



EL GERENTE 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



Socios





ÍNDICE

1	¿ CUÁL ES EL PAPEL DE UN GERENTE DE CENTRO URBANO ?	4
2	¿ CUÁL ES EL PERFIL DE UN GERENTE DE CENTRO URBANO ?	5
3	CONTRATACIÓN ADECUADA Y PERMANENCIA DE UN GERENTE DE CENTRO URBANO	6
4	¿ CÓMO PRESENTAR A UN GERENTE DE CENTRO URBANO ?	7
5	¿ CUÁLES SON LOS PRIMEROS PASOS DE UN GERENTE DE CENTRO URBANO ?	8
6	¿ CÓMO EVALUAR A UN GERENTE DE CENTRO URBANO ?	8



1 ¿CUÁL ES EL PAPEL DE UN GERENTE DE CENTRO URBANO ?

El papel de un gerente de centro urbano es complejo, polifacético y requiere flexibilidad. Dicho papel dependerá igualmente del partenariado y del centro urbano.

Las actividades básicas de un gerente de centro urbano son las siguientes:

Consejo práctico

Un gerente de centro urbano deberá siempre:

destacar el partenariado;

informar a los socios antes que a los medios de comunicación;

no responder a ninguna pregunta susceptible de perjudicar a cualquiera de los socios;

ser positivo.

1. Desarrollo del partenariado

El desarrollo y refuerzo del partenariado que asegure una financiación sólida y permanente, así como el equilibrio entre los socios públicos y privados es una de las tareas clave del gerente de centro urbano.

2. Realización de proyectos y acciones principales

El gerente de centro urbano se encarga de la puesta en marcha de gran parte de los proyectos y acciones incluidos en el plan de acción, para lo cual contará a menudo con un grupo de trabajo que asumirá la responsabilidad de las acciones, así como de movilizar a los socios y otras tareas necesarias para su cumplimiento.

El gerente de centro urbano también puede ejercer la responsabilidad del desarrollo o puesta a punto del plan estratégico, trabajando junto al grupo de dirección o la junta directiva del partenariado. El gerente de centro urbano debe tomar las decisiones y medidas necesarias para la realización de un proyecto, pero debe asegurarse de contar con la aprobación específica de la junta directiva antes de asumir cualquier riesgo financiero. Durante su acción, también deberá fomentar la cooperación entre los diversos socios, evaluar los progresos de la acción e informar a la junta directiva de los resultados alcanzados.

3. Representación del partenariado

El gerente de centro urbano es un animador y defensor del centro urbano, al que se dedica plenamente, y debe ser considerado como una persona neutra o independiente de cualquier tipo de interés externo. El gerente de centro urbano representa al partenariado, debe defender los intereses del centro y asegurar su promoción. Para realizar su misión con éxito, el gerente es responsable de la relación con los medios de comunicación y de la promoción del partenariado de gestión del centro urbano y sus actividades.

La relación con los medios de comunicación requiere ciertas competencias, así como evitar revelar cualquier tipo de información estratégica antes de la aprobación de su difusión.

4. La búsqueda de inversores

El gerente debe tratar de utilizar la información disponible sobre la ciudad para promover las inversiones en el centro urbano. Esto implica trabajar tanto con empresas ya existentes en el propio centro como con eventuales inversores externos. El gerente de centro urbano debe trabajar en un contexto de estrategia comercial



de desarrollo acordada por el partenariado y actuar junto a socios expertos en este ámbito. Asimismo, debe ser consciente de la importancia comercial de esta tarea y respetar siempre el principio de confidencialidad.

5. Conocimiento y comprensión del centro urbano

El gerente de centro urbano debe mantenerse informado sobre el mismo. Esto implica una comunicación constante con las partes interesadas, analizando las reacciones del público, ya sea directamente o a través de los medios de comunicación locales, manteniéndose al corriente de las encuestas y estudios realizados por otras personas, emprendiendo o encargando nuevos estudios, y finalmente haciendo uso de esta información para identificar las tendencias, los cambios o los problemas a los que convenga prestar atención. De esta manera, el gerente de centro urbano puede mantener informado al partenariado de la actividad del centro, revisar los efectos de las acciones emprendidas y asegurar la determinación y la prioridad de acciones futuras.

6. Gestión cotidiana de la estructura del centro urbano

El gerente de centro urbano también puede ejercer la responsabilidad de gestionar y motivar a un equipo, organizar su trabajo y asegurar su eficacia. Deberán elaborarse periódicamente informes de situación destinados al partenariado.

