativa, a la gestión de trámites de licenciamiento urbanístico y a la función y competencias del curador urbano,

factores que se ven reflejados en los resultados de los procesos de gestión urbanística en los municipios.

3.2 El Sector de la Construcción en Colombia

De acuerdo a cifras publicadas en el Informe de Coyuntura del mes de marzo de 2018, publicado por Camacol, El sector de la construcción es considerado como uno de los principales motores que impulsan la economía del país, con un porcentaje del 7.2% al culminar el 2017 (Ilustración 2). De acuerdo con el Informe de Sector Inmobiliario e Información No. 95 de Camacol (2017), en Colombia los proyectos desarrollados y puestos a disposición en el mercado de los hogares ha incrementado en un 122% con respecto a las cifras del año 2008 y debido a este crecimiento, el desarrollo se ha fortalecido en los mercados emergentes y municipios aledaños a las capitales del país, alcanzando porcentajes de crecimiento de hasta el 43%.

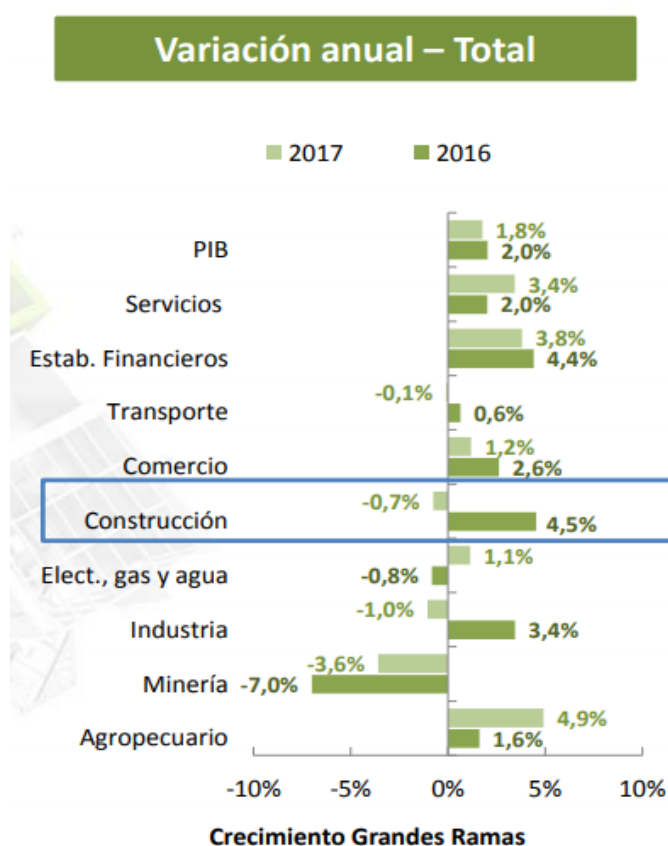
Ilustración 2. Participación del sector de la construcción en la economía del país.



Fuente: Actividad Edificadora, Informe de Coyuntura marzo 2018 – Camacol

Desde el análisis del Producto Interno Bruto, en donde el sector de la construcción compone uno de los principales renglones de evaluación, se observa que, en último año viene presentando una disminución del 0.7% (Camacol, 2018), que de acuerdo con el Boletín Técnico de Producto Interno Bruto IV Trimestre expedido por el DANE (2017), básicamente responde al decrecimiento en la construcción de edificaciones en un 10.4% (No residenciales en un 16,2% y residenciales 6.2%), mientras que la construcción de obras civiles aumentó un 7.1% y el mantenimiento y reparación de edificaciones aumentó en un 0.9% (Ilustración 3).

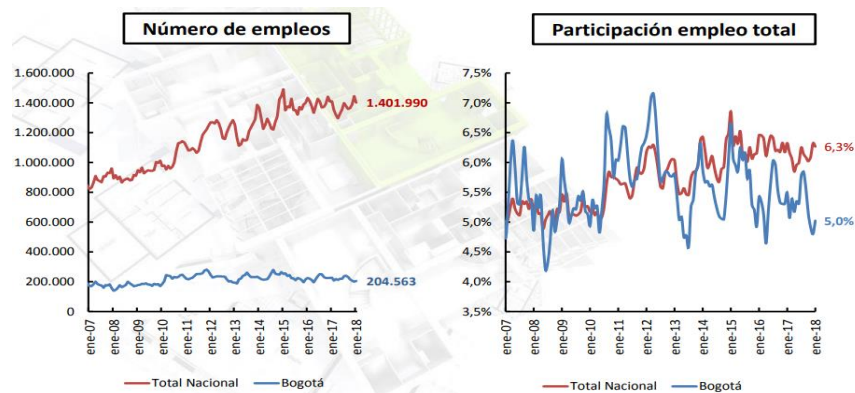
Ilustración 3. Variación Producto Interno Bruto.



Fuente: Actividad Edificadora, Informe Coyuntura Marzo 2018 – Camacol

Otro de los aspectos importantes que impacta el sector de la construcción es el de la generación de empleo. De acuerdo con el informe de indicadores de la actividad edificadora emitido por Camacol (2018), en el año 2017 el sector de la construcción generó el 6.3% del empleo nacional. (Ilustración 4).

Ilustración 4. Generación de empleo – Sector de la Construcción



Fuente: Actividad Edificadora Informe Coyuntura Marzo 2018 – Camacol (2018).

En este sentido, el proceso de licenciamiento juega un papel fundamental, como una etapa de verificación del cumplimiento de la normatividad vigente aplicable a cada uno de los proyectos, para asegurar el cumplimiento y calidad de los diseños aprobados para la ejecución de las obras, así como insumo para establecer los indicadores de seguimiento y medición de la actividad edificadora del país.

Para el caso de Bogotá, de acuerdo con el boletín expedido por la Secretaría Distrital del Hábitat (2018), en el año 2017 se licenciaron 3.608.748 m2, de los cuales el 73% tiene destinación al uso de vivienda y el 27% restante con destinación de otros usos, correspondiente al 15% del volumen total de metros cuadrados a nivel nacional (23.452.847 m2) Tabla 7.

Tabla 7. Área licenciada Bogotá 2016 – 2017.

Anexo. Total área licenciada. Bogotá 2016 y 2017

	Enero-diciembre 2016	Enero-diciembre 2017	Tasa de crecimiento (%)	Participación (%)	diciembre-16	diciembre-17	Tasa de crecimiento (%)	Participación (%)
Total área licenciada (m²)	5.293.158	3.608.748	-31,8	100,0	754.886	330.874	-56,2	100,0
Vivienda (m²)	3.619.172	2.629.534	-27,3	72,9	572.589	250.267	-56,3	75,6
Vivienda de Interés Social	1.279.378	793.196	-38,0	22,0	359.137	105.162	-70,7	31,8
Vivienda No VIS	2.339.794	1.836.338	-21,5	50,9	213.452	145.105	-32,0	43,9
Otros destinos (m²)	1.673.986	979.214	-41,5	27,1	182.297	80.607	-55,8	24,4

Fuente: Secretaría Distrital de Hábitat, Boletín Información Sectorial Licencias de Construcción (2018).

La Secretaría Distrital de Hábitat, ha venido desarrollando un proyecto para el análisis y reducción de la cadena de trámites a través de un proceso de virtualización de una serie de trámites requeridos por las diferentes entidades. En general la cadena de trámites en la ciudad de Bogotá, se lleva a cabo a través de la ejecución de 66 trámites (Secretaría Distrital de Hábitat, 2018), cuyo tiempo total de ejecución es en el mejor de los casos de 19 a 32 meses (Construdata, 2018), trámites asociados a temas como servicios públicos, espacio público, atributos del suelo y licenciamiento, participando entidades como la Secretaría Distrital de Planeación, Catastro, La Empresa de Acueducto y Alcantarillado, Condesa y entre estos, los Curadores Urbanos.

Con respecto a la normatividad que regula la función del curador urbano, se cuenta con el Decreto 1077 de 2015, que establece el procedimiento, requisitos y costos asociados al proceso de licenciamiento.

En la ciudad de Bogotá, existen 5 curadores urbanos responsables del estudio y expedición de la totalidad de licencias urbanísticas de la ciudad, teniendo en cuenta que la labor del curador urbano no se encuentra zonificada o geo-referenciada, la gestión interna desarrollada con cada uno de los usuarios es fundamental tanto para optimizar la cadena de licenciamiento en la ciudad de Bogotá, así como la productividad al interior de la organización.

3.3 El Curador Urbano

La figura del curador urbano surge del Decreto Ley 2150 de 1995, reglamentada con el Decreto 992 de 1996 y Ley 388 de 1997 en su artículo 101, en el cual establece que el Curador Urbano es *“un particular encargado de estudiar, tramitar y expedir licencias de urbanismo o de construcción, a petición*

del interesado en adelantar proyectos de urbanización o de edificación, en las zonas o áreas de la ciudad que la administración municipal le haya determinado como de su jurisdicción”, que posteriormente se reglamentó bajo el Decreto Ley 1052 de 1998. (Baptiste Liévano & Lora Marken, 2007)

Los Curadores urbanos son designados por un periodo de 5 años, cuya responsabilidad está basada en un ejercicio autónomo, respondiendo disciplinaria, fiscal, civil y penalmente, por todos aquellos daños y perjuicios que se puedan generar a los usuarios, terceros, administración pública y ciudadanía en general (Colegio Nacional de Curadores, 2018)

Baptiste Liévano & Lora Marken, hacen una referenciación importante en relación con la figura del curador urbano, la cual es propia del Derecho Colombiano, pero que se puede asociar a las “Colegiaturas” existentes en la Legislación Española, en donde los Colegios de Profesionales Españoles son los encargados de visar los proyectos presentados mediante un concepto que es tomado por la autoridad municipal como soporte para la expedición o no de la licencia urbanística.

En Colombia esta figura fue creada con el fin de agilizar los trámites, descongestionando y descentralizando dicha función de las autoridades municipales, de acuerdo con el número de habitantes de cada municipio y a la actividad edificadora, sin embargo, debido a que esta función requiere de un conocimiento específico con relación a la normatividad y demás instrumentos generados a partir de la legislación anteriormente mencionada, se estableció a través del Decreto 1052 de 1998 los criterios de selección, evaluación y calificación de los curadores urbanos, proceso que se desarrolla a través de concurso público de méritos, con el fin de asegurar las competencias requeridas, entre estas, ser profesional en arquitectura o ingeniería, acreditar estudios de postgrado en áreas de urbanismo y experiencia profesional específica mínima de 10 años y acreditar la conformación de un equipo interdisciplinario especializado que apoye sus funciones. (Baptiste Liévano & Lora Marken, 2007)

Estos criterios de selección, evaluación y calificación son de gran importancia ya que se debe contar con las competencias y conocimiento requerido para asegurar el adecuado proceso de estudio y expedición de licencias urbanísticas de acuerdo con la normatividad e instrumentos de gestión definidos por las entidades competentes.

Es importante aclarar que la función del curador urbano se concentra en realizar el estudio y expedición de las Licencias Urbanísticas y otras actuaciones asociadas como la expedición de conceptos de uso, de norma, de movimiento de tierras, de aprobación de planos de propiedad horizontal, entre otras, más no es de su competencia la planificación normativa, la participación y elaboración de diseños y estudios técnicos, la participación y control de la ejecución de las obras, ni el control urbano, funciones que son responsabilidad de los diferentes actores del proceso como la Secretaría Distrital de Planeación, los diseñadores, promotores y constructores de los proyectos, o las alcaldías locales, todos estos en el caso de la ciudad de Bogotá.

A partir la figura del Curador Urbano, surge el concepto de Curaduría urbana, que de acuerdo a la definición establecida por el Colegio Nacional de Curadores (2018), la curaduría urbana corresponde a la organización u oficina liderada por el Curador Urbano, en la cual se cuenta con el apoyo del grupo interdisciplinario especializado y de apoyo, quienes son los profesionales encargados de prestar y gestionar el proceso de estudio técnico, arquitectónico, estructural y jurídico para el trámite de expedición de licencias urbanísticas.

3.4 Gestión de licenciamiento urbanístico

Se entiende por licencia urbanística la *“autorización previa requerida para adelantar obras de urbanización y parcelación de predios, de construcción y demolición de edificaciones, de intervención y ocupación de espacio público y para realizar el loteo o subdivisión de predios, expedida por el curador urbano o la autoridad competente en cumplimiento de las normas urbanísticas y de*

edificaciones adoptadas en el Plan de Ordenamiento Territorial, en los instrumentos que lo desarrollen o complementen, en los Planes Especiales de Manejo y Protección (PEMP) y en las leyes y demás disposiciones que expida el Gobierno Nacional” (Artículo 2.2.6.1.1.1 Decreto 1077 de 2015).

En tal sentido, se reglamentó el procedimiento para el desarrollo del trámite de las licencias urbanísticas, lineamientos que quedaron plasmados en el Decreto 1052 de 1998, posteriormente se modificaron y/o actualizaron bajo el Decreto 1469 de 2010 y recientemente recopiladas bajo el Decreto 1077 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Vivienda, Ciudad y Territorio. De acuerdo al Decreto 1077 de 2015, las licencias urbanísticas están clasificadas en:

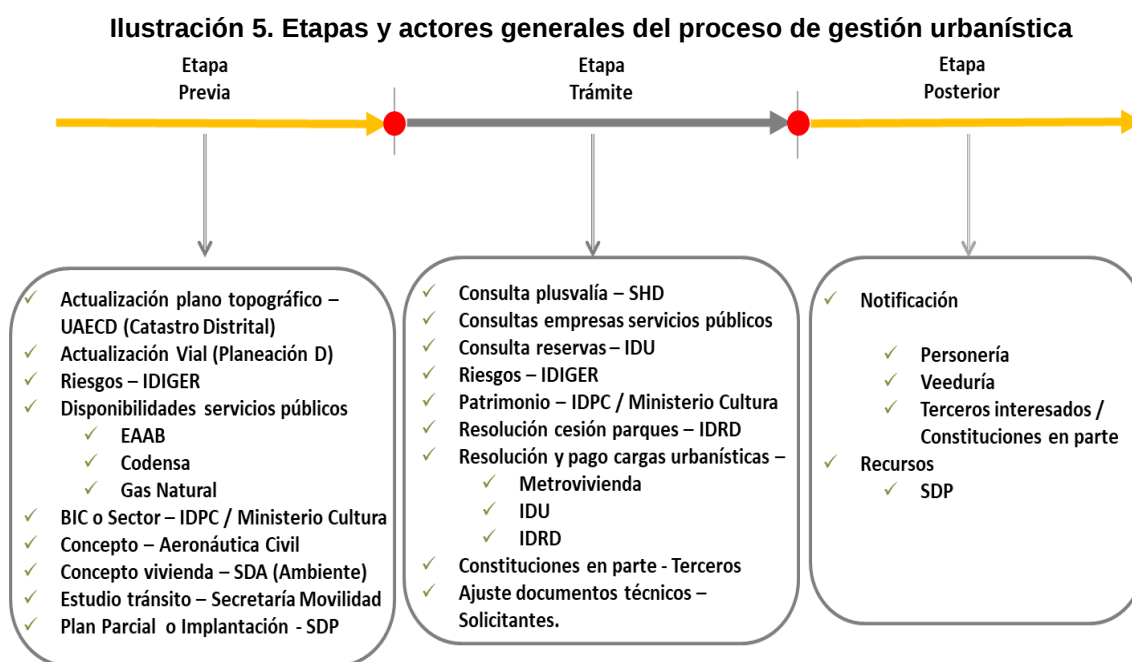
Licencias de urbanización, a través de la cual se autoriza la ejecución de uno o varios predios en suelo urbano, para la creación de espacios públicos y privados, así como las vías y obras de infraestructura que garanticen su adecuado funcionamiento. Estas se clasifican en las modalidades de desarrollo, saneamiento y reurbanización.

Licencias de parcelación, es la autorización de ejecutar en uno o varios predios de suelo rural o suburbano, la creación de espacios públicos y privados, y demás obras requeridas para destinar los predios resultantes a los usos permitidos en el POT.

Licencias de subdivisión, es la autorización para dividir uno o varios predios, ubicados en suelo rural, urbano o de expansión urbana de acuerdo con los lineamientos definidos en el POT.

Licencias de construcción, que es la autorización previa para desarrollar edificaciones en uno o varios predios, dando cumplimiento a los lineamientos de uso, edificabilidad, volumetría, accesibilidad y demás aspectos técnicos aprobados de acuerdo con la normatividad urbanística y de edificaciones vigente. La licencia de construcción tiene varias modalidades, obra nueva, ampliación, adecuación, modificación, reforzamiento estructural, restauración, reconstrucción, demolición y cerramiento.

Es importante entender que el proceso de licenciamiento urbanístico es una etapa de la ejecución general de un proyecto, en el cual participan diferentes grupos de interés, como los promotores, diseñadores, constructores, entidades de carácter nacional y distrital responsables de la planificación y control de los proyectos, entidades prestadoras de servicios públicos, entre otras. En tal sentido es de gran importancia comprender las fases generales de la cadena de trámites de urbanismo y construcción, con el fin de prevenir reprocesos por incumplimiento de algunos de los criterios a tener en cuenta en la planificación y ejecución del proceso de licenciamiento (Ilustración 5).



Fuente: Trámite licencias urbanísticas – Presentación Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio Corporación Curadores Urbanos (2016)

Como se mencionó anteriormente, el Decreto 1077 de 2015 ha compilado los requisitos asociados al trámite de las licencias urbanísticas y demás actuaciones asociadas, desde la estructuración de los requisitos documentales que debe acompañar una solicitud de licencia urbanística de acuerdo a cada tipo y modalidad de licencia, así como los requisitos y criterios tiempos, controles,

procedimientos y costos que debe aplicar el curador urbano o la autoridad competente para su correspondiente estudio. (Ilustración 6).

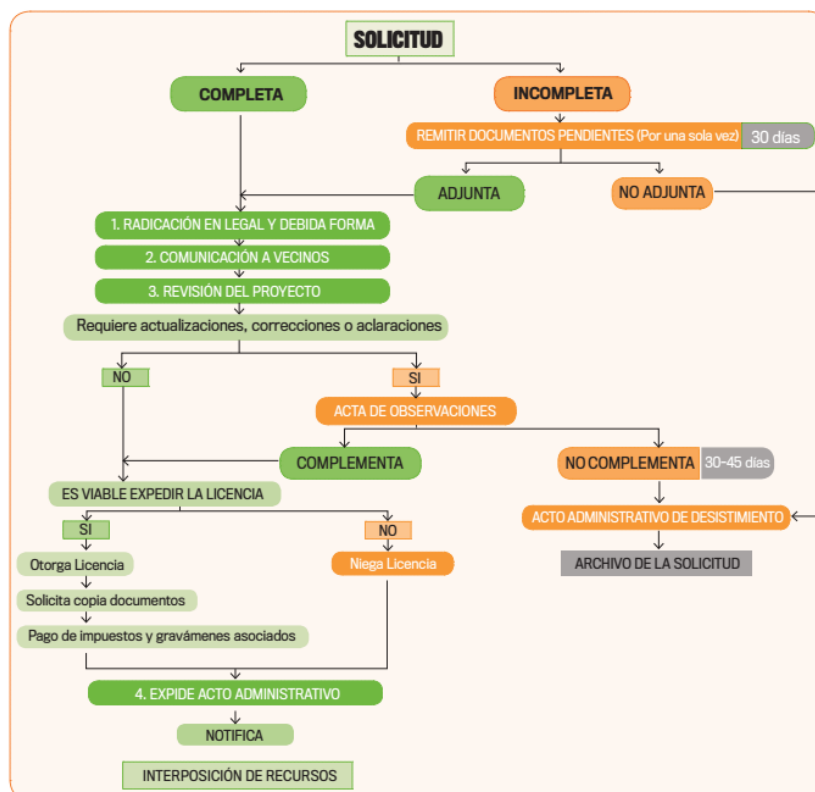


Ilustración 6. Procedimiento Trámite Licencias urbanísticas

Fuente: Procuraduría General de la Nación, Ministerio de Vivienda, OEI, EL ABC de las licencias urbanísticas

A partir de esta breve descripción y consolidación de los principales enfoques y conceptos desarrollados durante el proceso de transformación de la gestión urbanística en el país, se puede observar como se ha estructurado un sistema de gestión base para el desarrollo del licenciamiento urbanístico, el cual es extenso y complejo ya que integra una serie de enfoques conceptuales y metodológicos (Leyes, normatividad, planes, programas y demás instrumentos de gestión mencionados) que son la base para la formulación de los proyectos de urbanismo y construcción, lo que implica que los promotores de este tipo de proyectos cuenten con el conocimiento requerido para su planificación y

ejecución, lo cual impacta directamente el proceso de gestión de licenciamiento urbanístico, aspecto central del presente proyecto de investigación.

3.5 Marco institucional

El curador urbano es una persona privada que es designada para ejercer la función pública de realizar el estudio y análisis de las solicitudes de licencias y demás actuaciones urbanísticas de la ciudad, el cual es elegido a través de un concurso de méritos desarrollado por la Secretaría Distrital de Planeación y es designado por un periodo de 5 años, dando cumplimiento al procedimiento y requisitos establecidos en el Decreto 1077 de 2015.

La arquitecta Ana María Cadena Tobón, fue designada como curadora urbana No. 3 de Bogotá, bajo el decreto 384 de septiembre de 2012, para el periodo comprendido entre el 12 de septiembre de 2012 y el 11 de septiembre de 2017 posteriormente fue designada para ejercer su segundo periodo como Curadora Urbana 3 de Bogotá bajo el decreto 670 del 5 de diciembre de 2017 y posesionada el pasado 25 de enero de 2018 para un nuevo periodo de 5 años.

Para su funcionamiento, la Curadora Urbana 3 de Bogotá, arquitecta Ana María Cadena Tobón ha conformado una organización, la cual es comúnmente denominada como Curaduría Urbana 3 de Bogotá, conformada por un equipo de trabajo de 60 personas y una estructura y planificación de trabajo bajo un sistema de gestión de calidad ISO 9001, el cual fue certificado en el año 2016 por el ICONTEC.

3.5.1 Productos y servicios

- Estudio y expedición de Licencias Urbanísticas
- Estudio y expedición de otras actuaciones urbanísticas, como conceptos de norma y uso, propiedad horizontal, movimientos de tierra, entre otros.
- Estudio y expedición de prórrogas y revalidaciones de licencias urbanísticas

- Asesoría técnica en relación con norma urbana de Bogotá, de sismo-resistencia y ámbito de aplicación del Decreto 1077/15
- Información a la ciudadanía y/o Entidades Nacionales y Distritales sobre los trámites ejecutados.

3.5.2 Stakeholders

Las partes interesadas que intervienen en el proceso de licenciamiento urbanístico son:

- Usuarios: Personas naturales, inmobiliarias, constructoras, tramitadores, Entidades Nacionales y distritales
- Vecinos y terceros interesados
- Entidades Nacionales y Distritales: Ministerio de Vivienda, DANE, Alcaldía, Secretaría de Planeación, Secretaría de Hábitat, Secretaría de Hacienda y entes de control como Contraloría, Veeduría, Personería y Procuraduría, Superintendencia de Notariado y Registro
- Ciudadanía en general
- Curadora Urbana
- Empleados

3.5.3 Direccionamiento Estratégico

A continuación se presenta los componentes del Direccionamiento estratégico (Cadena, A., 2017):

- **Misión**

“Prestar la mejor orientación y servicio a los usuarios en la expedición de licencias urbanísticas y demás actuaciones asociadas, con un equipo humano y profesional con alto sentido de responsabilidad, compromiso, pasión por el trabajo

y transparencia, de manera oportuna y efectiva, con el cumplimiento de la normatividad urbanística vigente en la ciudad”.

- ***Visión***

“Ser la curaduría que marca la diferencia, por ser innovadores en servicio con eficacia, agilidad y confiabilidad. Líderes en metros cuadrados licenciados; con el mejor equipo de trabajo, instalaciones y herramientas tecnológicas”.

- **Principios y Valores**

- “Transparencia
- Pasión y amor por el trabajo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Compromiso”

- ***Políticas Generales***

- ✓ “El usuario es la razón de ser de la Curaduría y nuestra gestión se centra en sus necesidades y expectativas”.
- ✓ “La actualización normativa al interior de la Curaduría y su divulgación al exterior es prioritaria”
- ✓ “La capacitación permanente de todo el personal en tecnología y en los aspectos relacionados con su oficio, contribuyen a su desarrollo personal”
- ✓ “Nos preocupamos por mantener un buen ambiente de trabajo y generar estímulos y satisfacción a todos nuestros colaboradores”
- ✓ “En tecnología permaneceremos a la vanguardia”
- ✓ “Generaremos permanentes estrategias de comunicación y posicionamiento en el sector”

Política del Sistema Integrado de Gestión

“Prestar un servicio de estudio y expedición de licencias urbanísticas y demás actuaciones asociadas, logrando la satisfacción de nuestros usuarios y demás partes interesadas a través de:

Compromiso con nuestro Sistema de Gestión de Calidad:

- ✓ Prestación de un servicio cálido, cordial y oportuno a través de los diferentes canales de comunicación
- ✓ Planificación, control y mejoramiento continuo de nuestros procesos internos
- ✓ Disminución de los tiempos de respuesta
- ✓ Cumplimiento de la normatividad vigente aplicable
- ✓ Fortalecer las competencias del equipo de trabajo
- ✓ Actualización tecnológica continua
- ✓ Mantenimiento de instalaciones e infraestructura apropiada

Compromiso con nuestro Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

- ✓ Generación de condiciones de trabajo seguras y saludables
- ✓ Compromiso con la reducción de peligros y gestión de riesgos
- ✓ Cumplimiento de la normatividad vigente y compromiso con el mejoramiento continuo

Compromiso con nuestro Sistema de Gestión Ambiental

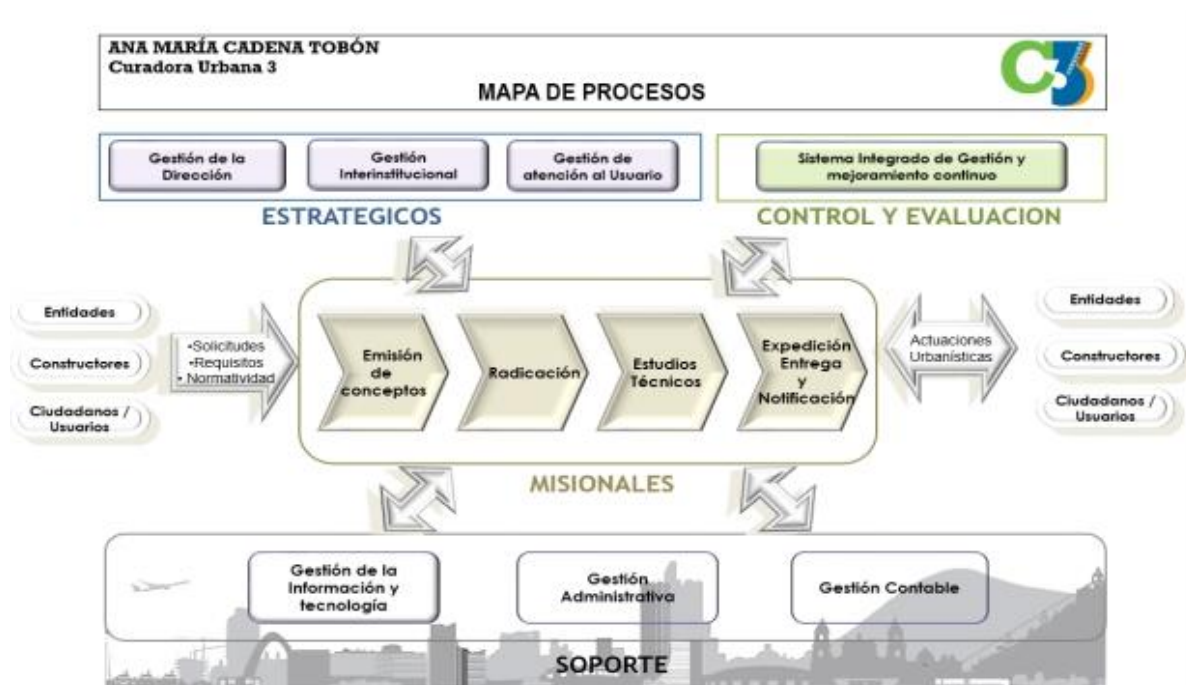
- ✓ Uso racional y eficiente de los recursos
- ✓ Mitigación impactos ambientales, fomento de protección del medio ambiente y prevención contaminación

- ✓ Cumplimiento de la normatividad vigente y compromiso con el mejoramiento continuo”.

3.5.4 Mapa de Procesos

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos definido para la Curaduría urbana 3 de Bogotá (Ilustración 7), el cual está conformado por los procesos estratégicos, los procesos de control y evaluación, los procesos misionales y los procesos de soporte.

Ilustración 7 Mapa de Procesos



Fuente. Documento de Planeación Estratégica- Curaduría Urbana 3.

3.5.5 Estructura Organizacional

La planta actual de la curaduría está conformada por 60 personas, estructurada en dos grandes grupos, uno el equipo de estudios técnicos y el otro de gestión operativa y soporte. (Tabla 8)

Tabla 8. Estructura organizacional

CURADOR URBANO	
Área Técnica	Área Administrativa y de Gestión
Arquitectura	Área de Información y Tecnología
Ingeniería	
Jurídica	Área Administrativa
Consultas, Conceptos y Zonificación	Área de Contabilidad
	Sistema integrado de Gestión
33 Personas	27 personas
Total 60 personas	

Fuente. Informe Final de Gestión 2017 –Curadora Urbana 3.

3.5.6 Gestión operativa

De acuerdo con la clasificación de los productos y/o servicios ofrecidos por la Curaduría Urbana, a continuación, se presenta la relación de los resultados de la gestión de los años 2012 – 2018.

3.5.6.1 Conceptos

Al analizar históricamente mes a mes las solicitudes, de acuerdo con el Informe de Revisión por la Dirección (2018), se evidencia que el promedio mensual de radicación es de 97 conceptos con un promedio de expedición de 13 días (Tabla 9), para un total de 7110 solicitudes en el periodo 2012-2018, para un promedio de 1158 solicitudes al año.

Tabla 9. Expedición conceptos periodo Septiembre 2012 – Septiembre de 2018

Conceptos radicados (09/2012 - 12/2018)								
Mes	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio
Total	164	1.124	929	1.101	1.214	1.422	1.156	97

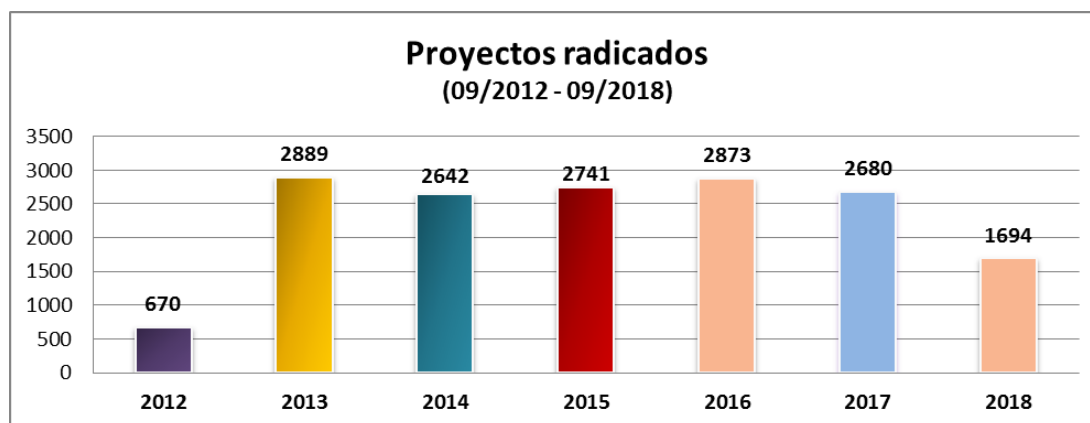
Fuente: Informe Revisión por la Dirección 2018 – Curaduría Urbana 3.

3.5.6.2 Solicitudes de licencias de urbanismo y construcción:

Al analizar históricamente mes a mes las solicitudes, de acuerdo con el Informe de Revisión por la Dirección (2018), se evidencia que el promedio mensual de radicación es de 222 trámites y el promedio diario es de 11 radicaciones de proyectos nuevos y 30 radicaciones de anexos (Ilustración 8).

En el periodo 2012-2018 en total de radicaciones recibidas corresponde a 16.189 solicitudes con un promedio de 2765 solicitudes al año.

Ilustración 8. Proyectos radicados 2012 – 2018



Fuente: Informe Revisión por la Dirección 2018 – Curaduría Urbana 3.

Se observa que durante el periodo 2012-2018, se han ejecutoriado 13.866 expedientes de los cuales 6.674 fueron aprobados, correspondiente al 48.1%, 6.839 fueron desistidos (49.3%) y 353 fueron negados (2.5%) (Tabla 10).

Tabla 10. Proyectos ejecutoriados 2012 - 2018

Ejecutoriadas por decisión (09/2012 - 09/2018)									
Decisión	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total	%
Aprobación	248	1019	959	1044	1234	1315	855	6.674	48,1%
Desistimiento	187	1054	1176	1361	1262	1199	600	6.839	49,3%
Negación	43	98	73	63	39	29	8	353	2,5%
Total	478	2.171	2.208	2.468	2.535	2.543	1.463	13.866	100%

Fuente: Informe Revisión por la Dirección 2018 – Curaduría Urbana 3.

Según el tipo de trámite, las Licencias de Construcción corresponden al 80% y en segundo lugar, se encuentran las Modificaciones de Licencia de Construcción vigente, correspondiente a un 17% (Informe Revisión por la Dirección 2018 – Curaduría Urbana 3).

3.6 Marco conceptual

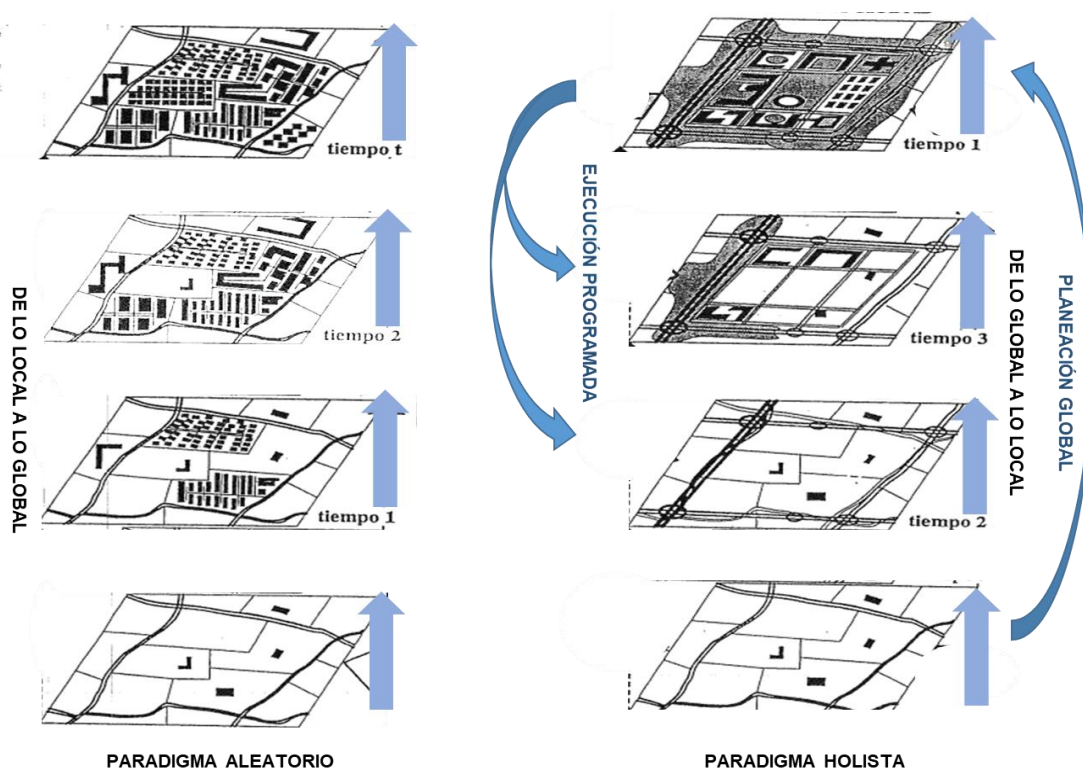
3.6.1 La Gestión Urbana

A continuación, se realiza una breve descripción del marco conceptual de la gestión urbana, desde el entendimiento del modelo de ciudad, la conceptualización del desarrollo urbano en Colombia, El planteamiento de Le Corbusier (1950), fase I y fase II la Ley 9 de 1989, Ley 388 e instrumentos de gestión.

