

GCU

Gestión de Centros Urbanos

Edita:

Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana

Director Técnico:

Agustín Rovira Lara

Equipo Redactor:

Francisco Estevan Vitores

David Forés Marzá

Carmen Hernández Samper

Publicación co-financiada por:

Unión Europea. Fondos Feder

Iniciativa Comunitaria Interreg III B-Sudoe

1ª Edición: 2007.

ISBN-13: 978-84-935349-4-3

ISBN-10: 84-9353349-4-3

Depósito legal:

Índice

Presentación.....	5
Prólogo y agradecimientos.....	7
1. Introducción.....	11
2. Cómo poner en marcha una gerencia profesional de centros urbanos.	15
2.1 Qué es la gestión de centros urbanos.....	15
2.2 ¿Por qué iniciar un proceso de gestión de centros urbanos?	17
2.3 Objetivos de la gestión de centros urbanos.....	18
2.4 Los agentes que participan.....	21
2.5 El inicio del proceso y el papel del gerente de centro urbano.....	23
2.6 Estructura y funciones de las unidades para la gestión de centros urbanos.....	31
2.7 Los frenos a la implantación de la gerencia de centro urbano. Resto de futuro.....	37
3. Las claves jurídico-financieras para el inicio del proceso.....	39
3.1 Referencias al marco jurídico para la puesta en marcha de gerencias de centro urbano.....	39
3.2 Formas jurídicas para la gestión de centros urbanos.	46
3.2.1 La Asociación y la Fundación.	47
3.2.2 Las Agrupaciones de Interés Económico.....	50
3.2.3 La Sociedad Mixta.....	51
3.2.4 Los Consorcios de Promoción y de Gestión.....	52
3.2.5 La Sociedad Cooperativa.....	53
3.2.6 Sociedades mercantiles:sociedad anónima y sociedad limitada.....	54
4. Los instrumentos para la planificación urbana y comercial.....	57
4.1 Herramientas para la ordenación comercial.....	57
4.2 La ordenación territorial de la actividad comercial.....	60
4.3 La ordenación urbanística de la actividad comercial.....	62
4.4 El urbanismo comercial.....	65
4.5 La mejora de los espacios urbanos comerciales: el microubanismo comercial.....	66
4.6 Planificación estratégica.....	68

5. Áreas de la gestión de centro urbano.....	71
5.1 Cómo elaborar un plan de viabilidad de la gerencia de centro urbano.....	71
5.2 El plan de acción de la gerencia de centro urbano.....	73
5.3 Intervención en el espacio público.....	88

Anexos

- Anexo I: El marco político: la Declaración de Málaga y la Declaración de Lille.....	103
- Anexo II: Buenas prácticas de gestión de centros urbanos en la UE.....	111
- Anexo III: Iniciativas y programas europeos de apoyo al desarrollo urbano.....	129

Presentación

Este libro se enmarca en el Proyecto CIUMED “Policentrismo a través de las ciudades medias” liderado por la Conselleria de Territorio y Vivienda de la Generalitat Valenciana y en el que el Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana ha tenido el importante papel de aportar la visión de las empresas.

Las actividades económicas ubicadas en estos espacios urbanos generan riqueza y empleo y producen servicios que aportan calidad de vida a los ciudadanos. Su existencia y buen funcionamiento son condiciones imprescindibles para asegurar que estos lugares sean mejores para que los ciudadanos puedan vivir, trabajar y relacionarse en las mejores condiciones.

El Consejo de Cámaras de Comercio así como las cinco Cámaras de Comercio valencianas, Alcoy, Alicante, Castellón, Orihuela y Valencia realizan un importante papel en la prestación de servicios y en la dinamización de las empresas ubicadas en los centros urbanos, especialmente, pequeñas empresas comerciales y de servicios. La gestión integrada de estos espacios urbanos supone una oportunidad excelente para que estas empresas puedan desarrollar en mejores condiciones su actividad y, por tanto, sean más competitivas, favoreciendo, al mismo tiempo, la rehabilitación urbana.

La gestión de un centro urbano supone, sobre todo, que los empresarios apuesten por un proyecto común. Este libro, concebido como un manual de ayuda, pretende abordar los aspectos clave que son necesarios para poner en marcha este tipo de iniciativas y desarrollarlas con éxito.

Desde estas líneas les animo a emprender acciones e iniciativas que conviertan los centros urbanos de nuestras ciudades en los espacios habitables, competitivos y vitales que todos deseamos.

Arturo Virosque Ruiz

Presidente del Consejo de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana

Prólogo y agradecimientos

La mayor parte de los centros históricos de nuestras ciudades están sometidos a fuertes tensiones urbanas, sociales y económicas; en ese sentido, desde los años setenta se han puesto en marcha distintas políticas de protección de esos centros históricos que han cosechado éxitos y fracasos. Lo que resulta incuestionable es que la acción política desarrollada durante las últimas décadas ha permitido preservar un patrimonio cultural, histórico y arquitectónico que hoy es el principal atractivo de los centros de las ciudades.

Las políticas más activas y más innovadoras en este ámbito se han venido desarrollando en España desde los años 90 al complementarse la intervención pública con la iniciativa privada. A raíz de la deslocalización de actividades económicas y de la desertización demográfica, muchas ciudades pusieron en marcha nuevas políticas urbanas dirigidas a la rehabilitación de viviendas y equipamientos comunitarios y a la recuperación de los espacios públicos, si bien, y ahí radica la innovación, los esfuerzos se centraron en la localización de pequeños negocios y en la mejora de la oferta de ocio, es decir, en la promoción de la revitalización económica de los espacios urbanos.

El cambio en el enfoque que se inició ya en los años noventa no fue ni mucho menos un fenómeno aislado acontecido en España. En muchos países europeos estas iniciativas tienen ya un largo recorrido y no cabe duda de la inspiración centroeuropea y especialmente francesa que han tenido muchas de estas políticas de desarrollo del centro urbano que se han ejecutado en los últimos años. Es más, podría afirmarse que es en esta época donde se consolidan los principales espacios de cooperación europeos en torno a la recuperación de los centros históricos. La dinámica actual, del siglo XXI, en la que se desarrolla la problemática, varía según el territorio europeo, a pesar de lo cual parece evidente que hoy el tejido social y el tejido económico que revitalizan el espacio urbano están experimentando una profunda

transformación, vislumbrándose la necesidad de un enfoque más humano y convivencial, que coloque al ciudadano como centro de su interés. La convivencia entre comercio y ciudad es un escenario en movimiento, con el espacio físico como soporte, entorno y contenedor, y con el espacio social como lugar de compra, consumo e iniciativa económica.

Es por ello que los nuevos enfoques, tanto políticos como programáticos, tienen que tener en cuenta este factor diferencial que obliga a contemplar en el marco regulador a un conjunto numeroso de “agentes que intervienen”. Nos encontramos por tanto con la necesidad de afrontar un nuevo enfoque en la relación entre comercio y ciudad, donde los espacios urbanos se consoliden como lugares de confluencia de flujos, humanos y económicos, al mismo tiempo que ofrecen servicios y calidad de vida.

Una de las experiencias más interesantes y ejemplares de gestión de esa relación entre el comercio y la ciudad se ha dado en el enfoque de la “gerencia de centro urbano”, basada en la cooperación entre el sector público y el privado. Este enfoque persigue gestionar la regeneración urbana y la revitalización económica, dotando a la ciudad de una visión estratégica que la considere, y en especial a su centro urbano, como un “corazón que late”, y tratando al espacio urbano, singular e irreplicable, como un aliado imprescindible para construir una ciudad habitable y sostenible.

La gerencia de centro urbano trabaja para crear, o recrear, una ciudad viva, atractiva, competitiva y cómoda, con equilibrio de los usos sociales y de los usos económicos, diseñando el espacio urbano a medida del ciudadano. En realidad esto tampoco es nuevo. Una de las principales fuerzas de creación de la ciudad fueron, hasta la Revolución Industrial, los artesanos y mercaderes asociados en gremios y oficios. Estas organizaciones se unían para reglamentar sus profesiones y defender sus intereses y representaban fuerzas muy poderosas para la transformación de las ciudades europeas.

Una estrategia de recuperación y revitalización de los espacios urbanos centrales de la ciudad debe basarse en la rehabilitación física de edificios para viviendas y negocios; en la puesta en valor del patrimonio histórico-cultural y arquitectónico y en la reurbanización de los espacios públicos haciéndolos más amables para los ciudadanos.

Pero la verdadera prueba de fuego en esta estrategia está en conseguir la revitalización y renovación de la oferta comercial y de ocio, adaptándola a las Necesidades de los usuarios del conjunto de la ciudad, manteniendo su

singularidad, su diferenciación y el equilibrio entre la centralidad, la concentración y la accesibilidad.

La gerencia de centro urbano se erige pues como una estrategia necesaria para revitalizar los centros urbanos, apostando por desarrollar actuaciones planificadas, articuladas, consensuadas, sostenibles e interdisciplinares que incorporen a las actividades económicas en general, y al comercio urbano en particular, como un elemento de diferenciación y de competitividad para nuestras ciudades.

El libro que aquí se presenta se ha concebido como una primera herramienta que, en la mayoría de casos apunta y en otros aborda con mayor profundidad, algunos de los principales retos de la gestión de los centros urbanos. Se ha pretendido que sea una herramienta de trabajo, que oriente a aquellas personas que profesionalmente se enfrenten, desde diversas disciplinas y competencias a este apasionante campo.

El **Consejo de Cámaras de Comercio**, a través de su **Oficina PATECO**, puso en marcha en el año 2003, junto con la **Conselleria de Territorio y Vivienda de la Generalitat Valenciana** y otros socios tanto españoles como portugueses, el proyecto llamado **CIUMED**. Este libro nace en el marco de este proyecto y es fruto del trabajo y de la experiencia de diversas organizaciones y personas a las que tengo que agradecer su participación.

La gestación de este libro se ha realizado a través la **Oficina PATECO del Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana** y de su equipo técnico. **Carmen Hernández**, ha coordinado la edición y los textos. **David Forés** y **Francisco Estevan**, han trabajado los contenidos de este libro actualizándolos en continuas nuevas versiones y han animado el proyecto CIUMED desde la Comunidad Valenciana.

La idea del libro es deudora de la iniciativa que ya tuvo la **Dirección General de Comercio Interior**, ahora **Dirección General de Política Comercial del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio**, que editó ya en 1998 el estudio Gerentes de Centros Urbanos, realizado por el **Gabinete GAUDI**. El interés suscitado entonces por la gestión de los centros urbanos impulsó al Consejo de Cámaras de Comercio a poner en marcha el “Curso de Gestión y Marketing de Centros Urbanos” que, en la actualidad, va por su octava edición. Un curso postgrado reconocido en sucesivas ediciones por la **Universidad Miguel Hernández**, la **Universidad CEU San Pablo** y la **Universidad de Valencia** y que ha permitido formar a más de 250 profesionales en este ámbito. Esta iniciativa, como tantas otras, no hubiera sido posible sin el respaldo de los técnicos y

responsables de la **Conselleria de Industria, Comercio e Innovación de la Generalitat Valenciana**.

Es justo reconocer el trabajo de **Marçal Tarragó**, el primer especialista en gestión y economía urbana y “padre” del “urbanismo comercial” en España. En este camino han confluído, desde diferentes disciplinas profesionales, muchos otros profesionales, entre todos hay que destacar las aportaciones de **Roger Sánchez del Río** o **José María Ezquiaga**, desde el campo profesional del urbanismo y de la arquitectura, o la de **José María Sainz de Vicuña** desde el marketing.

En los últimos años una nueva generación de profesionales de la gestión han ido incorporándose al quehacer de la gestión de los centros urbanos, pero entre todos ellos es justo reconocer el mérito y la perseverancia de **Jon Adeiturriaga**, todo un clásico en la profesión, y de **Carmen Criado**, compartiendo proyectos y sueños. Las experiencias de **Gandía** y **Terrasa** se han convertido también en referencias en este campo y en ellas el trabajo de **Vicent Llorens**, **Julia Martínez** y **Gemma Puig** es una referencia.

Desde la perspectiva académica la divulgación de la experiencia de los BID americanos ha sido, tal vez, el principal revulsivo teórico para tratar de construir un modelo propio de gestión de los centros urbanos en nuestro país, en este sentido quiero destacar el papel precursor e innovador de **Tamyko Ysa**.

Muchos de los materiales utilizados para la elaboración de este libro proceden de otros trabajos de la Oficina y sobre todo de presentaciones que tanto yo mismo como mis colaboradores de la Oficina hemos ido divulgando a lo largo del tiempo en diversos foros, encuentros y seminarios. Estos textos se han ido enriqueciendo con numerosas experiencias y aportaciones de diversos profesionales de **Asociaciones de Comerciantes, Cámaras de Comercio, Ayuntamientos y Administraciones Autonómicas**.

Por último, desde la **Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos (AGECU)** hemos participado también activamente en la creación de una red europea de iniciativas de gestión de centros urbanos, bajo el proyecto **TOCEMA**. AGECU pretende ser una plataforma para el impulso de la gestión de los centros urbanos y el reconocimiento de los profesionales que se dedican a esta tarea desde distintos ámbitos y responsabilidades.

A todos ellos, gracias.

Agustín Rovira Lara

Introducción

En España se asiste desde hace algunos años a un debate sobre la ciudad, y especialmente sobre los centros urbanos, en relación con la necesidad de actuar en estos espacios de una forma planificada, articulada, sostenible y multidisciplinar.

Quizá sea desde el sector terciario, y más concretamente desde la actividad comercial -tanto por su relación histórica con el espacio central de las ciudades, como por la necesidad de atender las demandas que hoy se le exigen ante el éxito de otras fórmulas de comercio periféricas- donde se han escuchado las primeras voces de alarma, pero también las fórmulas más innovadoras para la actuación en los espacios urbanos. En este sentido, se han acuñado innumerables términos aplicados a la necesidad de “poner en valor” un área comercial urbana: dinamización, revitalización, modernización, rehabilitación, etc.

¿A qué nos referimos con “centro urbano”?

Calles y/o ejes comerciales.
Zonas urbanas comerciales.
Cascos antiguos.
Centros históricos.
Centros urbanos tradicionales.
Centros urbanos sin carácter tradicional.
Centros ciudad.
Centros comerciales abiertos.
Centros comerciales de área urbana.

Entre este conjunto de conceptos destaca el de la “gestión de centro urbano”, que parte de las experiencias desarrolladas en otros países europeos (town centre management en Reino Unido o management de centre-ville en Francia o Bélgica) y que en España es impulsado a finales de los años noventa por el

entonces Ministerio de Economía y Hacienda a partir de la publicación de un documento, Gestión de Centros Urbanos¹, y de la organización del 1^{er} Congreso Europeo de Comercio y Ciudad (Málaga, 1.999).

En las conclusiones de este congreso² se recoge la necesidad de promover la gestión de los centros urbanos como estrategia de actuación para hacer frente a un conjunto de problemas que, de forma casi generalizada, viene afectando a los centros urbanos españoles, especialmente a aquellos de carácter histórico: despoblamiento, deterioro físico y pérdida de actividad económica y, por tanto, de funcionalidad.

En este sentido, la Generalitat Valenciana recoge el testigo y patrocina desde 1.999 el único curso de posgrado para la formación de Gerentes de Centro Urbano a nivel nacional del que ya se han realizado seis ediciones y que ha generado un espacio para el debate sobre la figura profesional del gerente de centro urbano. En el seno de este curso nace además en 1.999 la Asociación Española para la Gestión de Centros Urbanos (AGECU), con el objetivo de consolidar esta nueva figura³.

Por otro lado, el Consejo de Cámaras de Comercio, a través de su Oficina PATECO, puso en marcha en el año 2003, junto con la Conselleria de Territorio y Vivienda, y junto con otros socios tanto españoles como portugueses, un interesante proyecto de cohesión del territorio en el Sudoeste Europeo llamado CIUMED.

A grandes rasgos, el objetivo principal del proyecto era iniciar una reflexión acerca de la calidad de vida en las ciudades medias, al tiempo que se comparaba el desarrollo de las funciones urbanas y se ponían en marcha acciones piloto para mejorar alguna de esas funciones urbanas.

En la Comunidad Valenciana, y como experiencia innovadora, la puesta en marcha de los proyectos piloto fue una de las principales responsabilidades que el Consejo de Cámaras asumió en relación con la ejecución global del proyecto. Así, y durante un año se financiaron dos Unidades de Gerencia Urbana en Alcoy y en Cullera. El proyecto incluyó todas las fases de la puesta en marcha, desde la elaboración de los Planes de Viabilidad, pasando por la selección de los gerentes y la concertación de acciones con los ayuntamientos y las asociaciones de comerciantes, hasta la formación de los gerentes y la elaboración y seguimiento de los Planes de Trabajo Local.

¹ Ministerio de Economía y Hacienda. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME. Dirección General de Comercio Interior. Gerentes de centros urbanos. Madrid, 1.998.

² Ver ANEXO 1

³ Más información sobre AGECU en la WEB www.agecu.es

El proyecto arrojó importantes resultados en los campos del desarrollo local y muy especialmente en el ámbito del impulso y el desarrollo de la función del comercio en las ciudades medias. Con este proyecto, la Oficina PATECO completaba toda una serie de acciones encaminadas a mejorar la gestión de los espacios urbanos, entre las que cabe destacar, la organización y la gestión del Curso de Gestión y Marketing de Centros Urbanos o el apoyo a la Asociación Española para la Gerencia de Centros Urbanos.

A nivel europeo, el debate en torno a la figura de los gerentes, sus competencias, las fórmulas de financiación y el partenariado ha cobrado una relevancia notable. Así, al proyecto CIUMED, pionero en este sentido, se han sumado otras iniciativas en las que la Oficina PATECO ha estado también presente.

Destaca, por la importancia que tiene la elaboración de una marca de calidad en la gestión común en la Unión Europea, el proyecto TOCEMA Europe⁴, liderado por la Asociación Belga para la Gerencia de Centros Urbanos (AMCV) y en el que participan socios de otros siete países. Este proyecto, además de permitir la elaboración de una marca de calidad a nivel europeo, ha favorecido los intercambios entre experiencias locales y entre gerentes.

El presente documento es el resultado de muchos años de estudio y reflexión. En él se recogen, además de la experiencia y el know-how de numerosos expertos a nivel nacional, algunas experiencias europeas que servirán al lector para comparar y para aprender sobre las iniciativas que se está desarrollando en otras ciudades que asumen retos y desafíos comunes a la hora de promover el desarrollo económico, social y cultural de los espacios urbanos.

El documento completa una trilogía de publicaciones en relación con el desarrollo y la mejora de la calidad de vida en las ciudades medias que ha sido elaborado gracias a la colaboración de un consorcio internacional, y por supuesto, gracias al patrocinio de la Unión Europea a través de la Iniciativa Interreg III B SUDOE.

⁴ El proyecto TOCEMA Europe corresponde a la Iniciativa Interreg IIIC. Más información sobre este proyecto en: www.tocema-europe.com

2

Cómo poner en marcha una gerencia profesional de centros urbanos

2.1 ¿Qué es la gestión de centros urbanos?

Podemos decir que la gestión de un centro urbano consiste en **desarrollar, sobre un área comercial determinada, una gestión global y transversal mediante una estrategia consensuada en la que participen todos los agentes del área afectados, que reportará un beneficio para el conjunto de los usuarios de ese espacio.**

En definitiva, nos permitirá gestionar de una forma conjunta y unitaria un área urbana con una oferta integrada y atractiva de servicios que sea competitiva y responda a las necesidades de sus usuarios actuales y futuros.

Dado que las iniciativas de gestión de centros urbanos desarrolladas en España han estado motivadas mayoritariamente por la necesidad de dinamizar el comercio de estas áreas, la puesta en marcha de este tipo de proyectos ha estado asociada al desarrollo de los denominados **centros comerciales abierto o centros comerciales de área urbana.**

Estos conceptos se refieren a un **espacio urbano delimitado que agrupa una oferta integrada de comercios y otros negocios independientes que cooperan entre sí para mejorar su atractivo y compartir servicios, que es gestionado profesionalmente mediante la participación pública y privada y que se dirige a su mercado mediante una imagen y una estrategia única.**

Sin embargo, el concepto de Gestión de Centros Urbanos va más allá e implica no sólo la gestión común de los comercios de un área determinada:

La gerencia de Centro Urbano (GCU) debe configurarse como una **organización** capaz de **gestionar el centro urbano de modo integral** contemplando todas las variables que definan su competitividad.

La GCU debe convertirse en **una única instancia de gestión** que armonice las distintas **competencias administrativas** con las **voluntades particulares** de los agentes implicados en el fenómeno comercial, especialmente comerciantes, consumidores, vecinos, restauradores, hosteleros y promotores inmobiliarios.

La GCU debe ser un **instrumento válido y capaz de convertir el tejido comercial del centro urbano en un espacio diferenciado y de referencia** capaz de competir con cualquier otro ámbito territorial y/o formato.

Ello exige contar con un **GERENTE**: figura dinamizadora capaz de armonizar los intereses de todos los implicados en la vida ciudadana poniendo especial atención a la gestión y desarrollo de acciones que mejoren la estructura comercial.

En definitiva se trata de una figura profesional que debe coordinar, planificar, promover, gestionar y dinamizar los espacios urbanos de las ciudades.

Según la **Definición Europea de Gestión de Centros Urbanos**⁵ realizada en el marco del Proyecto TOCEMA-Europe, el objetivo de la gestión de centros urbanos es promover acciones que incentiven el desarrollo de los centros urbanos en el presente y fomentar planes para el futuro. Este concepto se basa en el desarrollo urbano en general, abarcando aspectos económicos, sociales y culturales entre otros.

Según esta Definición Europea, la Gestión de Centros Urbanos:

- Fomenta la cooperación y el intercambio con el fin de mejorar la eficacia y comunicación entre los socios.
- Permite perfilar una visión y una estrategia compartida e integradora.
- Asegura la participación activa de los agentes involucrados en el desarrollo de las acciones conjuntas.
- Favorece la dinamización de los centros urbanos a través de la gestión, la promoción, el desarrollo y la inversión.

⁵ Proyecto Interreg IIC TOCEMA-Europe. www.tocema-europe.com

2.2 ¿Por qué iniciar un proceso de gestión de centro urbano?

Cabría señalar que, al igual que una empresa necesita un “business plan” con objetivos claros y criterios de actuación para desarrollarse y ser competitiva, los centros urbanos de nuestras ciudades, entendiendo que son espacios económicos clave, requieren ser re-pensados desde una lógica similar. Necesitan que un conjunto de actores se comprometan en un partenariado compartiendo objetivos, aspiraciones, experiencia y recursos para generar un plan global para el centro urbano.

Como ya se ha indicado, los centros urbanos se ven generalmente afectados por un conjunto de problemas, sobre los cuales determinados agentes sociales han dado la voz de alarma. Y, en definitiva, su futuro pasa por la búsqueda de nuevas formas de desarrollo y gestión eficientes y sostenibles, puesto que los planteamientos de recuperación física de los espacios urbanos ya no son suficientes para alcanzar una dinamización económica de estas áreas.

Esta necesidad de dar un nuevo enfoque de gestión a los centros urbanos se sustenta en algunas ideas fuerza:⁶

Por un lado, el centro urbano es un espacio relacional en el que concurren personas, espacio físico y actividades y la clave debe ser atender a las interrelaciones que se producen entre los tres. El uso que cada segmento de población realiza del espacio físico, el cómo lo realiza y el cuándo lo realiza debe marcarnos las pautas para entender el funcionamiento de estos espacios.

En segundo lugar, el principal atractivo de un centro urbano es su diversidad, por lo que deberíamos entender que es necesario que las actuaciones se realicen bajo una óptica multi e interdisciplinar.

Como tercera premisa, hay que tener en cuenta que la actividad económica tiene actualmente un papel esencial como motor de la revitalización de un centro urbano.

Por otro lado, la competencia entre el centro y los nuevos espacios periféricos de las ciudades exige cada vez más la puesta en valor del primero.

Finalmente, el centro urbano representa la memoria histórica de la ciudad, contiene los elementos patrimoniales que le confieren su identidad y es el espacio que todos los ciudadanos comparten.

⁶Rovira Lara, A., “Propuesta y modelos para la gestión de los centros urbanos desde la cooperación pública y privada”, en: **Gestión y Análisis de Políticas Públicas** (GAPP), n° 19. Instituto Nacional de las Administraciones Públicas. 2.000.

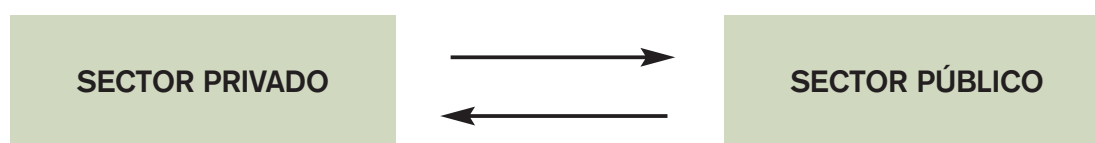
10 razones para iniciar un proceso de gestión de un centro urbano

1. Mejora la imagen global del municipio.
2. Evita el despoblamiento del centro ciudad.
3. Impulsa la recuperación económica.
4. Funciona como una “ventanilla única” del centro urbano.
5. Incrementa la competitividad y mejora el posicionamiento del municipio.
6. Contribuye a la revalorización del centro urbano.
7. Posibilita la atracción de nuevos consumidores y evita la fuga de los actuales.
8. Permite la recuperación del entorno histórico-patrimonial.
9. Contribuye a la mejora de las comunicaciones y accesos.
10. Mejora la calidad de vida.

2.3 Objetivos de la gestión de centro urbano

El **objetivo principal** de la gerencia de centro urbano debe ser **la creación de una fórmula a través de la cual los agentes públicos y privados que operan en el centro urbano cooperen e impulsen un conjunto de acciones dirigidas a generar un espacio urbano más saludable y sostenible para todos los que lo utilizan.**

Transformar la actual dinámica de gestión que existe en la mayoría de los centros urbanos, cuyos principales flujos de interacción y actuación siguen en un modelo unilateral en un modelo transversal y multidisciplinario.



A partir de este propósito, la puesta en marcha de un proceso de gestión integrada de un centro urbano debe perseguir tanto unos **objetivos generales para todo el proceso, como unos objetivos específicos para cada fase del mismo,** todos ellos bajo las premisas de profesionalización, especialización, diferenciación, colaboración y consenso.

Objetivos generales de la gerencia de centro urbano

- **Favorecer la creación de un partenariado comprometido y activo** entre el sector público y privado que asegure la viabilidad del proyecto y su sostenibilidad en el tiempo.

- **Promocionar y dinamizar al empresariado local.**

En primer lugar debería empezar trabajando en las áreas centrales con una mayor densidad económica y comercial.

Una vez que estas zonas estén consolidadas sus fortalezas ayudarán a mejorar y potenciar otras zonas con menor aglomeración (mancha de aceite).

Para promocionar al empresariado local, la gerencia debe valerse de todos los agentes que operan en el centro urbano organizando y coordinando diversas y continuadas actividades, planificadas y consensuadas de antemano por todos.

- **Diseñar y desarrollar nuevas fórmulas y políticas para la revitalización y fortalecimiento del tejido empresarial.**

Utilizando el modelo de las 4As que toda centralidad comercial requiere y demanda para ser competitiva. Por tanto, la gerencia debe centrar su gestión en llevar a cabo un plan de marketing que recoja políticas de:

Accesibilidad.

Amenidad.

Atractivo.

Acción.

- **Gestionar el área bajo tres dimensiones**, racionalizando y potenciando la prestación de servicios.

Dimensión comercial y empresarial para el desarrollo económico del centro urbano.

Dimensión social-cívica para asegurar el conveniente y deseado desarrollo social de estos espacios, evitando la degradación.

Dimensión ambiental-urbana para garantizar la calidad del entorno urbanístico y la revalorización del patrimonio urbano.

Objetivos específicos por fases

1ª Fase. Objetivos específicos dirigidos a la implicación de los agentes sociales:

- Conocer/diagnosticar la situación del área atendiendo a los aspectos sociales, económicos y urbanos.

- Determinar los objetivos estratégicos a alcanzar desde la gerencia.
- Impulsar la creación de fórmulas de colaboración –partenariado- que implique la participación de todos los agentes, públicos y privados, que operan en el área con el fin de consensuar y priorizar objetivos y acciones.
- Establecer un plan de acción a medio plazo que recoja la viabilidad económica y la temporalización de objetivos y acciones.

2ª Fase. Objetivos dirigidos al posicionamiento del área:

- Conseguir actuaciones integradas que aprovechen las distintas sinergias y se materialicen en inversiones que dinamicen las actividades económicas y promuevan el empleo.
- Favorecer las actuaciones que tengan un impacto positivo sobre el medio ambiente urbano que redunden en la recuperación física y funcional de estos espacios.
- Desarrollar proyectos dirigidos a la mejora de la competitividad del área: identidad común, accesibilidad, estacionamientos, señalización, marketing, elementos de atracción, calidad, etc.
- Poner en marcha un plan de dinamización comercial que permita el posicionamiento de la oferta comercial y de servicios del área.
- Favorecer los contactos con potenciales inversores.

3ª Fase. Objetivos dirigidos a la calidad de la gestión:

- Realizar auditorías de la gestión.
- Introducir criterios de calidad a través de la instrumentalización de un plan de calidad de la gestión.
- Favorecer la comunicación –interna y externa- de resultados.
- Contribuir a la traslación de experiencias y difusión de buenas prácticas.

2.4 Agentes que participan

A partir de la definición del centro urbano como el producto de la interrelación entre espacio físico, personas y situaciones podemos entender que los agentes que, a priori, están implicados en un proceso de gestión de centro urbano son numerosos.



El centro urbano es pues un área en la que tanto el sector público como el privado tienen intereses. El sector privado por razones de inversión y el público por su obligación de mantener un entorno saludable y atractivo que satisfaga a la comunidad.

¿Cómo podemos implicar a estos agentes en un proceso de gestión de un centro urbano?

Sin duda **hay que comunicar adecuadamente el proyecto y los beneficios que a cada uno de los agentes les puede reportar:**

- Los empresarios se benefician porque se generará la atracción de más clientes y el incremento de las ventas.
- Los propietarios ven sus inmuebles revalorizados.
- Los residentes encuentran un área revitalizada.
- Las Administraciones Públicas consiguen un área urbana atractiva y vital.
- Los visitantes encuentran un área agradable y animada.
- Los compradores disfrutan de un entorno cómodo, seguro y agradable con una oferta y unos servicios amplios.

El papel de las Administraciones Públicas

Fomentar enfoques innovadores para ampliar la democracia local, la participación y la responsabilidad ciudadana y para desarrollar relaciones de cooperación que incluyan al sector privado, a las comunidades y a los vecinos.

Fomentar la profesionalización de las asociaciones de empresarios como órganos impulsores de este tipo de iniciativas.

Generar políticas activas de incremento del asociacionismo empresarial (zonal/local).

Concienciar y dar a conocer experiencias y ejemplos exitosos.

Consolidar la figura del gerente o dinamizador comercial mediante el trazado de un perfil profesional propio y definido.

Fomentar la incorporación de programas de gestión de áreas comerciales dentro de los planes estratégicos y planes urbanísticos.

El papel del sector privado:

Abandonar la idea única del interés particular y apostar por la cooperación y la búsqueda de intereses comunes.

Generar una actitud proactiva frente a las defensivas.

Buscar sinergias con los demás operadores: aliados vs competidores.

Apostar por el medio y el largo plazo frente al beneficio inmediato.

Profesionalizar la gestión: de la intuición a los criterios técnicos.

Entender que la participación implica también financiación y que esto es una inversión y no un gasto.

Apostar por el compromiso con la ciudad y la comunidad.

2.5 El inicio del proceso y el papel del gerente del centro urbano

2.5.1 ¿Se pueden gestionar todas las áreas urbanas?

Tal y como hemos definido el concepto “gestión de centro urbano”, entendemos que un espacio urbano debería presentar un conjunto de características para que poder iniciar un proceso de gestión común:

El área debe tener **carácter urbano** y constituir **un espacio con identidad**.

Su **área de influencia debe traspasar los límites de la propia ciudad**, extendiéndose a otros municipios cercanos.

Presentar una **elevada concentración de establecimientos terciarios** (servicios, comercio, restauración, etc.)

Debe ser percibida por la población como el **sitio natural y tradicional de compras** de la ciudad.

Predominio de la oferta comercial especializada en equipamiento personal (confección, calzado, etc.) **y en otros productos** (ópticas, librerías, artículos de regalo, etc.)

