

Casos de estudio en Asociaciones Público-Privadas en América Latina y el Caribe

Parques Públicos Urbanos en Sao Paulo (Brasil)

Carolina Lembo
Ancor Suárez Alemán
José Yitani Ríos
Gastón Astesiano
Julio Franco Corzo
Fernando Pieroni
Luiz Francisco Vasco de Toledo

Vicepresidencia de Países

DOCUMENTO PARA
DISCUSIÓN N°
IDB-DP-00673

Casos de estudio en Asociaciones Público-Privadas en América Latina y el Caribe

Parques Públicos Urbanos en Sao Paulo (Brasil)

Carolina Lembo
Ancor Suárez Alemán
José Yitani Ríos
Gastón Astesiano
Julio Franco Corzo
Fernando Pieroni
Luiz Francisco Vasco de Toledo

Asociaciones Público-Privadas en América Latina y el Caribe: Casos de Estudio

Los casos presentados dentro de la serie de casos de estudio en Asociaciones Público-Privadas en América Latina y el Caribe, tienen el propósito de presentar situaciones y lecciones aprendidas con fines pedagógicos y para dar a conocer a una audiencia amplia la experiencia de la región en el desarrollo de infraestructura y la provisión de servicios mediante esquemas de asociaciones público-privada (APP). Esta serie es producto del trabajo del equipo APP del Banco Interamericano de Desarrollo del BID, liderado por Gastón Astesiano. La coordinación de los casos ha sido realizada por Carolina Lembo, Ancor Suárez Alemán, y José Yitani Ríos, especialistas del BID, en colaboración con Julio Franco Corzo de IEXE Editorial para la adaptación, edición, diseño, y diagramación de contenidos. Los casos se desarrollan exclusivamente como base para el debate, análisis y reflexión de las experiencias y no pretenden servir de garantía, fuente de información primaria ni como ejemplo de gestión eficaz o ineficaz.

Los coordinadores agradecen la colaboración para la edición y revisión de contenidos de los casos de esta serie a las siguientes personas: Marcos Siqueira, Daniel Vieitez, Ignacio Astorga, Manuel Rodríguez Porcel, Natalia Ariza, Paula Castillo, Mauricio Bayona, Lucio Javier García Merino, Xavier Vidal, Fernando Pieroni, y Luiz Francisco Vasco de Toledo.

Copyright©2019 Banco Interamericano de Desarrollo.

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-No Comercial-Sin Obras Derivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando crédito al BID. No se permiten obras derivadas. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL).

El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Las opiniones expresadas en esta publicación se relacionan exclusivamente con la visión de sus autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de su Gerencia Ejecutiva, ni de los países que lo representan.



Este caso ha sido desarrollado exclusivamente como base para el debate, estudio y para el análisis de lecciones aprendidas. Los casos no pretenden servir de garantía, fuente de información primaria ni como ejemplo de gestión eficaz o ineficaz, no refleja ningún juicio de valor, validación o apoyo por parte del BID.

Asociaciones Público – Privadas
en América Latina y el Caribe
Caso de Estudio

Acuerdo APP de Parques Públicos Urbanos en São Paulo, Brasil.

Asociaciones Público-Privadas en América Latina y el Caribe

Autores

Carolina Lembo
Ancor Suárez Alemán
José Yitani Ríos
Gastón Astesiano
Julio Franco Corzo
Fernando Pieroni
Luiz Francisco Vasco de Toledo



BID

Banco Interamericano
de Desarrollo

Índice

Resumen Ejecutivo del Proyecto.....	7
Información Técnica.....	8
¿Por qué es Relevante este Proyecto?.....	9
¿Por qué hacer uso del modelo APP?.....	12
Proyecto Acuerdo APP de 6 Parques Públicos en São Paulo.....	13
Componentes del proyecto.....	14
Plazo del Acuerdo APP.....	17
Operación.....	18
Evaluación del desempeño del socio operador.....	18
Ingresos y pagos del socio operador.....	20
Penalizaciones del socio operador.....	21
São Paulo, Brasil.....	21
Acuerdo APP de 6 Parques Públicos Urbanos en São Paulo.....	22
Estructuración del proyecto.....	23
Matriz de Riesgos.....	23
¿Cómo participarán los involucrados?.....	25
¿Qué retos enfrenta el desarrollo del proyecto?.....	25
¿Cómo lo ha recibido la sociedad?.....	26
¿Qué resultados se esperan?.....	27
¿Qué lecciones se han aprendido?.....	28



Resumen Ejecutivo del Proyecto.....

La ciudad de São Paulo es la más habitada de Brasil. En 2018 tenía una población de 12 millones de habitantes. En 2019 cuenta con 107 parques públicos, pero carece de los recursos suficientes para realizar inversiones necesarias en la modernización y mantenimiento de su infraestructura, equipamiento y mobiliario, así como para gestionarlos eficientemente.

Inspirado en modelos APP para gestión de parques urbanos, que recientemente se están utilizando en países como Estados Unidos, el Reino Unido y Canadá, el Ayuntamiento decidió asociarse con un socio privado para mejorar, mantener y operar 6 parques, incluyendo el de Ibirapuera, el más importante, icónico y uno de los más grandes de la ciudad. Para ello, diseñó un esquema innovador, que integra los costos totales de operación y mantenimiento de los parques y los posibles ingresos que el socio operador puede obtener, basado en un detallado listado de obligaciones ambientales y operacionales. Los ingresos accesorios, como la gestión del servicio de alimentación serán su única fuente de ingresos, por lo que la entrada a los parques siempre será gratuita. El modelo establece inversiones obligatorias, a fin de mejorar la infraestructura existente y la oferta de atracciones con que actualmente cuentan. Además, el proyecto prevé que el socio operador pague por el otorgamiento del acuerdo APP y el derecho de explotar comercialmente estos parques.

La estructuración del proyecto inició en 2017 y para ello, el Ayuntamiento llevó a cabo la reforma del marco regulatorio municipal, que inició con un proceso de manifestación de interés por parte del sector privado, Organizaciones no Gubernamentales (ONGS) e individuos; además se puso en marcha un programa para involucrar a la sociedad a través de una consulta pública realizada en marzo de 2018. Se espera que el acuerdo APP se adjudique a finales de 2019 y que la etapa de intervenciones obligatorias en la infraestructura, mobiliario y equipamiento de los parques concluya a finales de 2022.

Este caso es relevante por su innovación y por ser el primer proyecto de acuerdo APP de parques públicos urbanos, llevado a cabo por un gobierno municipal en Brasil y en toda la región de América Latina y el Caribe.