El urbanismo nace de la necesidad de transformación de un terreno que es rural a urbano y que concluye con la creación de ciudad, esta formación de asentamientos espontáneos ha sido regido por procesos económicos globalizados bajo el criterio del manejo e intercambio de dinero y espacio a través de bienes muebles y bienes raíces y el desarrollo de reglas morfogénicas universales, las cuales son sometidas a normas y controles que concluyen con una diferenciación de lo que se denomina la ciudad formal de la ciudad informal y, que han venido cambiando dependiendo de cada época, cultura, relaciones sociales y relaciones políticas e institucionales (García Bellido, 1998).

García Bellido, J (1998) presenta un análisis en donde se describe que en este proceso urbano, surge el paradigma del desarrollo aleatorio y el desarrollo holista, entendiéndose por desarrollo aleatorio aquel urbanismo pasivo que se genera de manera legítima o clandestina formando los llamados asentamientos formales e informales como resultado de la gestión y promoción individual del titular o propietario de cada predio, por el otro lado se observa el desarrollo holista respondiendo a un urbanismo activo a través de la dirección y planificación del ordenamiento territorial, pasando de una visión individual a una visión global y planificada del territorio (Ilustración 9).

Ilustración 9. Paradigmas procesos de producción de la ciudad

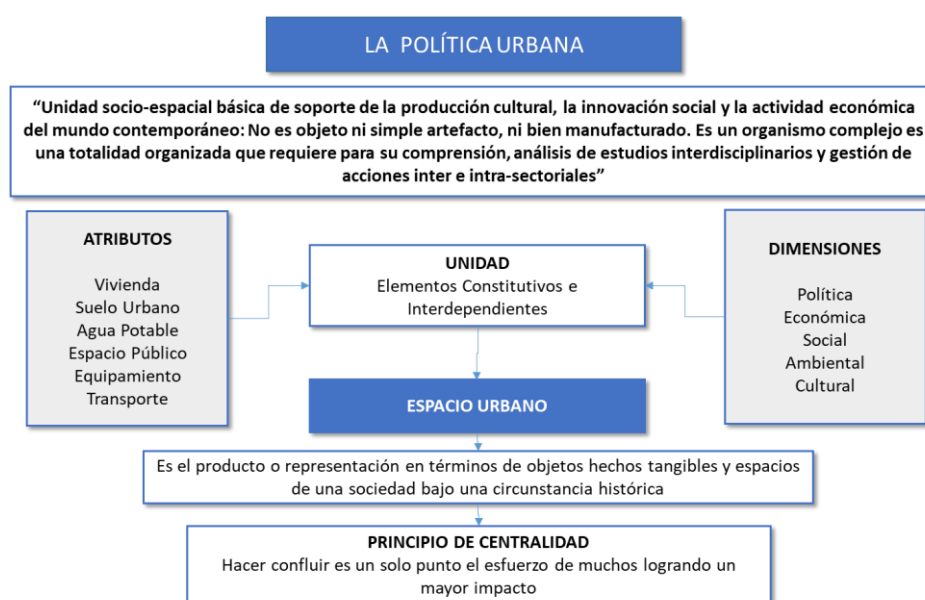


Fuente: Perspectivas del nuevo urbanismo colombiano: un análisis de su estructura, Javier García Bellido

Es entonces como surge el concepto de ciudad, entendiéndose como la *“unidad socioespacial básica de soporte de la producción cultural, de la*

innovación social y de la actividad económica del mundo contemporáneo”, que tiene unos atributos como la vivienda, los servicios públicos, el espacio público, el equipamiento y el transporte, tiene unas dimensiones, política, económica, social, ambiental y cultural (Ilustración 10), que generan una unidad de elementos constitutivos e interdependientes, que conforman el espacio urbano bajo un principio de centralidad (Giraldo Isaza & Marin Bernal, 1996).

Ilustración 10. Marco conceptual. Política Urbana



Fuente: Ciudades y ciudadanía, una política (Giraldo Isaza & Marin Bernal, 1996)

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que el conocimiento urbano busca construir modelos de ciudad habitables, para lo cual se requiere de la formulación y aplicación de instrumentos de gestión, los cuales debido a su complejidad generan vacíos normativos y a la vez, genera una serie de interrogantes del cómo de su aplicación en la gestión de los proyectos urbanísticos impactando a su vez el proceso de urbanismo holístico en las ciudades. A partir de esta premisa, se genera uno de los principales interrogantes de investigación: ¿Cuáles son los principales vacíos normativos y/o

desconocimiento en la aplicación de los instrumentos de gestión urbana afectando el proceso de licenciamiento urbanístico?

3.6.1.1 La gestión urbana en Colombia

En Colombia desde el año 1951 se inicia una serie de fenómenos de conurbación y metropolización generando un cambio en la composición poblacional urbano rural pasando del 39% en este año al 69% en el año 1993, resultado de una serie de oportunidades identificadas en las zonas urbanas, pero que generó un proceso de urbanización con deficiencias de planificación, concertación y organización (Ministerio de Desarrollo Económico, 1997).

Debido a este proceso, aparece al final de la década de los ochenta la necesidad de iniciar un proceso de cambio de paradigma urbanístico, que permitiera pasar de un desarrollo urbano aleatorio a un desarrollo urbano holístico, el cual da su primer paso con la creación del Acuerdo 7 de 1979 y posteriormente la Ley 9 de 1989, a partir de la cual se comienza a trabajar sobre Planes de Desarrollo Municipal, posteriormente con la Constitución Política de 1991 en la cual se consideró la incorporación de la planeación como instrumento necesario para el logro de los fines del Estado, en 1993 surge la Ley 99 por la cual se crea el Sistema Nacional Ambiental y la obligatoriedad de la creación de los Planes Ambientales, en 1994 surge la Ley 128 para la conformación de Áreas Metropolitanas, la Ley 134 del Estatuto de Mecanismos de Participación Ciudadana, y la Ley 152 por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, proceso del cual resulta la expedición de la Ley 388 de 1997 de Desarrollo Territorial, siendo este el paso fundamental acorde con la política urbana gubernamental denominada El Salto Social. (Ministerio de Desarrollo Económico, 1997).

Este cambio de paradigma implicó un proceso de cambio de cultura urbana, generado a partir del diseño e implementación de una serie de instrumentos que permitieran entender el cómo, dónde, cuándo, por quién y acosta de quién se urbaniza y se diseña la ciudad, para lo cual se estructuraron

unos principios rectores de modelo urbanístico, tomados como referencia del modelo español y que conforman las cuatro columnas vertebrales del urbanismo colombiano (García Bellido, 1998) según como se describe a continuación:

El primero es la función pública del urbanismo, a través del cual se legitima a la Administración Pública como la instancia responsable y con el poder para gobernar, dirigir, decidir y controlar las actuaciones urbanísticas.

El segundo es la Función social y ecológica de la propiedad, a través del cual se definen los derechos otorgados los cuales se incorporan cuando se dé cumplimiento a las obligaciones, deberes y cargas onerosas que se hayan impuesto sobre dichas propiedades.

El tercero es la prevalencia del interés general sobre el particular, el cual se convierte en el fundamento para la acción expropiatoria, así como la limitación de las facultades urbanísticas determinadas a través de las zonificaciones y calificaciones definidas en los Planes de Ordenamiento Territorial.

El cuarto es la distribución equitativa de cargas y beneficios para el diseño y delimitación de las normas y unidades de actuación urbanística.

Se desarrolla entonces La Ley 388 que estructura el conjunto de instrumentos, principios y demás disposiciones requeridas para gestionar la planificación territorial bajo un enfoque integral de Política Urbana: Ciudad y Ciudadanía, mediante el reconocimiento de los procesos e interrelaciones de carácter socio-político, cultural, rural, urbano y metropolitano, estableciendo las reglas para la concertación del uso del suelo e integra un enfoque de participación ciudadana y fortalece los esquemas de descentralización administrativa. (Ministerio de Desarrollo Económico, 1997)

Este conjunto de instrumentos son los que posibilitan la administración del territorio a través de políticas, planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo de manera integrada, así como la definición de normativas estructurales y generales para el desarrollo del territorio, de acuerdo como se describe a continuación.

3.6.1.2 Instrumentos de Gestión Urbana – Bases Conceptuales.

Como se ha mencionado, a partir de la Ley 388 de 1997, se genera un hito importante en el proceso planificación del territorio en Colombia, gracias a la generación de los instrumentos de gestión urbana, como los POTs, Planes Maestros, Planes Parciales, Unidades de actuación para llegar luego al licenciamiento, conocimiento a través del cual se pretende construir un modelo eficiente de desarrollo urbano.

Se generan dos dimensiones, la primera, el desarrollo y ordenamiento territorial expresado como la división político-administrativa resultado del proceso histórico y político y la segunda, la transformación física del territorio como resultado de la acción humana y de la naturaleza, dimensiones que se posibilitan a través de herramientas estructuradas en la Ley 388 de 1997, a través de la cual se conciben los instrumentos de planificación y de gestión del suelo (Ministerio de Desarrollo Económico, 1997), cuyos conceptos son:

- Planes de ordenamiento territorial: *“conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptadas para el desarrollo y administración del suelo”*. Estos planes se denominan esquemas, planes básicos y planes de ordenamiento territorial, de acuerdo con tamaño poblacional de cada municipio, e integran un componente urbano y rural.
- Planes parciales: instrumentos que desarrollan y complementan las disposiciones del Plan de Ordenamiento Territorial para las áreas del suelo urbano, de expansión urbana y de unidades de actuación urbanística.
- Unidades de Actuación Urbanística: *“áreas conformadas por uno o varios inmuebles, explícitamente delimitadas en las normas urbanísticas del POT, que deben ser urbanizadas o construidas como una Unidad de Planeamiento, para promover el uso racional del suelo, garantizar el cumplimiento de la normatividad y facilitar la dotación con*

cargo a sus propietarios de la infraestructura y equipamientos colectivos mediante el reparto equitativo de cargas y beneficios”.

Adicionalmente, se generan herramientas de gestión urbanística como el reajuste de tierras, la integración inmobiliaria aplicable a suelos con tratamiento de renovación urbana o redesarrollo y la cooperación entre partícipes para el manejo de cargas y beneficios.

Desde el punto de vista jurídico, se crean instrumentos como la enajenación y expropiación para la adquisición de inmuebles bajo el enfoque de la primacía del interés general sobre el interés particular.

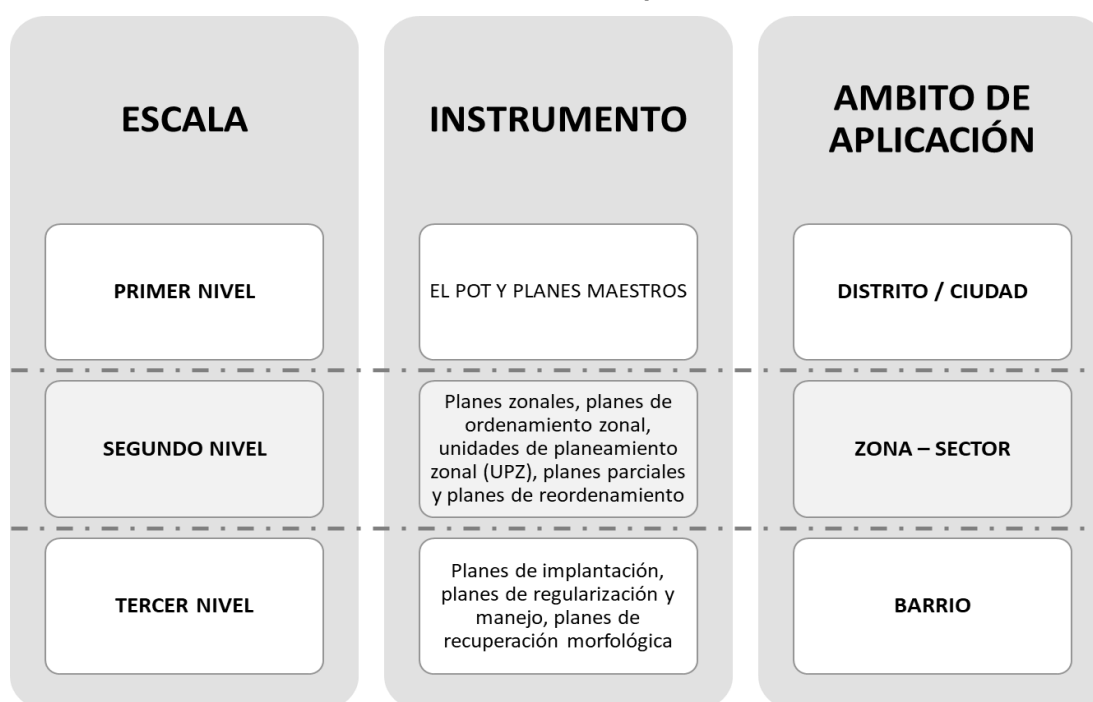
Desde el punto de vista financiero, se crean instrumentos como el de la plusvalía, entendiéndose por este, las acciones que regulan la utilización del suelo y del espacio aéreo urbano incrementando su aprovechamiento, generando beneficios de los cuales deben participar las entidades públicas para destinación de la defensa y desarrollo urbano. Otros de los instrumentos financieros son la contribución por valorización y los títulos valor y bancos inmobiliarios.

Desde el análisis jerárquico, el Plan de Ordenamiento Territorial clasifica los instrumentos de planeamiento en tres niveles de acuerdo con su propósito, escala y ámbito de aplicación, en el primer nivel, se observa una escala de ciudad, a través de instrumentos como los planes de ordenamiento territorial y los planes maestros, en segundo nivel a escala zonal, a través de instrumentos como las unidades de planeamiento zonal (UPZs), planes zonales o planes parciales, entre otros y, en tercer nivel a escala de barrio, a través de instrumentos como los planes de implantación, planes de regularización y manejo, entre otros. (Ilustración 11).

Desde el enfoque de verificación y control en la aplicación de estos instrumentos de gestión urbana, desde la Ley 388 se reglamenta igualmente la gestión de las licencias urbanísticas, así como la función del Curador Urbano, como la persona responsable de la verificación del cumplimiento de dichos instrumentos de planificación en los proyectos urbanísticos y de construcción a

desarrollar en el territorio, en aquellos municipios que de acuerdo con su tamaño poblacional sea requerido.

Ilustración 11. Instrumentos de planeación urbana



Fuente: Elaboración a partir de Observatorio de la gestión urbana. Cámara de Comercio de Bogotá. 2010

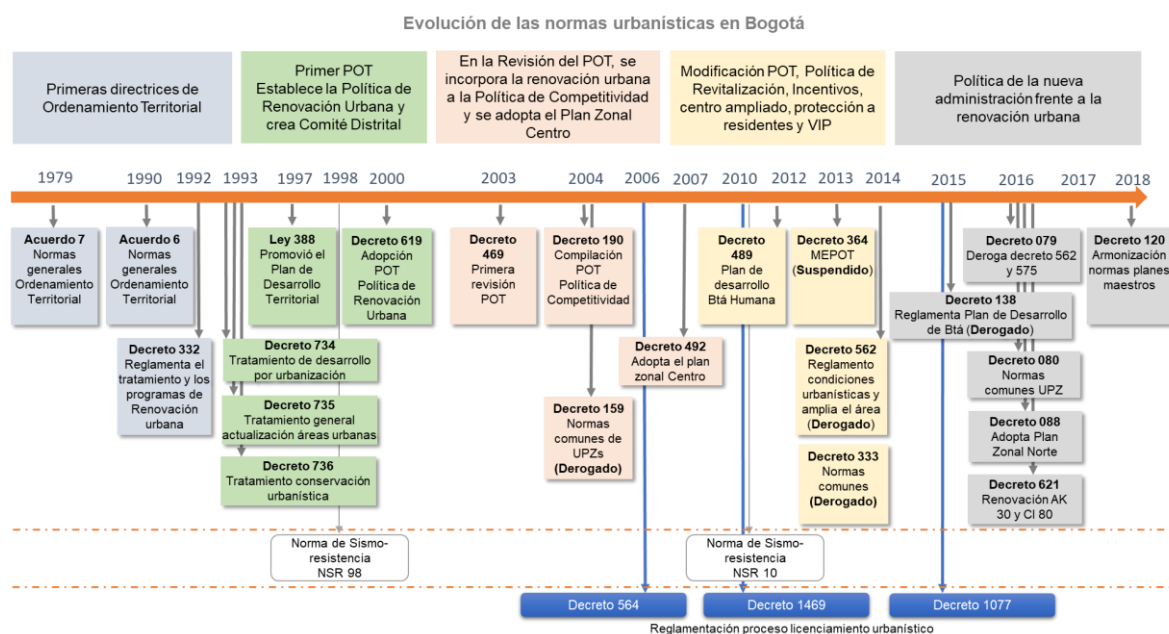
3.7 Marco legal y normativo

Se presenta gráficamente la evolución de la principal normativa asociada a la gestión urbanística en la ciudad de Bogotá, la cual se convierte en el marco de referencia para desarrollar un proceso de gestión y licenciamiento urbanístico en la ciudad, por lo tanto, corresponde a la información sobre la cual debe tener

conocimiento tanto los profesionales que realizan el estudio normativo, como los profesionales que participan en la fase de planificación, diseño, trámite y ejecución de los proyectos (Ilustración 12).

Adicionalmente, en la tabla 12, se presenta la relación de la principal normatividad vigente asociada al proceso de licenciamiento urbanístico, de acuerdo a información extraída de la Matriz Legal de la Curaduría Urbana 3 (Cadena, A., 2018).

Ilustración 12. Evolución normativa asociada a la gestión urbanística



Fuente: Elaboración propia a partir de Boletín gestión urbana - Camacol.

Tabla 11. Normatividad vigente asociada al licenciamiento urbanístico

Norma	Fecha	Título
Resolución 0463	2017	"Por medio del cual se adopta el Formulario Único Nacional para la solicitud de licencias urbanísticas y el reconocimiento de edificaciones y otros documentos".
Resolución 0462	2017	"Por medio de la cual se establecen los documentos que deberán acompañar las solicitudes de licencias urbanísticas y de modificación de las licencias urbanísticas vigentes".
Decreto 945	2017	"El nuevo Decreto 945 de 5 de Junio de 2017, por medio del cual se modifica parcialmente el Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente NSR-10 empezará a regir a partir del 1 de Julio de

Norma	Fecha	Título
		2017 para todos los proyectos que se radiquen en la Curaduría. Todos los Proyectos que se radiquen a partir de esa fecha requerirán la Revisión Externa Estructural y el Supervisor Técnico Independiente en los casos definidos por la ley 1796 de 2016 y el nuevo Decreto 945."
Decreto 621	2016	"Por el cual se incorporan áreas al Tratamiento Urbanístico de Renovación Urbana sobre los ejes de la Malla Vial Arterial con Sistema de Transporte Público Masivo Transmilenio, se adoptan las fichas normativas de los sectores incorporados y se dictan otras disposiciones"
Ley 1796	2016	"Por la cual se establecen medidas enfocadas a la protección del comprador de vivienda, el incremento de la seguridad de las edificaciones y el fortalecimiento de la función pública que ejercen los curadores urbanos, se asignan unas funciones a la superintendencia de notariado y registro y se dictan otras disposiciones"
Decreto 080	2016	"Por medio del cual se actualizan y unifican las normas comunes a la reglamentación de las unidades de Planeamiento zonal y se dictan otras disposiciones".
Decreto 079	2016	"Por el cual se reglamentan las condiciones urbanísticas para el tratamiento de renovación urbana, se incorporan áreas a dicho tratamiento, se adoptan las fichas normativas de los sectores con este tratamiento y se dictan otras disposiciones"
Decreto 2218	2015	"Por el cual se modifica parcialmente el decreto 1077 de 2015 en lo relacionado con el valor de la vivienda de Interés Social y Prioritaria en programas y proyectos de renovación urbana, el alcance y modalidades de las licencias urbanísticas sus vigencias, prórrogas, revalidaciones y modificaciones, se complementa y precisa el alcance de algunas actuaciones urbanísticas y se precisa la exigibilidad del pago de la participación de plusvalía en trámites de licencias urbanísticas".
Decreto 1077	2015	"Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector vivienda, ciudad y territorio".
POT Decreto 190	2004	"Por medio del cual se compilan las disposiciones contenidas en los Decretos Distritales 619 de 2000 y 469 de 2003."
Acuerdo 6	1990	"Por medio del cual se adopta el Estatuto para el Ordenamiento Físico del Distrito Especial de Bogotá, y se dictan otras disposiciones".
Acuerdo 7	1979	Derogado por el art. 547, Acuerdo Distrital 6 de 1990, "Por el cual se define el Plan General de Desarrollo integrado y se adoptan políticas y normas sobre el uso de la tierra en el Distrito Especial de Bogotá".
Decreto 138	2015	Por el cual se reglamenta el artículo 66 del Acuerdo 489 de 2012 para asegurar el cumplimiento del Programa de Vivienda y Hábitat Humanos del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas de Bogotá, D. C. 2012-2016, y se adoptan otras disposiciones.
Decreto 562	2014	"Por el cual se reglamentan las condiciones urbanísticas para el tratamiento de renovación urbana, se incorporan áreas a dicho tratamiento, se adoptan las fichas normativas de los sectores con este tratamiento y se dictan otras disposiciones".

Norma	Fecha	Título
Decreto Distrital 159	2004	"Por el cual se adoptan normas urbanísticas comunes a la reglamentación de las Unidades de Planeamiento Zonal."
NSR-10	2010	Requisitos generales de diseño y construcción sismo resistente.
Decreto 945	2015	modifica parcialmente el Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente NSR-10 empezará a regir a partir del 1 de julio de 2017
Ley 1273	05-01-2009	Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado – denominado de la protección de la información y de los datos y se preservan integralmente los sistemas que utilicen la TI y las comunicaciones.
Ley 603	27-07-2000	Por la cual se modifica el artículo 47 de la ley 222 de 1995, sobre la propiedad intelectual y derechos de autor.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz Legal (2018)– Curaduría Urbana 3

3.8 Marco teórico

3.8.1 Gestión del Conocimiento

La epistemología y teoría del conocimiento ha sido una rama de la filosofía a través de la cual se ha venido desarrollando el estudio y análisis del concepto del conocimiento a lo largo de la historia, en donde se identifican las nociones de la verdad, las creencias, la experiencia, el razonamiento, el entendimiento, la inteligencia, el saber, entre otros.

García R. (2006), parte del análisis de la transformación de las teorías del conocimiento a lo largo de la historia y establece que en la actualidad la teoría del conocimiento permite concebir el *“conocimiento como un proceso continuo que, a nivel individual, se desarrolla desde el nacimiento hasta la edad adulta, e incorpora al nivel social el desarrollo de la ciencia”*, es decir que parte de las raíces biológicas del individuo y sus interacciones con el entorno, considerado actualmente como la base del poder.

Por otro lado, surge el concepto de gestión, entendido como el conjunto de actividades que de manera planificada, coordinada y controlada buscan alcanzar un objetivo propuesto.

Al concatenar estos conceptos se puede comprender el concepto de gestión del conocimiento, el cual ha sido asociado a nivel organizacional como el conjunto de actividades y procesos a través de los cuales se pretende recopilar, analizar y aplicar la transformación de datos e información en conocimiento colectivo de forma tal que se alcance la mejora en la gestión organizacional.

3.8.1 Historia

El estudio epistemológico y de la teoría del conocimiento es una preocupación que se ha presentado, analizado y estudiado desde la Grecia clásica, destacándose las teorías y enfoques propuestos por diferentes exponentes, vemos como Platón (429-347 a.C), analiza el conocimiento bajo un

enfoque de idealismo en el que predominan las ideas, la lógica y el pensamiento, Aristóteles (384-322 a.C) desarrolla la teoría del empirismo epistemológico, en el cual se plantea que el conocimiento es generado con base en la experiencia sin preguntarse la razón, pero también se identifica un tipo de conocimiento basado en la ciencia en donde se analiza las causas, principios, la inteligencia y la sabiduría. En la Edad Media, nuevamente se retoman dichos conceptos, destacándose autores como San Agustín (354-430) quien retoma la teoría de Platón basado en el idealismo y Tomas de Aquino (1225-1274) quien adopta la teoría de Aristóteles basado nuevamente en el empirismo.

En la Edad del Renacimiento, surgen autores como Sir Francis Bacon (1561-1626), quien adopta la teoría empirista, mediante la observación de los hechos y el desarrollo del método inductivo, David Hume (1711-1766) quien desarrolla la teoría del naturalismo empírico y señala los límites del conocimiento a partir del carácter hipotético y la experiencia, Descartes (1596-1650) adopta la teoría del racionalismo a partir de la adopción de principios básicos (axiomas), finalmente en la Edad de la Ilustración, surge Emmanuel Kant (1724-1804) quien analiza e identifica los límites de las teorías del empirismo y racionalismo e identifica el conocimiento sensible y no sensible los cuales se consideran que constituyen el conocimiento humano. (Valhondo, 2003).

3.8.2 Teorías modernas

Analizando las teorías modernas se observa como el concepto del conocimiento pasa de tener un enfoque individual a tener un mayor énfasis a nivel colectivo y ser aplicado a nivel organizacional, integrando ya el concepto de gestión del conocimiento.

Michael Polany (1891-1976) desarrolla la teoría del conocimiento basado en tres tesis, la primera tesis asociada con el descubrimiento auténtico, la segunda a través de la cual describe que el conocimiento es público y personal y la tercera, la cual expone que siempre detrás del conocimiento explícito se

encuentra el conocimiento tácito, igualmente define el enfoque de transferencia del conocimiento a través de la imitación, la identificación, el lenguaje, el aprendizaje a través de la práctica y la tradición. (Valhondo, 2003).

Peter F Drucker, desarrolla el concepto de Knowledge workers, quienes son los individuos que conforman la organización y aportan sus conocimientos propios para el desarrollo de su trabajo, por lo cual son considerados como activos fijos de la organización. (Valhondo, 2003).

El concepto de organizaciones de aprenden fue desarrollado por Peter Senge, a través del cual se definen las características que tienen este tipo de organizaciones como lo son el compromiso con el aprendizaje, la cultura, la democracia, las herramientas de tecnologías de la información, el aprendizaje en equipo, la traducción de lo aprendido en práctica y la asociación de la productividad con la recompensa (Valhondo, 2003).

Ikujo Nonaka y Hirotaka Takeuchi, desarrollaron el concepto del espiral del conocimiento (Valhondo, 2003), a través del cual se genera una interacción entre el conocimiento tácito y explícito y relaciona que la condiciones de la infraestructura organizacional debe ser coherente con el modelo de gestión del conocimiento, generando buenas prácticas como la intención, asociada a la aspiración estratégica de la organización, la autonomía desde el enfoque individual, la fluctuación de acuerdo con la interacción permanente con su entorno, la redundancia en el compartir de la información y el requisito de la variedad, mediante la diversidad de capacidades y competencias. (Benavides Velasco & Quintana García, 2003).

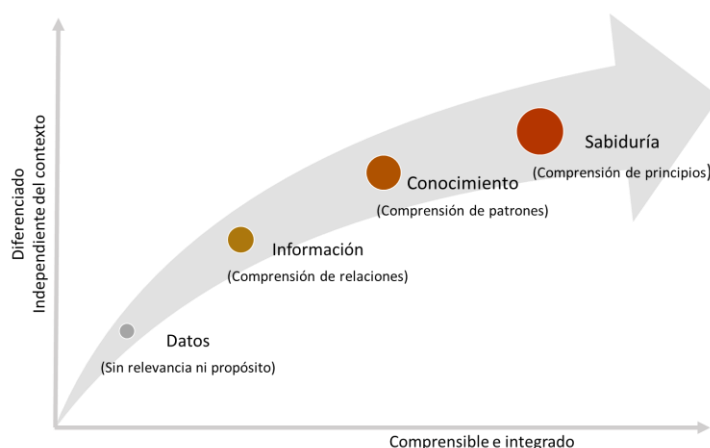
En conclusión, observamos como a través de lo largo de la historia el concepto de teoría del conocimiento y gestión del conocimiento se ha venido transformando y pasando de un análisis netamente individual a ser aplicado como concepto empresarial como herramienta de gestión administrativa y organizacional, que de manera alineada con la estrategia, aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.8.3 Conceptos

Cuando se habla de conocimiento, se resaltan conceptos como datos, información, conocimiento y sabiduría, por lo que se considera importante comprender su diferencia para su posterior aplicación en los modelos de gestión del conocimiento. Cuando se hace referencia a los datos, se hace referencia a los hechos objetivos que se convierten en la materia prima de la información, según Peter Drucker (Valhondo, 2003), la información es “*datos dotados de relevancia y propósito*” y por tal razón tienen sentido mediante métodos como la contextualización, la categorización, el cálculo, la corrección y la condensación.

El conocimiento según Davenport (Valhondo, 2003), es una mezcla de experiencias, valores, apreciaciones e información mediante procesos de comparación, análisis de consecuencias, conexiones y conversaciones. Finalmente, se entiende la sabiduría como estadio superior al conocimiento a través de la comprensión de los principios de introspección, la moral, los arquetipos que buscan dar respuesta al por qué de las cosas. Para entender este proceso ascendente, Gene Bellenger propone el modelo que se representa en la Ilustración 13.

Ilustración 13. Modelo secuencia de datos a sabiduría según Gene Bellenger



Fuente: Gestión del Conocimiento, del mito a la realidad, Valhondo D, 2003

3.8.4 Modelos de gestión del conocimiento

Pasando de un enfoque teórico a un enfoque práctico, Valhondo (2003), presenta una descripción general de una serie de modelos de procesos de gestión del conocimiento, los cuales son consolidados y sintetizados como marco de referencia para el desarrollo del presenta trabajo de investigación y aplicación.

3.8.4.1 Espiral del conocimiento

Ikujo Nonaka y Hirotaka Takeuchi, desarrollaron el concepto del espiral del conocimiento (Valhondo, 2003), a través del cual se genera una interacción entre el conocimiento tácito y explícito, mediante el desarrollo de los procesos que permiten comprender, compartir, articular y reconfigurar el conocimiento, así como su transformación de tácito a tácito (socialización), explícito a explícito (combinación), de tácito a explícito (exteriorización) y de explícito a tácito (interiorización). Ilustración 14.

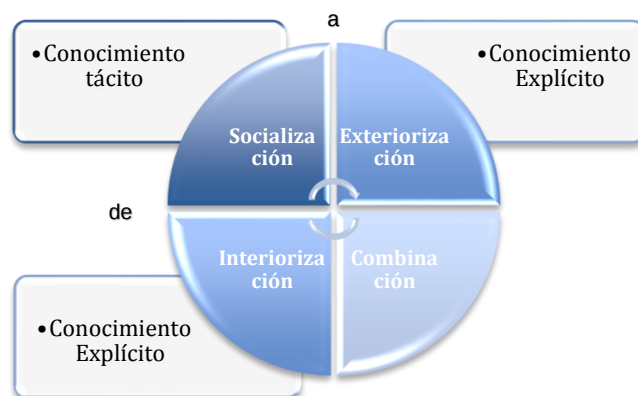


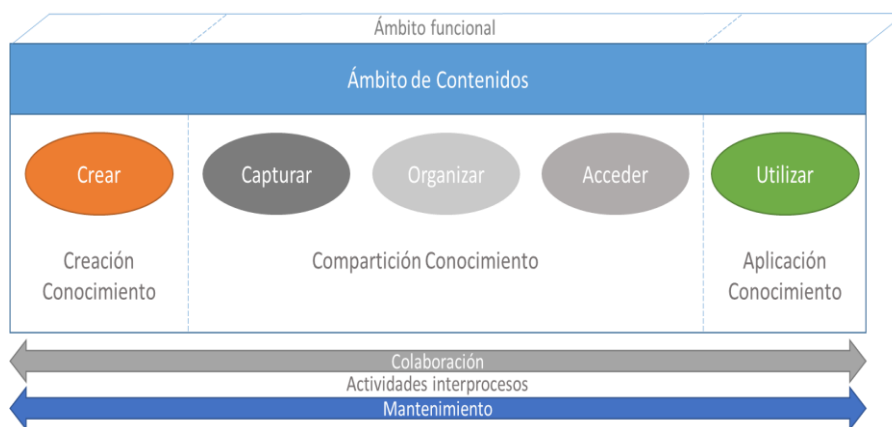
Ilustración Ilustración 14. Espiral del conocimiento

Fuente: Nonaka & Takeuchi., 1995

3.8.4.2 Modelo de Gartner Group

Gartner Group determina que los procesos de conocimiento se basan en la creación, la compartición y el uso o aplicación, entendiéndose dentro de la compartición, la inclusión de los procesos de captura, organización y acceso (Valhondo, 2003). (Ilustración 15).

Ilustración 15. Modelo Gestión del Conocimiento según Gartner Group



Fuente: Valhondo, D.2003, Gestión del conocimiento del mito a la realidad

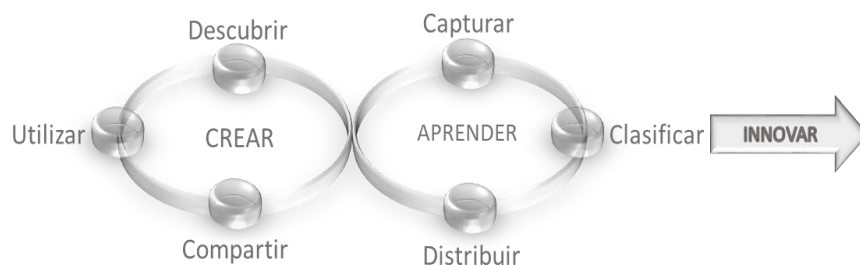
3.8.4.3 American Society for Information

Observamos otro enfoque como el desarrollado por la American Society for Information, quien establece que los procesos de gestión del conocimiento se basan en el descubrimiento y captura, la clasificación y representación, la recuperación, la diseminación de la información y el control sobre los aspectos sociales, éticos y legales (Valhondo, 2003).

3.8.4.4 Modelo integrado de procesos de gestión del conocimiento

Valhondo (2003), por su parte propone un modelo integrado de procesos de gestión del conocimiento, con procesos interrelacionados de manera cruzada y múltiple que pueden generarse en cualquier dirección sin interdependencia (Ilustración 16).

Ilustración 16. Modelo integrado de procesos Domingo Valhondo



Fuente: Valhondo, D. (2003)

El primero es el proceso de descubrir, entendiéndose este como la identificación de las fuentes potenciales internas (knowledge workers, estructura competencias) y externas (clientes, proveedores, competidores, internet, bases de datos), a través de herramientas como data mining, web mining, grupos focales, encuestas, estudios de mercado, entre otros y a partir de esta identificación, proceder con la estructuración del mapa del conocimiento.

El siguiente proceso es el de captura, a través de técnicas como la elicitación, entrevistas, estudios de casos, análisis documental, observación, entre otros. Seguido del proceso de clasificar y almacenar, a través de la identificación de la taxonomía, grupos jerárquicos y soportes, para continuar con el proceso de distribuir, mediante técnicas como push (emisión) automática de información o pull (búsqueda) de información.

Incluye otro proceso de compartir y/o colaborar, consistente en compartir el conocimiento explícito a través de un repositorio de documentos, y colaborar con el conocimiento tácito a través de la estructuración de reglas de comunidad abierta, participación, integración, escucha, entre otros.

Este modelo finaliza con la integración de dos procesos adicionales consistentes en la innovación a través de la búsqueda de cambio y oportunidades de mejora continua y su utilización en la organización.

3.8.4.5 Modelo de gestión del conocimiento Benavides Velasco & Quintana García (2003)

Por otro lado, Benavides Velasco & Quintana García (2003) proponen un modelo de gestión del conocimiento, a través de los procesos de identificación y medición que busca generar un mapa del stock del capital intelectual existente en la organización, el proceso de generación del conocimiento a través de la identificación, exploración y explotación de las fuentes internas y externas, paso fundamental para mantener un proceso continuo de identificación de nuevo conocimiento que le permita adaptarse a los cambios constantes de su entorno.

El proceso de captura y almacenaje que busca que una vez sea generado el conocimiento a través de la diferentes fuentes de información, este se logre consolidar y distribuir entre los miembros de la organización, conformando una memoria organizacional, seguido de un proceso de acceso y transferencia para el uso tanto individual como el uso en el flujo organizacional, pasando de un carácter individual a un carácter colectivo, que permita mantener el ciclo continuo de la gestión del conocimiento.