Existencia de establecimientos que ejerzan como **“locomotoras”**, tanto en lo que respecta a la actividad puramente comercial como en lo referente a locales de ocio, cultura, patrimonio, etc.

Existencia de subaglomeraciones comerciales en el interior del área delimitada que creen una especie de “circuito comercial”.

Tener un cierto grado de **notoriedad entre los municipios cercanos**, bien por su situación territorial, su peso demográfico o su actividad económica y comercial.

Contar con un **grado de asociacionismo** de los comerciantes **importante**.

Poseer un arraigado **concepto de unidad** en el sector comercial.

Existencia de un **compromiso serio**, por parte de los agentes privados, a implicarse en un proyecto de esta envergadura.

Firme apoyo de las instituciones públicas a llevar a cabo el proyecto.

Espacio urbano atractivo y confortable para los usuarios.

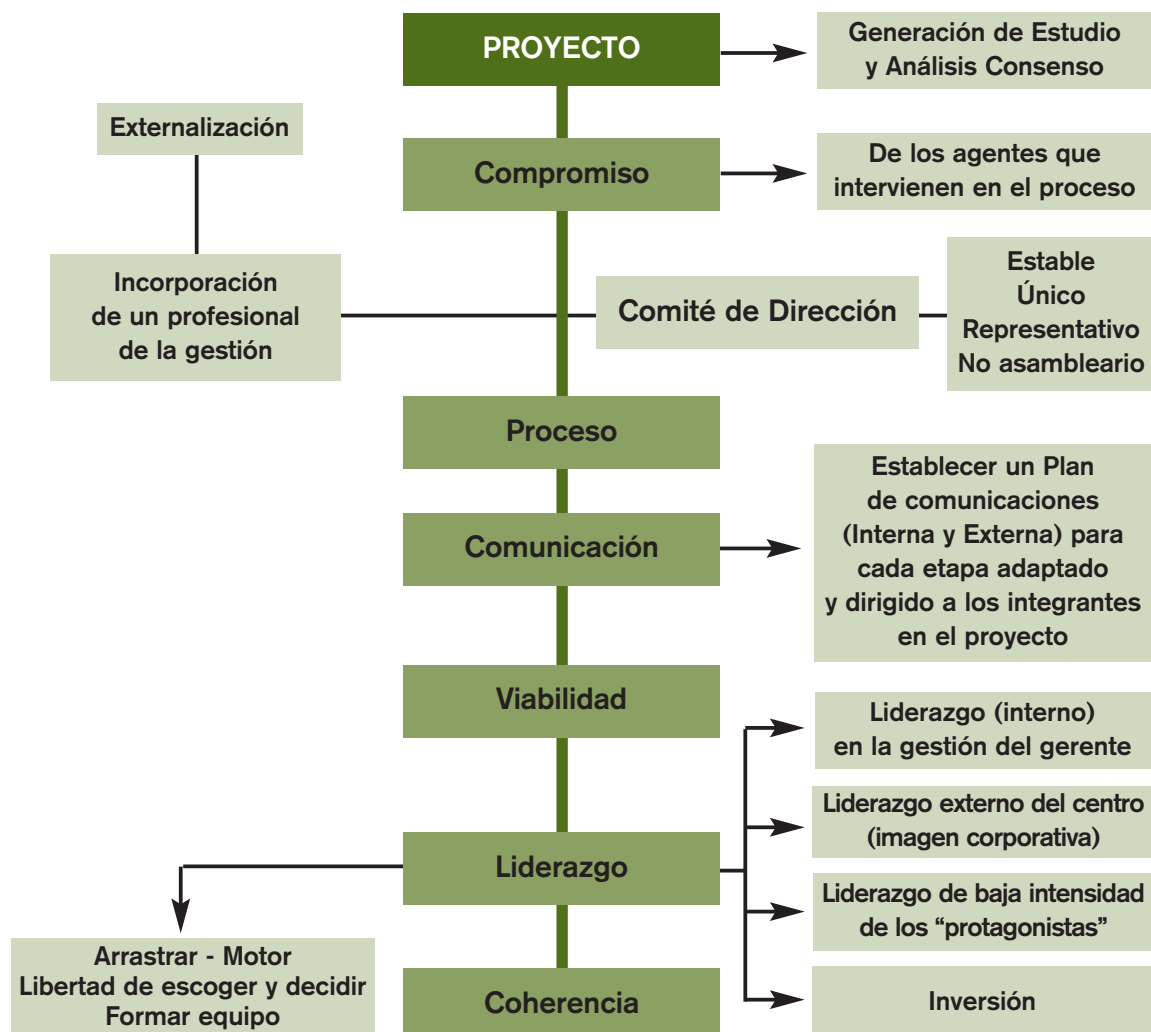
Garantizar la accesibilidad a este espacio urbano a personas y recursos.

Facilidad de aparcamiento de vehículos.

Además de estos requisitos previos al desarrollo de una fórmula de gestión aplicada a un centro urbano, **se ha de entender que cada centro urbano es único y se deben buscar soluciones y apoyos específicos para cada proyecto.**

Esta filosofía lleva asimismo a que el proyecto se construya con el grupo de personas más adecuado por su motivación, su efecto “locomotora”, su liderazgo, etc.

No obstante a esta premisa que exige la búsqueda de una solución específica para cada centro urbano, la metodología de trabajo puede sustentarse en una base común de acuerdo con el siguiente esquema:



2.5.2 La necesidad de la cooperación público-privada

La implantación de una gerencia de centro urbano debe partir de la elaboración de un proyecto en el que se estudie y se analice la realidad concreta del área y se establezca un plan de acción realista y viable. Este proyecto debe estar consensuado por los agentes que forman parte de él y se requiere un alto grado de compromiso de éstos para asegurar su viabilidad.

En la Definición Europea de Gestión de Centros Urbanos propuesta por el proyecto europeo TOCEMA-Europe, se ha recogido como elemento clave para la gestión del centro urbano el **establecimiento de un partenariado que impulse la unión de los intereses públicos y privados del centro urbano y fomente la colaboración de los agentes para el cumplimiento de intereses mutuos de acuerdo con una estrategia y un plan de acción compartidos.**

Es recomendable que el partenariado:

- Represente a los intereses generales del centro urbano y no sólo a los particulares de unos agentes determinados.
- Sea transparente.
- Sea evolutivo y tenga visión de futuro.

La forma que adopte el partenariado va a estar muy ligada a las posibilidades que permita el marco legislativo, así como a las propias características locales (agentes, tamaño, recursos, etc.). En cualquier caso, el partenariado debería incluir algunos aspectos clave para la puesta en marcha y desarrollo de la gerencia de centro urbano:

- Los objetivos.
- La estructura de gestión.
- La política de incorporación de miembros.
- Los medios de financiación.
- El plan de acción.

¿Qué debe conseguir un partenariado público-privado?

Mantener y fomentar la mejora de la vitalidad y viabilidad del centro urbano.

Generar confianza recíproca, participación y cooperación de los distintos agentes.

Incrementar el nivel de confianza en el centro urbano para atraer una inversión adicional.

Fuente: Tamyko Ysa. 2.005

2.5.3 El papel del gerente de centro urbano

Ya se ha definido en otro apartado lo que entendemos por gerencia de centro urbano, pero **¿qué rol ejerce el gerente de centro urbano?**

En primer lugar, habría que señalar que cuando hablamos de **gerente** estamos haciéndolo de la estructura técnica que soporta la gestión y que puede ir, desde una única persona, hasta una estructura de gerencia más compleja en la que se integren varias personas (oficina de gerencia del centro urbano).

En cualquier caso, el perfil técnico de la gerencia de centro urbano se caracteriza por tener un papel de coordinador entre todos los agentes implicados. Pero además de esta función conciliadora de los distintos intereses, el gerente debe poseer una serie de conocimientos y habilidades, así como ser capaz de manejar determinados aspectos relacionados con el comportamiento y los valores.

CONOCIMIENTOS

Conocimiento de las políticas públicas y su entorno organizativo:

- Procesos e instituciones políticas y legales.
- Procesos de instituciones económicas y sociales.
- Conceptos de comportamiento de las organizaciones y de la gestión.

Gestión y Administración de las organizaciones:

- Recursos Humanos.
- Gestión presupuestaria.
- Planificación del desarrollo de sistemas de información.

Conocimiento y aplicación de las técnicas y las metodologías de análisis:

- Formulación, implementación y evaluación de políticas de programas.
- Toma de decisiones y resolución de problemas.

Conocimiento de los ámbitos de gestión a considerar:

- Distribución comercial.
- Gestión municipal.

HABILIDADES

Liderazgo organizacional:

- Trato, motivación, autoridad, independencia.
- Aprendizaje participativo.

La reingeniería de procesos de la organización innovadora:

- Búsqueda de problemas y oportunidades así como la instauración controlada del cambio en las organizaciones.
- Espíritu empresarial: innovación, riesgo y creatividad.
- Técnicas de introspección.
- Herramientas para el autoanálisis.
- Mezcla de decisiones paralelas combinadas en forma de plan.

La comunicación oral y escrita:

- Difusión de la información.
- Expresión efectiva de ideas.
- Técnicas verbales.

Planificación de políticas de información y comunicación a los ciudadanos, consumidores y usuarios:

- Creación de redes de información informal.
- Encontrar fuentes de información.
- Construir modelos mentales efectivos.

Resolución de conflictos y toma de decisiones en situaciones ambiguas:

- Mediar entre individuos y conflictos.
- Capacidad de actuación ante un conflicto.
- Técnicas necesarias para detectar problemas y oportunidades estratégicas.
- Diagnosticar las soluciones.
- Evaluar consecuencias.
- Seleccionar alternativas.

COMPORTAMIENTO

Conocimiento y comprensión de las ciencias del comportamiento humano:

- Relaciones sociales tanto individuales como grupales del cuerpo antropológico urbano.

Desarrollo de características personales y prácticas de conducta dirigidas a la gestión gerencial:

- Prácticas de conducta dirigidas al éxito del funcionamiento de las organizaciones.

Socialización de los individuos y agentes de diversos tipos de organizaciones que operan en el centro urbano:

- Adaptaciones individuales y de comportamiento en diferentes situaciones organizacionales e interiorización de aptitudes coparticipativas como única manera de conseguir el objetivo propuesto.

VALORES

Desarrollo de los valores personales y sociales universalmente reconocidos en todas las Administraciones Públicas:

- Integridad
- Responsabilidad
- Ética
- Servicio a los intereses de la organización
- Objetividad
- Transparencia
- Honestidad
- Liderazgo

Estándares de conducta que prohíban el uso del cargo de gerente en beneficio particular o a determinados grupos o personas.

Debe rehuir de:

- El poder económico.
- El poder mediático.

Desarrollar sus actuaciones de gerente con perspectiva de servicio a los socios del proyecto:

- Protegiendo la libertad para todos los ciudadanos.
- Velando los bienes públicos y evitando el fraude en el uso de los mismos.

Fuente: Gabinet GAUDI.

El gerente ha de ser capaz durante todo el proceso de:

- Generar consenso.
- Coordinar los esfuerzos para generar sinergias.
- Ejecutar acciones.
- Difundir información y asegurar la comunicación.

Pero también podemos distinguir otros roles del gerente en función de la fase de desarrollo del proyecto:

FASE	ROL DEL GERENTE
Fase de organización / inicio	Animador Conciliador-mediador Comunicador
Fase de diagnóstico	Visión técnica y profesional
Fase de definición de estrategias	Agente impulsor del cambio Visionario Fuente de credibilidad y confianza
Fase de implementación / ejecución	Generador de ideas Motivador Director de orquesta
GERENTE = LIDER DISCRETO	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Fondation Rues Principals. Québec.

En general, se pueden establecer **tres áreas principales de actuación del gerente de centro urbano** en las que se distinguen una serie de funciones específicas:

Desarrollo económico:

- Analizar la estructura económica y comercial actual, la demanda potencial y los hábitos de consumo de los diferentes clientes.
- Definir de forma consensuada con los agentes los objetivos y las estrategias a desarrollar para impulsar el desarrollo económico del área.
- Atraer nuevos establecimientos y empresas que contribuyan a mejorar la oferta de la zona.

Animación, promoción y comunicación:

- Desarrollar y promover una imagen de marca.
- Promover la animación del área mediante acciones atractivas.
- Difundir la información sobre las acciones que se realicen.
- Impulsar la realización de promociones y publicidad conjunta.

Mejora del entorno urbano:

- Impulsar la renovación física entre los propietarios de viviendas y locales del área.
- Analizar la situación actual y proponer actuaciones de mejora urbana de las calles, plazas, estacionamientos y otros espacios públicos.
- Proponer nuevos usos para la reutilización de equipamientos vacíos u obsoletos.
- Ofrecer consejos para la mejora del atractivo de escaparates y fachadas comerciales.

Finalmente podemos decir que su papel resultaría una suma de los conocimientos y habilidades en relación con estas áreas y de su perfil de personalidad y actitud, ya que en todo momento se moverá entre los elementos materiales y emocionales.



2.6 Estructura y funciones de la gerencia de centro urbano

2.6.1 Modelos y escenarios en la gestión de centros urbanos en España.

En España, a diferencia de otros países, no encontramos un único modelo de gestión de centros urbanos. La ausencia de un marco legal que ampare el desarrollo de estas fórmulas de gestión urbana y las diferencias competenciales de las Comunidades Autónomas son algunos de los elementos clave para entender esa multiplicidad de modelos.

Uno de los criterios que nos permite de alguna forma clasificar los **modelos de gestión de centros urbanos desarrollados en España** es el **tipo de agente** o entidad impulsora de la gerencia:

Modelo I. Iniciativa privada.

Este modelo es el más extendido y se basa fundamentalmente en la evolución de una organización asociativa empresarial de una determinada zona -generalmente una asociación de comerciantes- hacia la gestión integrada utilizando para ello una nueva fórmula jurídica.

Para alcanzar sus objetivos y ejecutar el plan de acción definido la Asociación debe basarse en acuerdos y convenios con las distintas administraciones.

Es el caso de experiencias como Gandía Centre Históric, Casco Antiguo de Pamplona, Compostela Monumental o Barnacentre.

VENTAJAS

La razón de ser de la asociación es concreta y fácilmente explicable.

Feedback rápido, directo y próximo con el comerciante.

Ámbito de actuación territorial urbano y muy definido.

Estructura interna democrática acorde con los valores de participación ciudadana.

INCONVENIENTES

Base organizativa débil y poco renovada.

Excesivo voluntarismo y escasa profesionalidad.

Dinámicas de actuación más relacionadas con la actividad de promoción que de gestión.

Insuficiente bagaje en actividades de intervención, planificación y gestión de los estatutos internos y de su objeto asociativo.

VENTAJAS

Aprovechamiento de las potencialidades de las redes asociativas de la Sociedad civil.

Buena capacidad de representación.

INCONVENIENTES

Posibilidad de desvirtuación del liderazgo emprendedor hacia funciones de carácter administrativo y de secretario.

Falta de profesionalización y aceptación de nuevas técnicas gerenciales.

Escaso margen de maniobra derivado de los estatutos internos y de su objeto asociativo.

Reducido poder de lobby.

Escasas fuentes de financiación dependiendo de las cuotas de los socios y subvenciones.

Intereses plurales y contrapuestos entre sí en función de las características del establecimiento comercial.

Atomización y heterogeneidad de organizaciones y carencia de visión global e integrada de ciudad.

Modelo 2. Iniciativa pública.

Se trata de una forma de gestión que pretende introducir una dinámica de mejoras preservando el marco de la administración centralizada, sin que conlleve la creación de una figura jurídica propia ni la existencia de un patrimonio diferenciado.

Podemos señalar como ejemplos de este modelos a los Agentes de Empleo y Desarrollo Local (AEDL), la red de dinamizadores comerciales en Cataluña, los Gabinetes Técnicos de Comercio en el País Vasco o los Agentes para el Fomento de Iniciativas Comerciales (AFIC) en la Comunidad Valenciana.

VENTAJAS

Administración con experiencia en el desarrollo de políticas activas próximas al ciudadano.

INCONVENIENTES

Escasa credibilidad y desconfianza ante el sector comercial de la ciudad.

Dependencia de los intereses estrictamente públicos y generales representados por el municipio.

VENTAJAS

Fuente de financiación garantizada por el presupuesto público municipal.

Legitimación y buena entrada para establecer relaciones con los agentes técnicos del Ayuntamiento.

Representatividad fácilmente detectable y concisa.

Capacidad de conocer los intereses y estrategias globales del entorno político municipal.

INCONVENIENTES

Capacidad de maniobra en función del peso/importancia específica de la respectiva Concejalía.

Procedimientos y dinámicas excesivamente rígidos, formales y burocratizados.

Necesidad de una intervención dispersa en diferentes áreas con propias inercias.

Riesgo de quedar atascado por la fuerte inercia de las dinámicas internas y consolidadas de la administración local.

Los agentes que conforman la comisión de comercio pasan a ser meros invitados.

Modelo 3. Mixto o partenariado.

Este modelo se fundamenta en un sistema de cooperación entre los distintos partners o socios que operan o tienen responsabilidad sobre el centro urbano: administraciones, organizaciones, asociaciones y empresas.

Un ejemplo de este modelo serían Bilbao Dendak o Terrassa Centre

VENTAJAS

Estructura representativa que permite aprovechar las sinergias de todos los sectores representados.

Cofinanciación público-privada.

Visión a largo plazo.

Planteamientos estratégicos.

Profesionalización.

Coordinación y centralización de servicios.

Sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

INCONVENIENTES

Dificultad para obtener compromiso de los distintos agentes.

Necesidad de lograr resultados a corto plazo para obtener credibilidad.

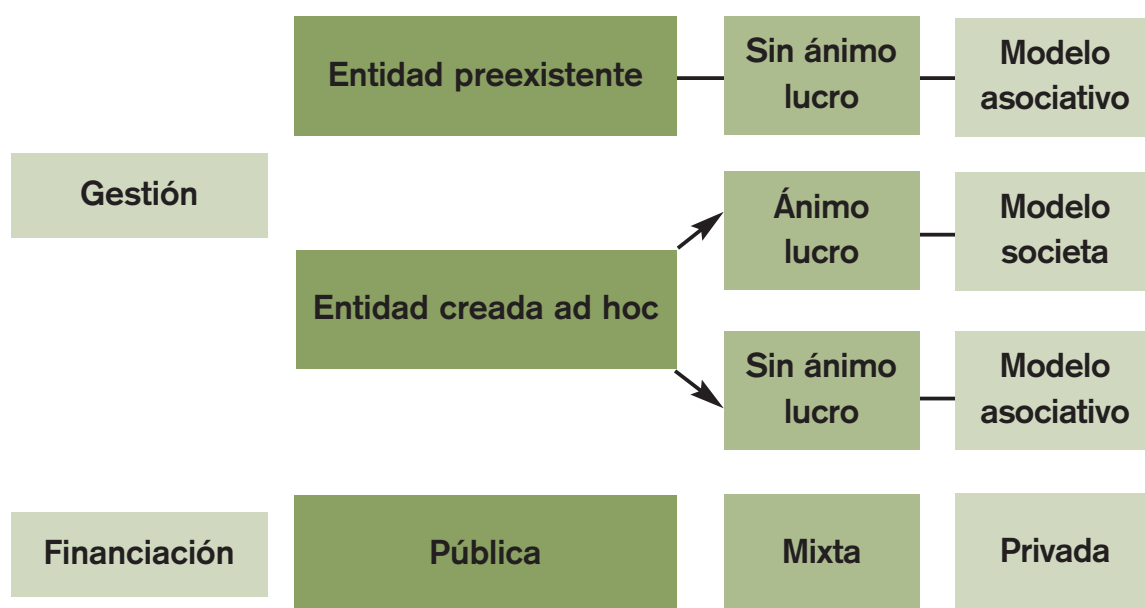
Necesidad de alcanzar un clima de confianza.

Dificultad para equilibrar los intereses de los distintos agentes.

En general se puede extraer un conjunto de conclusiones sobre los modelos de gestión desarrollados hasta la fecha:

- Voluntariedad de los implicados.
- Estructuras débiles.
- Esfuerzo económico variable, no consolidado.
- Umbral alto de incertidumbre puesto que dependen demasiado de la voluntad política.
- Escasa proyección social y mediática: no siempre llegan a toda la ciudadanía.

A modo de resumen, podríamos diferenciar entre aquellas experiencias que han utilizado la fórmula jurídica de la entidad preexistente, generalmente una asociación de comerciantes, y que han dado por tanto lugar a un modelo asociativo; y, por otro lado, aquellas iniciativas que apuestan por crear una fórmula jurídica ad hoc. En este caso, puede llevar tanto a un modelo asociativo, en el caso de constituir una entidad sin ánimo de lucro, como a un Modelo Societario, si se opta por una entidad con ánimo de lucro.



En el siguiente cuadro se agrupan algunas de las **iniciativas de gestión de áreas comerciales urbanas desarrolladas en los últimos años** que pueden ser válidos distintos modelos:

ENTIDAD	Bilbao Dendak	Gasteiz On-CCA	Gandía Comercial Centre Històric
Fecha constitución	2001	2001	1995
Agentes impulsores	Dpto. Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. Ayuntamiento de Bilbao Cámara de Comercio de Bilbao Bilbao Dendak	Dep. Comercio Gobierno Vasco Ayto. Vitoria-Gasteiz Cámara Oficial de Comercio e Industria de Álava Federación de Comercios y Servicios de Álava	Federació d'Associacions de Comerciants del Centre Històric Ajuntament de Gandia Generalitat Valenciana
Ámbito de actuación	Ciudad de Bilbao	Centro urbano de Vitoria-Gasteiz	Centro Histórico de Gandía
Forma jurídica	Asociación sin ánimo de lucro	Sociedad limitada	Cooperativa de servicios
Miembros	El Corte Inglés Asoc. Comerciantes Casco Viejo Agrup. Bilbao Centro Agrup. Comerciantes de Santutxu Asoc. Comerciantes Deusto Bizirik Asoc. Comerciantes Centro Comercial Bidarte Asoc. Comerciantes de Txurdinaga Asoc. Comerciantes de Otxarkoaga Asoc. Comerciantes de BLV, San Francisco Asoc. Comerciantes del Mercado de la Ribera Asoc. Comerciantes de Rekalde Bihotzean Asoc. Comerciantes D-2 Auzoa Berritzen Centro Comercial Zubiarte Bilbao Turismo Lan Ekintza Bilbao Cámara de Comercio Área de Salud y Consumo del Ayuntamiento	Asoc. Comerciantes Casco Medieval Asoc. Comerciantes Ensache Asoc. Comerciantes Zona Este Asoc. Comerciantes Zona Gorbea-Avenida	Federació d'Associacions de Comerciants del Centre Històric
Financiación	Aportaciones de los miembros Subvenciones	Aportaciones de los Socios	Convenio con el Ayuntamiento

ENTIDAD	Barnacentre	Terrassa Centre	CCA Castellón
Fecha constitución	1973	Enero 2007	2006
Agentes impulsores	Fue iniciada por un grupo de comerciantes emprendedores del área comercial.	Ayuntamiento de Terrassa Comerç Terrassa Centre	Asociación de Comerciantes Ayuntamiento de Castellón
Ámbito de actuación	Barrio Gótico de Barcelona	Centro Histórico de Terrassa	Centro Urbano de Castellón
Forma jurídica	Asociación sin ánimo de lucro	Asociación sin ánimo de lucro (Consortio en estudio)	Sociedad Anónima
Miembros	Federación de 20 asociaciones de comerciantes del Barrio Gótico. Representa a más de 1.000 establecimientos.	Comerç Terrassa Centre Ayuntamiento Terrassa Diputación Barcelona Generalitat Cataluña	Comerciantes e instituciones a partir de la compra de acciones
Financiación	Cuotas de los socios. Subvenciones	Convenio entre todas las entidades	Compra de acciones. Venta de servicios. Comisiones por la contratación de servicios urbanos.

2.7 Los frenos a la implantación de las gerencias de Centro Urbano. Retos de futuro

Podemos señalar que en España existen todavía un conjunto **de cuestiones que están frenando el proceso de desarrollo de gerencias de centro urbano:**

- Dado el **carácter novedoso de esta figura en el contexto gerencial público-privado español**, desde que la modernización de la administración pública ha entrado a formar parte de la agenda de los poderes públicos se ha pasado a un modelo basado en un enfoque regulativo con un planteamiento de reforma global, a un modelo novedoso basado en un enfoque de gestión o management. Esta conducta innovadora origina actitudes iniciales de escepticismo e incluso de rechazo por parte de algunos agentes.
- Existe **cierta indefinición del propio concepto** y, como ya hemos señalado, no podemos hablar de un modelo único de gerencia. En este sentido, no está resuelta la determinación sobre qué territorio es susceptible de ser gestionado y no se ha alcanzado una definición concreta y unánime respecto al proceso de constitución.
- Uno de los principales obstáculos deriva de la **ausencia de un marco legal** que determine la naturaleza jurídica de esta figura que hace que resulte muy difícil encontrar una fórmula acertada de financiación estable que no dependa de subvenciones o cuotas voluntarias. Además, este vacío legal también impide que esté contemplada en las figuras del planeamiento urbano.
- Existe un conjunto de trabas que derivan de la **escasa cultura de cooperación pública-privada y de la planificación a largo plazo**. Muchas veces el proyecto falla porque se piensa a corto plazo, predomina la visión de negocio frente a la de organización y no se produce una estrategia de cooperación real entre todos los sectores implicados. En este sentido, el éxito o continuidad del proceso se encuentra en muchas ocasiones demasiado ligado a un determinado líder.
- **La complejidad de los sectores y agentes que operan en el centro urbano** provoca que, ineludiblemente, cualquier solución con voluntad de éxito ha de pretender integrar a todas las partes lo que resulta muy costoso. Esto conlleva también un problema de legitimidad del propio gerente.
- **La ambigüedad de la solución última a adoptar** en cada caso constituye otro freno en el sentido que continuamente se barajan diferentes soluciones de difícil visualización y de costosa definición práctica.

- No se parte de la misma situación en todos los lugares ni se ha alcanzado el mismo nivel de desarrollo, por lo que podemos hablar **de distintas “velocidades” en la gestión de centros urbanos en España.**

Algunos de los aspectos que condicionan el desarrollo de una GCU	
Motivo fundamental	Reivindicación o protesta/ Plan de acción/ Búsqueda de la excelencia en el área/ etc.
Tamaño del municipio	Pequeño municipio/ ciudad media/ gran ciudad/ etc.
Tipo de área	Calle/ centro histórico/ ensanche/ barrio/ ciudad/ zona periférica, etc.
Estado del área	Deteriorada/ atractiva/ en proceso de mejora/ etc.
Agente impulsor	Sector privado/ sector público/ partenariado/ etc.
Actividad económica predominante	Zona comercial/ zona de restauración y ocio/ área turística/ zona industrial/ etc.

- Finalmente cabe destacar que la puesta en marcha de una iniciativa de gestión de un centro urbano puede llegar a generar un **“efecto perverso”** que puede representar un freno para el éxito a medio-largo plazo: la zona resulta más atractiva por lo que atrae a nuevos negocios que a su vez generan un incremento de los precios de los locales. Esta dinámica puede expulsar a las actividades económicas locales o tradicionales y atraer a las grandes cadenas o franquicias por lo que quizá el objetivo inicial se vería alterado.

Por otro lado podemos apuntar una serie de **limitaciones asociadas a la propia aplicación de un enfoque de gestión y marketing**⁷:

- El centro urbano es un espacio físico que ya existe y que por tanto es muy difícil de modificar porque tiene unos recursos y unas limitaciones dadas.
- La diversidad de públicos objetivo que tiene un centro urbano (residentes, turistas, compradores, trabajadores, etc.) hace muy difícil aplicar una estrategia de posicionamiento.
- La ausencia de un órgano de gestión identificado que asuma la responsabilidad de gestionar la organización puede representar una limitación para aplicar este enfoque.

⁷Rovira Lara, A., “Propuesta y modelos para la gestión de los centros urbanos desde la cooperación pública y privada”, en: **Gestión y Análisis de Políticas Públicas** (GAPP), nº 19. Instituto Nacional de las Administraciones Públicas. 2.000.

3

Las claves jurídico-financieras para el inicio del proceso

3.1 Referencias al marco jurídico para la puesta en marcha de gerencias de centro urbano

Una de las cuestiones más importantes a la hora de abordar la puesta en marcha de un proyecto de gerencia de centro urbano, y también uno de los asuntos más complicados y controvertidos, es precisamente el del marco legal, el del paraguas jurídico bajo el cual el gerente va a poder realizar su labor. La cuestión del marco jurídico, y por qué no decirlo, también la de la cobertura política, está además muy ligada a otro de los obstáculos a la puesta en marcha del proyecto: el de la financiación. A pesar de que son aspectos que deben analizarse separadamente, es importante señalar aquí que en la mayor parte de los casos **hay una dependencia directa entre forma jurídica y marco de financiación.**

Antes de entrar de lleno en el análisis de las distintas fórmulas jurídicas que en el Estado Español se han usado para arrancar y desarrollar proyectos de gerencia de centro urbano, es cuanto menos conveniente hacer una referencia al propio concepto de gerencia de centro urbano ya que en última instancia, serán las competencias y el propio ámbito de trabajo del gerente en cada caso, los aspectos que determinen la elección de una u otra forma jurídica.

Existe un debate teórico acerca de cuál debe ser el origen idóneo del proyecto de gerencia de centro urbano. En Europa hay dos grandes teorías en este sentido. Una de ellas afirma que el proyecto de gerencia tiene que surgir de lo que los defensores de esta tendencia llaman el “marketing plan” de la ciudad, que vendría a ser como un plan estratégico donde se ha prestado una atención especial a las acciones de promoción y de atracción de inversiones. Según esta teoría, sería dentro de ese plan donde se debe elaborar el propio proyecto de gerencia que tiene que ser luego puesto en práctica⁸.

⁸Particularmente este sistema es defendido por las Asociaciones para la Gerencia de Centro Urbano de Austria y Alemania. Más información sobre los proyectos de gerencia de centro urbano en estos dos países puede encontrarse en el siguiente sitios WEB: <http://stadtmarketing-austria.at>

La segunda de las corrientes es la que podría ser considerada la teoría “más natural”, según la cual el proyecto de gerencia surge impulsado por los propios operadores del centro ciudad que quieren hacer frente a sus problemas aportando una nueva figura que tiene, eso sí, una visión estratégica de las acciones que se tienen que llevar a cabo para que el centro siga desarrollándose y sea cada vez un lugar más atractivo para todos.

En cualquier caso, e independientemente de que el origen sea uno u otro, existen algunos elementos que son comunes a todos los proyectos de gerencia y que directa o indirectamente inciden en la configuración de la arquitectura jurídica que va a sostener esa estructura generada para gestionar con eficacia el centro urbano.

- Se trata de un **proyecto de cooperación y de partenariado**. Es decir, se apuesta siempre por una estructura en la que están integrados aquellos agentes que tienen algo que decir en relación con el desarrollo y el crecimiento de la ciudad⁹. En ese sentido, ese nuevo grupo tendrá que dotarse de una estructura de trabajo y de decisión, luego ya desde sus orígenes, el proyecto precisa de una cobertura jurídica que le permita interactuar en el centro urbano.
- La gerencia de centro urbano tiene que **poner en marcha proyectos y acciones**, y para poder ejecutarlos va a precisar de la capacidad y mediar, para pagar, para contratar, para ejecutar, para liquidar..., lo que nos remite de nuevo a la ya manida cuestión de la forma jurídica.
- En la mayoría de los casos, el proyecto por el que se apuesta es un **proyecto de partenariado público-privado**, con todo lo que ello conlleva en cuanto a la normativa aplicable, las reglas para la toma de decisiones, las implicaciones financieras y de ejecución del gasto etc.

Además de estos rasgos distintivos existen con seguridad otras características comunes que permiten definir de lo que se entiende por gestión de centro urbano.

