

## D. ZUIDAS, Ámsterdam



Estación WTC, Ámsterdam.

Fuente: Minke Wagenaar - <http://www.flickr.com/photos/minkewagenaar/3810202289/>

### 1. Descripción

En medio del distrito financiero más importante de la ciudad de Ámsterdam se encuentran ubicadas 270 hectáreas, que corresponden al área de desarrollo y renovación denominada *Zuidas*. Para 1998, en esta zona se localizaban cerca de 400 empresas, la mayoría de ellas de talla internacional, y generaban 30.000 puestos de trabajo. La ubicación privilegiada de Zuidas la hacía atractiva para la localización de grandes compañías y la demanda por oficinas empezó a ser mayor que la oferta (véase gráfico II-4).

El sector público y el privado deciden unir esfuerzos y constituyen *Zuidas Company*[35], empresa mixta cuyo objetivo ha sido el desarrollo urbano de la zona. La nueva empresa crea el *Master Plan Zuidas* a fin de impulsar el desarrollo inmobiliario de la zona, que incluye la construcción de una estación multimodal subterránea[36]. El enfoque del Plan busca que las rentabilidades sean equitativas para las empresas que invierten allí y para la ciudad.

Al concluir el Plan en el 2040, se espera contar con más de cuatro millones de metros cuadrados (incluye la construcción en altura),

distribuidos de la siguiente forma: zonas verdes, equipamientos de deporte y entretenimiento, 1,5 millones de m<sup>2</sup> (750.000 m<sup>2</sup> a 2009); cuerpos de agua, 235.000 m<sup>2</sup>; viviendas (400 unidades a 2009) y oficinas, 1,1 millones de m<sup>2</sup>, respectivamente, y 400.000 m<sup>2</sup> de zonas comerciales[37].

## 2. Actores

- Municipalidad de Ámsterdam: propietaria de la tierra sobre la cual se va a desarrollar el proyecto. Realiza *leasing*[38] sobre tierra, empleando estos recursos para la construcción de la estación multimodal y el metro.
- Concejo Municipal: forma parte de la *Zuidas Company*, emprendiendo la estrategia con las empresas privadas para potencializar la zona.
- Ministerios de Finanzas, de Tráfico y Agua, y de Vivienda: miembros de *Zuidas Company*. Tienen competencias sobre el tren y también aportan un porcentaje para la construcción de la estación multimodal.
- *Zuidas Company*: corporación mixta que nace para sumar esfuerzos y sacar adelante el *Master Plan Zuidas*. Se encuentra conformada en su mayoría por empresas de carácter privado[39] (60%), y por el Concejo de la Ciudad de Ámsterdam y el Ministerio de Finanzas de Países Bajos (cada uno con el 20%).



ZUIDAS, imagen prospectiva. 2030.



ZUIDAS, imagen prospectiva. 2013.

Fuente: [www.zuidas.nl](http://www.zuidas.nl)

- Bancos: toman iniciativas desde el sector privado, brindando respaldo a la proyección del Plan y generando confianza en la inversión.

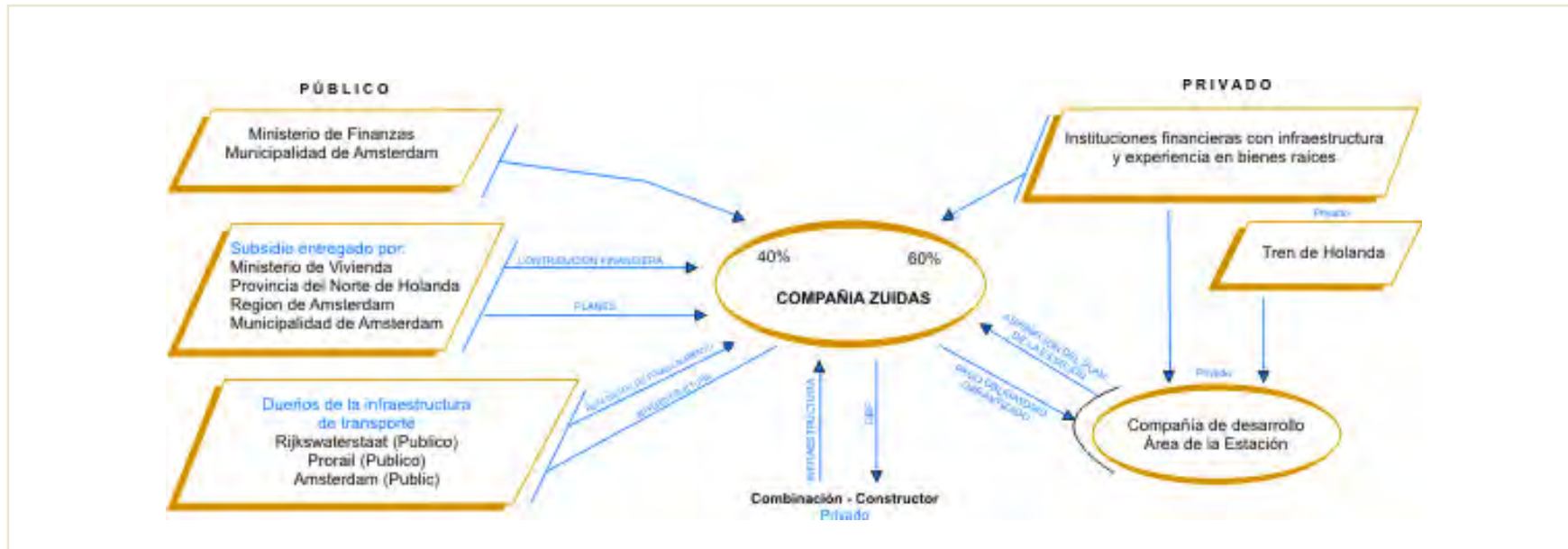
### 3. Esquema de negocio

- Al establecerse el *Master Plan Zuidas* en 1998, la ciudad de Ámsterdam adquiere predios cercanos al área de la estación a fin de establecer *leasing* sobre la tierra a 40 años, que financiará el 50% de la construcción de la estación multimodal subterránea, la cual tendrá un costo aproximado de € 2 billones.

- El resto de la financiación será del gobierno nacional y sus ministerios, la Corporación de Zuidas, la ciudad de Ámsterdam y el leasing que se realizará en un futuro sobre el suelo que abarca dicha estación.

### 4. Factores de éxito

- Vinculación del sector privado para asumir riesgos mediante la PPP y así asegurar demanda del sector y rentabilidad financiera.



- Convergencia y establecimiento de intereses en un plan integrado: el *Master Plan Zuidas*, en el cual no sólo se tienen en cuenta las proyecciones de la estación, sino que también se contemplan el desarrollo inmobiliario de vivienda y oficinas y la construcción de áreas verdes, cuerpos de agua y equipamientos de entretenimiento.
- Adelanto por parte de las decisiones de la ciudad frente al crecimiento de la demanda, comprando tierras para hacerlas

rentables y atraer inversión, y contando con una renta segura que financia la construcción de la infraestructura de transporte.

- Visión a largo plazo, la planeación del territorio y los esquemas de negocios son a 40 años.

## 5. Problemas

Sin identificar.



## 6. Resultados

- Al culminar el *Master Plan Zuidas* (2040), se esperan recibir 200.000 personas vinculadas al sector, de las cuales 25.000 serán residentes, 80.000 empleados y 30.000 estudiantes[40].
- La meta es construir 4,2 millones de m<sup>2</sup> disponibles para oficinas, vivienda, espacio público y zonas comerciales y de ocio; además, se construirá una estación multimodal que contará con siete túneles con 1,2 kilómetros de longitud para trenes y una nueva línea del metro, y una plaza comercial que brinde facilidades a los pasajeros[41].

- [35]. Entidad que formula el Plan Maestro de Zuidas.
- [36]. Constituida por el metro, el tren de carga, el tren ligero, la plaza comercial y los parqueaderos. Hoy en día, las personas que se desplazan al sector se movilizan así: 40% en transporte público, 30% en bicicleta y 30% en carros. Actualmente, la estación recibe 70.000 pasajeros diarios, pero para el 2025 se esperan recibir diariamente entre 250.000 y 275.000 pasajeros. En línea: [www.zuidas.nl](http://www.zuidas.nl).
- [37]. [http://translate.google.com/translate?js=y&prev=\\_t&hl=es&ie=UTF-8&u=http%3A%2F%2Fwww.zuidas.nl%2Fover-zuidas&sl=nl&tl=es&history\\_state0](http://translate.google.com/translate?js=y&prev=_t&hl=es&ie=UTF-8&u=http%3A%2F%2Fwww.zuidas.nl%2Fover-zuidas&sl=nl&tl=es&history_state0)
- [38]. *En sentido amplio, el leasing es un contrato mediante el cual una parte entrega a la otra un activo para su uso y goce, a cambio de un canon periódico, durante un plazo convenido, a cuyo vencimiento, el bien se restituye a su propietario o se transfiere al usuario, si éste último decide ejercer una opción de adquisición que, generalmente, se pacta a su favor. La denominación "leasing" es una palabra en inglés, que viene del verbo "to lease" que significa "tomar o dar en arrendamiento", pero que no recoge de manera suficiente la complejidad del contrato, al ser especial y diferente al simple arriendo; sin embargo, la legislación y doctrina mundial, incluida Colombia, lo ha nominado "leasing".*  
<http://www.fedeleasing.org.co/glosario.htm#leasing>
- [39]. Principalmente por AMB AMRO Bank, ING Bank y NS Real State. <http://www.zuidas.nl>
- [40]. [http://translate.google.com/translate?js=y&prev=\\_t&hl=es&ie=UTF-8&u=http%3A%2F%2Fwww.zuidas.nl%2Fover-zuidas&sl=nl&tl=es&history\\_state0](http://translate.google.com/translate?js=y&prev=_t&hl=es&ie=UTF-8&u=http%3A%2F%2Fwww.zuidas.nl%2Fover-zuidas&sl=nl&tl=es&history_state0)
- [41]. <http://www.habiforum.nl/upload/documents/habi/Habi-165%20Amsterdam%20Zuidas.pdf>



- ZUIDAS
1. The Rock / por sandervanderputten: [flickr.com/photos/sandervanderputten/2954516635](https://www.flickr.com/photos/sandervanderputten/2954516635)
  2. ING-House / <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:INGHouse1.jpg>
  3. Beethoven / <http://www.zuidas.nl>
  4. Kop Zuidas / <http://www.zuidas.nl>
  5. BeatrixPark / <http://www.vriendenbeatrixpark.nl/luchtfoto.jpg>
  6. Mahler4 / <http://www.zuidas.nl>
  7. ABN-AMRO Bank.

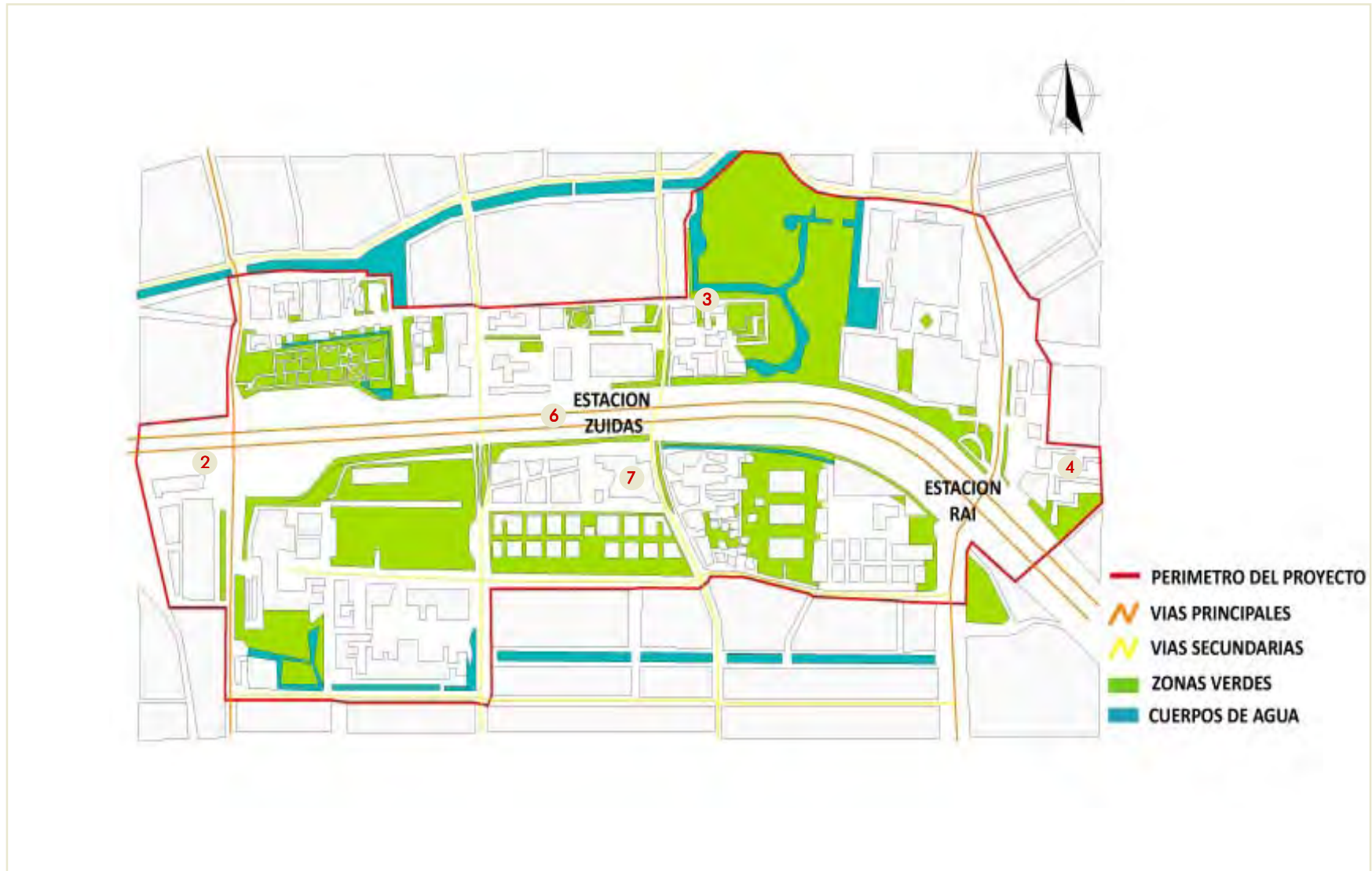


Gráfico II-4

## E. SUB-CENTRO LAS CONDES, Santiago de Chile



Vista panorámica Sub-Centro Las Condes sobre la estación del metro, Escuela Militar.  
Imagen cortesía Marcello Corbo