2 ¿CUÁL ES EL PERFIL DE UN GERENTE DE CENTRO URBANO ?

Un gerente de centro urbano deberá estar en condiciones de:

- **Reunir a personas en torno a un objetivo común y conducir a otras al logro de los objetivos.**
 - ➔ A tal efecto, deberá ser capaz de construir y mantener una red, y mostrarse innovador y abierto.
- **Motivar a las personas y ser comunicativo con ellas.**
 - ➔ Para ello, deberá ser entusiasta, dinámico, capaz de aprovechar cualquier ocasión de acelerar un proyecto, ser positivo al afrontar conflictos y capaz de generar consenso.
- **Organizar un proyecto. Un gerente de centro urbano debe ser un buen coordinador y asegurar resultados.**
 - ➔ A tal efecto, deberá identificar los recursos de cada socio, analizar y comprender los diversos intereses de la ciudad, así como planificar y poner en marcha el plan de acción.



A veces es difícil llevar adelante los proyectos, por dos motivos principales:

- Por problemas organizativos, cuando la estructura adoptada para llevar adelante una acción no resulte efectiva. La consulta de las estructuras adoptadas para resolver problemas similares en otros centros puede ser una manera útil de avanzar; en este caso, el partenariado quizá deba cambiar su manera de afrontar el proyecto.
- Por problemas de comunicación, cuando los socios potenciales no hayan logrado comprender plenamente el problema. La utilización de buenas prácticas de otros centros para demostrar la eficacia de las propuestas puede ayudar a explicar la idea con más claridad.

3 *CONTRATACIÓN ADECUADA Y PERMANENCIA DE UN GERENTE DE CENTRO URBANO*

Dada la naturaleza asociativa de la gestión de un centro urbano, el proceso de contratación del personal debe ser de carácter inclusivo. Un modelo de probada efectividad es el siguiente:

1. Todos los socios o interesados trabajan juntos con objeto de acordar un perfil detallado para el puesto. ATCM proporciona ejemplos de descripciones de funciones y especificaciones del personal en su página web (www.atcm.org).
2. La experiencia muestra que se contrata a menudo a gerentes de centro urbano de fuera del área inmediata. Conviene, pues, que la publicidad vaya más allá del alcance de los medios de comunicación locales.

Las técnicas adecuadas de contratación de personal incluyen:

- publicidad en periódicos nacionales;
- publicidad en documentos o revistas especializadas (minoristas, turismo, comercialización, inmobiliaria, etc.);
- utilización de redes de búsqueda de empleo por Internet;
- publicidad en páginas web especializadas en gestión de centros urbanos, regionales y/o nacionales;
- contacto con organismos especializados de búsqueda de personal.

3. Evaluación de todas las solicitudes escritas para elaborar una lista restringida de candidatos.
4. Entrevista preliminar o invitación a los candidatos a asistir a la entrevista final.
5. Audiencia final con los mejores candidatos (generalmente 3-5, pero pueden ser más). Esto puede implicar diversos aspectos, incluida una entrevista formal, la presentación por cada candidato a un grupo más amplio de socios e interesados, así como otras pruebas y oportunidades para que los candidatos conozcan y comprendan la ciudad.



En España, AGEUCU ha participado activamente en el desarrollo de un curso de formación para gerentes de centros urbanos que viene celebrándose en Valencia desde 1999 con el apoyo de la Generalitat Valenciana - con base en el programa de formación del Fondo Social Europeo que gestiona -, la Confederación Valenciana de Comercio (COVACO), el Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad de Valencia y la Universidad de Valencia.

La séptima edición del curso se llevó a cabo en 2006 y ha formado ya a más de 150 profesionales en la gestión de centros urbanos; está basada en un programa formativo innovador (275 h.) que combina aspectos teóricos y prácticos, e introduce la multidisciplinariedad mediante temas como urbanismo, sociología, comercialización, geografía, planificación, economía de la ciudad, técnicas de dirección y gestión, gestión cultural y patrimonial, turismo, etc. A través del curso, se han formado ya los representantes de 11 regiones españolas, así como de varios países latinoamericanos, en calidad de especialistas en gestión de centros urbanos.