Hasta este punto todo parece relativamente sencillo: el **gerente necesita capacidad de obrar para gestionar un conjunto de competencias que afectan al desarrollo de un centro urbano**. Ahora bien, hay que tener en cuenta que es precisamente la gestión de ese conjunto de competencias generalmente en

⁹ Por supuesto que en la práctica nos encontraremos con unidades de gerencia en las que no están todos los que deberían estar, pero lo que es innegable es que una institución, por sí sola, sin cooperación y sin consorcio, no gestiona estratégicamente el centro urbano sino que se limita a ejercer las competencias que le son propias.

manos de la administración local, lo que en muchas ocasiones legitima la puesta en marcha del proyecto de gerencia y que no resulta fácil, no ya sólo determinar la fórmula jurídica adecuada, sino el gran número de departamentos y servicios municipales que van a tener “cooperar” entre sí para que el proyecto sea exitoso. Dicho de otra forma, no obstante la mecánica de ingeniería jurídica que se pondrá en marcha para encontrar la fórmula más adecuada a cada caso, **la labor del gerente no se identifica claramente con una sola actividad - la limpieza de las calles, por ejemplo - sino que tendrá que abordar asuntos referentes a las más diversas materias con la característica común de que todos ellos son necesarios para que el centro urbano gestionado profesionalmente crezca y sea cada vez más atractivo.**

Las posibilidades organizativas, como se verá más adelante, son varias, pero es necesario matizar en esta parte introductoria que resulta complicado establecer a priori el conjunto de materias-competencias municipales en las que tendrá que participar el gerente para llevar a cabo su función. Valga la siguiente lista no exhaustiva como ejemplo:

- Comercio
- Turismo.
- Transporte.
- Mercados.
- Cultura.
- Urbanismo.
- Medio Ambiente.
- Seguridad.
- Policía.
- Etc.

Atendiendo a este listado, y si nos detenemos a pensar en el sistema de distribución de competencias español marcado por la propia Constitución Española, se constatará como en la mayor parte de los casos son los ayuntamientos quienes ostentan la mayor parte de las competencias políticas a las que se ha hecho referencia, si bien, no resulta complicado imaginar algunas otras en las que intervienen otros niveles de la administración: comercio, turismo, medio ambiente.

A la luz de estas consideraciones, y como conclusión, cabría decir que **la forma jurídica es una cuestión clave en la definición del proyecto de gerencia**, y que la complejidad para su determinación radica no sólo en el hecho de que es necesario dotar de capacidad jurídica a la gerencia, sino que operan otros criterios -oportunidad, flexibilidad y seguridad, principalmente- que complican la

construcción de la estructura. Si a esto se añade además el problema inherente en muchos casos de la financiación, lo que resulta es **un escenario complejo de pesos y contrapesos donde tan importante es cooperar para gestionar con eficacia como dotar encontrar la fórmula óptima que respete el complejo sistema de equilibrios que es en sí misma la gerencia.**

En relación con el marco legal en España

En España no existe, tal y como se ha dejado entrever anteriormente, lo que podría ser considerado un marco legal que regule el ejercicio de la gerencia del centro urbano. Y, a excepción de algunos proyectos todavía piloto en Reino Unido, no existe tampoco un “marco legal” en la mayoría de los países de nuestro entorno: Francia, Italia, Portugal, Grecia o Bélgica.

A pesar de que se están poniendo en marcha algunos proyectos que persiguen la regulación y el reconocimiento legal de la figura¹⁰, lo cierto es que hoy en día no podemos hablar de un modelo único a nivel nacional, y mucho menos en el nivel de las Comunidades Autónomas, ya que la mayor parte de las soluciones que se han adoptado para regular la actividad de la gerencia se ha adoptado en el entorno local.

De cualquier modo, lo que resulta del todo imprescindible para clarificar el marco competencial al que nos estamos refiriendo es identificar cómo se ha estructurado el sistema de distribución de competencias y qué mecanismos se han utilizado para llevar a cabo los distintos procesos de descentralización que han dibujado un mapa de “responsabilidades legislativas” tan fragmentado.

Fue el establecimiento del sistema de las autonomías en España lo que conllevó un reparto competencial en materia de régimen local en el que Estado se reservó la legislación básica en la materia pero dejó a las Comunidades Autónomas la legislación de desarrollo.

Simplificando, y sin entrar en muchos detalles de alcance exclusivamente jurídico, se puede trazar un esquema, eso sí, no exento de complejidades tanto objetivas como subjetivas, del marco competencial con el que se encuentra cualquier proyecto que pretende poner en marcha una unidad de gerencia para el centro urbano a la hora de buscar las fórmulas que le permitan “decidir” sobre aquellas cuestiones que afectan a la vida del centro.

¹⁰ La mayor parte de las propuestas se están desarrollando a nivel local. En el ámbito de la UE sólo puede hablarse como tal del proyecto BID en Reino Unido, y de algunos proyectos de cooperación regional que están analizando la situación para tratar de buscar similitudes entre distintas regiones de la UE: véanse los proyectos TOCEMA, al que ya se ha hecho referencia; y “Sustainable Town Centre”, financiado también por la Iniciativa INTERREG III C- Norte.

Es en la propia Constitución Española, (en adelante CE) donde se aborda el tema de la distribución de competencias entre el Estado y las Comunidades Autónomas¹¹, produciéndose así lo que se ha conocido como primer proceso de descentralización de competencias. Dicha distribución de competencias se concretó en la CE a través del artículo 149, donde se enumeran la serie de materias que son competencia exclusiva del Estado, y del 148, donde se establecen las competencias que pueden ejercer las Comunidades Autónomas¹².

El caso de la competencia en el ámbito del comercio

Competencias de las Comunidades Autónomas.

No se puede hacer un análisis explícito en este documento de cada una de las competencias que puede afectar al ejercicio de la gerencia de centro urbano partiendo de la base de esa primera descentralización a la que se ha hecho referencia¹³. Realmente, es a partir de los propios Estatutos de Autonomía y cómo no, desde la propia Ley de Bases de Régimen Local y desde las leyes que la han modificado, desde donde se ha disciplinado luego un reparto de competencias cuanto menos heterogéneo.

Ya se ha hecho referencia en la introducción de este trabajo al entrecruzamiento de títulos competenciales que se dan en materia de regulación del comercio interior¹⁴.

Por simplificar, bastará decir que el establecimiento del régimen jurídico general se ha llevado a cabo a través de la legislación estatal, que con la **Ley 7/1996 de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista**, ha regulado, tal y como viene establecido en su artículo primero: “determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial, sin perjuicio de las leyes dictadas por las Comunidades Autónomas en el ejercicio de sus competencias en la materia”. Y es ahí precisamente, en ese artículo primero donde se esboza el “eslabón que construye el caos”, o, tal y como ha dicho el Tribunal Constitucional, el entrecruzamiento de

¹¹ Véase el Título VIII de la CE: “De la Organización Territorial del Estado”.

¹² La lectura combinada de los dos artículos permite la distinción entre aquellas materias que son “competencia exclusiva” del Estado, y las que “pueden ejercer” las Comunidades Autónomas. Esa “posibilidad” se ve posteriormente reflejada en los Estatutos de Autonomía, donde se establecen las competencias que cada Comunidad Autónoma ejerce sobre aquellas materias a las que se hace referencia en la propia CE.

¹³ Las Comunidades Autónomas, por ejemplo, son competentes en materia de **ordenación del territorio, urbanismo y vivienda**, o en materia de **promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial**. Y es desde los propios EE.AA donde se establece el marco de desarrollo para el ejercicio de las mismas, si bien, a través de la LBRL y singularmente a través de las leyes que la están modificando, se está produciendo la verdadera configuración del nuevo mapa de competencias locales en España.

¹⁴ Así lo ha reiterado en diversas ocasiones el propio Tribunal Constitucional: “entrecruzamiento de títulos competenciales”.

títulos que tan complejo hace el seguimiento legislativo de la materia. Ya que si bien la ley nacional regula determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial, es en el propio texto donde se hace referencia explícita a la competencia de las Comunidades Autónomas en la materia.

Con anterioridad a esa ley, la mayoría de las Comunidades Autónomas en España han desarrollado legislación específica sobre la materia, si bien desde la administración central, y haciendo uso de las **competencias exclusivas que el Estado tiene en materia de bases para la ordenación de la actividad económica**¹⁵, y dentro del ámbito de la distribución comercial, se ha promulgado recientemente la **Ley 1/2004 de 21 de diciembre de Horarios Comerciales**, donde se promueven “unas adecuadas condiciones de competencia en el sector, contribuir a mejorar la eficiencia en la distribución comercial minorista, lograr un adecuado nivel de oferta para los consumidores y ayudar a conciliar la vida laboral y familiar de los trabajadores del comercio”. La norma permite que cada CC.AA. adecue su régimen de horarios a las características y al modelo de comercio de cada una de ellas, y así lo han hecho la gran mayoría de administraciones regionales del Estado español desde que se promulgara la ley.

Hasta este punto, y a pesar de la confusión que en principio podría general el hecho de que el Estado sea competente en materia de bases para la ordenación de la actividad económica, y que las CC.AA lo sean en materia de comercio interior, la distribución y el esquema de competencias está más o menos claro, si bien se puede llegar a hablar de heterogeneidad en la regulación del comercio interior gracias a las grandes diferencias que encontramos en la regulación de las CC.AA en muy distintas materias: regulación tipos de venta, licencias comerciales, temporadas de rebajas etc.¹⁶

Ante todo lo visto, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Las Comunidades Autónomas con **competentes en la regulación del Comercio Interior**.
- El Estado español, ha usado en alguna ocasión su competencia para la **ordenación de la actividad económica** para regular materias dentro del ámbito del comercio minorista.

¹⁵ Véase el artículo 149.1.13º de la Constitución Española.

¹⁶ En este sentido puede resultar de gran interés la consulta el Manual: << Comercio Interior, Guía de Legislación Básica>>, editado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.

- Por otro lado, y desde la propia Unión Europea se empiezan a promover algunas iniciativas, **especialmente dentro del ámbito de competencia, que podrían alterar el “sistema de fuentes”** dentro de la regulación de la ordenación comercial en España.
- Por lo General, los Estatutos de Autonomía han habilitado a las CC.AA para que ejerzan su “competencia exclusiva” en materia de comercio interior. En este sentido, **nos encontramos con leyes autonómicas donde se establece el régimen jurídico general del comercio minorista.**
- Además, y dentro del ejercicio de sus competencias, muchas Comunidades Autónomas han promulgado legislación específica sobre: **tipos de ventas, superficies comerciales, horarios comerciales, regulación de los períodos de rebajas etc.**

Competencias de los entes locales.

En el marco del artículo 149.1.18 de la CE se atribuye al Estado la competencia exclusiva para aprobar la legislación básica sobre régimen local. En la **Ley 7/1985 de 2 abril, reguladora de las Bases de Régimen Local (LBRL)** se establecen, entre otras muchas cosas, las competencias que deben ser ejercidas por las entidades locales.¹⁷

Concretamente, y **en materia de comercio interior, el artículo 25.2.g) de la LBRL establece la competencia de los Ayuntamientos en materia de “abastos, mataderos, ferias, mercados y defensa de lo usuarios y consumidores”**¹⁸.

Es además en la misma ley, concretamente en su artículo 26, donde se hace referencia al marco competencial que corresponde a los municipios **concretando los servicios que éstos deberán prestar atendiendo al número de habitantes** (criterio de población).

Este factor poblacional ha sido recientemente desarrollado por la Ley 57/2003 de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, que ha introducido modificaciones a la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local.

¹⁷ En pleno proceso de revisión estatutaria, son muchas las voces que han apostado por la necesidad de incluir una suerte de carta municipal en los estatutos de algunas de esas CC.AA que han iniciado el proceso de revisión de sus Estatutos.

¹⁸ A pesar de la claridad diáfana con la que está redactado el precepto, una lectura crítica del mismo y de la propia Ley, detectará por ejemplo como en materia de consumidores, son muchas las administraciones legisladoras, habiendo adoptado la propia Unión Europea un protagonismo notorio en la regulación de la materia.

De este modo, la Ley 57/2003 ha establecido en el nuevo Título X de la LBRL (“Régimen de organización de los municipios de gran población”) un régimen orgánico específico para los municipios con población superior a los 250.000 habitantes, para las capitales de provincia de población superior a los 175.000 habitantes, para los municipios capitales de provincia, las capitales autonómicas o sede de instituciones autonómicas y los municipios de más de 75.000 habitantes que presenten circunstancias económicas, sociales, históricas o culturales especiales.

De cualquier forma, y a pesar de lo hasta aquí visto, no se ha resuelto todavía el principal problema de las administraciones locales en España: el de la financiación. La propia LBRL dice explícitamente en su artículo 105 que “se dotará a las haciendas locales de los recursos suficientes para el cumplimiento de los fines de las entidades locales”. Pero lo cierto es que los recursos no son suficientes para ofrecer y desarrollar los servicios que hoy en día y a la luz de los preceptos legales analizados en este trabajo, tienen que prestar los ayuntamientos.

Para poder hacer referencia al ya mencionado principio de heterogeneidad se ha tomado como referencia la legislación de la Comunidad Valenciana.

3.2 Formas jurídicas para la gestión de centros urbanos

La elección de una forma jurídica para desarrollar la gestión de los centros urbanos debe permitir al menos:

- Integrar al mayor número de agentes posibles como impulsores del proyecto de GCU.
- Crear la figura jurídica que permita la participación, la búsqueda de consensos, la independencia y la suficiencia económica.
- Profundizar en la construcción del espíritu de colaboración público privado que tiene que desarrollarse para poner en marcha la GCU.
- Obtener recursos económicos tanto por aportaciones públicas como privadas que financien el proyecto.

- Mantener la flexibilidad necesaria dentro de los órganos de gobierno y decisión de los que se dote la misma para adaptar la fórmula a los objetivos del Plan.
- Posibilitar el nacimiento de un nuevo “interlocutor legítimo” y representativo de los intereses del centro ciudad para que actúe ante los poderes públicos y ante las instituciones y organismos privados.

3.2.1 La Asociación y la Fundación.

Asociación

Probablemente la fórmula asociativa ha sido la que más se ha utilizado en España generalmente para agrupar a un conjunto de comerciantes que han aprovechado la asociación para coordinar algunas actividades y para desarrollar servicios comunes para los asociados.

Definición: Una asociación es una agrupación de personas constituida para realizar una actividad colectiva de forma estable. Están organizadas democráticamente y no tienen ánimo de lucro.

Norma que las regula: Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación.

Fundación

Por su parte, la fórmula fundacional ha sido escasamente utilizada quizás porque es una fórmula mucho más rígida que la asociativa, pero que sin embargo, como se verá en la parte comparativa entre sendas figuras jurídicas, presenta algunas ventajas en términos de financiación y participación pública con respecto a la asociación.

La exigencia que marca la ley cuando afirma que la fundación debe perseguir fines de interés general es en principio una barrera. Ahora bien, es en la propia ley, al definir lo que debe entenderse por interés general, donde se afirma que puede considerarse de interés general el fomento de la economía, la defensa del medio ambiente, fines culturales, sociales...¿Acaso en el centro urbano no se encuentran todos esos intereses interrelacionados?.

Definición: Son organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que por voluntad de sus patronos (creadores) tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

Norma que las regula: Ley 50/ 2002, de 26 de Diciembre, de Fundaciones.

Con la nueva ley de fundaciones, el legislativo español ha pretendido introducir las siguientes novedades con el principal objetivo de flexibilizar la figura:

- Se ha dejado al amparo de otra ley, la Ley de Régimen Fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (dentro de cuyo ámbito objetivo se sitúan tanto las asociaciones como las fundaciones), todo lo relativo a los incentivos fiscales y a la participación privada en actividades de interés general. Es decir, tanto la asociación como la fundación son desde este punto de vista buenas figuras para la GCU ya que se les conceden beneficios fiscales, y dada la ausencia de lucro en sus objetivos fundacionales, pueden recibir subvenciones tanto públicas como privadas con las que desarrollar sus actividades.
- Se ha reducido notablemente la intervención de los poderes públicos en el funcionamiento de las fundaciones. Valga como ejemplo el siguiente: se ha sustituido, en la mayor parte de los casos, la exigencia de autorización previa de actos y negocios jurídicos por parte del protectorado por la simple comunicación.
- Se ha operado desde la ley una flexibilización y una simplificación de los procedimientos, especialmente los de carácter económico y financiero. El gran objetivo es que las fundaciones de menor tamaño sean más operativas y se autogestionen con menos dificultades.
- La ley pretende dinamizar y potenciar el fenómeno fundacional como cauce a través del cual la sociedad civil ayuda a los poderes públicos en la consecución de fines de interés general¹⁹.

Por lo que hace referencia a la Ley de Mecenazgo a la que se ha hecho alusión hay que destacar lo siguiente:

La fundación va a poder desarrollar por sí misma actividades económicas, siempre que se trate de actividades relacionadas con los fines fundacionales o que sean accesorios a las mismas. En ese sentido, en el nuevo texto (véase artículo 23) además de **reconocerse expresamente la posibilidad de desarrollar actividades económicas**, se reconoce la **posibilidad de que participen en cualesquiera actividad económica o a través de su participación en sociedades mercantiles en las que no se responda personalmente de las deudas.**

¹⁹ En ese sentido, se ha abierto mucho la lectura de lo que en última instancia tiene que entenderse como "interés general", así, **el Parlamento Europeo, en su resolución sobre las Fundaciones en Europa**, ha señalado que <<merecen apoyo especial las Fundaciones que participen en la creación y desarrollo de respuestas e iniciativas, adaptadas a las necesidades sociológicas de la sociedad contemporánea. Y particularmente las que luchan por la defensa de la democracia (...) el bienestar de los ciudadanos (...) la financiación de la cultura (...)>>.

Dicho de otro modo, las fundaciones, y también las asociaciones, a pesar de estar caracterizadas por la ausencia de lucro, van a poder realizar actividades económicas y en cierto modo “lucrarse” siempre que esas actividades o su participación en otras sociedades esté relacionada con su “actividad” principal. Lo que hay que tener muy en cuenta a la hora de pensar en una GCU que presta servicios, desarrolla actividades, organiza y pone en marcha acciones concretas etc.

Estas son algunas de las diferencias principales entre la asociación y la fundación:

- Las dos figuras, aunque en principio a las asociaciones se les reservó en el “espíritu de la ley” una esfera más privada, permiten la participación tanto de entidades públicas como de entidades privadas.
- El órgano de gobierno de la fundación es el patronato, no es un órgano democrático, y constituye generalmente un núcleo de fuerza en la gestión de la fundación. Por el contrario, la asociación está gobernada por un órgano de carácter más democrático: la Asamblea, y por una Junta Directiva de al menos tres personas.
- A diferencia de la asociación, la fundación tiene un patrimonio afecto a la consecución de sus fines, un patrimonio que debe ser adecuado y suficiente para el cumplimiento de sus fines, lo cual hace que la estructura fundacional dé más seguridad jurídica que la asociación, de “carácter mucho más voluntarioso”.
- Una de las diferencias fundamentales entre sendas figuras se da en relación con la estructura de financiación de las mismas:

Fundación:

- Dotación fundacional.
- Otros: subvenciones, dotaciones, patrocinios etc.

Asociación:

- Cuotas de los socios.
- Otros: subvenciones, donaciones etc.

3.2.2 Las Agrupaciones de Interés Económico

Definición: Como su propio nombre indica, las AIE son agrupaciones, generalmente de empresas, que tienen por objeto el desarrollo de una actividad auxiliar a la que desarrollan sus socios.

Bajo una dirección común se crean diversas unidades de actuación subordinada dedicadas a los sectores administrativos, técnicos y comerciales.

Se trata de una suerte de sociedades mercantiles, carentes de ánimo de lucro que tienen por finalidad el facilitar los resultados de la actividad de sus socios, de forma que su objeto exclusivo es el desarrollo de una actividad económica auxiliar y diversa de la de éstos.

Norma que las regula: Ley 12/1991 de 29 de abril.

¿Cuáles son sus rasgos esenciales?

- Por lo que respecta a su creación, lo determinante es el **desarrollo de una actividad común**, no, como en el anterior caso de la fundación, la afectación de un de un patrimonio común a la realización de una serie de actividades.
- En ese sentido, es “suficiente” encontrar ese desarrollo de actividades comunes: (servicios de estudio, proyectos de I+D, participación y solicitud conjunta en programas y subvenciones de la UE etc).
- Se trata de una **sociedad personalista**, en el sentido de que los miembros de la AIE se integran en consideración a la **solvencia personal y patrimonial** de los otros miembros (intuitu personae).
- **Responsabilidad ilimitada de los socios.** Los socios responden **personal, solidaria e ilimitadamente** por las deudas de la Agrupación. Esta “no limitación” de responsabilidad supone un **claro obstáculo** cuando se trata de aunar la voluntad de muchas partes. Por ejemplo, va a ser difícil que un grupo de comerciantes esté dispuesto a responder “con sus negocios solidariamente”.
- No hay que olvidar nunca que el **carácter de la Agrupación** es **auxiliar**, el objeto de la misma se limita a facilitar y desarrollar la actividad económica de sus socios, pero sin llegar nunca a sustituirla.

Por lo que respecta a la capacidad de constitución, las mismas, las pueden constituir: toda clase de empresarios, las entidades no lucrativas dedicadas a la investigación y todos aquellos que ejerzan profesiones liberales. Como se ve, no existe previsión legal para la participación de los poderes públicos.

3.2.3 La Sociedad Mixta.

Definición: La sociedad mixta municipal es una fórmula de gestión indirecta de los servicios públicos locales con la participación tanto de una entidad pública como privada.

Norma que las regula: Se encuentra regulada a través de la legislación Básica de Régimen Local (LBRL) a través de:

- la Ley 5/1985, de 2 de abril reguladora de las Bases de Régimen Local) y,
- el Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local (TRRL).

¿Cuáles son sus rasgos esenciales?

- Permite cualquiera de las formas de Sociedad mercantil, comanditaria, anónima o de responsabilidad limitada
- Se puede instituir bajo **tres posibles procedimientos:** mediante la **adquisición de participaciones o de acciones** de una entidad privada ya constituida en tal proporción que permita la gestión social; mediante la **creación de una sociedad público-privada a través de suscripción pública de acciones o concurso de iniciativas**, o bien, **a través de un Convenio con la empresa ya existente estableciendo un Estatuto por el que se regirá en el futuro.**
- El capital social pertenecerá, sólo parcialmente, a la Entidad local.
- Esta fórmula de gestión permite establecer las especialidades internas, estructurales o funcionales que exceptúen la legislación societaria aplicable sin perjuicio de terceros, en la medida necesaria para promover y desarrollar la empresa mixta de carácter mercantil o cooperativo.

Ventajas de esta fórmula jurídica:

- Flexibilidad por lo que hace referencia a la elección de forma societaria (la gestión a través de sociedades anónimas facilita la entrada y salida de socios activando todos los negocios jurídicos que se pueden realizar con las acciones).
- Marcada participación público-privada en la actividad económica desarrollada.
- Con respecto al ente público participante: limitación de responsabilidad económica de la Corporación Local a su aportación en la sociedad.

3.2.4 Los Consorcios de Promoción y Gestión.

Definición: Organizaciones comunes, dotadas de personalidad jurídica, que, permitiendo la participación de los sectores público y privado, se constituyen para la consecución de fines comunes.

Norma que las regula: Su régimen jurídico viene establecido por la Ley de bases de Régimen local.

Ventajas e inconvenientes en la adopción de la fórmula jurídica.

Como ventajas, se pueden destacar las siguientes:

- Se forma una entidad pública, en la que cabe la participación del sector privado.
- La ley le reconoce una personalidad jurídica propia, lo que otorga a todas las actuaciones del consorcio una gran seguridad en el tráfico jurídico.
- El otorgamiento de Estatutos permite una concepción específica (principio de libertad) para cada una de las acciones que se marcan los distintos consorcios.

Los inconvenientes:

- Carácter asociativo y voluntario.
- No están orientados para el desarrollo de actividades comerciales, pero sí para la ejecución de Planes Estratégicos que ya se han diseñado.

3.2.5 La Sociedad cooperativa²⁰.

Definición: Forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas.

Norma que las regula: Ley 8/2003, de 24 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

La cooperativa es una sociedad que agrupa, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción y al servicio de la comunidad desarrollan actividades empresariales con la finalidad de satisfacer las necesidades de los socios.

Son sociedades muy autónomas con respecto a toda instancia política, religiosa, económica, sindical etc., y se establecen en torno a la responsabilidad limitada de los socios de la cooperativa: a sus aportaciones suscritas al capital social.

Es en principio una fórmula bastante idónea si se toma en consideración que en la propia definición de lo que es una sociedad cooperativa está el interés general de los socios en realizar actividades que redunden en su beneficio común. La necesidad socioeconómica común podría ser el crecimiento y el desarrollo del propio centro urbano en el que los propios socios realizan ese conjunto de actividades en beneficio de la cooperativa de socios.

En comparación con las asociaciones y con las fundaciones la gran diferencia es la participación de las administraciones públicas en las mismas, ya que no está pensada la figura para fomentar consorcios de cooperación público-privados.

²⁰ El análisis de esta figura, muy general, se hace de todos modos tomando como referencia la ley valenciana.

3.2.6 Sociedades mercantiles: sociedad anónima y sociedad limitada.

Sociedad Anónima

Definición: Sociedad capitalista de naturaleza mercantil, cuyo capital social, que está dividido en acciones, se integra por las aportaciones de los socios, quienes no responden personalmente de las deudas sociales.

Norma que las regula: Ley de sociedades anónimas, regulada en el real decreto legislativo 1564/1989 y modificada por la Ley 2/1995 de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Ventajas:

- Idónea para grandes sociedades, con un volumen de negocio importante y con muchos socios.
- La responsabilidad se limita a la aportación que se realiza.

Inconvenientes:

- Capital social mínimo elevado.
- Desembolso mínimo del 25%.
- Órganos de funcionamiento complejo.
- Funcionamiento económico, financiero y contable complejo.
- No son sujeto elegible de la gran mayoría de subvenciones públicas.

Sociedad Limitada

Definición: Sociedad mercantil cuyo capital mínimo (3005,6 Euros) está dividido en participaciones sociales indivisibles y acumulables y que son propiedad de sus socios, quienes no responden personalmente de las deudas sociales.

Norma que las regula: Ley 2/1995 de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Ventajas:

- Idónea para pequeñas sociedades mercantiles.

- La responsabilidad se limita a la aportación que se realiza.
- El capital que se aporta no es muy elevado.

Inconvenientes:

- El régimen de las participaciones es más complejo que el de las acciones.
- Complejidad administrativa en temas tales como las cuentas anuales, el IVA etc.
- No son sujeto elegible de la gran mayoría de subvenciones públicas.

Las sociedades limitadas y las sociedades anónimas presentan un gran inconveniente para postularse como formas jurídicas idóneas para la puesta en marcha del proyecto GCU: no permiten, salvo excepción, la participación de los poderes públicos.

Es decir, a grandes rasgos, se puede afirmar que a no ser que sean sociedades de carácter público, la participación en los órganos de gobierno por parte de las administraciones públicas no es posible.

De todos modos, se han introducido en este trabajo porque a pesar de presentar esa gran desventaja, son fórmulas que están funcionando en otros países, en concreto en Austria y Alemania, donde el conjunto de operadores económicos que trabaja en el centro ciudad (se predetermina un área) se han constituido en ocasiones bajo fórmulas muy similares a las de una sociedad anónima española.

En síntesis, el cuadro de ventajas e desventajas y las distintas soluciones que se pueden aportar desde la apuesta por cualquiera de los dos tipos de sociedades mercantilistas son las siguientes:

- **No permiten la participación directa de la administración pública en la gestión diaria de la sociedad.** Allí donde se usa la fórmula, la cooperación público privada es sólo eso, cooperación y no partenariado. Es decir, la sociedad mercantil hace lobby en el ayuntamiento, en la Cámara de Comercio, en la administración regional o en el nivel estatal, pero conserva una estructura de participación y de gestión totalmente privada.

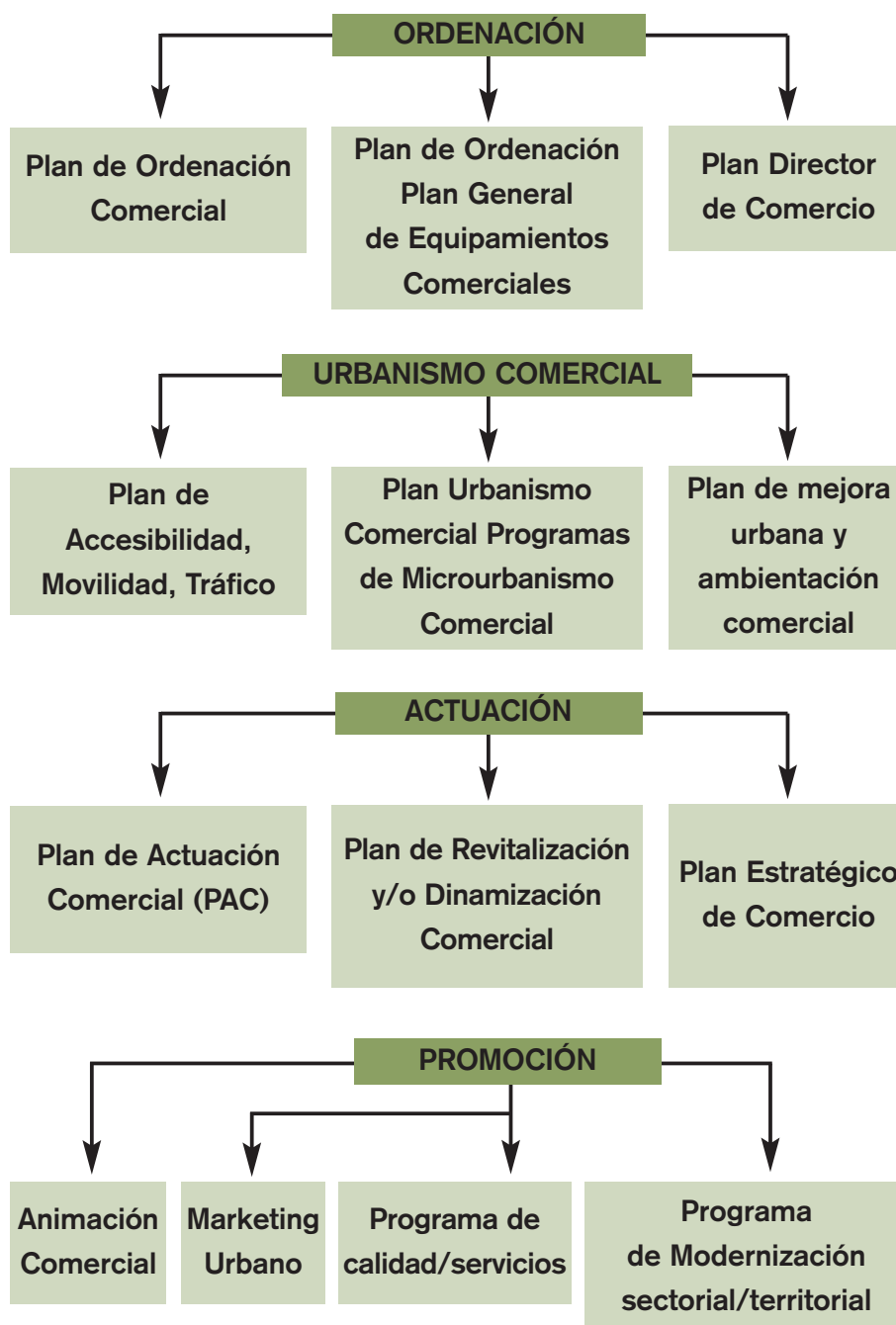
- Por el contrario, la **posibilidad de lucro** permite que estas estructuras se lucren con las actividades que se realizan alrededor de la sociedad mercantil: conciertos, concursos, campañas, sorteos, promociones, inversiones... Lo hace que su esquema financiero se diametralmente opuesto al que presentan todas aquellas estructuras que de una u otra forma se sustentan en la construcción de consorcios público-privados.

4

Los instrumentos para la planificación urbana y comercial

4.1 Herramientas para la ordenación comercial

Existen numerosas herramientas destinadas a la ordenación urbanística y territorial de la actividad comercial.



Planes de ordenación comercial: Se trata de **instrumentos que definen un escenario de crecimiento de la oferta comercial en dicho ámbito, generalmente regulando, ordenando y definiendo las condiciones de instalación de de nuevos establecimientos comerciales, especialmente de mediando y gran formato** (Planes de Equipamientos Comerciales). Habitualmente define limitaciones a la implantación de determinadas tipologías en ubicaciones que se consideran “saturadas” y que por tanto deben ser “protegidas” de este tipo de comercios.

Diversas Comunidades Autónomas españolas como Cataluña, Aragón, Castilla- León, Baleares o Canarias han desarrollado **Planes de Equipamientos Comerciales**, que son instrumentos que pretenden ordenar la localización de las implantaciones comerciales sujetas a la licencia comercial con el objetivo de conseguir un nivel de equipamientos equilibrados entre las diferentes formas de distribución.

El elemento fundamental que diferencia unas herramientas de otras es el de su carácter normativo o no, es decir, si es vinculante tanto para la administración como para el sector privado o si, por el contrario, solo recogen recomendaciones o directrices que confieren su aplicación a la voluntad de quien tiene que aplicarlo, generalmente las administraciones públicas.

