

SOCIEDADES DE ECONOMIA MIXTA: UNA HERRAMIENTA DE GESTION URBANISTICA DE PARTICIPACION PÚBLICO-PRIVADA

Ayuda memoria



Tesis de Investigación



*Master en Gestión Urbanística
Centro de Política de Suelo y Valoraciones
Universidad Politécnica de Cataluña*



AUTOR: Ivan Icochea Ruiz de Somocurcio



TUTOR: Profesor Carlos Pérez Lamas

Barcelona, Febrero del 2005



**PATROCINADO POR
AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACION INTERNACIONAL – AECI**



AGENCIA
ESPAÑOLA DE
COOPERACIÓN
INTERNACIONAL



Introducción

Actualmente las ciudades son los nuevos órdenes urbanos donde viven casi la mitad de la población mundial en los países en vías de desarrollo, y el 80% en la Unión Europea. En la ciudad se desarrolla y se hace gran parte de la producción industrial, social, cultural y urbana, son entes de autogobierno y como mencionan algunos investigadores urbanos, son nuevamente Ciudades-Estado, por su fuerza y concentración de poder político, industrial o financiero. Para Adam Smith *las ciudades eran centros de innovaciones y generadores de riqueza*, podemos mencionar que la *“civilización es ciudad y la ciudad es civilización”*¹.

La consideración de los intereses ciudadanos en las democracias locales nace también gracias a las presiones sociales generadas a lo largo de la historia urbana desde mediados del siglo XIX hasta la última mitad del siglo XX. También se expresa a nivel institucional en el cambio de actitud que se va generando desde el estado o gobierno central hacia lo local, potenciando al municipio con la descentralización de funciones, derivando fondos públicos, más competencias territoriales, proyectos conjuntos, respetando competencias, etc.

En este proceso difícil y complejo de hacer ciudad y de iniciar un camino hacia la democratización e igualdad de intereses, algunos investigadores plantean el hito de esta transformación en la Francia de 1789. Con este acontecimiento de repercusión al mundo occidental, se legitima los derechos del individuo y de su propiedad como derecho inalienable. Los Municipios² a partir de este nuevo orden, van adquiriendo más importancia como gestoras del desarrollo local, bajo este nuevo modelo de establecimiento de deberes y derechos ciudadanos, el desarrollo urbano estaría guiado por los intereses generales y particulares, que anteriormente habían recaído en la nobleza terrateniente o la Iglesia³.

En algunos casos de este incipiente inicio, el estado tomara la iniciativa y mantendrá tutela sobre el quehacer urbano a lo largo del siglo XIX. No esta exento los ejemplos donde en este aprender y hacer camino entre los derechos del ciudadano, el interés social y el interés de grupos económicos asociados al poder, entren en conflictos las competencias de las iniciativas de transformación, viviendas, crecimiento o renovación de las ciudades.

En este espacio de definiciones de competencias, la administración pública por un lado trataba con incipientes recursos y medios legales de hacer ciudad; por el otro el promotor privado con un nuevo derecho adquirido, iniciaba también iniciativas urbanas con el objetivo de generar utilidad y mayor rentabilidad a su capital, sobre la base de las necesidades insatisfechas: *el de la vivienda*. Punto de luchas y reivindicaciones sociales que llega todavía como tema no resuelto a los países en vías de desarrollo

¹ PASCUAL, JOSEP MARIA, *“La gestión estratégica. Un instrumento para gobernar las ciudades en la era info-global”*. Dirección General de Administración Local Consejería de Gobernación. Junta de Andalucía. 2002. 16p.

² En el caso de Barcelona por ejemplo en Consell de Cent, fue una institución creada por Jaume I a mediados del siglo XII que trato de representar a todos sus ciudadanos mediante un consejo de 100 personas notables de diferentes oficios, promulgando sus primera leyes de autogobierno entre 1249 a 1265.

