
RENOVACIÓ URBANA ALS BARRIS FRONTERERS: UNES
REFLEXIONS SOBRE L'ESTRATÈGIA ECONÒMICA I
FINANCERA I DE GESTIÓ

EMILI MAS

Economista. Gerent del Consell Comarcal del Barcelonès

1. Introducció

2. Propostes de renovació urbana, la seva estructuració econòmica i financera i el model de gestió

ABSTRACTS

La planificació, l'anàlisi i la monitorització constant són processos fonamentals en qualsevol operació de construcció o renovació urbana, i aspectes com la gestió urbanística, la negociació amb els diferents agents, l'acompanyament de les operacions amb mesures de suport dinamitzadores de l'activitat, o les formes de patrimonialització dels beneficis urbanístics obtinguts poden determinar l'èxit o el fracàs d'aquestes grans operacions urbanes. En aquest sentit, l'article presenta, amb un plantejament fonamentalment pràctic, tot un seguit de paràmetres bàsics per a l'estructuració econòmica i financera dels projectes de renovació urbana, així com per a la delimitació d'un model de gestió correcte per a aquestes actuacions, entre els quals es troben la concepció formal de les propostes, l'avaluació dels costos (expropiacions, compensacions als afectats, projectes d'urbanització i instal·lació de serveis urbans, costos financers, etc.), la determinació i gestió del finançament (equilibri fons públics-fons privats, proporció d'actuacions dins el mercat i destinació dels beneficis obtinguts, etc.), la cobertura i limitació de riscos (de desviació en els costos, d'acceptació social del projecte, etc.) i la gestió integral del projecte.

La planificación, el análisis y la monitorización constante son procesos fundamentales en cualquier operación de construcción y renovación urbana, y aspectos como la gestión urbanística, la negociación con los diferentes agentes, el acompañamiento de las operaciones con medidas de apoyo dinamizadoras de la actividad, o las formas de patrimonialización de los beneficios urbanísticos obtenidos pueden determinar el éxito o fracaso de estas grandes operaciones urbanas. En este sentido, el artículo presenta, desde un punto de vista eminentemente práctico, una serie de parámetros básicos para la estructuración económica y financiera de los proyectos de renovación urbana, así como para la delimitación de un modelo de gestión correcto para estas situaciones, entre las cuales se encuentran la concepción formal de las propuestas, la evaluación de los costes (expropiaciones, compensaciones a los afectados, proyectos de urbanización e instalación de servicios urbanos, costes financieros, etc.), la determinación y gestión de la financiación (equilibrio fondos públicos-fondos privados, proporción de actuaciones dentro del mercado y destino de los beneficios obtenidos, etc.), la cobertura y limitación de los riesgos (de desviación de costes, de aceptación social del proyecto, etc.) y la gestión integral del proyecto.

Planning, analysis and constant monitoring are key processes in any urban construction or regeneration action, and aspects like town planning management, negotiation, the support of the actions with activity dynamization measures, or the forms to patrimonize the benefits obtained may be determinant for the success of this big urban operations. In this sense, the article presents, from a basically pragmatic point of view, a range of basic parameters for the economic and financial structuration of urban renovation projects, as well as for the delimitation of a correct management model for these actions, among which are the formalization of the proposals, the evaluation of costs (expropriations, compensations, urbanization and facilities implementation projects, financial costs, etc.), the settling and management of financing (public-private funds balance, market actions share and destination of benefits obtained, etc.), the risk covering and limitation (of cost deviation, of project social acceptance, etc.) and the project whole management.

La planification, l'analyse et la monitorisation constante sont des procédés fondamentaux dans toutes les opérations de construction ou de rénovation urbaine, et les aspects tel que la gestion urbanistique, la négociation avec les différents agents, l'union des opérations avec des mesures de support dynamisateur de l'activité, ou les formes de patrimonialisation des bénéfices urbanistiques obtenus peuvent déterminer le succès ou le fracàs de ces grandes interventions urbaines. Dans ce sens, l'article présente, avec un exposé essentiellement pratique tout un suivi de paramètres basiques pour la structuration économique et financière des projets de rénovation urbaine, ainsi que pour la délimitation d'un modèle de gestion correcte pour ces interventions, parmi lesquelles se trouvent la conception formelle des propositions, l'évaluation des coûts (expropriations, dédommagement des affectés, projets d'urbanisation et installation des services urbains, coûts financiers, etc.), la détermination et la gestion du financement (équilibre des fonds publics-fonds privés) la proportion d'intervention dans le marché et la destination des bénéfices obtenus, etc.) la couverture et la limitation des risques (de déviation des coûts, d'acceptation social du projet, etc.) et la gestion intégrale du projet.