Finalmente, el proceso de aplicación e integración que resulta de la capacidad de absorción organizacional, resultado de la sumatoria de la capacidad de absorción de cada uno de sus miembros, así como de su implementación a todos los niveles de la organización. (Ilustración 17).

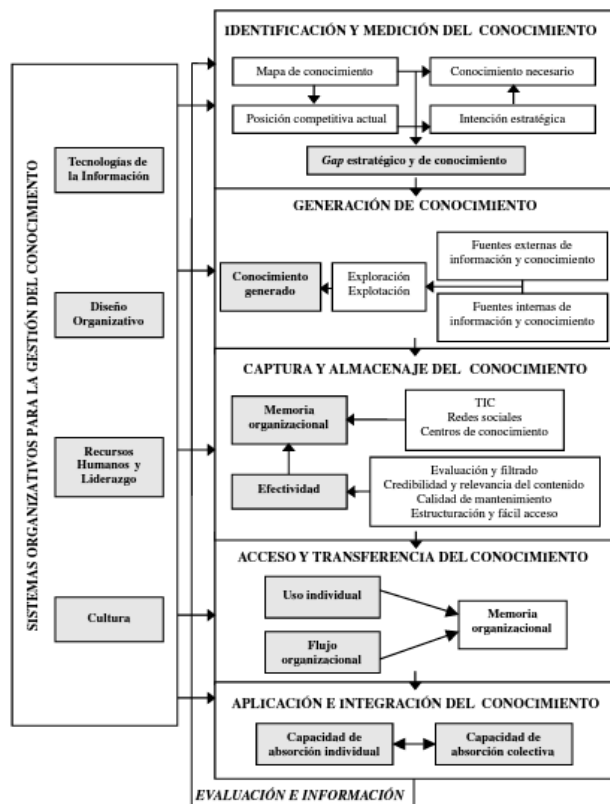


Ilustración 17. Proceso gestión del conocimiento

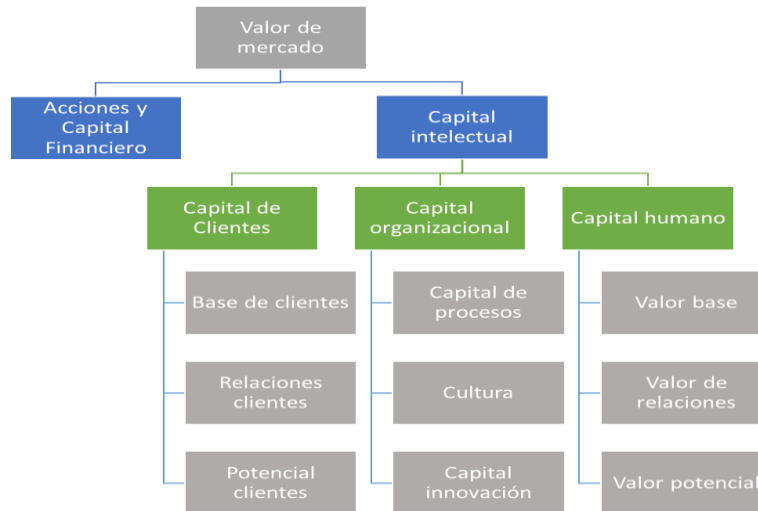
Fuente: Gestión del Conocimiento y calidad total, (Benavides Velasco & Quintana García, 2003)

3.8.4.6 Modelo Skandia Navigator

Uno de los conceptos empleado en la gestión del conocimiento es el capital intelectual, para lo cual algunas organizaciones han implementado modelos tanto para la planificación como para su seguimiento y medición. Un ejemplo de este, es el modelo establecido por Skandia el cual está basado en el modelo de Balanced ScoreCard de Kaplan y Norton (Valhondo, 2003).

El modelo de Skadia inicia con la formulación de un esquema de valores, el cual está relacionado por un lado con el capital financiero y por el otro con el capital intelectual y dentro del capital intelectual se contempla el capital de clientes, el capital organizacional y el capital humano (Ilustración 18).

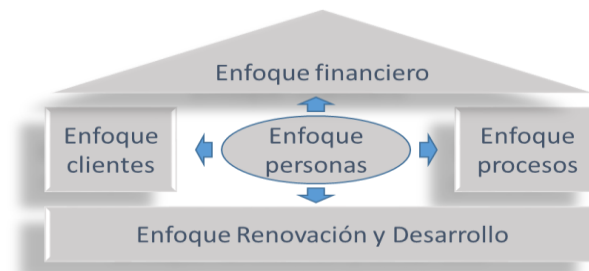
Ilustración 18. Esquema de valores Skandia



Fuente: Valhondo D., (2003)

A partir de esta valoración la organización define un programa de seguimiento y medición bajo el enfoque de renovación y desarrollo, enfoque clientes, enfoque procesos y finalmente enfoque financiero (Ilustración 19).

Ilustración 19. Skandia navigator



Fuente: Valhondo D., (2003)

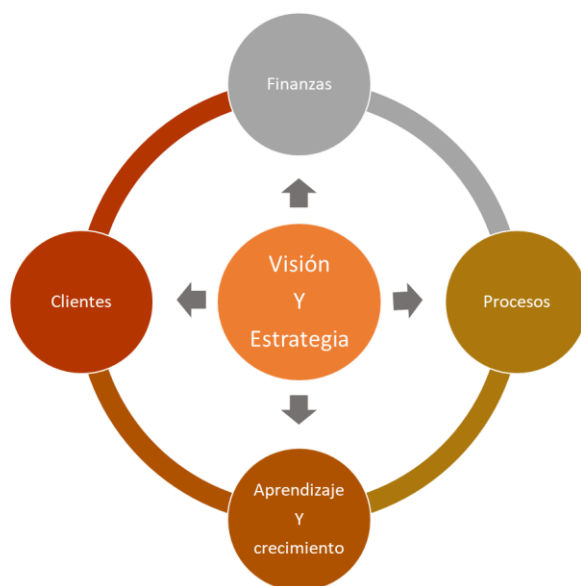
3.8.4.7 Balanced ScoreCard o Cuadro de mando integral

El Balance ScoreCard o Cuadro de mando integral es un modelo diseñado por Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996), el cual consiste en un sistema de indicadores que permiten evaluar el rendimiento de las organizaciones desde el aspecto financiero y no financiero, mediante una integración de los diferentes elementos (aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y finanzas) de manera alineada con la visión y estrategia de la organización.

El modelo se basa en alcanzar la satisfacción de los diferentes stakeholders de la organización, los cuales los clasifica en tres grandes grupos, el primero el grupo de los inversores quienes se enfocan en los rendimientos financieros, el segundo grupo de los clientes, los cuales se enfocan en el cumplimiento de la calidad, fidelización, satisfacción y un tercer grupo correspondiente al de los empleados, con un enfoque de medición de relaciones e interacciones entre empleados y organización (Valhondo, D., 2003).

En tal sentido el modelo evalúa la gestión de la organización bajo cuatro perspectivas, la perspectiva financiera, la perspectiva cliente, la perspectiva procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Ilustración 20).

Ilustración 20. Balance ScoreCard



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

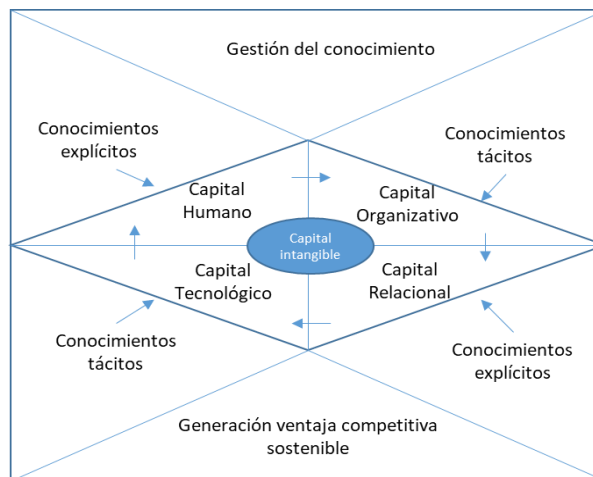
Al identificar, consolidar y analizar los diferentes conceptos asociados a la teoría y gestión del conocimiento descritos, vemos como se transforma el concepto del conocimiento pasando desde un enfoque netamente individual a integrar un concepto aplicable formalmente a las organizaciones bajo un enfoque de herramienta de gestión que permita alcanzar los objetivos propuestos. Igualmente se concluye que estos conceptos son aplicables a nivel general y universal, es decir a cualquier individuo, grupo u organización.

3.8.4.8 Modelo de dirección estratégica por competencias

Bueno (1998), propone un modelo a través del cual se pretende observar y clasificar el comportamiento de los empleados de la organización y calcular el valor del mercado de acuerdo a sus aportaciones, es decir, evaluando el capital intelectual.

Para la evaluación del capital intelectual, se analizan y suman cuatro grandes bloques, el primero el capital organizativo, el segundo el capital humano, el tercero el capital tecnológico y finalmente el capital relacional, lo cual se considera que conforman los principales pilares de la dirección estratégica por competencias, como lo es el conocimiento, las capacidades, las actitudes y los valores (Ilustración 21).

Ilustración 21. Dirección estratégica por competencias



Fuente: Bueno (1998)

3.8.4.9 Modelo de administración del conocimiento de Joyanes

Joyanes, L (2015) propone un modelo para la administración del conocimiento a partir de la cadena de valor de la organización, apoyado de un sistema de administración del conocimiento a través de procesos como adquisición de datos e información, almacenamiento, diseminación y aplicación, así como el direccionamiento a través de actividades gerenciales y organizacionales que permiten generar una cultura del conocimiento, rutinas organizacionales, administración del aprendizaje y fortalecimiento de los sistemas de tecnología de la información (Ilustración 22), con el fin de generar un sistema organizacional basado en la administración de contenidos, herramientas de colaboración, administración de aprendizaje y redes de conocimiento, entre otros.

Ilustración 22. Sistema de administración de conocimiento según Joyanes

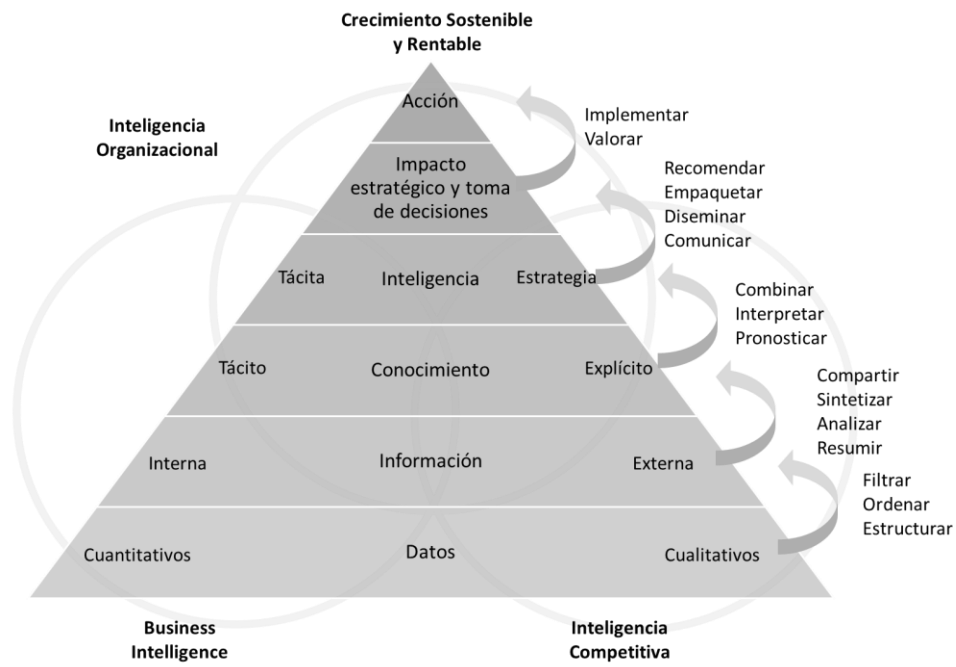


Fuente: Elaboración propia a partir de Joyanes, (2015)

3.8.4.10 Modelo de Inteligencia competitiva

Roa, A., (2018), presenta un modelo de gestión en el cual se integra la gestión del conocimiento, con la vigilancia tecnológica alcanzando finalmente la inteligencia competitiva en la organización, modelo que inicia desde la estructuración de los datos, la gestión de la información, la gestión del conocimiento, la inteligencia técnica y estratégica y finalmente la toma de decisiones para llegar a la acción (Ilustración 23).

Ilustración 23. Impacto Inteligencia Competitiva



Fuente: Roa. A., (2018). Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva

CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con las variables identificadas en el proceso metodológico de investigación, el análisis de la información se realiza de acuerdo a dos grandes componentes, el primero relacionado con el análisis de la información estadística relacionada con la gestión de los procesos desarrollados en la curaduría urbana 3, con el fin de analizar las variables relacionadas con las causales de desistimiento por desconocimiento normativo o incumplimiento procedimental, para lo cual se realiza la verificación de solicitudes de licencias urbanísticas, causales de desistimientos, caracterización de usuarios, así como el análisis de los principales interrogantes normativos generados durante los trámites urbanísticos a través de consultas verbales, comités técnicos y consultas a entidades.

El segundo componente relacionado con el análisis de los aspectos procedimentales que impactan la gestión eficaz del proceso de licenciamiento urbanístico, así como el análisis de las metodologías asociadas a la gestión del conocimiento implementadas actualmente en la curaduría de acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico a los profesionales que laboran en la organización.

A continuación, se presentan los resultados del análisis realizado a la primera fuente de datos.

4.1 Resultados análisis descriptivo información Curaduría Urbana 3.

La gestión del conocimiento y la información impacta los diferentes procesos del sistema de gestión diseñado e implementado por la curaduría urbana 3 de Bogotá, tanto a nivel estratégico, a nivel de evaluación y control, a nivel misional o técnico y a nivel de soporte de la operación, razón por la cual se ha identificado una serie de variables consideradas como aspectos claves a analizar para identificar cuáles son las principales causas que afectan la culminación eficaz del proceso de licenciamiento urbanístico.

Para tal fin se inicia el análisis desde el desarrollo de las consultas verbales, a partir de las cuales el usuario puede dar inicio al proceso de licenciamiento, posteriormente se realiza un análisis de las solicitudes de licenciamiento y el comportamiento de desistimiento, posteriormente se realiza un análisis de los comités técnicos como procedimiento de análisis interno y definición de criterios de aplicación normativa y finalmente se realiza un análisis de las consultas elevadas a los entes de regulación y planificación a nivel distrital o nacional.

4.6.1 Análisis de consultas verbales

Las consultas verbales es uno de los servicios que ofrece la curaduría urbana a la ciudadanía, a través del cual se busca ofrecer un servicio de asesoría técnica al usuario con el fin de aclarar inquietudes relacionadas con el proceso de licenciamiento urbanístico, así como las inquietudes relacionadas con aspectos de aplicación normativa arquitectónica, jurídica o estructural.

Para la ejecución del presente diagnóstico se toma como referencia las consultas atendidas entre el primero de marzo y el 31 de agosto de 2018, periodo en el cual se implementó el módulo de atención de consultas, a través del cual se inició el proceso de registro de información del tipo y tema de consulta atendida.

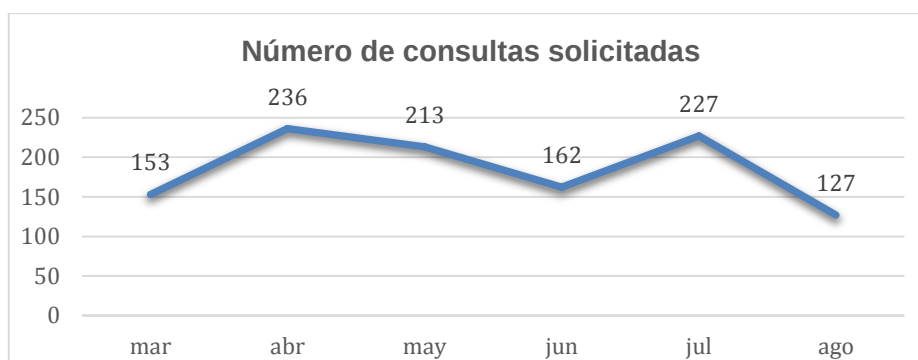
Como se puede observar en la Tabla No. 12, durante el periodo analizado, el volumen de consultas solicitadas fue de 1118, lo cual refleja un promedio mensual de 186 solicitudes (Ilustración 24).

Tabla 12. Número de consultas solicitadas mes

Responsable	Total general
Gina Paola Cuenca	549
Leidy Paola Garzón	569
Total general	1118

Fuente: Elaboración propia a partir del reporte de Sistema Información Curaduría 3

Ilustración 24. Número de consultas solicitadas



Fuente: Elaboración propia

De las 1118 consultas solicitadas se analiza que el 76% fueron efectivas, es decir que el usuario asistió a la cita y se cuenta con el respectivo soporte, el 4% no registra información de cumplimiento de la cita y el 20% de las citas programadas el usuario no asistió (Ilustración 25).

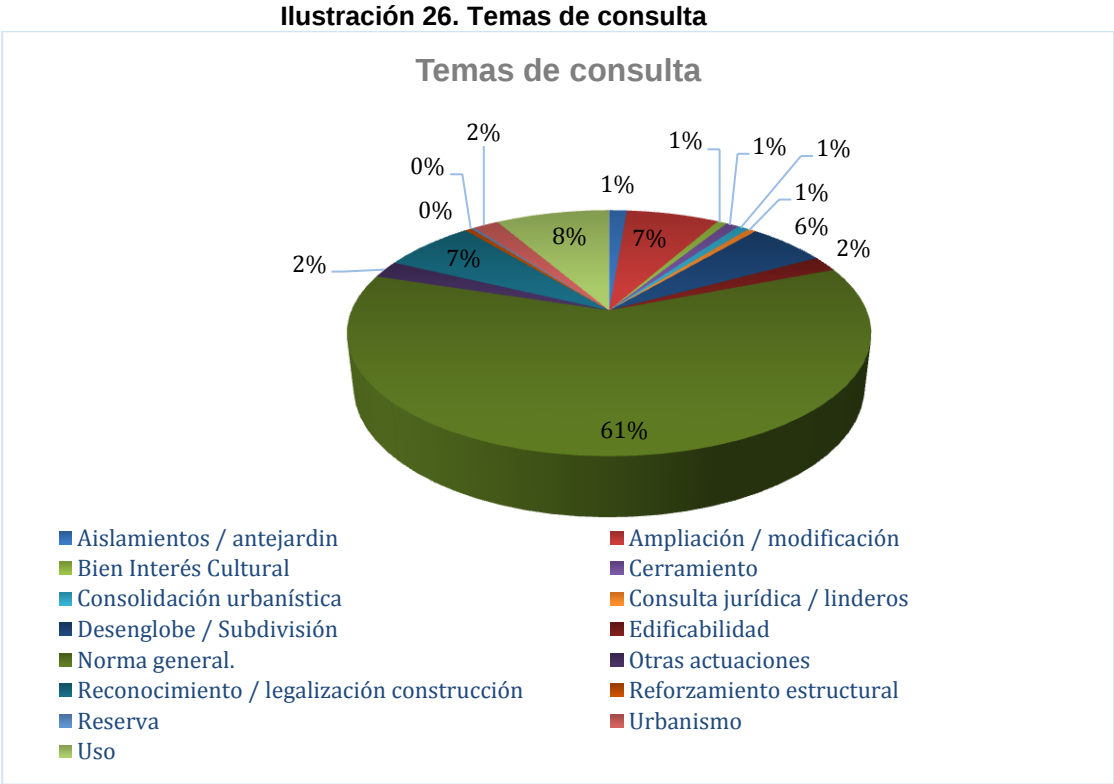
Ilustración 25. Cumplimiento citas programadas consultas



Fuente: elaboración propia

De las 845 consultas atendidas, se resalta que el 61% de las consultas están relacionadas con temas de norma general, el 8% relacionadas con consultas de uso del suelo, el 7% en relación a trámites de reconocimiento de edificaciones, el 7% con temas relacionados puntualmente de ampliación y

modificación de edificaciones, un 6% con interrogantes sobre procesos de subdivisión y el porcentaje restante con relación a temas de aislamientos, antejardines, cerramientos, licencias de urbanismo, entre otros (Ilustración 26).



Fuente: elaboración propia

Es importante aclarar que el registro de la información sobre el tipo de consulta desarrollada, se inició en el mes de marzo de 2018, razón por la cual no se cuenta con información detallada que permita analizar a profundidad el tipo de consulta de norma realizado ni la efectividad de la misma, es decir, que haya generado un proceso de licenciamiento urbanístico posterior a la consulta, aspecto clave a tener presente en la propuesta de intervención.

4.6.2 Análisis solicitudes de licencias urbanísticas

Como se presentó en el marco institucional, en la curaduría urbana se han recibido desde el 12 de septiembre de 2012 al 28 de septiembre de 2018 un total de 13.895 (Tabla 13) solicitudes de licencias urbanísticas, de las cuales tan solo 6.596 solicitudes fueron aprobadas en su primer gestión, 6.868 fueron desistidas y 353 negadas, estos resultados reflejan que el porcentaje de aprobación es inferior al 50% (Ilustración 27).

Tabla 13. Licencias ejecutoriadas 2012 – 2018

Ejecutoriadas por decisión (09/2012 - 09/2018)									
Decisión	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total	%
Aprobación	248	1019	959	1044	1234	1315	855	6.674	48,0%
Desistimiento	187	1054	1176	1361	1262	1199	629	6.868	49,4%
Negación	43	98	73	63	39	29	8	353	2,5%
Total	478	2.171	2.208	2.468	2.535	2.543	1.492	13.895	100%

Fuente: Informe revisión por la dirección 2018

Ilustración 27. Ejecutoriados por tipo de decisión periodo 2012-2018



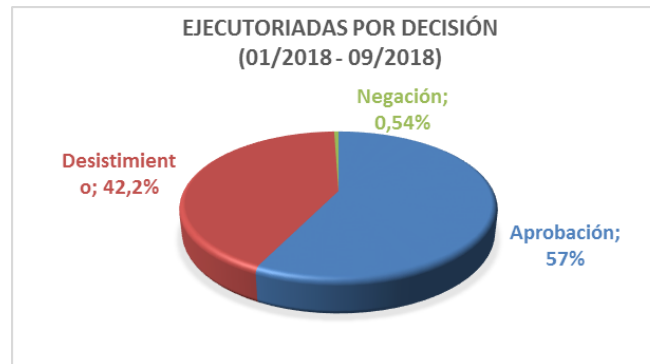
Fuente: Informe revisión por la Dirección 2018

4.6.3 Análisis causales de desistimiento y negación

Para el análisis detallado del comportamiento de los trámites de licencias urbanísticas desistidas y negadas, se toma como referencia el año 2018, en el cual se puede observar que el comportamiento de las solicitudes aprobadas se ha incrementado al 57% de las solicitudes radicadas y el porcentaje de desistimiento se ha reducido al 42.2% y las negaciones se han reducido al 0.54%, esto se

refleja debido a la reducción de trámites gestionados en el año en comparación con los años anteriores (Ilustración 28).

Ilustración 28. Ejecutoriados por tipo de decisión año 2018.



Fuente: Informe revisión por la Dirección 2018

Al analizar los traslados, que son expedientes que una vez desistidos se radican nuevamente para su aprobación, se puede analizar que tan solo el 6% de los expedientes desistidos presentan una nueva radicación para su aprobación, lo que quiere decir que el 94% de los expedientes desistidos no radican nuevamente (Ilustración 29).

Ilustración 29. Comportamiento expedientes desistidos 2018



Fuente: Reporte trámites por predio Octubre 2018.

Para el análisis detallado de los desistimientos, se toma como universo las 629 solicitudes desistidas durante el año 2018 con corte al 28 de septiembre, de las cuales se pudo observar que 302 solicitudes fueron desistidas voluntariamente,

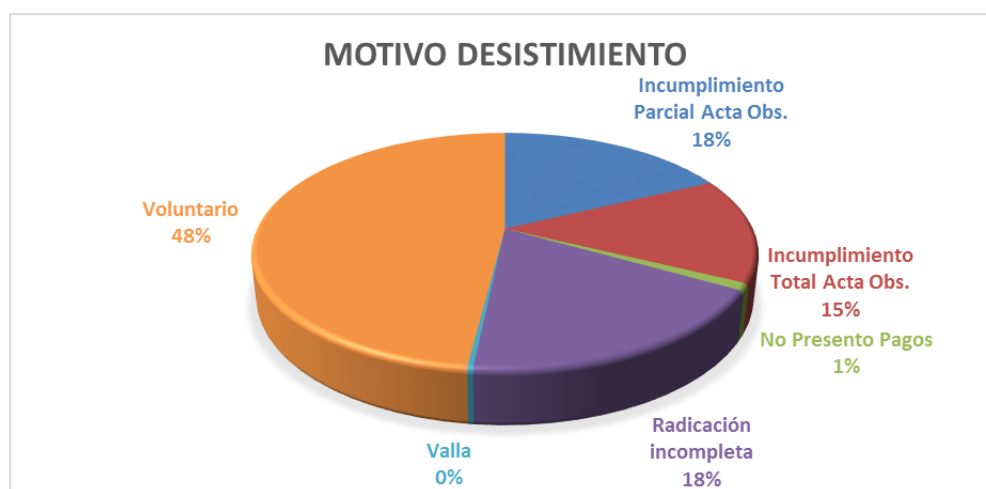
116 solicitudes fueron desistidas por radicación incompleta y 203 solicitudes fueron desistidas por incumplimiento total o parcial del acta de observaciones (Tabla 14).

Tabla 14. Clasificación desistimientos por motivo año 2018

MOTIVO DESISTIMIENTO	CANTIDAD EXP.	PORCENTAJE
Incumplimiento Parcial Acta Obs.	112	18%
Incumplimiento Total Acta Obs.	91	14%
No Presento Pagos	6	1%
Radicación incompleta	116	18%
Valla	2	0%
Voluntario	302	48%
TOTAL	629	

Fuente: Elaboración propia a partir de Reportes desistimientos CU3

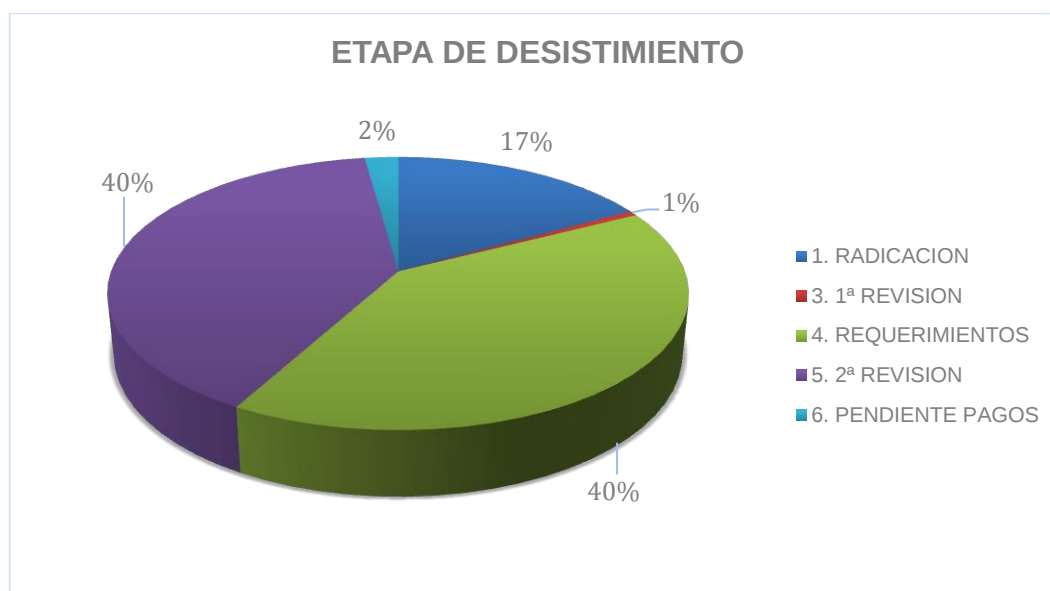
Ilustración 30. Clasificación por motivo de desistimiento



Fuente: elaboración propia

Al realizar el análisis por etapa de desistimiento, se puede observar que el 40% de los desistimientos se realizan en la etapa de segunda revisión, el 40% en la etapa de requerimientos y el 17% en la etapa de radicación (Ilustración 31), lo cual implica que el 80% de las solicitudes requieren del desarrollo del estudio por parte de la curaduría proceso que tiene una duración promedio de 5 meses.

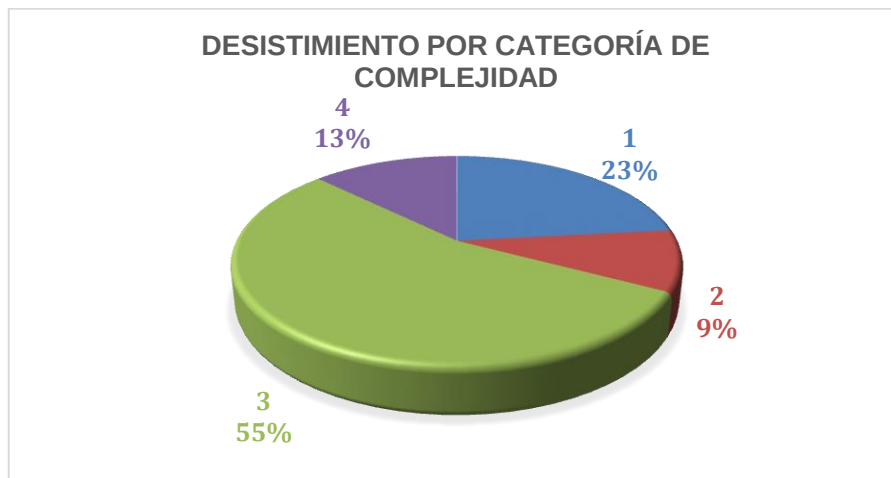
Ilustración 31. Desistimientos clasificados por etapa de desistimiento. Año 2018



Fuente: elaboración propia a partir de reporte de desistimientos CU3

Si se analiza desde el punto de vista de la categoría de los expedientes, se puede observar que el 55% de las solicitudes desistidas corresponden a expedientes de categoría III de grado de complejidad, es decir proyectos de Media - alta complejidad de acuerdo a los criterios definidos en el Decreto 1077 de 2015 ARTICULO 2.2.6.1.2.1.4, con áreas hasta 5000 m2 y Características estructurales diferentes a lo dispuesto en el Título E del Reglamento Colombiano de Construcción Sismo resistente -NSR- 10, seguido de los expedientes categoría I, que refiere a los proyectos de baja complejidad de acuerdo a los criterios definidos en el Decreto 1077 de 2015 ARTICULO 2.2.6.1.2.1.4, con áreas inferiores a 500 m2 y Características estructurales de conformidad con lo dispuesto en el Título E del Reglamento Colombiano de Construcción Sismo resistente -NSR- 10 (Ilustración 32).

Ilustración 32. Clasificación de desistimientos por categoría de complejidad.



Al realizar el análisis por alcaldía, se puede observar que en las alcaldías en donde se presenta un mayor número de desistimientos corresponde a las de Kennedy con un 12%, Suba con un 12% y San Cristóbal con un 10% (Tabla 15).

Tabla 15. Desistimientos por localización – Alcaldías. Año 2018

ALCALDÍA	CANTIDAD DESISTIMIENTOS	PORCENTAJE
Antonio Nariño	18	3%
Barrios Unidos	32	5%
Bosa	45	7%
Chapinero	17	3%
Ciudad Bolívar	23	4%
Engativá	49	8%
Fontibón	28	4%
Kennedy	76	12%
La Candelaria	8	1%
Los Mártires	14	2%
Puente Aranda	34	5%
Rafael Uribe Uribe	30	5%
San Cristóbal	66	10%
Santa Fe	17	3%
Suba	76	12%
Teusaquillo	11	2%
Tunjuelito	14	2%
Usaquén	31	5%
Usme	40	6%
TOTAL	629	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de reportes desistimientos CU3.

Al analizar los desistimiento por etapa, se pudo observar que el 40% de estos se generan por incumplimiento total del acta de observaciones y otro 40% se desiste por incumplimiento parcial del acta de observaciones, proceso que se da en la etapa de segunda revisión del expediente, quiere decir esto que ya ha surtido el proceso total de revisión por parte del equipo técnico de la curaduría urbana, el cual lleva un tiempo aproximado de 5 meses.

En tal sentido se considera relevante realizar el seguimiento a las principales causas detectadas por errores frecuentes de los usuarios, información que se registra en los memorandos de desistimientos y posteriormente plasmados en las resoluciones de los respectivos actos administrativos. Para tal fin se toma como referencia los expedientes desistidos en el periodo comprendido entre el mes de enero y el mes de septiembre de 2018, cuyo universo corresponde a 112 expedientes de los cuales se tomó una muestra de 107 expedientes.

De acuerdo a este análisis se procedió a consolidar los principales errores recurrentes que se convierten en causales de desistimiento, los cuales se clasificaron en dos tipos, el primero de tipo documental que corresponden a un 39% y el segundo de tipo normativo, que corresponde a un 61% (Ilustración 33).

Ilustración 33. Tipos de errores recurrentes



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de reporte de memorandos de desistimiento Cu3.

En total se tipificaron 24 tipos de errores relacionados con las áreas de arquitectura, ingeniería y jurídica, de los cuales se realizó un análisis de recurrencia en los expedientes seleccionados, detectando que los principales errores están relacionados con cumplimiento de cuadro de áreas, planos y estudios técnicos estructurales, concordancia de planos, concordancia de áreas y linderos, temas relacionados con estacionamientos y cumplimiento de especificaciones técnicas normativas, aplicación del título J y K, entre otros (Tablas 16 Y 17).

Tabla 16. Errores recurrentes causales de desistimientos temas documentales.

TEMAS DOCUMENTALES	RECURRENCIA	%
Concordancia planos	24	22%
Aclaración modalidades	3	3%
Esquema de localización	17	16%
Calidad expresión dibujo: escalas, cotas, intensidades, achurados	13	12%
Certificaciones experiencia	13	12%
Firmas	11	10%
Formulario	7	7%
Valla	5	5%
Poder	4	4%

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de reporte de memorandos de desistimiento Cu3.

Tabla 17. Errores recurrentes causales de desistimiento temas normativos.

TEMAS NORMATIVOS	RECURRENCIA	%
Concordancia áreas y linderos predio	17	16%
Especificaciones normativas como: antejardines, cerramientos, aislamientos, patios, alturas, habitabilidad	13	12%
Título j y K	15	14%
Definición usos normativos y escalas	9	8%
índices de construcción y ocupación	7	7%
Cuadro de áreas por usos y/o intervenciones	39	36%
Planos estructurales	34	32%
Estudios de suelos	30	28%
Memorias de cálculo	29	27%
Estacionamientos, dimensiones, cuadro exigido y propuestos	20	19%
Elementos no estructurales	12	11%
Condiciones para personas de discapacidad, accesos, baños	7	7%
Revisor y/o supervisor técnico	3	3%

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de reporte de memorandos de desistimiento Cu3.

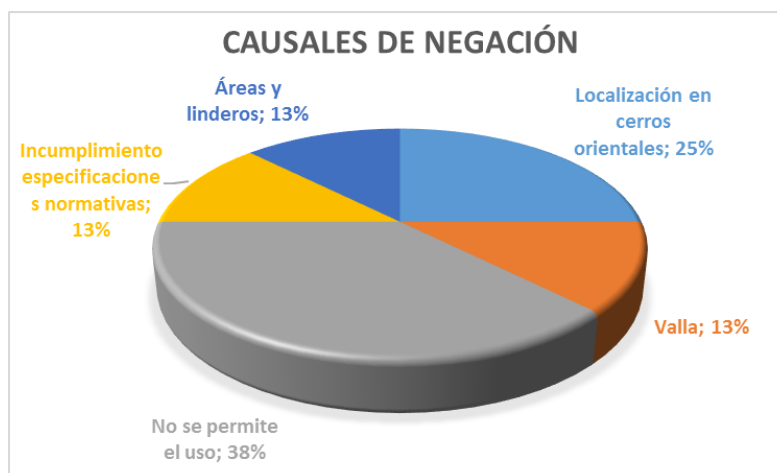
Con relación a los expedientes negados, se pudo analizar que de los 8 expedientes del año 2018, las causas de negación responden principalmente a incumplimiento del uso permitido y localización del predio de zona de Cerros Orientales, entre otros (Tabla 18, Ilustración 34).