³ Caso aparte fue la gestión de los ayuntamientos alemanes y el desempeño de los Lander, que si incorporaron con mucha anticipación la figura del bien común sobre el bien individual o privado.

*Sociedades de Economía Mixta:
Una herramienta de gestión urbanística
De participación público-privada*

A mediados de los 60 e inicios de los 70 se empieza a generar un camino diferente de participación urbana (unos estados y ciudades antes que otras), el gobierno de la ciudad y sus instancias administrativas van aprendiendo a unir esfuerzos y asociarse, en las acciones que no saben ejecutar o le es difícil realizar por la misma estructura organizativa del aparato público, es que en esta fase se incorpora al agente privado para construir ciudad ⁴.

En estas 2 últimas décadas se da el punto más álgido de iniciativas compartidas, donde los Municipios entendiendo su *Rol Competitivo* a nivel mundial, con ciudades que cada vez más necesitaban tener un marketing urbano que promueva el turismo y la colocación de capitales para la inversión productiva y tecnológica, ingresan en el escenario de implementación de nuevas prácticas de gestión: *“La participación del público con el privado en sociedades de desarrollo local”*.

Este tema es el marco de la investigación de la tesis y específicamente las sociedades mercantiles de gestión urbana conocida como Sociedades de Economía Mixta - SEM.

Queremos también en este desarrollo de la investigación mostrar el llamado *“Modelo Barcelona”* ⁵, difundido y ejemplificado en la Gestión Metropolitana de los 80 y 90 por un lado, y por otro más específicamente las actuaciones realizadas al conjunto urbano del Centro Histórico, con sus sociedades de economía mixta PROCIVESA, FOMENT CIUTAT VELLA y PROEIXAMPLE.

Así a manera de referencia el *Modelo Barcelona* buscaba avanzar hacia un gobierno local más adaptado a las necesidades de una gran ciudad, con problemas sociales y urbanos complejos, pero con una *Visión a Futuro* compartida por todos, alimentada de estrategias y objetivos. Andar en esa dirección implicaba afrontar tres objetivos de forma paralela y simultánea: *desarrollar la democracia local, fortalecer el control democrático del gobierno municipal y garantizar su gobernabilidad.*

Se crean a la par de estos objetivos nuevas formas de gestionar la corporación municipal, ellos fueron: *la innovación de los marcos e instrumentos jurídicos a disposición del gobierno municipal, el tema de la competencia de poder, la posibilidad de creación de consorcios legales para actuaciones con socios públicos y privados, financiamiento público y privado, descentralización territorial, participación social y la cuestión del desarrollo metropolitano.*

En este nuevo orden económico y de desarrollo de la gestión urbana, también se encuentra la gestión de la ciudad de París, la cual en un proceso de búsqueda y readecuamiento para encontrar la herramienta de gestión que permita la creación de ciudad con la pieza del consenso social, y la necesidad de aminorar las inversiones públicas, traslada parte de las iniciativas a la inversión privada en el sector de la gestión de viviendas y desarrollo urbano. Este es el caso de la SEM PARIS CENTRE, sociedad de economía mixta que funciona desde la década del 80 y actualmente es la responsable de llevar a cabo una de las operaciones urbanas más importantes en el centro histórico de París, en LES HALLES.

⁴ En 1974 el Municipio de San Francisco en EEUU implementa *La Planificación Estratégica* como metodología de trabajo, para organizar sus objetivos, oportunidades y desventajas en el manejo de la ciudad. Esta metodología ya se venía incorporando en las grandes corporaciones americanas de la década del 60. El resultado positivo que tuvo dicha metodología sirvió para ponerlo en práctica posteriormente a ciudades como Chicago, Washington, Nueva York, y una década después en Barcelona

⁵ El Modelo Barcelona fue una creación conjunta del Ajuntament de Barcelona con la sociedad civil, se dio en la gestión del ex alcalde Pasqual Maragall, que actualmente es President de la Generalitat de Catalunya