Información Técnica

Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuntamiento São Paulo; • Secretaría Municipal de Desestatización y Asociaciones; • Secretaría Municipal de Espacios Verdes y Medio Ambiente <p>Agencia São Paulo Parcerias;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Semeia; • Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS). 		
Ubicación Brasil	Sector Parques Públicos Urbanos	Organismo licitante Ayuntamiento de São Paulo	Plazo 35 años a partir de la firma del contrato
Tipo de APP desde el punto de vista funcional	DBFOM que incluye el diseño, construcción, financiamiento, equipamiento, mejora, renovación, operación, mantenimiento y reversión de los parques públicos dentro del acuerdo APP. El Ayuntamiento estableció normas de arquitectura y sustentabilidad ambiental que el socio operador deberá seguir para elaborar los diseños definitivos.		
Tipo de APP según la fuente de su fondeo	Los ingresos del socio operador provendrán exclusivamente de la explotación comercial de los parques y sus atracciones por parte del socio operador. La entrada siempre será gratuita.		
Objetivo			
Brindar una mejor calidad de vida a la sociedad a través de la renovación, mejoramiento y expansión de la infraestructura, el mobiliario y el equipamiento de 6 parques públicos en la ciudad de São Paulo; también tendrá el derecho de explotarlos comercialmente. ¹			
Componentes del proyecto			
Un socio privado mejorará, dará mantenimiento y operará seis parques públicos con una superficie total de 129.5 hectáreas. El socio operador deberá renovarlos, mejorarlos, expandirlos, operarlos y tendrá el derecho de explotarlos comercialmente.			
<ul style="list-style-type: none"> • Parque Ibirapuera, 114.9 hectáreas; • Parque Tenente Brigadeiro Faria Lima, 5 hectáreas; • Parque Jacintho Alberto, 3.8 hectáreas; 		<ul style="list-style-type: none"> • Parque Jardim Felicidade, 2.6 hectáreas; • Parque Eucaliptos, 1.8 hectáreas; • Parque Lajeado, 1.4 hectáreas. 	
Estado actual			
En proceso de licitación desde 2018. Se espera que a finales de 2019 se otorgue el acuerdo APP y a finales de 2022 finalicen las reformas a los parques.			
Esquema de financiamiento	Inversión pública: Sin Participación	Inversión privada: <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos del socio operador provendrán exclusivamente de la explotación comercial de los parques. • El socio operador deberá realizar un pago fijo único al ayuntamiento, como condición previa a la firma del contrato, el acuerdo APP se otorgará a la mejor oferta. El 11 de marzo de 2019 se recibieron dos ofertas: US\$ 19 millones de Construcap y us\$ 6.8 millones de Cataratas. El proceso se pausó 6 meses para actualizar el plano rector del parque Ibirapuera. • El socio operador pagará al ayuntamiento dos pagos trimestrales, en función de sus ingresos brutos y de la evaluación de su desempeño, llevada a cabo tanto por el ayuntamiento, como por los usuarios. 	
Resultados Esperados¹	Ingresos anuales brutos us\$ 59 millones – BRL\$ 219 millones	Gastos anuales de operación us\$ 41 millones – BRL\$ 153 millones	
	Presupuesto de construcción us\$ 45 millones – BRL\$ 167 millones	Valor del contrato – Inversiones, costos, gastos y pagos del socio operador: us\$ 343 millones – BRL\$ 1,270 millones	
	Tiempo de construcción 3 años	Oferta mínima de pago fijo único us\$ 570 mil – BRL\$ 2.11 millones La mayor oferta ganadora fue de us\$19 millones – BRL\$ 70.5 millones	
	Ganancias para el Ayuntamiento en 35 años – Ahorros en operación, impuestos, inversiones en los parques y pagos por parte del socio operador us\$ 457 millones – BRL\$ 1,694 millones		

Fuente: Ayuntamiento de São Paulo. Proyecto de Contrato APP y sus Anexos III, IV y V. https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/projetos/parques/edital_parques/index.php?p=258007

¹ A lo largo del documento se utiliza un tipo de cambio USD/BRL=0.27. Ayuntamiento de São Paulo. Enero de 2019. "Concessão de Parques. Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade". Páginas 10 a 12

https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/projetos/parques/edital_parques/index.php?p=258007



¿Por qué es Relevante este Proyecto?.....

A pesar de que el proyecto está aún en etapa de licitación, es relevante por ser un modelo APP innovador, que integra el costo de la gestión y mantenimiento de los parques, así como ingresos que el socio operador podría obtener, en un acuerdo APP que le transfiere al socio operador integralmente la gestión y explotación de su infraestructura desde el inicio, basándose en un listado detallado de obligaciones ambientales y operacionales. Los estudios previos fueron indispensables, puesto que brindan certeza acerca de su valor real.

Se ha planteado que el socio operador obtendrá ingresos únicamente por la explotación comercial de 6 parques de la ciudad de São Paulo por 35 años. De esta forma, el contrato APP le obliga a mejorar y expandir las instalaciones, atracciones y servicios de los parques, y le brinda la opción de agregar más atracciones para maximizar sus ingresos. Sin embargo, la entrada a los parques siempre se mantendrá gratuita para todo el público.

A cambio de este derecho, el socio operador deberá pagar al Ayuntamiento un pago fijo único, que se efectuará previo a la firma del contrato y que determinará al ganador de la licitación, puesto que el acuerdo APP se entregará a la mejor oferta, como primer criterio de selección. Adicionalmente, el socio operador deberá realizar pagos trimestrales variables a lo largo del plazo del contrato, que están en función de sus ingresos brutos y de las evaluaciones a su desempeño llevadas a cabo tanto por el Ayuntamiento, como por los usuarios, a través de encuestas de satisfacción. Este mecanismo se detalla más adelante.

Así, se estima que el Ayuntamiento obtendrá ganancias totales por us\$ 439 millones a lo largo de los 35 años de acuerdo APP, provenientes de las siguientes fuentes:

- Ahorros en la operación y mantenimiento de los parques, que actualmente realiza el Ayuntamiento;
- Impuestos;
- Inversiones en infraestructura y equipamiento que serán llevadas a cabo por el socio operador, e incrementarán el valor de los activos del Ayuntamiento, mismos que le serán revertidos al final el acuerdo APP;
- Pagos por parte del socio operador.



De esta manera, prácticamente todos los riesgos financieros y de operación serán transferidos al socio operador, el cual dependerá enteramente de la eficiencia de los planes de negocios que ponga en marcha para maximizar sus utilidades.

Por otro lado, se trata de un proyecto pionero, ya que es el primer acuerdo APP de este tipo llevada a cabo por un gobierno municipal en Brasil y América Latina, segunda razón por la cual es relevante.

A continuación, se establece el contexto histórico del proyecto.