Tabla 18. Causales de negación 2018.

EXPEDIENTE	RESOLUCIÓN	CAUSA DE NEGACIÓN
173-2040	183-0177	Localización en cerros orientales
183-0007	183-0201	Valla (falsedad)
183-0246	183-0245	Predio localizado en tratamiento de mejoramiento integral en la modalidad de intervención reestructurante, en el cual el uso de vivienda está limitado a unifamiliar y bifamiliar on una latura máxima de 2 pisos. El proyecto propuesto es multifamiliar VIS de tres pisos de altura, po rlo que no cumple el uso permitido
183-0045	183-0488	Localización en cerros orientales
183-0734	183-0572	En el plano de usos de la UPZ 13, el uso de comercio y servicios planteado no está permitido por lo cual la adecuación solicitada no es procedente
183-0675	183-0675	Ampliación prevista, no cumple los requerimientos de equipamiento mínimo
183-0270	183-0699	El predio no se encuentra incorporado en la cartografía distrital, por lo que no se tiene claridad sobre linderos y áreas del proyecto
183-1097	183-0740	El uso de comercio vecinal A no es permitido en la en la UPZ 21 de los Andes, ubicada en la localidad de Barrios Unidos

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de resoluciones de negación Cu3

Ilustración 34. Causales de negación 2018



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de resoluciones de negación Cu3

4.6.4 Análisis por usuarios

Para este análisis puntual se analiza el comportamiento de desistimientos del periodo del año 2018 (Tabla 19), en el cual se puede observar la tendencia con algunos apoderados tramitadores que gestionan un importante volumen de expedientes, principalmente de categoría I y III, los cuales pese a su experiencia en este tipo de procesos, continúa presentando tendencias importantes de desistimiento, lo que implica analizar este aspecto desde un punto de vista de ética y responsabilidad social, en donde se observa que el porcentaje de aprobación es inferior al 50% de los expedientes gestionados, e inclusive alcanzando hasta un 0%.

Tabla 19. Comportamiento desistimientos por Apoderado

Nombre Apoderado	No. Aprobaciones	No. Desistimientos	% Aprobación
GUERRERO MORENO YENI CONSTANZA		35	0%
URREGO ORLANDO		34	0%
SANCHEZ BUELVAS JOEL ANTONIO	2	25	8%
VILLAMIL ALBORNOZ HERNAN	5	57	9%
RAFAEL TELLEZ	6	59	10%
EUSTACIO CARDENAS GONZALEZ	3	28	11%
SARMIENTO MENDOZA ALVARO ENRIQUE	3	25	12%
ALEJANDRO PEREZ CORRALES	12	93	13%
FERNANDO AMEZQUITA AGUILAR	4	28	14%
ROJAS ROJAS JUAN CARLOS	4	26	15%
PEDRAZA RUEDA LUIS FERNANDO	6	32	19%
NANCY STELLA RODRIGUEZ	7	35	20%
SARRIA GONZALEZ DIEGO FERNANDO	22	102	22%
MONROY CASTILLO JHON FREDY	8	36	22%
CLAUDIA PARICIA MUÑOZ	13	42	31%
MARCO GUERRERO	11	35	31%
VALBUENA BARRIOS LUZ MERY	10	31	32%
GOMEZ SALDOVAL JAIRO	9	27	33%
VERGARA HERRERA JORGE ALBERTO	10	29	34%
ENRIQUE CARLOS CASTILLO	9	25	36%
JAIRO NIÑO	12	29	41%
ARMANDO REINA	14	33	42%
IVAN RODRIGUEZ DELGADO	13	27	48%
LENIS MIGUEL ANGEL	21	41	51%
GONZALEZ CHAPARRO IVAN MAURICIO	32	57	56%

Fuente: Elaboración propia a partir de reportes de desistimientos por apoderado CU3.

Esta es información de entrada para el análisis de los criterios y políticas de responsabilidad social y ética empresarial, que debe desarrollar la curaduría para la implementación y gestión de las acciones pertinentes en coordinación con las autoridades competentes.

4.6.5 Procesos internos

La curaduría urbana 3 de Bogotá cuenta con un sistema de gestión de procesos el cual ha sido estructurado e implementado con el fin de estandarizar los criterios de planificación, operación, seguimiento, control y mejora de los servicios prestados a los usuarios, de acuerdo a lo descrito en el capítulo de contexto de la organización.

En este numeral se analizan las variables identificadas claves identificadas que impactan la gestión del conocimiento en la organización, que tienen que ver con la gestión de los Comités Técnicos, el control del producto no conforme el cual es identificado en dos niveles, el primero es a nivel interno a través de la revisión técnica de la coordinación y el segundo es el producto no conforme detectado por el usuario que representa una solicitud de corrección de la licencia urbanística.

Igualmente se analizan las solicitudes de aclaración de información y/o aplicación normativa, a través del análisis de la correspondencia de salida a entidades oficiales de planeación y regulación como la Secretaría Distrital de Planeación y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

Finalmente, se continuará con el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición para la elaboración del diagnóstico de la gestión del conocimiento en la organización, a partir de la percepción de los colaboradores de la curaduría urbana 3 de Bogotá.

4.6.5.2 Análisis comités técnicos

Los Comités Técnicos es una de las metodologías implementadas al interior de la organización, con el objetivo de informar, socializar, retroalimentar y/o discutir aspectos técnicos que impactan la ejecución de los procesos misionales, como lo son el proceso de radicación, el proceso de estudio técnico, el proceso de consultas y emisión de conceptos, así como el de expedición y notificación.

Para el presente análisis, se tomó como muestra las actas de los comités realizados durante los últimos tres años (2016, 2017 y 2018) para un total de 26 comités, para lo cual se realizó la revisión de los registros que reposan en el sistema de información de la curaduría.

En la Tabla No. 20, se registra un resumen de la cantidad de comités desarrollados por año, así como la cuantificación de los temas tratados en cada uno de estos, para un total de 89 temas analizados.

Tabla 20. Número de temas técnicos tratados en comités

Año	No. Comités	No. Temas técnicos tratados
2016	15	63
2017	6	17
2018	5	9
Total general	26	89

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de comités técnicos CU3.

De los 89 temas técnicos tratados en los comités, se puede observar que el 58% fueron resueltos o aclarados en el comité, en el 24% de los casos se definió hacer consulta a entidades para aclarar las inquietudes presentadas y el 18% restante no se concluyeron (Ilustración 35).

Ilustración 35. Resultados Comité



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de comités técnicos CU3

Este análisis inicial permite identificar la necesidad de mejorar el procedimiento y/o metodología asociada al desarrollo y seguimiento de los comités técnicos, ya que pese a su importancia para la definición y/o unificación de criterios para su aplicación en los procesos técnicos, se evidencia deficiencias en la gestión de conclusiones, seguimiento a los compromisos generados y la socialización de las acciones o gestiones realizadas, aspecto a tener en cuenta para la formulación de la propuesta de intervención.

Con relación al análisis de los temas tratados, no se evidencia una fuerte tendencia con relación a temas recurrentes, excepto temas como aplicación de normatividad asociada con aislamientos, patios, empates con un 9%, parqueaderos con un 6%, normatividad asociada a discapacidad con un 4%, antejardines con un 3%, ampliaciones 3% y temas relacionados con la norma NSR 10, entre otros (Tabla 21).

Tabla 21. Temas comités técnicos

Descripción	No. Casos	Porcentaje
Nuevos decretos	11	12%
Aislamientos/patios/empates / habitabilidad	9	10%
Parqueaderos / Bicicleteros	7	8%
Discapacitados	5	6%
Antejardines / cerramientos	5	6%
NSR 10	4	4%
Ampliaciones	3	3%
Licencias urbanismo	3	3%
Acuerdo 20	2	2%
BIC	2	2%
Cerros orientales - Franja de adecuación	2	2%
Cubiertas	2	2%
Piso no habitable	2	2%
Reforzamiento estructural	2	2%
Subdivisión	2	2%
Acta de Observaciones	1	1%
Área influencia aeroportuaria	1	1%
Construcción por etapas	1	1%
Defensa y seguridad nacional	1	1%
Dotacionales	1	1%
Edificaciones exentas	1	1%
Ejes viales	1	1%
Escombros	1	1%
Estructura ecológica ppal.	1	1%
Estudio IDIGER	1	1%
Índice de construcción básico	1	1%
Mejoramiento integral	1	1%
Modificación plano urbanístico	1	1%
Normas ICONTEC	1	1%
Plan de contingencia	1	1%

Plan de regularización y manejo	1	1%
Plan zonal norte	1	1%
Plano topográfico	1	1%
Plusvalía	1	1%
Proceso concertación	1	1%
Puentes peatonales	1	1%
Punto fijo	1	1%
Reconocimiento barrios legalizados	1	1%
Reserva	1	1%
Revalidaciones	1	1%
Revocatoria licencia	1	1%
Tanques	1	1%
Vitrinas publicitarias	1	1%
Total general	89	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de Comités Técnicos CU3.

4.6.5.3 Análisis devoluciones de coordinación técnica

Como parte del proceso de estudio técnico, la coordinación realiza la revisión de los expedientes para verificar que el arquitecto haya tenido en consideración la aplicación normativa, siendo este un paso para verificar la calidad de la información y del estudio generado. En tal sentido se consideró relevante realizar un análisis del volumen de devolución, así como sus respectivas causales.

Para tal fin, se toma como muestra el año 2018, muestreo en el cual se detecta que de 1492 solicitudes radicadas para estudio, 295 han presentado devolución por parte de la Coordinación técnica, el cual corresponde al 20% de las solicitudes (Tabla No. 22).

Tabla 22. Devolución dirección técnica - 2018

TRÁMITE	Aprobación	Desistimiento	Negación	Total general
APROBACIÓN PLANOS ALINDERAMIENTO Y CUADRO DE ÁREAS PARA PH	4			4
LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN	193	30	1	224
LICENCIA DE URBANISMO		1		1
MODIFICACIÓN LICENCIA DE CONSTRUCCION (VIGENTE)	40	4		44
MODIFICACIÓN LICENCIA DE URBANISMO (VIGENTE)	1			1
RECONOCIMIENTO DE CONSTRUCCIONES, LICENCIA DE CONSTRUCCION	15	6		21
Total general	253	41	1	295

Fuente: Elaboración propia a partir del reporte de Devoluciones DT.

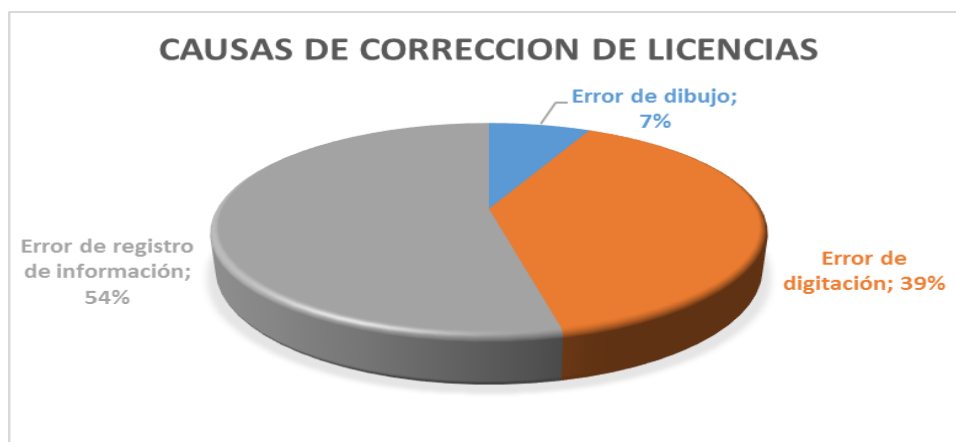
Con respecto a las causas de devolución, se observa que estas causales se están registrando en el borrador de la licencia y no en el sistema de información, lo cual dificulta su consolidación y análisis, identificándose otra oportunidad de mejora para la digitalización de estos datos para poder realizar su análisis y plan de mejoramiento.

4.6.5.4 Análisis solicitudes de correcciones de licencia

En el periodo comprendido entre el año 2012 y 2018 se han expedido aprobadas un total de 6674 licencias urbanísticas, de las cuales se han recibido un total de 445 solicitudes de corrección, correspondiente al 6.6% del total de las licencias expedidas. Para el análisis detallado del tipo de correcciones solicitadas se toma como referencia las resoluciones de corrección expedidas en el año 2018, las cuales representan una muestra total de 28 solicitudes, que comparado con el volumen de expedientes aprobados en el año, corresponde a un 3% de las solicitudes aprobadas.

A nivel general las causas de corrección se tipificaron en tres categorías, la primera por errores en registro de la información, la segunda por errores de digitación y la tercera por errores de dibujo, esta última atribuida al usuario (Ilustración 36).

Ilustración 36. Tipo de corrección de licencias urbanísticas



Fuente: elaboración propia a partir solicitudes de correcciones de licencia CU3.

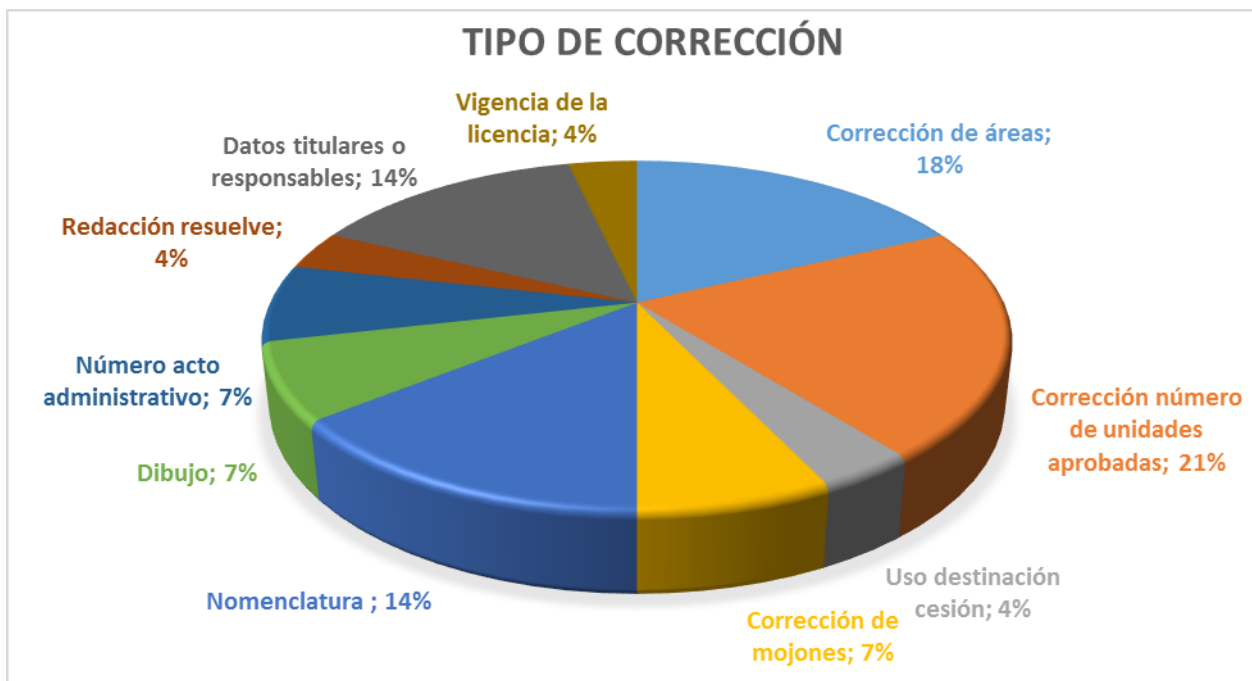
Al analizar el detalle de las causas de corrección, se identifica que las más recurrentes están relacionadas con corrección de áreas (18%), nomenclatura (14%), corrección de número de unidades aprobadas (21%) y corrección en datos de titulares o responsables de la solicitud (14%), de acuerdo como se puede observar en la Tabla 22 y la Ilustración 37.

Tabla 23. Causales de corrección de licencias urbanísticas

TIPO DE CORRECCIÓN	CANTIDAD	%
Corrección de áreas	5	18%
Corrección número de unidades aprobadas	6	21%
Uso destinación cesión	1	4%
Corrección de mojones	2	7%
Nomenclatura	4	14%
Dibujo	2	7%
Número acto administrativo	2	7%
Redacción resuelve	1	4%
Datos titulares o responsables	4	14%
Vigencia de la licencia	1	4%
Total general	28	100%

Fuente: elaboración propia a partir solicitudes de correcciones de licencia CU3

Ilustración 37. Causales de corrección de licencias urbanísticas



Fuente: elaboración propia a partir solicitudes de correcciones de licencia CU3

En tal sentido, es importante revisar las metodologías de revisión y análisis de los productos no conformes, así como de las lecciones aprendidas, con el fin de identificar dentro de la propuesta de intervención una estrategia para reducir este tipo de requerimientos por parte de los usuarios.

4.1.3 Análisis solicitudes de información a entidades

En el caso en que se presente interrogantes sobre aplicación normativa, la primera instancia de discusión se surte en el análisis de los proyecto, la segunda en el análisis con el Coordinador Técnico y en caso de continuar la duda se consulta en Comité Técnico. Sin embargo, debido a la complejidad de la normatividad asociada al proceso de licenciamiento urbanístico, pese a la discusión de los criterios de aplicación, es necesario generar consultas a las entidades competentes con el fin de asegurar y unificar los criterios de aplicación.

En algunos casos estas consultas son de aplicación general de la norma y en otros casos es de aplicación específica para cierto proyecto. Sin embargo, es un proceso de gran impacto para la unificación de criterios y/o lineamientos para el estudio de los proyectos.

Este proceso es actualmente desarrollado a través de la gestión de la correspondencia de salida y entrada, documentación que se encuentra totalmente digitalizada y almacenada en el servidor de la curaduría, sin embargo, al realizar el análisis y diagnóstico de esta variable se evidenció que los criterios empleados para su almacenamiento y posterior consulta no son los adecuados, puesto que no fue posible generar los reportes de las consultas generadas y sus respectivas respuestas.

Esto conduce a generar un proceso de mejoramiento que permita administrar eficazmente esta información para poder divulgar y aplicar dicho conocimiento a todo el personal que participa en los procesos del sistema de gestión.

4.2 Resultados aplicación instrumento de medición

Para la elaboración del instrumento empleado para la recolección de la información, se tomó como referencia la encuesta diseñada por el Doctor Nofal Nagles García (2014), el cual consolida las diferentes variables para el análisis del sistema de gestión del conocimiento y, el cual fue adaptado a las condiciones específicas aplicables a la Curaduría Urbana 3 de Bogotá.

El instrumento está clasificado de acuerdo a los componentes y/o variables identificadas en el análisis de los modelos de gestión del conocimiento, desarrollado en el marco teórico del presente trabajo, de acuerdo como se relacionan a continuación:

- Información general
- Captura y/o adquisición de información y conocimiento
- Almacenamiento de información y conocimiento

- Divulgación y/o transferencia de información y conocimiento
- Aplicación para la prestación del servicio
- Aplicación para la medición y mejora
- Preguntas aplicación normativa usuarios

El instrumento fue aplicado al 100% del personal profesional que labora en la curaduría urbana, el cual corresponde a una muestra de 25 personas.

4.2.1 Validación del instrumento

Para la validación del instrumento se aplicó la metodología V de Aiken, a través de la cual se pretende obtener la revisión y validación por parte de expertos. En este caso puntual se aplicó la validación por parte de 4 expertos con el fin de valorar cada una de las preguntas formuladas y cuantificar el porcentaje total del instrumento. Así mismo, se acataron las diferentes observaciones realizadas por parte de cada uno de los expertos, en aras de mejorar la relevancia de la pregunta o la calidad de la redacción e incluso los criterios a tener en cuenta para su posterior consolidación y análisis estadístico (Anexo 1).

Las preguntas que obtuvieron puntaje de 0.75, fueron analizadas en detalle, para su respectivo ajuste de acuerdo a las observaciones presentadas. En general se obtuvo una calificación promedio total del 0.96.

1. Información general:

La pregunta relacionada con el tipo de sistemas de información empleado por la curaduría, fue valorada por uno de los expertos como no relevante para el estudio técnico, sin embargo, al realizar el análisis detallado se considera que esta variable es importante para analizar los sistemas que impactan la gestión de toda la curaduría, no solo el estudio técnico directamente.

2. Captura y/o adquisición de información y conocimiento

Con relación a las variables de captura y/o adquisición de la información y el conocimiento, la pregunta “En la Curaduría se monitorea y analiza el comportamiento del sector mediante”, no es considerada como relevante para el

estudio técnico por parte de uno de los expertos, sin embargo, al realizar el análisis integral, se considera relevante desde el punto de vista estratégico de la organización, por lo cual se mantiene. La pregunta “Para el desarrollo de mi trabajo”, uno de los expertos considera que no es relevante ya que al momento de la contratación se debe contar con el conocimiento, sin embargo, al realizar el análisis integral, si se considera necesario mantener debido al constante proceso de formación requerido.

3. Almacenamiento de información y conocimiento

Con respecto a esta variable, la pregunta “Los sistemas de información de la curaduría...”, uno de los expertos consideró que no era relevante para el estudio técnico, sin embargo, al realizar el análisis integral, se concluye que es una pregunta relevante para el diagnóstico de la integralidad de los sistemas de información, por lo tanto se mantiene.

4. Divulgación y/o transferencia de información y conocimiento

Con relación a esta variable, los expertos realizaron la observación con relación a las preguntas 16 y 17, en razón a que la curaduría no crea nuevos conocimientos, sino que se debe enfocar a la transferencia del mismo, razón por la cual se procede a realizar las respectivas correcciones.

5. Aplicación para la prestación del servicio

Con respecto a este componente, uno de los expertos considera que la pregunta “La Curaduría aplica la información obtenida del análisis del sector para”, no es relevante para el estudio técnico, sin embargo, al realizar el análisis integral, se considera que es relevante a nivel general para todo el sistema de gestión de la curaduría.

6. Aplicación para la medición y mejora

No se presentaron observaciones con respecto a este componente.

7. Preguntas aplicación normativa usuarios

El objetivo de este componente del instrumento es el de recopilar información relacionada con los errores recurrentes en el estudio técnico y que se convierten en las principales causas de desistimiento o negación de los trámites de

licenciamiento. Al realizar la validación del instrumento los expertos presentaron la observación de contar con información preestablecida para la selección de las posibles opciones de respuesta, esto con el fin de optimizar su posterior análisis, razón por la cual se procedió con el respectivo ajuste, dejando tan solo las últimas dos preguntas de tipo abierto.

De acuerdo a las observaciones anteriormente descritas, se procedió con la definición del instrumento final (Anexo 2), para su aplicación al personal profesional de la curaduría urbana 3 de Bogotá, para un total de 25 cuestionarios aplicados.

A continuación, se presentan los resultados del análisis realizado a la segunda fuente de datos:

4.2.2 Análisis descriptivo de datos aplicación instrumento

Como se mencionó en el ítem anterior, el instrumento aplicado se encuentra dividido en varios componentes, el primero está relacionado con la información general que nos permite identificar la percepción del personal en cuanto a la gestión del conocimiento en la organización, un segundo componente que nos permite analizar la variable relacionada con la variable de la captura y/o adquisición de la información y el conocimiento, un tercer componente que nos permite analizar la variable de almacenamiento de la información y el conocimiento, un cuarto componente relacionado con las herramientas y/o metodologías empleadas para la divulgación y/o transferencia de la información y el conocimiento, un quinto componente relacionado con la variable de la aplicación de la información y el conocimiento en la prestación propia del servicio, un sexto componente relacionado con la aplicación para la medición y la mejora.

Para finalizar, se incluye en el instrumento una serie de interrogantes relacionados con la identificación de los principales errores documentales, normativos y procedimentales que se convierten en las principales causas de desistimiento y negación de los trámites, así como la identificación de los

principales interrogantes presentados a la coordinación técnica y/o comités técnicos.

Para el análisis de la información se aplicó un sistema estadístico, a través del cual se consolidó el cálculo por pregunta con relación al promedio, la moda, la mediana y la variación estándar. En el Anexo 3 se adjunta el cuadro resumen de la información consolidada.

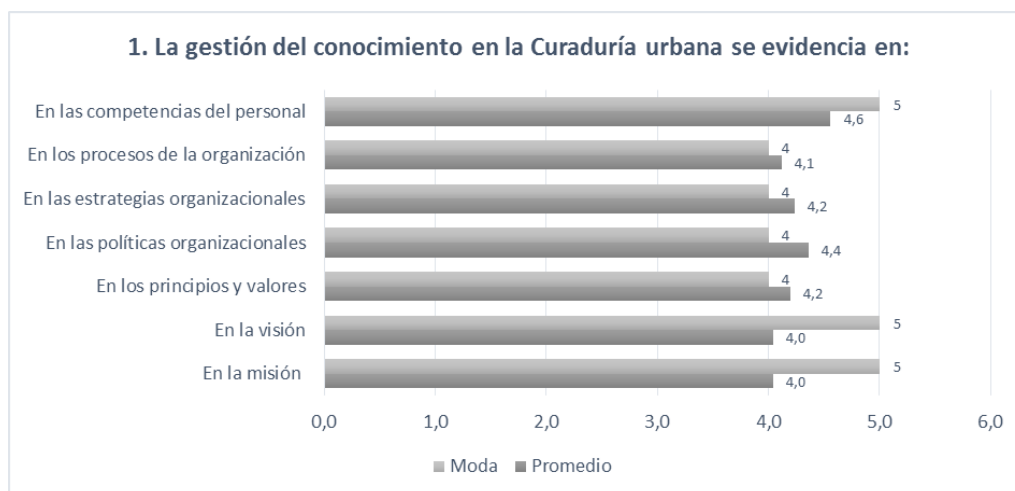
4.2.2.1 Información general

El primer componente está relacionado con la percepción que tiene el personal con relación a la gestión del conocimiento, a los sistemas de información y a la identificación de las partes interesadas de la gestión del conocimiento.

4.2.2.1.1 Pregunta 1. La gestión del conocimiento en la Curaduría urbana se evidencia en:

Al realizar el análisis de este primer interrogante se puede observar que el promedio más alto alcanzado con el 4,6 corresponde a las competencias del personal (Ilustración 38). Desde el punto de vista de la moda, se puede analizar que las opciones con valoración de 5 corresponden a las de misión, visión y competencias del personal. La mediana con valoración de 5 corresponde nuevamente a las competencias del personal.

Ilustración 38. Moda y Promedio obtenido pregunta No. 1



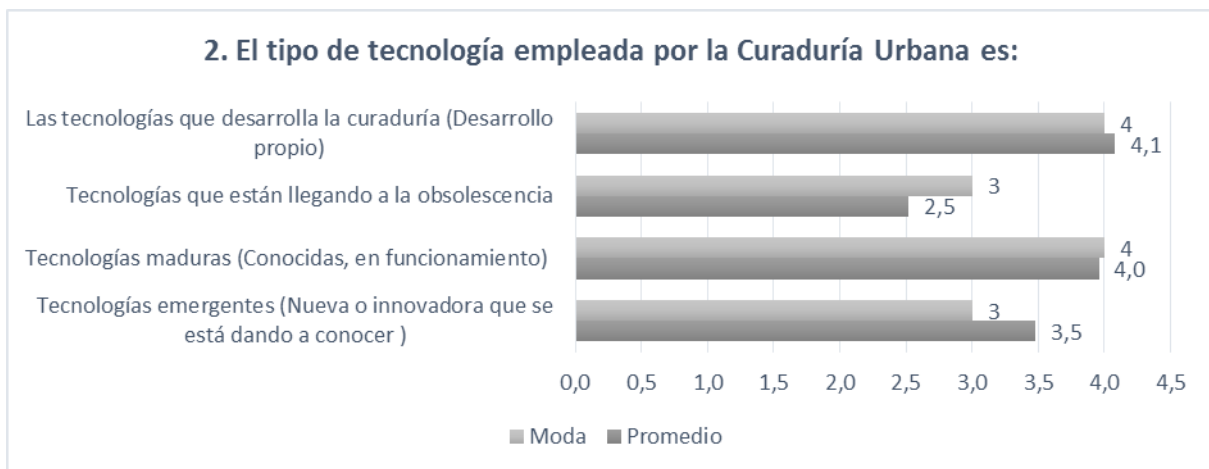
Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

Esto permite concluir que el personal tiene claridad en que las competencias del personal son un aspecto clave relacionado con la gestión del conocimiento, más aun cuando los productos ofrecidos están relacionados con servicios especializados relacionados con la gestión urbana, lo cual claramente está identificado en su misión y su visión (contar con personal competente), dentro de sus políticas y estrategias organizacionales (contar con personal calificado para la prestación del servicio).

4.2.2.1.2 **Pregunta No. 2.** El tipo de tecnología empleada por la Curaduría Urbana es:

En general se observa que el tipo de tecnologías empleada por la Curaduría responde a tecnologías con desarrollos propios (4.1), los cuales son considerados como tecnologías maduras (4.0), conocidas que se encuentran en funcionamiento (Ilustración 39). Entre estas tecnologías la curaduría cuenta con el Sistema de Información de Expedientes y el Sistema de Información geográfico, sistemas que apoyan la operación.

Ilustración 39. Moda y Promedio obtenido pregunta No. 2



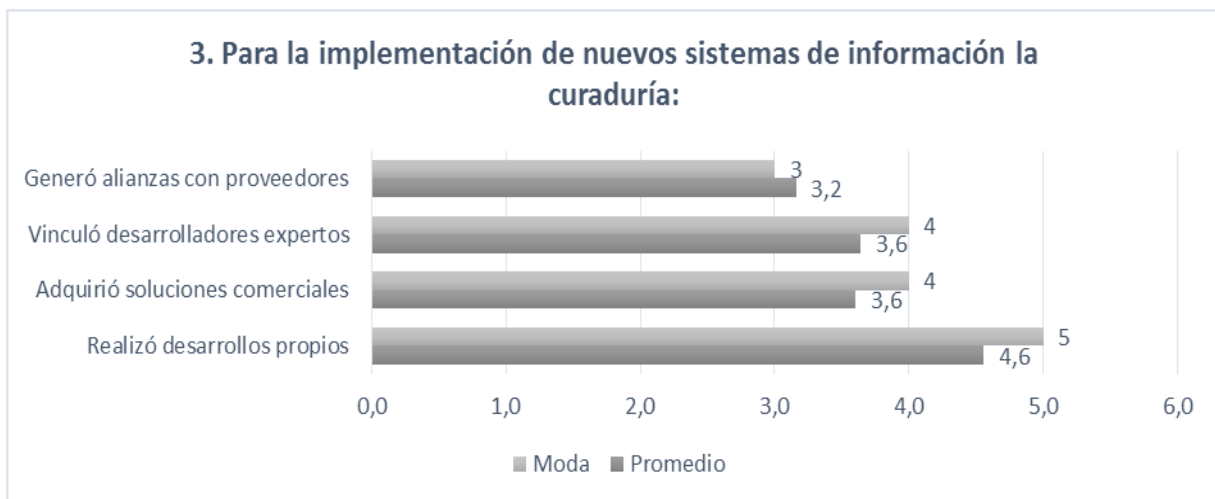
Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

Al respecto, es importante resaltar que la curaduría en el año 2018, gestionó un cambio de una base de datos de Accés de gestión de expedientes la cual se consideró que estaba llegando a su obsolescencia, a un Sistema de Información en una plataforma MySQL con el objetivo de agilizar los procesos internos. Así como la implementación y fortalecimiento permanente de su sistema de información geográfica.

4.2.2.1.3 Pregunta No. 3. Para la implementación de nuevos sistemas de información la curaduría:

Con relación a la metodología empleada por la Curaduría urbana 3, para la implementación de los nuevos sistemas de información, se observa que prima la ejecución de desarrollos propios (Ilustración 40), esto responde a que los servicios desarrollados son especializados lo que implica que no es fácil conseguir en el mercado herramientas que se puedan adaptar fácilmente, principalmente en los temas relacionados con la misionalidad de la organización. Para el caso de los procesos de soporte, se emplean sistemas comerciales, como es el caso del sistema contable.

Ilustración 40. Moda y Promedio pregunta No. 3



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

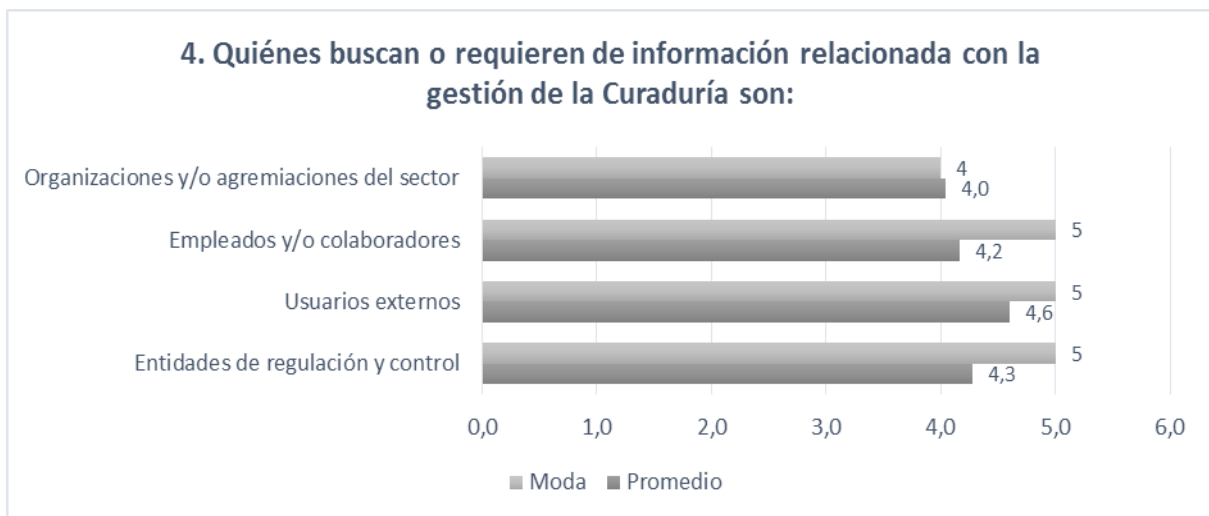
4.2.2.1.4 **Pregunta No. 4.** Quienes buscan o requieren de información relacionada con la gestión de la Curaduría son:

En relación con la pregunta sobre quienes buscan o requieren información relacionada con la gestión de la curaduría, se considera que los usuarios externos y las entidades de regulación y control son las partes más interesadas en la información generada (Ilustración 41).

Esto responde a la necesidad de información relacionada con el estado de los trámites, así como la generación de información expedida y ejecutoriada respectivamente.

A nivel interno, se identifica una necesidad permanente de información y actualización de conocimientos debido a generación de constantes cambios normativos que impactan el proceso de licenciamiento urbanístico.

Ilustración 41. Moda y Promedio pregunta No.4



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.2 Captura o adquisición de información y conocimiento

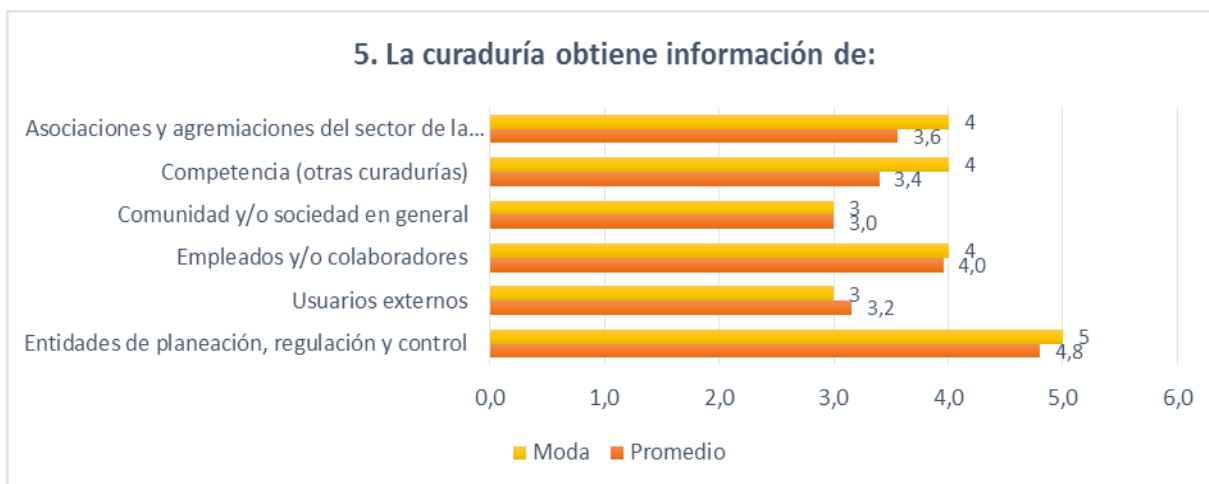
El segundo componente está relacionado con las metodologías y/o criterios aplicados para la captura o adquisición de información y conocimiento requerido en la curaduría para la ejecución de sus procesos y prestación del servicio.