### 1. Descripción

A partir de la iniciativa privada de aprovechar la Estación de Metro Escuela Militar en Santiago de Chile, ubicada en la comuna Las Condes, la empresa *Urban Development* desarrolló un proyecto de cooperación público-privada para integrar el transporte público con las antiguas galerías comerciales de la estación y el espacio público creado por la intersección vehicular de las Avenidas Apoquindo y Vespucio.

La iniciativa surgió en el 2003 y durante los siguientes dos años, la empresa *Urban Development* y diversas instituciones públicas (Metro, Municipalidad y Ministerio de Obras Públicas) realizaron una serie de gestiones para encontrar un marco legal que permitiera la participación privada en la administración, mantenimiento y aprovechamiento económico de áreas de propiedad pública.

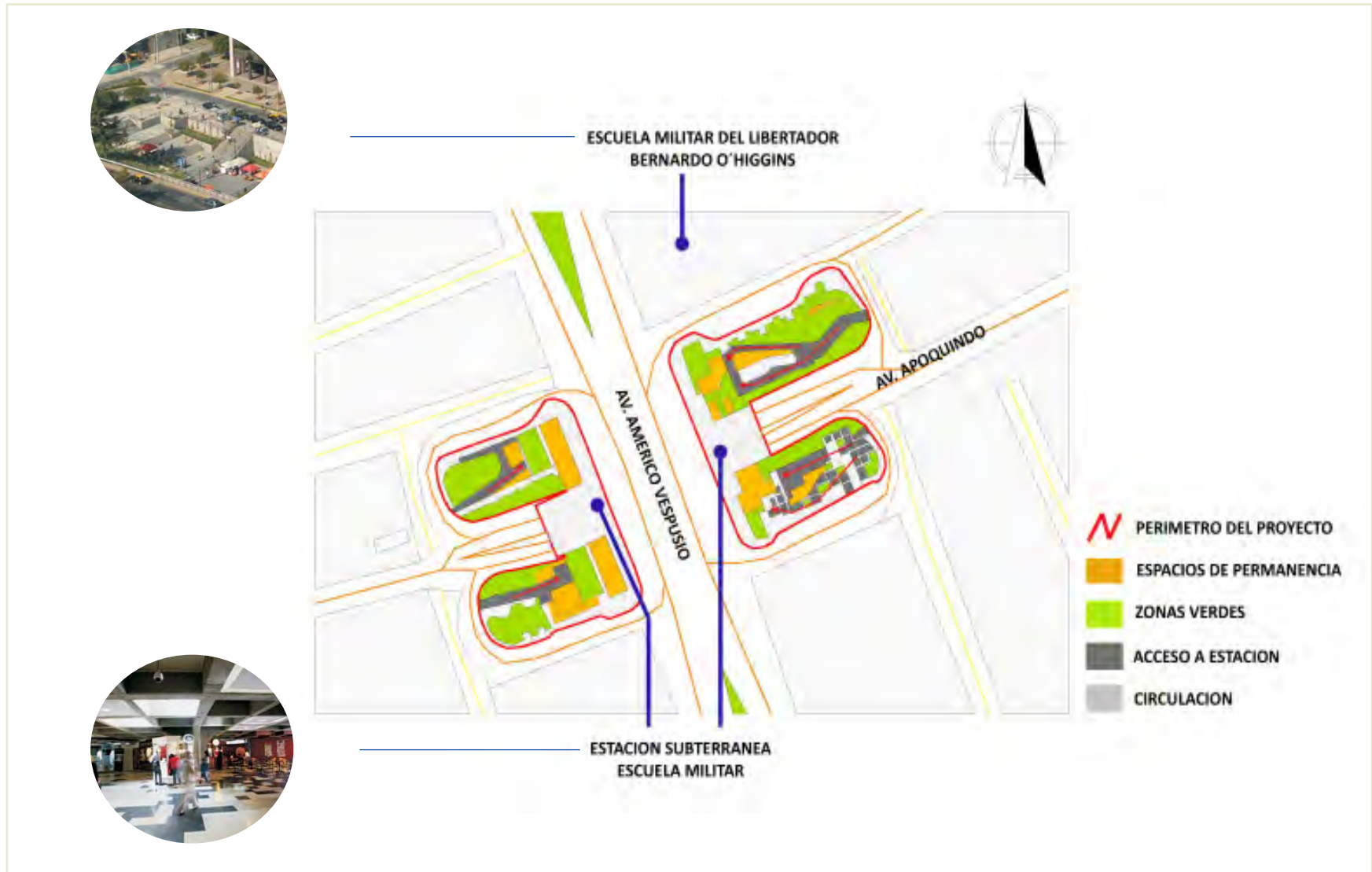


Gráfico II-5



Sub-Centro Las Condes, espacio comercial exterior.  
Imagen: cortesía Marcello Corbo.



Sub-Centro Las Condes, espacio comercial exterior.  
Imagen: cortesía Marcello Corbo.



En el 2005 y luego de un largo proceso de concertación, se encontró un marco legal para la participación público-privada y se formuló un proyecto que recuperó el espacio comercial abandonado, reactivó el espacio público a partir de la integración física con la estación de transporte y con las áreas comerciales (véase gráfico II-5). Con este propósito, la municipalidad de Las Condes realizó obras de mejoramiento en las plazas ubicadas alrededor de la estación centro, también construyó paraderos de taxis y colectivos. El Ministerio de Obras Públicas modificó el sentido vial de la Avenida Vespucio y construyó paraderos nuevos para los micros de TranSantiago. *Por su parte, Metro arrendó las galerías a Urban Development por 20 años y esta última realizó la remodelación de las galerías y de los accesos públicos a ellas a través de las plazas municipales*[42].

En marzo del 2008 se finalizaron las obras, creando un nuevo espacio para recibir el flujo de 2,2 millones de personas que circulan por la zona. Además, se instalaron paraderos de transporte público, se mejoró la oferta de buses y carros, y se aprovechó el espacio público. Todas estas inversiones permitieron reactivar las galerías comerciales y las plazas en donde se localizó Subcentro[43].

## 2. Actores

- Municipalidad de Las Condes (Direcciones de Urbanismo, Obras y Tránsito): construye las nuevas plazas, donde cambia el diseño de parque a espacios duros, y modifica los paraderos de taxis y taxis colectivos.

- Ministerio de Obras Públicas (Viabilidad y TranSantiago): realiza ajustes al sistema de transporte para mejorar la conectividad de la zona y el aprovechamiento comercial y social de los espacios, además de ejecutar inversiones en pavimentación y paraderos.
- Empresa Metro: propietarios de los espacios comerciales de la Estación Metro.
- Empresa Urban Development: tiene la iniciativa de impulsar un proceso que permite aprovechar económicamente el espacio público, a la vez que se mejora la calidad de los espacios públicos para los peatones, habitantes de la zona y usuarios del servicio de transporte público. Además, la empresa realiza la inversión en la remodelación de las galerías y sus accesos.

### 3. Esquema de negocio

- El sector público realiza obras públicas que permiten integrar las galerías del Metro con el espacio público del entorno.
- La empresa Metro realiza un contrato de arrendamiento con Urban Development para administrar, sostener y aprovechar económicamente las galerías comerciales.

### 4. Factores de éxito

- Cooperación público-privada desde la formulación del proyecto.
- Formulación del proyecto a partir de las necesidades diarias de los usuarios.



- Clara definición de los objetivos de cada una de las instituciones involucradas.
- Aprovechamiento económico del espacio público para garantizar su sostenibilidad.
- Integración del subsuelo como espacio activo en la vida urbana.
- 4.000 m<sup>2</sup> de comercio, 3.000 m<sup>2</sup> de áreas comunes y 20.000 m<sup>2</sup> de espacios públicos[46].
- La actividad económica y social de la zona tiene la misma magnitud que el centro de Santiago[47].

## 5. Problemas

Inicialmente se presentaron problemas legales asociados a los permisos para que una empresa privada contratara de forma directa con empresas públicas el aprovechamiento del espacio público. Esta situación fue trabajada por las diferentes partes hasta encontrar opciones legales que permitieran el desarrollo del proyecto.

## 6. Resultados

- Hoy transitan 3,5 millones de personas mensualmente por SubCentro, Las Condes[44].
- La estación se ha convertido en la principal estación de transbordo en Santiago oriente[45].

[42] En línea: [http://www.lascondes.cl/interiores/obras/obras\\_proyectos.html](http://www.lascondes.cl/interiores/obras/obras_proyectos.html).

[43] En línea: <http://www.cchc.cl/kwldg/databank/20639.pdf>

[44] *Ibidem*.

[45] CORBO, Marcelo (2009). "Cooperación público-privada, asociada a sistemas de transporte masivo para generación de espacios públicos sostenibles y de calidad". Presentación en el: "Foro internacional de espacio público y sostenibilidad". Bogotá.

[46] En línea: [http://www.lascondes.cl/interiores/obras/obras\\_proyectos.html](http://www.lascondes.cl/interiores/obras/obras_proyectos.html).

[47] En línea: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2008/03/28/subcentro-las-condes-inaugurado>.

## F. APORTES

Los proyectos presentados anteriormente tuvieron un alto impacto en la transformación urbana y en las formas de gestión pública del territorio y, por tanto, se constituyen en casos de análisis para ciudades como Bogotá que están emprendiendo tareas de la misma magnitud. A continuación se describen las principales características que hicieron de estos proyectos, experiencias exitosas de cooperación público-privada para financiar sistemas de transporte masivo a partir de procesos de renovación urbana.

1. Los proyectos se enmarcan en una estrategia de política pública superior que promueve el financiamiento de bienes o servicios públicos con capital privado.
2. Los proyectos se formulan como elementos estructurantes de la competitividad de la ciudad ya que mejoran la imagen urbana a partir de espacios de calidad urbana que además ofrecen una amplia variedad de servicios, constituyéndose en centros activos de la ciudad y no sólo en lugares de paso.
3. El diseño y la planeación de los proyectos se hacen bajo la noción de un proyecto urbano que integra espacial, funcional y operativamente el sistema de transporte con servicios complementarios: vivienda, equipamientos y espacio público, entre otros.
4. Los sectores público y privado participan desde la etapa de formulación de los proyectos.
5. Los proyectos se estructuran a partir de esquemas de negocios y modalidades contractuales público-privadas o de asociación (entidades mixtas) que implican:
  - Definición conjunta de las condiciones (objetivos, metas del proyecto y tiempos de ejecución) para el desarrollo de los proyectos.
  - Diseño del proyecto y definición de sus fases (corto, mediano y largo plazo).
  - Responsabilidades específicas del sector público (otorga derechos al privado, cambio en la norma urbana, uso del suelo, edificabilidad) y del sector privado (construye infraestructura o administra y opera servicios).
  - Definición de la rentabilidad económica y social.



# CAPÍTULO III



El estado del arte  
en Bogotá



Proyecto Estación Central.  
Fuente: Empresa Renovación Urbana.



Parqueadero carrera 15 con calle 85 concesión IDU.



Troncal TransMilenio, Avenida Caracas.

Para adelantar proyectos de desarrollo urbano, la estructura normativa colombiana permite la vinculación del sector privado en tareas propias del sector público, como son, entre otras: la construcción de infraestructura para el servicio público, la renovación urbana y el aprovechamiento del espacio público. La normativa también ha definido incentivos para vincular al sector privado en la transformación ordenada del territorio.