Al otro lado del continente europeo, en Latinoamérica la década de los 90 fue la etapa de crecimiento económico, retoma de la democracia y estabilización monetaria e inflacionaria, las ciudades alcanzan nuevamente parámetros de desarrollo más estables, tanto a nivel de natalidad como de crecimiento urbano. La etapa de las grandes migraciones campo ciudad de la década de los 40 al 70, ya no adquieren el protagonismo así tampoco los movimientos populares reivindicativos de suelo, ahora el reto es que lleguen mas y mejores servicios, infraestructura urbana, calidad de vida y ser ciudades productivas y competitivas en el escenario mundial, que buscan mejorar sus condiciones ambientales, así como atraer el turismo y ser centros de servicios, tecnología y gestión.

El Perú tampoco se excluye de este proceso. La capital asume para los 90 el activo y el pasivo de un tardío e insuficiente desarrollo industrial del país, paralelo a la incapacidad del campo y de las ciudades menores e intermedias de retener población. El centro histórico, que concentra los organismos del estado y centro financiero, comienza a desmantelarse y se va trasladando a la periferia como lo hizo sus sectores residenciales altos y medios altos en la década de los 70, caso también que se pinta hacia otros centros históricos latinoamericanos, *centro – periferia parecen convertirse en síntomas de frustración del futuro en las ciudades Iberoamericanas.*

En la ciudad de Lima en 1991 una ruta de esperanza se encendió cuando una organización de la sociedad civil el “*Patronato de Lima*”, consigue que la UNESCO declare al Centro Histórico de la ciudad como *Patrimonio Cultural de la Humanidad*. Era el inicio con este título tan generoso promovido no desde lo público sino desde sus ciudadanos, donde se inicia un camino de compromiso y apuesta desinteresada por su recuperación. Este título no era suficiente, era necesario que el Gobierno Local y el Gobierno Central fueran la plataforma junto con la sociedad civil, de iniciar acciones decididas de recuperación en una de las áreas patrimoniales más importantes del Continente ⁶.

Ya en Iberoamérica, ciudades como Quito, Ciudad de México, La Habana, El Salvador de Bahía, Santiago de Chile, entre otras, se encontraban en pleno proceso de recuperación de sus áreas históricas, en un mundo que se globalizaba aceleradamente todas ellas preparándose para competir y atraer inversión privada y turismo. *Lima ingresaba tarde al concierto de ciudades que se alistaban para el siglo XXI.*

En 1996 un movimiento político se hace cargo por 7 años de esta deuda urbana y social que tenía la ciudad con su centro, al privilegiar en su *Plan de Gobierno*, una apuesta decidida por su recuperación ⁷. Esta apuesta no era solamente una visión idílica, ella “*recogía una corriente mundial, ratificada en la Conferencia Hábitat II en Estambul en 1996, alentada por la UNESCO, y se apoyaba en el convencimiento que la reestructuración y el ordenamiento metropolitano sólo eran posibles si se sostenían en la recuperación del área central de la ciudad. En buena cuenta se trataba de un nuevo concepto de centralidad entendiendo que el Centro Histórico no es un espacio más en la ciudad, sino más bien el eje de una gran metrópoli cuyo desarrollo depende de la acertada articulación en el territorio de los diferentes sub-*

⁶ Después de Ciudad de México y junto con la Habana, el centro histórico de Lima contiene una de las mejores síntesis del desarrollo urbano y edilicio del continente americano, son 900 Has que abarca el Centro Histórico de Lima

⁷ Gestión Municipal del Señor Alberto Andrade Carmona, ex alcalde de Lima Metropolitana.

*Sociedades de Economía Mixta:
Una herramienta de gestión urbanística
De participación público-privada*

centros que la ciudad ha ido creando y cuyas interdependencias más importantes se originan en el área central”⁸.