4.2.2.2.1 Pregunta No. 5. La curaduría obtiene información de:

En general se puede observar que la información obtenida por parte de la Curaduría, proviene principalmente de las entidades de planeación, regulación y control (Ilustración No. 42), como lo son el Ministerio de Vivienda, ciudad y territorio, la Superintendencia de Notariado y Registro, la Secretaría Distrital de Planeación, La Secretaría Distrital de Hábitat, La Personería de Bogotá, la Contraloría, la Secretaría de Hacienda, entre otras.

En segundo orden le sigue la información y conocimiento adquirido por parte de los colaboradores que laboran en la curaduría de acuerdo a los niveles de educación y experiencia así como la participación en eventos y/o reuniones en representación ya sea de la curaduría o a nombre propio.

Ilustración 42. Moda y promedio pregunta No. 5



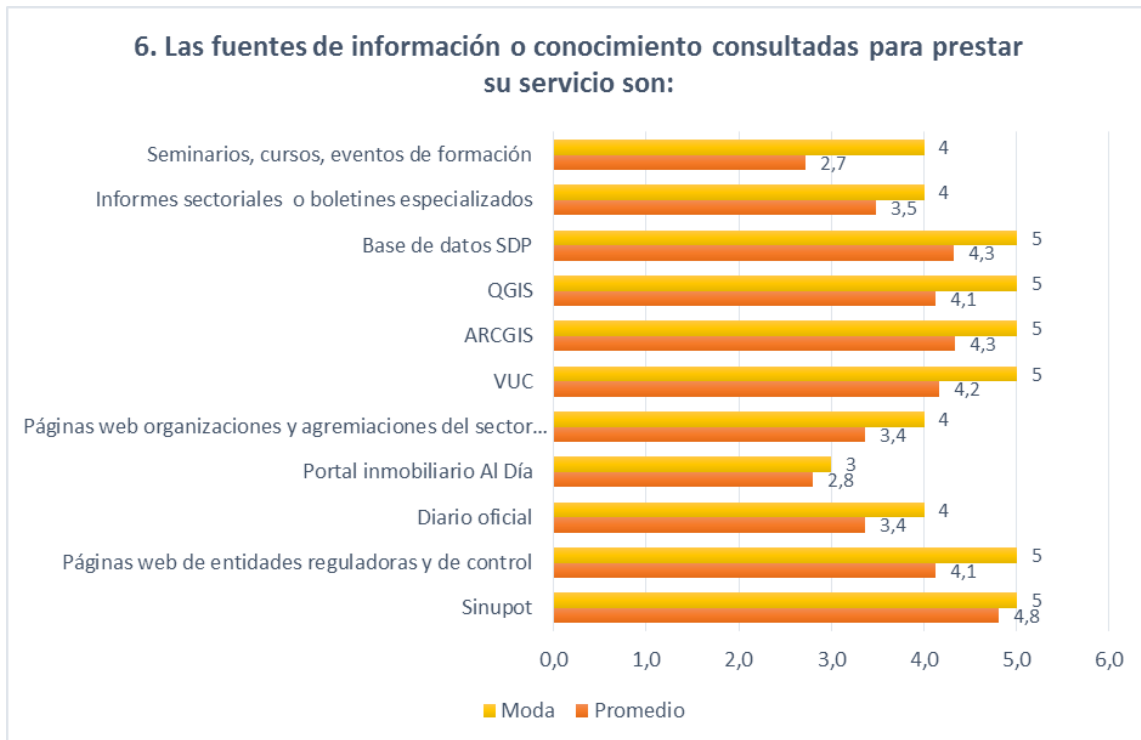
Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.2.2 **Pregunta No. 6.** Las fuentes de información o conocimiento consultadas para prestar su servicio son:

Como principales fuentes de información se identifican en primer lugar el SINUPOT con un valoración promedio de 4.8, sistema información de la Secretaría Distrital de Planeación a través de la cual se puede consultar información urbanística de los predios, seguida de la base de datos de la Secretaría Distrital de Planeación con un 4.3, sistema a través del cual se actualiza la información del sistema de información geográfica de la curaduría, seguidos del sistema de información geográfica ARCGIS y QGIS, así como la Ventanilla Única de la Construcción – VUC, de la Secretaría de Hábitat (Ilustración No. 43).

Los ítems con menor valoración corresponden a los relacionados con la asistencia a seminarios, cursos o eventos de formación, seguido del Portal Inmobiliario Al Día.

Ilustración 43. Moda y Promedio pregunta No. 6



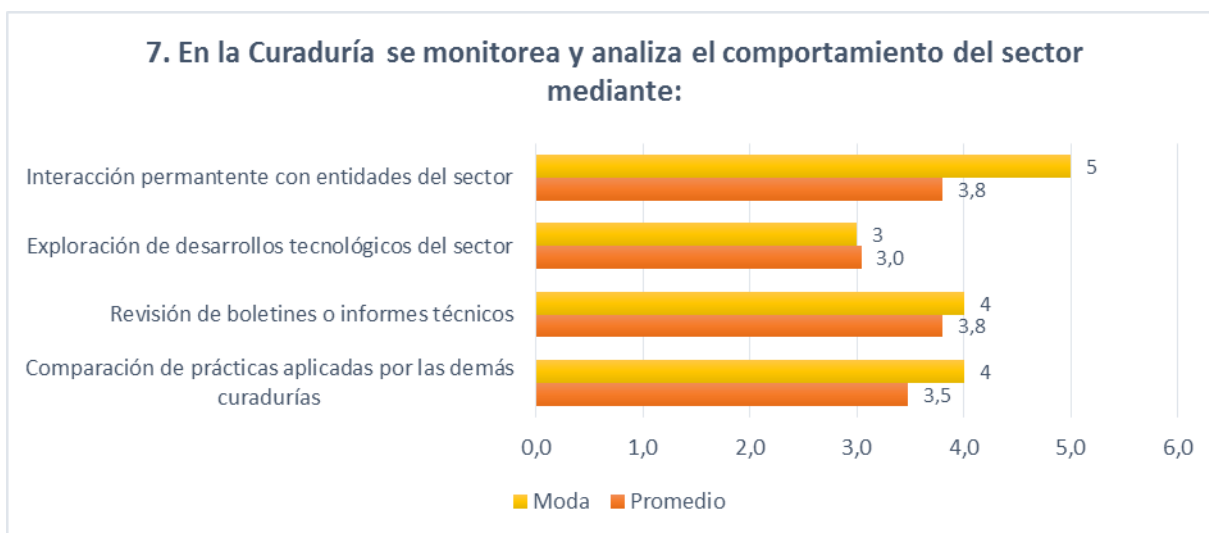
Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.2.3 Pregunta No. 7. En la Curaduría se monitorea y analiza el comportamiento del sector mediante:

En general, los profesionales responsables del estudio de los proyectos no consideran que se realice un monitoreo y análisis del comportamiento del sector, puesto que el promedio general alcanzado con relación a este interrogante es tan solo de 3.5, obteniendo las calificaciones más altas la revisión de boletines o informes técnicos y la interacción permanente con las entidades del sector (Ilustración No. 44).

Este es un aspecto muy importante a analizar para el modelo de gestión del conocimiento a proponer, ya que desde el punto de vista estratégico la información del entorno es clave como entrada para el análisis del direccionamiento estratégico y la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas.

Ilustración 44. Moda y Promedio pregunta No. 7.



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

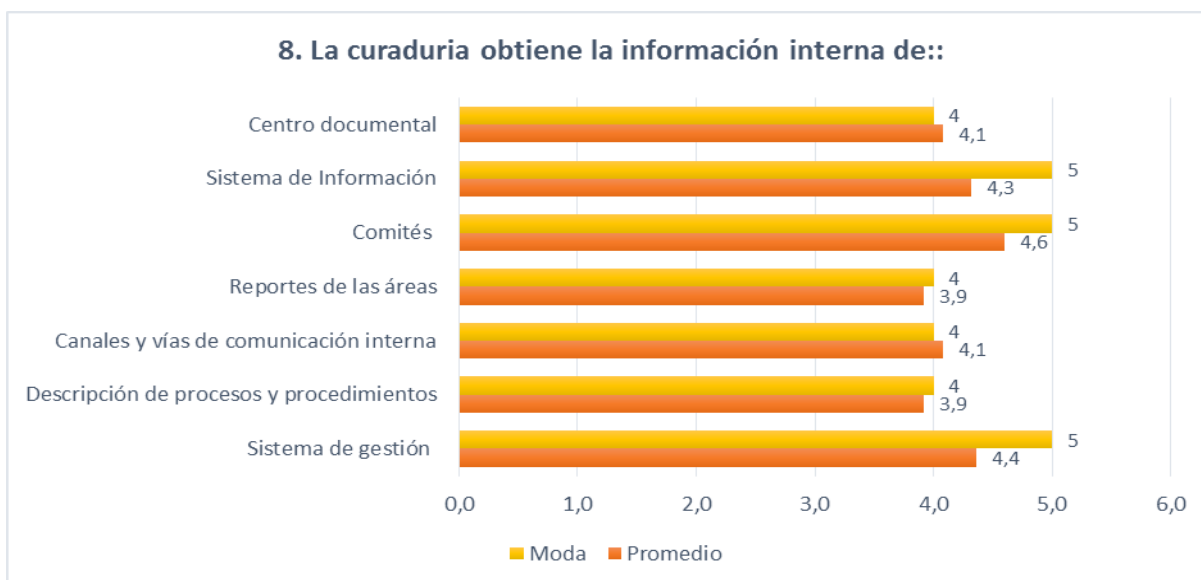
4.2.2.2.4 **Pregunta 8.** La curaduría obtiene la información interna de:

La respuesta con mayor calificación corresponde a los comités técnicos con una calificación de 4.6 y una moda de 5, seguida del Sistema de Gestión con una calificación de 4.4 y el Sistema de Información 4.3 también con una moda de 5. Los ítems con calificación más baja corresponde a los procesos y procedimientos, reportes de las áreas y centro documental, lo cual conlleva a analizar una propuesta de mejora con relación a estas fuentes de información, las cuales se detecta que no son conocidas o implementadas por el personal que labora en la organización (Ilustración No. 45).

Estos resultados reflejan la necesidad de implementar una propuesta de mejora para la consulta y socialización de los documentos de planificación operativa y, de la documentación con que cuenta la curaduría como soporte para

el desarrollo del estudio técnico, con el fin de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito.

Ilustración 45. Moda y Promedio pregunta No. 8



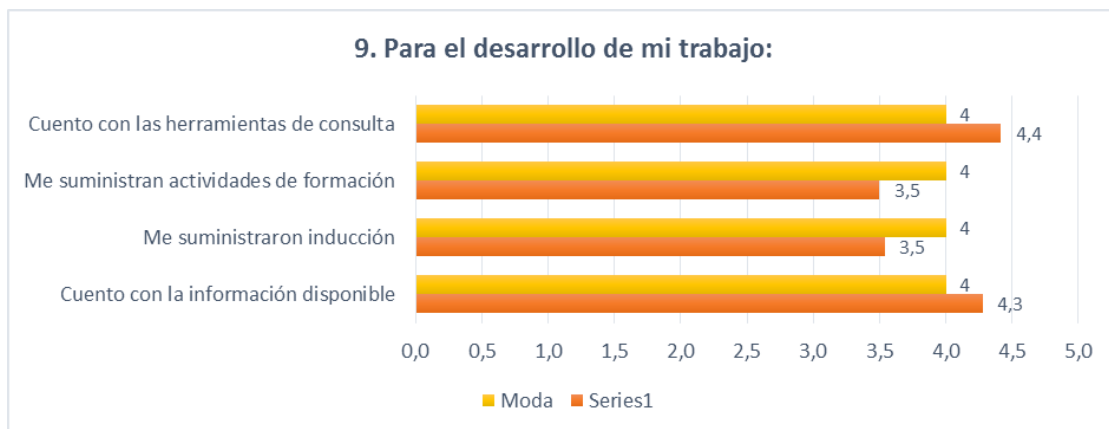
Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.2.5 **Pregunta No. 9.** Para el desarrollo de mi trabajo:

El personal está de acuerdo con que cuenta con las herramientas de consulta y la información disponible para desarrollar su trabajo con una valoración de 4,4 y 4,3 respectivamente. Con respecto al suministro de inducción y actividades de formación, el personal no se está de acuerdo ni en desacuerdo, dando una valoración promedio de 3,5 (Ilustración 46).

Este resultado refleja la necesidad de revisar y establecer una propuesta de mejora para los procedimientos relacionados con la inducción, reinducción, capacitación y/o desarrollo de actividades de formación desarrolladas por la organización, procedimiento que actualmente hace parte del proceso de Gestión Administrativa, como parte de los procesos de apoyo de acuerdo a la estructura del mapa de procesos.

Ilustración 46. Moda y Promedio pregunta No. 9



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.3 Almacenamiento de información y conocimiento

El tercer componente del instrumento está relacionado con las variables de almacenamiento de información y conocimiento, adquirido en la organización, en el caso de la Curaduría urbana 3 de Bogotá, la información se almacena en herramientas como el sistema de información de expedientes, el sistema de información geográfica, el sistema contable, además se cuenta con un centro documental, en el cual se almacena físicamente y digitalmente la información relacionada con los planos urbanísticos, UPZs, Gacetas, entre otros documentos de consulta.

A través de los siguientes interrogantes, se identificará la percepción de los usuarios internos con relación a la adecuación de estas herramientas e identificación de las respectivas oportunidades de mejora.

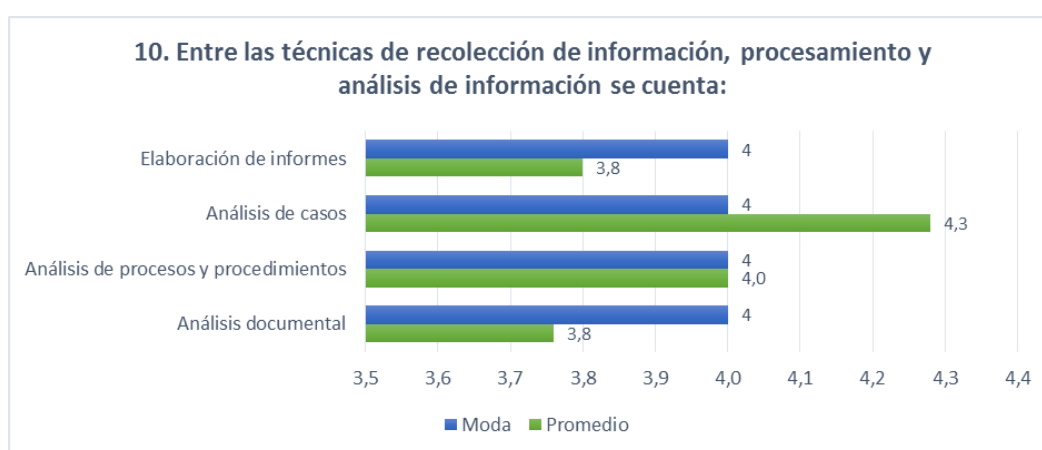
4.2.2.3.1 Pregunta No. 10. Entre las técnicas de recolección de información, procesamiento y análisis de información se cuenta:

Con relación a las técnicas empleadas para la recolección, procesamiento y análisis de información, se identificaron la elaboración de informes, el desarrollo de análisis de casos, el análisis de procesos y procedimientos y el análisis documental. Entre estas técnicas identificadas, el personal profesional de la curaduría está de acuerdo con una valoración de 4.3, que la principal técnica

empleada es la del análisis de casos, seguida del análisis de procesos y procedimientos. Las técnicas que obtuvieron menor valoración con 3.8, corresponden a la elaboración de informes y el análisis documental (Ilustración No. 47).

De acuerdo a este resultado se identifica la necesidad de fortalecer esta variable con la definición de informes periódicos y su respectiva divulgación al personal, con el fin de fortalecer los procesos de retroalimentación.

Ilustración 47. Moda y Promedio pregunta No. 10



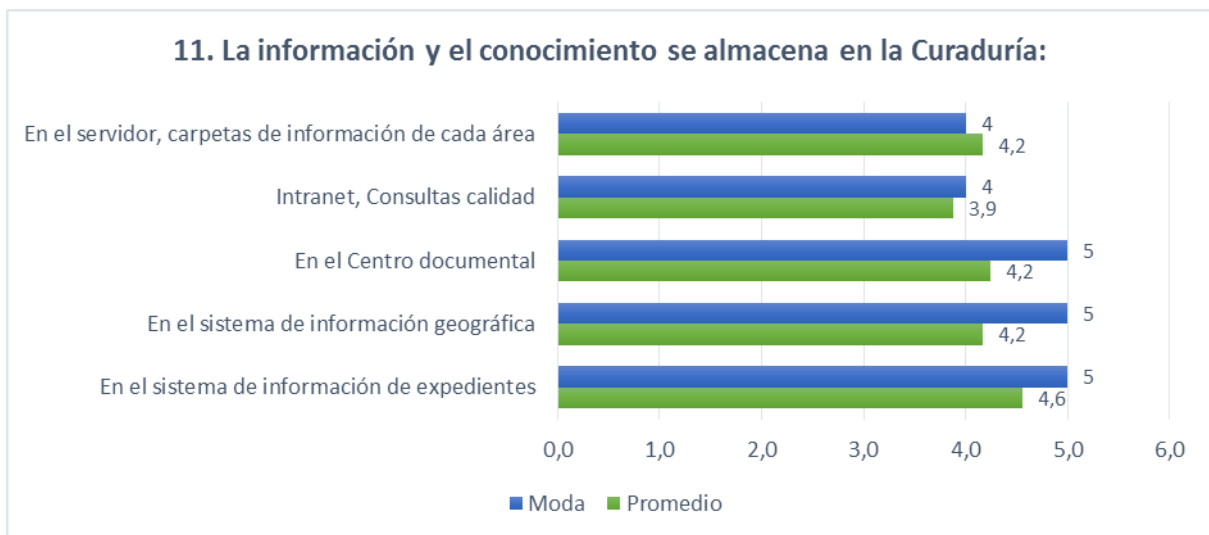
Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.3.2 **Pregunta No. 11.** La información y el conocimiento se almacena en la Curaduría

En general el personal está de acuerdo con que la principal herramienta para el almacenamiento de la información en la curaduría es el Sistema de Información de expedientes, seguido del centro documental, el servidor e intranet, en la cual se encuentra las diferentes carpetas con la información de cada proceso, así como la información del estudio técnico (ilustración 48).

El ítem de menor valoración correspondió a la variable de consultas calidad, con una valoración de 3,9, lo cual refleja la necesidad de identificar oportunidades de mejora en el esquema de almacenamiento y posterior divulgación de la información.

Ilustración 48. Moda y Promedio pregunta No. 11



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

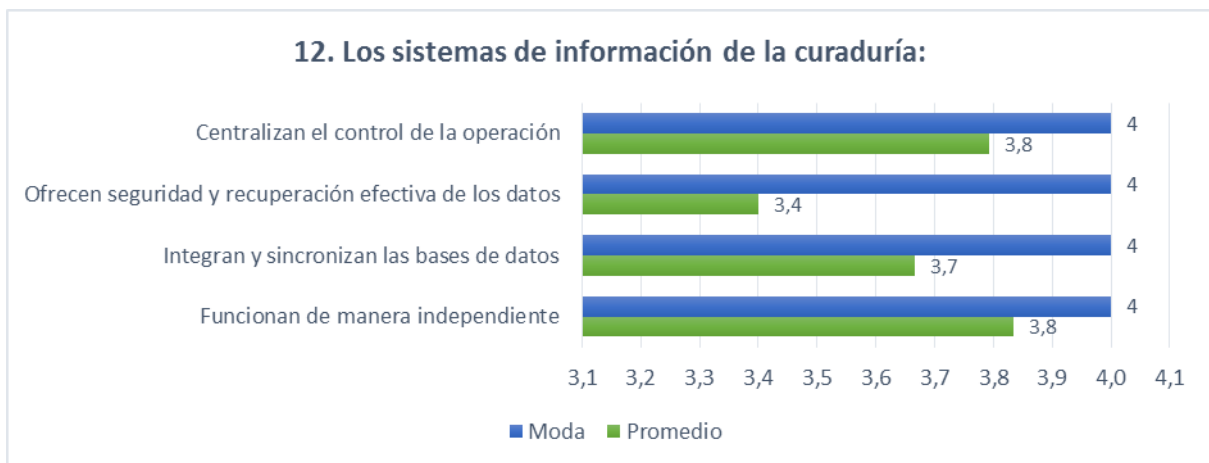
4.2.2.3.3 **Pregunta No.12.** Los sistemas de información de la curaduría.

Con relación a los sistemas de información identificados en la curaduría urbana, se analizó si estos centralizan el control de la operación, si ofrecen seguridad y recuperación efectiva de los datos, si integran las bases de datos o si funcionan independientemente.

Al respecto el personal está de acuerdo que los sistemas de información centralizan el control de la operación, con una valoración del 3.8 y que se administran de manera independiente, con relación a la seguridad de la información y recuperación efectiva, presenta una valoración baja de 3.4, es decir que el personal no está de acuerdo ni en desacuerdo con que ofrecen seguridad y recuperación efectiva de los datos.

En tal sentido, es importante analizar las oportunidades de mejora en relación a la administración e integración de las bases de datos, así como los niveles de control de seguridad.

Ilustración 49. Moda y Promedio pregunta No. 12



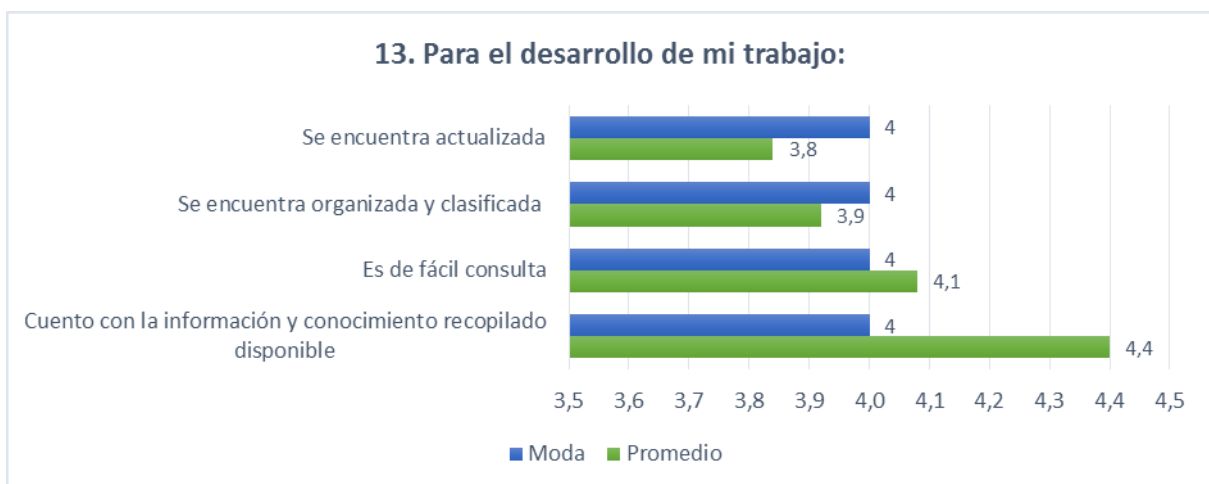
Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.3.4 **Pregunta No. 13.** Para el desarrollo de mi trabajo

A través de esta pregunta se analiza si el personal cuenta con la información y conocimiento recopilado y disponible para el desarrollo de su trabajo, si esta información es de fácil consulta, si se encuentra organizada y clasificada y si se encuentra actualizada.

En general, el personal está de acuerdo con una valoración de 4.4 que se cuenta con la información y el conocimiento para el desarrollo de su trabajo, sin embargo, con respecto a su organización y actualización, la calificación obtenida es de 3.9 y 3.8 respectivamente (Ilustración No. 50), lo que determina una oportunidad de mejora enfocada en la revisión de la metodología de almacenamiento, consulta y constante actualización de la información empleada por el personal para el desarrollo de las labores.

Ilustración 50. Moda y Promedio pregunta No. 13



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.4 Divulgación y/o transferencia de información y conocimiento

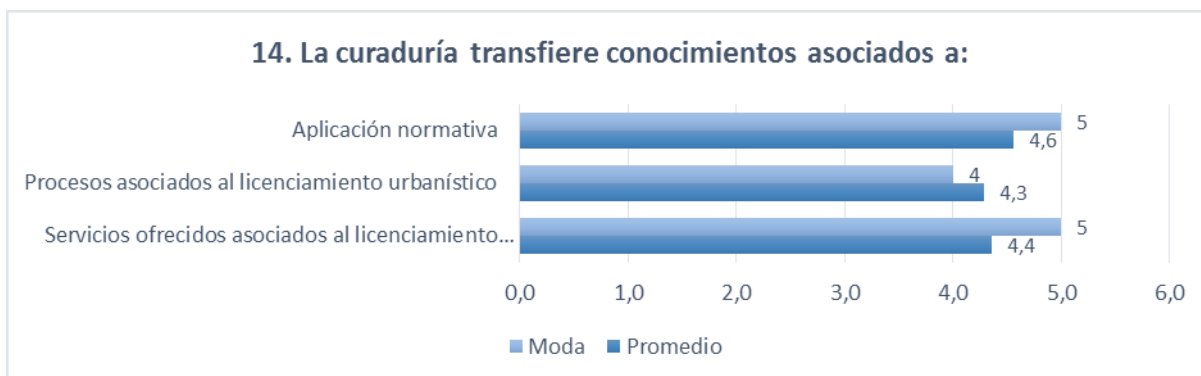
El cuarto componente del instrumento permite evaluar la variable de divulgación y/o transferencia de información y conocimiento en la Curaduría Urbana 3 de Bogotá, con relación a la identificando el tipo de información y conocimiento transferido y las metodologías y/o herramientas implementadas.

4.2.2.4.1 Pregunta No. 14. La curaduría transfiere conocimientos asociados a:

Los profesionales están de acuerdo con que la curaduría transfiere conocimientos principalmente asociados a la aplicación normativa, variable que obtuvo la mayor valoración con un promedio de 4,6 y una moda de 5, seguido de los servicios ofrecidos asociados al licenciamiento urbanístico, variable que obtuvo una valoración promedio de 4,4 y una moda de 5 y en tercer lugar, el conocimiento de los procesos asociados al licenciamiento urbanístico, con una valoración de 4,3 y una moda de 4 (Ilustración No. 51).

Este resultado nos lleva a identificar la importancia de adoptar y/o fortalecer el proceso y/o metodologías empleadas para la divulgación y/o transferencia de la información por parte de la Curaduría.

Ilustración 51. Moda y Promedio pregunta No. 14



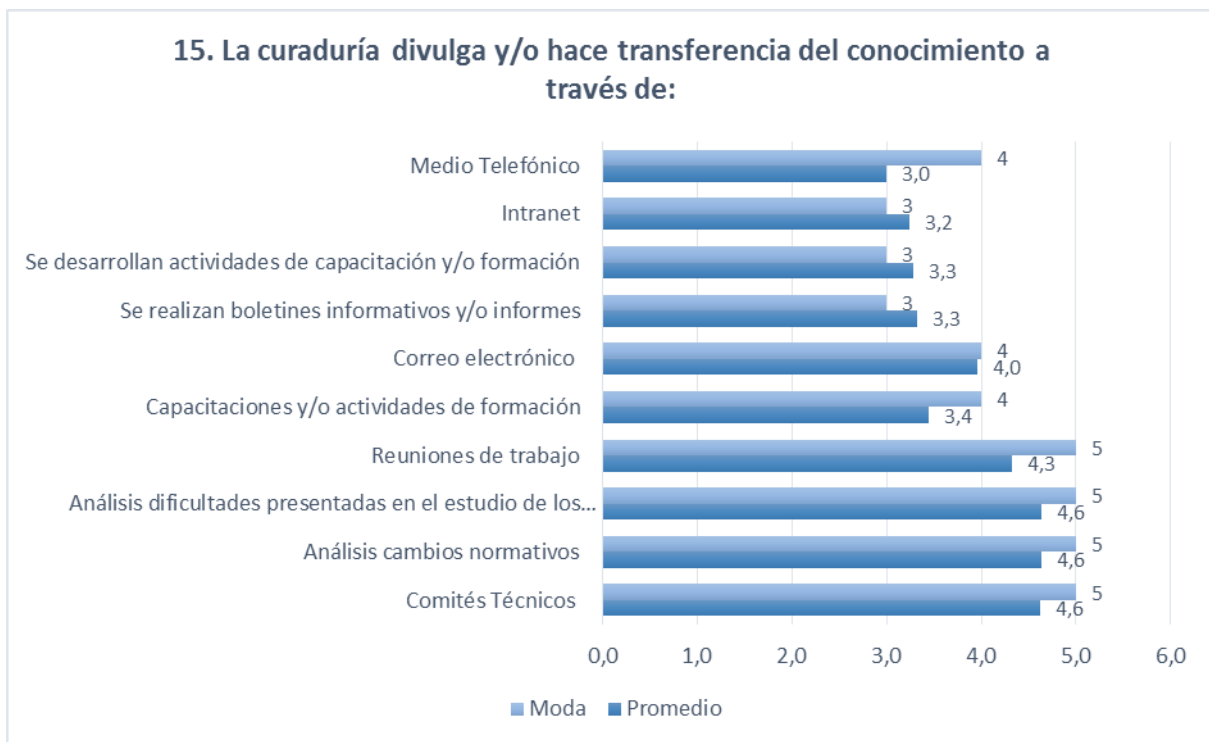
Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.4.2 **Pregunta No. 15.** La curaduría divulga y/o hace transferencia del conocimiento a través de:

Con respecto a las herramientas y/o metodologías empleadas por la Curaduría para la divulgación y/o transferencia del conocimiento, el personal está de acuerdo que este proceso se realiza a través de los comités técnicos, análisis de cambios normativos y análisis de las dificultades presentadas en los estudios de los proyectos, variables que obtuvieron una valoración promedio de 4,6 y una moda de 5, seguido del desarrollo de reuniones de trabajo y del uso del correo electrónico, herramienta que obtuvo un promedio de 4,3 y 4 respectivamente (Ilustración No. 52).

Con relación a las demás herramientas y/o metodologías como el uso de informes, boletines, el uso de la intranet y el desarrollo de actividades de formación y capacitación, se puede observar que el personal no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, con una valoración promedio de 3.3 y una moda de 3.

Ilustración 52. Moda y Promedio pregunta No. 15



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.4.3 **Pregunta No. 16.** La colaboración, cooperación y trabajo en equipo se soporta en:

Con respecto al uso de herramientas colaborativas y tecnológicas como apoyo para la divulgación y/o transferencia de la información y gestión del conocimiento, como el uso del correo y la mensajería interna, el uso de redes sociales, el desarrollo de reuniones virtuales, google APPS, revisión, edición colaborativa de documentos, programación de eventos y el uso de whasapp web, en general se puede observar que el personal no está de acuerdo ni en desacuerdo con el uso de este tipo de herramientas, tan solo está de acuerdo con el uso del correo electrónico como herramienta de colaboración al interior de la Curaduría.

Esto permite identificar una oportunidad de mejora hacia la implementación de nuevas herramientas colaborativas y tecnológicas que pueden ayudar a

optimizar el trabajo en equipo y por ende los procesos de divulgación y transferencia de la información y conocimiento.

Ilustración 53. Moda y Promedio pregunta No. 16.



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.4.4 **Pregunta No. 17.** Respecto al sitio web:

La curaduría cuenta con una página web, a través de la cual ofrece al usuario información relacionada con los trámites y requisitos, consulta de formularios, consulta del estado del trámite, solicitud de trámites como conceptos de uso y reparación locativa, pagos en línea, solicitud de citas de consulta de norma, entre otros servicios.

Al realizar el seguimiento sobre los criterios de accesibilidad y actualización de la información por parte de los usuarios, el personal está de acuerdo con que la página se encuentra fácilmente a través de buscadores de internet y que su estructura está enfocada hacia el usuario final. Sin embargo, es importante analizar el aspecto relacionado con la actualización de la información, ya que esta variable obtuvo una valoración de 3.4, lo que implica que se presenta una

importante oportunidad de mejora a analizar para la propuesta de intervención (Ilustración No. 54)

Ilustración 54. Moda y promedio pregunta No. 17



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.5 Aplicación para la prestación del servicio

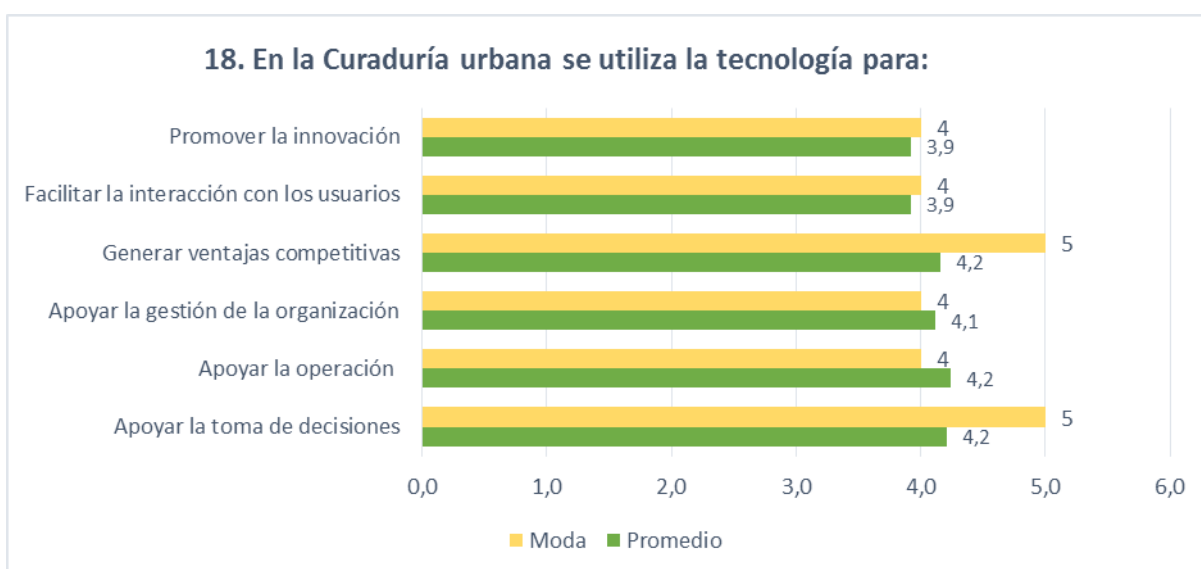
En este componente se analiza el grado en que se aplica la gestión de la información, las herramientas tecnológicas o la gestión del conocimiento en la prestación del servicio, como es el caso de generación de ventajas competitivas, optimización de procesos, mejora del servicio, implementación de herramientas colaborativas, direccionamiento estratégico, entre otros.

4.2.2.5.1 Pregunta No. 18. En la Curaduría urbana se utiliza la tecnología para:

La primera variable analizada corresponde al enfoque que se da en la curaduría al uso de la tecnología, en relación al apoyo para la toma de decisiones, el apoyo a la operación, a la generación de ventajas competitivas, a la mejora de la atención al usuario, entre otros.

Al respecto, se observa que en general, el personal está de acuerdo con que la tecnología en la curaduría se emplea principalmente para apoyar la toma de decisiones, con una valoración de 4.2, al igual que en la generación de ventajas competitivas, seguido del apoyo en la operación y gestión de la organización, con una valoración de 4.2 y 4.1 respectivamente. Las variables que obtuvieron el puntaje menor corresponden a la facilitación de la interacción de los usuarios y la promoción de la innovación (Ilustración No. 55).