RENOVACIÓ URBANA ALS BARRIS FRONTERERS: UNES REFLEXIONS SOBRE L'ESTRATÈGIA
ECONÒMICA I FINANCERA I DE GESTIÓ

1. Introducció

L'experiència de la gestió de la renovació de les zones urbanes és particularment important i convé abordar-la a partir de diverses reflexions, de les quals crec que cal retenir com a centrals les següents:

a) La gestió urbanística, que permet la concreció dels exercicis de planejament urbà. Això, que sembla obvi, revesteix una particular importància quan estem parlant de renovació urbana. El pla és el dipositari de les esperances de renovació de territoris que aspiren a incorporar-se al progrés material de la societat. Les propostes que es facin han d'estar fonamentades i ser viables; han de partir d'aquells elements en els quals es pot influir des de l'esfera local, però amb el rigor de l'equilibri econòmic de la gestió; introduint les fases necessàries per arribar-hi, però amb la determinació d'executar-les. És especialment important l'establiment de criteris de repartiment de càrregues i d'establiment de compensacions econòmiques als afectats.

b) La necessària negociació en el procés d'execució. Aquest pas és particularment important per fixar el preu d'aspectes per als quals no hi ha mercat i eliminar-ne les incerteses. En qualsevol cas, sempre serà preferible a l'arbitratge judicial, i la viabilitat de les propostes es fonamentarà sobre criteris més realistes. Un urbanisme concertat.

c) La necessitat d'acompanyar les mesures de renovació amb mesures de reactivació social i econòmica, per garantir l'èxit de les propostes que s'impulsin. Tot procés de renovació i intervenció en un barri és imprescindible que es planegi amb una certa globalitat, dins la qual la mobilització del potencial endogen i la captació d'iniciatives exteriors en són peces fonamentals.

d) Finalment, la patrimonialització dels beneficis de la renovació urbana. Els beneficis de la gestió de la renovació comporten de fet una posada en valor del patrimoni dels afectats i una transferència de valor patrimonial de l'Administració

als privats. En conseqüència, la distribució de les càrregues urbanístiques, la participació en els costos de la renovació i l'actualització de la valoració tributària han d'actuar com a contrapès necessari a aquest procés, al qual caldria afegir unes consideracions anti-especulatives sobre la destinació de les promocions d'habitatges construïts amb protecció pública (lloguer front a la venda). És especialment important la reflexió sobre la conveniència de mantenir sota titularitat pública determinades peces de sòl que han estat difícils d'obtenir, i que poden exercir un paper fonamental en la dinàmica urbana actual i futura.

2. Propostes de renovació urbana, la seva estructuració econòmica i financera i el model de gestió

Les propostes de renovació urbana estan fonamentades en diversos aspectes, i tots ells tenen una repercussió en la gestió posterior que se n'ha de dur a terme.

Les propostes són definides habitualment com a Unitats d'Actuació, en les quals s'integren actuacions de diferents tipus: sanejament d'edificacions en condicions de no habitabilitat, alliberament de sòl per a la construcció d'un equipament o per a la generació d'espai públic, promoció d'habitatges per als allotjaments o per a la seva comercialització, execució d'espai públic: places, jardins, viari.

Els principals eixos que influeixen en la gestió de les operacions de renovació urbana són els següents:

1. La concepció formal de les propostes i la seva adaptació a les apostes d'ordenació econòmica i social que el pla conté són uns elements de primer ordre en la capacitat de fer viables o de generar possibilitats o obertures que afectin els processos posteriors de desenvolupament econòmic. El desplegament de la renovació urbana s'ha de fer a partir de copsar les possibles i viables actuacions motores i sostenibles econòmicament, social i ambiental que es poden donar en el territori, tant d'origen exogen com endogen. És en aquest sentit que les propostes han d'estar pensades de forma

econòmica, social i urbanística. Una proposta de renovació ha de poder contenir un adequat mix d'activitats i propostes que convé identificar, projectar i valorar des de l'inici. Les propostes de renovació han de ser una via per a la reactivació urbana, ja que han de permetre l'adaptació del territori a la necessitat d'activitat econòmica. La seva viabilitat econòmica es reflectirà en la identificació dels diferents centres d'activitat o de negoci de la proposta i l'adaptació del planejament a la seva viabilitat.

