



PARTENARIADOS

De Gestión de Centro Urbano



TOCEMA europe
Town Centre Management

North East South West
INTERREG III C



*PROYECTO COFINANCIADO
POR LA UNIÓN EUROPEA*





Jefe de Fila



Patrocinado por



RÉGION WALLONNE

Socios





ÍNDICE

1	¿ CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UN PARTENARIADO ?	4
2	¿ QUIÉN PARTICIPA EN EL PARTENARIADO ?	4
	¿ Qué obtienen los socios de la participación ?	5
	¿ Cómo establecer un partenariado equilibrado ?	6
3	¿ QUÉ FORMA PUEDE ADOPTAR EL PARTENARIADO ?	7
4	¿ CÓMO FUNCIONA UN PARTENARIADO ?	8
5	¿ CÓMO PONER EN MARCHA UN PARTENARIADO ?	9
6	¿ CÓMO FINANCIAR UN PARTENARIADO ?	11
7	¿ CÓMO SE DESARROLLA UN PARTENARIADO ?	
	¿ CÓMO CONSEGUIR QUE PERDURE ?	12
8	¿ CUÁLES SON LOS PROBLEMAS MÁS FRECUENTES ?	14



En la definición europea de gestión de centros urbanos (GCU) es fundamental el establecimiento de un partenariado que una los intereses públicos y privados del centro urbano y fomente la colaboración para el cumplimiento de intereses mutuos de acuerdo con una estrategia y un plan de acción compartidos.

1 ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UN PARTENARIADO ?

El partenariado:

- representa a los intereses del centro urbano;
- es transparente;
- es evolutivo y tiene visión de futuro.

2 ¿QUIÉN PARTICIPA EN EL PARTENARIADO ?

Idealmente un partenariado combina intereses públicos, privados y voluntarios a partes iguales y pretende unir todos los intereses del centro urbano. Es fundamental que el partenariado represente un amplio abanico de puntos de vista desde el principio y no solamente a un grupo con una visión limitada.

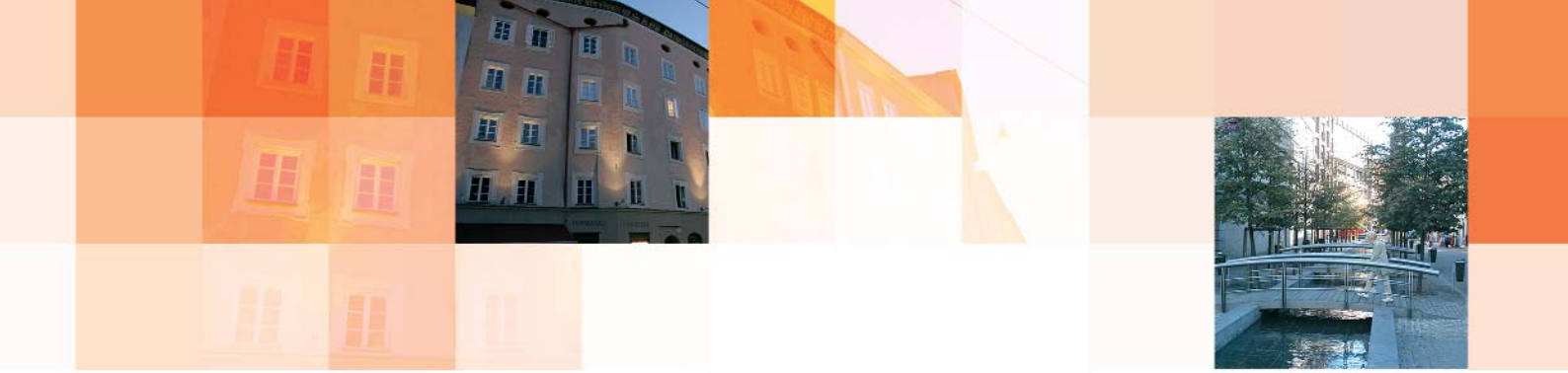
Consejos prácticos

Convendría identificar a los agentes clave del centro urbano y contactarles e implicarles de forma prioritaria.