Es generalmente es caso de los **Planes Directores de Comercio**, donde se establecen directrices generales y orientaciones para la implantación de equipamientos comerciales desde una óptica prospectiva de evolución y bajo ciertas hipótesis y escenarios. Generalmente tienen un carácter municipal y no es vinculante.

Contenidos básicos de los Instrumentos de Ordenación Comercial:

Diagnóstico de la situación del comercio el ámbito de actuación de actuación: magnitudes de la oferta y de la demanda comercial y ajuste entre las mismas.

Previsiones de crecimiento de la oferta comercial, definición de estrategias de ubicación y programa de crecimiento bajo un escenario temporal concreto.

Adaptación del programa de crecimiento de suelo comercial al planeamiento urbanístico municipal.

En su caso, parte normativa de regulación de nuevas implantaciones comerciales.

Planes de Urbanismo Comercial: afectan a un área urbana o al global conjunto del municipio. Se basan en un análisis previo donde se caracteriza el área de análisis, centrándose en el problema que se pretende abordar.

Este tipo de Planes suelen establecer un programa de actuaciones públicas y privadas para ordenar la actividad comercial en el espacio urbano que se concreta en una serie de inversiones en infraestructuras, amueblamiento urbano, accesibilidad, equipamientos, tratamiento de los espacios urbanos, señalización.

Aunque su nivel de análisis sea integral, generalmente su nivel de concreción proyectual es limitado, es decir, exponen los aspectos fundamentales y las características generales de las intervenciones que proponen desde un punto de vista formal y funcional pero no resuelven los de carácter técnico, que se derivan a proyectos específicos.

Planes de Actuación Comercial: Se diferencian de las anteriores en que su campo de actuación es más global, analizando más integralmente la problemática del sector comercial en un determinado ámbito y no solo aquellos aspectos de carácter urbanístico o que afecta al entorno.

Generalmente analizan y diagnostican aspectos sociales, económico-comerciales y urbanísticos que puedan incidir en el desarrollo comercial del municipio y posteriormente definen un modelo de desarrollo comercial basado en el desarrollo de unas determinadas líneas estratégicas. Estas líneas se concretizan en actuaciones concretas de carácter público y privado.

Objetivos básicos de los Planes de Acción Comercial desarrollados en la Comunidad Valenciana

Determinar el papel urbano, comercial y social del municipio analizado dentro de su entorno inmediato y en distintos ámbitos territoriales.

Detectar la adecuación de la estructura comercial existente en función de los parámetros fijados en este tipo de equipamientos.

Identificar las posibles carencias de la oferta comercial y proponer las soluciones más idóneas que, aplicadas de forma progresiva, favorezcan un equipamiento ajustado a la demanda existente.

Determinar el modelo comercial más adecuado para favorecer el papel dotacional que el comercio ha de tener sobre el municipio.

Proponer las mejores medidas para que el comercio local evolucione en condiciones de competencia, equilibrio y eficacia.

Planes relacionados con la promoción comercial: son planes que no se pueden considerar estrictamente como desarrollados para la ordenación de la actividad comercial. Su objetivo es el fomento de la actividad a través del establecimiento de una serie de actuaciones de promoción y desarrollo que pueden ser de carácter publicitario, de animación comercial, comunicación, etc.

Un caso específico son los Planes de Modernización promovidos por las Administraciones en los que se definen líneas de ayudas sectoriales dirigidas a la modernización de los establecimientos y/o a la mejora de sus instalaciones y equipamientos.

4.2 La ordenación territorial de la actividad comercial

El comercio es un equipamiento estratégico especialmente cuando su implantación tiene carácter supramunicipal, y es un elemento de vertebración territorial y componente fundamental para el refuerzo de la cohesión social.

Los grandes equipamientos comerciales de periferia y complementariamente también los de ocio, son focos de polaridad territorial que generan flujos de usuarios y compradores como consecuencia de su atractivo, superando los límites convencionales de las jerarquías urbanas.

Estas dos razones, junto a que la implantación de equipamientos comerciales de gran tamaño constituye un fenómeno de trascendencia urbanística, justifican el que esta actividad sea objeto de estudio y regulación específica en el marco competencial de la ordenación del territorio.

La ordenación territorial tiene el objetivo de posibilitar la ordenación territorial y determinar previsiones de desarrollo de suelo comercial en formatos comerciales y/o terciarios que suponen altos impactos territoriales.

La planificación territorial debe superar la limitada óptica de los municipios, demasiado aislada para confrontar los suyos propios con los generales del territorio. Sin embargo, este tipo de enfoques tiene la desventaja de cuestionar justamente la autonomía municipal en la toma de decisiones, lo que ha producido innumerables problemas de confrontación entre el poder autonómico y el local.

Es todavía escasa la realización de verdaderos instrumentos de ordenación territorial sectorial en el Estado español. Sólo en algunas regiones se han redactado Planes

Territoriales Sectoriales, en los que se analizan el territorio en su conjunto como un espacio económico a partir del cual el ajuste entre la oferta y la demanda indica dónde se deben ubicar los nuevos equipamientos, en este caso, las nuevas grandes superficies comerciales. La ordenación territorial define principios, regulaciones y previsiones que, con el objetivo de conformar el modelo territorial, son aplicadas desde el planeamiento urbanístico municipal.

Objetivos principales que debe perseguir la planificación territorial de la actividad comercial:

- 1. Reequilibrar espacialmente la actividad terciaria-comercial, especialmente mediante la limitación del crecimiento de suelo comercial extensivo en áreas funcionales, ciudades o ámbitos urbanos saturados.**
- 2. Establecer una clara correspondencia entre las ciudades receptoras de equipamientos comerciales de alto nivel y su funcionalidad territorial, con objeto de reforzar una estructura clara, equilibrada y fortalecida del sistema de ciudades.**
- 3. Vincular las actuaciones de equipamiento comercial a las de creación de suelo residencial con el objeto de crear un mayor equilibrio entre residencia, consumo y empleo, evitando los movimientos pendulares de la población.**
- 4. Favorecer la existencia de una oferta de suelo amplia y accesible, ligada a las disponibilidades de infraestructuras o sus desarrollos previstos, que permita la implantación de empresas atendiendo a las necesidades de los ciudadanos.**
- 5. Favorecer la recualificación y reconversión del aparato productivo comercial a través de una política activa de ordenación territorial, especialmente de aquellas actividades ubicadas en tramas urbanas consolidadas y centros urbanos.**

En otras Comunidades, el control territorial se basa en procedimientos administrativos de carácter comercial basadas en la autorización del establecimiento mediante una licencia comercial específica o “segunda licencia” que concede la Administración autonómica, conforme a una evaluación previa del impacto económico, comercial y urbanístico de la nueva implantación. Las decisiones se amparan en la elaboración de distintos Planes Directores y Sectoriales que, según los casos, son más o menos vinculantes en la decisión final.

En este caso, la interpretación discrecional de los criterios de autorización marcados por cada una de las administraciones competentes que, en general, junto con decisiones de compromiso político, son las que conllevan la autorización o denegación de las licencias de apertura.

La realidad es que la decisión sobre la implantación de nuevas superficies comerciales en un territorio no se ha resuelto todavía, en muchos casos, desde el urbanismo, sino desde el análisis económico y las decisiones políticas, conjugadas con cierto grado de oportunidad.

4.3 La ordenación urbanística de la actividad comercial

Desde el punto de vista del planeamiento urbanístico las principales previsiones sobre el desarrollo de la actividad comercial se recogen en los Planes Generales de Ordenación Urbana y, en menor medida, en el planeamiento diferido de los mismos, como son los Planes Parciales, Planes Especiales, etc.

La experiencia española ha demostrado que la planificación urbanística de la actividad comercial de las ciudades ha sido escasa. El deficiente tratamiento del equipamiento comercial en los distintos niveles del planeamiento urbanístico, la falsa percepción de los planificadores de que es un sector que se autorregula por las necesidades del propio mercado, así como la gran dificultad de suponer conjugar en estos instrumentos los componentes básicos (efectos social, económico y decisión política) que permiten la toma de decisiones, han producido un nulo, insuficiente o ambiguo tratamiento del sector comercial en los instrumentos urbanísticos de muchas ciudades y un importante déficit en las previsiones y orientaciones específicas en materia de comercio.

De este modo, el urbanismo queda relegado a un segundo plano, y tiene la función final de resolver cómo estas superficies y espacios comerciales se establecen en un lugar determinado, por ejemplo minimizando los efectos que sobre el sistema viario y el tráfico tienen los intensos flujos que usuarios que visitan estos equipamientos, ya sea mediante la construcción de nuevas infraestructuras o la optimización de las existentes. También en la ordenación de los espacios circundantes a la zona de implantación, que sirven muchas veces de espacios de extensión de la ciudad.

Principios orientadores de la planificación urbanística de la actividad comercial a través de PGOU:

Prever suelo para uso comercial conforme a las previsiones de crecimiento poblacional, valorando la incidencia del equipamiento sobre los procesos de recalificación urbanística de los cascos históricos y ensanches urbanos, centros referenciales de la actividad urbana consolidada que deben ser protegidos.

-Valorar la incidencia negativa que pueden tener los grandes equipamientos sobre la estructura económico – comercial, urbanística y funcional del ámbito urbano, especialmente en lo referente a la supervivencia del sector terciario asentado en los centros urbanos y en los barrios de las ciudades.

Impedir el desvío hacia la periferia urbana de operaciones o iniciativas que pueden ayudar a la progresiva mejora urbanística de los núcleos urbanos tradicionales.

Potenciar un modelo de desarrollo urbanístico menos ligado al uso del automóvil, aspecto implícitos en un modelo de desarrollo poco sostenible.

Los instrumentos de planeamiento urbanístico.

Los Planes Generales de Ordenación Urbana son los instrumentos principales de la ordenación y planeamiento urbanístico de carácter municipal. Define un modelo de desarrollo urbanístico del municipio a través de la clasificación de distintos tipos y usos de suelo y usos que este tendrá. Su ejecución efectiva se realiza a través de las determinaciones del propio Plan y del Planeamiento de desarrollo. Este último lo componen un conjunto de documentos (Planes Parciales, Estudios de Detalle, Programas de Actuación Urbanística y Planes Especiales) cuya realización esta supeditada a la propia ejecución del PGOU.

Contenido básico de los Planes Generales de Ordenación Urbana:

- Clasificación del suelo.
- Diseño de la estructura general y orgánica del territorio.
- Programación del desarrollo del Plan.
- Medidas para la protección del medio ambiente.
- Previsiones para la revisión del Plan.
- Reservas de terreno para equipamientos públicos.
- Establecimiento de un régimen transitorio.

En general, los PGOU y el planeamiento de desarrollo no tratan con suficiente profundidad al sector comercial, un sector de gran complejidad y dinamismo y no definen una estrategia urbana de desarrollo comercial ligada al resto de previsiones del planeamiento.

Sus previsiones se dirigen únicamente a realizar reservas de suelo para usos potencialmente comercial (equipamientos comerciales y terciario -comercial), según parámetros o módulos preestablecidos legalmente y limitar la implantación de determinados formatos comerciales en ubicaciones concretas.

En los planes que afectan a centros urbanos, especialmente centros históricos, en la información previa y memoria informativa pocas veces se ha realizado un diagnóstico profundo y consistente sobre la problemática sectorial. Habitualmente tampoco se recogen actuaciones urbanísticas cuya finalidad sea mejorar las condiciones ambientales de las zonas donde se desarrolla la actividad comercial en la zona.

Sin embargo, la capacidad de los planes urbanísticos de asignar usos y tipologías pormenorizadas (ordenación pormenorizada), dota a estos instrumentos de una **gran capacidad para ordenar la actividad comercial en el municipio, especialmente en suelo urbano**. Esta ordenación se realiza a través de la Normativa Urbanística, que con carácter normativo y a modo de ordenanzas fijan las condiciones específicas que van a permitir ejecutar una determinada actuación edificatoria.

En suelo urbano tienen el carácter de **ordenanzas municipales de edificación y uso de suelo** y su contenido comprende:

1. Reglamentación detallada y uso pormenorizado del suelo. Se contemplan como usos básicos el residencial, industrial, terciario, dotacional y espacios libres. El uso terciario se compone de suelo comercial y destinado a oficinas y cada una de estas clases se puede desglosar en distintas tipologías según se establezca en el propio Plan.

2. Volumen y condiciones técnico-sanitarias de los edificios y construcciones. Es decir, los parámetros y condiciones generales de la edificación: condiciones de la parcela, posición del edificio, alturas, condiciones de volumen, forma, calidad, etc.

3. Características estéticas de la ordenación, de la edificación y de su entorno.

4.4 El urbanismo comercial

El término urbanismo comercial, tan de moda en los proyectos de intervención sobre el tejido comercial, suele utilizarse de forma confusa y a veces errónea al emplearse, al mismo tiempo, en temas referidos al planeamiento urbanístico de la actividad comercial y, al mismo tiempo, para catalogar actuaciones sobre el espacio público donde preexiste una actividad comercial.

En su primer significado, estaríamos refiriéndonos con mayor precisión a la ordenación territorial de la actividad comercial. Desde esta interpretación, en el ámbito europeo, los orígenes del urbanismo comercial hay que buscarlos en la necesidad de encontrar soluciones a la implantación de grandes superficies comerciales.

La creciente tendencia a la periferización urbana de los espacios residenciales, los cambios culturales y económicos, la intensa motorización de la población y la importación de fórmulas y tipologías comerciales favoreció, desde los años 60 del siglo pasado, una creciente tendencia en la implantación de estos equipamientos en estas zonas periurbanas de las ciudades.

El conflicto socioeconómico que se producía entre el comercio tradicional y el comercio periurbano y el enfrentamiento “centro-periferia” dentro del plano urbanístico y de la ordenación territorial, que abrió nuevos enfoques a la propia concepción de la ciudad, propició la sensibilización de los poderes públicos en la búsqueda de soluciones.

En Europa, la tradición legislativa referente al urbanismo comercial nace con las primeras actuaciones que se producen en Italia, en los años 30²¹, pero tal vez la norma reguladora que más incidencia tuvo y que posteriormente sirvió de referencia para el desarrollo de otros textos legislativos en diversos países²² fue la conocida como “Ley Royer” de 1973²³, donde el binomio entre la incidencia económica de nuevas implantaciones y la necesidad de planificar la ubicación de los equipamientos que tienen un “efecto” supralocal quedan claramente vinculadas.

En España, es a partir de los años 80 del pasado siglo cuando los poderes públicos empiezan a intervenir firmemente en la ordenación del sector comercial, especialmente por la presión que reciben desde el pequeño y mediano comercio, ante la intensa implantación de grandes superficies que se produce en este periodo.

²¹ Ley nº 142 de 9 de Enero de 1939.

²² En Bélgica la “Ley relativa a las implantaciones comerciales” de 29 de junio de 1975. Anteriormente Bélgica había desarrollado una de las primeras leyes en 1962, “Ley de Urbanismo Comercial y Equipamientos”.

²³ Ley 73/1193 de 27 de Diciembre, de “Orientación del comercio y la artesanía”. La ley es conocida por el nombre del alcalde Royer, que la impulsa.

La Comunidades Autónomas, con plenas competencias en la ordenación del sector, empiezan a desarrollar leyes²⁴ que, en su conjunto, afrontan el problema desde dos vertientes. Por un lado, mediante la planificación comercial del territorio, de forma que se potencie el papel del comercio y de los equipamientos comerciales como elementos que apoyen la vertebración del territorio, coordinando las actuaciones que se lleven a cabo de forma que se consiga el desarrollo integral del territorio.

Por otro, mediante la creación de normativa que regula la implantación o ampliación de aquellos equipamientos comerciales que pueden tener un efecto socio-económico, urbanístico y/o ambiental sobre el resto de estructuras o elementos que componen ese hábitat, especialmente mediante la aplicación de distintos criterios sobre la concesión de autorizaciones de apertura a grandes superficies.

En España, la totalidad de las Autonomías han desarrollado leyes que recogen condiciones especiales para la implantación de equipamientos comerciales de gran superficie, específicamente mediante la concesión por parte de la administración autonómica de una autorización comercial específica o el sometimiento a un informe preceptivo y vinculante.

4.5 La mejora de los espacios urbanos comerciales: el microubanismo comercial

Pero donde tal vez tenga un sentido más operativo el urbanismo comercial sea en su papel como elemento equilibrador para el tejido comercial intraurbano. En las ciudades se están desarrollando intensamente actuaciones de tipo urbanístico que afectan a espacios donde se asienta el "comercio tradicional" urbano, de forma que se asegure su supervivencia y desarrollo del comercio.

El apoyo al comercio ubicado en los centros urbanos, especialmente en aquellos de carácter histórico, las actuaciones reurbanización y peatonalización de ejes y zonas comerciales, la mejora de equipamientos comerciales de carácter tradicional como los mercados municipales, etc. están propiciando un resurgimiento del comercio urbano, que se ve apoyado por actuaciones integrales recogidos en planes de urbanismo comercial, como Planes de Acción Comercial, Planes Comerciales Directores, etc.

El tratamiento urbanístico de las zonas comerciales urbanas de un municipio necesitan muchas veces de tratamientos de "cirugía urbana", que podemos

²⁴ La Ley valenciana data de 1986, al gallega de 1988, al de Aragón de 1989, la Navarra de 1993, etc.

denominar de microurbanismo comercial. Estas intervenciones se deben enfocar desde **un tratamiento global y unitario de cada zona comercial que refuerce su imagen y aumente su atractivo.**

Generalmente las actuaciones de microurbanismo comercial tienen como objetivo **mejorar la accesibilidad y la circulación peatonal en las zonas urbanas comerciales de centro ciudad**, dándoles prioridad sobre la circulación rodada. Al mismo tiempo se renuevan sus servicios o se les dota de nuevos (mobiliario urbano, alumbrado, infraestructuras, etc.).

Principales aspectos a considerar desde el punto de vista urbanístico para aumentar el atractivo de una zona comercial:

El diseño y distribución del mix comercial que incluya locomotoras comerciales.

El diseño del paisaje urbano de forma integral simple y consistente para crear una atmósfera atractiva, amable y confortable para el comprador.

La correcta dimensión de las aceras y la pavimentación singular que diferencia la zona comercial.

La señalización comercial y la creación de hitos y puertas de entrada; el mobiliario urbano (farolas, bancos, papeleras, teléfonos públicos, kioscos, marquesinas de paradas de autobús, etc.).

El arbolado y la jardinería.

La iluminación que proporcione un entorno seguro y acogedor.

De cualquier forma, hay que tener presente que la problemática es diferente según el tipo de calle o de zona comercial, debiendo ajustarse a cada caso el tratamiento más adecuado. En particular, **a la Administración Local se le presentan diferentes situaciones en las que hay que tener especialmente presente esta concepción integral de sus zonas comerciales urbanas:**

- En la fase de **planeamiento y diseño** de nuevas zonas o sectores del municipio.
- En iniciativas de **recuperación o de revitalización de zonas comerciales tradicionales degradadas.**
- Coincidiendo con cualquier **operación parcial de mejora de la accesibilidad** (pavimentación de una calle, adecuación de aceras, etc.).

No debe olvidarse que, en cualquiera de los casos señalados, debe darse un tratamiento integral a todas las actuaciones. Hay que tener en cuenta que la simple regulación de la accesibilidad para el tráfico rodado es solamente una solución parcial al problema de fortalecimiento de una zona comercial.

4.6 Planificación estratégica

La planificación estratégica de ciudad es una herramienta técnica que permite poner en marcha un proceso de organización de los recursos y de los medios de esa ciudad para desarrollar acciones de desarrollo económico y social según objetivos de largo plazo en entornos competitivos y con la participación de agentes y ciudadanos.

Su puesta en marcha exige elaborar un proceso de organización de los recursos y los medios para desarrollar acciones encaminadas a conseguir los distintos objetivos fijados en una visión a largo plazo, en entornos de incertidumbre, incorporando la participación de agentes y ciudadanos.

Beneficios que se derivan de un proceso de planificación estratégica:

- **Facilita una visión global e intersectorial.**
- **Ofrece un horizonte de planificación a medio y largo plazo.**
- **Anticipa e identifica las tendencias del entorno.**
- **Marca prioridades y define acciones clave.**
- **Involucra a ciudadanos y agentes en un proyecto común.**
- **Fomenta la cooperación entre el sector público y privado.**
- **Promueve la coordinación entre las instituciones públicas.**
- **Se fundamenta en el consenso y en el compromiso.**

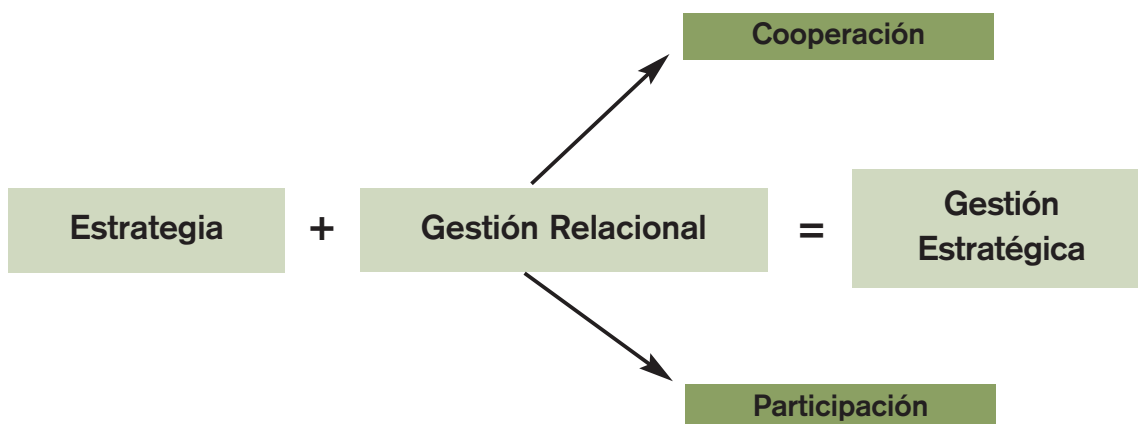
Se persigue unir el presente con el futuro, impulsando decisivamente la configuración de éste, de forma que buena parte de los cambios o alteraciones del entorno inmediato sean consecuencia de las acciones emprendidas. Los procesos de planificación estratégica no son un fin en sí mismos, son medios instrumentales para alcanzar una visión de éxito.

Requisitos para la implementación de un Plan Estratégico de ciudad:

- **Conciencia de la necesidad. ¿Porqué y para qué?.**
- **Pensar en global y actuar en local.-**
- **Proceso pro-activo.**
- **Proceso continuo, ordenado y sistemático.**
- **Visión prospectiva a largo plazo.**
- **Multidisciplinar, consistente y competente.**
- **Consenso, compromiso y participación.**
- **Cooperación publico privada.**
- **Liderazgo integrador credibilidad respaldo social y político.**

El proceso de planificación estratégica por su propia concepción, debe ser un proceso continuado y sistemático, donde participen los agentes críticos del ámbito de estudio, un proceso dirigido por un liderazgo claro y no excluyente, y un proceso impulsado y avalado por la voluntad de la máxima autoridad de la organización u organizaciones participantes. De no darse estas condiciones el éxito de una planificación estratégica es muy difícil.

La planificación estratégica aplicada a ciudades y territorios requiere una metodología basada sobre todo en el trabajo de equipos multidisciplinares, en el contraste de opiniones, en la participación de los distintos agentes económicos, sociales y políticos, y en la búsqueda de consenso y compromiso.



El trabajo en equipo permite desarrollar una metodología basada en la flexión estratégica ensayada. Al mismo tiempo también la cooperación entre instituciones públicas y privadas, y la participación de agentes y asociaciones, en la búsqueda de un marco adecuado de concertación de actuaciones para impulsar y transformar el ámbito que se este estudiando.

5

Áreas de la gestión de centro urbano

5.1 Cómo elaborar un plan de viabilidad de la oficina de gerencia urbana

Para llevar a cabo las funciones descritas en el apartado anterior, la Gerencia debe consensuar un plan de acción a partir de una estrategia clara (hacia dónde vamos) y a partir de una bases firmes (desde dónde partimos), partiendo de un diagnóstico previo del centro urbano que determine la viabilidad de emprender este gran reto.

El **plan de viabilidad** se asienta sobre cinco pilares:

1. Determinar el área de influencia del centro urbano:

¿hasta dónde ejerce o queremos que ejerza influencia y atracción nuestro centro urbano? Se trata de conocer el ámbito geográfico al que se extiende la atraktividad de las actividades empresariales, comerciales, turísticas, culturales, de ocio, restauración, recursos naturales, deportivos, etc, de nuestro centro urbano.

2. Determinar y conocer la demanda tanto residencial en el área de influencia como turística que acude al centro urbano.

Cuantificar mediante estudios de aforos y encuesta a turistas y consumidores, el número de visitantes al centro urbano, su perfil socioeconómico y demográfico, sus motivaciones, sus actividades en el interior del centro urbano, sus hábitos de consumo y compra, etc.

3. Identificar la oferta comercial, empresarial, turística y cultural situada en el centro urbano.

Para promocionar un espacio urbano primero hay que saber y conocer que contiene ese espacio, por lo tanto habría que realizar un censo tanto en planta baja como en altura para determinar el número y tipo de actividades que operan en el centro urbano (empresas, comercios, servicios, centros culturales, institucionales, etc).

4. Realizar un diagnóstico del tratamiento urbanístico del centro urbano - comercial.

Mediante un pormenorizado análisis

se debería detectar las principales carencias urbanísticas de la zona en cuanto a:

- Micro urbanismo comercial (mobiliario urbano, iluminación, etc).
- Estado de los principales ejes comerciales.
- Accesibilidad a la zona comercial.
- Medios de transportes público y privado.
- Zonas estanciales y recreativas.
- Posibilidades de aparcamiento.
- Señalizaciones.
- Etc.

La secuencia de la investigación para el estudio urbanístico sería:

- Reportaje fotográfico de los aspectos en mal estado o disonantes en un eje dado.
- Estudio pormenorizado de las características urbanísticas de la zona comercial.
- Representación planimétrica tanto de las características urbanísticas de los principales ejes como de las propuestas.
- Realización de una ficha de propuestas de actuación para los ejes que sean objeto de alguna medida.

5. Identificar la viabilidad institucional, es decir determinar que agentes institucionales trabajan con y para el centro urbano (ADL's, AFIC, Técnico de Comercio del Ayuntamiento y/o de la Cámara de Comercio, etc) con el fin de establecer el papel que jugará el Gerente de Centro Urbano entre todos estos agentes directos.

Del análisis de todos estos factores dependerá la idoneidad, o no, de instaurar una Gerencia de Centro Urbano en el municipio puesto que, si después de analizar la demanda, la oferta y el área de influencia, se concluye que el centro urbano no cuenta con los requisitos mínimos para transformar esta zona en un verdadero centro comercial abierto, no valdrá la pena afrontar este gran reto²⁵.

Asimismo, si del análisis de la viabilidad institucional se concluye que ya existen demasiados figuras/agentes que operan comercialmente en la zona sin necesidad de crear un nuevo agente que solape todas estas actividades habrá que tratar de reconvertir esta situación encauzando la labor de una de las instituciones ya existentes hacia la conversión en Gerencia de Centro Urbano.

²⁵ En el Capítulo 2 se enumeran algunos de los requisitos mínimos considerados para poner en marcha un proceso de gestión de un centro urbano comercial.

5.2 Plan de acción para la gerencia de centro urbano

Una vez se analicen todos los aspectos anteriormente mencionados y se confeccione un diagnóstico en forma de matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) podremos decidir si la creación de una Gerencia de Centro Urbano es viable e idónea.

En caso afirmativo, pasaremos al siguiente paso que es la redacción del plan de acción de la oficina, tema que trataremos en este apartado.

El Plan de Acción se articula en las siguientes fases:



Fase 1: Decisiones estratégicas de Marketing

En esta fase se debe formular los objetivos cuantitativos y cualitativos que pretende alcanzar la Gerencia de Centro Urbano en los próximos tres o cuatro años, así como los indicadores a través de los que se medirá y evaluará si se han alcanzado dichos objetivos.

A modo de ejemplo proponemos los siguientes objetivos con sus correspondientes indicadores:

OBJETIVO	INDICADOR
Conocer y canalizar las demandas particulares de los actores que intervienen en el espacio urbano.	Constitución de una mesa de trabajo/foro de discusión semanal.
Consolidar y asentar las fortalezas que posee el comercio urbano.	Aumento de las ventas, aumenta el número de clientes, etc.
Frenar la evasión de Gasto hacia otras zonas/ciudades.	Aumenta la cuota de mercado del comercio del centro urbano.
Potenciar la actividad turística en el centro urbano.	Aumenta el número de turistas.
Fomentar el asociacionismo entre los empresarios del centro urbano.	Aumenta el número de asociados.
Reducir el número de locales vacantes en el centro urbano.	Aumenta el número de locales abiertos.
Fomentar una continuación modernización en la gestión empresarial.	Participación en formación, adquisición de nueva tecnología, etc.
Potenciar y apoyar las inversiones en el sector.	Crecimiento del número de empresas que invierten en sus negocios.
Mejorar la imagen del centro urbano.	Aumentar la notoriedad.

Fase 2: Diseño de las estrategias / áreas funcionales

Una vez que la Gerencia de Centro Urbano ha establecido los principales objetivos a alcanzar durante los próximos años, el siguiente paso es articular esta estrategia en diferentes áreas funcionales.

Como se desprende del cuadro siguiente proponemos que el plan de acción de la GCU contenga al menos ocho áreas de trabajo, dentro de las cuales se fijará unos objetivos y acciones concretas que permitan alcanzar dichas metas.

1. Organización Empresarial
2. Comunicación - Promoción
3. Dinamización comercial
4. Mezcla comercial y terciaria
5. Tratamiento Urbanístico de las áreas comerciales.
6. Turismo.
7. Servicios a la demanda: consumidor/ vecino.
8. Servicios comunes a los agentes privados y públicos.

Fase 3: Decisiones operativas de Marketing

Dentro de cada área funcional se debe fijar unos objetivos concretos y una serie de acciones para alcanzar dichas metas. Este planteamiento debe completarse con un presupuesto y un cronograma de actuación.

A modo de ejemplo y de forma general en las siguientes páginas exponemos algunos objetivos y acciones que deberían integrarse en cada área funcional del plan de acción de una Gerencia de Centro Urbano. Este esquema deberá ser adaptado y comprender las peculiaridades propias de cada centro urbano.

Area funcional 1: ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

PLAN DE ACCIÓN OFICINA GCU

INTEGRACIÓN DE LA GCU EN EL ENTRAMADO COMERCIAL:

Objetivos - Justificación

Uno de los principales objetivos de la Oficina de Gerencia de Centro Urbano es la coordinación de las voluntades particulares de todos los actores que intervienen en el centro urbano.

Por lo que la GCU debe conocer e integrarse en todos los foros para poder defender los intereses de los agentes.

Acciones

La GCU debe darse a conocer a todos los agentes implicados en el centro urbano así como a los ciudadanos, **apoyándose en los medios de comunicación**, presentando sus funciones, sus objetivos y su plan de acción en la prensa, radio y televisión local.

El Gerente debe participar en todos los órganos, comités, foros, etc, donde se discuta acerca del desarrollo del centro urbano.

Tanto la administración pública desde el Ayuntamiento y Gobierno Regional así como los agentes privados (Asociaciones de Comerciantes, de Turismo, Asociaciones de Vecinos, etc) **deben integrar al Gerente Urbano en sus foros de discusión**, facilitando en todo momento su participación e inclusión en las estructuras establecidas.

Para facilitar esta integración también es interesante que el Gerente tenga acceso y conozca todas las fuentes de información y literatura que exista sobre estos temas tales como investigaciones de mercado realizadas anteriormente, censos demográficos, bases de datos municipales, actuaciones futuras/proyectos que se piensan solicitar, revisar las actuaciones y proyectos que ya se han llevado a cabo, etc.

CANALIZAR Y COORDINAR LAS VOLUNTADES PARTICULARES DE LOS AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS :

Objetivos - Justificación

Una vez que la GCU se haya dado a conocer también a la opinión pública y forme parte activa de la vida del municipio puede entonces pasar a gestionar este espacio urbano.

Esta gestión pasa en primer lugar por conocer las demandas de todos los implicados, la conciliación de intereses hacia una única meta que es la revitalización del tejido empresarial local y la coordinación de actividades para lograr este gran objetivo.

Coordinar y planificar las intervenciones a realizar en el centro urbano, atendiendo siempre a las necesidades detectadas y teniendo como objetivo la creación de un modelo de ciudad atractivo.