2. Identificació, avaluació i descomposició dels costos de les actuacions. La inflació de costos que ha operat els darrers anys ha fet obsoletes moltes previsions econòmiques contingudes en les propostes de renovació. L'experiència de gestió permet valorar i actualitzar de forma permanent aquests costos i incorporar-hi un element d'actualització dinàmica del pla financer que permeti la seva execució. La llista de costos més significatius que cal considerar i no infraavaluar són els següents:

2.1. Costos de les expropiacions: la principal incidència de cost en les operacions de renovació urbana ve representada pels expedients d'expropiacions en els quals no hi ha hagut cap acord negociat amb els afectats, i la determinació del preu es deixa en mans dels procediments judicials de forma generalitzada. L'expropiació del sòl per a l'execució de determinades actuacions i la consideració per part dels òrgans jurisdiccionals competents de la no existència d'una loteria urbanística en la determinació dels aprofitaments del sòl fan que aquest component de cost sigui un dels que han crescut més ràpidament en l'execució de planejament. Cada cop és més habitual prendre com a referència, per determinar el valor del sòl expropiat, el preu de mercat d'àmbits geogràfics grans. A aquest valor caldrà afegir els costos financers des de l'inici de l'expedient, que en processos dilatats poden representar quantitats molt importants i que no es poden controlar des de l'Administració municipal, ja que depenen de tramitacions judicials. Si els expedients s'han iniciat a instància dels afectats per una mala programació de les determinacions urbanístiques, la desviació del cost imputable als costos financers encara pot

ser més important. El mecanisme de la institució expropiatòria, que podia haver afavorit l'Administració fa uns anys, empara cada cop més els afectats urbanístics acostant la valoració a preus de mercat. El càlcul dels costos de forma que permetin els acords amb els afectats és un requisit imprescindible per tal d'assegurar la viabilitat de les propostes.

2.2. L'establiment del nombre d'afectats: el cost de les indemnitzacions, les compensacions i els compromisos de real·lotjament dels afectats són conceptes no gens negligibles, ja que la demanda lògica d'un habitatge en condicions i assequible en una època en la qual els preus dels habitatges s'han disparat obliguen a establir els afectats de forma rigorosa, calcular de forma precisa les indemnitzacions que cal atorgar i preveure el pressupost que se'ls dedicarà.

2.3. Les propostes de reparcel·lació i compensació de càrregues. Determinades actuacions incorporen mecanismes de reparcel·lació i de compensació de càrregues que han de ser viables, i per ser eficaços han de poder-se executar sense reclamacions judicials, que tenen resolucions incertes.

2.4. Projecte d'Urbanització i la instal·lació de serveis urbans. Aquest és un dels altres conceptes determinants en el total de costos que cal tractar, tant pel que fa als costos concrets de primer establiment com als costos posteriors de manteniment que haurà de suportar l'ajuntament. La concepció del projecte hauria d'incorporar tant la concepció dels serveis que s'han de prestar com l'experiència de manteniment dels diferents serveis municipals i proves de la qualitat i la resistència dels elements que es proposen. El projecte, un cop executat, hauria de prorrogar-se incorporant un as-built, un inventari d'elements i una proposta sobre el seu manteniment.

2.5. Sistema d'espais públics i equipaments col·lectius. Un dels aspectes de més interès és el de la sostenibilitat de les inversions fetes en aquest concepte. Determinats equipaments no presenten cap tipus de dubte sobre la seva evo-

lució posterior, interrelació amb usuaris, etc., però d'altres, molt suggestius en aparença, contenen força dosi de voluntarisme perquè els beneficiaris formen un col·lectiu reduït que no poden garantir la seva suficiència econòmica i social. Una certa reflexió al marge dels estàndards teòrics es fa imprescindible, tot fent els corresponents anàlisi de viabilitat.

2.6. Costos de promoció dels habitatges i locals. L'activitat promotora que han de desenvolupar les administracions precisa d'estudis de viabilitat econòmico-financera i de comercialització dels habitatges i locals de cada promoció, i també necessita projectes que tinguin el seu cost ben calculat i d'acord amb el mercat.