Además de ser representativo, un partenariado eficaz debe incluir a los principales agentes del centro urbano. Sin la participación de éstos, una iniciativa de gestión centro urbano podría no alcanzar sus objetivos y en consecuencia perder o no tener garantizado su apoyo, lo cual a su vez podría impedir la realización de las estrategias importantes y conllevar la pérdida de credibilidad. La identificación de los actores clave puede demorarse algún tiempo, pero, por ejemplo, el trabajo en estrecha colaboración con agentes comerciales y departamentos de planificación de la administración local puede ayudar a identificarlos.

Si no hay ninguna amenaza inmediata para el centro urbano (por ejemplo, nuevos desarrollos comerciales periféricos o cambios en el viario o relativos al estacionamiento) a veces puede ser difícil implicar a los agentes en las fases iniciales. La experiencia muestra que es mejor empezar con quienes quieren implicarse y animar a otros a adherirse más tarde, siempre que el grupo inicial represente diversos intereses.

A veces es difícil que un agente clave asista a todas las reuniones relativas al centro urbano. Delegar es a veces necesario. Por ejemplo, algunos de los actores serán claves y servirán de punto de contacto.



Posibles integrantes de un partenariado de una gerencia de centro urbano:

Sector público	Sector privado	Sector comunitario
<ul style="list-style-type: none"> . Alcaldes o miembros de la corporación municipal. . Funcionarios del gobierno local/provincial/regional. . Organismos públicos (escuelas, policía, sanidad etc.). . Organizaciones responsables del tráfico y consorcios de transporte. . Cámaras de Comercio (públicas) . etc. 	<ul style="list-style-type: none"> . Propietarios de terrenos. . Propietarios de inmuebles. . Comerciantes y asociaciones de comerciantes. . Empresas. . Inversores. . Transportistas. . Operadores privados de aparcamientos. . Asociaciones de hostelería. . Empresarios locales importantes. . Cámaras de Comercio (privadas). . Medios de comunicación locales. . etc. 	<ul style="list-style-type: none"> . Grupos de residentes. . Asociaciones vecinales. . Grupos de discapacitados. . Organismos medio ambientales. . Grupos de transporte. . Organismos cívicos. . Organismos culturales. . Organizaciones religiosas. . Empresarios individuales. . etc.

Consejos prácticos

Los socios potenciales deberían incorporarse a proyectos relacionados con sus intereses.

¿ Qué obtienen los socios de la participación ?

Ian, agente de policía del sudoeste de Inglaterra (UK)

"Sí, obtenemos beneficios palpables trabajando junto con el partenariado. Sobre todo nos ayuda a afrontar la delincuencia en los comercios y a gestionar de forma segura los negocios nocturnos".

Carlo, minorista, Montà d'Alba (Italia)

"Formo parte del partenariado porque aumenta la rentabilidad de mis actividades económicas y la eficiencia de mis estrategias".

Michel, político, Neuville (Francia)

"La estructura unificada de un partenariado de gestión del centro urbano crea una red de influencia accesible a todos los interesados y nos permite encontrar las mejores soluciones para mejorar el entorno del centro urbano. Teniendo en cuenta la complejidad de nuestras organizaciones, simplifica la organización de los proyectos viables de carácter local y



Consejos prácticos

La incorporación de nuevos socios debería hacerse de forma juiciosa para que haya un equilibrio. Es importante que los nuevos socios sepan lo que están suscribiendo desde el principio.

Contar con cartas de apoyo puede ser útil para persuadir a otros socios.

sostenible. Lejos de reducir el alcance de la política, la gestión del centro urbano facilita y valida la toma de decisiones".

Michael, inversor,
Limerick (Irlanda)

"Soy miembro del partenariado porque creo que una cooperación público-privada estrecha es vital para desarrollar con éxito el potencial comercial del centro urbano. A este respecto, el conocimiento y el apoyo del partenariado han sido muy beneficiosos para mi empresa".

Helena, encargada de la industria al por menor del periódico local de Linköping (Suecia)



ÖSTGÖTA
Correspondenten

"Pensamos que la GCU de Linköping es un socio importante para nosotros. Una ciudad animada con muchos minoristas es importante para hacer de Linköping una ciudad competitiva. Las acciones conjuntas que mantenemos con la GCU de Linköping se refieren a la publicidad y la comercialización común, y a menudo el resultado es una ciudad con mucha vida".

Thomas, operador de aparcamiento, Salzburgo (Austria)

"Sólo un centro fiable con un plan de comercialización común garantiza una utilización óptima de nuestra instalación".