La utilización de modelos APP en parques públicos no es nueva, en Estados Unidos se utilizan desde principios del siglo XX en parques naturales estatales² y en parques urbanos desde principios de la década de 1980. En ese año, la ciudad de Nueva York otorgó el icónico acuerdo APP de *Central Park* a la asociación privada sin fines de lucro "*Central Park Conservacy*", que a la fecha continúa restaurando, administrando y mejorando el parque, convirtiéndolo en el más visitado de ese país, con 43 millones de visitas anuales. El esquema utilizado es un modelo a seguir a nivel mundial, aunque no es un acuerdo APP integral, sino que se ha ido incrementando a lo largo del tiempo y hoy gestiona el 70% del parque.³

Inspirados en el éxito de este caso, en otros países se han iniciado esfuerzos para incorporar al sector privado la mejora y mantenimiento de parques públicos, como en el Reino Unido⁴ y Canadá, en Brasil se han iniciado procesos para operar y dar mantenimiento a sus parques naturales a través de esquemas APP, tanto a nivel nacional, como estatal.⁵

Por su parte, en el municipio de São Paulo existen 107 parques públicos, con problemas de insuficiencia de servicios y falta de inversiones en su infraestructura y equipamiento. El parque Ibirapuera es el más conocido, representativo y uno de los más grandes de la ciudad, tiene una superficie total de 158 hectáreas⁶ (como referencia, *Central Park* de Nueva York tiene 341 hectáreas) y cuenta con diversas

² National Park Service. Febrero de 2017. "Concessions Program Has Made Changes in Several Areas, but Challenges Remain?" Página 4. <https://www.gao.gov/assets/690/682899.pdf>

³ Central Park Conservacy. <http://www.centralparknyc.org/about/>

⁴ Instituto Semeia. Abril de 2014. "Desafios e oportunidades em parques: o caso britânico." http://www.semeia.org.br/admuploads/uploads/Abril___Desafios_e_Oportunidades_de_Negocios_11.pdf

⁵ oeco.org.br. 10 de febrero de 2014. "Projeto paulista legaliza concessões em parques estaduais." Prensa. <https://www.oeco.org.br/reportagens/27999-projeto-paulista-legaliza-concessoes-em-parques-estaduais/> El Cronista. 2 de octubre de 2018. "Brasil concede sus parques nacionales para abrirlos al turismo global." Prensa. <https://www.cronista.com/columnistas/Brasil-concesiona-sus-parques-nacionales-para-abrirlos-al-turismo-global-20181002-0039.html>

⁶ Sólo 114.9 hectáreas del Parque Ibirapuera están relacionadas con su acuerdo APP.



atracciones como museos, lagos, auditorios, restaurantes, monumentos y canchas deportivas. Se estima que el mantenimiento de este parque le cuesta al Ayuntamiento de São Paulo us\$ 7.8 millones anuales.⁷

Para poder operar y dar mantenimiento a sus parques públicos a través de esquemas APP, el Ayuntamiento inició en 2017 un proceso de modificaciones regulatorias y de manifestación de interés, que siguieron los siguientes pasos:⁸

- 1.** En mayo de 2017 se inició con un procedimiento de manifestación de interés, en donde empresas y consorcios privados presentaron estudios para enriquecer la propuesta inicial del acuerdo APP.
- 2.** Entre julio y septiembre de 2017 se llevaron a cabo discusiones públicas acerca del proyecto de ley.
- 3.** Se estudiaron 10 parques, se recibieron y analizaron 18 estudios con respecto al proyecto, y se elaboraron 4 estudios únicamente para el parque Ibirapuera.
- 4.** Aprobación del proyecto de ley del acuerdo APP de parques municipales por parte del legislativo en octubre de 2017.
- 5.** Se sostuvieron más de 40 reuniones técnicas entre las dependencias municipales encargadas de la seguridad, el medio ambiente y los APPS.
- 6.** Se llevaron a cabo más de 20 reuniones con agentes relacionados con las manifestaciones de interés en el proyecto.
- 7.** Se concretaron 35 visitas técnicas a los parques.
- 8.** Se realizaron 10 reuniones con consejos y asociaciones.
- 9.** Se establecieron alianzas estratégicas con dos organismos claves en la estructuración del proyecto:
 - Instituto Semeia, una organización sin fines de lucro que tiene el objetivo de fomentar las APPS, mostrando soluciones de desarrollo que no pongan

⁷ Ayuntamiento de São Paulo. "Procedimento de Manifestação de Interesse – PMI Parques Municipais" Página 2. https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/projetos/parques/edital_parques/index.php?p=258007

⁸ Ayuntamiento de São Paulo. 27 de febrero de 2018. "CONCESSÃO DE PARQUES – 1o lote" Página 2. https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/projetos/parques/edital_parques/index.php?p=258007



en peligro la calidad de vida de las siguientes generaciones, trabajando con los niveles de gobierno federal, estatal y municipal para apoyar iniciativas de modelos novedosos de administración de parques naturales y urbanos.⁹

- Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), encargada de fomentar la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y apoyar la consecución de sus objetivos de desarrollo sustentable, buscando participar en asociaciones basadas en el intercambio de conocimientos especializados en infraestructura, adquisiciones, gestión de proyectos, gestión financiera y recursos humanos.¹⁰

10. Se tuvo interlocución con todos los organismos encargados de otorgar las licencias y permisos que requiere el proyecto.

De esta forma, el Ayuntamiento pudo contar con el marco regulatorio y la asesoría necesarios para la estructuración de un modelo innovador, así como el apoyo de los organismos claves y el interés de los posibles socios operadores.

¿Por qué hacer uso del modelo APP?.....

El Ayuntamiento de São Paulo eligió un modelo APP buscando una mayor eficiencia en la gestión privada de los parques públicos de la ciudad, que están en malas condiciones.¹¹ Esta mejora incrementará la calidad de vida de la población, a través de más y mejores servicios, infraestructura y equipamiento ofrecidos en ellos. El modelo innovador elegido, le permitirá obtener ingresos y al mismo tiempo reducir su gasto de mantenimiento.

Las principales razones por las cuales se eligió un modelo APP son:¹²

- 1.** La gran expansión del número de parques municipales en los años recientes, no fue acompañada por un aumento del presupuesto para esas instalaciones públicas.
- 2.** El Ayuntamiento no contaba con el presupuesto para hacer las inversiones necesarias en los parques, ni para mantenerlos y conservarlos con suficiente

⁹ Instituto Semeia. <http://semeia.org.br/en/index.php>

¹⁰ UNOPS. <https://www.unops.org/es/about>

¹¹ Ayuntamiento de São Paulo. "Prefeitura de SP inicia processo para concessão de parques municipais" Comunicado Oficial. https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/press_release_pmi_parques_1494437890.pdf

¹² Fuente: entrevista personal con autoridades municipales y directivos del Instituto Semeia.



calidad. Para brindar mejores servicios en los parques, se concluyó que las APPS eran una alternativa para superar estos retos con el apoyo de un socio privado.