En relación con la provisión de infraestructura, mediante la ley 80 de 1993, las concesiones son definidas como instrumentos contractuales para vincular al sector privado en la prestación u operación de servicios públicos, así como la explotación de bienes de uso público por medio de incentivos como derechos, tarifas y valorizaciones, entre otros.

La ley 388 de 1997 ha definido las unidades de actuación urbanística y sus correspondientes planes parciales, como instrumentos para impulsar procesos de renovación urbana con participación de privados.

Respecto al aprovechamiento económico del espacio público, la ley 9ª de 1989 permite a las entidades públicas responsables de la administración del espacio público, contratar con entidades privadas su administración, mantenimiento y aprovechamiento económico.

Para impulsar y promover la inversión privada se cuenta con el decreto 2755 de 2003<sup>[48]</sup> en donde se establece la exención del impuesto sobre la renta por un término igual al de la ejecución del proyecto y su liquidación en un plazo máximo de diez años, la enajenación de los predios resultantes de la ejecución de proyectos desti-

nados a fines de utilidad pública a que se refieren los literales b) y c) del artículo 58 de la Ley 388[49] de 1997.

Con base en este marco legal, en el Distrito Capital se ha avanzado en diferentes modalidades para vincular al privado en el desarrollo urbano a partir de esquemas de PPP, que permitan aprovechar las externalidades positivas del espacio público, hacer más eficiente la operación del SITP o impulsar procesos de renovación urbana.

Por lo anterior, en este capítulo se presentarán brevemente algunas iniciativas del Distrito para impulsar la participación público-privada en la operación del sistema de transporte, en el aprovechamiento del espacio público o en el impulso de procesos de renovación urbana.

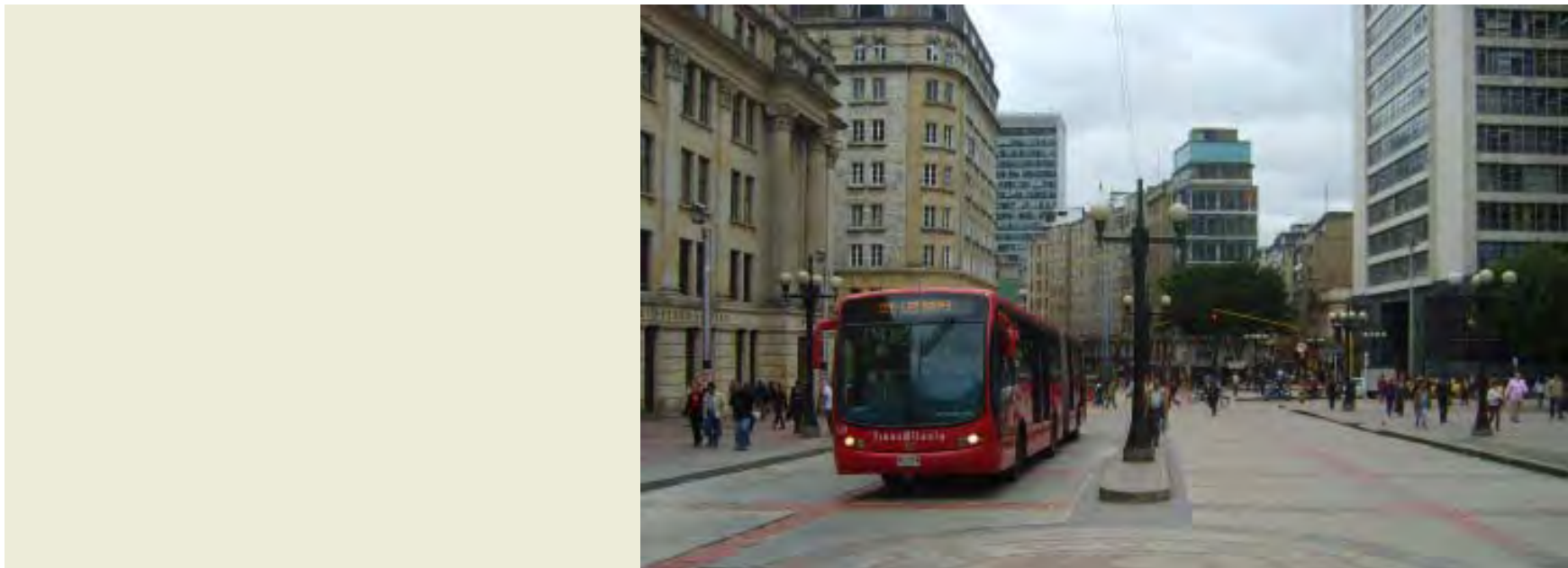
[48] “Por medio del cual se reglamenta el artículo 207-2 del estatuto Tributario”. Decreto 2755 de 2003.

[49] Trata entre otros de proyectos de renovación urbana.

## A. Sistema de Transporte Masivo TransMilenio

Para implementar el sistema de transporte masivo en Bogotá se han desarrollado diferentes esquemas de PPP para su operación, aunque para la construcción hasta ahora se están explorando nuevas opciones como la emisión de deuda en bolsa[50]. A continuación se describen los principales esquemas de PPP estructurados en Bogotá para la operación del Sistema de Transporte Masivo (STM), TransMilenio.

La operación del sistema está estructurada en cuatro componentes: (i) planeación y gestión, en cabeza de la empresa TransMilenio; (ii) operación de las troncales; (iii) operación de los alimentadores, y (iv) administración del recaudo[51].



Troncal Transmilenio, Avenida Jiménez.  
Imagen: cortesía Mateo Ramírez M.





La empresa TransMilenio S. A. se encarga de la planeación, gestión y control del sistema y, por tanto, *administra la infraestructura y hace el control del cumplimiento de los contratos de concesión de las empresas privadas de transporte masivo que prestan, con sus propios recursos y bajo su propio riesgo, el servicio de transporte público masivo de pasajeros en el Distrito Capital y su área de influencia*[52].

La operación de las troncales y servicios de alimentadores se realiza mediante contrato de concesión con empresas privadas de transportadores, cuya obligación principal es la prestación del servicio directo para lo cual deben contar con los vehículos y contratar y capacitar a los conductores, entre otras obligaciones. La contraprestación por parte del Distrito consiste en una remuneración que cubre los costos operacionales del concesionario y una retribución por el número de kilómetros recorridos (operadores troncales) y en función de los pasajeros (operadores de alimentadores)[53].

El recaudo también se realiza por medio de contratos de concesión, cuyo propósito es suministrar las tarjetas inteligentes, operar la plataforma tecnológica (torniquetes, equipos de recarga de tarjetas, entre otros) y coordinar los aspectos logísticos de la operación: venta de pasajes, administración del dinero y mantenimiento de los equipos del sistema de recaudo[54].

De forma adicional, TransMilenio ha estructurado otro tipo de negocios con el sector privado relacionados con la explotación publicitaria en las estaciones, portales y buses, mediante contratos de concesión

para la explotación comercial de los espacios habilitados para publicidad en las estaciones y portales del sistema[55].

Finalmente y aprovechando la construcción de la fase III de TransMilenio, se está estructurando un proyecto que articulará el STM con procesos de renovación urbana en la Estación Central de TransMilenio (intersección de las Avenidas Caracas y Décima con la

calle 26). Ésta es la primera iniciativa de esta envergadura en la ciudad, y generará aproximadamente 350 mil metros cuadrados de suelo para usos comerciales, institucionales de vivienda y oficinas[56]. La experiencia se constituye en una nueva estrategia de gestión del suelo a partir de proyectos de infraestructura vial, en donde se articulan los empresarios y el Distrito en procesos de desarrollo inmobiliario de alto valor para la ciudad.

- [50] Si bien la construcción de la infraestructura fue realizada por empresas o consorcios privados, su financiamiento estuvo a cargo de los recursos públicos. La primera fase se construyó mediante contratos de obra pública. La segunda y la tercera fase se estructuraron mediante esquemas de concesión financiera con cargo a las vigencias futuras provenientes tanto de la nación como del distrito. En este sentido se utilizarán las vigencias hasta el 2011 para la fase II y las vigencias desde el 2011 hasta el 2016, para la fase III. Vale la pena destacar que en el 2009 se ha explorado la emisión de deuda en bolsa como una alternativa para vincular capital privado en el financiamiento de la infraestructura vial de la tercera fase. Para mayor información al respecto consultar el CONPES 3093 de 2000 y sus correspondientes otro si.
- [51] [http://www.transmilenio.gov.co/WebSite/Contenido.aspx?ID=TransmilenioSA\\_QuienesSomos\\_EstructuraOrganizacional](http://www.transmilenio.gov.co/WebSite/Contenido.aspx?ID=TransmilenioSA_QuienesSomos_EstructuraOrganizacional) y [http://www.transmilenio.gov.co/WebSite/Contenido.aspx?ID=TransmilenioSA\\_QuienesSomos\\_ResenaHistorica](http://www.transmilenio.gov.co/WebSite/Contenido.aspx?ID=TransmilenioSA_QuienesSomos_ResenaHistorica)

- [52] En línea: [http://www.transmilenio.gov.co/WebSite/Contenido.aspx?ID=TransmilenioSA\\_QuienesSomos\\_ResenaHistorica](http://www.transmilenio.gov.co/WebSite/Contenido.aspx?ID=TransmilenioSA_QuienesSomos_ResenaHistorica).
- [53] En línea: [http://www.transmilenio.gov.co/WebSite/Contenido.aspx?ID=TransmilenioSA\\_QuienesSomos\\_SistemaDeTransporte\\_Operacion](http://www.transmilenio.gov.co/WebSite/Contenido.aspx?ID=TransmilenioSA_QuienesSomos_SistemaDeTransporte_Operacion).
- [54] [http://www.transmilenio.gov.co/WebSite/Contenido.aspx?ID=TransmilenioSA\\_QuienesSomos\\_SistemaDeTransporte\\_SistemaDeRecaudo](http://www.transmilenio.gov.co/WebSite/Contenido.aspx?ID=TransmilenioSA_QuienesSomos_SistemaDeTransporte_SistemaDeRecaudo).
- [55] TRANSMILENIO S.A. (2009). Logros y Retos en Bogotá Positiva Gestión y Estados Financieros 2008. Bogotá
- [56] Entrevista a Juan Carlos Saavedra, Corporación Andina de Fomento (CAF), en: Cámara Colombiana de la Infraestructura (2009). "Planificación territorial: el desafío de la integración", *Revista Infraestructura y Desarrollo*, No. 28, marzo-abril, Bogotá.



Parqueadero San Diego

Alimentarie 2009.  
Parque Canal El Virrey.

## B. Aprovechamiento económico del espacio público

En Bogotá, la vinculación del sector privado en el aprovechamiento económico[57] del espacio público[58] está orientada a la sostenibilidad de la infraestructura construida por el Distrito o cedida por los particulares, más que a su construcción. Los tipos de negocio implementados hasta el momento se relacionan con contratos de administración, mantenimiento y aprovechamiento económico; usos temporales; concesión de parqueaderos; concesión de mobiliario urbano; y contrato de arrendamiento de puntos de encuentro y quioscos para provisión de servicios y mercancías al ciudadano.

### 1. Contratos de administración, mantenimiento y aprovechamiento económico de espacios públicos y adopción de parques

Los contratos de administración, mantenimiento y aprovechamiento económico del espacio público (CAMAEP)[59] se han establecido para los espacios públicos administrados por el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP)[60]. Mediante estos contratos se permite que las asociaciones y organizaciones sociales sin ánimo de lucro aprovechen económicamente determinados espacios públicos, a fin de obtener recursos para su mantenimiento.

Otra modalidad para vincular diferentes agentes en la construcción y mantenimiento de espacio público, son los convenios de adopción de parques que lidera el IDRD. Por medio de este tipo de convenios, el sector privado[61] se compromete a desarrollar diferentes actividades (construcción, mantenimiento preventivo o correctivo) para mejorar los parques; en contraprestación, el Distrito concede permisos para el desarrollo de eventos temporales.

### 2. Usos temporales

Los usos temporales del espacio público se pueden efectuar por organizaciones sociales o particulares con ánimo de lucro, mediante un permiso o contrato ante la entidad administradora del espacio público[62]. La contraprestación que se exija por el uso temporal de estas zonas depende de la entidad responsable del espacio público, como se describe a continuación.

Quiosco de venta en calle, carrera 15, parque El Virrey.



Para el caso de las zonas administradas por el DADEP, mediante contratos CAMAEP, los permisos y el cobro respectivo son otorgados por las organizaciones responsables del contrato, según su reglamento de uso y administración[63]. Para los escenarios administrados por el IDR, la tarifa se determina según el tipo de escenario y actividad a realizarse. Las alcaldías locales tienen un sistema de cobro definido en el acuerdo 9 de 1997, que determina el 8% de un salario mínimo diario legal vigente por cada metro cuadrado de espacio público ocupado, el cual se cobra diariamente[64]. El IDU no realiza ningún cobro por el uso temporal del espacio público[65].