Lo singular de esta nueva gestión municipal es que también estuvo enmarcada dentro de un apoyo de las redes de ciudades a nivel internacional, que se fueron constituyendo para animar el intercambio de experiencias y opciones de gestión en las ciudades Latinoamericanas, este apoyo privilegio las actuaciones en las áreas históricas como un paso fundamental en los nuevos caminos del desarrollo urbano. En particular la *UCCI (Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas)* y el *CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano)*, fundadas en las ciudades de Madrid y Barcelona respectivamente, contribuyeron a construir un soporte teórico y experimental que cautelaban los valores e identidades propias de las urbes, de cara al fenómeno mundial de la globalización, entendido como la recuperación de las singularidades de cada ciudad.

Nos extendemos en todo ello ya que no hubiera sido posible en este entorno favorable el reconocer la motivación del estudio, que es resultado de todo este cúmulo de experiencias, proyectos y gestiones por consolidar una visión de desarrollo de la ciudad, la cual fue un soporte emocional y profesional que decanto el objeto de la Tesis, esta tuvo como soporte reflexivo la participación en uno de los proyectos mas emblemáticos que fue, el proyecto especial de “*Recuperación del Centro Histórico de Lima, MML-BID*”, que tenía como objetivo consolidar la apuesta e inversión municipal en el centro de la ciudad con fondos mixtos, de la Municipalidad Metropolitana de Lima - MML , el Banco Interamericano de Desarrollo – BID y la iniciativa privada.

En resumen, estas practicas de asociación público-privada en sociedades de economía mixta a nivel urbanístico no se han llevado a cabo en Latinoamérica, no es objeto del estudio el por que no se han implantado aun, pero creemos que es importante que esta investigación pueda mostrar las ventajas que posee esta herramienta de gestión, y tener la posibilidad de difundirla para una posible actuación en nuestro continente, especialmente en el Perú.

La Metodología de Investigación

Iniciamos el estudio con las precisiones de carácter conceptual sobre la gestión pública y la ejecución del urbanismo, y posteriormente sobre la colaboración público-privada, y su entendimiento en una coyuntura económica global de gran sofisticación de la gestión urbana, que conlleva el incorporar nuevos sistemas de eficiencia en el trabajo público, entendido sobre la base de aprendizaje de la gestión privada. Definimos el concepto de Sociedades de Economía Mixta, así como también otras 2 herramientas: los consorcios y las concesiones.

El proceso de investigación del tema, parte como lo hemos mencionado líneas atrás con el análisis de 3 casos, el de la Ciudad de Barcelona y la Sociedad de Economía Mixta *PROCIVESA* y *FOMENT CIUTAT VELLA*, el de *PROEIXEMPLE*⁹, y el tercero

⁸ Texto extraído del Regidor y Presidente de la Comisión de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima (1996 – 2002), Jorge Ruiz de Somocurcio, quien dirigió la elaboración del *Plan Maestro del Centro Histórico de Lima*.

⁹ Pasaron 8 años después de haberse creado *PROCIVESA* e iniciar el camino de recuperación de *Ciutat Vella*, se veía imprescindible ampliar lo actuado hacia el distrito de *L’Eixample*. Aquella área que absorbió inicialmente todo el desplazamiento comercial y de oficinas de *Ciutat Vella*, parecía que estaba condenada a la pérdida de su condición residencial: Su centralidad que era un beneficio de localización, terminaba siendo desventaja gracias a la acogida de otras actividades. Había que romper esa dinámica urbana y pensar nuevamente en *L’Eixample* como un centro plurifuncional y de convivencia de actividades, por ello debió de plantearse una estrategia que permita integrar ambos intereses

*Sociedades de Economía Mixta:
Una herramienta de gestión urbanística
De participación público-privada*

un caso actual y de gran repercusión urbana en París, la intervención en el área central de la ciudad en Les Halles con la SEM Paris Centre.