Los gerentes de centro urbano pueden proceder de ámbitos muy variados. Es importante reconocer las competencias y experiencia que puedan aportar al trabajo, pero también hay que animarles a desarrollar cuanto antes cualquier capacidad o conocimiento importante de los que carezcan.

Remuneración: varía considerablemente dependiendo de la experiencia y de la naturaleza exacta de las funciones asumidas. El partenariado nacional o regional podrá en cualquier caso proporcionar orientación sobre los niveles salariales actuales.

4 ¿CÓMO PRESENTAR A UN GERENTE DE CENTRO URBANO ?

Cuando se contrata a un gerente de centro urbano, es importante presentarlo al partenariado y a todos los agentes y usuarios del centro; en definitiva; crear un programa de iniciación.

Habida cuenta de que puede aumentar la reputación del partenariado y atraer a nuevos socios, se organiza a menudo un evento para tal ocasión. Es muy importante que el gerente de centro urbano sea reconocible y que su papel sea comprendido. Los medios de comunicación locales desempeñan un papel clave al respecto.

¿ *Cuándo organizar el evento ?*

En el plazo de tres meses tras la llegada del nuevo gerente.

¿ *Dónde llevar a cabo el evento ?*

En un lugar simbólico que garantice la neutralidad del gerente del centro urbano.



¿ Qué invitados escoger ?

Medios de comunicación locales, socios, agentes potenciales y claves.

También puede enviarse una invitación a los directores y presidentes de las 50 principales empresas de la ciudad.

5 *¿ CUÁLES SON LOS PRIMEROS PASOS DE UN GERENTE DE CENTRO URBANO ?*

Al comienzo, las prioridades del gerente de centro urbano son:

- Establecer contactos con los diversos agentes involucrados en la gestión del centro urbano.
- Explicar el concepto de gestión de centro urbano.
- Clarificar su papel para asegurar su aceptación por los agentes influyentes de la ciudad.
- Definir sus tareas básicas con respecto a los socios.
- Comprender la naturaleza de los intereses y la influencia de cada socio.
- Leer el material de investigación y estudios existentes disponibles sobre la ciudad.

Pero sobre todo:

- Conocer el punto de vista de cada colaborador.
- Identificar a los principales agentes influyentes.
- Comprender la dinámica de la ciudad.
- Buscar la colaboración de las autoridades locales, comerciantes y asociaciones.

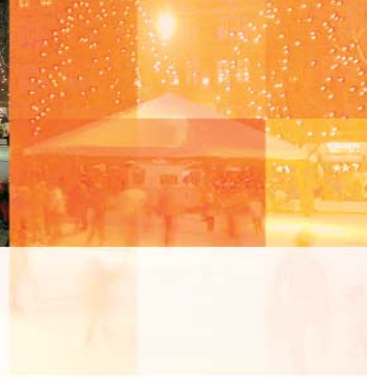
Finalmente, el gerente de centro urbano debe:

- Identificar las oportunidades de ayuda financiera.
- Establecer contacto con los gerentes de centro urbano de ciudades cercanas.
- Mantener los contactos conseguidos.
- Entrar a formar parte de asociaciones y organismos regionales o nacionales pertinentes o, en su defecto, de otro país europeo.

6 *¿ CÓMO EVALUAR A UN GERENTE DE CENTRO URBANO ?*

Cuando se definen las tareas de base, es de crucial importancia determinar indicadores para evaluar periódicamente al gerente de centro urbano.

En Neuville (Lyon), se ha puesto en marcha una herramienta de evaluación, basada en 10 criterios de carácter esencial o distintivo. No se trata de criterios técnicos, sino relacionados con el "savoir-être" (forma de ser) del gerente y con su potencial personal.



Los criterios son los siguientes:

1. CONFIANZA EN SÍ MISMO (distintivo)
2. TENACIDAD Y PERSEVERANCIA (distintivo)
3. ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS (esencial)
4. RIGOR METODOLÓGICO (esencial)
5. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD (esencial)
6. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE REDES (distintivo)
7. MOVILIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DE EXPERIENCIA (esencial)
8. COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS (esencial)
9. INTRODUCCIÓN Y SÍNTESIS (esencial)
10. LIDERAZGO (distintivo)

Para cada uno de estos criterios, se desarrolla una ficha que contiene

- La definición de los criterios.
- Los métodos y circunstancias de su aplicación.
- Una escala de la progresión en la cual situar al gerente y definir su eje de progresión.

¿ Cómo aplicar la herramienta de evaluación ?