3. Actualmente, los municipios de Brasil enfrentan restricciones presupuestales y es complicado que obtengan financiamiento de la banca. Adicionalmente, la legislación hace que este proceso sea muy lento. Al mismo tiempo, por cuestiones administrativas, existen sectores básicos como educación y salud, que son los únicos que cuentan con presupuestos garantizados, por lo que, en momentos de contracción como el actual, los proyectos ambientales no tienen prioridad.

En cuanto al estudio “valor por el dinero”, fue posible estimar los costos y beneficios resultantes de la gestión pública que existe en los parques desde hace años; y posteriormente compararlos con los beneficios netos que traería un acuerdo APP como el planteado en este proyecto. De esta forma, se concluyó que un modelo APP resultaba en mayores beneficios para la sociedad.¹³

Proyecto Acuerdo APP de 6 Parques Públicos en São Paulo

Para resolver la problemática anterior, el Ayuntamiento de São Paulo propuso llevar a cabo el acuerdo APP de los siguientes 6 parques públicos urbanos:

Tabla 1. Parques en esquema APP en São Paulo

Parque	Hectáreas	Población 2 km a la redonda	Ingreso Familiar Promedio	Cantidad de Atracciones Culturales o Deportivas
Ibirapuera	114.9	315,000	US\$ 1,296	48
Tenente Brigadeiro Faria Lima	5	130,000	US\$ 243	0
Jacinto Alberto	3.8	185,000	US\$ 297	4
Jardim Felicidade	2.6	170,000	US\$ 351	0
Eucaliptos	1.8	140,000	US\$ 486	3
Lajeado	1.4	235,000	US\$ 135	7
Total	129.5	1,175,000	-	62

Fuentes: Ayuntamiento de São Paulo. Anexo V del Proyecto de Contrato APP y Enero de 2019. “Concessão de Parques. Ibirapuera, Jacinto Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade” Página 3.

¹³ Fuente: entrevista personal con autoridades municipales y directivos del Instituto Semeia.



Componentes del proyecto.

El objeto del contrato otorgará al socio operador el derecho de explotar los 6 parques con amplia libertad comercial. Así como explorar nuevas fuentes de ingresos, sujetas a la autorización del Ayuntamiento. También le permitirá hacer modificaciones opcionales a los parques, incluyendo la instalación de nuevas atracciones y mobiliario, adicionales a los obligatorios.

Al firmarse el contrato, existe un periodo de transición, en el cual el socio operador deberá elaborar el plan de transferencia de la operación de los parques, así como los respectivos planes de administración e intervención. Durante este periodo, deberá elaborar los siguientes planes operativos y someterlos a la aprobación del Ayuntamiento:

- Plan administrativo.
- Plan de servicio al cliente.
- Plan de conservación de recursos naturales.
- Plan de bienestar (seguridad, emergencia, inclusión y protección ante incendios).
- Plan de limpieza.

El plan de intervención se refiere a las inversiones obligatorias para mejorar y expandir la infraestructura de los parques, sus caminos, mobiliario, señalética, comunicación visual, estructuras de servicio al usuario y soporte operacional.

La siguiente lista resume las obras que deberán realizarse dentro de los 3 primeros años del acuerdo APP, que incluyen las mejoras y modificaciones obligatorias en los proyectos de arquitectura, ingeniería, demolición, construcción y renovación:

- Remodelación, adaptación y modernización de edificios de servicio a los usuarios (locales de venta de botanas, restaurantes).
- Instalación, equipamiento y ampliación de estacionamientos.
- Reubicación de edificios para apoyo a servicios de comida, venta de *souvenirs* y limpieza.



- Mejoras en el pavimento, en el paisaje y en los drenajes de agua pluvial de las principales vías peatonales.
- Reemplazo de los caminos secundarios, pistas de bicicletas para niños y rutas de senderismo.
- Renovación y/o implementación de nuevo mobiliario, con lenguaje visual, incluyendo equipo cultural, atracciones y áreas deportivas y de juegos infantiles.
- El mobiliario deberá contar con equipamiento específico para niños y perros, así como fuentes para beber agua.
- Implementación de elementos de comunicación visual, como mapas, noticias, eventos y señalética, tanto en portugués como en inglés.
- Las obras deberán contar con accesibilidad para personas discapacitadas.
- Se deberán adoptar prácticas de diseño y construcción que promuevan la eficiencia energética y ahorro en el uso de agua y otros materiales.
- Los proyectos arquitectónicos deberán maximizar la integración de la infraestructura con la naturaleza y minimizar el impacto en el medio ambiente y el paisaje de los parques.
- Se deberán renovar, mejorar y expandir las instalaciones de baños públicos y los vestidores de las áreas de actividades deportivas.
- Se deberá proveer internet inalámbrico gratuito o con cuota a los usuarios.
- Se instalarán teléfonos públicos.

Se prevé que las actividades previas a la operación tendrán una duración total de 3 años, tal como se resumen en el siguiente calendario.

Tabla 2. Calendario de Actividades Previas a la Operación

Actividades	Año 1 (meses)												Año 2	Año 3	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Elaboración de plan de intervención y planes operacionales	■														
Contratación del plan rector	■														
Elaboración y aprobación de proyectos	Resto de los parques		■	■	■										
	Parque Ibirapuera		■	■	■	■	■	■	■	■					
Implementación del plan de intervención del parque Ibirapuera	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Periodo de transición de la operación	Resto de los parques		■	■	■										
	Parque Ibirapuera		■	■	■	■	■	■	■	■					

Fuente: Ayuntamiento de São Paulo. Anexo III del Proyecto de Contrato APP.

Dado que el parque Ibirapuera es el más grande y el que cuenta con la mayor cantidad de atracciones, las principales modificaciones obligatorias del proyecto se llevarán a cabo ahí, además de que son las que llevarán más tiempo en concluirse. Las más representativas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3. Modernización de las Principales Atracciones del Parque Ibirapuera

Atracción	Intervenciones Obligatorias
Pabellón de la Cultura Brasileña -Pacubra	Renovación del piso e instalación de equipo: aire acondicionado, cabina primaria, elevadores, generadores, servicios de comida y ventas (opcional), 4,000 m2 de exhibición para la colección del Museo Folclórico
Planetario y Escuela de Astrofísica	Mejora en los sistemas de proyección y audio, instalación de sonido en el lobby, instalación de humidificadores y generadores, reemplazo de butacas, instalación de señalética y comunicación visual, mejoras en el edificio y en los sistemas de drenaje
Marquee y Museo de Arte Moderno de São Paulo	Impermeabilización, reparación de filtraciones, mejora de sanitarios
Plaza Burle Marx y antigua Serraria	Recuperación de las fuentes de agua, reemplazo del piso impermeable, respetando el diseño actual
Pistas de bicicletas y canchas deportivas	Recuperación del piso y renovación del equipamiento y la señalética

Fuente: Ayuntamiento de São Paulo. Proyecto de Contrato APP.