Iniciamos el estudio de los casos con el entendimiento de la ciudad, su historia, su desarrollo urbano especialmente de la zona central: Casco Antiguo y Ensanche, ya que estas 2 sociedades de Economía Mixta trabajan en la recuperación de estos sectores de Barcelona. Seguidamente, ingresaremos al marco normativo donde se da la gestión urbana, sus herramientas, bases de actuación y ejecución del Urbanismo.

Teniendo estas 2 estructuras histórico-problema y normativas, describimos la gestión de la sociedad, analizamos las herramientas urbanas, conformación estatutaria, objetivos y un balance de la misma.

Finalizamos el estudio con la “*SEM Paris Centre de Les Halles*”, ubicado en el I, III y IV Barrio de París, en lo que fue el antiguo mercado de Les Halles y su transformación urbanística por más de 20 años. Es importante comparar también como se aborda un problema urbanístico en otro país comunitario, con la misma herramienta de gestión, pero con la potente promoción pública que para este tipo de gestión tiene Francia, ya que existen aproximadamente 1.124 sociedades de economía mixta.

En complemento al estudio de los casos, se han llevado a cabo 4 entrevistas a personas connotadas del quehacer urbano de Catalunya, y que han participado directa o indirectamente en el desarrollo de sociedades de economía mixta, siendo: el arquitecto Eduardo Rodríguez i Villaescusa, consultor de SEMs e inversión privada del Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial, el señor Jordi Villarroya i Tarrés, director gerente de la SEM ProEixample, el arquitecto Pere Serra Amengual, primer gestor por encargo del Alcalde Pasqual Maragall de la SEM PROCIVESA y finalmente el arquitecto Ignasi de Lecea i Flores de Lemus, director de programas del Ajuntament de Barcelona.

Las entrevistas llevadas a cabo, permitieron entrelazar conclusiones y obtener algunos elementos comunes dentro de la gestión de una sociedad

Finalmente hemos realizado con todos estos insumos un balance general, buscando líneas comunes de actuación con respecto al tema, elaboramos también unas tipologías de sociedades de acuerdo a los objetivos de actuación, finalmente se describe un proceso de acciones encadenadas necesarias para poder conformar una SEM.

Conclusiones:
Ciudad y Colaboración Público-Privada.

Hacer ciudad en la ciudad: Los centros urbanos son lugares polisémicos, atractivos para el exterior, integradores para el interior, multifuncionales, históricos y simbólicos. Son cualidades que marcaran la diferencia en cada ciudad. La ciudad no se puede ni debe homogenizar ni uniformizar, perder la noción del ser en si misma y su cualidad diferenciadora.

La ciudad y sus centros: La ciudad a producido centros con diferentes categorías y características, la mayoría son diversos y tienen a ser sostenibles en el tiempo cuando se potencializan esa multifunción. El centro es un área metropolitana compleja y es centro de múltiples centros. Estos deberán estar articulados por un tejido o red de

*Sociedades de Economía Mixta:
Una herramienta de gestión urbanística
De participación público-privada*

flujos comunicacionales y funcionales. Para hacer ciudad en la ciudad, estará y deberá ser conciente de hacer centros sobre centros, articularlos y en otros casos crear nuevos.

La ciudad se degrada y se sustituye también por nuevas piezas que deban articular este organismos como un todo, hemos visto en los casos analizados que todos toman la iniciativa de tejer o suturar el tejido urbano enfermo, fragmentado o sobredimensionado con un espacio publico articulador y democrático. El espacio público ha de ser el garante de la expresión de la colectividad, de su organización, de su movilización y de la transformación de las relaciones sociales que se entretujan en ella. Es en resumidas cuentas lugar de ejercicio y puesta en marcha de nuestros derechos.

También es espacio cultural y de ocio, es el derecho a disfrutar de lo lúdico y reproducir lo simbólico de las producciones sociales, es hacer regencia a la historia y a nuestras manifestaciones colectivas. También es el derecho a la vivienda, es necesario reproducir nuestras existencias y vivencias, hacerla comunicativa y también individual, es hacer ciudad de residencias solidarias y no excluyentes, no de guetos, no de condominios, no de deformaciones individualistas.