Philippe, director de la oficina de turismo de La Louvière (Bélgica)



"El centro urbano de La Louvière es una de las principales atracciones de esta zona. Nuestro objetivo es aumentar su atractivo para prolongar la duración de las estancias de nuestros visitantes. Formar parte del partenariado de gestión del centro urbano hace que sea más fácil".

La Petite Reine, empresa de transportes, Lille (Francia)



"Formamos parte de la asociación con el municipio, la Cámara de Comercio y los minoristas para lograr que el centro urbano de hoy y de mañana sea más limpio, animado y agradable."

En la ciudad de Wels (Austria), la Cámara de Comercio, la asociación de comerciantes, la asociación turística, la asociación de ferias, dos grandes centros comerciales y el gobierno local apoyan y cooperan en las cuestiones de GCU.



En Louvain-la-Neuve (Bélgica), el partenariado está integrado por el operador de aparcamiento, el centro comercial, la asociación de comerciantes arrendatarios del centro comercial, la asociación de minoristas del centro urbano, la universidad, el propietario del centro comercial, un propietario de terrenos, la asociación de estudiantes y el teatro.

Reading (Reino Unido), cuenta con un partenariado muy arraigado, formado por la administración local, la policía, varios empresarios importantes, dos propietarios de centros comerciales, un transportista, dos periódicos locales, la emisora de radio y la iglesia.

En Limerick (Irlanda), donde las autoridades locales tienen una gran influencia, la Oficina de Coordinación ejerce la representación y cuenta con el apoyo de dos autoridades locales, el Ayuntamiento de Limerick que es responsable directo del centro urbano, y la mancomunidad de Limerick, que gobierna las proximidades de la ciudad. Contar con ambas autoridades, junto al sector privado, da independencia y credibilidad a la Oficina.

¿ Cómo establecer un partenariado equilibrado ?

Es esencial que el partenariado no represente simplemente a un grupo o una opinión determinada durante la vida del mismo. Por lo tanto, aunque se desarrolle y crezca, al atraer el apoyo mediante su acción, debe mantener el equilibrio entre los diversos sectores e intereses. Mientras que el Gerente del centro urbano debe estar alerta para identificar a nuevos socios potenciales, es también importante que los miembros de la GCU examinen la eventual necesidad de nuevos tipos de socios para mantener el equilibrio. Los socios individuales pueden utilizar a menudo contactos personales o empresariales para introducir o incorporar a nuevos socios o bien pueden proporcionar un testimonio de los beneficios que aporta la participación y por qué vale la pena participar, facilitando la adhesión de otros.

En Neuville (Francia), el partenariado o la gerencia participa en el foro anual de asociaciones y presenta la iniciativa de centro urbano a los socios potenciales, (como voluntarios, otras asociaciones, etc.) Cada año se forman grupos de trabajo gracias a los voluntarios presentes durante el foro.

Consejos prácticos

Es necesario comprender las motivaciones y preocupaciones de los protagonistas.



3 ¿ QUÉ FORMA PUEDE ADOPTAR EL PARTENARIADO ?

Una iniciativa de gestión de centro urbano puede variar según las distintas fórmulas existentes, desde la asociación a las sociedades limitadas (organizaciones sin ánimo de lucro) u organizaciones especializadas en determinados países. La iniciativa desarrollada dependerá de la legislación que impere en cada país, el tamaño de la ciudad, el número de socios, los recursos disponibles, la(s) fuente(s) de financiación y la actitud del gobierno local. Estos factores pueden determinar también si una iniciativa es formal o informal. La iniciativa puede también cambiar con el paso del tiempo si lo exigen las circunstancias exteriores o a medida que cambien los propios socios.

Consejos prácticos

La implicación de la asociación no se limita siempre a realizar aportaciones. Los socios pueden obtener un beneficio directo de su implicación.

Un acuerdo formal de partenariado debe incluir:

- Los objetivos de la gestión de centro urbano.
En la definición europea de gestión del centro urbano, sus objetivos son:
 - fomentar el debate sobre el futuro de la ciudad o del centro urbano;
 - asegurar un proceso inclusivo y compartir la visión y estrategia;
 - desarrollar procesos eficaces y financiados para realizar iniciativas consensuadas;
 - crear centros dinámicos, atractivos y viables.
- La estructura de gestión (asamblea general, junta directiva, y mandatos de los grupo de trabajo).
- Política de incorporación de miembros.
- Financiación básica.