Algunos componentes de este parque no serán parte del esquema APP, como el vivero Manequinho Lopes, el Museo de Arte Moderno de São Paulo, la Fundación



.....

Bienal São Paulo, el Museo Afro Brasil, el Pabellón Japonés, el Monumento en Homenaje a los Pioneros de la Inmigración Japonesa Fallecida y la Universidad Abierta del Medio Ambiente y la Cultura de la Paz, todos ubicados en el parque Ibirapuera.

Plazo del Acuerdo APP.

El plazo será de 35 años y no se permitirán extensiones, a menos que existan re balances económicos y financieros en el acuerdo APP. La propiedad de los siguientes bienes será revertida al Ayuntamiento al final del plazo: infraestructura, equipo, mobiliario y propiedad intelectual.

Por su parte, los siguientes eventos podrán desencadenar la intervención del gobierno en el acuerdo APP:

- Paro en las actividades de los parques, fuera de las permitidas en el contrato.
- Situaciones que pongan en peligro al medio ambiente, la seguridad de la gente y los parques.
- Administración deficiente por parte del socio operador, que ponga en peligro la continuidad del acuerdo APP.
- Deficiencias repetidas y no atendidas en los servicios y otras actividades relacionadas con el acuerdo APP.
- Omisiones en la entrega de cuentas por parte del socio operador al Ayuntamiento.
- Retrasos significativos en las obras obligatorias por más de 12 meses.
- Incumplimiento de multas impuestas.

Asimismo, el contrato podrá ser rescindido por iniciativa del socio operador, si el Ayuntamiento incumple con sus obligaciones, para lo cual se necesitará una acción judicial, pero los servicios del parque no podrán suspenderse hasta que haya una sentencia final que determine la rescisión del mismo.



Operación.

La entrada a todos los parques que serán parte del esquema APP siempre será gratuita para todos. El socio operador deberá considerar a los vendedores independientes que actualmente existen en los parques (169 en el parque Ibirapuera), para registrarlos, regularizarlos y/o integrarlos a las operación del parque. El Ayuntamiento le otorgará un listado oficial de ellos.

De igual forma, se permitirá al Ayuntamiento el uso de determinadas instalaciones (museos y auditorios), de acuerdo con un calendario de eventos previamente acordado cada año, con el fin de permitir entrada gratuita a los eventos y exhibiciones determinadas. Asimismo, se mantendrán operando algunos socios operadores que actualmente prestan algún servicio al público, como el caso de algunos museos.

En cuanto a eventos, el socio operador podrá llevarlos a cabo en los parques, solicitando previamente las autorizaciones correspondientes. Los costos de los servicios de infraestructura, como agua, telefonía, internet y electricidad de los edificios, correrán por su cuenta.

El estacionamiento público deberá ser gratis por lo menos los primeros 20 minutos. Adicionalmente, el socio operador deberá registrar, monitorear y conservar la flora y fauna de los parques. De igual forma, será responsable de la recolección, almacenamiento y disposición de los residuos sólidos generados en los parques.

En cuanto a la seguridad, el socio operador deberá mantener cercadas todas las áreas de los parques y deberá instalar un sistema de monitoreo de 24 horas en las zonas críticas de circulación de personas, el cual será complementado con un grupo de seguridad preventiva desarmada.

Evaluación del desempeño del socio operador.

Para evaluar el desempeño del socio operador, se aplicarán encuestas a los usuarios y el gobierno llevará a cabo inspecciones y evaluaciones de acuerdo con la siguiente tabla.


Tabla 3. Indicadores de Desempeño del Socio operador

Dimensión	Indicador	Peso en la Evaluación Total: 40%		Peso en la Evaluación Total: 60%	
		Evaluación del gobierno	Peso	Encuesta a usuarios	Peso
Servicios de Limpieza	Limpieza	X	15%	X	10%
	Calidad y disponibilidad del equipamiento	X	15%	X	10%
Conservación de los recursos naturales	Cuidado de la vida silvestre	X	12%	-	-
	Administración de áreas verdes	X	16%	X	30%
	Manejo de residuos	X	12%	-	-
Bienestar	Seguridad	X	30%	X	8%
	Servicio de atención al cliente	-	-	X	6%
	Accesibilidad	-	-	X	6%
Experiencia de los usuarios	Accesos, señalización, orientación y comunicación	-	-	X	7.5%
	Calidad de actividades de ocio y deportivos	-	-	X	7.5%
	Cordialidad de los empleados	-	-	X	7.5%
	Alimentos y bebidas	-	-	X	7.5%

Fuente: Ayuntamiento de São Paulo. Anexo V del Proyecto de Contrato APP.

Como puede observarse, la seguridad y el mantenimiento de las áreas verdes son las prioridades.

A su vez, cada parque tiene una ponderación distinta, en función de su superficie, siendo el parque Ibirapuera el que tiene mayor peso, tal como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 4. Ponderación de cada Parque en la Evaluación del Desempeño del Socio operador

Parque	Hectáreas	Ponderación en la Evaluación Final
Ibirapuera	114.9	67%
Tenente Brigadeiro Faria Lima	5	8%
Jachintho Alberto	3.8	6%
Jardim Felicidade	2.6	5%
Eucaliptos	1.8	6%
Lajeado	1.4	8%
Total	129.5	100%

Fuente: Ayuntamiento de São Paulo. Anexo V del Proyecto de Contrato APP.

Para realizar la encuesta de satisfacción a los usuarios, el socio operador deberá contratar expertos independientes, siendo un instituto especializado en encuestas y un agente de soporte para el monitoreo de éstas, utilizando las directrices de la ley federal 8.666/93. Estas dos entidades serán las encargadas de entregar la evaluación final al Ayuntamiento.

Ingresos y pagos del socio operador.

Los ingresos del socio operador provendrán únicamente de la explotación comercial de los parques, llevada a cabo por sí mismo o a través de terceros, previo acuerdo con el Ayuntamiento.

El socio operador realizará tres tipos de pagos por el derecho de la explotación comercial: un único previo a la firma del contrato y dos variables a lo largo del plazo del acuerdo APP. Para verificar que el cálculo de los pagos variables sea correcto, deberá contratar una firma independiente de auditoría para supervisar sus estados financieros. La siguiente tabla resume estos pagos.