También es derecho y parte de la ciudad producir riqueza y beneficiarse todos de ellas, producir comercio, oficinas, centros de intercambio, negocios y finanzas. La ciudad es también de instituciones de autogobierno, ellas son la máxima representación de nuestro sistema democrático, es también lo simbólico, son nuestros órganos, de los cuales debemos exigir y al mismo tiempo participar por el mejoramiento del propio sistema.

Esto es una muestra de todo lo posible que alberga la ciudad y que lo hemos ido descubriendo a lo largo de este estudio.

La ciudad se va creando y gestionando a través de nosotros mismos, desde la parte privada o de nuestros agentes públicos, en este camino hemos deshinchado un espectro de como hacer gestión en la ciudad, de cómo hacer conjuntamente un producto urbano o colectivo.

Pero también es importante concluir que cualquier intervención debería estar velada por una administración abierta a los intereses privados, pero sobre un marco de colaboración publica que canalice todas estas iniciativas de proyectos para hacer ciudad.

La colaboración no siempre ha resultado fácil. En un principio hay que manejar la desconfianza entre el sector público y el privado, es importante así elaborar un concepto diferente del papel que tiene que desempeñar cada uno y fundamentalmente el del Municipio.

Más allá de las aportaciones financieras, la colaboración publico-privada se ha mostrado eficaz en todas las experiencias mostradas de Barcelona y Paris, así en términos generales ha contribuido a generar un clima de entendimiento y confianza que facilita el gobierno y una gestión que aglutine a los agentes que hacen también ciudad.

El futuro de las ciudades deberá enmarcarse en un clima de mutuo acuerdo y anulación de posibles hostilidades, dado que se prevén dificultades crecientes para disponer de financiación pública, los gobiernos de las ciudades deberán contar aún

más con la colaboración público-privada en el futuro. Será preciso desarrollar y crear nuevas fórmulas, así como aprovechar la experiencia adquirida en estas últimas décadas para lograr el máximo de coherencia entre los diferentes instrumentos de que se dispone o de que se pueda dotar a la ciudad, para así evitar ineficiencias y esfuerzos inútiles.

Una definición amplia del proyecto global de ciudad que se quiere impulsar, del tipo Plan Estratégico o similar, con una amplia colaboración público-privada son los elementos imprescindibles para enfocar con acierto el futuro urbano.

Hay numerosas aportaciones conceptuales que intentan explicar el cambio de actitud de lo público a lo privado. Así, en cuanto a la conexión entre los planes globales y locales –lo que algunos han designado como *glocal*– existen, entre otros, los análisis de Swyngedouw ¹⁰: sobre los tres grandes vértices que originan este cambio, que serían

- la mundialización de los mercados y de las relaciones económicas,
- la pérdida de peso de los gobiernos nacionales y
- el protagonismo creciente de unas ciudades que luchan por atraer inversiones y que proponen alianzas entre el sector público y el privado con vistas a objetivos comunes.

Harvey ¹¹, para mencionar a otro investigador, ha reflexionado sobre el paso del *urbanismo dirigido* al *urbanismo emprendedor*, en el que la iniciativa privada tiene un papel destacado

Según Francesc Reventós ¹², existen *varias razones que pueden conducir al sector público a buscar la colaboración del sector privado*, las cuales pueden ser muy diversas; generalmente corresponden a causas objetivas, si bien en algunas ocasiones tienen que ver más con los estereotipos existentes. Entre las más destacadas se encuentran las siguientes:

1) *Evitar algunas ineficiencias propias de la Administración*, como, por ejemplo, la rigidez, con baja capacidad de iniciativa, ineficiencia en la gestión de recursos y dificultad para dar respuestas altamente específicas desde una organización compleja y normalmente centralizada.