En la Región Valona (Bélgica), el partenariado de gestión de centro urbano es de carácter formal. Su estructura es la de una organización sin ánimo de lucro (ASBL - acrónimo en francés de asociación sin ánimo de lucro) y está definida por una ley federal.

En la ciudad de Terrassa (España), la asociación de comerciantes, el Ayuntamiento, la mancomunidad y el Gobierno autonómico han firmado un acuerdo de colaboración.

En la región de Piamonte (Italia), solamente se reconocen los partenariados o los consorcios de gestión del centro urbano cuya constitución cumpla con las disposiciones del Código Civil.

En Suecia la mayoría de los partenariados comienzan con un proyecto. Después, muy a menudo una vez transcurridos entre 1 y 3 años, encuentran otra estructura para su desarrollo. En pueblos y ciudades más grandes, las sociedades limitadas sin ánimo de lucro son las más comunes; en las pequeñas y medianas ciudades, son más habituales las asociaciones sin ánimo de lucro.



4 ¿CÓMO FUNCIONA UN PARTENARIADO ?

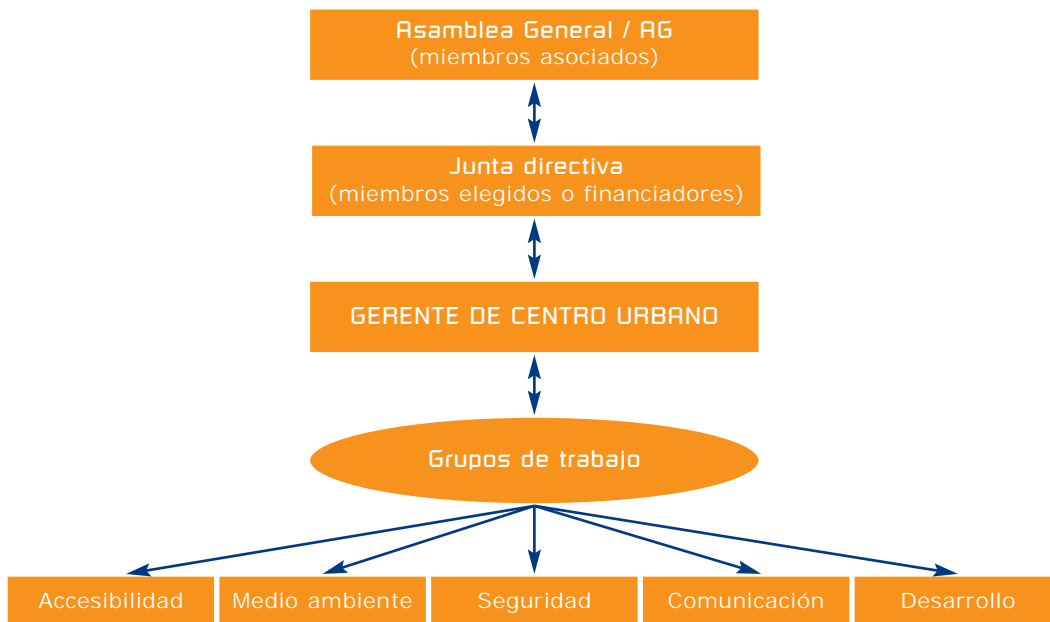
En algunos países o regiones el funcionamiento del partenariado está regido por ley o por la legislación general de sociedades. En otras jurisdicciones hay más flexibilidad y a veces la asociación puede determinar sus propias modalidades de funcionamiento; éstas deben ser claras para los nuevos socios en perspectiva y consensuadas por todos los socios. La estructura típica de una asociación en Europa es la indicada a continuación, pero pueden obtenerse más detalles sobre las muy diversas estructuras posibles en la web www.tocema-europe.com

La asociación puede estar integrada por:

- la asamblea general (todos los socios);
- la junta directiva y posiblemente un comité ejecutivo;
- un gerente de centro urbano;
- grupos de trabajo.

Consejos prácticos

Los distintos grupos pueden tener intereses diversos y por consiguiente conviene adaptar el lenguaje y el planteamiento.



5 ¿CÓMO PONER EN MARCHA UN PARTENARIADO ?