2.7. Cost financer. L'endarreriment de les actuacions pot generar una desviació significativa de les despeses financeres calculades per al període de promoció, que afecti els equilibris econòmics planejats.

3. Estructuració financera de les diferents actuacions proposades. Un dels aspectes més determinants per valorar la viabilitat de les actuacions projectades rau en la valoració del potencial econòmic de cada actuació i en la forma que es cobreix el possible desajustament entre ingressos i costos. El finançament associat recolza en la utilització de diversos instruments de forma complementària:

3.1. Pla de l'Habitatge. Les polítiques de l'Estat de promoció i protecció de l'habitatge són el marc financer més clar per a la projecció de les xifres corresponents a l'habitatge. Bona part de les promocions d'habitatge seran d'HPO i d'HDP ja que estaran dedicades al reallotjament d'afectats pel procés urbanístic o bé a fer oferta d'habitatge assequible destinada a amplis col·lectius de la població. Els avantatges d'aquest mecanisme financer són: finançament garantit dins d'una quota, amb unes condicions financeres màximes i algun tipus de subsidiació dels interessos. Aquests plans de suport van associats a un preu de venda màxim, que en les circumstàncies actuals han quedat lluny dels costos de la promoció, amb la qual cosa es fa invia-

ble la seva utilització a les grans àrees urbanes, excepte quan es produeixen circumstàncies excepcionals.

3.2. Aportacions financeres d'altres administracions. Un dels mecanismes financers més habituals per a l'execució de les actuacions previstes en l'espai públic, la vialitat i els equipaments és la tramitació de subvencions d'administracions d'àmbit superior. Les més destacades són: a) les del FEDER, de la Unió Europea, i les del Pla Únic d'Obres i Serveis de Catalunya, que es tramiten per la Generalitat de Catalunya. b) Altres subvencions públiques són les de la Xarxa Qualitat, de la Diputació de Barcelona, o les actuacions metropolitanas de la Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana. Les principals característiques d'aquestes aportacions són: s'han d'aplicar a projectes de l'esfera pública, tenen una tramitació «competitiva» amb altres administracions locals, i es poden veure afectades per polítiques públiques de reducció del suport a les administracions locals. Aquest darrer és el cas dels fons FEDER, que amb el nou marc comunitari veuen reduïts els territoris on s'apliquen. Això ja ha passat a Catalunya, on territoris dels municipis de Barcelona, Badalona, Santa Coloma de Gramenet i l'Hospitalet de Llobregat seran exclosos de la zona Objectiu 2 i passaran a la 3, amb menys accés futur a fons europeus.

3.3. Operacions dins el mercat. És a dir, les actuacions basades en part en un cert risc en la seva execució. Poden ser considerades així les actuacions desenvolupades directament pels ajuntaments mitjançant qualsevol tipus d'organització empresarial o paraempresarial del sector públic: societats anònimes, organismes autònoms de caire comercial, fins i tot fundacions. La intervenció directa hauria de tenir com a objectiu la maximització del benefici de l'actuació, i en correspondència, l'aplicació a objectius públics connexos dels guanys generats així. Aquest tipus d'institucions filials dels ajuntaments permeten un marge d'actuació amb transparència dels ingressos i els costos que és molt important, i permeten emprendre determi-

nades parts dels processos de renovació urbana de forma que els processos d'inversió i realització no topin amb les rigideses de la tramitació pressupostària que tenen les administracions públiques. Lògicament, tenen un seguit de tutelles dins l'àmbit econòmic i financer, fonamentalment la limitació de l'endeutament, però fins i tot aquest control, en la mesura que la garantia que s'ofereix és real i no tributària, només computa dins determinats límits de capacitat d'endeutament dels ajuntaments (el del 110 % dels ingressos consolidats de l'ajuntament i les societats i organismes que en depenen). La segona fórmula de mecanisme d'intervenció dins el mercat, amb una quota de benefici menor per a l'ajuntament però amb una menor dosi de risc, es trobaria en les concessions a operadors privats, en les quals surten a concurs uns determinats treballs o promocions sobre sòls o subsòls públics –o que poden ser públics–, amb uns determinats beneficis a canvi d'un cànon; o unes determinades obres que correspondria fer a l'Administració, o el real·lotjament dels afectats pel procés desenvolupat. Exemples d'actuacions poden ser promocions del tipus següent :

- Residencial: amb diferents tipologies d'habitatges: protegits, lliures.
- Promocions de locals per a desenvolupar-hi activitats econòmiques, fonamentalment serveis, aprofitant la ràpida terciarització de l'activitat econòmica.
- Aparcaments per a residents i de rotació, que comporten la urbanització de l'espai superior, finançat pels compradors de les places.