2) *Aprovechar el potencial del sector privado*. El sector privado se puede dividir entre empresas que buscan el beneficio e instituciones sin ánimo de lucro, como es el caso de las organizaciones no gubernamentales. Tanto por sus rasgos comunes como por sus características diferenciales, unas y otras pueden resultar de interés para la Administración, que puede beneficiarse de:

- Utilización del interés y de la voluntad del sector privado de invertir en ciertos sectores.
- Mayor exigencia del sector privado en la gestión de recursos por el riesgo empresarial que corre.
- Coincidencia entre el objetivo social de ciertas ONG y algunas fundaciones de la Administración.

¹⁰ SWYNGEDOUW, E. *“Cities and regions in the new Europe: the global-local interplay and spatial development strategies”*, London, Belhaven, 1992.

¹¹ HARVEY, D. *“From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism”*, Geografiska Annaler, USA 1989.

¹² REVENTÓS, FRANCESC. *“Aula Barcelona. La Colaboració Público-privada”*. Fundacio CIDOB. Barcelona 2001

*Sociedades de Economía Mixta:
Una herramienta de gestión urbanística
De participación público-privada*

- Disponibilidad de más especialistas y expertos para temas concretos;
- Posibilidad de evitar el incremento del número de funcionarios y el subsiguiente problema de rigidez.
- Obtención de recursos financieros adicionales, y
- Mayor flexibilidad y capacidad de adecuación a circunstancias cambiantes.

En conjunto, la colaboración público-privada se ha manifestado útil, especialmente para hacer frente a problemas complejos. Tiene la ventaja de combinar el interés público y la visión general de la Administración, así como la experiencia profesional de los funcionarios, con la capacidad de gestión, la flexibilidad y la financiación del sector privado.

3) *Convergencia de intereses.* Un aspecto clave de la colaboración es que cada una de las partes perciba que los intereses propios se conseguirán mejor contando con la colaboración de la otra parte, es decir, *que se dé una coincidencia de intereses.* También se debe tener en cuenta la capacidad de *presión* de las administraciones respecto a empresas que tienen intereses vinculados al territorio: en este caso la colaboración suele guardar más relación con la voluntad de mantener unas buenas relaciones con la Administración que con el interés directo en el mismo proyecto.

Así en este proceso complejo y altamente competitivo que va alcanzando la gestión de lo público y lo privado, aparecen *las sociedades de empresas mixtas, la financiación de proyectos por parte de la iniciativa privada, la cesión de servicios gestionados por las administraciones, las concesiones, los consorcios etc.* Estamos convencidos que estas herramientas de gestión adquirirán una mayor relevancia y se sofisticarán con nuevas fórmulas de cooperación que tiendan a hacerse más complejas. En resumen podemos decir que las ventajas en el caso de la participación público-privada en una *Sociedad de Economía Mixta* son las siguientes.

- *La SEM es la perfecta síntesis de ofrecer los servicios públicos como búsqueda del interés colectivo, de una política de integración y cohesión social y visión de largo tiempo, y por el otro lado ofrecer de los valores de eficiencia, empresa, prioridad al cliente, búsqueda de la mejora en –calidad total- y, los valores del accionariado o participación societaria con la comunidad.*
- *La SEM garantiza a las administraciones locales, mejoras de su capital y la generación de espacios de deliberación, además que los objetivos de interés social se realicen con prontitud, ya que existe también el control directo del capital amparado en las obligaciones que se fijan en derecho de sociedades privadas y del derecho público. También genera la transparencia y comunicación de las acciones con miras a la realización de los proyectos definidos por el consejo de administración controlado, para beneficio de la colectividad*
- *Las SEM dan a las administraciones locales con la asistencia económica y financiera de sus socios, el conocimiento y aprendizaje de la “gestión” ya que al no tener la “rigidez de la administración pública” se encuentra regida bajo el amparo del derecho privado (contabilidad comercial, gestión dinámica de reclutamiento de cargos, rapidez en los circuitos de decisión, etc.). El desarrollo que se le da a la SEM desde la parte privada, conlleva también a satisfacer a los clientes y mejorar la calidad de los servicios y precios. En fin la SEM le da también a la administración local la capacidad de apreciar los costos y riesgos de las inversiones en los servicios públicos donde ella decida intervenir. Y finalmente.*