Aunque a menudo el punto de partida de un partenariado sea el mantenimiento de acuerdos informales entre un gobierno local y una asociación de comerciantes, no hay ninguna receta o fórmula única fija para crear un partenariado. Cada ciudad tiene características específicas, que a su vez dan lugar a diversas estructuras. Un criterio importante es sensibilizar a todos los agentes e intereses del centro urbano con respecto al partenariado.



A tal efecto, pueden aplicarse diversos métodos para forjar un partenariado.

El planteamiento de la "conferencia"

Se organiza una conferencia en la que se invita a todos los agentes de un centro urbano. El objetivo de la conferencia es presentar el concepto de gestión del centro urbano e identificar a los socios potenciales. Si es acertada, la conferencia genera un grupo de socios potenciales que pueden servir de trampolín para formar un partenariado. También pueden organizarse posteriormente viajes de estudio a otras ciudades para concretar el concepto de gestión del centro urbano.

AMCV ha elaborado un DVD de 19 minutos de duración para presentar el concepto de gestión del centro urbano a través del testimonio de diversos interesados. "Centre-Ville: un art de vivre". Más información en: info@amcv.be

El planteamiento intervencionista

El primer paso es identificar situaciones potenciales para el desarrollo de la GCU (quizás ciudades de cierto tamaño o que cumplen determinados criterios).

El segundo paso consiste en reunirse con las organizaciones y los agentes pertinentes del centro urbano (es decir, asociación de comerciantes, Cámara de Comercio, gobierno local, etc.). Estas reuniones brindan la oportunidad de probar la existencia de factores de éxito (el nivel de colaboración entre los interesados, etc.) y evaluar con más precisión la situación y la compatibilidad entre la visión de los interesados de la gestión del centro urbano y una estructura potencial de GCU.

El tercer paso consiste en consultar al socio potencial para conocer su propia visión. Al final de la consulta convendría perfilar el partenariado, su visión y sus límites. También puede presentarse un plan de desarrollo para llevar a cabo la iniciativa de GCU.

AMCV ha desarrollado un cuestionario de evaluación para comprobar la compatibilidad entre una GCU y los agentes potenciales de un partenariado.

Intereses identificados en la reunión	
Asociación de comerciantes	Sí/no
Autoridades locales	Sí/no
Movilización de otros interesados	Sí/no
Motivación para integrar a otros actores	Sí/no



Predisposición para crear una iniciativa de gestión del centro urbano	Sí/no
Presencia de factores clave (colaboración entre interesados, visión común, etc.)	Sí/no
Visión del proyecto/proyección	Sí/no
Conveniencia de una iniciativa de gestión centro urbano	
Objetivos	Sí/no
Expectativas y necesidades	Sí/no
Actitud positiva	Sí/no
Estructura esperada	Sí/no
Territorio	Sí/no
¿ Se sugiere el paso 3 ?	Sí/no

6 ¿ CÓMO FINANCIAR UN PARTENARIADO ?

Se requieren generalmente dos formas de financiación.

La financiación **básica** cubre los costes de establecimiento de la iniciativa (sueldos, gastos de oficina, alquiler, administración, etc.). Normalmente, se trata de contribuciones de los propios socios. Todos los socios deberían contribuir a la financiación de la iniciativa de gestión del centro urbano, pero esta contribución puede adoptar diversas formas, incluidas las contribuciones financieras, posibles comisiones de servicio, la oferta de servicios de alojamiento y oficina u otras contribuciones en especie. Es importante que haya suficiente financiación garantizada, idealmente durante un período mínimo de 3 años, para permitir el desarrollo de la iniciativa sin tener que aportar fondos adicionales y para sufragar costes básicos de funcionamiento. Si la financiación básica no estuviese garantizada, entonces la iniciativa podría verse forzada a concentrarse en la obtención de fondos para su supervivencia en lugar de desarrollar y aplicar una estrategia, lo cual iría en detrimento de la eficacia del partenariado. En algunos casos se han establecido iniciativas voluntarias de los miembros con decenas o centenares de miembros cotizantes que pueden pagar cantidades tan módicas como 50 € al año. Aunque sean atractivas a primera vista y aptas para asegurar un amplio apoyo, muchas gerencias han descubierto que asegurar el pago real de estas cuotas exige mucha dedicación y puede impedir el progreso para la ejecución de la estrategia.