Tabla 5. Pagos que deberá efectuar el Socio operador

Pago	Periodo de Pago	Monto / Cálculo
Fijo	Único pago como requisito previo a la firma del contrato.	Propuesto por el socio operador en su oferta. El acuerdo APP se otorgará a la mejor oferta. El monto mínimo será de us\$567,000.
Variable 1 Depende de los ingresos del socio operador.	Trimestralmente. El primer pago se hará en enero o julio, lo que ocurra primero.	1.12% de los ingresos brutos trimestrales.
Variable 2 Depende de ingresos del socio operador y de la evaluación de su desempeño.	Trimestralmente. El primer pago se hará en enero o julio, lo que ocurra primero, posterior al periodo de transición.	<ul style="list-style-type: none"> • 1% de los ingresos brutos trimestrales si la evaluación de su desempeño es igual a cero (la peor calificación posible); • No hay pago si el socio operador recibe la mejor calificación posible en la evaluación de su desempeño, equivalente a 1.

Fuente: Ayuntamiento de São Paulo. Anexo IV del Proyecto de Contrato APP.

Penalizaciones del socio operador

El proyecto de contrato establece las siguientes penalizaciones aplicables para cada caso de incumplimiento por parte del socio operador. Asimismo, en él se incluye un apartado para solucionar amistosamente las divergencias que ocurran en cuanto a su interpretación.

Tabla 6. Penalizaciones al Socio operador

Evento Detonante	Penalizaciones Máximas Calculadas sobre las ventas anuales del socio operador
No proporcionar documentos o información	0.01% de las ventas por cada día de retraso
No proporcionar estados financieros trimestrales	0.05% de la facturación por cada día de retraso
No mantener inventarios al corriente	0.05% de la facturación por cada incumplimiento
Retraso en la entrega del programa de intervención de obras	0.5% de las ventas por cada día de retraso
No pagar el capital correspondiente en la fase de intervención	0.25% de la facturación por cada día de retraso
No pagar o no mantener las pólizas de seguro obligatorias	0.25% de la facturación por cada día de retraso
No contratar o no mantener las garantías obligatorias	0.05% de la facturación por cada día de retraso
3 advertencias no respondidas en 30 días hábiles, relacionadas con un mismo incumplimiento	0.05% de la facturación cada vez que ocurra un evento
Incumplir con cualquier elemento obligatorio del programa de intervención	0.05% de las ventas por cada verificación incumplida

Fuente: Ayuntamiento de São Paulo. Proyecto de Contrato APP.



São Paulo, Brasil



Google Maps

Acuerdo APP de 6 Parques Públicos Urbanos en São Paulo



Ayuntamiento de São Paulo. 27 de febrero de 2018. "CONCESSÃO DE PARQUES – 1o lote". Página 6.

Las siguientes son las etapas del proyecto que se han llevado a cabo hasta febrero de 2019:¹⁴

- Modificación al marco regulatorio municipal y elaboración de estudios previos: **2017**;
- Primera consulta pública: **Febrero de 2018**;
- Incorporación de las contribuciones de la consulta pública: **Marzo de 2018**;
- Publicación de la convocatoria de licitación pública internacional: **Mayo de 2018**;

¹⁴ Ayuntamiento de São Paulo. 27 de febrero de 2018. "CONCESSÃO DE PARQUES – 1o lote". Página 8. https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/projetos/parques/edital_parques/index.php?p=258007



- Incorporación de las contribuciones de la contraloría municipal: **Mayo – Dic. 2018**
- Publicación de la segunda versión de la convocatoria de licitación: **Enero de 2019.**

Las siguientes son las fechas previstas para las siguientes etapas:¹⁵

- Adjudicación del contrato: **Mediados de 2019;**
- Finalización de obras e inicio de la etapa de operación: **Mediados de 2022.**

Estructuración del proyecto

El acuerdo APP implica un acuerdo APP de diseño, construcción, equipamiento, mejora, renovación, operación, mantenimiento y reversión de los parques públicos (DBFOM). El Ayuntamiento ha establecido normas de arquitectura y sustentabilidad ambiental que el socio operador deberá seguir para elaborar los diseños y proyectos definitivos.

El socio operador deberá financiar la totalidad de las intervenciones obligatorias y las opcionales que desee añadir a los parques. El Ayuntamiento supervisará que las garantías que el socio operador ofrezca para su financiamiento, no interfieran con los recursos que necesitará para la operación.

El socio operador deberá garantizar el contrato con el 5% del valor del mismo, que se depositará previo a su firma. Esta garantía se ajustará cada año con respecto a la inflación, por lo que el socio operador deberá depositar cada año la diferencia correspondiente. El capital mínimo de la empresa o consorcio ganador deberá ser de us\$ 8.9 millones. El monto mínimo que deberá pagar el día de la firma del contrato APP es de us\$ 5.4 millones.



Matriz de Riesgos.....

La siguiente tabla resume la asignación de los riesgos más relevantes del proyecto de contrato APP. Como puede observarse, la gran mayoría de los riesgos se transferirán al socio operador.

¹⁵ Ayuntamiento de São Paulo. Enero de 2019. "Concessão de Parques. Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade". Página 13. https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/projetos/parques/edital_parques/index.php?p=258007



Tabla 7. Matriz de Riesgos - Acuerdo APP de 6 Parques en São Paulo

Tipo de Riesgo	Gobierno (retenido)	Privado (transferido)	Compartido
Diseño y Construcción			
Responsabilidades ambientales, demandas o reclamos administrativos por eventos previos al acuerdo APP	X		
Diseño y estimaciones		X	
Permisos y autorizaciones ¹⁶			X
Operación y Mantenimiento			
Demanda		X	
Variación en costo de insumos, mantenimiento, operación y financiamiento		X	
Operación y mantenimiento		X	
Seguridad de trabajadores		X	
Obsolencia, seguridad, robustez y operación de la tecnología, equipo y técnicas utilizadas		X	
Daños ocasionados por terceros o por el medio ambiente		X	
Responsabilidad ambiental		X	
Destrucción, robo y vandalismo		X	
Riesgos sujetos a cobertura de seguros		X	
Interrupción o discontinuidad de agua, electricidad y otros servicios		X	
Eventos públicos o sociales		X	
Fuerza mayor			X
Financieros			
Tasa de Interés		X	
Inflación		X	

Fuente: Ayuntamiento de São Paulo. Proyecto de Contrato APP.

¹⁶ El Ayuntamiento publicó una fe de erratas para modificar la asignación de este riesgo en el contrato definitivo.



Los riesgos de permisos y autorizaciones serán compartidos, puesto que en una cláusula se estipula que son responsabilidad del socio operador, pero en otra se especifica que los permisos municipales y federales que tarden más de 12 meses en resolverse por causas imputables a las entidades públicas, serán responsabilidad del éstas, y si esto ocurre, el socio operador tendrá derecho de solicitar una re composición del balance económico – financiero del contrato a su favor.