Ilustración 55. Moda y promedio pregunta No. 18



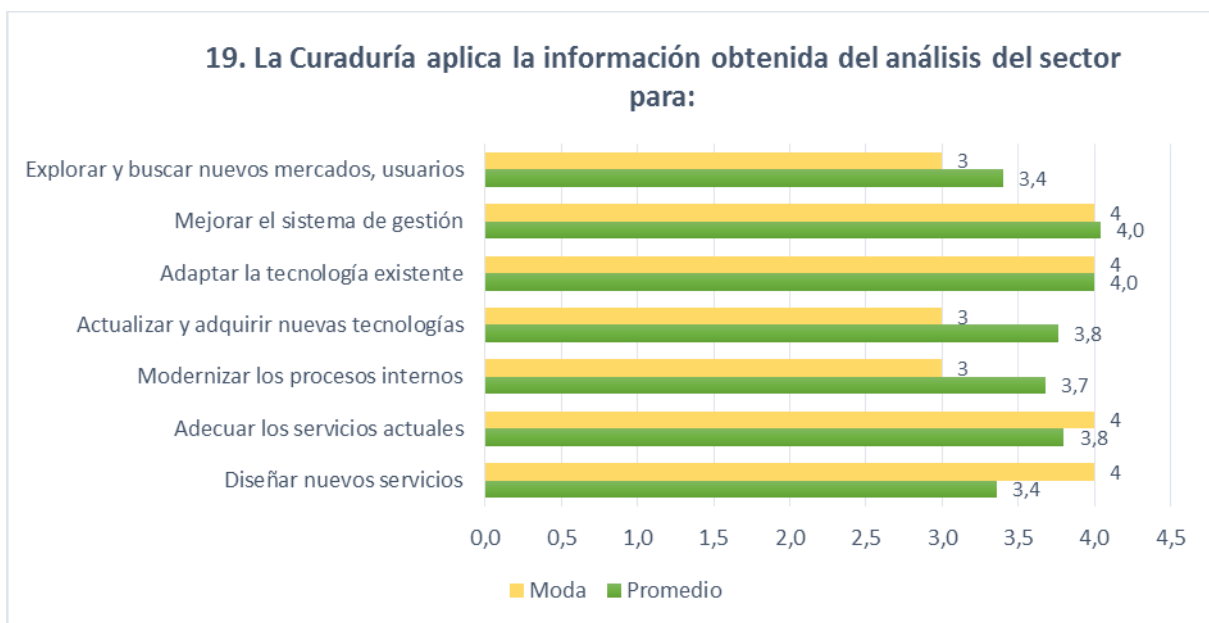
Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

4.2.2.5.2 **Pregunta No. 19.** La Curaduría aplica la información obtenida del análisis del sector para:

La siguiente variable nos permite analizar como aplica la curaduría la información que se obtiene del análisis del sector, para lo cual se identificaron variables como el diseño o mejora de nuevos servicios, la modernización de los procesos internos, la adaptación de la tecnología existente, la mejora del sistema de gestión o la exploración de nuevos mercados.

Al respecto, el personal está de acuerdo con una valoración promedio de 4.0, que la información obtenida es empleada para mejorar el sistema de gestión, al igual que para la mejora o adaptación de la tecnología existente (Ilustración No. 56). Las variables que obtuvieron menor valoración (3.4), corresponden a la de explorar y buscar nuevos mercados, así como para diseñar nuevos servicios, este último a la consideración que los servicios ofrecidos por la curaduría están reglamentados, sin embargo, aunque en la curaduría no se generan nuevos productos, es importante analizar cómo se puede mejorar u optimizar los procesos internos.

Ilustración 56. Moda y promedio pregunta No. 19



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3.

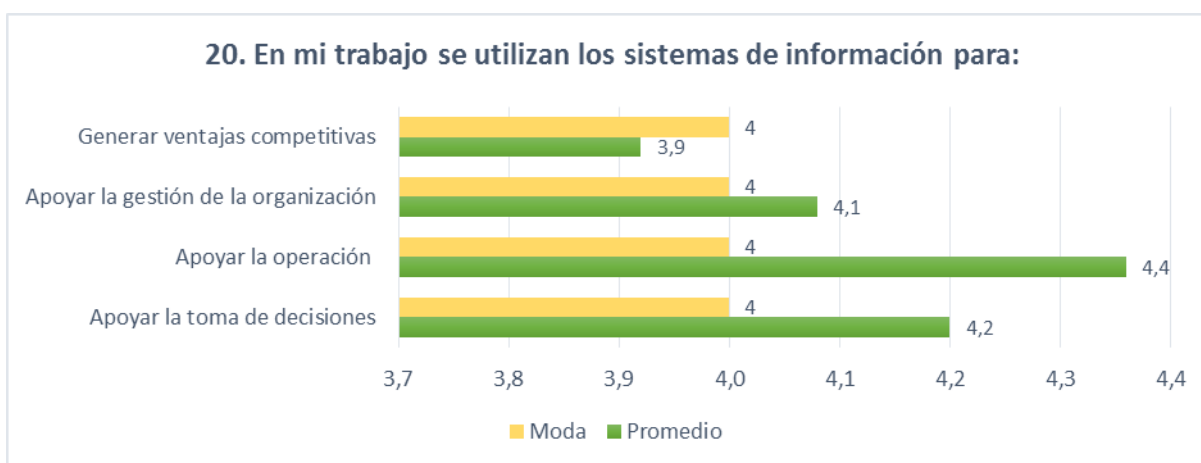
4.2.2.5.3 **Pregunta No. 20.** En mi trabajo se utilizan los sistemas de información para:

La curaduría cuenta con un sistema de información que le permite llevar la trazabilidad de los expedientes, un sistema de información geográfica para apoyar

el estudio técnico, en el área contable, se cuenta con el sistema SIASOFT y cuenta con una página web para interacción con los usuarios.

De manera similar al uso de la tecnología, el personal está de acuerdo con que los sistemas de información son utilizados para apoyar la operación con una valoración de 4.4, seguido de la toma de decisiones con una valoración de 4.2 y apoyo a la gestión de la organización con una valoración de 4.1 (Ilustración No.57).

Ilustración 57. Moda y promedio pregunta No. 20



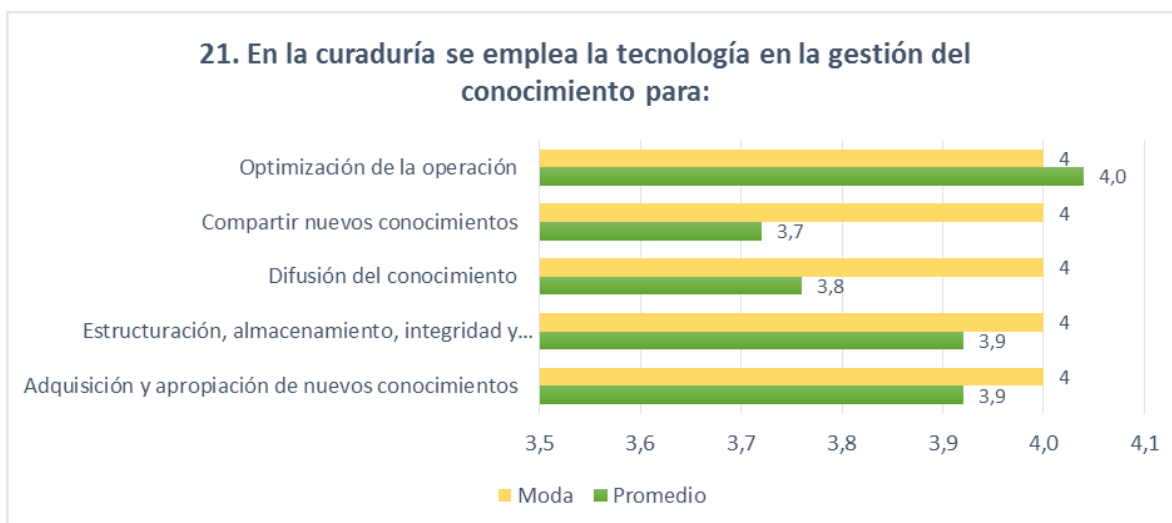
Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3

4.2.2.5.4 **Pregunta No. 21.** En la curaduría se emplea la tecnología en la gestión del conocimiento para:

A través de la siguiente variable se analiza como es empleada la tecnología para apoyar la gestión del conocimiento en la organización, en el caso de la curaduría, el personal está de acuerdo que es empleada para optimizar los procesos, con una valoración de 4, adquisición y apropiación de nuevos conocimientos y para la integración y almacenamiento de la información y su divulgación, con una valoración de 3.9. Con la valoración más baja de 3.8 y 3.7 se considera que se emplea para difundir y compartir nuevos conocimientos, siendo

estas últimas oportunidades de mejora a tener en cuenta en la propuesta de intervención (Ilustración No. 58).

Ilustración 58. Moda y promedio pregunta No. 21

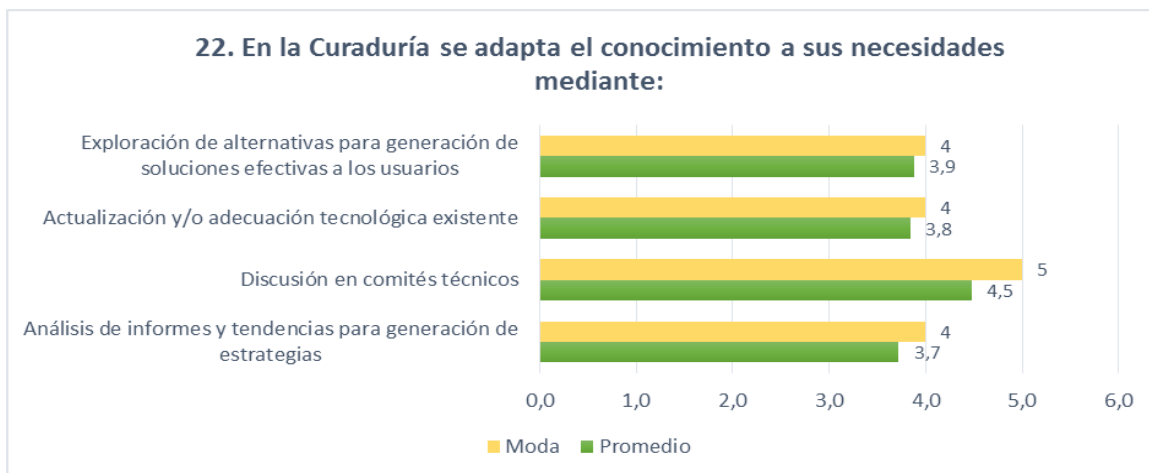


Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3

4.2.2.5.5 Pregunta No. 22. En la Curaduría se adapta el conocimiento a sus necesidades mediante:

Se considera que la principal metodología empleada para la adopción y adaptación del conocimiento es el desarrollo de discusiones en los comités técnicos, mediante el análisis de casos, el cual obtuvo una valoración promedio de 4.5 (Ilustración No.59).

Ilustración 59. Moda y promedio pregunta No. 22



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3

4.2.2.5.6 Pregunta No. 23. La integración del conocimiento que domina la curaduría a las actividades diarias se evidencia en:

La integración del conocimiento a las actividades diarias que se desarrollan en las curadurías se da principalmente a través de la actualización, modificación o mejora de los procesos y procedimientos y mejora de la productividad de la curaduría, en menor grado se considera que se evidencia en la adecuación de la estructura organizacional o la actualización y/o adecuación tecnológica existente (Ilustración No. 60).

Ilustración 60. Moda y promedio pregunta No. 23



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3

4.2.2.6 Aplicación para la medición y mejora

En este componente se analiza el grado en que se aplica la gestión de la información y el conocimiento para el seguimiento, medición y mejora del sistema de gestión, los procesos o los servicios prestados por la curaduría urbana.

4.2.2.6.1 Pregunta No. 24. Para el desarrollo de mi trabajo:

A través de este interrogante se analiza si se implementan acciones de mejora a partir del análisis de datos, de lecciones aprendidas, del seguimiento a través de indicadores de gestión y si el personal recibe retroalimentación continua de los resultados del trabajo desarrollado.

Al respecto, se observa que en general los cuatro aspectos obtuvieron una moda de 4, es decir que el personal está de acuerdo que se implementan acciones de mejora para el desarrollo del trabajo, principalmente a partir del análisis de datos, con una valoración de 3,9 (Ilustración No. 61). La variable que obtuvo menor calificación con un promedio de 3,6 corresponde a si el personal

está de acuerdo con que recibe retroalimentación de los resultados del trabajo, lo cual genera una oportunidad de mejora a tener en cuenta en la propuesta de intervención.

Ilustración 61. Moda y promedio pregunta No. 24



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3

4.2.2.7 Preguntas aplicación normativa usuarios

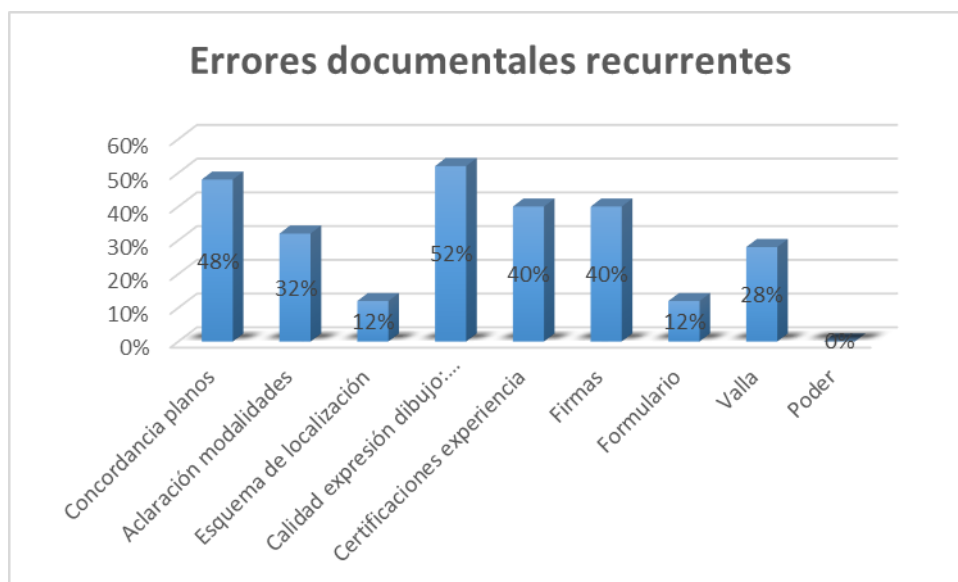
El séptimo y último componente del instrumento incluye los interrogantes relacionados con la identificación y/o diagnóstico de la información relacionada con los principales errores que generan las causas de desistimiento o negación de los trámites solicitados, así como la identificación de las principales inquietudes generadas y/o discutidas con la coordinación técnica, los comités técnicos o con las entidades de planificación.

4.2.2.7.1 Pregunta No. 25. ¿Cuáles son los errores recurrentes detectados en el estudio del proyecto?

Para el análisis de la información, se estableció una clasificación de acuerdo con el tipo de errores, en temas documentales, temas normativos y temas procedimentales, los dos primeros referentes a causas externas y el último referente a causas internas, variables extraídas del análisis realizado a los

memorandos de desistimiento y negación de acuerdo con la muestra seleccionada.

Ilustración 62. Errores recurrentes por temas documentales



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3

Como se puede observar en la Ilustración No. 62, el 52% de las personas encuestadas están de acuerdo que uno de los principales errores documentales presentados durante los trámites consiste en deficiencias en la calidad de expresión del dibujo (escalas, cotas, intensidades, achurados). El 48% está de acuerdo que el segundo tipo de error recurrente es la concordancia de planos. El 40% está de acuerdo que se presentan errores en las certificaciones de experiencia y en la firmas de los documentos técnicos. El 32% está de acuerdo que se presentan deficiencias en la aclaración de las modalidades del trámite y un 28% con la valla. Finalmente, un 12% de las personas encuestadas están de acuerdo que otros de los errores recurrentes responden a deficiencias en la presentación del esquema de localización del proyecto y en el diligenciamiento del formulario.

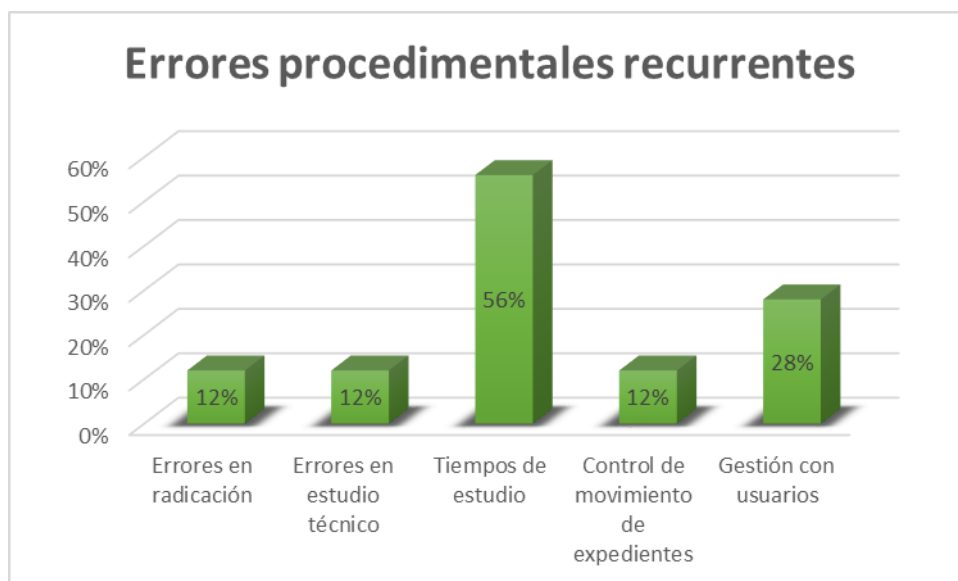
Ilustración 63. Errores recurrentes por temas normativos



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3

Como se puede observar en la Ilustración No.63, el 40% de las personas encuestadas están de acuerdo que uno de los principales errores normativos corresponde a la presentación del cuadro de áreas por usos y/o modalidades de intervención, seguido de errores en las memorias de cálculo (36%), diseño de elementos no estructurales (28%) diseño estructural y estudios de suelos (16%). El 12% está de acuerdo que en los trámites se presentan errores recurrentes con relación al cumplimiento de especificaciones normativas como antejardines, cerramientos, aislamientos, patios, alturas, habitabilidad, cumplimiento de estacionamientos, condiciones para personas de discapacidad y cumplimiento del revisor externo.

Ilustración 64. Errores recurrentes por temas procedimentales



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3

El 56% del personal encuestado está de acuerdo que uno de los principales errores procedimentales que comete la curaduría para lograr la culminación eficaz de los procesos consiste en los tiempos de estudio, el 28% considera que en la gestión con los usuarios y un 12% considera que por errores de radicación, del estudio técnico y en el control de movimiento de los expedientes (Ilustración No. 64).

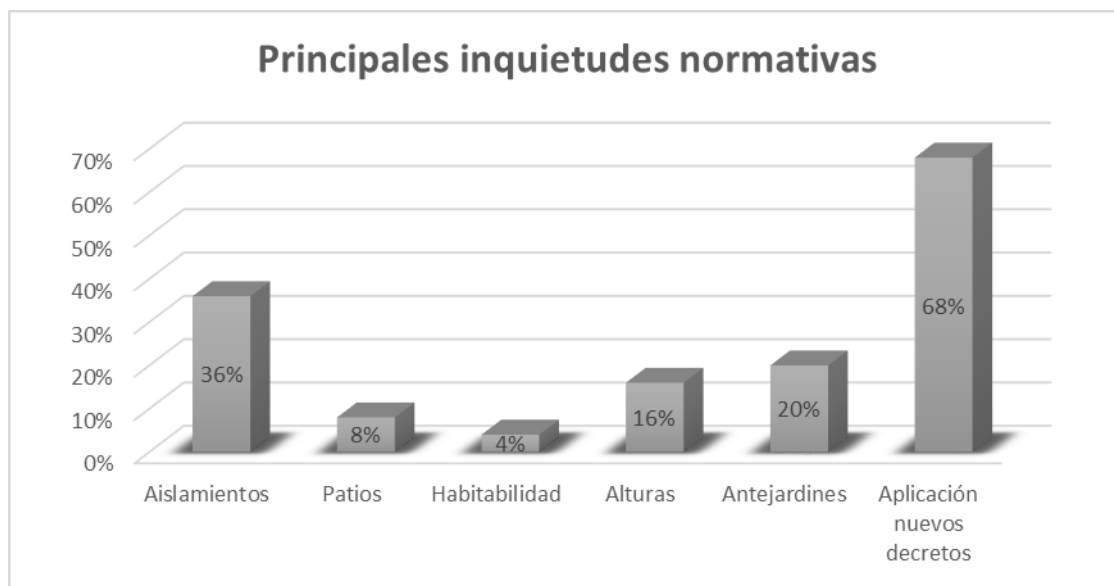
Adicionalmente a las variables previamente identificadas, los profesionales consideran que igualmente se presentan errores procedimentales como errores en zonificación, reprocesos por deficiencia en la comunicación interna, así como los tiempos de anexos de los documentos a los expedientes.

4.2.2.7.2 Pregunta No. 26. ¿Cuáles son las principales inquietudes normativas que se consultan con la coordinación técnica o Comité?

Con respecto a las principales inquietudes normativas generadas al interior de la curaduría, se puede observar que el 68% del personal encuestado está de acuerdo que la principal inquietud es generada por la aplicación de nuevos decretos, el 36% está de acuerdo con que la segunda inquietud recurrente está

relacionada con el tema de los aislamientos, seguido de antejardines y alturas (Ilustración No. 65).

Ilustración 65. Principales inquietudes normativas presentadas a Coordinación y Comité técnico



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis resultados instrumento Diagnóstico gestión Conocimiento Cu3

Adicionalmente a los anteriormente identificados, se considera que otros de los temas causales de consulta son los relacionados con los criterios para el análisis de áreas y linderos y el tema de cargas de ocupación para medios de evacuación.

4.2.2.7.3 Pregunta No. 27. ¿Considera que existen vacíos normativos? Mencione cuáles.

El 44% de las personas encuestadas están de acuerdo que existen vacíos normativos, el 4% que no y el 52% restante no sabe o no responde al interrogante planteado (Ilustración No. 66).

Con respecto a los profesionales que contestaron que están de acuerdo con que en la norma existen vacíos normativos, se procedió a analizar cuáles son estos vacíos normativos identificados, los cuales se describen a continuación:

- ✓ Más que vacíos se evidencia contradicciones normativas, entre normas distritales respecto a normas nacionales. Ej. Exigencia de planes parciales. También desde el punto de vista jurídico, no hay certeza o seguridad jurídica ya frente a un mismo tema se encuentran conceptos encontrados de una misma autoridad, Ej: Modificación de usos en el trámite de modificación de licencias vigentes, o frente a tema de licenciamiento en cerros orientales.
- ✓ Hay muchos en diferentes temas, como por ejemplo hoy el tema de cerros orientales y concepto de aeronáutica, en lo relacionado a la obligatoriedad de solicitar dichos conceptos.
- ✓ Definiciones usadas en nuevos decretos.
- ✓ Los decretos deben tener mayor información gráfica y son confusos y se presentan múltiples interpretaciones
- ✓ En Mejoramiento integral se permite el semisótano?. Para predios sobre corredores de movilidad local en mejoramiento integral, movilidad reestructurante, se permite o no el cambio a modalidad complementaria? Condición de que se permita o no el semisótano en zonas residenciales con zonas delimitadas de comercio y servicio es el * en el cuadro de la UPZ?

Ilustración 66. Se Considera que existen vacíos normativos



4.2.2.7.4 **Pregunta No. 28.** ¿Qué información y/o herramientas adicionales requeriría para facilitar y/o agilizar el estudio técnico?

Con relación a este último interrogante sobre qué información y/o herramientas adicionales a las mencionadas en el instrumento se pueden requerir para optimizar el estudio técnico, el personal encuestado considera que se puede mejorar en temas como:

- Almacenamiento de información:
 - ✓ Digitalizar planos de loteo, legalizados, urbanístico y formar una biblioteca con la información.
 - ✓ Podría ser interesante un compendio de casos con sus correspondientes doctrinas normativas debidamente clasificados por temas y que hayan sido estudiados en los comités técnicos y consten en actas con números de expedientes, fechas y demás información que permita hacer seguimiento y obtener la información en forma ágil y oportuna.
 - ✓ Tener documentación más a la mano de normas y libros académicos de ingeniería.
- Divulgación y/o transferencia de información
 - ✓ Debates normativos con entidades externas
 - ✓ Fortalecer procesos de capacitación, actualización normativa.
- Aplicación procesos
 - ✓ La base debe conectarse con correspondencia para tener en tiempo real información de vecinos o actuaciones posteriores. Ej: si radican una revalidación, la base debería dar información de todos los antecedentes de trámites surtidos ante la curaduría, ya que dichos antecedentes hacen parte de los considerandos de la revalidación

- ✓ Filtro en la solicitud de las citas programadas

4.2.3 Análisis comparativo de modelos de gestión del conocimiento consultados

Se realiza un análisis comparativo de cada uno de los modelos identificados como marco teórico y su posible adaptación a la organización de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de cada una de las variables determinadas en el proceso de investigación (Tabla 24).

Tabla 24. Análisis comparativo Modelos de Gestión del Conocimiento.

Modelo	Aspectos claves	Viabilidad de aplicación Cu3
Espiral del conocimiento	Generación de un ciclo que permite transformar el conocimiento tácito en explícito y del conocimiento explícito al conocimiento tácito, a través de proceso como la socialización (tácito a tácito), la exteriorización (tácito a explícito), la combinación (Explícito a explícito y la interiorización (Explícito a tácito)	Este es un modelo aplicable totalmente a la organización. El conocimiento tácito es aquel que ha adquirido el personal que labora en la curaduría a lo largo de su experiencia y el conocimiento explícito se encuentra a través de la documentación del sistema integrado de gestión de la curaduría. Con respecto a los procesos de transformación de conocimiento, en la curaduría se realiza la transformación del conocimiento a través de procesos de capacitación, reuniones internas de trabajo, comités técnicos, entre otros, que permiten interactuar el conocimiento tácito y explícito.
Modelo de Gartner Group	Este modelo determina tres componentes claves en la gestión del conocimiento, la creación, la compartición y la aplicación del conocimiento. Dentro del componente de la compartición, se incluyen los procesos de captura, organización y acceso.	Dentro de la organización, no se tiene un concepto claro de creación del conocimiento, más si de compartición y aplicación del mismo. Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos, se identifican oportunidades de mejora para estandarizar las metodologías y optimizar las herramientas de captura, organización y acceso a la información y el conocimiento.
Américan Society for Information	Este modelo establece que la gestión del conocimiento se basa en los procesos de descubrimiento y captura, clasificación,	Es un modelo aplicable a la organización, como se menciona en el ítem anterior, es importante estandarizar las metodologías o procesos de captura

Modelo	Aspectos claves	Viabilidad de aplicación Cu3
	recuperación y diseminación de la información.	de información y conocimiento, clasificación y recuperación de la información, ya que aunque el personal está de acuerdo que se cuenta con la información y herramientas requeridas, se identifican oportunidades de mejora en relación a la clasificación, recuperación y diseminación de la información.
Modelo integrado de procesos de gestión del conocimiento	Este modelo integra procesos de gestión del conocimiento de manera cruzada y sin interdependencia. El proceso de descubrimiento (Identificación de fuentes internas y externas), captura, clasificación y almacenamiento, distribución (Técnicas de push and pull), proceso de compartición y colaboración y utilización.	Es un modelo viable para la organización, contempla todos los procesos analizados a través del instrumento de diagnóstico. Identificación de las fuentes internas y externas, metodologías de captura, clasificación y almacenamiento de información, donde se identifican importantes oportunidades de mejora, en el proceso de distribución, es importante analizar y adoptar las técnicas de push and pull, se pueden fortalecer las herramientas de compartición y colaboración y realizar seguimiento a su implementación.
Modelo gestión conocimiento Benavides Velasco & Quintana	Este modelo hace referencia a la identificación, exploración y explotación de las fuentes internas y externas de conocimiento generando un mapa de stock intelectual, seguido de un proceso de captura y almacenamiento y su posterior consolidación y distribución, generando una memoria institucional y finaliza con el proceso de aplicación, resultado de la capacidad de absorción de la organización.	Este es un modelo interesante porque integra conceptos nuevos como la generación del mapa de stock intelectual a través del análisis de las fuentes internas y externas, la generación de una memoria institucional a través de la adopción de procesos claros de captura, almacenamiento, consolidación y distribución y finalmente el concepto de capacidad de absorción de la organización a través del proceso de implementación.
Modelo Skandia Navigator	Este es un modelo que integra el concepto de capital intelectual y estructura su gestión a partir del seguimiento y medición. Se basa en el modelo de Balance ScoreCard. Integra la formulación de un esquema de valores, que mide el	Es un modelo interesante basado en la medición del capital financiero e intelectual de la organización, a partir del cual establece un programa de seguimiento y medición en las perspectivas del personal, clientes, procesos y financiero. En el caso de la curaduría, se cuenta con una estructura

Modelo	Aspectos claves	Viabilidad de aplicación Cu3
	capital financiero y el capital intelectual el cual incluye el capital de clientes, el capital organizacional y el capital humano.	más enfocada hacia los procesos y cliente, actualmente se está trabajando en el seguimiento y evaluación del desempeño del personal y el desempeño financiero.
Balance ScoreCard o Cuadro de mando integral	Este es un modelo basado en un sistema de indicadores que permite realizar el seguimiento y medición del desempeño de la organización desde las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y finanzas, con el fin de alinear la operación con el direccionamiento estratégico de la organización. Adicionalmente integra el concepto de satisfacción de los stakeholders, clasificados en inversores, clientes y empleados.	Este es un modelo muy interesante que la organización implícitamente ha venido implementando, sin embargo, se identifican oportunidades de mejora, para tener metodologías de divulgación de los resultados del seguimiento y medición a todos los niveles de la organización y su constante retroalimentación. Es interesante porque permite integrar el análisis de las diferentes perspectivas que impactan el desempeño de la organización, así como su impacto directo con las partes interesadas.
Modelo de dirección estratégica por competencias	Es un modelo que se basa en la medición del capital intelectual de la organización, a partir del seguimiento y análisis del comportamiento de los empleados y sus aportes a la organización. Se analizan cuatro componentes, el capital organizativo, el capital humano, el capital tecnológico y el capital relacional.	Este es un modelo interesante porque incluye conceptos como la dirección estratégica por competencias, cuya base es el seguimiento al conocimiento, capacidades, actitudes y valores adoptados por los individuos que laboran en la organización y que se convierten en una cultura organizacional. En la curaduría, aunque se cuenta con un sistema de evaluación por competencias, se requeriría fortalecer todo un sistema de gestión por competencias.

Modelo	Aspectos claves	Viabilidad de aplicación Cu3
Modelo de administración del conocimiento	Este modelo estructura una serie de procesos que soportan la cadena de valor de la organización. Se identifican cuatro procesos claves, el adquirir, almacenar, diseminar y aplicar el conocimiento, a través de actividades gerenciales y organizacionales, como rutinas capacitaciones, generación de la cultura organizacional, redes de información, todos estos en función de generación de nuevos o mejora de los procesos, servicios o mercados.	Es un modelo que se puede asociar de manera muy práctica al sistema de gestión de la organización y resume lo analizado en los cinco primeros modelos. En cada uno de estos procesos, se identifican oportunidades de mejora que la organización debe adoptar para fortalecer la gestión del conocimiento en la organización (captura, almacenamiento, divulgación y aplicación del conocimiento).
Modelo de Inteligencia competitiva	Es un modelo interesante porque integra conceptos como la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva en la organización, como variables claves en la gestión del conocimiento. Es un modelo que inicia desde la estructuración de los datos, la gestión de la información, la transformación en conocimiento, la generación de estrategias de inteligencia que finalmente generan un impacto estratégico para la toma de decisiones y acciones que llevan a la organización a un crecimiento sostenible.	Es un modelo interesante y totalmente aplicable a la organización, el cual presente un enfoque desde la inteligencia de negocios, la inteligencia competitiva y la inteligencia organizacional, lo cual conlleva al crecimiento sostenible y rentable de la organización. A la vez integra los procesos de captura, estructuración, clasificación, análisis, compartición, interpretación, diseminación, e implementación de la información y transformación de esta en conocimiento. A partir de la implementación de la versión 2015 de su sistema de gestión de calidad, la organización ha venido fortaleciendo las metodologías de análisis del entorno con el fin de obtener información de entrada para la planeación estratégica y operativa y para la toma de decisiones, razón por la cual se puede complementar estas metodologías como las mencionadas en este modelo.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los modelos de gestión del conocimiento

4.2.4 Conclusiones del diagnóstico

A continuación, se presenta un consolidado de las principales conclusiones del diagnóstico de acuerdo a los componentes y factores analizados:

- Consultas verbales: Durante el año 2018 se registran más de 1.100 consultas con un promedio de 186 consultas mes, siendo este servicio la primer entrada de requerimiento de información y conocimiento técnico y/o normativo por parte de los usuarios, sin embargo, se observa que pese a que la curaduría cuenta con un sistema de información en el cual se encuentra registrando actualmente las consultas realizadas, los datos ingresados al sistema de información no están estructurados, lo cual dificulta su cuantificación y tipificación para su respectivo análisis y seguimiento, por lo tanto no existe una trazabilidad de que consultas generan procesos de licenciamiento, ni se puede gestionar la información ni el conocimiento con relación a las consultas recurrentes, que permitan generar ayudas colaborativas o instrumentos de divulgación de información para los usuarios, así como información para seguimiento y generación de nuevos procesos de radicación de expedientes.
- Licencias urbanísticas: Con respecto al análisis realizado al proceso de licenciamiento urbanístico, se puede evidenciar que el alto porcentaje de desistimiento se debe a factores como:

Un factor es el relacionado con la ética y responsabilidad social por parte de las personas responsables de los trámites, evidenciando que tan solo en el año 2018, se han presentado un volumen cercano a 25 tramitadores cuyo porcentaje de culminación eficaz del proceso oscila entre el 0 y el 50% de los trámites.

Otro factor relevante identificado es que el 83% de los expedientes son desistidos en la etapa de requerimientos y segunda revisión, lo cual implica una gestión por parte de la curaduría, la cual oscila entre 4 y 6 meses,

siendo más crítico aun cuando se detecta que tan solo el 6% de los expedientes desistidos generan un nuevo proceso.

Con respecto a las causales de desistimiento, se puede concluir que el 39% responde a aspectos documentales, entre los cuales predominan errores de concordancia de planos, esquemas de localización, calidad de expresión de dibujo, certificaciones de experiencia y firmas en documentos y planos y el 61% a aspectos normativos como incumplimiento en cuadros de áreas e intervenciones, diseños estructurales, concordancia linderos y cuadro de estacionamientos, entre otros.

- Procesos internos: Con relación al análisis realizado a los procesos internos, se concluye aspectos por mejorar como:

Los comités técnicos son considerados como una de las principales fuentes de conocimiento interno, ya que a través de estos se realiza el análisis, socialización y retroalimentación de aspectos como cambios normativos, análisis de casos y aclaración de inquietudes de aplicación normativa. Sin embargo, de acuerdo a la metodología implementada, se evidencia que del 100% de los temas tratados, el 58% se concluye, el 24% se define hacer consulta a la entidad competente y el 18% no se concluye, adicionalmente del 24% que se define hacer consulta a la entidad competente, no se evidencia seguimiento de la gestión realizada y su respectiva socialización.

Con respecto a la revisión interna realizada por la Coordinación, la cual se ha generado como un control de calidad del estudio realizado por el profesional, se evidencia que, pese a que se realiza la gestión por parte de la coordinación, dicha información no se encuentra estructurada, lo cual dificulta su análisis e identificación de oportunidades de mejora de acuerdo a errores recurrentes generados por los profesionales responsables del estudio.

Otro factor importante analizado corresponde a las causales de corrección de licencias urbanísticas, las cuales reflejan que en un 93% se generan por errores de digitación o registro de información al sistema de información de los expedientes, lo cual, a su vez, refleja deficiencias al momento de la revisión y firma de los documentos finales aprobados, resaltándose entre estos, errores en el registro de número de unidades aprobadas, áreas, nomenclatura o información de titulares.

Con relación a la variable de consultas a entidades externas competentes, aunque se cuenta con la información digitalizada, se evidencia que no se encuentra debidamente identificada y clasificada, lo cual dificulta o imposibilita su respectiva consulta.

- Gestión del conocimiento: al realizar la aplicación del instrumento de diagnóstico de la gestión del conocimiento en la curaduría urbana, así como su respectiva tabulación y análisis de datos, se concluye lo siguiente:

La curaduría en su direccionamiento estratégico, misión, visión, políticas y objetivos, tiene claridad de la importancia del conocimiento en la gestión y servicios que ofrece a los usuarios, lo cual se enfatiza mediante el aseguramiento de la competencia del personal.