*Sociedades de Economía Mixta:
Una herramienta de gestión urbanística
De participación público-privada*

- *La SEM asegura a la administración local un control real de las cuentas de los proyectos que se emprendan, quedando así el interés garantizado de la sociedad.*

**Conclusiones:
Gestión Municipal y Gestión Urbana eficiente**

Para que las líneas anteriores tengan sentido, estas deberán respaldarse en un modelo de gestión municipal eficiente y participativo, no hemos estudiado los mecanismos administrativos que manejan la ciudad y sus decisiones, hemos mas bien vislumbrado un camino donde el privado participa de el, así sobre ese camino solo daremos unas pinceladas de lo que debería considerar un gobierno municipal para poder incorporar estas recomendaciones. Es el marco de objetivos que deberán plantearse o reflexionar en una gestión de ciudad.

Proyecto de hacer ciudad. Su definición tiene que servir para lograr un amplio consenso en torno a los objetivos deseados y para orientar las actuaciones tanto de las administraciones como de la iniciativa privada, lo que implica mantener sus grandes líneas durante un periodo suficientemente largo. Los cambios de rumbo darían una imagen conflictiva y perjudicial.

La apuesta por la continuidad en las grandes líneas municipales deberá ser compatible con el diseño de un proceso de actuación pendiente y en continua alerta a las adecuaciones específicas que reclamen las necesidades de cada momento (de las coyunturas). Definido y aclarado el rumbo deberá ingresar en ese momento el marco participativo.

La participación privada. La ausencia creciente de financiación pública para una ciudad cada vez mas compleja y dinámica, hace cada vez más necesario poder contar con la iniciativa privada, por lo que se requiere una voluntad sincera de colaboración entre ambos sectores y la creación de una confianza mutua entre el gobierno de la ciudad y la iniciativa privada. Hay que crear el espacio de dialogo y las herramientas de gestión que posibilite su incorporación, llámese como hemos visto ya, sociedades de economía mixtas, concesiones, o consorcios.

Instrumentos de gestión. Es preciso dotarse de instrumentos diversos y claros (transparentes) que faciliten la gestión; por ejemplo, descentralizando lo máximo posible la gestión municipal. Asimismo, una vez definidos los objetivos específicos, se deberán crear instituciones ágiles y operativas que permitan concentrar en ese momento los esfuerzos para conseguirlos y no ingresar en caminos de enredos burocráticos.

Financiación. Dotar al gobierno municipal de recursos financieros como elemento clave de todo proyecto de ciudad. No hay que esperar que el Estado, el Gobierno Central o las otras administraciones resuelvan los problemas. Sólo con un diseño de fuentes de financiación múltiples y diversas permitirá conseguir los recursos para realizar el proyecto o los proyectos definitivos. Por esta vía se abren muchas posibilidades y hay que agotarlas todas: financiación procedente de las otras administraciones, programas de cooperación con la Unión Europea o países desarrollados, endeudamiento vía banca de fomento (BM, BID, CAF, etc.), *project finance*, colaboración publico-privada, patrocinio, etc.

Liderazgo de Iniciativas y equipo técnico. Todo lo que se ha mencionado sólo será útil, si al frente del proceso hay una persona o un conjunto de personas que lo lideren. Sin liderazgo es muy difícil alcanzar grandes metas. Uno de los objetivos clave de este

*Sociedades de Economía Mixta:
Una herramienta de gestión urbanística
De participación público-privada*

liderazgo es la motivación de un amplio equipo de trabajo, de las instituciones y, finalmente, del conjunto de la ciudadanía

Finalmente queda claro y se menciona a lo largo de este estudio, que sin la voluntad política no sería posible llevar a cabo ninguna intervención.