El proyecto de contrato establece que en caso de ocurrir eventos de fuerza mayor, ambas partes acordarán negociar un balance económico – financiero o terminar el acuerdo APP. Este balance se deberá calcular estimando las diferencias, en valor presente, de los flujos de efectivo del proyecto en dos escenarios: con el evento de fuerza mayor y sin él.



¿Cómo Participarán los Involucrados?.....

	Sector Público	Sector Privado
Inversión	Sin participación	100% Se estiman us\$ 48 millones en intervenciones obligatorias
Estructura de Financiamiento	Sin participación	Se espera que bancos privados financien parte de la etapa de intervención
Garantía por parte del Socio operador	-	De Ejecución Inicial: 5% del valor del contrato. Después será del 2.6% del valor del contrato. Capital mínimo del socio operador: us\$ 8.9 millones.

Fuentes: Ayuntamiento de São Paulo. Proyecto de Contrato APP y Enero de 2019. "Concessão de Parques. Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade".



¿Qué retos enfrenta el desarrollo del proyecto?.....

El primer reto al que se enfrentó el proyecto fue conjuntar a todos los sectores de la sociedad para llevar todas las actividades que permitieron su estructuración ya que, debido a lo innovador del modelo elegido, y a que fue impulsado por un gobierno municipal, se tuvieron que conjuntar esfuerzos de los siguientes actores:

- El Ayuntamiento como impulsor del proyecto. En particular la contraloría municipal y el ministerio público, quienes frecuentemente influyen el diseño de los proyectos de esta ciudad.¹⁷

¹⁷ Fuente: Instituto Semeia.



- Los organismos independientes como el Instituto SEMEIA y UNOPS, que aportaron su experiencia y conocimientos en modelos APP no convencionales.
- La sociedad civil y el sector privado que contribuyeron con ideas e inquietudes que fueron plasmadas en las convocatorias de licitación.

Todo esto permitió la modificación del marco regulatorio municipal, así como la inclusión de la sociedad a través de una consulta pública, los cuales son esenciales para el éxito de las futuras etapas del proyecto.

Otro reto al que aún debe enfrentarse, también involucra a la innovación en el modelo APP elegido, el cual está basado en esquemas que han sido desarrollados en países con distintas realidades económicas, culturales y sociales a las de Brasil, como Estados Unidos, el Reino Unido y Canadá. Por ejemplo, hay sectores que han expresado sus dudas acerca del futuro del proyecto y argumentan que el éxito de los casos en que está basado, como el acuerdo APP de *Central Park*, está fundada en la cultura altruista y filantrópica de la sociedad estadounidense, misma que es diferente a la brasileña.¹⁸

En este sentido, el modelo de *Central Park* no fue una referencia directa para este proyecto, ya que ambos modelos tienen diferencias notorias, siendo la más importante que en São Paulo se hace una transferencia integral de los parques desde el inicio. Adicionalmente, existen diferencias en el marco jurídico de ambos países que impiden la aplicación del modelo de *Central Park* en Brasil, al menos en la forma como fue concebido originalmente.

Por último, el proyecto superó el reto de despertar el suficiente interés del sector privado, para lo cual se llevó a cabo en septiembre de 2017, un procedimiento de manifestación de interés, que permitió la participación de empresas y organismos no gubernamentales. La confirmación se dio el 11 de marzo de 2019, cuando se presentaron 2 ofertas que superan en más de 3,000 % (tres mil por ciento) el monto mínimo solicitado en la convocatoria de licitación:

- us\$ 19 millones ofrecidos por la empresa Construcap.
- us\$ 6.8 millones ofrecidos por la empresa Cataratas.

¹⁸ portal.aprendiz.uol.com.br. 26 de julio de 2017. "Desestatizações em São Paulo ameaçam direito à cidade?" Prensa. <https://portal.aprendiz.uol.com.br/2017/07/26/desestatizacoes-em-sao-paulo-ameacam-direito-cidade/>



¿Cómo lo ha recibido la Sociedad?.....

Aunque los APPs representan una oportunidad para brindar mejores servicios en los parques municipales, aún no existe ninguna experiencia concreta en parques urbanos brasileños, debido a lo innovador del modelo elegido.

Por esta razón, el Instituto Semeia llevó a cabo una encuesta en diciembre de 2017, en 6 ciudades de Brasil (São Paulo, Río de Janeiro, Porto Alegre, Salvador, Manaus y Brasilia), con el fin de conocer las percepciones de la sociedad brasileña con respecto a los parques naturales y urbanos, así como el uso de modelos APP para su gestión y mantenimiento. Esta encuesta reveló lo siguiente para la ciudad de São Paulo:¹⁹

- El 82% considera que el gobierno es ineficiente al utilizar recursos públicos;
- El 69% opina que las APPS pueden mejorar la gestión y los servicios públicos de los parques (naturales y urbanos);
- El 41% piensa que el gobierno no tiene el dinero suficiente para ofrecer adecuadamente los servicios que la población necesita;
- El 59% está a favor de utilizar APPS en parques urbanos. Únicamente el 6% se manifestó en contra;
- El 69% considera que los parques urbanos mejorarían si se utilizaran APPS en su gestión;
- El 63% opina que establecer asociaciones con empresas o entidades privadas es el camino más adecuado para mejorar el mantenimiento y la gestión de los servicios de los parques urbanos.

Los resultados muestran que la sociedad de São Paulo está a favor del modelo elegido por el Ayuntamiento.

Por otro lado, se ha observado falta de coordinación entre los gobiernos municipal y estatal, resultando en disputas por la propiedad de un estacionamiento de autos en el parque Ibirapuera. Esto ha ocurrido aparentemente por motivos políticos,

¹⁹ Encuesta elaborada por Havine Research para el Instituto Semeia. Diciembre de 2017. "Parques do Brasil. Percepções da População". Fue la base para la elaboración del estudio del mismo nombre, publicado por el Instituto Semeia en abril de 2018. http://semeia.org.br/relatorios/semeia_parquesdobrasil_percepcoes.pdf



aunque el incidente no ha afectado la evolución del proyecto y ha sido resuelto sin contratiempos.²⁰ A pesar de lo anterior, a la fecha no se han registrado movimientos sociales organizados en su contra.

¿Qué Resultados se esperan?.....

Los principales resultados que se esperan del proyecto, además de los relacionados con el medio ambiente, son los beneficios sociales derivados, por un lado, de la mejora e incremento de la infraestructura, el equipamiento y los servicios ofrecidos en los parques. Por otro lado, se espera una mejora en su administración y mantenimiento, y que todo esto contribuya con el incremento de la calidad de vida de la sociedad de São Paulo. Aunado a lo anterior, la siguiente tabla resume los principales resultados esperados.