Actualmente la Curaduría cuenta con tres sistemas de información, uno empleado para gestionar la trazabilidad de los trámites ejecutados, otro para el manejo de la información cartográfica y un tercero para el manejo de la información contable, los dos primeros con desarrollo propio de acuerdo a las necesidades específicas para la prestación del servicio y el tercero un software comercial. Sin embargo, se evidencia que los tres sistemas se encuentran funcionando de manera independiente, sin integrar la información, lo cual genera una importante oportunidad de mejora, principalmente en los sistemas relacionados con la misionalidad de la

organización, es decir el sistema de información de expedientes y el sistema de información geográfica.

Con relación al proceso de adquisición de la información y el conocimiento, se concluye que la organización, aunque tiene identificadas las fuentes de información internas y externas, no están estandarizados los mecanismos, estrategias y/o metodologías de exploración y/o explotación de la información, o no se tiene socializadas dichas metodologías a todo el personal.

Con relación al proceso de clasificación y almacenamiento, aunque se cuenta con un gran volumen de información y una estructura de organización de la información, se evidencia que el personal encuestado no conoce la totalidad de las herramientas y/o metodologías implementadas, lo cual afecta la adecuada clasificación de la información y su respectivo almacenamiento.

En cuanto al proceso de divulgación de la información y el conocimiento, se cuenta con diferentes herramientas y/o metodologías como el desarrollo de comités, reuniones de trabajo, correo electrónico, sin embargo, no se tiene estandarizada una metodología para la divulgación periódica de información ni se cuenta con herramientas óptimas para la consulta de la misma a nivel interno. A nivel externo, se cuenta con la página web, sin embargo, es importante revisar los criterios y/o metodologías para su permanente actualización, así como el fortalecimiento de las herramientas de comunicación y divulgación de información y conocimiento con los usuarios.

Finalmente, se concluye que la aplicación del conocimiento se evidencia en la implementación y mejora de los procesos y procedimientos, siguiendo con las metodologías adoptadas a través del sistema de gestión de la curaduría, sin embargo, es importante fortalecer los procesos de

comunicación y/o socialización de estos de procesos de mejora tanto al interior como a los usuarios.

CAPÍTULO 5. SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPUESTO

5 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

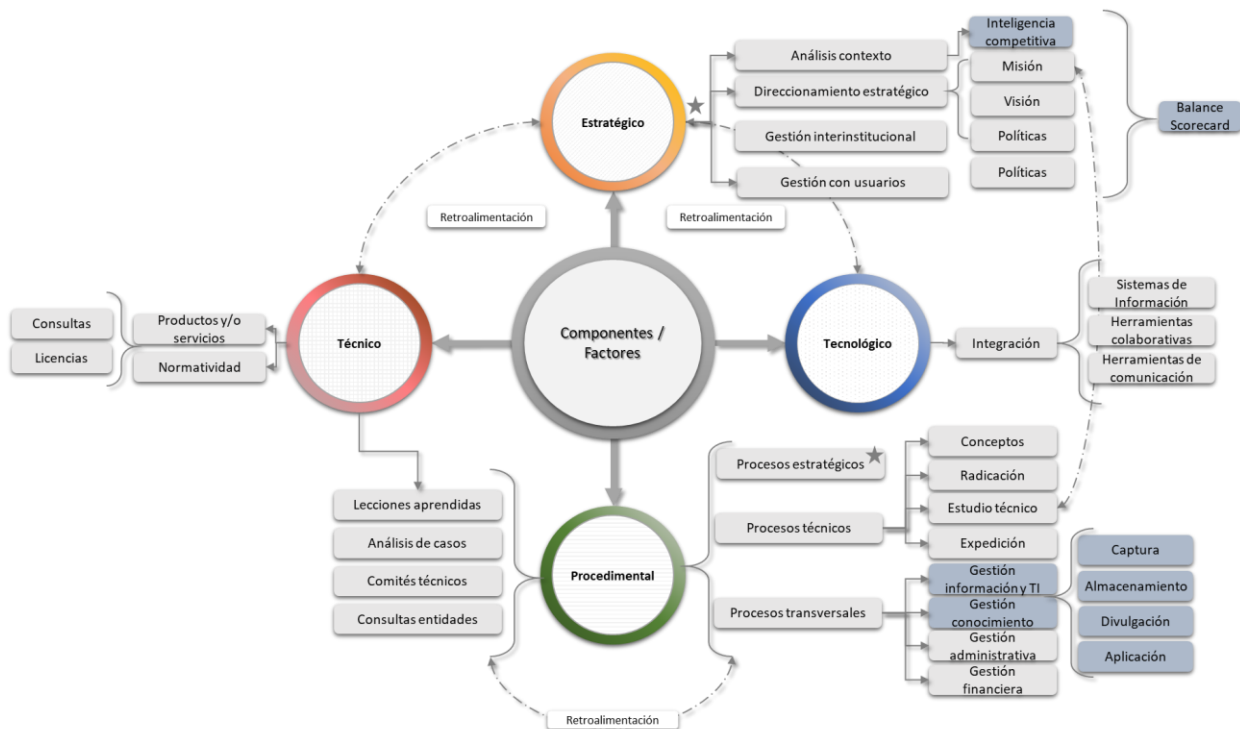
5.2 Descripción

Se presenta a continuación la propuesta para la planificación e implementación de un sistema de gestión del conocimiento y su integración al sistema de gestión desarrollado y aplicado actualmente por la Curaduría Urbana No. De 3 de Bogotá, de acuerdo al análisis de cada uno de los factores y variables identificadas y analizadas durante el proceso de investigación, a través de la adopción y definición de un modelo integrado que permita fortalecer las estrategias, procesos, metodologías y herramientas aplicadas hoy en día, con el fin de generar una cultura organizacional hacia la gestión del conocimiento que a la vez va a fortalecer la cultura del servicio sobre la cual la organización ha venido trabajando durante estos años.

El modelo propuesto surge del estudio, análisis e integración de los diferentes componentes, procesos y/o metodologías estudiadas en cada uno de los modelos de gestión del conocimiento descritos en el marco teórico del presente trabajo, así como los resultados presentados en el capítulo 4 con relación al análisis de los factores y variables claves identificadas para investigación tanto internas como externas, que integren el enfoque estratégico, técnico y procedimental (Ilustración No. 67).

Se propone la estructura de un sistema de gestión del conocimiento basado en cuatro grandes componentes, un componente estratégico que abarca la propuesta de intervención sobre los procesos estratégicos de la organización, un componente técnico que incluye la propuesta de intervención sobre los factores relacionados con el desconocimiento normativo, un componente procedimental a través del cual se pretende impactar los procesos misionales y de soporte y un proceso tecnológico que permite plantear una propuesta de intervención en los sistemas de gestión de la información, así como la adopción y/o fortalecimiento de las herramientas colaborativas y de comunicación interna y externa.

Ilustración 67. Estructura sistema gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Componente estratégico

Como se ha mencionado, actualmente la curaduría cuenta con una estructura de procesos estratégicos que incluyen el Direccionamiento estratégico, la gestión interinstitucional y la gestión con los usuarios. La curaduría ha venido estructurando su sistema de gestión a partir del modelo y requisitos del sistema de gestión de calidad, actualmente sobre la versión 2015, proceso en el cual se incluyó la metodología para realizar el análisis del contexto de la organización, sin embargo, en cuanto a este componente la propuesta desarrollada incluye los siguientes aspectos:

- Vincular el concepto desarrollado en el modelo de “Gerencia Competitiva”, en relación al fortalecimiento de la metodología empleada para el desarrollo del análisis del contexto de la

organización, mediante la integración de los conceptos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, a través del análisis de las fuentes de información externa relacionadas con:

- Información publicada por las entidades de regulación y control
- Información publicada por la competencia
- Información publicada por entidades o agremiaciones del sector, como por ejemplo CAMACOL.
- Adoptar del modelo Balance Scorecard, mediante el diseño e implementación del cuadro de Mando Integral bajo las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiero. Para tal fin se requiere de la revisión y actualización de los indicadores de gestión, así como el diseño del tablero general de control, a través del dashboard del sistema de información.

5.2.2 Componente técnico

El componente técnico abarca dos grandes campos de acción, el primero relacionado directamente con la gestión de los productos y servicios prestados por la curaduría en relación a la gestión directa con el usuario y en segundo lugar la gestión con el personal que labora en la curaduría para el fortalecimiento de sus competencias.

- Consultas verbales: En el proceso de consultas verbales se identifica la oportunidad de mejora de iniciar un proceso de estructuración de la data ingresada al sistema de información, mediante la tipificación de las consultas recurrentes para su estandarización y socialización a través de ayudas colaborativas con los usuarios, las cuales se pueden desarrollar a través de la página web. Por otro lado, se requiere de la integración al sistema de información de un módulo de seguimiento y medición que

permita desarrollar una gestión de trazabilidad y seguimiento al usuario, lo que permitiría dar continuidad a la asesoría hasta su radicación.

- **Licencias urbanísticas:** Con relación a la gestión de las licencias urbanísticas, se identificaron importantes oportunidades de mejora con relación a las causales recurrentes de desistimiento y negación. La primera, relacionada con la gestión desarrollada por los usuarios, en donde se identifica la necesidad de diseñar herramientas pedagógicas que permitan subsanar los errores recurrentes documentales, los cuales corresponden al 39% de los errores generados. Por otro lado, se pueden desarrollar ayudas como boletines o folletos en donde se de claridad de conceptos de aplicación normativa de acuerdo a los errores recurrentes detectados, como el caso de estacionamientos, cuadros de áreas, certificaciones, entre otros.

Desde el enfoque de la gestión interna, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con:

- Fortalecimiento metodología de seguimiento a compromisos de comité técnico y su posterior divulgación
- Integración de los sistemas de información geográfica y de expedientes para reducción de procesos de digitación y reducción de errores por digitación de información
- Fortalecimiento de la metodología adoptada para la gestión de cambios y actualización normativa, así como sus procesos de divulgación y consulta
- Mejora de la metodología para la gestión de correspondencia, en relación a las consultas normativas a entidades externas, así como la metodología de su divulgación y/o consulta.
- Administración del centro documental, revisión y actualización de la documentación ingresada al centro documental, así

como la actualización de las herramientas y metodologías de divulgación y consulta.

- Coordinación interinstitucional para la aclaración de inquietudes de aplicación normativa, gestión de talleres y/o actividades de formación y/o retroalimentación de aplicación normativa.

5.2.3 Componente procedimental

En el componente procedimental se realiza una propuesta de intervención desde el enfoque de los procesos misionales o técnicos, así como desde los procesos de soporte y/o transversales, mediante la formulación de un proceso de gestión del conocimiento que se alinee al proceso de gestión de la información y T.I y al sistema integrado de gestión

Para la estructuración del sistema de gestión del conocimiento se adoptarán los conceptos definidos en los modelos de Benavides y Administración del conocimiento de Joyanes, mediante la estructuración de metodologías claras de identificación y exploración de las fuentes internas y externas para la adquisición de la información y conocimiento, su posterior clasificación y almacenamiento, así como la estructuración de herramientas y metodologías de divulgación, generando una memoria institucional para su apropiación y aplicación a través de los procesos de la cadena de valor, concepto que se desarrolla con mayor grado de detalle en el numeral 5.3 e Ilustración 71.

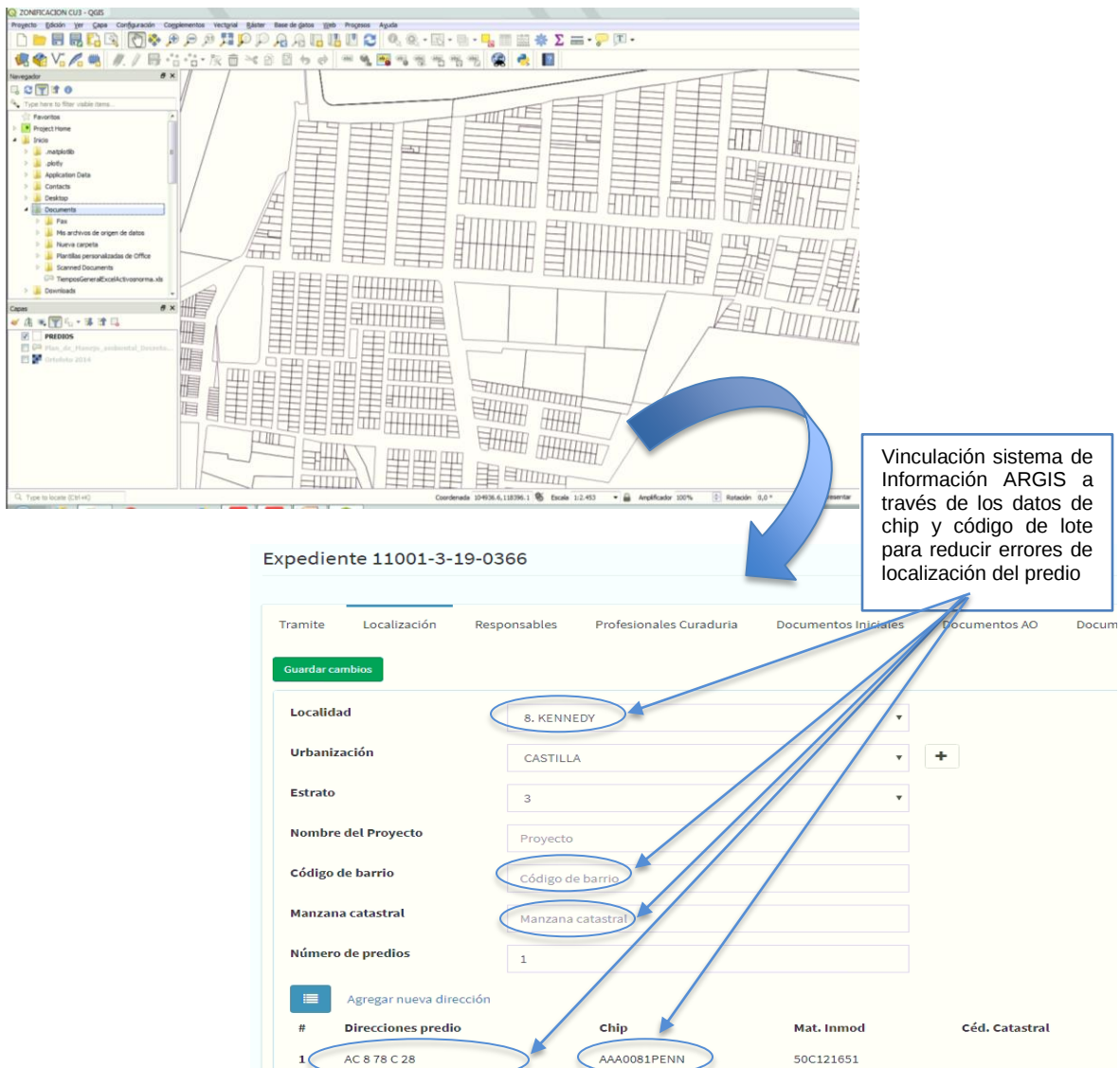
5.2.4 Componente tecnológico

Desde el punto de vista del componente tecnológico, se propone la mejora de las herramientas tecnológicas a través de planes de acción

- Gestionar una integración del sistema de información de expedientes y el sistema de información geográfica, con el fin de vincular la información

básica de la localización del expediente y con esto lograr reducir errores recurrentes que generan errores tanto en la transferencia de datos a la Secretaría Distrital de Planeación, como en las correcciones de licencia solicitadas por los usuarios (Ilustración 68).

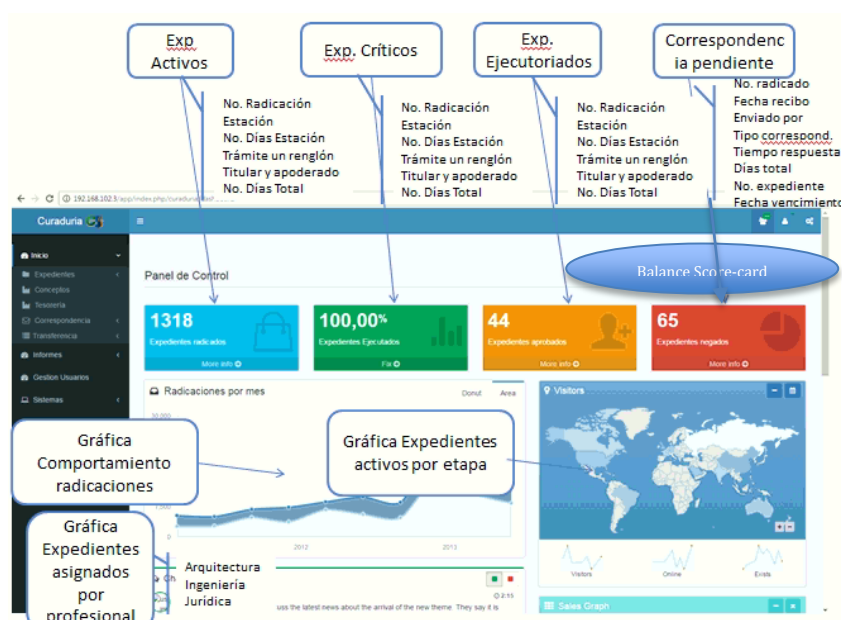
Ilustración 68. Integración sistema información geográfica con sistema de gestión de expedientes



Fuente: Sistema de Información CU3

- Diseño del tablero de control de los indicadores críticos y balance score-card a través del sistema de gestión de expedientes, de acuerdo a los perfiles de ingreso, con el fin de contar con información en línea sobre el avance y/o estado de los trámites, indicadores de gestión y seguimiento a expedientes críticos, para la toma oportuna de acciones de mejora (Ilustración 69).

Ilustración 69. Diseño tablero de control



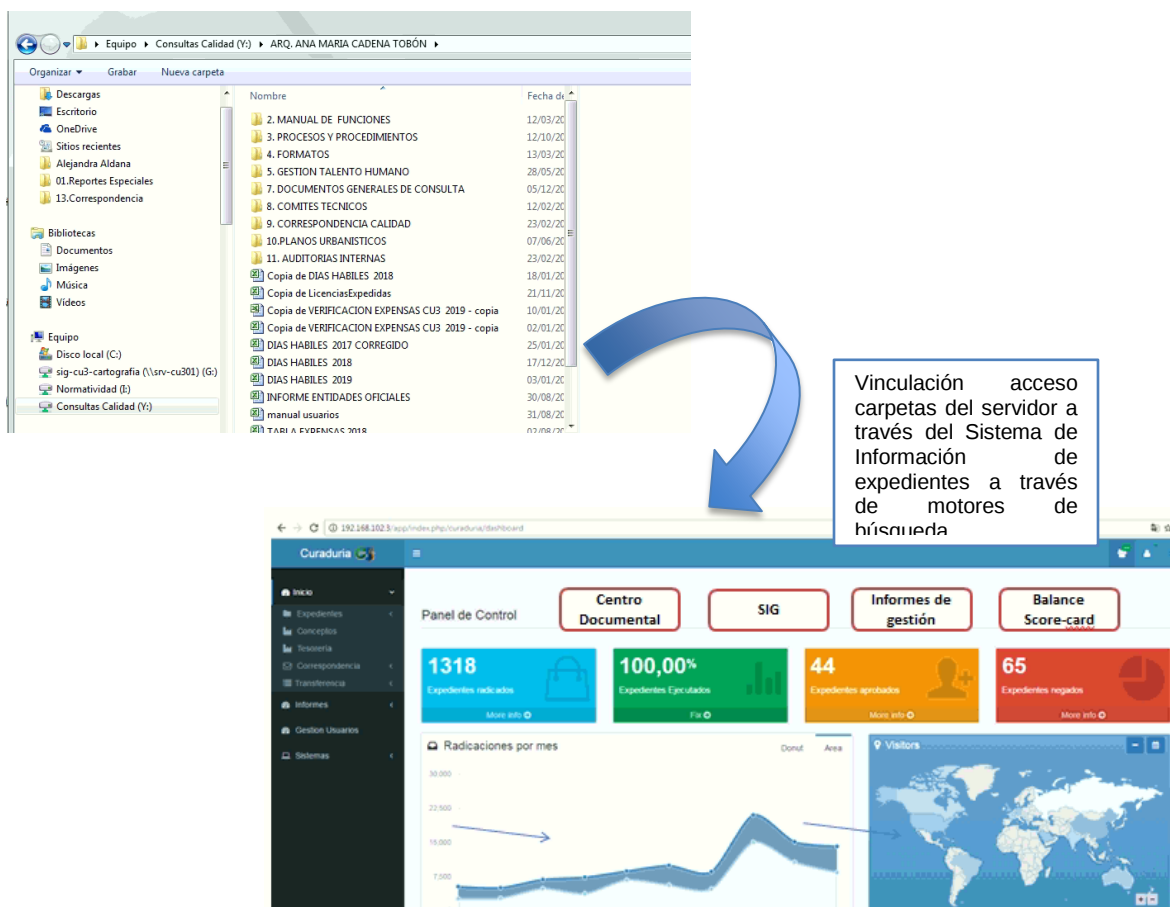
Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Información de expedientes CU3

- Con respecto al proceso de almacenamiento y clasificación de la información, se requiere de la revisión, análisis y diseño de la arquitectura de la información y a partir de esta, estructurar las herramientas tecnológicas necesarias para su organización y divulgación a través del sistema de información, mediante metodologías push and pull. Así como el fortalecimiento de las herramientas de comunicación interna y externa (correo electrónico, wasap web, compartición de documentos, boletines informativos, buscadores, entre otros).

Para tal fin, se propone la integración del dentro documental y de la información asociada al (SIG- Sistema Integrado de Gestión), al Sistema de información de expedientes con el fin de optimizar las herramientas y metodologías de almacenamiento y consulta, a través del cual se podrá acceder a información asociada a los procesos y procedimientos, a los indicadores de gestión, a la información del centro documental como (Ilustración 70):

- Gacetas
- Resoluciones
- UPZ
- Normatividad asociada.

Ilustración 70. Integración centro documental y SIG

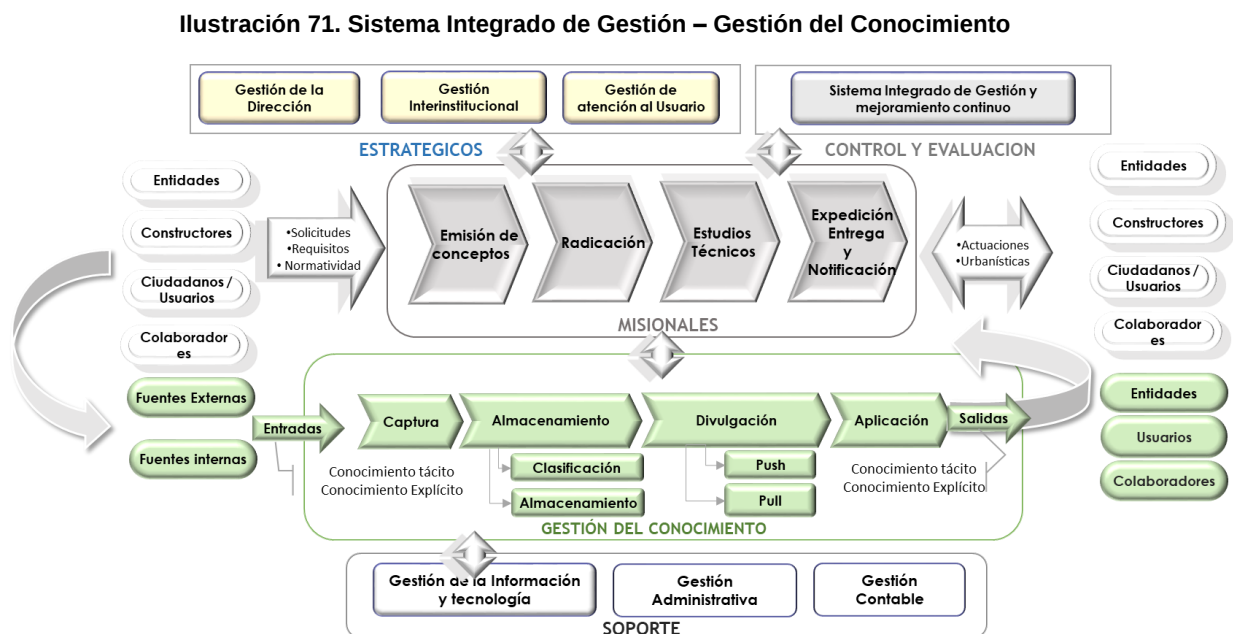


Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Información CU3

- Adopción de herramientas colaborativas para fortalecer la comunicación interna y externa a través del sistema de información de expedientes, chat interno, y publicación de boletines a través de la página web

5.3 Propuesta del Sistema de Gestión del Conocimiento

Para el desarrollo de los cuatro componentes identificados, se propone desarrollar un sistema de gestión del conocimiento que se integre al sistema de gestión actual de la curaduría, como se mencionó en la estructura general, parte de la identificación y exploración de las fuentes internas y externas (Benavides & Quintana, 2003), incluyendo en estas la identificación tanto del conocimiento tácito como explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995, citado por Valhondo, 2003), y a partir de esta información estructurar los procesos de captura, almacenamiento, divulgación y aplicación (Joyanes, L. 2015), de acuerdo como se puede observar en la Ilustración No. 70.



Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema Integrado de Gestión Cu3.

5.3.1 Objetivos

Los objetivos planteados con el presente proyecto son:

- Diseñar la arquitectura de la información y la gestión del conocimiento que se genera a través del sistema de licenciamiento urbanístico en la curaduría urbana 3.
- Definir las metodologías y responsables de los subprocesos de captura, revisión, clasificación, almacenamiento, divulgación y aplicación de la información y conocimiento asociado al sistema de licenciamiento urbanístico.
- Fortalecer las competencias del personal, mediante la permanente retroalimentación y transformación del conocimiento tácito en explícito y explícito en tácito generando una memoria institucional.
- Generar herramientas y metodologías necesarias para la divulgación de información y conocimiento hacia los usuarios internos y externos con el fin de reducir los errores recurrentes causales de desistimiento o negación.

5.3.2 Diseño y metodología del Sistema de gestión del conocimiento

El sistema de gestión del conocimiento propuesto (Ilustración No. 68), ha sido diseñado bajo los conceptos de los modelos analizados previamente en el marco teórico del presente documento.

El concepto general parte del modelo de Nonaka y Takeuchi, del cual se extrae la necesidad e importancia de identificar y transformar el conocimiento tácito y explícito, generando un ciclo permanente de evolución del conocimiento.

Ya los conceptos y metodologías específicas para su aplicación se basan en los modelos de administración del conocimiento (Joyanes, L. 2015), de los cuales se extrae la necesidad de identificar unos procesos o subprocesos con metodologías definidas para la adecuada captura, clasificación, almacenamiento, divulgación y aplicación del conocimiento de manera transversal a la cadena de valor de la organización.

A continuación, se realiza una descripción de cada uno de los subprocesos y/o metodologías propuestas para su desarrollo e implementación en la curaduría urbana.

5.3.2.1 Captura

Este subproceso inicia a partir de la identificación de las fuentes internas y externas de cada uno de los procesos del sistema integrado de gestión de la curaduría urbana. Una vez identificadas las fuentes, se procederá con la revisión, actualización o diseño de las metodologías requeridas para capturar la información y conocimiento identificado, para lo cual se desarrollará la matriz de identificación de fuentes y captura de información y conocimiento (Tabla 25).

Tabla 25. Matriz de fuentes internas y externas y captura de información y conocimiento

Descripción	Fuente	Interna	Externa	Proceso	Metodología de captura	Periodicidad	Responsable

Fuente: elaboración propia

5.3.2.2 Almacenamiento

En el subproceso de almacenamiento se integran dos conceptos, el primero el de la clasificación de la información y conocimiento y el segundo en concepto de almacenamiento. A través de este proceso se propone estructurar la arquitectura de la información generado a través del sistema de licenciamiento urbanístico.

Para tal fin se propone el desarrollo de la matriz de levantamiento de la arquitectura de la información de la curaduría urbana, con la información relacionada con la clasificación, metodologías y herramientas para almacenamiento y responsables (Tabla 26).

Tabla 26. Arquitectura de la información, criterios y metodologías de almacenamiento

Proceso	Descripción	Clasificación	Responsable clasificación	Metodología de almacenamiento	Responsable almacenamiento

Fuente: elaboración propia

5.3.2.3 Divulgación

Para el subproceso de divulgación, se adoptan los conceptos de push and pull, relacionados en el modelo del Sistema integrado de Procesos de Gestión del Conocimiento (Valhondo, D., 2003). En el caso de la metodología push, se propone el diseño e implementación de boletines informativos y su divulgación a través de herramientas como:

- Divulgación de información a nivel interno, a través de los siguientes canales de comunicación:
 - Correo electrónico
 - Wasap
 - Sistema de Información Cu3 / módulo dashboard / Noticias-Normatividad - SIG
- Divulgación de información a nivel externo, a través de los siguientes canales de comunicación:
 - Página web
 - Correo electrónico
 - Chat

En el caso de la metodología pull, se propone la implementación de una herramienta tecnológica para búsqueda y consulta de información a través de la integración del sistema de información de expedientes y del sistema de información geográfica, así como la integración del centro documental.

- Consulta de información a nivel interno, se propone a través de la implementación de las siguientes herramientas:

- Buscadores a través de palabras claves
 - Reorganización y depuración de información y socialización de criterios de consulta
 - Vinculación de documentación digitalizada al sistema de información de expedientes.
- Consulta de información a nivel externo, para el apoyo a los usuarios, se propone fortalecer el uso de la página web, a través de la consulta de información de:
 - Normatividad vigente
 - Publicación de noticias y/o boletines informativos
 - Consulta estado de expedientes
 - Consulta publicaciones
 - Consulta de trámites y requisitos.

Para el análisis de la información divulgada y su respectiva actualización y/o mejora, se realizará una matriz de levantamiento de información y comparación con las páginas web de la competencia, según la estructura definida matriz de análisis comparativo páginas web (Tabla 27).

Tabla 27. Matriz análisis comparativo páginas web

Página web	Inicio	Quienes somos	Trámites y requisitos	Información usuarios	Publicaciones	Links

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de documentar las metodologías existentes y propuestas para la divulgación del conocimiento y/o consulta de información, se propone el diligenciamiento de la siguiente matriz (Tabla 28).

Tabla 28. Matriz criterios y/o metodologías de divulgación

Descripción	Metodología de	Responsable	Metodología	Usuarios
-------------	----------------	-------------	-------------	----------

	divulgación	divulgación	de consulta	consultas

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.4 Aplicación

Una vez documentada la arquitectura de la información y del conocimiento, se procederá con la revisión y actualización los procesos y procedimientos operativos, con el fin de adoptar y aplicar las nuevas metodologías de administración del conocimiento, así como el proceso de socialización, divulgación y actividades de formación para su implementación.

5.4Diseño de indicadores de seguimiento y medición del impacto de la propuesta de intervención

Con el fin de evaluar el impacto generado por la implementación de la presente propuesta de intervención se identifican los indicadores de seguimiento y medición determinados en la tabla 29.

Tabla 29. Indicadores de seguimiento y medición de eficacia e impacto propuesta de intervención

NOMBRE	INDICADOR	FÓRMULA DE MEDICIÓN	META	FRECUENCIA
Cumplimiento plan de trabajo	Cumplimiento cronograma de trabajo	Número de actividades ejecutadas en tiempo / total de actividades programadas	>90%	Mensual
Eficacia sistema de gestión licenciamiento urbanísticos	% Licencias Aprobadas	Número de licencias aprobadas / total de solicitudes ejecutoriadas	>70%	Mensual
Fortalecimiento procesos internos	% de Solicitud de correcciones	Número de solicitudes de corrección / total de solicitudes ejecutoriadas	<1%	Semestral
	# de días promedio estudio técnico	Número de días promedio estudio técnico	<40 d	Mensual
	Cumplimiento compromisos Comité Técnico	Número de Compromisos cumplidos / total de compromisos acordados	>80%	Mensual

Fortalecimiento competencias del personal	Reducción número de devoluciones de Coordinación	Porcentaje de expedientes con devolución de coordinación técnica	<10%	Mensual
Fortalecimiento competencias de usuarios	Divulgación de información gestión conocimiento para usuarios	Número de boletines publicados	>6	Anual
		Número de eventos de formación	>1	
Fortalecimiento gestión interinstitucional	Coordinación actividades de formación	Número de actividades ejecutadas / total de actividades programadas	100%	Semestral
	Comunicación y/o aclaración de inquietudes de aplicación normativa	Número de consultas normativas enviadas / total de inquietudes de aplicación normativa identificadas	100%	Mensual
		Número de respuestas socializadas / total de respuestas recibidas	100%	Mensual
Fortalecimiento herramientas tecnológicas	Integración sistemas de información	Número de requerimientos gestionados / total de requerimientos proyectados	>90%	Mensual
	Adopción herramientas colaborativas		>90%	Mensual

Fuente: Elaboración propia

5.5 Plan de trabajo

Se presenta a continuación el plan de trabajo propuesto para el desarrollo del sistema de gestión del conocimiento propuesto:

Tabla 30. Plan de trabajo

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN					
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1. Procesos Estratégicos							
1.1. Arquitectura información (Captura, clasificación, almacenamiento, divulgación e implementación)	Coordinador SIG						
1.2. Revisión y actualización análisis contexto de la organización	Comité de dirección						
1.3. Diseño metodología vigilancia competitiva	Coordinador SIG						
1.4. Diseño balance score-card	Coordinador SIG						
1.5. Diseño tablero de control a través de dash-board sistema de información	Ing. Sistemas / Desarrollador						
1.6. Revisión y actualización procesos y procedimientos	Coordinador SIG						

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN					
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1.7. Diseño y desarrollo módulo de divulgación y/o consulta de la información asociada al Sistema Integrado de gestión a través del Sistema de Información de Expedientes	Coordinador SIG / Ing. Sistemas – desarrollador						
1.8 Creación comité de comunicación	Comité de Dirección						
1.9 Fortalecimiento a través de la gestión con usuarios, metodologías de comunicación, divulgación de información	Coordinador SIG / Área técnica						
2. Procesos Misionales							
2.1. Arquitectura información (Captura, clasificación, almacenamiento, divulgación e implementación)	Líder proceso						
2.2. Consultas verbales:							
2.2.1 Tipificación consultas en el sistema de información	Coordinador consultas y zonificación						
2.2.2 Diseño módulo de seguimiento consultas verbales	Ing. Sistemas / Desarrollador						
2.2.3 Revisión y actualización procesos y procedimientos	Coordinador SIG						
2.2.4 Actualización módulo de preguntas frecuentes página web	Coordinador SIG						
2.3 Licencias urbanísticas							
2.3.1 Diseño línea de ética y transparencia	Coordinador SIG						
2.3.2 Diseño de boletines informativos cambios normativos	Comité de comunicación						
2.3.3 Diseño y publicación de guías para divulgación de conocimiento relacionado con las causales de desistimiento recurrentes	Comité y comunicación						
2.4 Comités técnicos							
2.4.1 Mejora metodología de seguimiento a compromisos, comités técnicos	Coordinador SIG						
2.4.2 Socialización criterios de consultas comités técnicos	Coordinador SIG						
2.5 Revisión coordinación							
2.5.1 Registro de información en el módulo de coordinación del sistema de información	Coordinador técnico						
2.6 Consultas entidades							
2.6.1 Definición criterios de almacenamiento y consulta de comunicaciones	Profesional gestión información						
2.6.2 Definición criterios de divulgación push and pull, de la información asociada a los procesos de estudios técnicos	Coordinador SIG						
2.6.3 Gestión interinstitucional para la aclaración de inquietudes o vacíos normativos identificados durante la ejecución de los estudios técnicos.	Coordinadoras Técnicas						
3. Procesos de soporte							
3.1 Arquitectura información (Captura, clasificación, almacenamiento, divulgación e implementación)	Líder proceso						
3.2 Integración sistema de información de expedientes y sistema de información geográfica - datos de localización	Ing. Sistemas / Desarrollador						

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN					
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
3.3 Fortalecimiento canales de comunicación interna y externa, creación chat virtual	Coordinador SIG						
3.4 Revisión y actualización página web (preguntas frecuentes, normatividad, publicaciones, boletines informativos)	Coordinador SIG						
3.5 Diseño y desarrollo módulo de comunicación interna, sistema de información	Ing. Sistemas / Desarrollador						
3.6 Diseño y desarrollo módulo de consulta del centro documental a través del sistema de información	Ing. Sistemas / Desarrollador						
3.7 Diseño y desarrollo sistema de divulgación masiva de información a través de correo electrónico o mensajes de texto, y motores de búsqueda	Ing. Sistemas / Desarrollador						

Fuente: elaboración propia

5.6 Factores claves de éxito

Con el fin de asegurar el éxito del proyecto, se identifican factores claves de éxito como:

- Compromiso de la Dirección.
- Disponibilidad de recursos.
- Estructuración comité de comunicaciones, asignación de funciones y responsabilidades.
- Desarrollo de actividades de divulgación y socialización del proyecto.
- Desarrollo de actividades de seguimiento y medición de avances.
- Identificación y gestión de acciones de mejora.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En Colombia a partir de la expedición de la Ley 388 de 1997 se estableció la figura del Curador Urbano, persona privada que ejerce la función pública de verificar el cumplimiento de la normatividad urbanística y de edificaciones asociada al proceso de licenciamiento urbanístico, normatividad que presenta un permanente proceso de cambio lo cual complejiza su gestión, lo cual se refleja en los bajos resultados de eficacia y eficiencia en los trámites desarrollados por los usuarios, por causales de desconocimiento normativo y procedimental.