La GCU debería actuar en primer lugar en las áreas prioritarias que son el centro urbano y posteriormente como una mancha de aceite intervenir en el resto de zonas comerciales más minoritarias.

Manteniendo de forma periódica reuniones con todos los agentes públicos y privados, la GCU podrá canalizar las demandas, voluntades e inquietudes de todos ellos.

Actuar de intermediario entre los interlocutores privados y públicos.

Apoyar y defender las necesidades de todos los actores que intervienen en el entramado urbano ante la administración pública y resto de organismos públicos que tengan algún tipo de intervención en el centro urbano (Ayuntamiento, Gobierno Regional, Comités, Consorcios, etc).

En el caso que exista una Comisión Mixta o Mesa de Trabajo compuesta por miembros de la administración pública y agentes privados, el Gerente deberá integrarse en este órgano. Esta entidad podrá ejercer un papel consultivo y resolutivo.

APOYAR A LAS ORGANIZACIONES/ASOCIACIONES EMPRESARIALES:

La Oficina de Gerencia Urbana ofrecerá todo su apoyo y colaboración a las Asociaciones/Organizaciones presentes en el centro urbano y resto de áreas urbano - comerciales.

Asesoramiento técnico a las Asociaciones/Organizaciones presentes en el centro urbano y resto de áreas (Asociación de Comerciantes, de Hostelería, Vecinos, OMIC, etc).

Apoyo y participación de la GCU en las acciones de captación de afiliados que realicen las asociaciones. Estas campañas de sensibilización deben realizarse después de grandes acontecimientos ocurridos en las áreas comerciales y deben potenciar el asociacionismo activo y participativo.

Agentes implicados: La GCU, Asociaciones de Comerciantes, Hostelería, Servicios, Vecinos, OMIC, etc.
Plazo: 1º Año

Area funcional 2: COMUNICACIÓN

DESARROLLAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA GCU:

Objetivos - Justificación

Como hemos comentado anteriormente, el primer paso que debe realizar la GCU es comunicar su existencia y para ello debe realizar una campaña de comunicación que implica dar a conocer la presencia de esta nueva figura, su ubicación, sus principales funciones y grandes proyectos.

Acciones

La GCU con ayuda de una agencia de publicidad debe diseñar un plan de comunicación para dar a conocer la presencia de una nueva entidad en el entramado empresarial. Este plan conlleva el diseño de un logotipo/imagen de la Oficina que esté presente en todas las comunicaciones que se desarrollen (tarjeta de visita, papel, sobres, rótulo de la oficina, etc). Así mismo para dar a conocer las funciones propias de esta entidad y su ubicación se realizarán entrevistas e intervenciones en la radio y televisión, así como en la prensa local, además claro está de presentarse personalmente a todos los agentes.

La GCU establecerá un calendario de comunicación con los medios de información, con el objeto de comentar los proyectos que se piensan realizar ó se están llevando a cabo mediante notas de prensa, reportajes, entrevistas, etc.

La Gerente publicitará los logros obtenidos por la GCU.

DESARROLLAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL CENTRO URBANO:

Objetivos - Justificación

La GCU debe llevar a cabo diversas acciones de promoción que comuniquen el la imagen del comercio del centro urbano, de la ciudad, las fortalezas del empresariado local y las actuaciones que se van a desarrollar.

Las acciones que se realicen en materia de comunicación deberían transmitir la atractividad del comercio con el fin de atraer el gasto de los consumidores residentes en la comarca y evitar la fuga de gasto de los propios ciudadanos.

Acciones

El primer paso a realizar antes de emprender un plan de comunicación es decidir que imagen del comercio queremos transmitir a los consumidores. Para ello, la GCU debe consensuar y poner en común las ideas de los interlocutores privados y públicos Esta imagen debe basarse en las fortalezas del sector, es decir en el hecho de que ahora está unido, es fuerte, ofrece calidad y su servicio al cliente es excelente.

Una vez se ha consensuado el posicionamiento y la imagen que se quiere ofrecer del comercio y servicios a los consumidores y residentes, la GCU coordinará las labores para la creación de una imagen corporativa (logotipo, eslóganes, campañas) que identifique al sector y un plan de difusión de la imagen.

La GCU podrá proponer y llevar a cabo acciones de comunicación en diferentes momentos para publicitar y promocionar las diferentes zonas comerciales, la propia ciudad e incluso los diferentes sectores que intervienen en este espacio urbano (comercio, servicio, hostelería, etc).

La GCU también desarrollará acciones de comunicación fuera de la ciudad para tratar de atraer el gasto de los consumidores residentes en el resto de la comarca/provincia/área de influencia, insertando anuncios publicitarios en radio, prensa, televisiones locales, organizando tertulias radiofónicas con comerciantes, vecinos, colocando en vallas publicitarias en las carreteras de acceso al municipio "El mayor centro comercial al aire libre de la comarca a 15 minutos", distribuyendo una guía comercial en las localidades de la comarca y un plano - guía a los potenciales turistas, etc.

Así mismo sería conveniente editar un boletín informativo trimestral que comente las noticias más recientes. Su distribución deberá ser gratuita a los empresarios. Estas noticias serán de contenido comercial, terciario, residencial, turístico, etc.

El Gerente apoyará y colaborará en las campañas de comunicación que se realicen desde las Asociaciones de Comerciantes Zonales, la Asociación de Turismo, e incluso del Ayuntamiento a través de los órganos de gobierno regional.

Así mismo, la GCU coordinará la puesta en marcha de estas acciones con el fin de que no se solapen en el tiempo, estableciendo un calendario anual de las campañas/comunicaciones/inserciones en medios, etc.

Durante el primer año, hasta que la GCU se consolide el Gerente no tendrá mucho tiempo para llevar a cabo grandes proyectos por eso es preferible que en los primeros seis meses trate de llevar a cabo pequeñas actuaciones de bajo coste pero con gran impacto como:

- Crear una guía comercial y de servicios del municipio.
- Crear el Boletín Informativo.
- Diseñar e implantar la imagen corporativa de la GCU
- Animar a los comerciantes a que realicen mejoras en el exterior del local (pintar, cambiar el rótulo, etc).
- Etc.

Agentes: Todos los agentes
Plazo: Todos los años.

Area funcional 3:

DINAMIZACIÓN COMERCIAL

PROMOCIONAR AL EMPRESARIADO LOCAL DEL CENTRO URBANO:

Objetivos - Justificación

Las acciones de dinamización comercial tienen por objeto mantener el comercio, el ocio y los servicios en la mente del consumidor e influir en la decisión de éste sobre el lugar donde realizar las compras.

Estas actuaciones también contribuyen a mantener vivo y en acción el espacio urbano – comercial ya sea en el centro urbano ó los barrios dado que las actuaciones en la calle, los acontecimientos especiales, las promociones atraen la visita de los residentes y visitantes a estas zonas del municipio dándoles vida y animación.

Tal y como hemos apuntado anteriormente estas actuaciones también deberán ser publicitadas para contribuir a aumentar la frecuencia de visita de los residentes y visitantes al centro urbano y otras áreas comerciales y frenar así la evasión de gasto que se pueda producir.

Sería conveniente programar algunas de estas actividades para el sábado tarde, forzando a que el comercio/servicios abra durante este horario dando vida y animación a las zonas comerciales, evitando la fuga de gasto hacia otros municipios y al mismo tiempo favoreciendo la atracción de visitantes de otras zonas y ciudades.

Acciones

La GCU desarrollará propuestas de actuaciones de dinamización comercial.

La GCU prestará todo su apoyo a las iniciativas que surjan desde los diferentes agentes implicados en el centro urbano y resto de zonas urbano – comerciales.

La GCU también programará y coordinará las diferentes iniciativas que llevan a cabo los distintos actores para que no se solapen en el tiempo y no todas las acciones tengan el mismo contenido y finalidad.

En este sentido, la GCU actuará de intermediario entre los diferentes interlocutores con el fin de consensuar las iniciativas a llevar a cabo.

Por ello, una vez que conozca cuales son estas iniciativas, la GCU establecerá un calendario anual de actuaciones/actividades promocionales que deberá ser consensuado por todas las partes. De este modo también se evita que todas las actuaciones se concentren exclusivamente en la época navideña.

Ejemplos de actuaciones de dinamización algo más complejas y a largo plazo:

- **Semana del Comercio, Servicios y la Hostelería.** Durante una semana ó fin de semana se organizarán diversas actividades de animación infantiles, musicales, culturales, deportivas, promociones, actuaciones callejeras, etc, con motivo de potenciar el sector comercial y de ocio, atrayendo visitantes al centro urbano.
- **Jornadas de Puertas Abiertas.** Durante dos ó tres días, diversos establecimientos pueden organizar diferentes actividades en el interior de su local e invitar a sus clientes. De esta forma promocionan los establecimientos e incrementan la visita a los mismos durante estos días. Posibles actividades: los grandes establecimientos podrían ofrecer un breve concierto de jazz, otros organizar un pequeño catering u ofrecer un cóctel de bienvenida, otros proporcionar descuentos del 10%-15% a los clientes que presenten la invitación, otros dar un pequeño obsequio por la compra de un producto, etc.
- Organizar **actuaciones infantiles** en las calles/plazas peatonales ó cortadas al tráfico (payasos, marionetas, malabares, etc) todos los sábados por la mañana.
- **Amenizar** la compra de los vecinos con bandas de música clásica por la calle ó músicos callejeros ubicados en sitios estratégicos.
- **Acciones de fidelización** (vales por la compra de productos, bonos descuento para los parkings ubicados en la zona centro y zonas próximas, etc.)
- **Concursos.** Ej. "El mejor establecimiento del Año", "Millonario por un día", "Mejor escaparate y/o fachada".
- Organizar **ferias temáticas.** Ej. Feria Tamática de la Gastronomía y la Artesanía.
- Colocar una **oficina de recepción** en las entradas al centro en las épocas de mayor afluencia (Navidades, Rebajas, Fiestas populares, etc) que informe a los consumidores, alquiler cochecitos para los niños, paraguas, etc, y actúe de consigna.
- Etc.

Agentes: CGU, Asociación de Comerciantes, Concejalía de Comercio.
Plazo: Todos los años.

Area funcional 4:

MEZCLA COMERCIAL Y TERCIARIA

INTERVENIR EN EL MIX COMERCIAL Y TERCIARIO DEL CENTRO URBANO:

Objetivos - Justificación

El conocimiento de la mezcla comercial, servicios y ocio pondrá en evidencia las carencias de contenidos y usos que tiene, proporcionando una importante herramienta a la GCU para corregir las desviaciones que se detecten y consolidar así estos espacios comerciales.

Esta información también permitirá tomar decisiones para poder frenar el gasto en bienes de consumo (en el caso de que exista).

Acciones

Para llevar a cabo este programa de mejora del mix comercial la GCU debe conseguir financiación para contratar una empresa o personas que realice todo ó parte de las acciones que exponemos a continuación:

- Un censo de locales comerciales, servicios y ocio ubicados en planta baja en cada una de las zonas comerciales, detallando su emplazamiento en cartográfica y realizando una base de datos que contenga información sobre el comerciante, dimensiones del local, año de inicio de la actividad, etc.
- Un censo de locales vacíos, vacantes, abandonados y solares presentes en las zonas comerciales. Una vez detectados los locales vacíos se deberá tratar de conocer sus dimensiones, propiedad, etc.
- Realización de un estudio del mix comercial óptimo en cada zona comercial analizando tanto la cantidad de establecimientos por tipo de actividad como la tipología de establecimientos.
- Estos datos deben ser actualizados permanentemente.

Estos estudios permitirán conocer las carencias en cuanto a cantidad, tipo y formato de comercios/servicios/locales de ocio que convendría incorporar al mix comercial, para dotar de competitividad a las áreas comerciales y evitar la fuga de gasto.

La GCU negociará con aquellas cadenas, centrales de compra, franquicias u otros inversores que más interese atraer, presentando los locales disponibles donde podrían ubicarse y efectuando labores de intermediación entre las partes implicadas para el aprovechamiento de estos locales vacantes (propiedad de los mismos, Administración Pública, empresas privadas o empresarios que ocupen estos locales).

Agentes: La GCU, Asociación de Comerciantes, Concejalía de Comercio.
Plazo: Todos los años, de forma primordial el primer año.

Area funcional 5:

TRATAMIENTO URBANÍSTICO DE LAS AREAS COMERCIALES

POTENCIAR EL MANTENIMIENTO DE UN ESPACIO URBANO ATRACTIVO:

Objetivos - Justificación

La creación y mantenimiento de un espacio urbano comercial atractivo es fundamental para garantizar el éxito de un centro comercial abierto, sin este componente dicho proyecto abocará en fracaso.

Aunque este asunto es competencia exclusiva del Ayuntamiento, la GCU debe promover la atraktividad de los espacios comerciales empezando por el centro urbano y otras áreas.

La GCU debe tratar de conciliar los intereses de todos los agentes implicados para el desarrollo de un modelo urbano atractivo que:

- Fomente el correcto y satisfactorio desarrollo de la actividad del empresariado local.
- Motive las compras de los residentes y visitantes frenando así la fuga de gasto hacia otras zonas y otros municipios.
- Fomente el disfrute, paseo de los vecinos y visitantes.
- Potencie la creación de ejes transitables que fomenten el tráfico peatonal entre las dos principales zonas comerciales.

Acciones

Para que la GCU pueda proponer a los agentes públicos encargados del Urbanismo /Tráfico/Servicios Públicos/Seguridad iniciativas en esta materia debe:

- Conocer los intereses y necesidades urbanísticas del centro urbano a través de los agentes que intervienen (comercios, servicios, hostelería, vecinos, empresas de transporte, proveedores, etc) en materia de aparcamientos, accesibilidad a las zonas, mobiliario urbano, situación de las aceras, de los ejes, etc.
- Proponer la realización ó realizar por medios propios ó ajenos un estudio/análisis del paisaje urbano comercial del centro urbano y resto de áreas comerciales de la ciudad y junto con un equipo de técnicos (arquitectos, paisajistas, etc) presentar una memoria de propuestas de intervención urbanística para crear un centro urbano accesible, atractiva y agradable.
- Si ya existen estudio de esta índole proponer su revisión o continuidad de las actuaciones.
- Realizar por medios propios ó ajenos estudios de tráfico y aparcamientos que viertan propuestas de cómo mejorar estos aspectos.
- Consensuar con la Administración Pública, puesto que todos estos aspectos son de su competencia, las posibles actuaciones que se podrían desarrollar bajo un calendario concreto y definido.

Las actuaciones urbanísticas que se planten deben tener por objetivo:

- Embellecer y homogeneizar la imagen de los principales ejes comerciales del centro urbano dotando a estas travesías de aceras anchas, iluminación, mobiliario urbano y pavimento atractivo. Situando correctamente los contenedores de residuos, etc.
- Proporcionar una mayor seguridad a los vecinos y comerciantes de la ciudad.
- Mejorar la accesibilidad al centro urbano y resto de zonas restringiendo el tráfico por algunas calles, creando parking disuasorios en las proximidades a las zonas.
- Mejora la limpieza y el sistema de depósito y recogida de basuras en aquellas zonas que sea necesario, analizando las iniciativas que se han realizado en otros municipios y centros históricos.
- Etc.

Agentes: La GCU, Ayuntamiento y Gobierno Regional.

Plazo: Empezar en el segundo año

Area funcional 6: TURISMO

FOMENTAR LA ATRACCIÓN TURÍSTICA

Fomentar las potencialidades turísticas del municipio y centro urbano.

Apoyar y motivar a la Administración Pública y todos los agentes privados involucrados en el sector turísticas en todas aquellas iniciativas que pongan en marcha.

Proponer actuaciones de dinamización turística.

Colaborar y apoyar en la definición y consolidación del modelo turístico para el municipio.

Apoyo y asesoramiento técnico a la Asociación de Turismo.

Elaboración de programas de formación para este sector.

Agentes: La GCU, Asociación de Hostelería y Concejalía de Turismo.

Plazo: Empezar segundo año.

Area funcional 7: SERVICIOS COMUNES A LOS AGENTES PRIVADOS Y PÚBLICOS

MEJORAR LA PROFESIONALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYME:

Objetivos - Justificación

La realidad de la actividad empresarial es cambiante al igual que los hábitos de compra y consumo de la población. Así la continua puesta a punto de los profesionales del sector permite contar con un empresariado más competitivo y adaptado a las nuevas tendencias comerciales.

Si bien la mayoría de las PYME comerciales y de Servicios de los municipios españoles:

- No acude a cursos de formación y/o reciclaje empresarial.
- No cuenta con su negocio informatizado.
- No se beneficia de los avances que proporciona la Red de Internet.
- No tiene datáfono para el cobro electrónico.
- Y cuenta con locales algo obsoletos y en algunos casos algo deteriorados.

Acciones

Con el fin de mejorar la competitividad de las PYME, la GCU deberá proponer y liderar proyectos encaminados a este fin, tales como los que proponemos a continuación:

Elaborar programas anuales formativos que proporcionen nuevos conocimientos y retos a las PYME y tratar de llegar a firmar convenios con el Ayuntamiento, el Gobierno regional u otras entidades subvencionadores para poder financiar estos cursos.

Fomentar la presencia de los empresarios locales en ferias, congresos y seminarios.

Organizar en la ciudad un seminario/congreso que reúna a los expertos sobre comercio, turismo, etc.

Buscar acuerdos con alguna entidad bancaria para la cesión de datáfonos a los empresarios en las condiciones y tipos de comisiones más ventajosas para los mismos.

Establecer gestiones con Instituciones y entidades financieras para el diseño de programas de ayuda de mejora en las instalaciones de los comercios, servicios y hosteleros.

Realizar por medios propios ó ajenos una investigación que determine el número de personas que acceden de media en verano e invierno al centro urbano con el fin de conocer si la demanda potencial aumenta o por el contrario disminuye. Así mismo, este estudio podría revelar datos acerca del perfil del visitante a estas zonas, sus motivos de visita, la frecuencia, los elementos que echa en falta, sus necesidades, etc. Este instrumento también ayudaría a la GCU a evaluar las acciones desarrolladas.

MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS Y SERVICIOS COMUNES EN EL CENTRO URBANO:

Objetivos - Justificación

Otra de las funciones que debe asumir la Oficina de Gerencia Urbana es la de gestionar los espacios y servicios comunes que están presentes en las zonas urbano – comerciales para velar por el buen funcionamiento de todos los elementos que son comunes tanto para comerciantes, hosteleros, consumidores y vecinos.

Acciones

Estudiar y proponer medidas para frenar los problemas que se derivan del relevo generacional en los establecimientos comerciales.

Proporcionar asistencia técnica a los empresarios a título individual, a las asociaciones y otros actores que intervienen en estos espacios.

Negociar con distintos proveedores para obtener condiciones ventajosas de las que se puedan beneficiar las PYME.

Realizar por medios propios ó ajenos estudios que propongan soluciones a los problemas de las zonas y horarios de carga y descarga. Estudios que determinen si es necesario aumentar la frecuencia con la que pasan a recoger los residuos y/o el número de depósitos.

Dar propuestas para mejorar el transporte público por el municipio y concretamente por el centro urbano y resto de áreas comerciales.

Propuestas relacionadas con la seguridad en cuanto a proporcionar una mayor seguridad a los vecinos y comerciantes.

Etc.

Agentes: La GCU, Asociación de Comerciantes, Hostelería, Vecinos, OMIC y Ayuntamiento.
Plazo: Todos los años.

Area funcional 8: SERVICIOS A LOS CONSUMIDORES/VECINOS

POTENCIAR E INSTAURAR SERVICIOS AL CONSUMIDOR:

Objetivos - Justificación

La competitividad de las PYME no sólo se mide por su grado de modernización sino también por los servicios adicionales que prestan a los consumidores.

Es muy importante que los establecimientos sean conscientes que deben ofrecer los mismos o más servicios que prestan los grandes formatos comerciales sino quieren seguir perdiendo cuota de mercado puesto que el consumidor está acostumbrado a ello.

Acciones

Promover que los establecimientos comerciales ofrezcan servicios ya asimilados totalmente por el consumidor como son los cambios y devoluciones de productos.

Estudiar la conveniencia de instaurar el reparto a domicilio por compras superiores a una cantidad estipulada, con ayuda de un vehículo que dé servicio a todas las PYME instaladas en la ciudad.

Estudiar también la conveniencia de crear una tarjeta de fidelización que agrupe a todas las PYME de la zona y que aporte ventajas al cliente por su utilización.

En fechas y temporadas concretas, como en Navidades, proponer y gestionar la instalación de una ludoteca para cuidar a los niños mientras los padres realizan sus compras.

Tratar de unir a los comerciantes para que todos ellos mantengan el mismo horario comercial de apertura y cierre - como en un centro comercial cerrado- y abran los sábados por la tarde y los días festivos más importantes con el fin de dar vida a las zonas comerciales y evitar que durante estos tramos horarios la población se desplace a otras ciudades.

Promover y gestionar la colocación de carteles comerciales en los MUPI y en otros soportes anunciando que el consumidor se adentra en un centro comercial abierto y junto al cartel un plano indicando los sitios de interés turístico y el contenido comercial, ocio y servicios que puede encontrar en la zona.

Proponer la instalación de carteles de bienvenida y otras señales en las entradas al municipio y al centro urbano.

Agentes: La GCU, Asociación de Comerciantes, Hostelería y Vecinos.
Plazo: Empezar el primer año.

5.3 Intervención en el espacio urbano

5.3.1 Actuaciones de microubanismo comercial y diseño urbano.

Un tratamiento integral, simple y consistente de la zona comercial ayuda a crear una atmósfera atractiva y confortable para la circulación peatonal. Los conceptos simples ejecutados con materiales de calidad dan los mejores resultados tanto desde el punto de vista estético como de mantenimiento. El diseño de la calle debe enfatizar la continuidad del espacio, resaltando su potencial para diferentes usos y actividades.

Componentes del espacio urbano

- Los edificios, donde se desarrollan distintos usos.
- Zonas diferenciadas para el tráfico rodado y de personas.
- Infraestructuras de servicio.
- Mobiliario urbano.
- Espacios libres y zonas verdes.
- Elementos de señalización.
- Actividades que ocupan la calle: terrazas, puestos,...
- El tráfico rodado y zonas de aparcamiento.
- La gente y sus actividades.
- Elementos de embellecimiento urbano.

Diseño urbano: recomendaciones de intervención de centros urbanos comerciales

Conformar “sendas calientes”: redes peatonales que unan espacios públicos y equipamientos atractores.

Favorecer siempre el confort del peatón y posibilitar la realización de múltiples usos: pasear, sentarse a descansar y mirar, correr, jugar, ver escaparates, etc.

El diseño urbano debe aprovechar elementos naturales para posibilitar ese confort, adaptándolo a las condiciones ambientales de cada lugar: lugares en sombra, soleados o mixtos, luz, aire, agua, sonidos y olores, vistas y perspectivas...

Tendencias en la circulación peatonal de las personas: zonas llanas, la línea recta frente a los atajos, no a escalones y rampas, etc.

Crear espacios accesibles para todos: niños, ancianos, personas con problemas de movilidad, etc.

Cuidar los bordes de las zonas peatonales con zonas de tráfico: pasos peatonales, cruces, etc.

Modelos característicos en reurbanización de calles comerciales

Se pueden identificar tres tipos de intervenciones de reurbanización de calles comerciales, en relación a las posibilidades de circulación del tráfico rodado:

A. Coexistencia del tráfico peatonal y rodado.

Es adecuada en aquellas calles o ejes comerciales que pertenecen a la red viaria básica o principal del municipio y que, en consecuencia, no pueden cerrarse al tráfico. En este caso las medidas específicas para conseguir la priorización de la circulación peatonal serán las siguientes:

- Ampliación de las aceras y zonas peatonales.
- Reducción del número de carriles de circulación y de aparcamiento.
- Cambios en la señalización y semaforización.

B. Peatonalización flexible.

La circulación peatonal es un elemento prioritario. No obstante, se permite la circulación regulada en ciertas circunstancias:

- Regulación horaria.
- Regulación según el tipo de vehículo
(se autoriza el paso de autobuses, taxis, servicios públicos, etc.).
- Regulación según el tipo de usuario (residentes, carga y descarga, etc.).

Es en este tipo de actuaciones donde debe haber una mayor intervención urbanística, debido a que el pavimento debe adecuarse tanto a la circulación rodada como a la peatonal. De cualquier modo, es conveniente unificar la calzada y las aceras, suprimiendo los bordillos y segregando la zona de circulación peatonal de la destinada a la eventual circulación de vehículos mediante elementos de mobiliario urbano o mediante el empleo de materiales diferenciados en el pavimento.

C. Peatonalización total.

En las que no se permite el acceso de vehículos, excepto urgencias, acceso residentes, carga y descarga en horario controlado, seguridad, etc. Actuación reservada a ciertas zonas puntuales de cascos históricos, plazas, pasajes o travesías.

Diseño de las aceras y peatonalizaciones: Muchos centros urbanos, por su propia morfología, cuentan con aceras incómodas, con insuficiente sección de aceras, bordillos y sin protecciones contra el tráfico. Son habituales las barreras urbanísticas y la invasión de los espacios peatonales por elementos externos, es decir, cuentan con numerosos puntos conflictivos, donde la fricción entre peatón y vehículo es frecuente.

El correcto dimensionamiento de las aceras es un elemento clave para lograr que una zona comercial sea atractiva para el visitante. Una anchura mínima de aceras de 4 a 5 metros en la zona comercial principal permite establecer una primera zona de 3 metros junto a los escaparates destinada a la circulación peatonal, y una banda lateral de 1,5 metros junto al bordillo, para mobiliario urbano y atracciones.

Sin embargo, en las ciudades pequeñas y con un volumen potencial de peatones limitado, unas aceras demasiado anchas y poco transitadas pueden ser contraproducentes, al diluir la sensación de vitalidad del centro urbano. Las recomendaciones para un buen servicio para la movilidad de los peatones aconsejan que no se sobrepasen los flujos de 500 peatones/hora-metro.

Razones a favor de la peatonalización de espacios urbanos

- Favorece las relaciones humanas, la socialización y la humanización de la ciudad.
- Aproximan el diseño urbano a la escala del hombre frente al del automóvil.
- Proporciona espacios libres, abiertos y amplios, tan escasos en las ciudades.
- Mejora la atractividad de la zona de actuación, lo que supone una mayor aportación de potenciales compradores.
- Comporta mejoras ambientales importantes: reducción de la contaminación y del ruido.
- Proporciona un entorno agradable y seguro para los niños y personas mayores.
- Permiten obtener plataformas donde realizar acciones de animación urbana y promoción del comercio.
- Ayudan a la conservación urbana, del entorno y ayuda al mantenimiento de los edificios.
- Aumentan el valor de los inmuebles, lo que repercute en la mejora de las condiciones de uso y conservación de los mismos y revaloriza el precio de los locales comerciales.

Pavimentación: Una pavimentación singular, que diferencie la zona comercial del resto de calles de la ciudad, puede tener un impacto positivo en la creación de un ambiente acogedor.

Además de atractivo, el pavimento debe ser cómodo para todo tipo de visitantes, con cualquier tipo de calzado, y en cualquier tipo de condición climatológica. Debe cuidarse especialmente la supresión de barreras arquitectónicas y el rebaje de bordillos en los vados y pasos de peatones.

Recomendaciones en actuaciones de reurbanización

- Pavimentar con materiales duros, antideslizantes, sin rugosidades y provistos de acanaladuras que faciliten la evacuación del agua, pero sin juntas hundidas.
- Diferenciar texturas y colores según códigos funcionales, correspondientes al tipo de calle y destino de cada zona: paso peatones, tráfico, estacionamiento, etc.
- Incorporar los elementos necesarios para eliminar barreras urbanísticas.
- Proteger, allí donde sea necesario, las aceras de la invasión de los automóviles mediante la plantación de mojones, bolardos o barreras situadas en calzadas.
- Realizar en un mismo momento la apertura, cierre y pavimentación de zanjas, pozos y calas.
- Resolver las transiciones entre las aceras y pasos peatonales mediante planos inclinados con pendientes máximas del 8% y sin resaltos de calzada.
- Resolver los accesos a vehículos a garajes mediante bordillos achaflanados que no deformen el perfil longitudinal de la acera.
- Enrasar alcorques con los pavimentos, uniéndolos mediante caceras para retener y evacuar el agua superficial.
- Proteger los itinerarios peatonales en la proximidad de obras, con vallas, arbustos, redes, etc.
- Señalizar convenientemente las zonas de prioridad peatonal.

Mobiliario urbano: Una selección adecuada de los diferentes elementos de mobiliario urbano (farolas, bancos, papeleras, teléfonos públicos, kioscos, marquesinas de paradas de autobús, etc.) puede incidir positivamente en la atractividad de un centro urbano. La colocación de dichos elementos, así como la localización de terrazas y similares, no debe dificultar la continuidad del movimiento peatonal.

Criterios básicos para la selección e implantación de mobiliario urbano

1. Identificación las funciones necesarias sobre el espacio público

- Solo cuando son útiles y necesarios.
- Conseguir la cualidad del diseño; ningún diseño justifica una función.
- Huir del “horror vacui” que producen los nuevos espacios públicos.
- El proyecto de espacios y el “lownscape”.
- Valorar la calidad intrínseca del espacio.
- Adaptación a la tradición y dimensión de nuestra ciudad/espacio.

2. Definir una estrategia de ubicaciones

- Cada espacio para cada elemento.
- Buscar una lógica entendible por los usuarios.
- Respecto al entorno: el valor de la ausencia, no interferir en la lectura del espacio.
- Cuidado con la privatización del espacio público: publicidad como justificación del elemento.

3. Aplicar una estrategia de normalización

- Integrar funciones para eliminar elementos superfluos.
- Buscar una fácil interpretación del uso por parte del usuario.
- Favorecer la identificación de la ciudad.
- Compatibilidad - integración en el entorno.
- Apostar por materiales y diseños durables y de fácil renovación.
- Economía (mantenimiento, patentes...)

Arbolado: La incorporación de árboles en las zonas de las aceras próximas al bordillo es una medida adicional para segregar la circulación peatonal del tráfico rodado. Además, proporcionan sombra y crean un ambiente atractivo que invita al paseo, sin dificultar la visibilidad de los escaparates.

Señalización: Es otro elemento básico para crear una zona comercial atractiva y facilitar la circulación peatonal. Debe ser tanto de carácter informativo, como relacionada con la regulación de la circulación de vehículos y de carácter comercial.

Alumbrado público: Se consideran instalaciones de alumbrado público las que tienen por finalidad la iluminación de las vías de circulación o comunicación y las de los espacios comprendidos entre edificaciones que, por sus características o seguridad general, deben permanecer iluminados, en forma permanente o circunstancial. El objetivo del alumbrado público es el de:

- Contribuir a crear un ambiente visual nocturno adecuado a la vida ciudadana, de forma que se creen condiciones confortables para la conducción de vehículos y una visibilidad aceptable para el peatón.
- Mejorar la seguridad y la de los edificios y bienes del entorno, reduciendo el riesgo de accidentes así como aumentando la fluidez de la circulación.

- Mejora de la comodidad, menor esfuerzo visual.
- Humanizar e incrementar la vida social y la movilidad permitiendo una mayor y más fácil utilización de los servicios disponibles durante más horas.

Criterios de intervención en alumbrado público

- **Zonas donde los niveles de iluminación son insuficientes.**
- **Zonas de iluminación adecuada pero con modelos que desentonan estéticamente o son obsoletos.**
- **Zonas donde no existe unificación de modelos de luminarias.**
- **Iluminación los edificios de carácter histórico o monumental que en la actualidad no cuenten con iluminación artística.**
- **Alumbrado para actos festivos o promocionales.**

Se recomienda que, con objeto de crear una iluminación permanente que proporcione un entorno seguro y acogedor, la altura de las farolas situadas en las zonas peatonales no supere los 3,5 metros. En las intersecciones, y con objeto de iluminar mejor las calzadas de circulación de vehículos, pueden alternarse con farolas de mayor altura.