3.4. Utilització dels recursos aliens: crèdit i capital. La concertació d'operacions de crèdit és un mecanisme per assegurar la viabilitat d'actuacions. La seva concertació per part de les administracions locals està subjecta a tutela de la Generalitat de Catalunya, que és l'Administració que vetlla perquè es compleixin les determinacions vigents de la Llei d'Hisendes Locals. Per la seva part, la captació de recursos en forma de capital per integrar-se en societats d'economia mixta també està subjecta a fórmules restricti-

ves. De tota manera, l'aportació de capital privat –al marge de la concessió, de la que ja hem parlat– normalment va associada amb una cessió de la capacitat de disposar sobre el negoci.

4. Cobertura i limitació dels riscos per assegurar la viabilitat de les propostes. En l'execució d'una actuació urbanística, tota incertesa respecte del cost repercuteix en un alentiment i una paràlisi de les actuacions. Es tracta d'intervenir de forma preventiva per tal de garantir l'èxit de les propostes. Els principals riscos que es presenten en l'execució d'actuacions urbanístiques es tracten a continuació, i s'exploren mecanismes de compensació i amortiment.

4.1. Risc cost promocions. El possible augment de costos de les promocions a partir de demandes dels compradors és un dels principals riscos de totes les promocions que tenen algun tipus de protecció en les quals actuen com a promotores les administracions públiques. És important definir a priori les qualitats i els acabats dels habitatges construïts per tal que no es produeixin processos de pressió col·lectiva dels compradors. Això requereix també la professionalització de les relacions amb els compradors per tal d'evitar pressions sobre components febles dels ajuntaments. Altres riscos del cost de les promocions deriva de l'augment de cost dels materials i la mà d'obra, que incrementen els costos de les actuacions i poden arribar a convertir-les en inviables.

4.2. Risc de l'avaluació i el cost de les expropiacions i els real·lotjaments. Ja s'ha avançat anteriorment que els criteris d'establiment de preus d'expropiació parteixen cada cop més de les consideracions del mercat, obviant històries d'afectacions urbanístiques. La determinació del preu just pels tribunals porta associada una dosis de variabilitat sobre els preus considerats històricament que han obligat a replantejar dràsticament la seva avaluació.

4.3. Risc del cost de la urbanització. El control de la concepció, les medicions i els pressupostos dels projectes tècnics, a més del control dels

costos d'execució dels projectes d'urbanització per enginyeries de seguiment és una pauta que es va imposant a determinades administracions. El control dels costos per encàrrec de la propietat serveix per prevenir el risc en la seva execució de forma eficaç.

4.4. Risc de mercat de les operacions dins d'aquest. La comercialització dels productes immobiliaris fets és l'aspecte més directament visible en qualsevol operació integrada de renovació urbana i promoció d'edificació. En aquest concepte és bo retenir que operacions fetes viables a partir d'una dimensió excessiva dels productes que no tenen el preu limitat, com ara són les places d'aparcament o determinats locals, tenen un risc associat important. Aquest risc prové del fet que un excés d'oferta d'aquest tipus de producte, si no es troba equilibrada amb la demanda de l'entorn, es converteix en un actiu que costa de transferir i genera un sobrecost financer que erosiona de forma significativa el cost de cada promoció. En definitiva, es tracta de preparar promocions que siguin digeribles i viables.

4.5. Risc de cost financer. Tota promoció o actuació té uns costos financers calculats que deriven del gap que hi ha entre el cost i l'ingrés associat. Aquest gap es calcula a partir de diverses previsions de l'actuació, amb uns marges de variació. L'incompliment dels calendaris establerts per diverses causes, entre les quals hi ha les assenyalades anteriorment, així com la variació dels tipus projectats generen un sobrecost que erosiona el marge global.