Tabla 8. Principales Resultados Esperados del Proyecto

Indicador	Esperado
Ingresos Anuales Brutos	us\$59 millones - BRL\$219 millones
Gastos Anuales de Operación	us\$42 millones - BRL\$153 millones
Presupuesto de Construcción	us\$45 millones - BRL\$167 millones
Tiempo de Construcción	3 años
Valor del Contrato	us\$343 millones - BRL\$1,270 millones
Ganancias del Ayuntamiento en 35 Años	us\$547 millones - BRL\$1,694 millones <ul style="list-style-type: none"> • Ahorros en operación; • Impuestos; • Inversiones en los parques; • Pagos por parte del socio operador, incluyendo la oferta fija inicial (us\$19 millones - BRL\$70 millones)

Fuente: Ayuntamiento de São Paulo. Enero de 2019. "Concessão de Parques. Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade". Páginas 10 a 12.

²⁰ em.com.br. 14 de julio de 2018. "Disputa entre governos em SP altera projeto de parques". Prensa. https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2018/07/14/interna_nacional,973408/disputa-entre-governos-em-sp-altera-projeto-de-parques.shtml



¿Qué Lecciones se han Aprendido?.....

Hasta el momento, la principal lección que ha dejado el proyecto, es la importancia de la innovación en proyectos APP. En este caso, se ha propuesto un modelo poco convencional, en donde el socio operador no recibirá recursos por parte del sector público en ninguna de las etapas del proyecto, ni cobrará cuotas fijas, sino que pagará al Ayuntamiento por el derecho de explotar comercialmente los parques, manteniendo gratuito el ingreso a los mismos. De esta forma, se trasladan todos los riesgos al sector privado. La principal novedad es el costeo integral de los parques, que da certidumbre acerca de su valor real y de las posibles ganancias que el socio operador podría obtener.

La innovación asegura ganancias para el sector público, pero también supone riesgos, al ser un modelo que nunca se ha utilizado en la región. Uno de estos riesgos pueden ser las ideologías políticas de las administraciones gubernamentales, ya que algunas están en contra de utilizar al sector privado para proveer servicios públicos y califican a las APPS como privatizaciones disfrazadas.

La importancia de que los modelos APP cuenten con mecanismos de claros para la evaluación del desempeño de los socios operadores es otra lección importante que deja este proyecto. En este caso, si el socio operador recibe la mejor evaluación posible, tanto del Ayuntamiento, como de los usuarios, únicamente tendrá que pagar el 1.12% de sus ingresos brutos trimestrales. En caso contrario, si recibe las peores calificaciones posibles, el porcentaje aumentará a 2.12%, lo que representa un incremento del 89%.

Adicionalmente, existe un verificador independiente, que se encarga de auditar y supervisar la evaluación del desempeño del socio operador, lo cual brinda transparencia. Este mecanismo, además crea incentivos para una permanente gestión eficiente, mismos que se traducen en mayores beneficios para la sociedad.

Referencias Bibliográficas

- Ayuntamiento de São Paulo. **“Procedimento de Manifestação de Interesse – PMI Parques Municipais”** https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/projetos/parques/edital_parques/index.php?p=258007
- Ayuntamiento de São Paulo. 2018. **“Projecto de Contrato – Acuerdo APP de los servicios de administración, operación y mantenimiento de los parques Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Crigadeiro Faria Lima, Lajeado y Jardim Felicidade, así como la ejecución de trabajos y servicios de ingeniería” y sus Anexos III, IV y V.** https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/projetos/parques/edital_parques/index.php?p=258007
- Ayuntamiento de São Paulo. 27 de febrero de 2018. **“CONCESSÃO DE PARQUES – 1o lote”** https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/projetos/parques/edital_parques/index.php?p=258007
- Ayuntamiento de São Paulo. Enero de 2019. **“Concessão de Parques. Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade”** https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/projetos/parques/edital_parques/index.php?p=258007
- Ayuntamiento de São Paulo. **“Prefeitura de SP inicia processo para concessão de parques municipais”** Comunicado Oficial. https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/press_release_pmi_parques_1494437890.pdf
- **Central Park Conservancy.** <http://www.centralparknyc.org/about/>

- El Cronista. 2 de octubre de 2018. **“Brasil concessiona sus parques nacionales para abrirlos al turismo global”**. Prensa. <https://www.cronista.com/columnistas/Brasil-concesiona-sus-parques-nacionales-para-abrirlos-al-turismo-global-20181002-0039.html>
- em.com.br. 14 de julio de 2018. **“Disputa entre governos em SP altera projeto de parques”**. Prensa. https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2018/07/14/interna_nacional,973408/disputa-entre-governos-em-sp-altera-projeto-de-parques.shtml
- Folha de S. Paulo. 10 de abril de 2017. **“Morador de SP reprova concessão de parque e se divide sobre privatizações”**. Prensa. <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/04/1874101-morador-de-sp-reprova-concessao-de-parque-e-se-divide-sobre-privatizacoes.shtml>
- **Instituto Semeia**. <http://semeia.org.br/en/index.php>
- Instituto Semeia. Abril de 2014. **“Desafios e oportunidades em parques: o caso britânico”**. http://www.semeia.org.br/admuploads/uploads/Abril___Desafios_e_Oportunidades_de_Negocios_11.pdf
- Instituto Semeia. Abril de 2018. **“Parques do Brasil. Percepções da População”**. http://semeia.org.br/relatorios/semeia_parquesdobrasil_percepcoes.pdf
- National Park Service. Febrero de 2017. **“Concessions Program Has Made Changes in Several Areas, but Challenges Remain”**. <https://www.gao.gov/assets/690/682899.pdf>

- observasp.wordpress.com. 20 de febrero de 2018. **“Mais dúvidas que certezas na proposta de concessão dos parques de São Paulo”**. Prensa. <https://observasp.wordpress.com/2018/02/20/mais-duvidas-que-certezas-na-proposta-de-concessao-dos-parques-de-sao-paulo/>
- oeco.org.br. 10 de febrero de 2014. **“Projeto paulista legaliza concessões em parques estaduais”**. Prensa. <https://www.oeco.org.br/reportagens/27999-projeto-paulista-legaliza-concessoes-em-parques-estaduais/>
- portal.aprendiz.uol.com.br. 26 de julio de 2017. **“Desestatizações em São Paulo ameaçam direito à cidade”**. Prensa. <https://portal.aprendiz.uol.com.br/2017/07/26/desestatizacoes-em-sao-paulo-ameacam-direito-cidade/>
- UNOPS. <https://www.unops.org/es/about>