Consejos prácticos

La financiación básica puede realizarse tanto en efectivo como en especie pero debe incluir suficiente efectivo para cubrir los sueldos y gastos esenciales.



Consejos prácticos

La financiación del proyecto puede realizarse de muchas maneras e incluir contribuciones de miembros ajenos a la GCU.

Se requiere a menudo la transparencia de la financiación y de los presupuestos para asegurar fondos de algunos tipos de socios.

La segunda forma de financiación requerida es la financiación del **proyecto**. Esto proporciona oportunidades para lograr contribuciones ajenas a las de los socios de base. Muchas empresas pueden estar interesadas en patrocinar iniciativas de comercialización o promocionales. También cabe la posibilidad de tener acceso a la financiación existente procedente de iniciativas de las colectividades locales o turísticas para tales proyectos. No es siempre necesario el pago de estos fondos a la gerencia, siempre que se gasten de manera coordinada a efectos de cumplir los objetivos de la gerencias. Puede haber oportunidades de acceder a fondos para el proyecto ajenos al área local. Muchas gerencias se han beneficiado de asegurar financiación europea para las iniciativas que tienen un resultado local pero que también se comparten con socios de otros países, aunque un partenariado debe planear las consecuencias administrativas de asegurar tales fondos. Del mismo modo, puede haber fondos nacionales o regionales para iniciativas específicas que pueden adaptarse a nivel local. La clave de asegurar fondos para el proyecto reside a menudo en prever con antelación quién más podría desear que se logren los objetivos de la gerencia o pueda beneficiarse de ella y quién tiene un presupuesto que pudiera aplicarse. Las GCU necesitan estar dispuestas a satisfacer las exigencias de los posibles proveedores de fondos en cuanto a la realización de licitaciones de financiación, si procede, y proporcionar la información justificativa.

A menudo, los fondos del proyecto también pueden obtenerse a través de las propias actividades. Por ejemplo, la celebración de un mercado callejero especializado puede generar ingresos para la gerencia y a la vez constituir un acontecimiento. Las empresas locales pueden buscar oportunidades de hacer publicidad en el mobiliario urbano o en publicaciones, por las cuales pagarán de forma continuada. Esto puede organizarse de tal modo que no sólo permita alcanzar el propósito original, sino que también genere ingresos para las actividades más amplias de la GCU.

En la Región Valona (Bélgica), un decreto especifica que una estructura de gestión del centro urbano se puede financiar por:

- la Región Valona hasta un máximo del 70%;
- el gobierno local hasta el 15%;
- el sector privado hasta el 15%.

En Suecia, las gerencias se financian de diversas maneras pero todas ellas con carácter voluntario. Generalmente, el presupuesto para la gestión y las actividades de comercialización es financiado por:

- el gobierno local hasta el 10-50%;
- arrendatarios/sector privado (minoristas y otras actividades empresariales) hasta el 25-50%;
- propietarios hasta el 25-50%.

En Austria, la mayoría de los presupuestos de la GCU se financian entre:

- el gobierno local, hasta el 50-100%;
- gravámenes turísticos (como los aplicados para la mejora del distrito empresarial) hasta el 20-30%;
- arrendatarios/sector privado (comerciantes y otras actividades empresariales) hasta el 5-15%.



En el Reino Unido, las asociaciones tradicionales de GCU han recibido financiación de los sectores público y privado. Aunque su importe sea variable, en general incluyen:

- sector público (gobierno local y otros) 25%-90%;
- contribuyentes del sector privado 10%-75%;
- ingresos generados (por actividades) 10%-20%.

El modelo BID en el Reino Unido permite generar fondos procedentes de TODA la actividad empresarial de un área geográfica determinada (típicamente un centro urbano) durante un período fijo de tiempo (5 años como máximo). Además de los ingresos generados mediante el gravamen BID, las iniciativas BID también reciben ingresos de las autoridades locales, de propietarios de suelo y de inmuebles y a través de las actividades generadoras de ingresos locales. El gravamen BID ha generado entre el 33% y el 77% de los ingresos globales de los BID previos establecidos en el Reino Unido.