Este efecto, genera una necesidad de contar con un equipo de trabajo competente y en constante proceso de formación, a través de una transformación permanente de información en conocimiento, tanto al interior de la curaduría, como al exterior en la gestión desarrollada con los usuarios.

Surge entonces la gestión del conocimiento como una necesidad inminente para la estandarización de procesos, procedimientos y/o metodologías que permitan identificar, capturar, clasificar, almacenar, divulgar y aplicar la información y el conocimiento generado durante el proceso de licenciamiento urbanístico, al transformar el conocimiento tácito en explícito y explícito en tácito, generando una memoria institucional.

Como resultado del diagnóstico organizacional desarrollado en la curaduría urbana³ de Bogotá, se identifica la necesidad de implementar el sistema de gestión del conocimiento como una herramienta que impulse el mejoramiento continuo de los procesos internos, a través del fortalecimiento de los componentes estratégico, técnico, procedimental y tecnológico de forma tal que se alcance la reducción del porcentaje de trámites desistidos y negados.

El sistema de gestión propuesto, permite integrar la gestión del conocimiento al sistema de gestión adoptado actualmente por la curaduría urbana, así como el fortalecimiento de los procesos estratégicos como la gestión de la dirección, los procesos técnicos, a través de la gestión con los usuarios para la reducción de las causas recurrentes de desistimiento y negación, así como la gestión interinstitucional. Todo esto, gracias al fortalecimiento y mejora de los procedimientos y herramientas empleadas para la gestión documental, la comunicación interna y externa y la gestión de las tecnologías de la información.

Como resultado de la implementación del sistema de gestión del conocimiento, se espera mejorar la productividad de la organización, la coordinación interinstitucional, la mejora de las competencias del personal y la mejora de las competencias de los usuarios que gestionan y/o lideran los trámites para su eficaz culminación.

6.2 Recomendaciones

Gestionar los recursos requeridos humanos, técnicos y tecnológicos para la planificación, desarrollo y adopción del sistema de gestión del conocimiento y su integración al sistema de gestión implementado por la curaduría urbana 3 de Bogotá.

Realizar seguimiento y medición para verificar el cumplimiento del plan de acción y en caso de ser requerido, gestionar las acciones pertinentes de manera oportuna.

Planificar y desarrollar actividades de socialización, sensibilización, capacitación para la implementación eficaz del sistema de gestión del conocimiento a todos los niveles de la organización.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Ana María Cadena Tobón (2017). *Informe Final de Gestión*. Bogotá, Colombia.
- Ana María Cadena Tobón (2017). *Informe Revisión por la Dirección*. Bogotá, Colombia
- Ana María Cadena Tobón (2018). *Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia
- Ana María Cadena Tobón (2018). *Matriz Legal*. Bogotá, Colombia
- Baptiste Luévano D, & Lora Marken J. *Tesis de grado “Las Curadurías Urbanas”*, Pontifica Universidad Javeriana, Facultad de Derecho. Bogotá, Colombia.
Tomado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere5/TESIS14.pdf>
- Benavides Velasco C, & Quintana García C, (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid, España.
- Carballo R, (2006) *Innovación y gestión del conocimiento*. Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid, España.
- Camacol, Coordinada Urbana (2018). *Actividad Edificadora, Informe de Coyuntura Marzo 2018*. Bogotá, Colombia.
- Camacol, Coordinada Urbana (2017). *Informe de Estudios Económicos No. 95, Diciembre 2017*. Bogotá, Colombia.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2010). *Observatorio de la Gestión Urbana. Avances u retos de la Gestión Pública, Ordenamiento Territorial, Renovación urbana y Espacio Público*. Número 1. Bogotá, Colombia.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2015). *Observatorio de la Gestión Urbana*. Número 4. Bogotá, Colombia.

Colegio Nacional de Curadores Urbanos (2018). *La Nomenclatura*. Edición No. 2, Marzo de 2018. Bogotá, Colombia.

Construdata (2009). Recuperado de:

http://www.construdata.com/bancoconocimiento/t/tramites_de_urbanismo_y_construccion/tramites_de_urbanismo_y_construccion.asp

Corporación de Curadores Urbanos de Bogotá (2016). *Presentación Curadurías Urbanas - Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio*. Marzo de 2016. Bogotá, Colombia

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2017). *Boletín Técnico – producto Interno Bruto PIB Cuarto Trimestre de 2017*. Bogotá, Colombia

García Bellido J, (1998) *Perspectiva del nuevo urbanismo colombiano: un análisis de su estructura*. Desarrollo Urbano en Cifras, nº 5: 118-194, Rev. CENAC & Viceministerio de Vivienda, Desarrollo Urbano y Agua Potable, Ministerio de Desarrollo Económico, Bogotá, Colombia, junio-agosto 1998.

Giraldo Isaza, F & Marín Bernal R, (1996). *Ciudades y Ciudadanía. La política del Salto Social*. “2da. Ed. Bogotá, Colombia. Ministerio de Desarrollo Económico. Instituto Nacional de Vivienda e Interés Social y Reforma Urbana, INURBE: Servigraphic, Ltda. Tercer mundo editores.

Joyanes, L (2015) *Sistemas de información en la empresa: el impacto de la nube, la movilidad y los medios sociales*. México: Alfaomega.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDT (2007). *Guía Metodológica 2. Licenciamiento Urbanístico, Reconocimiento de Edificaciones y Legalización de Asentamientos humanos*. Bogotá, Colombia.

- Ministerio de Desarrollo Económico (1997). *Serie procesos de aplicación. Aproximación conceptual Ley 388 de 1997*. Bogotá, Colombia.
- Procuraduría General de la Nación, OEI (2016). *ABC de las licencias urbanísticas*. Panamericana Formas e Impresos S.A. Bogotá, Colombia.
- Sampieri, R (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. 6 edición.
- Secretaría Distrital de Hábitat (2018). *Boletín Información Sectorial Bogotá D.C., Indicadores Licencias de Construcción*. Bogotá, Colombia
- Secretaría Distrital de Planeación (2017). *Licencias de Urbanismo y Construcción, Boletín Informativo IV Trimestre de 2017*. Bogotá, Colombia
- Valhondo D, (2003). *Gestión del conocimiento, del mito a la realidad*. Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid, España

ANEXO 1.
VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

ANA MARÍA CADENA TOBÓN
Curadora Urbana 3



**VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE
DIAGNÓSTICO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
SISTEMA DE GESTIÓN DE LICENCIAMIENTO URBANÍSTICO**

Proyecto: Sistema de gestión del conocimiento para el proceso de licenciamiento urbanístico de la Curaduría Urbana 3 de Bogotá, a partir de la identificación y análisis de los principales vacíos y desconocimientos en relación a la gestión urbanística, normativa y procedimental que impactan su efectividad.

Propósito: Realizar un diagnóstico sobre la gestión del conocimiento en la organización e Identificar las principales causales de desistimiento y negación de los procesos de licenciamiento urbanístico por causa de desconocimiento de aplicación normativa.

Tiempo aproximado de respuesta: Veinte minutos.

Agradecemos su disposición de tiempo para el diligenciamiento de este cuestionario, cuyos resultados servirán para fortalecer el sistema de gestión en relación a la gestión del conocimiento y la mejora de los indicadores de desistimiento y negación de solicitudes de licencias urbanísticas.

Nombre:			
Cargo:			
Instrucciones: A continuación, encontrará el formulario de preguntas, y los criterios de valoración del contenido, para lo cual se adopta el criterio de representatividad de la pregunta y calidad de la redacción. Marque en la casilla “Valoración” el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de importancia, de la siguiente forma 5. Totalmente de acuerdo, 4. De acuerdo, 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo.			
INFORMACIÓN GENERAL	TOTAL		
	Relevancia	Calidad de redacción	Comentarios
1. La gestión del conocimiento en la Curaduría urbana se evidencia en:			
En la misión	1	1	
En la visión			

En los principios y valores			
En las políticas organizacionales			
En las estrategias organizacionales			
En los procesos de la organización			
En las competencias del personal			
2. El tipo de tecnología empleada por la Curaduría Urbana es:			
Tecnologías emergentes			
Tecnologías maduras			
Tecnologías que están llegando a la obsolescencia			
Las tecnologías que desarrolla			
Alineadas con las trayectorias del sector			
3. Para la implementación de nuevos sistemas de información la curaduría			
Emprende desarrollos propios			
Adquiere soluciones comerciales			
Vincula desarrolladores expertos			
Genera alianzas con proveedores			
4. Quiénes buscan o requieren de información relacionada con la gestión de la Curaduría son:			
Entidades de regulación y control			
Usuarios externos			
Empleados y/o colaboradores			
Organizaciones y/o agremiaciones del sector			
Ciudadanía en general			
CAPTURA Y/O ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO			
5. La curaduría obtiene información de:			
Entidades de planeación, regulación y control			
Usuarios externos			
Empleados y/o colaboradores			
Comunidad y/o sociedad en general			
Asociaciones y agremiaciones del sector			
Informes o boletines			
Otras:			
6. Las fuentes de información consultadas para prestar su servicio son:			
Sinupot			
Páginas web de entidades reguladoras y de control			
Diario oficial			
Portal inmobiliario Al Día			
Páginas web organizaciones y agremiaciones del sector			
VUC			
ARCGIS			
QGIS			
Base de datos SDP			
Otras:			
7. Las fuentes de conocimiento consultadas por la			

organización son:			fusionar con el 5 Igual que el anterior: ¿para qué? No es clara la referencia a "Competencia"
Entidades de Planeación, regulación y control			
Competencia			
Usuarios externos			
Entidades privadas del sector, organizaciones y/o agremiaciones del sector			
Informes sectoriales			
Boletines especializados			
Seminarios, cursos, eventos de formación			
8. En la Curaduría se monitorea y analiza el comportamiento del sector mediante:	0,75	1	No se considera relevante para el estudio técnico
Comparación de prácticas aplicadas por las demás curadurías			
Revisión de boletines o informes técnicos			
Exploración de desarrollos tecnológicos del sector			
Interacción permanente con entidades del sector			
9. La curaduría obtiene la información interna de:	1	1	Precisar que se refiere a información documentada. Ejemplo: una consulta verbal al interior del equipo técnico o jurídico se entendería como una forma de adquirir información y conocimiento para resolver alguna interpretación normativa
Sistema de gestión			
Descripción de procesos y procedimientos			
Canales y vías de comunicación interna			
Reportes de las áreas			
Comités			
Sistema de Información			
Centro documental			
10. Para el desarrollo de mi trabajo:	0,75	1	Para el desarrollo del trabajo, no se pregunta sobre la capacidad y conocimiento específico sobre la norma urbana
Cuento con la información disponible			
Me suministraron inducción			
Me suministran actividades de formación			
Cuento con las herramientas de consulta			
ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO			
11. Entre las técnicas de recolección de información, procesamiento y análisis de información se cuenta:	1	1	
Análisis documental			
Análisis de procesos y procedimientos			
Análisis de casos			
Elaboración de informes			
12. La información y el conocimiento se almacena en la Curaduría	1	1	
En el sistema de información de expedientes			
En el sistema de información geográfica			
En el Centro documental			
Intranet, Consultas calidad			
En el servidor, carpetas de información de cada área			
13. Los sistemas de información de la curaduría:	0,75	0,75	
Funcionan de manera independiente			
Integran y sincronizan las bases de datos			
Ofrecen seguridad y recuperación efectiva de los datos			
Centralizan el control de la operación			

14. Para el desarrollo de mi trabajo			
Cuento con la información y conocimiento recopilado disponible	1	1	
Es de fácil consulta			
Se encuentra organizada y clasificada			
Se encuentra actualizada			
DIVULGACIÓN Y/O TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO			
15. La curaduría divulga y/o hace transferencia del conocimiento a través de			
Se divulga a través del comité (Sobra el divulga)	1	1	
Reuniones de trabajo			
Se divulga a través del correo electrónico (Sobra el divulga)			
Se realizan boletines informativos y/o informes			
Se desarrollan actividades de capacitación y/o formación			
Intranet			
Telefónico			
16. La curaduría produce conocimientos asociados a:			
Servicios ofrecidos asociadas al licenciamiento urbanístico	0,75	1	En la curaduría no se produce conocimiento, se transfiere
Procesos asociados al licenciamiento urbanístico			
Aplicación normativa			
17. La curaduría crea nuevos conocimientos mediante:			
Análisis cambios normativos	1	1	Pensaría que la curaduría no crea conocimiento, lo interpreta más bien
Análisis dificultades presentadas en el estudio de los proyectos			
Rotación del personal por diferentes áreas de la organización			
18. La colaboración, cooperación y trabajo en equipo se soporta en:			
Correo electrónico y mensajería interna	1	1	
Redes sociales			
Sistemas de reuniones virtuales			
Google APPS / Google Sites			
Revisión / edición colaborativa / compartir documentos			
Programación eventos			
Whasapp web			
Otros:			
19. Respecto al sitio web			
La estructura está enfocada al usuario final	1	1	
El sitio web se encuentra en buscadores y otros recursos de internet			
La información se encuentra actualizada			
Los usuarios pueden interactuar con el sitio			
El sitio web es amigable y fácil de usar			
APLICACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO			
20. En la Curaduría urbana se utiliza la tecnología para:			
Apoyar la toma de decisiones	1	1	
Apoyar la operación			
Apoyar la gestión de la organización			
Generar ventajas competitivas			

Facilitar la interacción con los usuarios			
Promover la innovación			
21. La Curaduría aplica la información obtenida del análisis del sector para:			
Diseñar nuevos servicios			
Adecuar los servicios actuales			
Modernizar los procesos internos	0,75	1	No impacta el estudio técnico
Actualizar y adquirir nuevas tecnologías			
Adaptar la tecnología existente			
Mejorar el sistema de gestión			
Explorar y buscar nuevos mercados, usuarios			
22. En mi trabajo se utilizan los sistemas de información para:			
Apoyar la toma de decisiones			
Apoyar la operación	1	1	
Apoyar la gestión de la organización			
Generar ventajas competitivas			
23. En la curaduría se emplea la tecnología en la gestión del conocimiento para:			
Adquisición y apropiación de nuevos conocimientos			
Estructuración, almacenamiento, integridad y disponibilidad del conocimiento	1	1	
Difusión del conocimiento			
Compartir nuevos conocimientos			
Optimización de la operación			
24. En la Curaduría se adapta el conocimiento a sus necesidades mediante:			
Análisis de informes y tendencias para generación de estrategias			
Discusión en comités técnicos	1	1	
Actualización y/o adecuación tecnológica existente			
Exploración de alternativas para generación de soluciones efectivas a los usuarios			
25. La integración del conocimiento que domina la curaduría a las actividades diarias se evidencia en:			
Actualización, modificación o mejora de procesos y procedimientos			
Actualización y/o adecuación tecnológica existente	1	1	
Adecuación de la estructura organizacional			
Mejora en la productividad de la curaduría			
APLICACIÓN PARA MEDICIÓN Y MEJORA			
26. Para el desarrollo de mi trabajo:			
Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo			
Se analizan los resultados a través de indicadores de gestión	1	1	
Se analizan lecciones aprendidas para mejorar el sistema de gestión			
Se implementan acciones de mejora a partir del análisis de datos			
PREGUNTAS APLICACIÓN NORMATIVA USUARIOS			
27. ¿Cuáles son los errores recurrentes detectados en el estudio del proyecto? (Mencione los tres más recurrentes)	1	1	Mencione 3 de cada punto son los tres en total

Temas documentales: (Mencione al menos tres)			Sugiero que esta pregunta se acoté dando las opciones para que el entrevistado seleccione las que considere, dejando un campo llamado otros y una línea para que agregue. Esto facilita la tabulación
Temas normativos:	1	1	igual que el anterior
Temas procedimentales:	0,75	0,75	igual que el anterior NO impacta el estudio técnico
28. ¿Cuáles considera que son las principales causas de desistimiento? (Mencione las tres más recurrentes)	1	1	Creo que no se debe limitar la respuesta igual que el anterior
29. ¿Cuáles son las principales inquietudes resueltas en las citas ?	0,75	0,75	igual que el anterior
30. ¿Cuáles son las principales inquietudes normativas que se consultan con la coordinación técnica o Comité?	1	1	igual que el anterior
31. ¿Considera que existen vacíos normativos? Mencione cuáles?	0,75	1	Son casos excepcionales
☐ SI ☐ NO			

Cuales:			
32. ¿Qué información y/o herramientas adicionales requeriría para facilitar y/o agilizar el estudio técnico?			
	1	1	
TOTAL	0,93	0,98	

ANEXO 2.

INSTRUMENTO FINAL DE MEDICIÓN

ANA MARÍA CADENA TOBÓN
Curadora Urbana 3



INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SISTEMA DE GESTIÓN DE LICENCIAMIENTO URBANÍSTICO

Proyecto: Sistema de gestión del conocimiento para el proceso de licenciamiento urbanístico de la Curaduría Urbana 3 de Bogotá, a partir del análisis de las metodologías implementadas para la gestión del conocimiento e identificación y análisis de los principales vacíos y desconocimientos en relación a la gestión urbanística, normativa y procedimental que impactan su efectividad.

Propósito: Realizar un diagnóstico sobre la gestión del conocimiento en la organización e Identificar los principales factores que impactan la efectividad de la gestión de licenciamiento urbanístico.

Tiempo aproximado de respuesta: Veinte minutos.

Agradecemos su disposición de tiempo para el diligenciamiento de este cuestionario, cuyos resultados servirán para fortalecer el sistema de gestión en relación a la gestión del conocimiento y la mejora de los indicadores de desistimiento y negación de solicitudes de licencias urbanísticas.

Nombre:

Cargo:

Fecha:

Marque en la casilla “Valoración” el número correspondiente a cada opción, de la siguiente forma 5. Totalmente de acuerdo, 4. De acuerdo, 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo.

INFORMACIÓN GENERAL	VALORACIÓN
1. La gestión del conocimiento en la Curaduría urbana se evidencia en:	
En la misión	
En la visión	
En los principios y valores	
En las políticas organizacionales	
En las estrategias organizacionales	
En los procesos de la organización	
En las competencias del personal	
2. El tipo de tecnología empleada por la Curaduría Urbana es:	
Tecnologías emergentes (Nueva o innovadora que se está dando a conocer)	
Tecnologías maduras (Conocidas, en funcionamiento)	
Tecnologías que están llegando a la obsolescencia	
Las tecnologías que desarrolla la curaduría (Desarrollo propio)	
3. Para la implementación de nuevos sistemas de información la curaduría	
Realizó desarrollos propios	

Adquirió soluciones comerciales	
Vinculó desarrolladores expertos	
Generó alianzas con proveedores	
4. Quienes buscan o requieren de información relacionada con la gestión de la Curaduría son:	
Entidades de regulación y control	
Usuarios externos	
Empleados y/o colaboradores	
Organizaciones y/o agremiaciones del sector	
CAPTURA Y/O ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	VALORACIÓN
5. La curaduría obtiene información de:	
Entidades de planeación, regulación y control	
Usuarios externos	
Empleados y/o colaboradores	
Comunidad y/o sociedad en general	
Competencia (otras curadurías)	
Asociaciones y agremiaciones del sector de la construcción	
6. Las fuentes de información o conocimiento consultadas para prestar su servicio son:	
Sinupot	
Páginas web de entidades reguladoras y de control	
Diario oficial	
Portal inmobiliario Al Día	
Páginas web organizaciones y agremiaciones del sector de curadurías y de la construcción	
VUC	
ARCGIS	
QGIS	
Base de datos SDP	
Informes sectoriales o boletines especializados	
Seminarios, cursos, eventos de formación	
Otras:	
7. En la Curaduría se monitorea y analiza el comportamiento del sector mediante:	
Comparación de prácticas aplicadas por las demás curadurías	
Revisión de boletines o informes técnicos	
Exploración de desarrollos tecnológicos del sector	
Interacción permanente con entidades del sector	
8. La curaduría obtiene la información interna de:	
Sistema de gestión	
Descripción de procesos y procedimientos	
Canales y vías de comunicación interna	
Reportes de las áreas	
Comités	
Sistema de Información	
Centro documental	
Otras:	
9. Para el desarrollo de mi trabajo:	
Cuento con la información disponible	
Me suministraron inducción	

Me suministran actividades de formación	
Cuento con las herramientas de consulta	
ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	VALORACIÓN
10. Entre las técnicas de recolección de información, procesamiento y análisis de información se cuenta:	
Análisis documental	
Análisis de procesos y procedimientos	
Análisis de casos	
Elaboración de informes	
11. La información y el conocimiento se almacena en la Curaduría	
En el sistema de información de expedientes	
En el sistema de información geográfica	
En el Centro documental	
Intranet, Consultas calidad	
En el servidor, carpetas de información de cada área	
12. Los sistemas de información de la curaduría:	
Funcionan de manera independiente	
Integran y sincronizan las bases de datos	
Ofrecen seguridad y recuperación efectiva de los datos	
Centralizan el control de la operación	
13. Para el desarrollo de mi trabajo	
Cuento con la información y conocimiento recopilado disponible	
Es de fácil consulta	
Se encuentra organizada y clasificada	
Se encuentra actualizada	
DIVULGACIÓN Y/O TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	VALORACIÓN
14. La curaduría transfiere conocimientos asociados a:	
Servicios ofrecidos asociados al licenciamiento urbanístico	
Procesos asociados al licenciamiento urbanístico	
Aplicación normativa	
15. La curaduría divulga y/o hace transferencia del conocimiento a través de:	
Comités Técnicos	
Análisis cambios normativos	
Análisis dificultades presentadas en el estudio de los proyectos	
Reuniones de trabajo	
Capacitaciones y/o actividades de formación	
Correo electrónico	
Se realizan boletines informativos y/o informes	
Se desarrollan actividades de capacitación y/o formación	
Intranet	
Medio Telefónico	
Otros:	
16. La colaboración, cooperación y trabajo en equipo se soporta en:	
Correo electrónico y mensajería interna	
Redes sociales	
Sistemas de reuniones virtuales	
Google APPS / Google Sites	

Revisión / edición colaborativa / compartir documentos	
Programación eventos	
Whasapp web	
Otros:	
17. Respecto al sitio web	
La estructura está enfocada al usuario final	
El sitio web se encuentra en buscadores y otros recursos de internet	
La información se encuentra actualizada	
Los usuarios pueden interactuar con el sitio	
El sitio web es amigable y fácil de usar	
APLICACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	VALORACIÓN
18. En la Curaduría urbana se utiliza la tecnología para:	
Apoyar la toma de decisiones	
Apoyar la operación	
Apoyar la gestión de la organización	
Generar ventajas competitivas	
Facilitar la interacción con los usuarios	
Promover la innovación	
19. La Curaduría aplica la información obtenida del análisis del sector para:	
Diseñar nuevos servicios	
Adecuar los servicios actuales	
Modernizar los procesos internos	
Actualizar y adquirir nuevas tecnologías	
Adaptar la tecnología existente	
Mejorar el sistema de gestión	
Explorar y buscar nuevos mercados, usuarios	
20. En mi trabajo se utilizan los sistemas de información para:	
Apoyar la toma de decisiones	
Apoyar la operación	
Apoyar la gestión de la organización	
Generar ventajas competitivas	
21. En la curaduría se emplea la tecnología en la gestión del conocimiento para:	
Adquisición y apropiación de nuevos conocimientos	
Estructuración, almacenamiento, integridad y disponibilidad del conocimiento	
Difusión del conocimiento	
Compartir nuevos conocimientos	
Optimización de la operación	
22. En la Curaduría se adapta el conocimiento a sus necesidades mediante:	
Análisis de informes y tendencias para generación de estrategias	
Discusión en comités técnicos	
Actualización y/o adecuación tecnológica existente	
Exploración de alternativas para generación de soluciones efectivas a los usuarios	
23. La integración del conocimiento que domina la curaduría a las actividades diarias se evidencia en:	
Actualización, modificación o mejora de procesos y procedimientos	
Actualización y/o adecuación tecnológica existente	
Adecuación de la estructura organizacional	

Mejora en la productividad de la curaduría	
APLICACIÓN PARA MEDICIÓN Y MEJORA	VALORACIÓN
24. Para el desarrollo de mi trabajo:	
Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo	
Se analizan los resultados a través de indicadores de gestión	
Se analizan lecciones aprendidas para mejorar el sistema de gestión	
Se implementan acciones de mejora a partir del análisis de datos	
PREGUNTAS APLICACIÓN NORMATIVA USUARIOS	VALORACIÓN
25. ¿Cuáles son los errores recurrentes detectados en el estudio del proyecto?	
Temas documentales: (Seleccione los más recurrentes)	
Otros:	
Temas normativos: (Seleccione los más recurrentes)	
Otros:	
Temas procedimentales: (Seleccione los más recurrentes)	
Otros:	
26 ¿Cuáles son las principales inquietudes normativas que se consultan con la coordinación técnica o Comité?	
Otros:	
27 ¿Considera que existen vacíos normativos ? Mencione cuáles?	
SI ☐	NO ☐

Cuales:	
28. ¿Qué información y/o herramientas adicionales requeriría para facilitar y/o agilizar el estudio técnico?	
DATOS DE CONTACTO	
Nombre:	Firma:
Correo electrónico:	Teléfono:
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	

ANEXO 3.

CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS APLICACIÓN INSTRUMENTO

INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SISTEMA DE GESTIÓN DE LICENCIAMIENTO URBANÍSTICO

ANÁLISIS DE RESULTADOS	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESV EST
1. La gestión del conocimiento en la Curaduría urbana se evidencia en:				
En la misión	4,0	4	5	1,00
En la visión	4,0	4	5	1,00
En los principios y valores	4,2	4	4	0,80
En las políticas organizacionales	4,4	4	4	0,56
En las estrategias organizacionales	4,2	4	4	0,65
En los procesos de la organización	4,1	4	4	0,65
En las competencias del personal	4,6	5	5	0,50
2. El tipo de tecnología empleada por la Curaduría Urbana es:				
Tecnologías emergentes (Nueva o innovadora que se está dando a conocer)	3,5	3	3	0,85
Tecnologías maduras (Conocidas, en funcionamiento)	4,0	4	4	0,77
Tecnologías que están llegando a la obsolescencia	2,5	3	3	1,10
Las tecnologías que desarrolla la curaduría (Desarrollo propio)	4,1	4	4	0,69
3. Para la implementación de nuevos sistemas de información la curaduría				
Realizó desarrollos propios	4,6	5	5	0,57
Adquirió soluciones comerciales	3,6	4	4	0,69
Vinculó desarrolladores expertos	3,6	4	4	0,74
Generó alianzas con proveedores	3,2	3	3	0,92
4. Quiénes buscan o requieren de información relacionada con la gestión de la Curaduría son:				
Entidades de regulación y control	4,3	5	5	1,00
Usuarios externos	4,6	5	5	0,57
Empleados y/o colaboradores	4,2	4	5	0,88
Organizaciones y/o agremiaciones del sector	4,0	4	4	0,77
CAPTURA Y/O ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO				
5. La curaduría obtiene información de:				
Entidades de planeación, regulación y control	4,8	5	5	0,40

Usuarios externos	3,2	3	3	1,01
Empleados y/o colaboradores	4,0	4	4	0,72
Comunidad y/o sociedad en general	3,0	3	3	1,10
Competencia (otras curadurías)	3,4	4	4	1,13
Asociaciones y agremiaciones del sector de la construcción	3,6	4	4	1,02
6. Las fuentes de información o conocimiento consultadas para prestar su servicio son:				
Sinupot	4,8	5	5	0,49
Páginas web de entidades reguladoras y de control	4,1	4	5	0,99
Diario oficial	3,4	4	4	1,29
Portal inmobiliario Al Día	2,8	3	3	1,26
Páginas web organizaciones y agremiaciones del sector de curadurías y de la construcción	3,4	4	4	1,38
VUC	4,2	5	5	1,14
ARCGIS	4,3	5	5	1,25
QGIS	4,1	5	5	1,48
Base de datos SDP	4,3	5	5	1,01
Informes sectoriales o boletines especializados	3,5	4	4	1,17
Seminarios, cursos, eventos de formación	2,7	3	4	1,18
Otras:	2,5	2,5	1	1,50
7. En la Curaduría se monitorea y analiza el comportamiento del sector mediante:				
Comparación de prácticas aplicadas por las demás curadurías	3,5	4	4	0,90
Revisión de boletines o informes técnicos	3,8	4	4	1,06
Exploración de desarrollos tecnológicos del sector	3,0	3	3	0,82
Interacción permanente con entidades del sector	3,8	4	5	1,23
8. La curaduría obtiene la información interna de:				
Sistema de gestión	4,4	5	5	0,74
Descripción de procesos y procedimientos	3,9	4	4	0,63
Canales y vías de comunicación interna	4,1	4	4	0,63
Reportes de las áreas	3,9	4	4	0,80
Comités	4,6	5	5	0,49
Sistema de Información	4,3	4	5	0,68
Centro documental	4,1	4	4	0,69
Otras:	3,1	3	3	1,41
9. Para el desarrollo de mi trabajo:				
Cuento con la información disponible	4,3	4	4	0,60
Me suministraron inducción	3,5	4	4	1,08
Me suministran actividades de formación	3,5	4	4	1,15
Cuento con las herramientas de consulta	4,4	4	4	0,57

ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO				
10. Entre las técnicas de recolección de información, procesamiento y análisis de información se cuenta:				
Análisis documental	3,8	4	4	0,81
Análisis de procesos y procedimientos	4,0	4	4	0,69
Análisis de casos	4,3	4	4	0,66
Elaboración de informes	3,8	4	4	0,57
11. La información y el conocimiento se almacena en la Curaduría				
En el sistema de información de expedientes	4,6	5	5	0,64
En el sistema de información geográfica	4,2	4	5	1,05
En el Centro documental	4,2	4	5	0,76
Intranet, Consultas calidad	3,9	4	4	0,86
En el servidor, carpetas de información de cada área	4,2	4	4	0,67
12. Los sistemas de información de la curaduría:				
Funcionan de manera independiente	3,8	4	4	0,75
Integran y sincronizan las bases de datos	3,7	4	4	0,80
Ofrecen seguridad y recuperación efectiva de los datos	3,4	3	4	0,85
Centralizan el control de la operación	3,8	4	4	0,82
13. Para el desarrollo de mi trabajo				
Cuento con la información y conocimiento recopilado disponible	4,4	4	4	0,57
Es de fácil consulta	4,1	4	4	0,63
Se encuentra organizada y clasificada	3,9	4	4	0,74
Se encuentra actualizada	3,8	4	4	0,73
DIVULGACIÓN Y/O TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO				
14. La curaduría transfiere conocimientos asociados a:				
Servicios ofrecidos asociados al licenciamiento urbanístico	4,4	4	5	0,69
Procesos asociados al licenciamiento urbanístico	4,3	4	4	0,53
Aplicación normativa	4,6	5	5	0,57
15. La curaduría divulga y/o hace transferencia del conocimiento a través de:				
Comités Técnicos	4,6	5	5	0,63
Análisis cambios normativos	4,6	5	5	0,62
Análisis dificultades presentadas en el estudio de los proyectos	4,6	5	5	0,56
Reuniones de trabajo	4,3	4	5	0,68
Capacitaciones y/o actividades de formación	3,4	4	4	0,90
Correo electrónico	4,0	4	4	0,60
Se realizan boletines informativos y/o informes	3,3	3	3	0,88
Se desarrollan actividades de capacitación y/o formación	3,3	3	3	1,11

Intranet	3,2	3	3	1,11
Medio Telefónico	3,0	3	4	1,06
Otros:				
16. La colaboración, cooperación y trabajo en equipo se soporta en:				
Correo electrónico y mensajería interna	4,2	4	4	0,73
Redes sociales	2,9	3	4	1,21
Sistemas de reuniones virtuales	2,3	2	3	1,09
Google APPS / Google Sites	2,7	2	4	1,43
Revisión / edición colaborativa / compartir documentos	3,6	4	4	1,02
Programación eventos	3,0	3	3	0,92
Whasapp web	3,6	4	4	1,02
Otros:	2,2	3	3	2,26
17. Respecto al sitio web				
La estructura está enfocada al usuario final	4,0	4	4	0,60
El sitio web se encuentra en buscadores y otros recursos de internet	4,1	4	4	0,84
La información se encuentra actualizada	3,4	3	4	0,94
Los usuarios pueden interactuar con el sitio	3,7	4	4	0,87
El sitio web es amigable y fácil de usar	3,8	4	4	0,91
APLICACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO				
18. En la Curaduría urbana se utiliza la tecnología para:				
Apoyar la toma de decisiones	4,2	4	5	0,82
Apoyar la operación	4,2	4	4	0,71
Apoyar la gestión de la organización	4,1	4	4	0,71
Generar ventajas competitivas	4,2	4	5	0,78
Facilitar la interacción con los usuarios	3,9	4	4	0,80
Promover la innovación	3,9	4	4	0,91
19. La Curaduría aplica la información obtenida del análisis del sector para:				
Diseñar nuevos servicios	3,4	3	4	0,89
Adecuar los servicios actuales	3,8	4	4	0,80
Modernizar los procesos internos	3,7	4	3	0,73
Actualizar y adquirir nuevas tecnologías	3,8	4	3	0,76
Adaptar la tecnología existente	4,0	4	4	0,75
Mejorar el sistema de gestión	4,0	4	4	0,72
Explorar y buscar nuevos mercados, usuarios	3,4	3	3	0,80
20. En mi trabajo se utilizan los sistemas de información para:				
Apoyar la toma de decisiones	4,2	4	4	0,75
Apoyar la operación	4,4	4	4	0,62

Apoyar la gestión de la organización	4,1	4	4	0,74
Generar ventajas competitivas	3,9	4	4	0,74
21. En la curaduría se emplea la tecnología en la gestión del conocimiento para:				
Adquisición y apropiación de nuevos conocimientos	3,9	4	4	0,84
Estructuración, almacenamiento, integridad y disponibilidad del conocimiento	3,9	4	4	0,84
Difusión del conocimiento	3,8	4	4	0,91
Compartir nuevos conocimientos	3,7	4	4	0,83
Optimización de la operación	4,0	4	4	0,77
22. En la Curaduría se adapta el conocimiento a sus necesidades mediante:				
Análisis de informes y tendencias para generación de estrategias	3,7	4	4	0,83
Discusión en comités técnicos	4,5	5	5	0,57
Actualización y/o adecuación tecnológica existente	3,8	4	4	0,61
Exploración de alternativas para generación de soluciones efectivas a los usuarios	3,9	4	4	0,71
23. La integración del conocimiento que domina la curaduría a las actividades diarias se evidencia en:				
Actualización, modificación o mejora de procesos y procedimientos	4,0	4	4	0,63
Actualización y/o adecuación tecnológica existente	3,8	4	4	0,61
Adecuación de la estructura organizacional	3,8	4	4	0,63
Mejora en la productividad de la curaduría	3,9	4	4	0,69
APLICACIÓN PARA MEDICIÓN Y MEJORA				
24. Para el desarrollo de mi trabajo:				
Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo	3,6	4	4	1,03
Se analizan los resultados a través de indicadores de gestión	3,8	4	4	0,85
Se analizan lecciones aprendidas para mejorar el sistema de gestión	3,8	4	4	0,76
Se implementan acciones de mejora a partir del análisis de datos	3,9	4	4	0,65