- ➔ De estas fichas descriptivas, cada socio y el gerente rellenarán una escala de evaluación del mismo.
- ➔ El comité técnico de evaluación, los socios y el gerente se reunirán para revisar las escalas de evaluación.
- ➔ A partir de la síntesis, los socios y el gerente definirán los ejes y objetivos de la progresión y sus métodos (formación, preparación, etc.).

Ejemplo de ficha:

1 - CONFIANZA EN SÍ MISMO

Definición

Esta competencia refleja generalmente un rasgo distintivo del carácter (es a menudo uno de los más difíciles de desarrollar), que refleja la certeza del gerente en cuanto a su capacidad de llevar a cabo un proyecto o misión. Se expresa por su aptitud para tomar decisiones o afrontar conflictos o desacuerdos potenciales.

¿ Cuándo y por qué es importante ?

Esta competencia es útil para mantener las convicciones en caso de oposición, demostrar valor en situaciones difíciles y avanzar. Es motivador para los demás y crea un ambiente positivo y constructivo. Además, supone un respaldo para otras competencias esenciales.

Escala

1 : Demuestra determinación y calma, se muestra confiado, incluso ante una persona descontenta.



- Umbral*** 2 : Mantiene sus posiciones y actúa sin esperar al posible acuerdo de los demás, confiando en su autonomía.
- 3 : Afirma la confianza en sus planteamientos ante sus interlocutores; se considera como el iniciador y la persona responsable de las acciones adoptadas y aprende de errores o posibles fracasos.
- Excelencia*** 4 : Afirma su punto de vista con vigor a la hora de afrontar conflictos, da argumentos, apoya, asume su posición ante los comerciantes, los socios de su ciudad y el ayuntamiento.



APÉNDICES

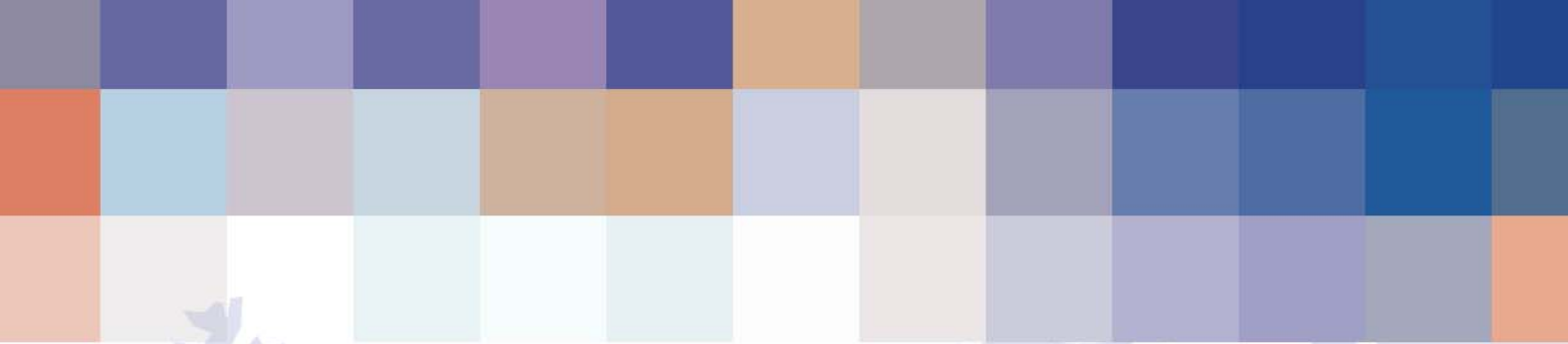
Ejemplo de anuncio de puesto de gerente de centro urbano

La localidad de Saint-Priest busca **gerente de centro urbano** para la puesta en marcha de diversos proyectos destinados al desarrollo del centro urbano.

El candidato deberá afrontar la responsabilidad de un partenariado público-privado, asegurar los vínculos entre los diversos socios y ocuparse de la coordinación de las actividades relativas al desarrollo del centro de Saint-Priest según lo previsto en el partenariado.

Se requiere carácter de líder, dinamismo, capacidad y facilidad para analizar el entorno en el que actúa, notable capacidad organizativa y grandes dotes de comunicación.

Deberá ser titulado universitario, con experiencia profesional. Se valorará el conocimiento del ámbito municipal y del comercio minorista.



TOCEMA *europe*
 Town Centre Management

www.tocema-europe.com



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