La región de Piamonte (Italia) financia hasta el 50% de las iniciativas de comercialización, promoción y fidelidad de los clientes de las gerencias o consorcios del centro urbano. Éstos deben incluirse en un plan anual junto con un presupuesto detallado que contará con la aprobación del Gobierno regional. Para poder ser financiadas, las asociaciones deben actuar en las ciudades que han adoptado y/o que aplican programas urbanos de revitalización, también aprobados por el Gobierno regional. Estos planes definen estrategias y recursos de identidad para la revitalización comercial del centro urbano. Se refieren a cuestiones de accesibilidad y movilidad, mejoras capitales, actividades de promoción y comercialización.

Consejos prácticos

Generalmente las organizaciones sin ánimo de lucro pueden tener más facilidades para atraer la financiación básica.

7

¿ CÓMO SE DESARROLLA UN PARTENARIADO ? ¿ CÓMO CONSEGUIR QUE PERDURE ?

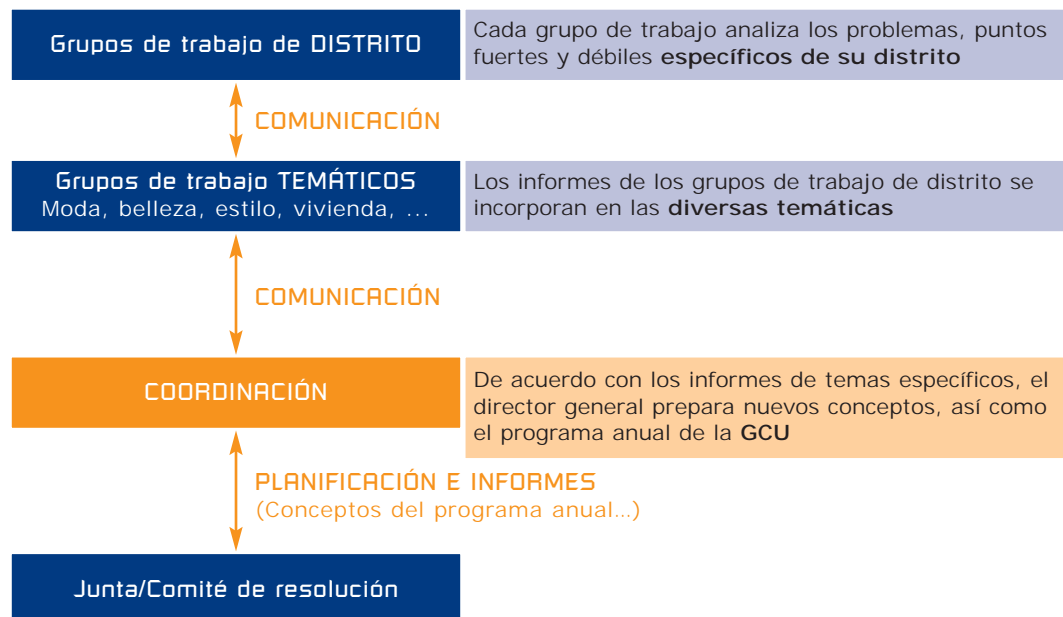
1. La fase inicial del partenariado se prolonga generalmente tres o cuatro años. Se establecen la confianza y la colaboración entre los socios y la confianza se forja gradualmente mediante las primeras acciones y éxitos.
2. La segunda fase de un partenariado se centra en el crecimiento y tiene lugar generalmente entre el cuarto y el octavo año de la iniciativa. Generalmente, esta fase requiere la entrada enérgica de nuevos socios para emprender acciones más exigentes y pretende obtener resultados sostenibles.
3. Por último, generalmente después del noveno año, la iniciativa de GCU está establecida y se caracteriza por un programa regular de actividades y una mejora constante del centro urbano.

Los socios deben saber lo que se está logrando mediante la supervisión regular.



Para lograr el verdadero éxito, muchas iniciativas han desarrollado grupos de trabajo estructurados en torno a diversos temas. Estos grupos de trabajo (o caucuses) pueden ser constituidos permanentemente o durante períodos de tiempo limitados, dependiendo de la naturaleza del proyecto. En los grupos de trabajo es esencial que se aborden determinadas acciones y que no se conviertan en simples grupos de reunión para hablar. Los caucuses son foros de intercambio de información y de realización de proyectos. Cada año, los grupos de trabajo deberían acordar un plan de acción detallado para lograr los objetivos específicos que les son confiados y asegurarse de que la GCU en conjunto esté al corriente de sus progresos. Normalmente, los grupos de trabajo se dedican a temas tales como acontecimientos y animación, promoción y comunicación, desarrollo e inversiones comerciales, calidad ambiental, movilidad, etc.