### 3. Red pública para la prestación de servicios al usuario del espacio público (REDEP)

La REDEP se definió en el Plan Maestro de Espacio Público (PMEP) como una estrategia para ofrecer servicios y productos al peatón mediante el aprovechamiento regulado del espacio público. Esta estrategia se ha venido implementando desde el 2007, bajo la coordinación de diferentes entidades del Distrito[66]. De forma paralela, con la REDEP se espera ofrecer nuevas oportunidades de negocio a las empresas y a vendedores callejeros que se encuentran en los diferentes programas que coordina el Instituto para la Economía Social (IPES)[67].

Para su implementación, el Distrito ha definido puntos de encuentro y zonas para la instalación de quioscos[68] en donde se pueden comercializar determinados productos y servicios dirigidos al peatón.



Mobiliario urbano, paraderos.



Estacionamiento Carrera 15 con Calle 85, Plazolela Carulla.

- **Puntos de encuentro:** red de servicios que articula el espacio público, los sistemas de movilidad y la estructura ecológica. En estos puntos existe oferta de servicios (módulo de cicloparqueaderos, baños, puntos de información, entre otros) y productos (puntos de café, venta de productos varios, etc.). A la fecha se han definido puntos de encuentro en Las Aguas, Alcalá, Mundo Aventura y Tintal [69].
- **Quioscos de venta en calle:** es un punto de venta de productos al paso, ubicados estratégicamente en zonas de alto tráfico peatonal de la ciudad.

Un propósito adicional de la REDEP está orientado a la organización y administración logística de la distribución de mercancías. Por eso,

desde hace algunos años, se están estudiando estrategias para concesionar con un operador privado dicha actividad.

#### 4. Mobiliario urbano

El contrato de concesión desarrollado entre el DADEP y la empresa Equipamientos Urbanos de Colombia S. A. (EUCOL S. A.), tiene como fin la financiación, construcción y mantenimiento del mobiliario urbano definido por el Distrito con un plazo de ejecución de doce años[70]. Durante este período, el contratista tiene la potestad de explotar la publicidad exterior visual de los paraderos[71]. Para garantizar la viabilidad económica del negocio, el Distrito debe prohibir la instalación de cualquier tipo de publicidad exterior visual en el entorno de cada paradero o mobiliario con pauta.

En el marco de esta concesión se realizó la instalación de mobiliario urbano, así: 1.113 paraderos con dos caras publicitarias; es decir, 2.226 paneles para la instalación de publicidad, de los cuales el contratista tiene derecho a explotar el 95% (2.115 caras) y el Distrito puede utilizar el 5% (111 caras) con campañas institucionales. Según el esquema financiero, el concesionario retribuye al Distrito un valor fijo anual de \$1.250 millones anuales constantes a precios del 2001 reajustables con el IPC del año anterior[72].

#### 5. Estacionamientos públicos

La concesión de parqueaderos ha sido un esfuerzo de la Administración para vincular capital privado en la construcción y administración de esta infraestructura.



La primera experiencia para vincular capital privado en la administración y construcción de parqueaderos se realizó en 1998, mediante contratos de diseño, construcción, operación y mantenimiento a 20 años para cuatro parqueaderos subterráneos sobre el eje de la carrera 15 localizados en las calles 77, 85, 90, y 97[73]. Según la Contraloría de Bogotá, debido a que el riesgo de la demanda lo asumió en su totalidad el Distrito y la proyección de demanda tuvo un desfase cercano al 40%, se generó un sobredimensionamiento en la capacidad instalada[74].

A fin de evitar la situación anterior, el IDU estructuró un nuevo esquema de concesión para el mantenimiento, administración y operación de los parqueaderos en donde la retribución a favor del Distrito es un componente fijo mensual. Hoy, además de las concesiones a 20 años, el IDU administra, mediante este nuevo esquema, seis parqueaderos: carrera 12 con calle 85, diagonal 109 No. 19-45/56, carrera 11 con calle 82, carrera 11A entre calles 88 y 89 y carrera 11 entre calles 93A y 94 y Plazoleta Santa Clara[75].

- [57] Es la posibilidad de generar recursos económicos a partir de la realización de actividades en el espacio público.
- [58] El Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá (POT), adoptado mediante decreto 190 del 2004, contempla el aprovechamiento económico como parte de la política de espacio público; en su artículo 278 se prevé que las zonas de uso público pueden ser entregadas a particulares en administración, mantenimiento y aprovechamiento económico, incluyendo zonas viales y recreativas de uso público, zonas de estacionamiento y equipamiento colectivo que forman parte de las cesiones obligatorias gratuitas al Distrito Capital. Por su parte, en los artículos 15 y siguientes del decreto 215 del 2005, por el cual se adopta el Plan Maestro del Espacio Público para Bogotá, se definen los aspectos relativos al aprovechamiento económico del espacio público y a la realización de actividades con motivación económica de manera temporal.
- [59] *El decreto 463 del 2003 define las condiciones para este tipo de contratos.*
- [60] El DADEP administra zonas de cesión y algunos parqueaderos, zonas verdes, salones comunales y parques vecinales y de bolsillo.
- [61] A diferencia de los CAMAEP, los convenios de adopción de parques se pueden celebrar con empresas con ánimo de lucro.
- [62] El Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP), que administra zonas de cesión; el Instituto para la Recreación y el Deporte (IDRD), encargado de los parques y los escenarios deportivos; el Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), responsable de las zonas peatonales, y las alcaldías locales, que otorgan permisos en los espacios públicos locales (decreto 463 del 2003).
- [63] En línea: [http://www.dadep.gov.co/archivos/documentos/publicacion/Cuaderno\\_3/Cuaderno\\_3\\_21\\_Usos%20temporales%20del%20espacio%20publico,%20competencias%20e%20inventario%20de%20ZUP.pdf](http://www.dadep.gov.co/archivos/documentos/publicacion/Cuaderno_3/Cuaderno_3_21_Usos%20temporales%20del%20espacio%20publico,%20competencias%20e%20inventario%20de%20ZUP.pdf).
- [64] Acuerdo 9 de 1997

- [65] IDU (2009). Entrevista telefónica realizada a Diana Castilblanco, Subdirección Técnica de Mantenimiento del Espacio Público, 29 de junio, Bogotá.
- [66] Especialmente, el IDU, el IPES, el DADEP y la SDP a través de la Mesa Técnica y el Comité de Coordinación Interinstitucional del Sistema Distrital de Gestión del Espacio Público.
- [67] Para ampliar la información respecto a este punto, consúltese la resolución 165 del 2008 del IPES.
- [68] "Son aquellos espacios públicos respecto de los cuales la autoridad competente autoriza la localización de mobiliario y la ejecución de algún tipo de actividad económica, tomando en consideración su capacidad, el uso especializado o multifuncional para el cual haya sido construido y adecuado el respectivo espacio, los intereses y demandas de la comunidad, todo respecto a la participación del Distrito Capital y las rentas generadas" (decreto 215 del 2015).
- [69] Los costos por el uso de este mobiliario se pueden consultar en la resolución 165 del 2008.
- [70] Este contrato se firmó en el 2000 y puede prorrogarse por tres años más. Al finalizar el contrato, todo el mobiliario construido pasará a propiedad del Distrito.
- [71] El Distrito Capital puede utilizar algunos paraderos para campañas institucionales. [1] DADEP (2009). "Informe de gestión 2005-2008. Bogotá".
- [72] DADEP (2009). "Informe de gestión 2005-2008. Bogotá".
- [73] IDU 2009. Documento enviado el 3 de noviembre de 2009. Bogotá
- [74] Contraloría Distrital de Bogotá (2005). "Informe de gestión vigencia fiscal 2004. Bogotá". En línea: <http://www.contraloriabogota.gov.co/wps/wcm/connect/293e2000445b268fbfe1bf3b3bbdf585/infgest2004.pdf?MOD=AJPERES>. Y [http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/controllesadv/2008/111\\_Concesion%20parqueaderos%20subterranos.pdf](http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/controllesadv/2008/111_Concesion%20parqueaderos%20subterranos.pdf)
- [75] IDU (2009). Documento enviado el 3 de noviembre, Bogotá.

## C. Renovación urbana

En Bogotá, el desarrollo de las zonas estratégicas a partir de mecanismos como la planificación concertada y la participación público-privada, son temas que forman parte de las agendas del sector público y del sector privado como estrategia para consolidar una ciudad densa y compacta, y para aprovechar de manera más eficiente el suelo urbano. De hecho, el tratamiento de renovación urbana decretado en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), permite que en determinadas zonas de la ciudad, a partir de planes parciales, los inversionistas propongan al Distrito usos y densidades más rentables del suelo. Igualmente, aquellos inversionistas interesados en desarrollar proyectos de renovación urbana pueden tener apoyo en la gestión del suelo y la gestión social requerida para estos proyectos, por intermedio de la Empresa de Renovación Urbana (ERU).

Hoy se cuenta con un portafolio de proyectos, algunos de cooperación con entidades de carácter internacional: el Centro Cultural de España, otros de iniciativa pública, como la Aduanilla de Paiba, los bordes de la Avenida Comuneros y San Victorino: Centro Internacional de Comercio Mayorista; o de iniciativa privada: el Triángulo de Fenicia, Plaza de la Democracia, Nodo de la Calle 72, San Bernardo, Proscenio, Almirante Colón, entre otros[76].

La mayoría de estos proyectos se encuentra en fase de formulación, salvo el proyecto Centro Cultural de España (carrera 3ª y Eje Ambiental de la Avenida Jiménez, entre las calles 19 y 20), en donde participan la Empresa de Renovación Urbana y el gobierno de España, a través de la Agencia Española para la Cooperación Internacional y el Desarrollo (AECID)[77]. Este proyecto se convertirá en una

Proyecto Estación Central.  
Fuente: Empresa Renovación Urbana.



excelente experiencia de cooperación para la gestión de proyectos de renovación urbana.

Allí se construirá y administrará por 65 años el Centro Cultural Español, para lo cual el gobierno ibérico realizará una inversión cercana a los \$ 50 mil millones. Por su parte, la inversión de la ERU es de aproximadamente \$ 2 mil millones equivalente al 3,7% del valor total del proyecto. En el desarrollo de este proyecto al ERU adquirió los predios requeridos para el proyecto y espera gestionar una actuación urbanística para la construcción de un proyecto de vivienda y comercio a escala local[78].

No obstante estas iniciativas, todavía falta celeridad en la aprobación de los planes parciales de renovación urbana; a la fecha no se

ha aprobado ningún plan parcial, de los 31 radicados[79]. De hecho, sólo La Favorita, radicado en el 2006, tienen viabilidad por parte de la Administración Distrital[80].

[76] En línea: <http://www.eru.gov.co>.

[77] En línea: [http://www.eru.gov.co/index.php?id\\_c=13&tpl=articulo](http://www.eru.gov.co/index.php?id_c=13&tpl=articulo).

[78] ERU 2009. Documento enviado el 25 de octubre de 2009.

[79] Veintisiete de iniciativa privada, tres de iniciativa pública y uno de iniciativa mixta.

[80] Secretaría Distrital de Planeación (2009). "Listado de planes parciales de renovación urbana a septiembre de 2009". Documento enviado por la Dirección de Patrimonio y Renovación el 10 de septiembre de 2009.



San Victorino.  
Fuente: Empresa Renovación Urbana.



Parque Tercer Milenio.  
Imagen: cortesía Mateo Ramirez M.





# CAPÍTULO IV



Propuesta:  
esquemas de negocio con  
participación público-  
privada para el sistema  
integrado de transporte  
público en Bogotá



La renovación urbana y el SITP son dos asuntos de alto impacto para la sostenibilidad económica, financiera y social de la ciudad. Teniendo en cuenta la trascendencia del tema y su impacto en la competitividad y la calidad de vida de Bogotá, la CCB presenta una propuesta de esquemas de negocios a partir de procesos de renova-

ción urbana y aprovechamiento económico del espacio público para estructurar proyectos viales, como troncales de TransMilenio, Metro o Tren de Cercanías. Estos esquemas de negocios están orientados especialmente a desarrollar modelos de PPP, que si se incorporan desde la planeación de los proyectos pueden convertirse en fuentes de financiamiento del SITP y, de forma paralela, pueden contribuir a desatar procesos de transformación urbana en determinadas zonas de la ciudad que mejorarían la imagen de Bogotá y, por tanto, sería más atractiva para la inversión.

Con este objetivo, a continuación se describen tres esquemas de negocios[81], los actores o agentes requeridos para su implementación y la modalidad de asociación público-privada posible para su estructuración y gestión. Cabe anotar que esta presentación es una primera aproximación, cuyo propósito es para que los diferentes sectores evalúen su pertinencia y la posibilidad de ampliar el nivel de análisis sobre el tema con los estudios técnicos y legales requeridos.

---

[81] La ciudad ya tiene experiencia en algunos de estos esquemas, como se puede ver en el capítulo III.

### 1. Aprovechamiento regulado de zonas de espacio público internas al sistema

DESCRIPCIÓN	ACTORES
Se permite la localización de servicios de bajo impacto que ofrece el sector privado, como cafés, quioscos de productos varios y cajeros automáticos, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa encargada de la administración del Sistema de Transporte Masivo (ESTM).</li><li>• Empresas privadas interesadas en el aprovechamiento.</li></ul>



Sub-Centro Las Condes, Santiago de Chile. Imagen: cortesía Marcello Corbo.