Recomendaciones básicas en instalaciones de alumbrado público

- **Los elementos de la instalación deben conjugar aspectos funcionales y estéticos.**
- **Impedir que existan zonas de sombra en las aceras o en las calzadas.**
- **Las luminarias deben contar con pantallas reflectoras que impidan la iluminación del hemisferio superior y proyecten la luz exclusivamente hacia la parte inferior.**
- **La disposición de las luminarias y el flujo luminoso debe incidir al mínimo sobre los huecos de fachada de los pisos inmediatos, permitiendo el uso nocturno de los mismos sin alterar los niveles de iluminación que fijen sus propietarios.**
- **La disposición, ritmo de colocación y tipología de las luminarias debe ser especialmente estudiada en aquellos edificios de carácter histórico o monumental.**
- **Las instalaciones antiguas que no estén en funcionamiento deben ser eliminadas al ser sustituidas por las nuevas a instalar.**
- **La disposición proyectada debe favorecer también el papel protagonista de la iluminación privada de establecimientos comerciales y sus escaparates.**

- Debe elaborarse un proyecto que defina los modelos más adecuados para cada zona, desde un criterio de homogeneización.
- Si en algún caso existe algún tipo de arbolado alto y el modelo de luminaria adoptada es de tipo columna, la altura de la misma no debe estar por encima de las copas de los mismos, para no interferir sobre sus ciclos naturales.
- Eliminar los tendidos eléctricos aéreos, a medida que se vayan mejorando las instalaciones y realizando obras de reurbanización de calles.

5.3.2 La mejora de la accesibilidad en los centros urbanos.

El automóvil, que favorece la movilidad individual al permitir viajar grandes distancias en poco tiempo, ha ido ocupando en la ciudad actual progresivamente más y más espacio público en detrimento de otros usos; ha producido ruidos y contaminación atmosférica que en las áreas urbanas densificadas empiezan a no ser tolerables, debido al gran impacto que produce sobre los residentes. La capacidad ambiental de acogida de vehículos de las ciudades es limitada y comienzan a ser patentes los problemas de transporte y los problemas del medio ambiente que conlleva.

Los centros urbanos, y en concreto aquellos que tienen importancia histórica son, a menudo, el espacio más representativo en el paisaje de nuestras ciudades y su significado desborda ampliamente el papel que le correspondería en función de su superficie, entidad demográfica o actividad económica. Tienen un importante papel como referente simbólico, como lugar que se recuerda y que sirve para identificar y dar personalidad a las ciudades.

Es por ello que la problemática generada por su escasa accesibilidad es tal vez más intensa en los centros urbanos, donde el numeroso conjunto de usos y actividades que soporta lo convierten en un lugar que recibe muchos desplazamientos. Esto ha producido un conjunto de fenómenos ampliamente conocidos y generalizados:

- Gran volumen de tráfico de paso, por las menores distancias a recorrer frente a varios alternativos más periféricos o por falta de un control adecuado en la utilización del viario de la ciudad.
- Congestión y deficiente funcionamiento de los diversos tránsitos.
- Insuficientes dotaciones de aparcamiento que a su vez generan tráfico parásitos.
- Contaminación acústica y atmosférica y pérdida de movilidad.
- Deterioro de los espacios públicos de proximidad y del paisaje urbano.

La mejora de la accesibilidad es un problema complejo, que no afecta únicamente al transporte, sino que nos enfrentamos ante muchas decisiones urbanísticas, económicas, sociales que determinan el funcionamiento de un área urbana y en consecuencia de la movilidad de los residentes o usuarios de la misma.

En cualquier caso, el objetivo debe ser el de maximizar la accesibilidad frente a la movilidad, es decir la posibilidad de llegar a los servicios, equipamientos y actividades en general que son la causa de los desplazamientos, y todo ello de forma compatible la capacidad ambiental del centro urbano.

Tendencias en la mejora de la accesibilidad en los centros urbanos españoles

- **Creación de zonas y calles peatonales o reconversión de calles no peatonales en calles semipeatonales o de coexistencia.**
- **Mejora y ordenación de aceras y estacionamientos.**
- **Creación de aparcamientos subterráneos y en altura en zonas periféricas al centro urbano.**
- **Implantación de sistemas de regulación de estacionamientos que incrementan la rotación del uso de las plazas.**
- **Modernización e incremento de los sistemas de transporte público.**
- **Permeabilización de espacios naturales que imposibilitan el acceso peatonal.**
- **Implantación de nuevos sistemas de transporte mediante vehículos más respetuosos con el medio ambiente (autobuses híbridos, emisión cero, eléctricos, biocombustible, tranvía...).**
- **Incremento de las redes de carril-bicicleta.**
- **Sistemas de gestión de transporte y estacionamientos que fomenten los cambios modales del transporte privado al público.**
- **Implantación de sistemas telemáticos para el control de tráfico y gestión del transporte.**
- **Campañas de concienciación ciudadana.**

Desde un punto de vista general, las actuaciones de mejora de la accesibilidad en los centros urbanos se deben basar en las siguientes estrategias:

- Los usuarios de vehículos que acceden a estos espacios deben recibir un claro mensaje de entrada en un espacio donde deben adecuar su comportamiento a aquel de los usuarios más vulnerables.

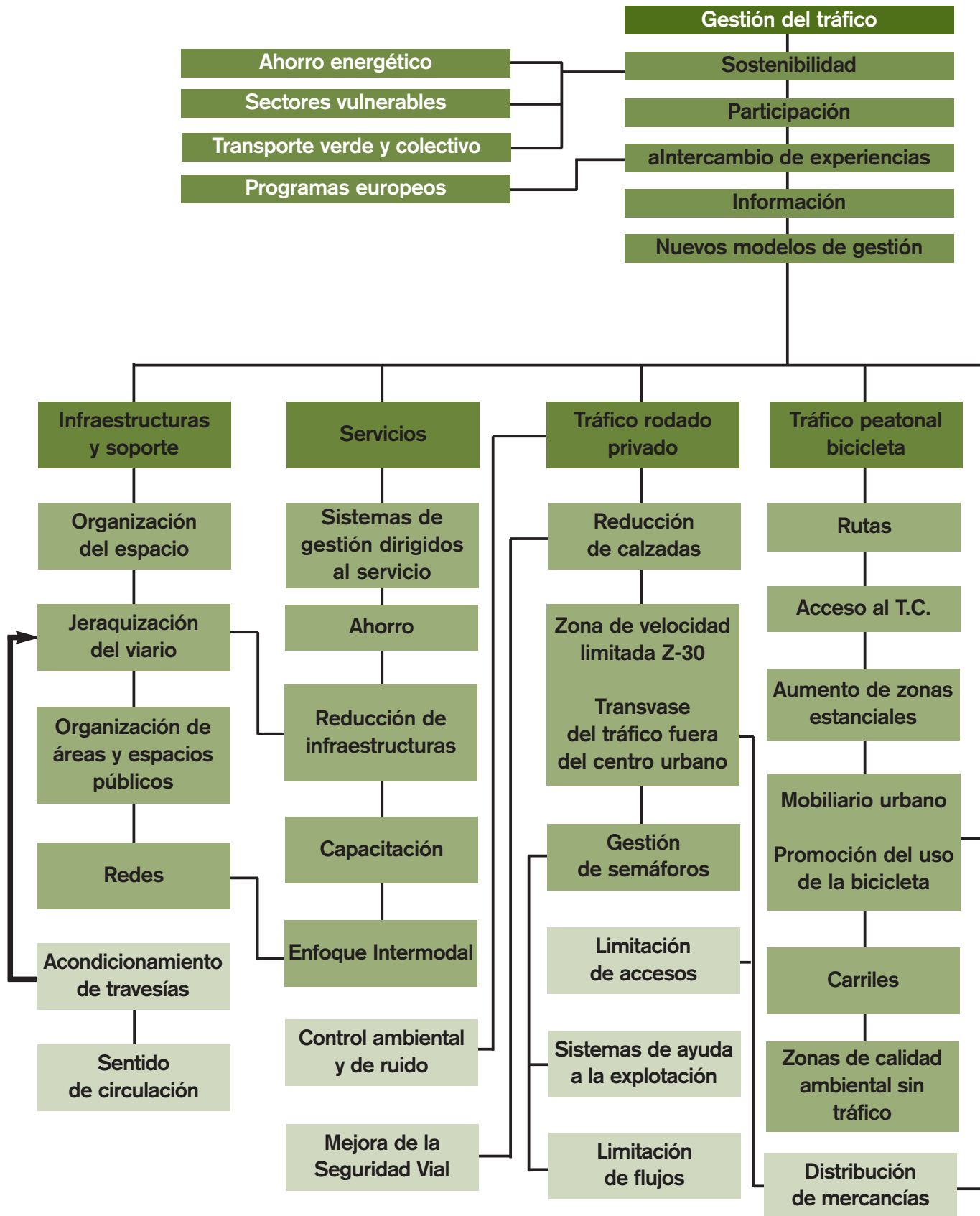
- Replantear la movilidad en el sentido de limitar los efectos negativos del uso del automóvil; priorizar la accesibilidad peatonal recuperando la calle como lugar de relación y estancia. Dar prioridad efectiva a los modos de transporte verdes: peatones, ciclistas y transporte público mediante la jerarquización viaria y la ampliación de las zonas y bandas peatonales, así como creación de carriles exclusivos para bicicletas y transporte público.
- Potenciar el transporte colectivo con sistemas adecuados a los tejidos históricos (microbuses, emisión cero,...).
- Eliminar los tránsitos indeseados mediante la ordenación externa de la red viaria, adecuando el sistema a las nuevas demandas, limitando el acceso de vehículos para determinados tipos de usuarios, racionalizando los procesos de carga y descarga de mercancías, etc.
- Los criterios para la implantación de medidas de filtro deben ser complementarias en su componente legal y físico y ser implantadas gradualmente.
- El sistema y jerarquización vial debe tender a un trazado de flujos interdistritos y de entrada-salida siempre con carácter centrífugo, evitando las tendencias de aproximación a los centros urbanos.
- Deben ser alterados los trazados evitando la uniformidad de pavimentos, la excesiva continuidad de los planos visuales en los recorridos y, como criterio general, debe tenderse a una reducción de la escala hacia el espacio original propio de estas zonas. La utilización de diferencias en el pavimento, a favor del peatón y elementos de ruptura visual como arbolado y mobiliario urbano son especialmente recomendables.
- Se deben prever y obligar a la construcción de garajes en las nuevas edificaciones, flexibilizando la normativa allí donde sea restrictiva. Una medida complementaria es vincular la propiedad del garaje a la de la vivienda.
- Se debe evitar el aparcamiento masivo en la vía pública, que produce importantes efectos negativos: ruido, contaminación atmosférica, efectos barrera, generan un gran tráfico de paso o parásito, invaden áreas peatonales y minimizan el efecto positivo de los escasos espacios verdes o libres de la ciudad interior. La clave para su control se basa en una gestión eficaz del espacio urbano y en una distribución coherente entre las diversas funciones y el sistema de transporte.
- Parece razonable que para la función comercial se garantice la posibilidad de

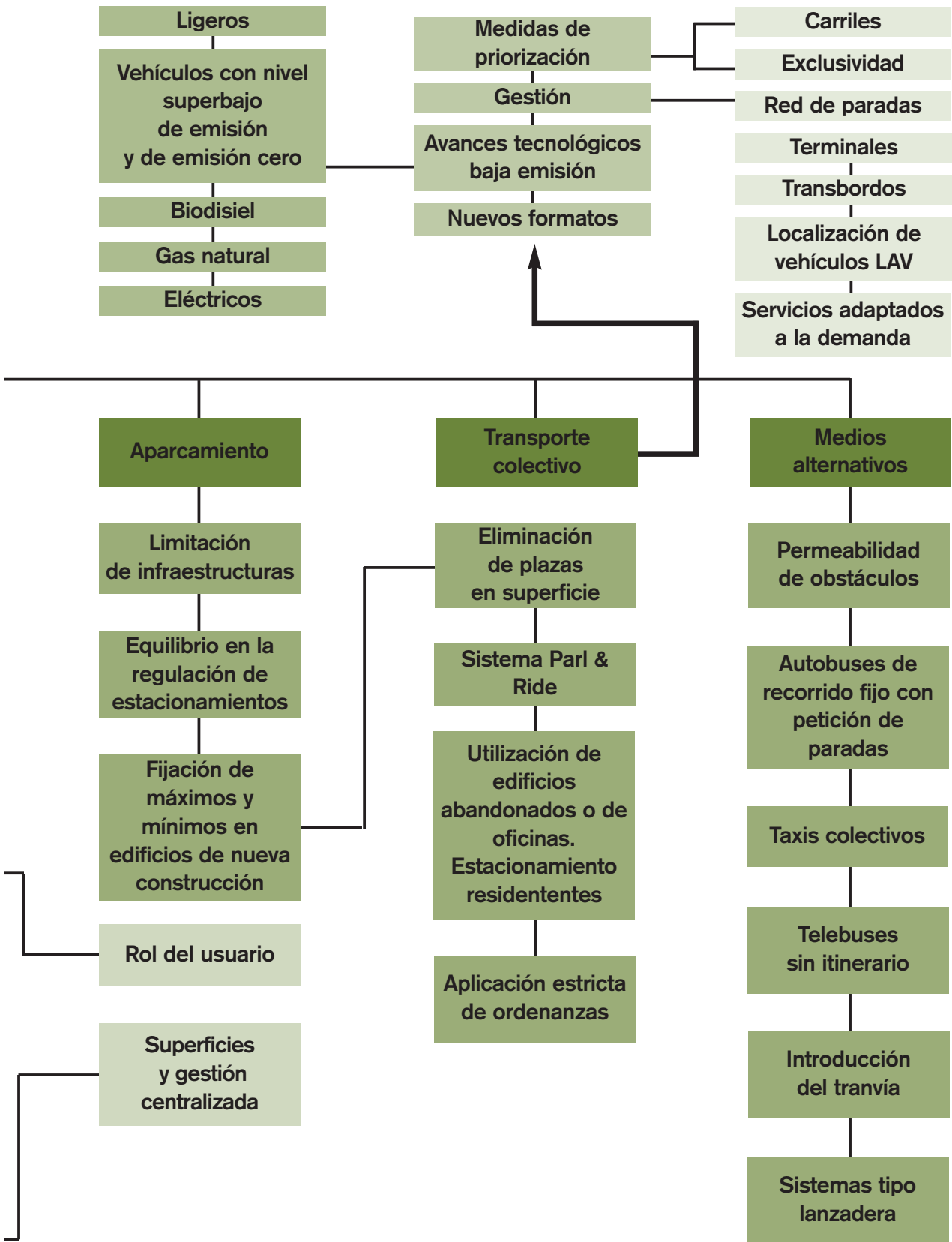
aparcamiento suficiente de alta rotación a una distancia máxima de entre 5 y 10 minutos peatonales o mediante la utilización combinada con transporte público.

- Una solución complementaria a la reducción del número de estacionamientos en superficie es la construcción de zonas de estacionamiento subterráneos, en las proximidades o periféricos y creación de sistemas de estacionamiento basado en intercambiadores tipo park-and-ride^{26s}.
- Ordenar el acceso de tráfico rodado, ya sean vehículos o autocares por motivos culturales o turísticos de forma que no sea necesario utilizar el viario del casco antiguo para poder realizar estas actividades.
- Integrar políticas de implantación de vehículos de uso colectivo más respetuosos con el medio ambiente y más adaptados a entornos históricos y tramas urbanas dificultosas, así como la utilización de la telemática en los sistemas de gestión y control del sistema de transporte.
- Rediseñar la red de espacios colectivos o públicos, como eje fundamental de la vida ciudadana y campo de acción prioritario de la actividad pública.

²⁶ Creación de aparcamientos para que las personas estacionen sus vehículos y cambien del transporte privado al público con un billete combinado a mejor precio.

Esquema del área de intervención en la gestión del tráfico urbano





5.3.3 La gestión de las intervenciones en centros urbanos comerciales

Existen una serie de procedimientos y requisitos que pueden guiar la gestión de la intervención en espacios públicos, desde una oficina de gerencia de centro urbano.

Tal vez el más importante es que desde la gerencia de centro urbano se debe definir qué tipo de espacio urbano-comercial se quiere conseguir, de qué forma, en qué plazo y a qué coste. Para ello se puede trazar un documento estratégico que podríamos denominar **Plan de Actuación Integral**, que debería fundamentarse a su vez en una Planes Base que afectan a áreas estratégicas: mejora de la accesibilidad, creación de itinerarios peatonales, transporte colectivo, creación de aparcamientos, mejora de la atractividad y amenidad, tratamiento de los espacios públicos, city marketing ,multifuncionalidad, etc.

La organización de la vida en los centros urbanos se basa en el equilibrio entre usos y funciones que en él se realizan. Por tanto, cualquier plan de actuación debe priorizar y potenciar aquellas actividades que más puedan colaborar a mantener un centro vivo.

La estrategia de intervención integral debe apoyarse en medidas de protección y conservación activa de los cascos urbanos en la que se implique no sólo las administraciones sino también a los agentes privados cuya vida o actividad se desarrolla en los mismos. Es necesario plantear la problemática y la búsqueda de soluciones desde posturas multidisciplinares.

Además, a pesar de su, muchas veces aparente homogeneidad, los centros urbanos se dividen en zonas bien diferenciadas en cuanto a su carácter predominante y morfología urbana. Las actuaciones deben considerar esas diferencias y establecer criterios distintos de actuación para cada zona.

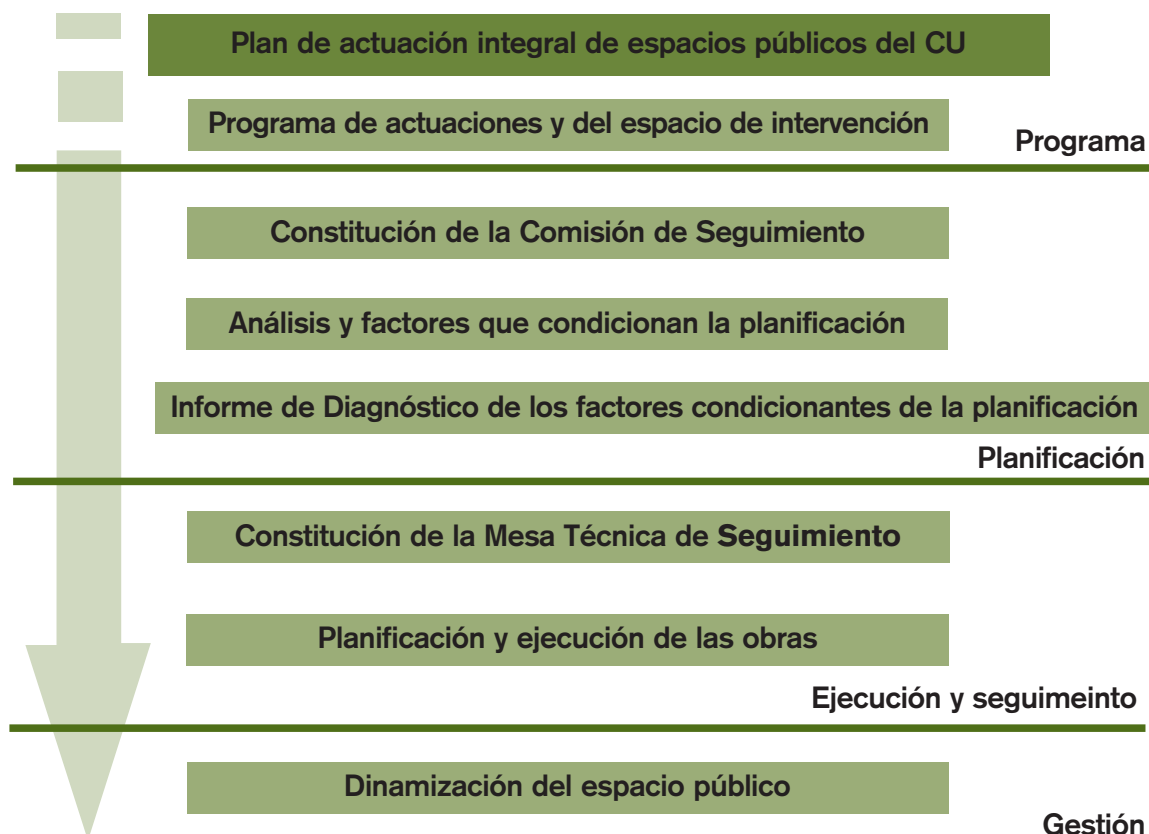
Por último cualquier actuación de este tipo corre el riesgo de fracasar o al menos ser incomprendida si no se hace desde la participación y compromiso de la población, decisores y representantes sociales. En este sentido el gerente de centro urbano debe jugar, también en este campo, un papel de dinamizador del cambio, así como ejercer el papel de interlocutor.

Durante la planificación y ejecución de las distintas actuaciones, la Oficina de Gerencia de Centro Urbano debería atender especialmente los siguientes aspectos:

- Velar por que las obras se ajusten a la planificación y organización inicial, de forma que todas las empresas se ajusten a un planning previamente consensuado. Impedir retrasos y molestias innecesarias.

- En colaboración con directores de obra y las Administraciones Públicas intentar que los trabajos se organicen por fases, siempre que sea posible, de forma que la actividad económica de la zona se vea paralizada solo los periodos imprescindibles.
- Fomentar que los proyectos se consensúen con los empresarios y vecinos de la zona, y que se informe claramente y con anterioridad del inicio, fases de desarrollo y finalización de las mismas.
- Velar por que el proyecto se ajuste a los criterios de imagen que se plantean para el Centro Urbano.
- Exigir que el espacio resultante sea cómodo, accesible para todos, funcional, duradero y adaptado al entorno.
- Consensuar con la Administración ayudas y excepciones temporales para los comerciantes y empresarios afectados por las obras.
- Promover que las actuaciones de mejora de microurbanismo comercial se acompañen de mejoras en los espacios comerciales de la zona.

Esquema ideal de la gestión de actuaciones urbanísticas en centros urbanos



Errores y efectos negativos frecuentes en la ejecución de proyectos en espacios públicos de carácter comercial

- No se planifican dentro de un esquema integral de espacios públicos, creando tramas peatonales desarticuladas y desconexionadas.
- No se estudian previamente los factores económicos, sociales, culturales y urbanísticos.
- Peatonalizaciones mal planteadas producen efectos no deseados ni previstos en el tráfico de la zona.
- No se articulan procedimientos adecuados que permitan la participación de todos los afectados (empresarios, residentes, usuarios, etc.), creando confusión y transmitiendo una sensación de oscurantismo.
- Se prima el diseño, sobre la funcionalidad. Por ejemplo mediante la implantación de pavimentos inadecuados o poco duraderos o mobiliario urbano de difícil mantenimiento.
- Se alargan los plazos de ejecución de las obras, ante la desesperación de vecinos y comerciantes.
- Diferencias entre el proyecto y la obra final: recortes presupuestarios, desfases, etc.
- Incidencia negativa sobre el precio del suelo y la vivienda, favoreciendo fenómenos de especulación.
- Ocupación indiscriminada posterior del espacio público (terrazas).
- Creación de zonas marginales o marginadas.

Anexo I

EL MARCO POLÍTICO: LAS DECLARACIONES DE MÁLAGA Y LILLE

En el marco político podrían destacarse algunas declaraciones que han sido clave para avanzar en la recuperación de los espacios comerciales tradicionales de las ciudades en Europa.

La Declaración de Málaga.

Durante los días 24 a 26 de febrero de 1.999 se celebró en Málaga el Primer Congreso Europeo de Comercio y Ciudad con el objetivo de llevar a cabo una reflexión conjunta sobre la problemática del comercio en la ciudad, las acciones a favor del comercio de la Comisión Europea y los problemas que plantea el sector de la distribución, proponiendo soluciones para mejorar el marco ciudadano en el que se desarrolla el comercio y para reforzar el papel que tiene como generador de empleo y como actividad básica para el mantenimiento de la vida social y urbana.

Como resultado de este congreso, se elaboró un documento de conclusiones al que se ha llamado “Declaración de Málaga” y que se resume en los siguientes puntos:

1. Reconciliar la planificación urbanística y la actividad comercial de forma que se engloben en instrumentos operativos y globalizadores del fenómeno, desde visiones integradas.
2. Asumir en la estrategia urbanística la triple

consideración de la actividad comercial como motor económico, equipamiento comunitario y elemento estructurante del Centro Urbano.

3. Satisfacer las necesidades de la población residente, estableciendo una jerarquía de centros que ponga en valor al comercio como equipamiento comunitario.

4. Favorecer la integración entre los desarrollos comerciales y el tejido residencial, favoreciendo el desarrollo de los usos mixtos.

5. Establecer políticas integradas de mejora ambiental creando focos de centralidad y rediseñando el espacio público.

6. Conseguir un marco de aceptación entre los poderes públicos y los actores privados para promover la rehabilitación y mejora de los centros históricos con efecto y proyección sobre toda la ciudad, haciendo participar a todos los operadores, pero muy especialmente al sector comercial.

7. Promover desde las distintas instituciones y particularidades la diversidad de usos en el centro urbano, para retener al mayor número de población residente de diversas edades.

8. Mejora de la accesibilidad peatonal, transporte colectivo y dotación de aparcamientos.

9. Ayudar a la reconversión de las áreas comerciales tradicionales en centros comerciales abiertos, mediante el apoyo a los movimientos asociativos necesarios, en el marco de la realización de proyectos integrales.

10. Impulsar decididamente la gestión integrada del centro urbano mediante la creación de gerencias de centro ciudad que apliquen las técnicas de los centros comerciales de forma que se incida especialmente en la promoción y marketing del centro urbano, mediante:

- Mantenimiento de las condiciones de seguridad.
- Limpieza e higiene.
- Mantenimiento de las áreas peatonales y aparcamiento.
- Organización de actos públicos, celebraciones, publicidad, etc.
- Incidencia en los usos favoreciendo su renovación.

11. Trabajar coordinadamente entre las distintas Administraciones para que con respeto de los principios de homogeneidad y jerarquización normativa, se establezcan los procesos de racionalización administrativa que supongan en la práctica una profunda simplificación en los mecanismos de apertura y reconversión de los locales comerciales en los ámbitos urbanos.

12. Establecer las líneas de financiación, a medio y largo plazo para las Administraciones implicadas de forma que las hagan llegar en condiciones oportunas al sector comercial.

13. Establecer las medidas que incentiven al comerciante en la mejora de la calidad y en la prestación del servicio teniendo al consumidor como la primera de sus prioridades.

14. Participación más intensa de las Cámaras de Comercio y de las Asociaciones de Comerciantes en los fenómenos de renovación urbana liderándolos.

15. Estimular el debate entre los distintos colectivos sobre las estrategias activas posibles.

16. Mejora del espacio físico de los locales comerciales, aplicando las nuevas técnicas de marketing de forma que se establezca un atractivo adicional para el consumidor.

17. Coordinar con los Ayuntamientos ayudas a la promoción comercial de áreas urbanas específicas mediante la creación de imagen corporativa, logotipos, etc.

18. Potenciar las acciones de promoción turística de los centros ciudad y de los cascos históricos mediante el impulso del tejido comercial, coordinando las acciones de difusión, horarios, etc.

19. Asegurar el futuro de estas conclusiones y su desarrollo posterior mediante la creación de un Grupo Europeo permanente de trabajo que contribuirá a la divulgación e impulso tanto de las investigaciones necesarias en el plano teórico, como del fomento y apoyo de sus aplicaciones prácticas.

La Declaración de Lille²⁷.

El segundo Congreso Europeo sobre el Comercio y la Ciudad, celebrado en Lille los días 15, 16 y 17 de noviembre 2000, en una línea de continuidad con el Congreso de Málaga de febrero 1999, confirmó el papel primordial que desempeña hoy en día el comercio en las estrategias de renovación urbana del conjunto de los países europeos.

A lo largo de los últimos treinta años, el comercio europeo ha evolucionado de forma muy significativa. Se ha esforzado en responder a las expectativas de los consumidores europeos, acompañando el desarrollo de la urbanización y la extensión del hábitat individual, teniendo en cuenta la evolución de los modos de transporte urbano y el aumento del parque automóvil y adaptándose al crecimiento y diversificación del consumo.

Ha tenido que adaptarse a nuevas limitaciones y en primer lugar las suyas propias, especialmente las relacionadas con problemas de aprovisionamiento y suministro.

El Congreso de Lille se centró en definir condiciones que permitiesen al comercio ser actor de la renovación urbana. Constató que la política en esa materia se basa en tres ejes:

- Una voluntad de construir el comercio en la ciudad;
- La convicción de que el futuro económico de las ciudades es un futuro comercial.
- La opción de vincular dinamismo de las ciudades con desarrollo rural.

Para redinamizar un espacio urbano, se propusieron tres criterios de éxito.

En primer lugar, la reflexión de los actores de la ciudad tiene que sobrepasar el marco estricto de la ciudad, integrando al conjunto de la aglomeración. El proyecto tiene que ser un proyecto global, tanto sobre el plano territorial como sobre el plano económico, un proyecto de envergadura, ambicioso y movilizador de numerosas competencias técnicas. Las diferentes zonas comerciales son consideradas hoy como complementarias entre sí y el desarrollo equilibrado y armonioso de la ciudad y de su periferia descansa sobre esta complementariedad.

En segundo lugar, a esta operación conviene asociar desde el principio a los comerciantes de las ciudades y de los barrios para poder contar con su plena adhesión al proyecto: toda operación que no reciba el consentimiento de la mayoría de estos comerciantes se verá abocada de antemano al fracaso.

En tercer lugar, los políticos tiene que tener en cuenta las necesidades reales de los actores del comercio urbano, tanto comerciantes como consumidores.

²⁷ Traducción del francés realizada específicamente para este documento.

El Congreso destacó, además, que ciertas ciudades europeas han crecido de forma considerable hacia su periferia, - tanto en comercios como en viviendas -, pero mantienen sus singularidades en comparación con las metrópolis de los continentes americano o asiático.

Sin embargo, la gran diversidad de las ciudades europeas, que representa la base de su riqueza y atractivo, invalida la idea de un modelo europeo único de desarrollo urbano.

El Congreso constató que las formas de abordar estos problemas en Europa son diversas y se marcó el objetivo de identificar los mejores métodos y las “buenas prácticas”, que de alguna manera respondan a los tres criterios arriba mencionados.

Cuatro grupos temáticos abordaron las cuestiones siguientes: las estrategias de las empresas, las estrategias de las ciudades y de los agentes vinculados a las mismas, así como la eficacia de los medios de intervención para la implementación de los proyectos (instrumentos financieros y asociación entre los sectores público y privado, instrumentos de gestión urbana).

Quienes aseguran el vínculo entre actividad y hábitat, entre espacio público y espacio privado son los comercios. El comercio es de hecho el mejor motor de desarrollo económico sostenible de las ciudades y aglomeraciones. Frente a los riesgos surgidos de un desarrollo anárquico de la trama urbana, los comercios pueden desempeñar una función reguladora fundamental.

Para los actores de la renovación urbana que son las empresas comerciales y las autoridades locales, fueron formuladas algunas recomendaciones.

Las empresas de comercio, bien sean grandes grupos, comercios independientes o agrupaciones de comerciantes, para adherir a los objetivos de la ciudad en la que están implantadas y en la que se desarrollan, deben:

- Participar, desde el principio y de manera activa, en las instancias de concertación.
- Desarrollar nuevos conceptos de tiendas adaptadas a cada entorno: centro urbano, barrios y periferia, de acuerdo con las reglas arquitectónicas y urbanísticas de la operación.
- Participar en la reconversión y renovación de los centros comerciales y de las grandes superficies de alimentación en aquellos barrios que presenten problemas específicos.
- Asociarse de forma activa a los nuevos dispositivos de gestión de los centros urbanos.
- Vincular sus estrategias a los proyectos urbanos.

Pero para que las empresas comerciales sean partícipes del éxito de los proyectos de renovación urbana, es necesario que las ciudades muestren en este ámbito una voluntad política fuerte y apliquen una estrategia clara, sobre todo a través de la movilización de todos los recursos de intervención disponibles.

Por tanto, el éxito de una operación de renovación urbana requiere por parte de las autoridades locales:

- La existencia de una visión a largo plazo de la evolución de su ciudad, elemento indispensable para la emancipación del territorio rural que la rodea y que contribuye a su desarrollo. Esto implica comunidades de aglomeraciones, mancomunidades, etc.
- Realizar, antes de las operaciones, los estudios que sean necesarios para conocer de forma precisa aspectos como la evolución del comercio y sus perspectivas de futuro.
- Asegurar que exista una articulación estrecha entre el proyecto urbano y el proyecto comercial a través de un enfoque global y multidisciplinar.
- Mantener un diálogo permanente, desde el inicio de los estudios hasta el final de su realización, con el conjunto de los agentes económicos.
- Implicar a los representantes del sector comercio en los órganos de cooperación e incluirlos en la gestión comercial y humana del centro urbano.
- Mostrar una determinación clara que pueda implicar la propia gestión del proyecto en su conjunto o la financiación de una parte importante de las inversiones.
- Establecer una estrecha cooperación con el sector privado.
- Para tener éxito, las ciudades europeas disponen de numerosos instrumentos comunes. Estos tienen que ser flexibles y poder adaptarse a las situaciones específicas. Entre ellos, el Congreso de Lille destacó:
 - Las decisiones administrativas que permitan poner en valor una oferta de terrenos adaptada a las necesidades locales, incitar a la diversidad de los comercios y a su carácter mixto respecto del hábitat, fomentar la modernización de la actividad comercial o preservar la competencia.
 - El control de los planes de circulación y aparcamiento.
 - La facultad de renovar los espacios públicos, de intervenir sobre el hábitat y proteger la arquitectura local.
 - La responsabilidad del desarrollo de servicios públicos locales atractivos y de equipamientos educativos, culturales y sociales.
 - La promoción de las bazas propias de cada ciudad.
 - Acciones innovadoras de intermediación inmobiliaria con operadores específicos, así como la movilización de la financiación regional, nacional, europea o proveniente de instituciones financieras especializadas.