A continuación aparece el ejemplo de la estructura de un grupo de trabajo e información de la asociación turística del centro histórico de Salzburgo:



Consejos prácticos

Los proyectos acertados deberían ser objeto de celebración para asegurar la implicación continua de los socios.

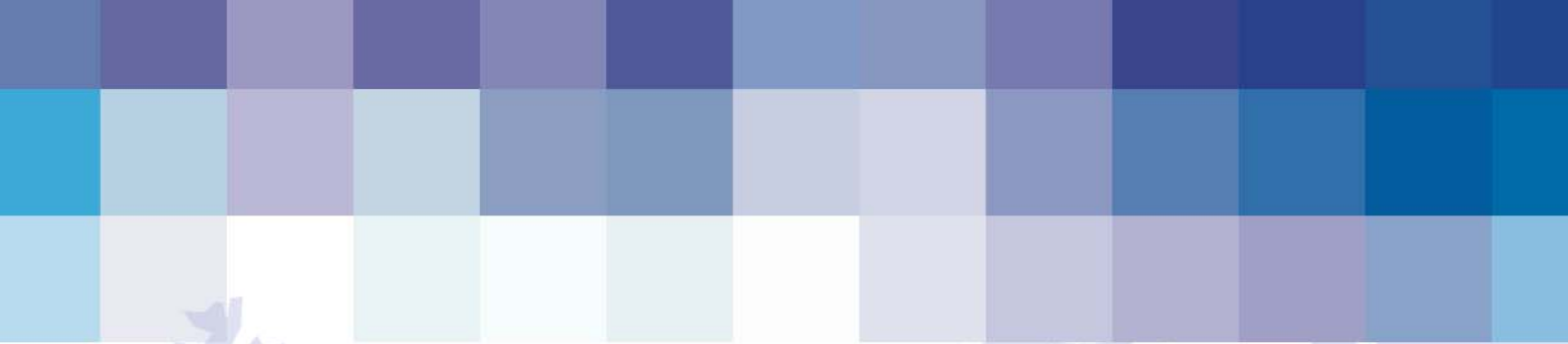
Observe que, a medida que se desarrolla la GCU, algunos socios dejan la estructura por motivos de rotación natural, mientras que otros nuevos pueden adherirse: ¡es crucial la buena comunicación entre los socios! Se pueden utilizar diversos medios de comunicación para mantener a los socios informados de los progresos. Por ejemplo, muchas iniciativas de GCU editan boletines; otras utilizan el correo electrónico o Internet para la comunicación. A veces se han utilizado DVD u otros medios de comunicación con buenos resultados. Actividades como talleres y seminarios pueden también ser una manera efectiva de comunicarse y de asegurar la participación.



8

¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS MÁS FRECUENTES ?

Problemas	Soluciones
Expectativas poco realistas por parte de los socios	Asegúrese de que se comprenda el concepto de gestión del centro urbano y que sea claro el plan de acción; Adapte el lenguaje al de los socios.
Pérdida de interés de los socios debido a resultados no tangibles	Cree acciones a corto plazo y orientadas a la obtención de resultados. "Celebre una victoria cada seis meses". Recuerde a los socios el objetivo clave que es la mejora global del centro urbano en beneficio de todos.
Partenariado desequilibrado	Busque nuevos socios.
Desconfianza hacia la asociación	Muestre que es neutral y que trabaja en beneficio de cada interesado.
Falta de aceptación de las buenas ideas generadas por otros	Incluya a estas personas en el partenariado y utilice su energía de forma positiva. Asegúrese de poner de relieve en público a quienes lo desean si han realizado un buen trabajo en los proyectos de desarrollo del centro urbano.
Malentendido sobre el concepto de gestión del centro urbano	Viajes de estudio a otros centros urbanos, intercambio de experiencias; organización de una conferencia con un orador de otra GCU pueden ayudar a esclarecer el concepto.



TOCEMA europe
Town Centre Management

www.tocema-europe.com



Editor : Jean-Luc Calonger - AMCV - 27 Rue Samson - B 7000 Mons (Belgium)
Copyright : TOCEMA Europe
Créación : NEWCOM - www.groupecomase.com