Estación Tokio.

Quioscos para la venta de productos al usuario del transporte

Puntos de información

## 2. Construcción de edificaciones con uso comercial y de servicios sobre las estaciones del SITP

DESCRIPCIÓN	ACTORES
<p>Se permite al sector privado construir edificaciones para la localización de grandes superficies comerciales u oficinas para su posterior arrendamiento. Para el caso colombiano, en este punto es importante analizar cuáles son las figuras jurídicas de propiedad del suelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTM.</li> <li>• Empresas de grandes superficies comerciales o inmobiliarias.</li> </ul>

Edificio  
Marunouchi



Estación Central, Tokio.  
Fuente: <http://www.flickr.com/photos/simonstarr/772075823/>

Estación subterránea

### 3. Mayor edificabilidad y usos más rentables en las áreas adyacentes al sistema

Se permite un mayor aprovechamiento en el uso del suelo en el entorno de las estaciones del sistema de transporte.

#### Modalidad 1

DESCRIPCIÓN	ACTORES
Propiedad privada del suelo: fomentar planes parciales de renovación urbana en el entorno de las estaciones del SITP para la construcción de edificaciones.	Secretaría Distrital de Planeación, ERU, inversionistas, propietarios del suelo, constructores.



Estación Central, Tokio.  
Fuente: <http://www.flickr.com/photos/23513682@N00/1626578814>

## Modalidad 2

DESCRIPCIÓN	ACTORES
<p>Propiedad pública del suelo: la empresa encargada de la administración del proyecto de transporte (por ejemplo: TransMilenio) adquiere el suelo adyacente para futuro desarrollo, planificado por la intervención del sector privado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTM.</li> <li>• Empresas de grandes superficies comerciales, constructores de vivienda, oficina o centros comerciales.</li> </ul>



Zuidas, Amsterdam.  
Fuente: www.zuidas.nl

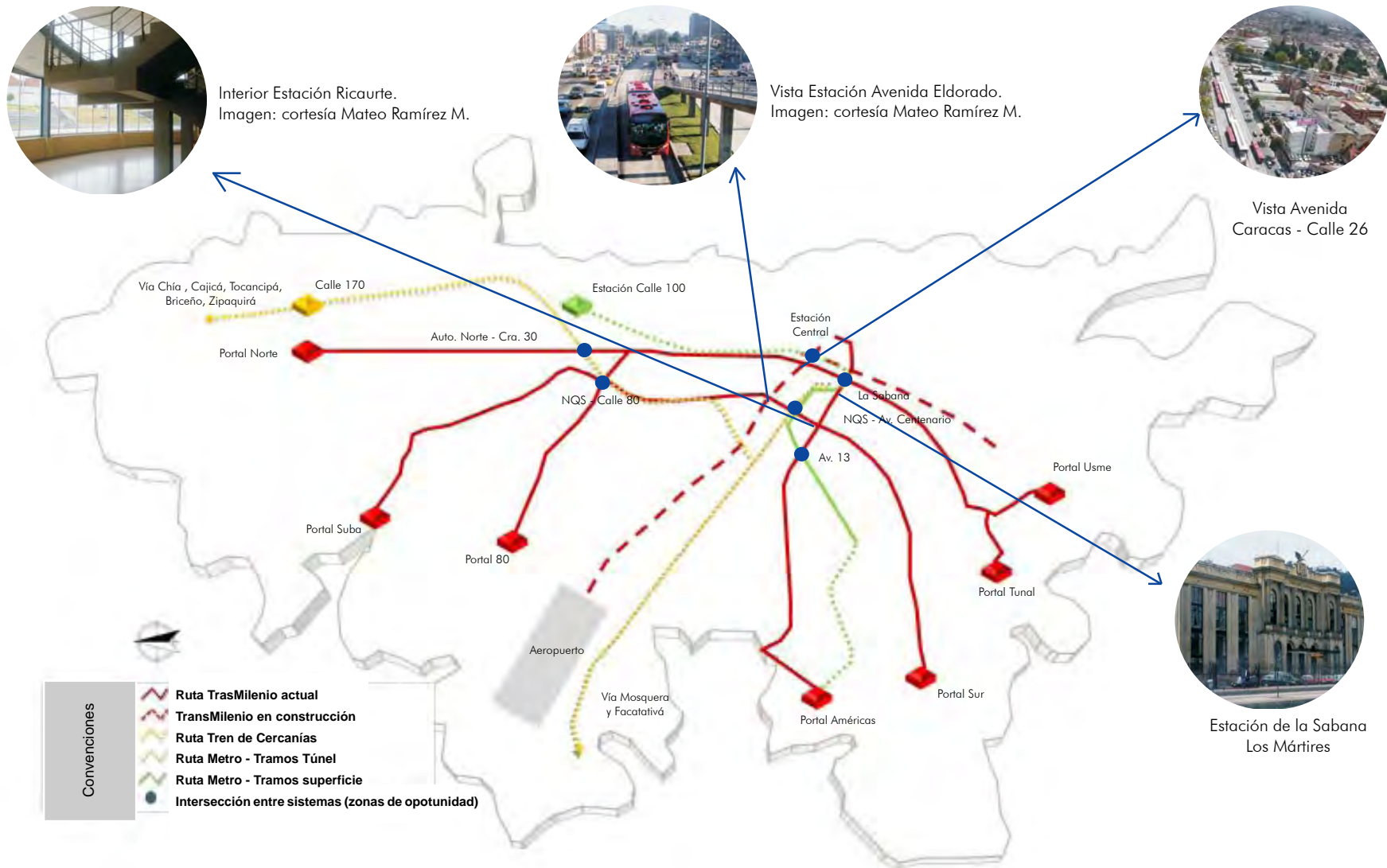
Suelo en leasing  
habitacional a 30 años

Suelo público para futuro  
desarrollo inmobiliario sobre  
estación mediante leasing.

Estación subterránea intermodal

## Zonas de oportunidad

Gráfico IV-I STM-Primera Línea Metro y Tren de Cercanías, Bogotá



### Tren de Cercanías

Fuente: Ministerio de Transporte.  
Link: [http://www.mintransporte.gov.co/servicios/biblioteca/documentos/Presentaciones/Rendicion\\_cuentas2007/MINTRANSPORTE/TREN\\_CERCANIAS\\_BOGOTA.ppt](http://www.mintransporte.gov.co/servicios/biblioteca/documentos/Presentaciones/Rendicion_cuentas2007/MINTRANSPORTE/TREN_CERCANIAS_BOGOTA.ppt)

### Metro

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación. Página: [www.sdp.gov.co](http://www.sdp.gov.co)

### TransMilenio

Fuente: TransMilenio S.A. Página: [www.transmilenio.gov.co](http://www.transmilenio.gov.co)





# CAPÍTULO V



Recomendaciones

Los esquemas de negocios propuestos en el capítulo anterior se constituyen hoy en una oportunidad para la estructuración de proyectos, como el Metro, el Tren de Cercanías y las futuras troncales del SITP, que tendrán alto impacto en las finanzas públicas, en la transformación urbana y en la competitividad de la ciudad.

Actualmente, la ciudad cuenta con iniciativas, normas y experiencias que promueven la vinculación de capital privado en el desarrollo urbano. Sin embargo, todavía se deben impulsar políticas y emprender acciones que sumen esfuerzos y aporten al financiamiento y a la sostenibilidad de la infraestructura mediante esquemas de PPP. Con este propósito, la CCB presenta cuatro recomendaciones para que en Bogotá se implementen esquemas de negocios con la PPP, que faciliten las transformaciones urbanas incluyentes, integrales y rentables.

### **1. Para impulsar el interés de los sectores público y privado en desarrollar proyectos con participación privada**

El punto de partida para desatar este tipo de proyectos en la ciudad, es definir una política pública para el desarrollo de proyectos urbanos con participación público-privada. En el marco de esta política se deberían definir (i) los mecanismos para financiar iniciativas que vinculen capital privado en el desarrollo de proyectos públicos, (ii) la metodología para identificar proyectos de iniciativa pública que puedan vincular participación privada, (iii) los mecanismos de evaluación y financiamiento de los proyectos de iniciativa privada, y (iv) las soluciones a los problemas que hoy se presentan para el desarrollo de este tipo de proyectos.

De la misma forma, se debería estudiar la posibilidad de constituir una agencia (fondo) para el financiamiento de los proyectos de desarrollo urbano.

### **2. Para aprovechar y regular el aumento en el valor del suelo generado por la infraestructura del SITP**

Se debe avanzar de la noción que concibe los sistemas de movilidad sólo como obras de infraestructura de transporte hacia una visión que integre el entorno (las zonas adyacentes), el espacio público y los diferentes modos de transporte, como parte del proyecto desde su etapa de planeación.

Desde esta visión, la infraestructura vial debe planificarse como un proyecto urbano integral en donde se articule dicha infraestructura con el espacio público y los desarrollos inmobiliarios que se puedan generar en su entorno. Además, un proyecto integral incluye la formulación de estrategias jurídicas (norma urbana), institucionales (entidad gestora) y económicas y financieras (esquemas de negocios con PPP), que permitan aprovechar y capturar el aumento en el valor del suelo y contribuyan al financiamiento de los proyectos.

La integralidad como estrategia de planificación de la infraestructura vial, también debe estar acompañada de novedosas propuestas de diseño urbano, que contribuyan a fortalecer la imagen positiva que hoy tiene el STM - TransMilenio, como referente de la ciudad en los ámbitos nacional e internacional. De esta forma, las estaciones de Transmilenio, del Metro y del Tren de Cercanías, por ejemplo, pue-

den constituirse en piezas urbanas funcionales, pero también atractivas para nuevos visitantes e inversionistas y, por tanto, tendrán un impacto positivo en la competitividad de la ciudad y la Región, como es el resultado de las intervenciones integrales y de calidad urbana en la estación central de Tokio y Subcentro Las Condes.

### 3. Para vincular la renovación urbana como estrategia de financiamiento y sostenibilidad del sistema de transporte masivo

Como se puede evidenciar en las experiencias internacionales, la renovación urbana es una de las fórmulas más importantes para aprovechar los efectos indirectos del sistema de transporte. En Bogotá, durante los últimos diez años se ha recorrido un largo camino para desarrollar procesos de renovación urbana. El resultado de este trabajo se ve reflejado en los múltiples proyectos que se están formulando, en donde se vinculan tanto al sector público como al privado. Sin embargo, todavía existen algunos desafíos que deben superarse para que los procesos de renovación urbana se constituyan en oportunidades de desarrollo urbano y, para el caso que nos ocupa, en una fuente de financiamiento de los sistemas de movilidad[82].

Algunos de los temas sobre los que se requiere trabajo, son los que se describen a continuación:

I. *Liderazgo y coordinación del sector público*: pese a que la Empresa de Renovación Urbana es la entidad del Distrito idónea para acometer proyectos de renovación urbana, la complejidad de éstos (en

especial, si estos proyectos están asociados a la infraestructura vial) hace necesario que desde el Distrito se asuma un mayor liderazgo, que garantice la coordinación de las diferentes acciones que se requieren para su desarrollo y que se aumente la eficiencia en la gestión de estos proyectos (por ejemplo, se deberían reducir los tiempos de aprobación de planes parciales y la tendencia a generar una reglamentación excesiva para ellos).

Así mismo, deben definirse adecuadamente las funciones de cada entidad pública que interviene en un proceso de renovación urbana, teniendo en cuenta el grado de complejidad de cada uno, de tal manera que en la especialización de las funciones (claramente dentro de una acción conjunta) no se pierda en el proceso.

II. *Propiedad del suelo*: para incluir procesos de renovación urbana como parte de la estructuración de proyectos de infraestructura vial de alto impacto, la propiedad del suelo es un elemento fundamental. Lo anterior, teniendo en cuenta que en algunas experiencias internacionales, un factor común y de éxito es la propiedad del suelo por el Estado, para su futura comercialización mediante *leasing* o venta directa. Para el caso de Bogotá, este tema es complejo, porque en nuestra estructura jurídica la propiedad sobre el suelo ha sido considerada como una garantía para los privados[83].

En estos términos se deberían analizar mecanismos legales que permitan, por ejemplo, la construcción de edificaciones con uso comercial y de servicios sobre las estaciones del SITP a partir de esquemas de concesión o *leasing*.

Tener opciones claras sobre el tema de la propiedad del suelo permitiría tener condiciones previamente establecidas, que garanticen la permanencia de los participantes en el desarrollo de los proyectos.

III. *Gestión del suelo*: la normatividad existente es una ventaja para el desarrollo de procesos de renovación urbana en el país. La ley 388 de 1997 definió instrumentos de planeación, gestión del suelo y financiación del desarrollo municipal que pueden utilizarse para el desarrollo de estos proyectos.