- La solución más apropiada a los problemas de seguridad, financiando los dispositivos que se revelen necesarios. La mejora de la inserción urbana de los centros comerciales de la periferia (transportes, arquitectura, ordenación del espacio).

El Congreso seleccionó las mejores prácticas existentes en ciudades europeas no solo en materia de “reparación”, sino sobre todo de “prevención”. Estas buenas prácticas deberán ser difundidas adaptándolas y aplicándolas a los contextos específicos de los diferentes países europeos y de los países candidatos a la adhesión, para contribuir a una renovación urbana armoniosa en el conjunto del territorio.

En cuanto a la difusión de estas buenas prácticas, los tres promotores del Congreso, la Comisión Europea, el Comité de las Regiones y el Ministerio de Economía, Finanzas e Industria francés, así como la Caisse de Dépôts et Consignations francesa, han publicado en Internet las mejores prácticas identificadas.

El Congreso expresa su deseo de que los otros miembros sigan este ejemplo y sugiere que estas buenas prácticas sean aplicadas:

- Fomentando la cooperación transnacional y favoreciendo el intercambio de buenas prácticas entre ciudades.
- Buscando la financiación apropiada.

Para ello, el Congreso recomienda que los fondos estructurales de la Comisión Europea, especialmente el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) en las regiones objetivo 1 y 2 y el Fondo Social Europeo (FSE), así como los programas de iniciativa comunitaria, esencialmente los programas URBAN e INTERREG, sean aplicados en mayor medida al sector del comercio.

El Congreso expresa de antemano su satisfacción por el apoyo que el Comité de las Regiones aportará a la movilización de estos recursos.

Se estima también conveniente un refuerzo de la cooperación entre Estados Miembros en este ámbito, a imagen de la producida en el marco del Congreso. Ésta cooperación tiene que mantenerse, abarcando las otras temáticas del comercio en el entorno urbano, especialmente en lo referente al impacto del comercio electrónico sobre la ciudad y en relación estrecha, entre otros, con Eurocommerce y Eurocités.

El Congreso recomienda que la Comisión Europea asocie a este proceso a las administraciones públicas de los países candidatos. De ese modo facilitará la difusión de los conocimientos y podrá evaluar su eficacia.

Finalmente, desea que el Parlamento Europeo estudie estas propuestas de prioridades de renovación urbana, especialmente en el marco de los trabajos de su Intergrupo "Comercio", y con el apoyo del Comité Económico y Social Europeo y de las comisiones especializadas del Comité de las Regiones.

Anexo II

BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES

Gerencia de Centros Urbanos en Lille GAEL

El área metropolitana de Lille tiene una población de 1,9 millones de personas. Se caracteriza por un ambiente cosmopolita y vibrante. Un buen síntoma de esto, se refleja en la densidad de población no francesa que habita en la ciudad (5,4 % de los residentes en Lille no son franceses) y el 28% de la población que es menor de 20 años, lo que configura a Lille como una ciudad joven y dinámica.

En términos comerciales, Lille posee un centro urbano atractivo para ir de compras, ofreciendo una de las mayores superficies comerciales urbanas del norte de Francia con un total de 5.100 comercios y pequeñas tiendas (ejem. Hermes, Printemps, Vuitton, Fnac, Mango, etc).

En términos culturales, el patrimonio arquitectónico de Lille es impresionante y se caracteriza por lujosos y coloridos emplazamientos.

A pesar de esta aparente prosperidad de la que hace gala Lille, los progresivos cambios en los hábitos de consumo durante los últimos 20 años, así como la aparición de las grandes superficies tanto en la periferia (ej. Auchan), como en el centro urbano (ej. Carrefour), han puesto en peligro la diversidad comercial que configuraba la transitada ciudad del comercio. Como resultado de este fenómeno y con el objetivo de promover y proteger la actividad comercial de Lille, el Grupo de Agentes Económicos de Lille para la gerencia del Centro Urbano se creó en 1997.

Organización

El Grupo de Agentes Económicos de Lille (GAEL) se creó con el fin de realizar el proyecto de la gestión del Centro Urbano, bajo un convenio de colaboración entre la Cámara de Comercio de Lille y un grupo de comerciantes minoristas. El proyecto, liderado por la Cámara de Comercio de Lille, realiza una gestión integral de su servicio desde 1998, año en el que se incorporó un gerente para la gestión del centro y un grupo de doce asistentes a tiempo completo para apoyar esta labor.

Política de la Gerencia del Centro Urbano

Como comerciante líder del proyecto de gestión del Centro Urbano, y en colaboración con la Cámara de Comercio, la estrategia de GAEL siempre ha estado enfocada hacia el consumidor. Sin embargo su visión estratégica trasciende de la gestión administrativa para ayudar al consumidor a redescubrir el concepto

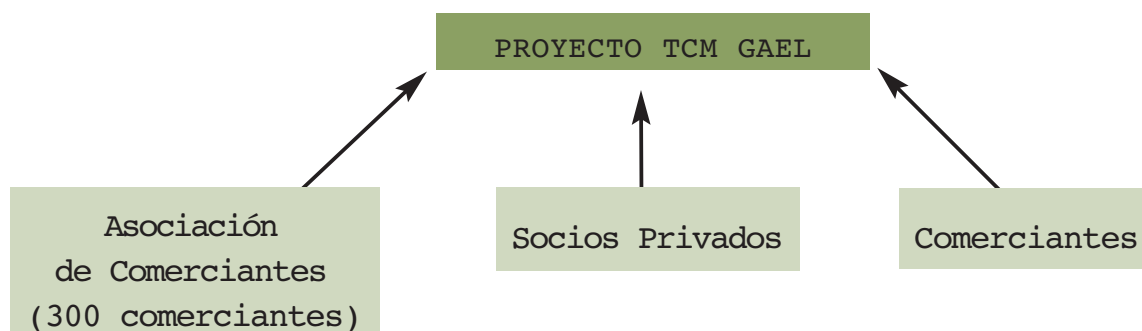
tradicional del “placer de ir de compras” . Bajo este principio se han desarrollado los siguientes aspectos:

- Creación de las condiciones necesarias para asegurar la afluencia futura de consumidores al centro de la ciudad.
- Promover y desarrollar un ambiente agradable para el consumidor y el turista.
- Facilitar las situación del comerciante minorista de Lille para que pueda competir tanto dentro, como fuera de su ciudad con otros formatos comerciales.
- Promover el proyecto de la gestión del Centro Urbano a otros miembros externos.

Además del atractivo que aporta a Lille, tanto a nivel comercial como cultural, uno de los aspectos más destacables ha sido el esfuerzo llevado a cabo por los empleados del equipo de gestion del Centro Urbano, que han manifestado su entusiasmo en las labores desarrolladas y, en consecuencia, han creado una imagen de la ciudad positiva y agradable. Asimismo y visto que el número de visitantes continúa creciendo, la Cámara de Comercio de Lille tiene previsto promover nuevas iniciativas a través del GAEL y, en un futuro proximo, exportar este modelo de gestion de Centros Urbanos a otras ciudades de Francia asociadas a AFMCV (Asociación Nacional de la Gestión de Centros Urbanos en Francia).

Gestión del GAEL

Aunque el GAEL está liderado por la Cámara de Comercio de Lille, su gestión técnica corre a cargo de la Asociación de Comerciantes de Lille, que cuenta con una secretaría permanente. Con ello, se implementan las decisiones adoptadas por la dirección del proyecto (o comité de gestión) donde el 10% de los comerciantes del centro urbano tienen representación directa. El proyecto tiene el apoyo de los socios tanto de los sectores públicos (Ayuntamiento, Gobierno nacional) como del sector privado (patrocinadores privados) como se puede ver en el esquema descrito a continuación:



Financiación

El proyecto comprende dos líneas de compromiso diferentes: los socios y los miembros. Los socios del proyecto de gestion del Centro Urbano (Ayuntamiento,

Cámara de Comercio, Gobierno Regional) no tienen acceso directo a la información financiera e informes de GAEL. Por otro lado, los miembros, los cuales se atienen a un modelo por cuotas por pertenecer a la asociación, tienen total acceso a los informes financieros. Asimismo existen diferencias entre las obligaciones contractuales de los socios y los miembros. Mientras que los socios tienen que firmar un acuerdo contractual al que se vinculan, los miembros no están vinculados con ningún derecho, responsabilidad o estatuto.

¿Qué Ofrece?

Entre los conceptos que desarrolla la ciudad de Lille se destacan los siguientes:

- Los asistentes han desarrollado acciones en el centro de la ciudad basadas en el concepto de “compras placenteras”, un concepto que pretende desarrollar la calidad de los servicios del centro urbano, en oposición con los centros comerciales periféricos.
- Proyecto “city-service” cuyo objetivo es concentrar toda la acción de recepción y orientación en el mismo entorno: alquiler de cochecitos para niños, lugares para el cambio de bebés, fuentes de agua potable, etc.
- Revista de calidad se difunde en las tiendas con una tirada de 50.000 ejemplares y cuya difusión abarca también la periferia.

Autores:

Jose Andres Coca Stefaniak, Director de Proyectos Transnacionales, Retail Enterprise Network, Manchester Metropolitan University Business School, Manchester, Reino Unido.

Email: a.coca@mmu.ac.uk

Sabine Quilliot, Gerente de la iniciativa TOCEMA en Lille, Camara de Comercio de Lille Metropole, Département Promotion Comérciale, Lille, Francia.

Email: s.quilliot@lille.cci.fr

Darwen Town Centre Partnership – la involucracion de agentes socio-economicos a traves de la gerencia de centros urbanos

Darwen es una ciudad de estilo Victoriano situada en el Noroeste de Inglaterra muy cerca de Blackburn y Manchester.

La base economica de Darwen ha sido siempre el sector de produccion industrial que, pese a la desaparición de la minería del carbon y la producción textil en la zona,

sigue sustentando a un 27% de la población de la zona. Otros sectores importantes para la economía de Darwen incluyen el comercio (18%) y la sanidad pública (16%).

Al igual que otras muchas ciudades europeas, Darwen ha sufrido cambios importantes en las pautas de conducta del consumidor. Estos cambios se han visto agravados en algunas ocasiones por un cierto grado de pesimismo existente entre los comercios de la zona. Todo esto ha llevado a un crecimiento de la economía local más lento de lo previsto.

Para paliar dicha situación y como acicate para un cambio en la mentalidad colectiva de los habitantes de Darwen, el ayuntamiento ha emprendido una campaña de revitalización, tanto física como comercial, con la ayuda de los habitantes de Darwen y los principales actores socio-económicos de la zona que, dado el éxito del grado de involucración de dichos agentes, es única en el Reino Unido.

Organización

La Gerencia de Centro Urbano de Darwen es un esquema relativamente joven creado en Enero del 2004 por el Ayuntamiento de Blackburn y Darwen. La gerencia del centro urbano se articula en torno a la siguiente estructura de gestión:

- Equipo de Dirección (Partenariado de Darwen)
- Subgrupo para el Mercado de Abastos
- Subgrupo para el Patrimonio Histórico
- Otros subgrupos

Financiación

La financiación del esquema de Gerencia Urbana proviene de varias fuentes. El Ayuntamiento de Blackburn y Darwen Borough aporta un porcentaje importante de fondos y recursos para la realización de actividades y la gestión integral del centro urbano, sin embargo también se cuenta con un elevado nivel de fondos externos y fuentes regionales, conseguidos a través del gerente del centro urbano y su equipo, tales como:

- Fondo histórico-cultural de Apuestas y Loterías del Estado Británico- 1 millón de libras.
- Proyecto nacional de ciudades-mercado – inicialmente 150.000 libras
- Fondo de Dinamización – 700.000 libras
- Plan de transporte local – 500.000 libras

¿Qué Ofrece?

Dicho sistema de gerencia se crea con la visión estratégica de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, potenciar la historia de la ciudad así como sus prestaciones para el comercio y la inversión, y una ciudad que respete y escuche las opiniones de todos sus actores socio-económicos.

La Estrategia del Centro Urbano se ha desarrollado en torno a los siguientes principios estratégicos:

- Crear una ciudad dinámica, histórica, trabajadora, un modelo de ciudad ubicado cerca del campo y un mercado de abastos urbano próspero.
- Crear una ciudad que respete y escuche de forma activa las opiniones de todos sus actores socio-económicos.

El Centro Urbano de Darwen recibe, a través del Ayuntamiento de Blackburn y Darwen, los fondos y recursos técnicos y humanos necesarios para desarrollar diferentes actividades adicionales como pueden ser la activación del mercado urbano, plan de transporte local, fondos de dinamización del patrimonio. Uno de los aspectos que hacen único a este esquema de Gerencia Urbana de Darwen con respecto a otras iniciativas de gerencia urbana en Gran Bretaña es el alto nivel de participación de los ciudadanos de Darwen en la toma de decisiones del Ayuntamiento en todo lo que atañe al presente y futuro de Darwen. El Ayuntamiento contribuye activamente en la toma de decisiones, junto con la participación abierta del pueblo, lo cual configura un sistema de toma de decisiones ecuatorial y transparente.

Durante el periodo 2004-2005 se llevó a cabo en Darwen un estudio integrado de seguimiento de sus logros y objetivos para la creación de una batería de indicadores de seguimiento continuo. Dicho trabajo incluyó un estudio de benchmarking, una encuesta realizada a los habitantes de la zona, una encuesta a los consumidores del mercado de abastos, y un estudio de los negocios presentes en Darwen. Los resultados de este estudio mostraron que Darwen gozaba de buena puntuación en la mayor parte de los indicadores de seguimiento.

Además de los canales formales de comunicación se han explorado otros canales. Uno de estos es un foro online accesible en la página Web del Ayuntamiento de Blackburn y Darwen, que ha atraído 150 visitas de usuarios en el primer trimestre del 2005, y donde se puede realizar cualquier tipo de aportación sobre los diferentes temas que se exponen y que afectan al centro urbano de Darwen.

Proyectos Futuros

Los compromisos futuros de la Asociación del Centro Urbano de Darwen son diversos y atienden a diferentes ámbitos de interés para la ciudad. Entre ellos destacan los siguientes:

- Mejorar el bajo nivel de representación y participación de PYMES. En este sentido el Centro Urbano de Darwen está colaborando actualmente en la creación de una asociación de profesionales y comerciantes de Darwen.
- Además la gestión del Centro Urbano de Darwen necesita realizar una transición

en lo referente a sus cauces de fondos y recursos desde el sector público al privado. Para ello, la Asociación de Profesionales y Comerciantes de Darwen aprobó recientemente por unanimidad la creación de un sistema de cuotas para sus miembros que apoye financieramente al Centro Urbano de Darwen.

Además se plantean nuevos retos a medio/largo plazo para el futuro de la Gerencia Urbana de Darwen, que incluyen la creación de mecanismos que permitan una mayor participación de las PYMES en la toma de decisiones y reduzca asimismo la presencia del Ayuntamiento de Darwen. Esto garantizará la representación absoluta de los agentes socio-económicos de la zona para desarrollar proyectos innovadores a partir de las mejores prácticas en Gestión Urbana en otras ciudades europeas, mientras se deliberan soluciones locales para mejorar la calidad de vida de Darwen y sus habitantes.

Autores:

Jose Andres Coca Stefaniak, Director de Proyectos Transnacionales, Retail Enterprise Network, Manchester Metropolitan University Business School, Manchester, Reino Unido.

Email: a.coca@mmu.ac.uk

Tony Fitzgerald, Gerente de Centro Urbano de Darwen, Blackburn with Darwen Borough Council, Blackburn, Reino Unido.

Email: tony.fitzgerald@blackburn.gov.uk

Gran Centre Granollers – “ciudad, cultura y comercio”

El lema de la Asociación de Comerciantes y Profesionales de “Gran Centre Granollers” es “ciudad, cultura y comercio”. Esta declaración de intenciones tiene un fuerte componente ético, que anhela la recuperación del patrimonio y el paisaje urbano de la ciudad de Granollers por y para sus habitantes. El modelo de Granollers es el precursor de varios planes innovadores de gestión de centros comerciales abiertos en muchas ciudades españolas.

Gran Centre Granollers se fundó como respuesta a los profundos cambios que llevan afectando al comportamiento de los consumidores españoles desde hace dos décadas y que se han manifestado en algunos casos en una pérdida del espíritu comunitario y una erosión del papel socioeconómico que siempre ha jugado el pequeño y mediano comercio dentro del tejido de las comunidades urbanas y rurales del país.

La ciudad de Granollers tiene una población de 52.000 habitantes y esta situada a 25 kilómetros al noreste de Barcelona.

Si bien los comercios de Granollers han experimentado un fuerte desarrollo en los últimos tiempos, también han sufrido diferentes cambios, como en la mayoría de las ciudades europeas, afectando principalmente a los pequeños y medianos comercios debido a una combinación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legislativos y ambientales. En definitiva algunos de estos factores se han visto reforzados por cambios de carácter social, tales como nuevos estilos de vida y la creciente inmigración proveniente de otras provincias y países, cambios de carácter comercial, como la aparición de las grandes superficies comerciales, etc.

La transformación del Gran Centre Granollers desde sus inicios hasta ahora, se ha caracterizado por un estudio continuo de los comportamientos de los consumidores y una búsqueda de soluciones adecuadas al momento; es por ello, que a día de hoy la asociación cuenta con un conjunto de 14 objetivos operacionales.

Financiación

Gran Centre Granollers cuenta con un presupuesto de 312.000 euros y más de 300 miembros asociados, que representan el 75% de los comerciantes independientes situados en el centro de la ciudad de Granollers.

La asociación de Gran Centre Granollers ha conseguido desarrollar un plan de gestión del centro urbano inusualmente visionario, inspirado en la actitud y los valores colectivos de sus miembros fundadores. Entre otros se realizan las siguientes actividades:

Organización

Gran Centre Granollers está gestionado por la Asociación de Profesionales y Comerciantes de Granollers, y son los que articulan las diversas campañas y funciones del esquema de Gerencia Urbana.

¿Qué Ofrece?

1. Campañas para mejorar la calidad de vida en el centro Urbano
 - Una de las primeras iniciativas llevadas a cabo por la asociación de comerciantes es la creación de diversas “Zonas Peatonales” en el centro urbano. Actualmente existen dos zonas exclusivamente peatonales La Porxada, y la zona del Rec al Roc, y una zona adicional temporal.
 - En vista de que estas zonas se han convertido en centros de encuentro y tertulia, la asociación ha iniciado una campaña llamada “Seu, guait y fes-la

petar” con el objetivo de que tanto comerciantes como viandantes interactúen, para fomentar el sentimiento de comunidad.

- Además y también bajo el mismo lema de calidad, se ha promovido la campaña “Aquí tens un amic”, que pretende fomentar el sentimiento de compromiso entre los comercios del centro de la ciudad y los niños de Grañollers. De esta manera, se crean espacios para los más pequeños dentro de las tiendas, con juguetes y otros elementos necesarios para los niños.

2. Iniciativas Solidaria

Según su código ético de actuación, Gran Centre Granollers tiene una buena relación con entidades solidarias y de beneficencia local. Así la asociación ha colaborado con diversas entidades locales, para la integración de grupos marginales o la concienciación de los habitantes de Granollers para buscar una sociedad mejor.

3. Cultura

En términos culturales y patrimoniales Gran Centre Granollers está estrechamente vinculado con la promoción del sentimiento de ciudadanía y pertenencia a la comunidad. En este sentido, se han utilizado diversos compromisos similares a los descritos previamente. Su objetivo primordial es la recuperación del rico patrimonio local y regional de Granollers y Cataluña, para crear una marca de identidad en las generaciones futuras sobre la cultura y las costumbres catalanas.

En este sentido el pequeño comercio se ha incluido dentro de esta promoción con una campaña llamada “Compra i fes cultura”.

4. Tarjeta de Fidelización

Además uno de los lemas del Gran Centro de Granollers es demostrar la contribución que han hecho los pequeños comercios y las empresas de servicios al tejido económico y a la diversidad del centro de la ciudad de Granollers, a lo largo de su historia. Por ello y entre otras iniciativas se ha creado una tarjeta de crédito propia del Centro de Granollers dentro del programa de fidelización del cliente.

En definitiva, el Gran Centro de Granollers se ha preparado para afrontar los efectos de la competencia que representan las grandes superficies. El modelo utilizado ha postulado Granollers como punto de referencia para comerciantes y visitantes de toda Europa. La identificación de valores de esta asociación de comerciantes ha propiciado la creación de una comunidad con identidad propia, frente a los crecientes procesos de globalización vigentes en la actualidad.

Autores:

Jose Andres Coca Stefaniak, Director de Proyectos Transnacionales, Retail Enterprise Network, Manchester Metropolitan University Business School, Manchester, Reino Unido.

Email: a.coca@mmu.ac.uk

Amadeu Barbany

Presidente de la Asociación de Profesionales y Comerciantes de "Gran Centre Granollers", Granollers (Barcelona), España.

Email: xgarrell@grancentre.com

Västerås. El modelo sueco de gestión de Centros Urbanos a través de la cooperación intersectorial

Västerås es una ciudad con un importante legado histórico y cultural. Además ha disfrutado de una situación geográfica estratégica durante muchas décadas ya que era punto de confluencia de rutas de comercio entre Oslo (Noruega) y San Petersburgo (Rusia).

La población de Västerås es de 131.000 habitantes y su distribución geográfica se extiende a lo largo de la orilla del Lago Malaren. Situada a unos 100 kilómetros al oeste de Estocolmo, cuenta con buenas conexiones de vuelos con Copenhague y Londres.

Organización

A diferencia de otros modelos de gerencia de Centros Urbanos, Västerås cuenta con la participación de 3 agentes que colaboran conjuntamente para la mejora comercial y de entretenimiento de la ciudad. La estructura está formada por las inmobiliarias propietarias de los locales comerciales, el gobierno municipal y la asociación de comerciantes de la ciudad.

Financiación

El sistema de financiación se distribuye de la siguiente manera:

- el 75% de los fondos son de carácter privado (de la cual un 50% proviene de los locales comerciales y un 25% de las empresas inmobiliarias propietarias del suelo comercial).
- el 25% restante proviene del gobierno municipal.

¿Qué Ofrece?

La Gerencia de Centro Urbano cuenta con el apoyo de una empresa de marketing para promover las campañas y los eventos organizados, además de una consultoría

privada, que se encarga del apoyo técnico. En definitiva, se pretende de esta manera controlar las actividades llevadas a cabo por el Gerente del Centro Urbano, a la vez que se incluyen otras actividades complementarias como las encuestas a viandantes, visitantes y a miembros del esquema de la Gerencia del Centro Urbano.

Västerås tiene como objetivo unir la tradición con la modernidad de una ciudad comercial innovadora. Para ello hace uso de un esquema de gerencia urbano multidisciplinar, con la participación de diferentes agentes que puedan aportar múltiples contribuciones en los diversos campos de actuación.

Se ofrecen servicios de apoyo para promover tanto actividades comerciales, como actividades de ocio.

- En el ámbito comercial, Västerås cuenta con una gran diversidad de centros comerciales y tiendas especializadas, que se construyen cubiertos, atendiendo a las condiciones climatológicas y la duración de horas solares en la ciudad durante el invierno, con el fin de que los visitantes realicen sus compras sin problemas. Sin embargo se ha intentado evitar la sensación casi claustrofóbica de venta en "boxes" y por ello, esta iniciativa se ha complementado con la presencia de grandes espacios abiertos, tan apreciados por la sociedad escandinava en el verano, y que de esta manera permiten a los turistas alternar sus compras con el disfrute del aire libre en parques y paseos públicos.
- Se han construido asimismo edificios emblemáticos como es el caso del rascacielos de 25 pisos llamado el "Scraper" y el Centro de Congresos.
- Desarrollo de una fuerte economía nocturna, compatible con la diurna no solo en términos de servicios, sino también en términos de comercio y ocio.

Autores:

Jose Andres Coca Stefaniak, Director de Proyectos Transnacionales, Retail Enterprise Network, Manchester Metropolitan University Business School, Manchester, Reino Unido.

Email: a.coca@mmu.ac.uk

Madeleine Ahlqvist, Gerente del Centro Urbano, Västerås Citysamverkan AB, Västerås, Suecia.

Email: ahlqvist@vasterascity.com

CesenaIncentro - Esquema Town Centre Management en Italia

Cesena es una ciudad situada en la región italiana de Emilia-Romagna y cuenta con una población de 92.000 habitantes. Su tradición como ciudad turística es larga, debido sobre todo al componente cultural e histórico que ha heredado.

El objetivo del Esquema de Gerencia Urbano desarrollado por Cesena es revitalizar el centro histórico de la ciudad que conserva su estructura amurallada del siglo XIV y sus calles de asfalto de piedra alrededor de todo el centro urbano. Para realizar esto, se crea en 2003 un esquema de gerencia urbana, capaz de competir con las nuevas estructuras comerciales surgidas en la periferia.

El éxito obtenido en la implementación de este modelo anglosajón de gerencia en ciudades italianas ha sido absoluto. Dado el escaso marco legal en el que se ampara este tipo de iniciativas, parece obvio que sólo la presencia local de fuertes asociaciones nacionales pueda dar lugar a tales esquemas de gerencia.

Organización

El esquema que sigue Cesena no está tan estructurado como en otras ciudades europeas, sin embargo participan tanto agentes del sector privado como público.

En este sentido, la Gerencia Urbana, se compone de:

- Los comerciantes de las tiendas que integran el centro de la ciudad.
- ConfCommercio y Confesercenti. Estas dos asociaciones nacionales de comercio proporcionan apoyo técnico y personal humano para contribuir al esquema de Gerencia del Centro Urbano.

Financiación

El esquema de gerencia se financia con los fondos provenientes del sector público y privado, en este sentido el Ayuntamiento de Cesena y la Cámara de Comercio aporta un 70% de la cuota, mientras que el Esquema para la Gerencia del Centro Urbano aporta un 30%.

¿Qué Ofrece?

Entre las diferentes actividades que se desarrollan dentro de este esquema de gerencia del centro urbano se destacan las siguientes:

- Una primera iniciativa, se centra en la ordenación del tráfico y los problemas de movilidad en la ciudad. Para ello se lanzó una campaña llamada "Shopping en Cesena...y aparcar gratis", además se promocionan otras campañas a favor de movilidad dentro de casco urbano en horario nocturno.

- Una segunda actividad esta enfocada en la promoción de actividades culturales y artísticas, apoyadas por las asociaciones culturales de la ciudad, una de estas campañas es la denominada "Shop en Cesena... y apoyo a la Cultura", además también se ha intentado revitalizar el centro de la ciudad a través de diferentes actividades culturales, sociales y musicales, e incluso actividades destinadas a los niños.

Proyectos Futuros

Las acciones futuras del Centro de Cesena tienen como objetivo determinar un esquema estructurado de Gestión Urbana, además de incluir un responsable que controle todo el proceso de Gerencia.(Gerente de Centro Urbano).

Contacto

Roberto Rinaldi

Research Associate, Faculty of Economics, Universita degli Studi di Bergamo

Email: roberto.rinaldi@unibg.it

Modelo de Gestion Urbana en Pforzheim (Alemania)

La ciudad de Pforzheim, está situada entre Stuttgart y Saarbrucken, cerca de la frontera de Metz, en la frontera francesa, con aproximadamente 117.000 habitantes.

Organización

La gestión urbana está formada por los agentes que participan en la mejora de la ciudad: comerciantes, propietarios, artesanos, clubes, bancos, políticos, prensa y medios de comunicación. En definitiva una colaboración público y privada.

Financiación

El presupuesto anual para la gestión urbana es de 250.000 euros, siendo la participación pública de un 60%.Asimismo se constituye una Junta de Gestión con todos los agentes.

¿Qué Ofrece?

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en toda gestión urbana es el plan comercial que tiene que atender todos los agentes participantes. Para ello se convoca una reunión llamada El Futuro de Pforzheim, al que se invita a todos los agentes de la ciudad para que contribuyan con sus ideas en la mejora de la misma.

El siguiente paso es el Plan de Acción y las prioridades, y comenzar a aplicarlas. Para llevarlo a cabo, se deben realizar las siguientes acciones:

En primer lugar es muy importante cuidar la imagen de la ciudad, y diseñar la planificación. También es muy importante mejorar el entorno aspectos como la limpieza, la seguridad, la luz y la decoración en general deben tenerse en cuenta. Por último la última meta del Plan Comercial es la referente a los acontecimientos, el entretenimiento, las galas, el mercado etc.

- El 50% de la actividad de la junta se dirige a la gestión de acontecimientos. Por ello se promocionó una campaña llamada "Primavera en la Ciudad" para mostrar la actividad que se llevaba a cabo a visitantes y habitantes.
- Un segundo proyecto se llamó "La Prueba de la ciudad" cuyo objetivo era obtener una Base de Datos para el marketing a través de una serie de encuestas.
- Otro proyecto que se ha llevado a cabo, a raíz de la problemática originada por la presencia de los niños en los centros urbanos, por ello se decidió emprender acciones para atraer la atención de los niños y darles entretenimiento, mientras los padres realizan las compras en cada local.
- Además se debe poner especial atención a la organización del tráfico y el aparcamiento.

Contacto

Ronald Murauer, máster en General Business Administration (Universidad de Linz) y experto en Planificación Urbana del Gobierno austriaco. Director general de CIMA, empresa consultora especializada en el planeamiento rural y urbano.
E-mail: muraue@cima.co.at

Esquema de la Gerencia de Centros Urbanos de la Asociación Belga

La Asociación de Gestores de Centros Urbanos se centra esencialmente en la iniciación y desarrollo de la gestión de centros de ciudades en Bélgica. Esta asociación agrupa a distintos agentes, tanto del sector público, como del privado: sector bancario, sociedades de transporte, todos ellos con un interés común: los centros urbanos.

Otro tipo de acción es la participación colectiva en salones o las acciones de implementación directa en los centros urbanos para obtener una economía de escala y dar mayor accesibilidad a productos crediticios.

Organización

El organigrama de estructura implantado es el siguiente:

- El sector público, que está representado por los distintos partidos políticos de la mayoría y la oposición.
- Los responsables de la Administración presentes en la ciudad,
- El sector privado- las grandes marcas, comerciantes, bancos, sociedades inmobiliarias, propietarios, Cámaras de comercio etc.
- El gestor del centro urbano, es un elemento neutro, que tiene dos equipos bajo su supervisión, uno equipo de intervención rápida, y uno de stewards urbanos.

¿Qué ofrece la Gerencia de Centros Urbanos?

La gerencia de centros urbanos debe ser un elemento mediador entre los interlocutores para combatir los conflictos que surgen. Es muy importante implicar en el plan de acción a los agentes participantes tanto público como privados.

Otro factor importante es la presencia de stewards en el centro urbano, que pueden recorrer el centro fácilmente y distribuir la información a todos los comerciantes.

Entre los proyectos más destacados se encuentran:

- Las células de gestión de los centros de las ciudades en el marco de un plan valón apoyado por la región y que promueve un conjunto de programas.
- Creación de partenariados público-privados.
- Implantación de los stewards urbanos y de un gestor del centro urbano.
- El concepto de seguridad, cuyo objetivo es disminuir la sensación de inseguridad en el centro urbano.
- Programas de reinserción profesional o de integración profesional, trabajan para eliminar las posibles degradaciones que sufre la ciudad, como por ejemplo los pavimentos levantados, los graffiti, etc.

Además se realizan actividades de prospección para apoyar nuevas actividades comerciales, ya que se ha detectado en los centros urbanos lo que se denomina las células vacías, es decir, locales comerciales vacíos.

Por otro lado, la asociación actúa como conciliador entre los diferentes agentes económicos para que accedan a los partenariados.