No obstante, estos instrumentos se aprovecharían mejor si el gobierno distrital define una política pública local que resuelva diferencias de interpretación frente a determinados temas, como son, entre otros:

- Expropiación a favor de terceros.
- Reinversión de plusvalías en los proyectos de renovación urbana.
- Ejecución de unidades urbanísticas y utilidad pública (voto favorable del 51% de los propietarios o adquisición directa del suelo por el Distrito).

#### 4. Para aprovechar las ventajas del espacio público y garantizar su sostenibilidad

Como se puede apreciar en el caso de Santiago de Chile, aprovechar los espacios públicos del sistema de transporte, especialmente

de las estaciones, tiene un efecto positivo en el propio sistema, porque aumentan su atraktividad y, por tanto, su demanda; en las finanzas públicas, porque garantiza la sostenibilidad de los espacios públicos; en la comunidad, porque les ofrece mayores servicios y de mejor calidad; y para el sector empresarial, porque permite aprovechar las ventajas derivadas de la aglomeración propia de las estaciones de transporte masivo.

En Bogotá, esta opción no se ha explorado y teniendo en cuenta la calidad de los espacios públicos de las estaciones y el número de usuarios que por ellas transitan diariamente (por ejemplo: Los Héroes, Ricaurte, Avenida Jiménez), se deberían estructurar esquemas de aprovechamiento del espacio público de las estaciones mediante concesiones o contratos de arrendamiento con el sector privado, para el desarrollo de espacios comerciales a la escala de cada estación. De esta manera se puede financiar el mantenimiento del espacio público y ampliar la oferta de servicios dirigida al usuario.

[82] Las recomendaciones respecto a la renovación urbana, fueron conclusiones de una mesa de trabajo realizada por la CCB, el 31 de marzo de 2009 en Bogotá. En esta mesa participaron funcionarios del sector público, empresarios, consultores, académicos interesados y expertos en el tema.

[83] Se requiere precisar que en renovación urbana, los asuntos de la gestión del suelo son de igual importancia a los asuntos de la propiedad sobre éste. La gestión del suelo está asociada especialmente con la adquisición e integración inmobiliaria de inmuebles; por su parte, la propiedad tiene que ver con el actor (privado o público) que tendrá el uso, disfrute y disposición del suelo y, por tanto, del tipo de contratos que pueden generarse para el aprovechamiento del mismo.

# CAPÍTULO VI



Conclusiones



# CONCLUSIONES

Bogotá continúa creciendo en población y mejorando su desempeño económico y desarrollo social. Por ello, los retos que enfrenta, obligan a los diferentes actores y grupos de conocimiento a pensar en estrategias innovadoras que permitan enfrentar los desafíos y ofrecer alternativas para la sostenibilidad de la ciudad a corto, mediano y largo plazo.

En este contexto, los procesos de transformación urbana generados por el sistema de transporte (hoy las troncales TransMilenio y en el futuro el Metro y el Tren de Cercanías), se constituyen en oportunidades estratégicas para crear sinergias entre los diferentes actores sociales que viabilicen iniciativas de transformación urbana rentables, integrales e incluyentes.

Las experiencias internacionales muestran proyectos de transporte y transformación urbana que para ser exitosos deben ser complementarios. Desde esta premisa, grandes ciudades del mundo (como Tokio, Ámsterdam, Buenos Aires, Londres y Santiago de Chile) han vinculado capital privado como estrategia para la construcción y sostenibilidad de la infraestructura pública, al mismo tiempo que generan desarrollo urbano, porque han comprendido que para densificar áreas mediante la renovación urbana se requieren sistemas de trans-

porte público masivo; de la misma forma que la estructuración de proyectos de infraestructura de transporte requiere de la renovación urbana para aprovechar la rentabilidad del suelo que se genera en su entorno.

Por ejemplo, Londres entendió que para lograr renovar y densificar los Docklands necesitaba de un sistema de transporte público, que conectara la zona con el resto de la ciudad. La municipalidad de Ámsterdam previó el incremento en el valor de la tierra por efecto de una línea metro en la zona de Zuidas y decidió adquirir el suelo a fin de capturar su plusvalía para financiar el 50% de la línea metro mediante *leasing* a 40 años, con empresas privadas interesadas en desarrollar proyectos inmobiliarios o localizarse en la zona. Esta estrategia permitirá que la zona se densifique, lo que garantizará la demanda requerida para sostener el funcionamiento del metro.

En Santiago de Chile, la iniciativa privada, la visión pública y un cambio en la estructura física en una estación del metro, permitió desarrollar un proyecto urbano integral atractivo para la población.

Las experiencias también indican que la participación público-privada es decisiva para impulsar los proyectos. Existen diferentes meca-



nismos que utilizan los gobiernos para atraer inversión; se destacan, entre otros: los incentivos tributarios, el aprovechamiento económico del espacio público, las normas asociadas a favorecer la edificabilidad y, por tanto, un mayor aprovechamiento del suelo.

No obstante, y quizás uno de los factores decisivos para el desarrollo de estas experiencias es el liderazgo del sector público, que se expresa en inversión y capacidad de gestión. De hecho, en algunos casos los proyectos cuentan con una entidad pública creada específicamente para el proyecto; por ejemplo: London *Docklands* Development Corporation; en Buenos Aires, la Corporación Antiguo Puerto Madero S.A. En otras experiencias se constituyen empresas mixtas, como Zuidas Corporation en Ámsterdam, o acuerdos de participación privada para el desarrollo de proyectos, como en Tokio y Santiago de Chile.

Otro factor de éxito en el desarrollo de estos proyectos es la planeación a largo plazo. Por ejemplo, Tokio proyecta el desarrollo de sus proyectos a siete años. Aquellos proyectos que implican renovación urbana se formulan a largo plazo (mínimo diez años), como son los *Docklands* y Puerto Madero. De hecho, para algunos expertos uno de los factores que afectó el proyecto de los *Docklands* fue una visión a “corto plazo” (diez años) previsto para los incentivos tributarios. En proyectos recientes como Zuidas, la proyección es a 40 años.

Cuando se revisa la experiencia bogotana, se encuentran algunas experiencias de participación público-privada para la producción y sostenibilidad de mobiliario urbano, como el contrato de concesión entre el DADEP y EUCOL; administrar el espacio público a través de contratos entre esta misma entidad y algunas organizaciones socia-

les; las concesiones de parqueaderos; y los programas de la REDEP, entre otros.

Sin embargo, la ciudad no cuenta con experiencias que articulen sistemas de transporte, renovación urbana y participación público-privada. Hoy se encuentra en proceso de gestión el proyecto de la Estación Central de TransMilenio, en la calle 26 con Avenida Caracas. Esta es la única experiencia que se está formulando desde esta perspectiva y debe constituirse en un ejemplo a seguir para la estructuración de la futura infraestructura de transporte que se realice en la ciudad.

En este sentido, es importante que la nación y el distrito sumen esfuerzos en la formulación de estrategias novedosas para estructurar los proyectos de la futura infraestructura vial (troncales, fase IV, Metro y Tren de Cercanías). Una de estas estrategias es vincular la renovación urbana como estrategia de financiamiento y de generación de nueva demanda, que haga sostenible el mismo sistema desde la etapa de estructuración de los proyectos.

Un desafío de esta envergadura, requiere (i) una visión a largo plazo, (ii) participación activa de la nación y el distrito, (iii) reglas claras para los inversionistas, (iv) planeación público-privada de los proyectos (vincular al inversionista privado desde la formulación del proyecto), (v) incentivos atractivos para el sector privado: norma urbana y tributaria específica para cada proyecto, (vi) la creación de una empresa con las funciones suficientes para liderar y gestionar estos proyectos, y finalmente, (vii) desatar los escollos jurídicos de la renovación urbana que generan incertidumbre normativa para el inversionista privado y para el funcionario

# BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo 9 de 1997. Concejo de Bogotá.
- BRINKMAN, L. C. (2008), *Zuidas Amsterdam*. Chairman of the board of the Zuidas Amsterdam Company.
- CERVERO, Roberto (2006). *Transit transformations private financing and sustainable urbanism in Hong Kong and Tokyo*. Universidad de Berkeley, California.
- CONPES 3093 de 2000
- Contraloría Distrital de Bogotá (2005). "Informe de gestión vigencia fiscal 2004. Bogotá". En línea: <http://www.contraloriabogota.gov.co/wps/wcm/connect/293e2000445b268fbfe1bf3b3bbdf585/infgest2004.pdf?MOD=AJPERES>.
- [http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/controladv/2008//111\\_Concesion%20parqueaderos%20subterranos.pdf](http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/controladv/2008//111_Concesion%20parqueaderos%20subterranos.pdf)
- CORBO, Marcello (2009). "Cooperación público-privada, asociada a sistemas de transporte masivo para generación de espacios públicos sostenibles y de calidad". Presentación en el foro: "Retos y oportunidades del turismo corporativo en la ciudad y la región".
- DADEP (2009). "Informe de gestión 2005-2008. Bogotá"
- Decreto 436 del 2003, Bogotá.
- Decreto 2755 de 2003, Bogota.
- Decreto 190 de 2004, Bogota.
- Decreto 215 de 2005, de Bogota.
- German Research Foundation (DFG), Emmy Noether Research Project, en: *The urban renaissance potential of inner-city rail station redevelopment mega-projects*.
- Ibergop (2006). *Alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura social*. Memorias 2004, México.
- IDU 2009. Documento enviado el 3 de noviembre de 2009. Bogotá

- IDU (2009). Entrevista telefónica realizada a Diana Castiblanco de la Subdirección Técnica de Mantenimiento del Espacio Público, el 29 de junio, Bogotá.
- INNES, Stuart (2009). The changing fortunes of London's Docklands. Regeneration and Renewal Conference. Birmingham.
- International Department of East Japan Railway Company (2007). Public Transport and Urban Planning, Tokyo Station City.
- Jetro Buenos Aires (2003). "Organización japonesa para el fomento del comercio exterior", *Gacetilla de Prensa*, agosto.
- Jr. East Japan Railway Company. Tokyo Station City, JR Bulletin, No. 59.
- MENDOZA ÁLVAREZ, Camilo (2005). *Value capture for funding Colombian BRTS infrastructure. The case of Transmilenio in Bogotá*. Erasmus University Rotterdam, Institute for Housing and Urban Development Studies.
- Resolución 165 de 2008, IPES, Bogotá.
- ROJAS, Eduardo (2004). *Volver al Centro: la recuperación de áreas urbanas centrales*. Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- SAAVEDRA, Juan Carlos (2009). Entrevista, Corporación Andina de Fomento (CAF), en: Cámara Colombiana de la Infraestructura (2009). "Planificación territorial: el desafío de la integración", *Revista Infraestructura y Desarrollo*, No. 28, marzo-abril, Bogotá.
- Secretaría de Hacienda Distrital (2008). "Contrato para el diseño de una política de incentivos y esquemas de participación público-privada para promover la inversión nacional y extranjera en los proyectos de renovación urbana en Bogotá". Informe No. 1. Consorcio Selfinver-Cydep Renovación Urbana, Bogotá.
- Secretaría Distrital de Planeación (2009). "Listado de planes parciales de renovación urbana a septiembre de 2009". Documento enviado por la Dirección de Patrimonio y Renovación el 10 de septiembre.
- TransMilenio S.A. (2009). Logros y Retos en Bogotá Positiva Gestión y Estados Financieros 2008. Bogotá
- TransMilenio S. A. (2009). "Presentación del Sistema TransMilenio ante expertos internacionales", 10 de julio, Bogotá.
- URBACT, European Programme for Urban Sustainable Development (2006). *Partners for action - Public private partnerships in urban regeneration*. Case Study: Zuidas, South Axis Amsterdam.

### En línea:

- Corporación Antiguo Puerto Madero (2009). Información enviada vía correo electrónico el 11 de septiembre, Buenos Aires.
- <http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/comunicados/2005/Informe%202004%2011%20MAYO.pdf>
- [http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/controladv/2008//111\\_Concesion%20parqueaderos%20subterranos.pdf](http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/controladv/2008//111_Concesion%20parqueaderos%20subterranos.pdf)
- Página traducida al Español: [http://translate.google.com/translate?js=y&prev=\\_t&hl=es&ie=UTF-8&u=http%3A%2F%2Fwww.zuidas.nl%2Fover-zuidas&sl=nl&tl=es&history\\_state0](http://translate.google.com/translate?js=y&prev=_t&hl=es&ie=UTF-8&u=http%3A%2F%2Fwww.zuidas.nl%2Fover-zuidas&sl=nl&tl=es&history_state0)
- [www.arquitierradelfuego.com](http://www.arquitierradelfuego.com)
- [www.cchc.cl/kwldg/databank/20639.pdf](http://www.cchc.cl/kwldg/databank/20639.pdf)
- [www.contraloriabogota.gov.co](http://www.contraloriabogota.gov.co)
- [www.corporacionpuertomadero.com](http://www.corporacionpuertomadero.com)
- [www.dadep.gov.co](http://www.dadep.gov.co)
- [www.eru.gov.co](http://www.eru.gov.co)
- [www.fedeleasing.org.co/glosario.htm#leasing](http://www.fedeleasing.org.co/glosario.htm#leasing)
- [www.guiadeviaje.net/reinounido/canarywharf.html](http://www.guiadeviaje.net/reinounido/canarywharf.html)
- [www.idu.gov.co](http://www.idu.gov.co)
- [www.japan-guide.com](http://www.japan-guide.com)

- [www.lascondes.cl/interiores/obras/obras\\_proyectos.html](http://www.lascondes.cl/interiores/obras/obras_proyectos.html)
- [www.nikken.co.jp/en/projectsindex.php?JOBNO=T010220&SEL=BLD&BLD=400](http://www.nikken.co.jp/en/projectsindex.php?JOBNO=T010220&SEL=BLD&BLD=400)
- [www.nuevomadero.com](http://www.nuevomadero.com)
- [www.plataformaurbana.cl/archive/2008/03/28/subcentro-las-condes-inaugurado/](http://www.plataformaurbana.cl/archive/2008/03/28/subcentro-las-condes-inaugurado/)
- [www.puertomadero.com](http://www.puertomadero.com)
- [www.transmilenio.gov.co](http://www.transmilenio.gov.co)
- [www.zuidas.nl](http://www.zuidas.nl)

### IMÁGENES GENERALES

- Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cortesía Mateo Ramírez M.

### IMAGENES CASOS INTERNACIONALES

#### Docklands, Londres

- [www.flickr.com](http://www.flickr.com) (St Steve y Brighton)
- [www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=london+docklands&w=1](http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=london+docklands&w=1)

#### Zuidas, Ámsterdam

- [www.bewonersplatformzuidas.nl/wp/wp-content/uploads/2008/11/2008-artikel-maart-med21.jpg](http://www.bewonersplatformzuidas.nl/wp/wp-content/uploads/2008/11/2008-artikel-maart-med21.jpg)

- [www.commonswikimedia.org/wiki/File:INGHouse1.jpg](http://www.commonswikimedia.org/wiki/File:INGHouse1.jpg)
- [www.flickr.com](http://www.flickr.com) (Sandervanderputten y Minke Wagenaar)
- [www.zuidas.nl](http://www.zuidas.nl)

### Puerto Madero, Buenos Aires

- [www.img158.imageshack.us/img158/7950/yatchclubpuertomaderoio6.jpg](http://www.img158.imageshack.us/img158/7950/yatchclubpuertomaderoio6.jpg)
- [www.lcda.com.ar/PIC\\_0096.JPG](http://www.lcda.com.ar/PIC_0096.JPG)
- [www.reporteinmobiliario.com/restringido/imagenes/vista\\_aerea\\_puerto\\_madero.jpg](http://www.reporteinmobiliario.com/restringido/imagenes/vista_aerea_puerto_madero.jpg)
- [www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=puerto+madero&w=1](http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=puerto+madero&w=1)

### Subcentro, Las Condes, Santiago de Chile

Cortesía Marcello Corbo.

### Estación Central de Tokio

- [www.en.wikipedia.org/wiki/File:GranTokyo\\_north\\_tower.JPG](http://www.en.wikipedia.org/wiki/File:GranTokyo_north_tower.JPG)
- [www.flickr.com](http://www.flickr.com) (Somon\_starr)
- [www.panoramio.com](http://www.panoramio.com) (Sheridan\_gray)
- [www.static.panoramio.com/photos/original/2252853.jpg](http://www.static.panoramio.com/photos/original/2252853.jpg)

# CAPÍTULO V



Recomendaciones

Los esquemas de negocios propuestos en el capítulo anterior se constituyen hoy en una oportunidad para la estructuración de proyectos, como el Metro, el Tren de Cercanías y las futuras troncales del SITP, que tendrán alto impacto en las finanzas públicas, en la transformación urbana y en la competitividad de la ciudad.

Actualmente, la ciudad cuenta con iniciativas, normas y experiencias que promueven la vinculación de capital privado en el desarrollo urbano. Sin embargo, todavía se deben impulsar políticas y emprender acciones que sumen esfuerzos y aporten al financiamiento y a la sostenibilidad de la infraestructura mediante esquemas de PPP. Con este propósito, la CCB presenta cuatro recomendaciones para que en Bogotá se implementen esquemas de negocios con la PPP, que faciliten las transformaciones urbanas incluyentes, integrales y rentables.

### **1. Para impulsar el interés de los sectores público y privado en desarrollar proyectos con participación privada**

El punto de partida para desatar este tipo de proyectos en la ciudad, es definir una política pública para el desarrollo de proyectos urbanos con participación público-privada. En el marco de esta política se deberían definir (i) los mecanismos para financiar iniciativas que vinculen capital privado en el desarrollo de proyectos públicos, (ii) la metodología para identificar proyectos de iniciativa pública que puedan vincular participación privada, (iii) los mecanismos de evaluación y financiamiento de los proyectos de iniciativa privada, y (iv) las soluciones a los problemas que hoy se presentan para el desarrollo de este tipo de proyectos.

De la misma forma, se debería estudiar la posibilidad de constituir una agencia (fondo) para el financiamiento de los proyectos de desarrollo urbano.

### **2. Para aprovechar y regular el aumento en el valor del suelo generado por la infraestructura del SITP**

Se debe avanzar de la noción que concibe los sistemas de movilidad sólo como obras de infraestructura de transporte hacia una visión que integre el entorno (las zonas adyacentes), el espacio público y los diferentes modos de transporte, como parte del proyecto desde su etapa de planeación.

Desde esta visión, la infraestructura vial debe planificarse como un proyecto urbano integral en donde se articule dicha infraestructura con el espacio público y los desarrollos inmobiliarios que se puedan generar en su entorno. Además, un proyecto integral incluye la formulación de estrategias jurídicas (norma urbana), institucionales (entidad gestora) y económicas y financieras (esquemas de negocios con PPP), que permitan aprovechar y capturar el aumento en el valor del suelo y contribuyan al financiamiento de los proyectos.

La integralidad como estrategia de planificación de la infraestructura vial, también debe estar acompañada de novedosas propuestas de diseño urbano, que contribuyan a fortalecer la imagen positiva que hoy tiene el STM - TransMilenio, como referente de la ciudad en los ámbitos nacional e internacional. De esta forma, las estaciones de Transmilenio, del Metro y del Tren de Cercanías, por ejemplo, pue-

den constituirse en piezas urbanas funcionales, pero también atractivas para nuevos visitantes e inversionistas y, por tanto, tendrán un impacto positivo en la competitividad de la ciudad y la Región, como es el resultado de las intervenciones integrales y de calidad urbana en la estación central de Tokio y Subcentro Las Condes.

### 3. Para vincular la renovación urbana como estrategia de financiamiento y sostenibilidad del sistema de transporte masivo

Como se puede evidenciar en las experiencias internacionales, la renovación urbana es una de las fórmulas más importantes para aprovechar los efectos indirectos del sistema de transporte. En Bogotá, durante los últimos diez años se ha recorrido un largo camino para desarrollar procesos de renovación urbana. El resultado de este trabajo se ve reflejado en los múltiples proyectos que se están formulando, en donde se vinculan tanto al sector público como al privado. Sin embargo, todavía existen algunos desafíos que deben superarse para que los procesos de renovación urbana se constituyan en oportunidades de desarrollo urbano y, para el caso que nos ocupa, en una fuente de financiamiento de los sistemas de movilidad[82].

Algunos de los temas sobre los que se requiere trabajo, son los que se describen a continuación:

I. *Liderazgo y coordinación del sector público*: pese a que la Empresa de Renovación Urbana es la entidad del Distrito idónea para acometer proyectos de renovación urbana, la complejidad de éstos (en

especial, si estos proyectos están asociados a la infraestructura vial) hace necesario que desde el Distrito se asuma un mayor liderazgo, que garantice la coordinación de las diferentes acciones que se requieren para su desarrollo y que se aumente la eficiencia en la gestión de estos proyectos (por ejemplo, se deberían reducir los tiempos de aprobación de planes parciales y la tendencia a generar una reglamentación excesiva para ellos).

Así mismo, deben definirse adecuadamente las funciones de cada entidad pública que interviene en un proceso de renovación urbana, teniendo en cuenta el grado de complejidad de cada uno, de tal manera que en la especialización de las funciones (claramente dentro de una acción conjunta) no se pierda en el proceso.

II. *Propiedad del suelo*: para incluir procesos de renovación urbana como parte de la estructuración de proyectos de infraestructura vial de alto impacto, la propiedad del suelo es un elemento fundamental. Lo anterior, teniendo en cuenta que en algunas experiencias internacionales, un factor común y de éxito es la propiedad del suelo por el Estado, para su futura comercialización mediante *leasing* o venta directa. Para el caso de Bogotá, este tema es complejo, porque en nuestra estructura jurídica la propiedad sobre el suelo ha sido considerada como una garantía para los privados[83].

En estos términos se deberían analizar mecanismos legales que permitan, por ejemplo, la construcción de edificaciones con uso comercial y de servicios sobre las estaciones del SITP a partir de esquemas de concesión o *leasing*.



Tener opciones claras sobre el tema de la propiedad del suelo permitiría tener condiciones previamente establecidas, que garanticen la permanencia de los participantes en el desarrollo de los proyectos.

III. *Gestión del suelo*: la normatividad existente es una ventaja para el desarrollo de procesos de renovación urbana en el país. La ley 388 de 1997 definió instrumentos de planeación, gestión del suelo y financiación del desarrollo municipal que pueden utilizarse para el desarrollo de estos proyectos.

No obstante, estos instrumentos se aprovecharían mejor si el gobierno distrital define una política pública local que resuelva diferencias de interpretación frente a determinados temas, como son, entre otros:

- Expropiación a favor de terceros.
- Reinversión de plusvalías en los proyectos de renovación urbana.
- Ejecución de unidades urbanísticas y utilidad pública (voto favorable del 51% de los propietarios o adquisición directa del suelo por el Distrito).

#### 4. Para aprovechar las ventajas del espacio público y garantizar su sostenibilidad

Como se puede apreciar en el caso de Santiago de Chile, aprovechar los espacios públicos del sistema de transporte, especialmente

de las estaciones, tiene un efecto positivo en el propio sistema, porque aumentan su atraktividad y, por tanto, su demanda; en las finanzas públicas, porque garantiza la sostenibilidad de los espacios públicos; en la comunidad, porque les ofrece mayores servicios y de mejor calidad; y para el sector empresarial, porque permite aprovechar las ventajas derivadas de la aglomeración propia de las estaciones de transporte masivo.

En Bogotá, esta opción no se ha explorado y teniendo en cuenta la calidad de los espacios públicos de las estaciones y el número de usuarios que por ellas transitan diariamente (por ejemplo: Los Héroes, Ricaurte, Avenida Jiménez), se deberían estructurar esquemas de aprovechamiento del espacio público de las estaciones mediante concesiones o contratos de arrendamiento con el sector privado, para el desarrollo de espacios comerciales a la escala de cada estación. De esta manera se puede financiar el mantenimiento del espacio público y ampliar la oferta de servicios dirigida al usuario.

[82] Las recomendaciones respecto a la renovación urbana, fueron conclusiones de una mesa de trabajo realizada por la CCB, el 31 de marzo de 2009 en Bogotá. En esta mesa participaron funcionarios del sector público, empresarios, consultores, académicos interesados y expertos en el tema.

[83] Se requiere precisar que en renovación urbana, los asuntos de la gestión del suelo son de igual importancia a los asuntos de la propiedad sobre éste. La gestión del suelo está asociada especialmente con la adquisición e integración inmobiliaria de inmuebles; por su parte, la propiedad tiene que ver con el actor (privado o público) que tendrá el uso, disfrute y disposición del suelo y, por tanto, del tipo de contratos que pueden generarse para el aprovechamiento del mismo.

# CAPÍTULO VI



Conclusiones



# CONCLUSIONES

Bogotá continúa creciendo en población y mejorando su desempeño económico y desarrollo social. Por ello, los retos que enfrenta, obligan a los diferentes actores y grupos de conocimiento a pensar en estrategias innovadoras que permitan enfrentar los desafíos y ofrecer alternativas para la sostenibilidad de la ciudad a corto, mediano y largo plazo.

En este contexto, los procesos de transformación urbana generados por el sistema de transporte (hoy las troncales TransMilenio y en el futuro el Metro y el Tren de Cercanías), se constituyen en oportunidades estratégicas para crear sinergias entre los diferentes actores sociales que viabilicen iniciativas de transformación urbana rentables, integrales e incluyentes.

Las experiencias internacionales muestran proyectos de transporte y transformación urbana que para ser exitosos deben ser complementarios. Desde esta premisa, grandes ciudades del mundo (como Tokio, Ámsterdam, Buenos Aires, Londres y Santiago de Chile) han vinculado capital privado como estrategia para la construcción y sostenibilidad de la infraestructura pública, al mismo tiempo que generan desarrollo urbano, porque han comprendido que para densificar áreas mediante la renovación urbana se requieren sistemas de trans-

porte público masivo; de la misma forma que la estructuración de proyectos de infraestructura de transporte requiere de la renovación urbana para aprovechar la rentabilidad del suelo que se genera en su entorno.