Contacto

Jean-Luc Calonger

Association de Management de Centres-Ville

Email: pierre.francis@amcv.be

La gestión del centro urbano de Glasgow (Escocia)

Glasgow es una ciudad industrial que ha sufrido en los últimos años un deterioro importante y más tarde una regeneración por parte de la Gerencia del Centro Urbano.

Durante los siglos XIX y XX esta ciudad enfocaba su actividad a la ingeniería pesada, los astilleros y la fabricación de locomotoras. El cese de esta actividad produjo la pérdida de empleo y el consiguiente deterioro de la ciudad; en ese momento la ciudad se caracterizaba por un elevado número de paro, pobreza y abandono ambiental.

Los sectores de producción se han desplazado hacia nuevas actividades como la banca, finanzas o los comercios, lo que ha supuesto una transformación a gran escala de la infraestructura económica.

Además se implantó una estrategia económica cuyo objetivo primordial era la bajada del paro. El gobierno municipal adoptó las primeras medidas para frenar el paro y la decadencia industrial, y puso en marcha un plan en colaboración con los líderes del comercio, con el fin de construir una economía basada en el sector emergente como el de los servicios comerciales.

El motivo principal por el que se crea la Gestión del Centro Urbano es para hacer frente a la elevada competitividad surgida en los últimos años, debido principalmente a la implantación de grandes superficies y centros comerciales en la periferia.

Organización

La compañía del centro de gestión está formada por el sector privado y público al 50% las competencias se dividen de la siguiente manera:

El Gobierno municipal tiene la responsabilidad de los servicios: las calles, la iluminación, la limpieza, la planificación, el control de la edificación, las licencias y los permisos, el turismo, las viviendas.

El sector privado proporciona las atracciones, las tiendas, los restaurantes, los bancos, las oficinas, los teatros y los clubes, que motivan la visita del centro de la ciudad de Glasgow.

El centro urbano de Glasgow ha impulsado la economía de la ciudad con 138.000 puestos de empleo, lo que supone aproximadamente una tercera parte del empleo de toda la ciudad.

La Gestión del Centro Urbano ha tomado el modelo implantado con los Stewards en Lille.

Esta gestión pretende coordinar y mejorar los servicios públicos, identificar las necesidades que tiene el comercio del sector público y asegurar que estos servicios respondan efectivamente en el futuro. Además tiene que promocionar la inversión en el centro de la ciudad y coordinar el marketing colectivo con los negocios del centro. Para llevar a cabo esta labor, se han creado diversos grupos de trabajo que comprenden,

- un grupo estratégico que planifique el Marketing de la ciudad y los acontecimientos
- un grupo de operaciones para controlar el mantenimiento del medio ambiente y el control policial

Además se celebran reuniones con los diferentes agentes de la ciudad, los líderes de l comercio, asociación de minoristas etc.

En definitiva la Gestión del Centro Urbano de la ciudad de Glasgow, pretende el pleno desarrollo comercial y la implantación de nuevas campañas de promoción, para combatir la creciente competitividad y dar respuesta a las demandas por servicios.

¿Qué ofrece?

Diferentes campañas de promoción se han llevado a cabo para mejorar el aspecto de la ciudad y potenciar su actividad económica.

La primera campaña de marketing se llamó "Glasgow mucho mejor", para promocionar el patrimonio cultural de la ciudad a la vista de turistas y habitantes. En este sentido, diferentes centros culturales y galerías se restauraron para aumentar el turismo y generar mayor empleo en la ciudad.

La inversión en infraestructuras, oficinas de trabajo y hoteles supuso un impulso económico de inversiones muy elevado, junto con la mejora del pavimento y los accesos a la ciudad.

Otros acontecimientos que se han promocionado son los siguientes:

- Campaña "Glasgow Brilla" en Navidad de 1999.
- Campaña de marketing "Vamos a Glasgow" 1999.
- Campaña "Verano en la Ciudad" 2001. Promocionada por la asociación de comerciantes del Centro de ciudad.
- "¿Qué es esto?" Es un centro de información de Glasgow, que proporciona información sobre la ciudad a todo tipo de visitantes.

Contacto

Vincent Goodstadt

Gerente de Glasgow Town Centre Management y Clyde Valley Structure Plann.
Glasgow

Email: Vincent_Goodstadt@qcvcore.gov.uk

Gestión Urbana de la Ciudad de Reading (Reino Unido)

La ciudad de Reading constituye una población de 250.000 personas, y una captación de compra de alrededor de un millón trescientas mil personas compran en la ciudad. Situada a unos 65 kilómetros de Londres, Reading es la capital del valle de Thamesis, la segunda subregión más próspera del Reino Unido.

Asimismo es una de las ciudades pioneras en establecer una iniciativa de gestión urbana, en 1989 se puso en marcha esta iniciativa y se ha desarrollado un método sobre las cuestiones operacionales, tales como la planta veraniega, las decoraciones navideñas, las fiestas de la calle y otros acontecimientos.

La estrategia pretende contribuir al desarrollo económico más amplio del centro de la ciudad. La gestión urbana de Reading tiene dos objetivos principales:

El primero es conseguir el estatus de ciudad formal, es decir con Universidad, Catedral. La segunda meta esta enfocada a la calidad de vida y a las experiencias que los visitantes tienen al conocer Reading.

Organización

Para lograr ambos objetivos se pretende la participación de todos los agentes implicados, ayuntamiento, comisaría, compañías de transporte, comerciantes etc.

La estrategia se sustenta en cuatro pilares fundamentales: atracciones, accesibilidad, comodidades y acción. Es importante tener en cuenta que esta estrategia se tiene que aplicar en todas las áreas.

¿Qué ofrece?

Las acciones que se llevaron a cabo dentro de esta estrategia radican en un planteamiento integrado de cómo organizar los acontecimientos, cómo trabajar en equipo o cómo coordinar actividades e iniciativas.

- Creación del centro comercial Oracle en 1999 para fomentar el comercio en la ciudad.

- Modernización de los accesos a la ciudad y dentro del circuito urbano
- Fomento del comercio nocturno, con el objetivo que animar el centro por la noche.
- Edición de la "Revista del Desarrollo y la Inversión ", es una revista anual para informar a los visitantes de las actividades de interés que ofrece la ciudad.

Proyectos Futuros

En un futuro próximo la Gerencia del Centro Urbano, se centrara en los llamados "Businesss Improving Districts", la mejora de las comunicaciones y el desarrollo comercial hacia el oeste de la ciudad.

Contacto

Tim Smith

Reading City Centre Manager

Email: ccm@readingmanagement.co.uk

Anexo III

INICIATIVAS Y PROGRAMAS EUROPEOS DE APOYO AL DESARROLLO URBANO

A continuación se ha recopilado una relación de aquellos programas e iniciativas que se han mostrado más eficaces a la hora de favorecer el desarrollo urbano en la Unión Europea²⁸.

URBAN

La iniciativa que más específicamente ha contribuido al desarrollo urbano en la UE ha sido el programa URBAN²⁹. Ya en el Segundo Informe de Cohesión de la UE, la Comisión vino a decir que "la cuestión urbana" estaba en el centro del cambio económico, social y territorial, consagrándose la idea de que las ciudades efectivamente representan un potencial estratégico para la cohesión y el desarrollo sostenible.

Enmarcado dentro de las cuatro iniciativas financiadas por los fondos estructurales de la UE en el periodo 2000-2006, el URBAN es un programa cuyos objetivos principales son los siguientes:

- Promover el desarrollo y la **aplicación de estrategias innovadoras para la regeneración económica y social de las ciudades medias y pequeñas** así como de los **barrios de las grandes ciudades**.
- Fomentar el **intercambio de buenas prácticas** y de experiencias en relación con la **regeneración y el desarrollo urbano sostenibles**.

Para conseguir esos objetivos, las acciones elegibles que ha financiado el programa son básicamente dos:

- **Proyectos/individuales, proyectos/piloto:** son acciones que se realizan en la ciudad o barrio seleccionado, donde no juega el principio de transnacionalidad en la parte ejecutiva del mismo, si bien se tienen que seleccionar las acciones que serán llevadas a la difusión de buenas prácticas.

²⁸ La descripción de la dinámica de funcionamiento de cada uno de los programas no se puede hacer exhaustiva en este punto, de modo que para encontrar más información se recomienda acudir a los sitios en Internet que se citan a pie de página en relación con cada uno de los programas analizados.

²⁹ Véase DOCE C 141/04, de 19/05/2000. Para obtener más información técnica sobre el programa véase la ficha técnica de la Iniciativa URBAN que aparece en el siguiente sitio de Internet: www.uv.es/cde

- **Acciones para el intercambio de experiencias:** son acciones de difusión y promoción de los proyectos locales, en las que juega un papel importante el principio de transferencia, ya que se tienen que seleccionar las buenas prácticas que otra ciudad o barrio podría desarrollar ejecutando una metodología semejante a la que se ha llevado a cabo para obtener esos resultados en el proyecto piloto.

En la primera fase de URBAN se abordó con especial atención en 18 ciudades el tema de la exclusión social, y, con una financiación cercana a los 137 millones de euros se financiaron 59 proyectos piloto.

La segunda fase de desarrollo del programa se está ejecutando en el periodo 2000-2006, y aunque los objetivos son muy similares, se han incluido algunos rasgos distintivos principalmente en lo que hace referencia a la gestión administrativa, al tiempo que se ha reforzado la dimensión transfronteriza y transnacional de las experiencias de la segunda fase con el objetivo de fomentar más el intercambio de conocimientos y de buenas prácticas no sólo entre las ciudades participantes sino también con aquellas que no se han beneficiado nunca de la financiación del URBAN.

Como todo programa comunitario, el URBAN se divide en ejes o medidas de actuación, dentro de cada una de las cuales las ciudades candidatas han podido presentar sus propuestas.

El siguiente cuadro recoge los ejes de cooperación que se han propuesto para el desarrollo de proyectos URBAN³⁰.

- Eje 1:** Utilización mixta y reurbanización de terrenos abandonados de modo compatible con el medio ambiente.
- Eje 2:** Empresariado y pacto a favor del empleo.
- Eje 3:** Integración de marginados y acceso a los servicios básicos.
- Eje 4:** Integración de transporte público y comunicaciones.
- Eje 5:** Reducción y tratamiento de residuos; gestión eficiente del agua y reducción del ruido; reducción del consumo de energía a base de hidrocarburos.
- Eje 6:** Desarrollo del potencial de las tecnologías de la sociedad de la información.
- Eje 7:** Evaluación, gestión y seguimiento. Mejoras en el gobierno urbano.

³⁰Para obtener más información acerca del contenido de cada uno de los ejes así como con respecto al tipo de proyectos que se han desarrollado en cada uno de ellos, puede consultarse la ficha WEB a la que se ha hecho referencia en la nota 23.

URBACT

Dentro del ámbito de la Iniciativa comunitaria URBAN la Comisión Europea aprobó el programa URBACT³¹, un programa específicamente diseñado para fomentar el intercambio de experiencias entre las ciudades europeas, especialmente entre aquellas que han participado en el propio URBAN.

Los **objetivos principales** de URBACT son:

- Desarrollar el **intercambio de buenas prácticas** entre las ciudades favoreciendo la creación de redes temáticas.
- Capitalizar y **difundir la experiencia adquirida** por las ciudades gracias al desarrollo de proyectos URBAN.
- **Mejorar la capacidad de acción** de los participantes en los ámbitos cubiertos por los programas URBAN.

De este modo, la red que abarca el programa alcanza a **más de 200 ciudades europeas** protagonistas de acciones URBAN cuya experiencia se difunde a través de la puesta en marcha del propio URBACT.

INTERREG

La iniciativa INTERREG es uno de los principales programas financiados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional. A grandes rasgos, el objetivo principal de la iniciativa es **evitar que las fronteras constituyan un obstáculo para el desarrollo equilibrado y la integración del territorio europeo**.

En su nueva fase de ejecución (INTERREG III), los objetivos principales se han centrado en el **refuerzo de la cohesión económica y social de la UE a través del fomento de la cooperación transfronteriza, transnacional e interregional** al tiempo que se promueve el desarrollo equilibrado de su territorio. Resumiendo, valdría decir que la iniciativa es una apuesta por el fomento de la cooperación territorial, una herramienta para limar las diferencias económicas y sociales de las regiones europeas.

Para poner en marcha la nueva fase de la iniciativa, continuadora de las actividades

³¹Para obtener más información técnica sobre el programa véase la ficha técnica de la Iniciativa URBACT que aparece en el siguiente sitio de Internet: www.uv.es/cde

desarrolladas por las anteriores fases de INTERREG y por REGEN, se han definido tres capítulos diferenciados de actuación.

El capítulo A tiene como objetivo **principal fomentar el desarrollo regional entre las regiones fronterizas**, incluyéndose entre las mismas las fronteras exteriores y las marítimas. Es el capítulo mejor dotado financieramente y los proyectos que se promueven dentro del mismo tienen que fomentar la cooperación entre autoridades de países vecinos para **desarrollar los centros económicos y sociales que tienen la nota de transfronterizos**.

Esta es una lista indicativa de los "temas prioritarios" en el capítulo A:

- Fomento del desarrollo urbano, rural y costero.
- Desarrollo del espíritu empresarial y especialmente de la PYME, turismo e iniciativas locales de desarrollo y de empleo.
- Protección del medio ambiente.
- Cooperación entre ciudadanos e instituciones.

El capítulo B tiene como objetivo principal fomentar el **desarrollo y la integración territorial armoniosa en toda la Comunidad Europea a través del desarrollo transregional**, es decir, entre regiones de espacios definidos por la propia Comisión Europea.

Dentro del capítulo B, los tres grandes espacios de cooperación identificados son:

- El MEDOCC³² (mediterráneo occidental).
- El Espacio Atlántico³³.
- El SUDOE³⁴ (Europa Sudoccidental)

Esta es una lista indicativa de los "temas prioritarios" en el capítulo B³⁵:

- Estrategias de ordenación territorial.
- Desarrollo de sistemas de transporte eficientes y sostenibles.
- Medio ambiente y patrimonio cultural.
- Desarrollo empresarial y nuevas tecnologías.

³²El mapa de regiones elegibles y más información acerca del programa operativo de este espacio: las acciones subvencionables, los ejes y las medidas de acción, ejemplos de proyectos aprobados etc. Pueden encontrarse en el siguiente sitio en Internet: www.interreg-medocc.org

³³El mapa de regiones elegibles y más información acerca del programa operativo de este espacio: las acciones subvencionables, los ejes y las medidas de acción, ejemplos de proyectos aprobados etc. Pueden encontrarse en el siguiente sitio en Internet: www.interreg-atlantique.org/es

³⁴El mapa de regiones elegibles y más información acerca del programa operativo de este espacio: las acciones subvencionables, los ejes y las medidas de acción, ejemplos de proyectos aprobados etc. Pueden encontrarse en el siguiente sitio en Internet: www.interreg-sudoe.org

³⁵ Para analizar más detenidamente las posibilidades de cooperación dentro de los diferentes espacios del capítulo B se recomienda acudir a lectura los **programas operativos** de cada uno de ellos.

Por último, **el capítulo C** tiene como objetivo principal el de **contribuir a mejorar las políticas y las técnicas de desarrollo regional mediante la cooperación interregional**. El fomento de la cooperación regional para crear redes tiene en este capítulo su principal fuente de financiación a pesar de ser, con mucho, el capítulo que cuenta con menor dotación económica.

Esta es una lista indicativa de los "temas prioritarios" en el capítulo C³⁶:

- Investigación, desarrollo tecnológico y PYME.
- Formación y empleo.
- Turismo y desarrollo sostenible.
- Sociedad de la información.

A pesar de estar prácticamente desprogramada, la Iniciativa INTERREG y los resultados de su puesta en marcha han sido **una de las bases sobre las que se ha asentado la nueva política de cooperación territorial definida por la Comisión Europea**. En este sentido, la nueva propuesta reglamentaria, el nuevo horizonte de la política de cohesión europea apuesta por una reducción de las iniciativas a un gran objetivo, **el nuevo objetivo 3** que bajo el título de "cooperación territorial" pretende ser un macro INTERREG que fomente una **nueva metodología de hacer proyectos**: con socios de otras regiones, con enfoques innovadores, con estrategias de perdurabilidad y de cooperación estable entre los socios y por supuesto con enfoques integrados donde los socios aprendan a cooperar y a desarrollar productos conjuntos.

INTERACT

El programa INTERACT está pensado como un foro de animación, coordinación y transferencia de las experiencias desarrolladas a través de los distintos proyectos INTERREG co-financiados por la Unión Europea. Su objetivo es también el de mejorar la eficacia de gestión de los proyectos INTERREG.

El programa pretende básicamente **fomentar el intercambio de experiencias así como el establecimiento de una red estable de cooperación**.

Las cuatro prioridades del programa son las siguientes:

- Apoyo a la gestión de INTERREG.
- La coherencia en el desarrollo de los proyectos INTERREG con las iniciativas locales y regionales.

³⁶El mapa de regiones elegibles y más información acerca del programa operativo de este espacio: las acciones subvencionables, los ejes y las medidas de acción, ejemplos de proyectos aprobados etc. Pueden encontrarse en el siguiente sitio en Internet: www.interreg3c.net

- La cooperación y la administración de la transición en regiones contiguas con los países de nuevo ingreso.
- Asistencia técnica en el desarrollo de los proyectos piloto.

EQUAL

El objetivo principal de la iniciativa EQUAL³⁷, donde los ayuntamientos españoles han sido significativamente activos a la hora de proponer proyectos de desarrollo, es el de promover **formas innovadoras para combatir la discriminación y la desigualdad en relación con el mercado de trabajo a través del desarrollo de acciones piloto**, pero también por medio de la cooperación transnacional, es decir, usando las herramientas de cooperación exterior que ya se han señalado en otros programas y que son el ABC de la política europea de cooperación territorial: transferencia de buenas prácticas, creación de redes de trabajo, perdurabilidad de los sistemas de cooperación etc.

Basado en las experiencias adquiridas en los programas Empleo y ADAPT, EQUAL incide en el **desarrollo de nuevas políticas de empleo** tanto para las personas que ya están en el mercado laboral como para aquellas que intentan acceder al mismo.

Subvencionada por el FSE, se concede financiación EQUAL a las propuestas de aquellas **asociaciones estratégicas de agentes** que cumplen los objetivos del programa y que se encuadran dentro de una de las **cuatro áreas temáticas** del mismo:

- Establecimiento de Agrupaciones de desarrollo y de organismos de cooperación transnacional.
- Ejecución de los programas de trabajo de esas agrupaciones.
- Creación de redes temáticas, difusión de buenas prácticas y repercusión en las políticas nacionales y regionales.
- Asistencia técnica para apoyar las acciones 1,2 y 3.

³⁷ Más información acerca de la Iniciativa: las acciones subvencionables, los ejes y las medidas de acción, ejemplos de proyectos aprobados etc. Pueden encontrarse en el siguiente sitio en Internet: www.uv.es/cde

Con respecto a los proyectos españoles que se han desarrollado entorno a EQUAL, se recomienda la consulta del siguiente sitio en Internet: www.mtas.es/uafse/equal

OTROS PROGRAMAS

Los "**programas de cooperación exterior**" son de gran interés para aquellas ciudades que quieran compartir sus experiencias de desarrollo local en red tanto con otras ciudades europeas como con otras ciudades de los espacios de cooperación que entran dentro de alguno de los siguientes mecanismos de cooperación exterior europeos.

Asia-URBS³⁸: programa de cooperación descentralizado con ciudades asiáticas.

URB-AL³⁹: programa de cooperación entre ciudades, regiones y otras colectividades locales de América latina y la UE para intercambiar conocimientos y experiencias. Este programa, a diferencia del Asia-URBS, está estructurado en **redes temáticas** que permiten la adhesión de cualquier municipio a la red. Algunos ejemplos de redes temáticas dentro del programa: droga y ciudad, medioambiente urbano, la ciudad como promotora del desarrollo económico, políticas sociales urbanas.

TACIS City Twinning⁴⁰: programa de apoyo a la colaboración entre las autoridades regionales y locales de la UE y las de los Nuevos Estados Independientes (ex URSS) y Mongolia.

MED-URBS⁴¹: programa de apoyo a la cooperación entre las autoridades locales europeas y los municipios MEDA financiado con cargo al programa MEDA. Este programa de cooperación urbana ha sido bastante utilizado por municipios del sur de España para fomentar la cooperación con sus vecinos fronterizos en el norte de África.

Por otro lado, el programa **Desarrollo Sostenible en el Medio Urbano**⁴², ha creado un marco de cooperación para el desarrollo sostenible en el medio urbano que proporciona **apoyo financiero y técnico a las redes de ciudades de al menos cuatro estados miembros de la UE con el fin de fomentar el intercambio de experiencias y favorecer la aplicación de buenas prácticas en diferentes ámbitos**: aplicación de la legislación europea de medio ambiente, desarrollo urbano sostenible y programa local 21.

Además, la iniciativa **R3L** (Regional Networks for Life-Long Learning⁴³) da cabida a aquellas propuestas en la que por supuesto pueden participar municipios y dentro de las cuales se consolide la **estrategia europea de las regiones del aprendizaje**.

^{38, 39, 40, 41, 42} Más información acerca del programa así como un calendario de las próximas convocatorias puede encontrarse en el siguiente sitio en Internet: www.uv.es/cde

⁴³ Más información acerca de esta iniciativa puede encontrarse en el siguiente sitio en Internet: www.europa.eu.int/comm/education/index_es.html

Metodología básica para la presentación de proyectos europeos

A continuación se describe lo podría ser una suerte de **"guía básica"** para que las ciudades definan una estrategia de presentación de proyectos europeos.

Cada programa, cada iniciativa y cada convocatoria tienen unas especificidades que no pueden ser abordadas aquí, si bien es perfectamente posible apuntar algunos pasos necesarios para redactar un proyecto con posibilidades de ser aprobado en las distintas unidades de gestión europeas que deciden acerca de los proyectos presentados.

¿Cuál debería ser el circuito correcto para llegar a la situación idónea de presentar proyectos europeos respetuosos de las normas de elegibilidad europeas?

Consideraciones previas: el gerente superman

Como ya ha quedado indicado en los apartados anteriores, tanto en el escenario que está a punto de cerrarse (2000-2006), como en el nuevo escenario de la política de cohesión que se está negociando en estos momentos en sede europea (2007-2013) la ciudad va a tener, y más en el nuevo escenario si cabe, **un papel importante tanto en la gestión de fondos europeos como en la ejecución de proyectos europeos.**

Es en esta nueva red de relaciones donde la ciudad ya no sólo tiene una dimensión regional o nacional de su esfera de cooperación y por supuesto también de financiación, sino que adquiere una **nueva dimensión europea e internacional.** En este sentido, el gerente de centro urbano, como agente encargado entre otras cosas, de promover el desarrollo local, además de las acciones que podríamos considerar clásicas dentro de la propia definición del GCU (formación y fortalecimiento del partenariado, atracción de inversiones, mejora de la calidad de vida de los vecinos de la ciudad etc) va a tener que **ser capaz de buscar y desarrollar proyectos** al tiempo que sus experiencias y su aprendizaje va a servir a los otros, a los que vienen detrás.

El gerente-superman en el escenario futuro, además de tener como uno de sus objetivos principales el de buscar financiación privada para desarrollar acciones propias de la gerencia de centro urbano, **se va a encontrar con que las administraciones públicas que habían venido financiando acciones hasta la fecha ya no**

cuentan con tantos fondos. Pues bien, parte de esos fondos son recuperables si el gerente aprende a presentar proyectos europeos. Además de financiación, los proyectos de cooperación europeos son una ocasión única para compartir con los otros, con los que se enfrentan a problemáticas similares, y para ampliar la red de contactos que tan útil será en el futuro.

Limitaciones y planificación del aprendizaje

Estas son algunas de las limitaciones previas más comunes y sobre cuyo contenido y alcance hay que reflexionar con carácter previo a la presentación de proyectos europeos:

- Escasa experiencia en la presentación de proyectos (por lo general, en muchos municipios españoles).
- Falta de capacidad técnica de los equipos técnicos con los que se trabaja en la unidad de gerencia.
- Disponibilidad temporal y capacidad financiera para preparar los proyectos.
- Por lo general hay un gran desconocimiento de las propias instituciones europeas, de las competencias que éstas tienen y de los programas que promueven.
- No hay una suficiente familiarización con la "terminología" europea y en muchas ocasiones se detecta que el desconocimiento de otros idiomas es una de las principales barreras que tienen los presentadores de proyectos no experimentados.
- Además, al no existir algo así como una "dirección general de desarrollo local", resulta muy difícil hacer un seguimiento de la política europea que más le interesa al gerente. Esto se conoce como el "enclave de las políticas transversales": empresa, medio ambiente, transporte, sociedad de la información etc...
- Desconocimiento de las fuentes de información sobre "Europa" de fácil acceso en Internet y falta de capacidad técnica para identificar qué fuentes de financiación son más adecuadas para promover los proyectos más urgentes dentro de la agenda de planificación.
- Escasa presencia (activa) de la ciudad en redes de cooperación o foros de ciudades en los que en muchas ocasiones se generan presentaciones de proyectos europeos.

Para empezar a poner solución a estas limitaciones previas es necesario desarrollar un **proceso de planificación del aprendizaje**. Una de las mejores técnicas para empezar a construir un "plan para la creación de una plataforma que presente proyectos para el desarrollo de nuestra ciudad" es responder a las preguntas que se formulan abajo.

- ¿Hay alguien que sepa de estos temas en la ciudad?
- ¿Cómo podemos incluirlo en el equipo que construirá la plataforma?
- ¿Es nuestra ciudad miembro de alguna red en la que participen otras ciudades?
- ¿Quién gestiona la participación de la ciudad en la red?
- ¿Quién asiste a las reuniones?
- ¿Cómo podemos integrarlos en el equipo?
- ¿Hay alguna experiencia previa de participación?
- ¿Quién la lideró?
- ¿Qué hicimos en el ámbito del proyecto?
- ¿Qué seguimiento se ha hecho del mismo?
- ¿Se presentó una segunda fase de ese o de esos proyectos?
- En caso de haberse respondido afirmativamente: ¿Estuvimos nosotros?
- En caso de responder negativamente a la última pregunta:
¿por qué no estuvimos?
- En caso de no haberse ejecutado ningún proyecto, ¿se ha presentado alguna vez alguno?
- ¿Hay algún análisis de por qué fue denegado?

Planificar los proyectos que se van a desarrollar en el ámbito de la ciudad a medio plazo y buscar futuras líneas de desarrollo y financiación para los mismos en la UE.

1. Hay que evitar algunos errores comunes que generan **precipitación en la toma de decisiones.**

- Los proyectos europeos no son **únicamente** una oportunidad de financiación externa.
- **No es bueno presentarse** a todo cuando no se tienen experiencias previas de gestión y sólo se acude a la línea de financiación "para probar". Hay que ser selectivo.
- Cualquier propuesta que no haya sido previamente analizada desde al menos tres puntos de vista: **viabilidad técnica, viabilidad política y viabilidad financiera**, (primer control de la estrategia de presentación) no debe ser presentada.

2. La planificación siempre a **medio plazo y nunca a corto.**

- Lo más aconsejable es planificar a medio plazo. Para ello es necesario saber qué proyectos de desarrollo local se están promoviendo en la ciudad y en cuáles podría aportarse algo desde el punto de vista de la gerencia urbana. Una vez

obtenida la lista, es el momento de cruzar esos datos con las oportunidades de financiación que están abiertas para cada una de las materias.

- Es necesario también **identificar con claridad qué es lo que se espera obtener de la ejecución del proyecto**: experiencias de gestión comercial de un conjunto de ciudades, métodos de planificación estratégica desarrollados por este conjunto de ciudades, know-how, ampliar la red de contactos y crear foros de trabajo permanentes, desarrollar acciones piloto con un claro impacto en la política local de la ciudad en la que se trabaja.

3. Una vez desarrollado estas acciones previas, y si se decide ir hacia delante en la preparación de un proyecto, este podría ser un **esquema general de lo que debe hacerse para construir la candidatura** paso por paso.

- Generación de la **idea del proyecto** (la idea en bruto), pactada con los colaboradores locales, regionales o nacionales (los que en última instancia van a desarrollar el proyecto).
- **Búsqueda de socios** (preselección)
 - En los sitios Internet y en las bases de datos de los propios programas a los que se presenta la convocatoria.
 - A través de diputación o de la administración regional (Oficinas en Bruselas).
 - A través de las redes en o los foros en los que está presente la ciudad.
 - Universidades.
 - Cámaras de Comercio.
 - Asociaciones empresariales.
 - Otros.
- **Brainstorming entorno a la idea bruta con socios potenciales del proyecto.**
- **Selección final** de socios atendiendo a:
 - Grado de **interés** mostrado en la reunión.
 - Conocimiento y **experiencia** en el ámbito de trabajo del que se trata.
 - Experiencia previa de participación en proyectos europeos.
 - Facilidades **de co-financiación** del proyecto.
 - Otros criterios: **geográficos** (interesan socios de distintas regiones), **innovadores** (atendiendo a la experiencia innovadora que aporta el socio), **de heterogeneidad del consorcio** (siempre es bueno que haya "socios distintos").
- Redacción de los **documentos de cooperación entre los socios** (la carta de interés). Esta carta debe ser firmada como muestra del "compromiso adquirido" para participar en el proyecto.

- Redacción de la **ficha del proyecto**.
 - La hace el socio proponente (el líder del consorcio).
 - Es bueno buscar asistencia técnica si no se tiene experiencia (consultoras, organismos de ámbito europeo en la ciudad, en la región, en la mancomunidad y en el Estado).
 - Conforme se va redactando se envía a los socios seleccionados y se deja que éstos opinen.
 - Esas opiniones se tienen que consensuar y se tienen que ir integrando en el proyecto.
 - Cuanto más tiempo pasa entre el inicio de la redacción de la ficha y el día de presentación más posibilidades hay de mejorar la propuesta: siempre surgen inconvenientes.

Ya se ha apuntado que cada programa, cada iniciativa, cada licitación e incluso cada convocatoria tiene unas **características que las diferencian**, motivo por el cual no pueden lanzarse recomendaciones en abstracto acerca de qué elementos hay que vigilar en el momento de la redacción de la ficha, en cualquier caso, "el control de la construcción de la propuesta" (segundo control) debe realizarse teniendo en cuenta al menos los siguientes aspectos.

- Acciones elegibles: **no todas las acciones son elegibles** en el marco de los diferentes programas e iniciativas. Actualmente y fuera del fondo de cohesión, es bastante difícil financiar la creación de nuevas infraestructuras, por ejemplo. A nivel general, los proyectos europeos, permiten realizar las siguientes acciones: estudios, seminarios, intercambio de buenas prácticas, creación y mantenimiento de plataformas de información, actividades relacionadas con la promoción y difusión del proyecto, análisis comparativo y proyectos piloto.
- Equilibrio presupuestario: no existe una definición real de este principio, depende mucho del marco de actuación en el que se desarrolle la propuesta, de todos modos es importante tener en cuenta que no podemos construir proyectos basando toda la ejecución del mismo en gastos en recursos humanos, o en subcontrataciones. Se recomienda mantener un equilibrio visible entre todas las partidas, de manera que haya suficiente asignación para la difusión del proyecto, para la elaboración de los estudios, para la realización de los proyectos piloto etc.
- **Principio de partenariado**: dependiendo del programa o línea de acción al que se presente la propuesta variará la exigencia del número mínimo de socios. La filosofía programática de la cooperación territorial a escala europea está marcada por la **"obligatoriedad de transnacionalidad"** en la mayoría de sus programas e iniciativas. Para construir proyectos es fundamental contar con una buena base de datos de socios potenciales y es necesario trabajar con escenarios de un buen número de socios en la fase de propuesta ya que en el último momento siempre hay socios que pueden fallar.

- Otros principios y criterios que hay que controlar antes de lanzar la propuesta son:
 - **Análisis de las fuentes de financiación alternativas** (la mayoría de los proyectos europeos están co-financiados por la UE, es decir: el proponente y el resto de socios que han construido la propuesta tienen que haber previsto su contribución financiera).
 - **Principio de Jefe de Fila:** en algunas iniciativas está empezando a funcionar este principio según el cual el proponente y líder de la propuesta es el responsable directo de la coordinación administrativa y financiera del proyecto, lo que conlleva un alto coste administrativo en la ejecución del propio proyecto.

Cooperación estatal, regional y local: se ha señalado arriba pero lo importante es destacar aquí que antes de presentar el proyecto es necesario tener previsto con quién vamos a desarrollar el proyecto, y en ese sentido, firmar cuantos acuerdos de cooperación sean necesarios para abordar con éxito la ejecución del proyecto una vez el mismo esté aprobado.