Por ejemplo, Londres entendió que para lograr renovar y densificar los Docklands necesitaba de un sistema de transporte público, que conectara la zona con el resto de la ciudad. La municipalidad de Ámsterdam previó el incremento en el valor de la tierra por efecto de una línea metro en la zona de Zuidas y decidió adquirir el suelo a fin de capturar su plusvalía para financiar el 50% de la línea metro mediante *leasing* a 40 años, con empresas privadas interesadas en desarrollar proyectos inmobiliarios o localizarse en la zona. Esta estrategia permitirá que la zona se densifique, lo que garantizará la demanda requerida para sostener el funcionamiento del metro.

En Santiago de Chile, la iniciativa privada, la visión pública y un cambio en la estructura física en una estación del metro, permitió desarrollar un proyecto urbano integral atractivo para la población.

Las experiencias también indican que la participación público-privada es decisiva para impulsar los proyectos. Existen diferentes meca-

nismos que utilizan los gobiernos para atraer inversión; se destacan, entre otros: los incentivos tributarios, el aprovechamiento económico del espacio público, las normas asociadas a favorecer la edificabilidad y, por tanto, un mayor aprovechamiento del suelo.

No obstante, y quizás uno de los factores decisivos para el desarrollo de estas experiencias es el liderazgo del sector público, que se expresa en inversión y capacidad de gestión. De hecho, en algunos casos los proyectos cuentan con una entidad pública creada específicamente para el proyecto; por ejemplo: London *Docklands* Development Corporation; en Buenos Aires, la Corporación Antiguo Puerto Madero S.A. En otras experiencias se constituyen empresas mixtas, como Zuidas Corporation en Ámsterdam, o acuerdos de participación privada para el desarrollo de proyectos, como en Tokio y Santiago de Chile.

Otro factor de éxito en el desarrollo de estos proyectos es la planeación a largo plazo. Por ejemplo, Tokio proyecta el desarrollo de sus proyectos a siete años. Aquellos proyectos que implican renovación urbana se formulan a largo plazo (mínimo diez años), como son los *Docklands* y Puerto Madero. De hecho, para algunos expertos uno de los factores que afectó el proyecto de los *Docklands* fue una visión a “corto plazo” (diez años) previsto para los incentivos tributarios. En proyectos recientes como Zuidas, la proyección es a 40 años.

Cuando se revisa la experiencia bogotana, se encuentran algunas experiencias de participación público-privada para la producción y sostenibilidad de mobiliario urbano, como el contrato de concesión entre el DADEP y EUCOL; administrar el espacio público a través de contratos entre esta misma entidad y algunas organizaciones socia-

les; las concesiones de parqueaderos; y los programas de la REDEP, entre otros.

Sin embargo, la ciudad no cuenta con experiencias que articulen sistemas de transporte, renovación urbana y participación público-privada. Hoy se encuentra en proceso de gestión el proyecto de la Estación Central de TransMilenio, en la calle 26 con Avenida Caracas. Esta es la única experiencia que se está formulando desde esta perspectiva y debe constituirse en un ejemplo a seguir para la estructuración de la futura infraestructura de transporte que se realice en la ciudad.

En este sentido, es importante que la nación y el distrito sumen esfuerzos en la formulación de estrategias novedosas para estructurar los proyectos de la futura infraestructura vial (troncales, fase IV, Metro y Tren de Cercanías). Una de estas estrategias es vincular la renovación urbana como estrategia de financiamiento y de generación de nueva demanda, que haga sostenible el mismo sistema desde la etapa de estructuración de los proyectos.

Un desafío de esta envergadura, requiere (i) una visión a largo plazo, (ii) participación activa de la nación y el distrito, (iii) reglas claras para los inversionistas, (iv) planeación público-privada de los proyectos (vincular al inversionista privado desde la formulación del proyecto), (v) incentivos atractivos para el sector privado: norma urbana y tributaria específica para cada proyecto, (vi) la creación de una empresa con las funciones suficientes para liderar y gestionar estos proyectos, y finalmente, (vii) desatar los escollos jurídicos de la renovación urbana que generan incertidumbre normativa para el inversionista privado y para el funcionario

# BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo 9 de 1997. Concejo de Bogotá.
- BRINKMAN, L. C. (2008), *Zuidas Amsterdam*. Chairman of the board of the Zuidas Amsterdam Company.
- CERVERO, Roberto (2006). *Transit transformations private financing and sustainable urbanism in Hong Kong and Tokyo*. Universidad de Berkeley, California.
- CONPES 3093 de 2000
- Contraloría Distrital de Bogotá (2005). "Informe de gestión vigencia fiscal 2004. Bogotá". En línea: <http://www.contraloriabogota.gov.co/wps/wcm/connect/293e2000445b268fbfe1bf3b3bbdf585/infgest2004.pdf?MOD=AJPERES>.
- [http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/controladv/2008//111\\_Concesion%20parqueaderos%20subterranos.pdf](http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/controladv/2008//111_Concesion%20parqueaderos%20subterranos.pdf)
- CORBO, Marcello (2009). "Cooperación público-privada, asociada a sistemas de transporte masivo para generación de espacios públicos sostenibles y de calidad". Presentación en el foro: "Retos y oportunidades del turismo corporativo en la ciudad y la región".
- DADEP (2009). "Informe de gestión 2005-2008. Bogotá"
- Decreto 436 del 2003, Bogotá.
- Decreto 2755 de 2003, Bogota.
- Decreto 190 de 2004, Bogota.
- Decreto 215 de 2005, de Bogota.
- German Research Foundation (DFG), Emmy Noether Research Project, en: *The urban renaissance potential of inner-city rail station redevelopment mega-projects*.
- Ibergop (2006). *Alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura social*. Memorias 2004, México.
- IDU 2009. Documento enviado el 3 de noviembre de 2009. Bogotá

- IDU (2009). Entrevista telefónica realizada a Diana Castiblanco de la Subdirección Técnica de Mantenimiento del Espacio Público, el 29 de junio, Bogotá.
- INNES, Stuart (2009). The changing fortunes of London's Docklands. Regeneration and Renewal Conference. Birmingham.
- International Department of East Japan Railway Company (2007). Public Transport and Urban Planning, Tokyo Station City.
- Jetro Buenos Aires (2003). "Organización japonesa para el fomento del comercio exterior", *Gacetilla de Prensa*, agosto.
- Jr. East Japan Railway Company. Tokyo Station City, JR Bulletin, No. 59.
- MENDOZA ÁLVAREZ, Camilo (2005). *Value capture for funding Colombian BRTS infrastructure. The case of Transmilenio in Bogotá*. Erasmus University Rotterdam, Institute for Housing and Urban Development Studies.
- Resolución 165 de 2008, IPES, Bogotá.
- ROJAS, Eduardo (2004). *Volver al Centro: la recuperación de áreas urbanas centrales*. Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- SAAVEDRA, Juan Carlos (2009). Entrevista, Corporación Andina de Fomento (CAF), en: Cámara Colombiana de la Infraestructura (2009). "Planificación territorial: el desafío de la integración", *Revista Infraestructura y Desarrollo*, No. 28, marzo-abril, Bogotá.
- Secretaría de Hacienda Distrital (2008). "Contrato para el diseño de una política de incentivos y esquemas de participación público-privada para promover la inversión nacional y extranjera en los proyectos de renovación urbana en Bogotá". Informe No. 1. Consorcio Selfinver-Cydep Renovación Urbana, Bogotá.
- Secretaría Distrital de Planeación (2009). "Listado de planes parciales de renovación urbana a septiembre de 2009". Documento enviado por la Dirección de Patrimonio y Renovación el 10 de septiembre.
- TransMilenio S.A. (2009). Logros y Retos en Bogotá Positiva Gestión y Estados Financieros 2008. Bogotá
- TransMilenio S. A. (2009). "Presentación del Sistema TransMilenio ante expertos internacionales", 10 de julio, Bogotá.
- URBACT, European Programme for Urban Sustainable Development (2006). *Partners for action - Public private partnerships in urban regeneration*. Case Study: Zuidas, South Axis Amsterdam.

### En línea:

- Corporación Antiguo Puerto Madero (2009). Información enviada vía correo electrónico el 11 de septiembre, Buenos Aires.
- <http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/comunicados/2005/Informe%202004%2011%20MAYO.pdf>
- [http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/controladv/2008//111\\_Concesion%20parqueaderos%20subterranos.pdf](http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/controladv/2008//111_Concesion%20parqueaderos%20subterranos.pdf)
- Página traducida al Español: [http://translate.google.com/translate?js=y&prev=\\_t&hl=es&ie=UTF-8&u=http%3A%2F%2Fwww.zuidas.nl%2Fover-zuidas&sl=nl&tl=es&history\\_state0](http://translate.google.com/translate?js=y&prev=_t&hl=es&ie=UTF-8&u=http%3A%2F%2Fwww.zuidas.nl%2Fover-zuidas&sl=nl&tl=es&history_state0)
- [www.arquitierradelfuego.com](http://www.arquitierradelfuego.com)
- [www.cchc.cl/kwldg/databank/20639.pdf](http://www.cchc.cl/kwldg/databank/20639.pdf)
- [www.contraloriabogota.gov.co](http://www.contraloriabogota.gov.co)
- [www.corporacionpuertomadero.com](http://www.corporacionpuertomadero.com)
- [www.dadep.gov.co](http://www.dadep.gov.co)
- [www.eru.gov.co](http://www.eru.gov.co)
- [www.fedeleasing.org.co/glosario.htm#leasing](http://www.fedeleasing.org.co/glosario.htm#leasing)
- [www.guiadeviaje.net/reinounido/canarywharf.html](http://www.guiadeviaje.net/reinounido/canarywharf.html)
- [www.idu.gov.co](http://www.idu.gov.co)
- [www.japan-guide.com](http://www.japan-guide.com)

- [www.lascondes.cl/interiores/obras/obras\\_proyectos.html](http://www.lascondes.cl/interiores/obras/obras_proyectos.html)
- [www.nikken.co.jp/en/projectsindex.php?JOBNO=T010220&SEL=BLD&BLD=400](http://www.nikken.co.jp/en/projectsindex.php?JOBNO=T010220&SEL=BLD&BLD=400)
- [www.nuevomadero.com](http://www.nuevomadero.com)
- [www.plataformaurbana.cl/archive/2008/03/28/subcentro-las-condes-inaugurado/](http://www.plataformaurbana.cl/archive/2008/03/28/subcentro-las-condes-inaugurado/)
- [www.puertomadero.com](http://www.puertomadero.com)
- [www.transmilenio.gov.co](http://www.transmilenio.gov.co)
- [www.zuidas.nl](http://www.zuidas.nl)

### IMÁGENES GENERALES

- Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cortesía Mateo Ramírez M.

### IMAGENES CASOS INTERNACIONALES

#### Docklands, Londres

- [www.flickr.com](http://www.flickr.com) (St Steve y Brighton)
- [www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=london+docklands&w=1](http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=london+docklands&w=1)

#### Zuidas, Ámsterdam

- [www.bewonersplatformzuidas.nl/wp/wp-content/uploads/2008/11/2008-artikel-maart-med21.jpg](http://www.bewonersplatformzuidas.nl/wp/wp-content/uploads/2008/11/2008-artikel-maart-med21.jpg)



- [www.commonswikimedia.org/wiki/File:INGHouse1.jpg](http://www.commonswikimedia.org/wiki/File:INGHouse1.jpg)
- [www.flickr.com](http://www.flickr.com) (Sandervanderputten y Minke Wagenaar)
- [www.zuidas.nl](http://www.zuidas.nl)

### Puerto Madero, Buenos Aires

- [www.img158.imageshack.us/img158/7950/yatchclubpuertomaderoio6.jpg](http://www.img158.imageshack.us/img158/7950/yatchclubpuertomaderoio6.jpg)
- [www.lcda.com.ar/PIC\\_0096.JPG](http://www.lcda.com.ar/PIC_0096.JPG)
- [www.reporteinmobiliario.com/restringido/imagenes/vista\\_aerea\\_puerto\\_madero.jpg](http://www.reporteinmobiliario.com/restringido/imagenes/vista_aerea_puerto_madero.jpg)
- [www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=puerto+madero&w=1](http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=puerto+madero&w=1)

### Subcentro, Las Condes, Santiago de Chile

Cortesía Marcello Corbo.

### Estación Central de Tokio

- [www.en.wikipedia.org/wiki/File:GranTokyo\\_north\\_tower.JPG](http://www.en.wikipedia.org/wiki/File:GranTokyo_north_tower.JPG)
- [www.flickr.com](http://www.flickr.com) (Somon\_starr)
- [www.panoramio.com](http://www.panoramio.com) (Sheridan\_gray)
- [www.static.panoramio.com/photos/original/2252853.jpg](http://www.static.panoramio.com/photos/original/2252853.jpg)



Mayores informes

Cámara de Comercio de Bogotá  
Dirección de Proyectos y Gestión Urbana  
Teléfono: 5941000, extensión 2742  
coordinador3habitat@ccb.org.co

Conozca todas nuestras publicaciones en:  
[www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)