4.6. Risc genèric d'acceptació social. La concertació i la participació ciutadana en tot el procés resulta un element imprescindible en la formulació i execució d'operacions de renovació urbana. L'assoliment d'un equilibri entre el cost i la utopia, entre beneficis i càrregues, ha de ser l'objectiu en la formulació d'aquestes actuacions.

5. Concepció de la gestió. La formació dels equips humans de gestió, la seva concepció i la seva pràc-

tica són elements importants en el desenvolupament d'actuacions urbanístiques. El més determinant és la consistència, el saber fer, l'excel·lència en el procés endegat. Aquests aspectes es concreten en temes com ara la creativitat i l'originalitat en les propostes, el tracte a les persones afectades pels processos de planificació, la perspectiva estratègica de les propostes que es formulin, la flexibilitat en la formulació de propostes, la perseverança i la concentració en la tasca que s'ha de desenvolupar. Els aspectes més destacats als que cal dedicar la màxima atenció per assegurar l'èxit en les propostes que es duiguin a terme serien els següents:

5.1. El procés de planificació i de concertació de les actuacions urbanístiques ha de basar-se en una àmplia idea de consens social. Els governants i els tècnics que formulen les propostes han d'endegar un procés iteratiu amb els representants socials. Aquest principi ha d'actuar amb un cert contrapès: no oblidar l'existència d'interessos patrimonials en qualsevol operació de renovació urbana, que normalment es disfressen sota la capa de l'interès general, i de forma conseqüent no tenir síndrome d'Estocolm respecte dels veïns.

5.2. La negociació com a via d'obtenció de determinades peces de sòl ha de ser l'element decisiu per participar en el procés de control del preu de les coses. Addicionalment pot representar una forma d'aconseguir una major concertació social en les propostes que es formulin.

5.3. Licitació pública. Els plecs de condicions tècniques i administratives generals i particulars són els documents pre-contractuals en els quals es defineixen els principals elements que caracteritzaran les relacions econòmiques amb els subjectes privats. La seva revisió sistemàtica i adaptació a cada actuació concreta és un element de clarificació de les relacions econòmiques i poden alliberar els gestors de molts malentesos.

5.4. Comercialització. Ha de ser eficaç i sobretot transparent. Les relacions amb els particu-

lars ha de basar-se en la transparència. Això equival a dir que per a determinades actuacions cal emprar fórmules que no admetin dobles interpretacions: per exemple, és millor un sorteig que una classificació per punts atorgats segons barems amb un cert grau de discrecionalitat.

5.5. Aportacions financeres d'altres administracions. La tramitació per a l'obtenció de determinades ajudes o aportacions financeres d'altres administracions té un cert grau de complexitat i requeriments que és convenient no obviar en aquest procés. La manca de justificació, o la justificació errònia de determinades despeses, pot representar un endarreriment en tot el cobrament, amb la conseqüent variació de les despeses financeres. Alhora, una mala concepció sobre les despeses que es poden incloure en un projecte (per exemple, despeses elegibles de la Unió Europea) pot representar que determinades despeses d'una actuació urbana quedin sense cobertura, amb el conseqüent desequilibri econòmic de l'actuació, i un possible augment de les despeses.

5.6. Instrumentació dels mecanismes de finançament privats. Finalment, és bo parlar de com es tramiten els crèdits, de les autoritzacions que es precisen i de les garanties que s'atorguen, o bé de com es capta el capital privat d'una societat mixta, de quina forma s'incorporen al projecte. En aquest darrer capítol hi ha encara molt camp per córrer des del punt de vista creatiu.

6. Elements econòmics de valoració final. Després d'aquest repàs als principals aspectes que influeixen en un procés de renovació urbana, cal posar èmfasi en les qüestions econòmiques més destacades que actuen com a pauta de les propostes que s'han formulat i dels mecanismes de gestió que s'han instrumentat.

6.1. El paper de les diferents formes de finançament. Cal aplicar els recursos segons el cost i el termini de recuperació. Una actuació de renovació urbana és complexa, i complexa serà la seva

estructura econòmica i financera. Aquesta ha de tenir presents els costos, tant financers com de gestió, els períodes de recuperació dels fons invertits i el cost per als contribuents que això representa, davant d'opcions inversores alternatives.

6.2. La generació de plusvàlues com a element econòmico-financer. Bona part de les possibilitats d'intervenció, amb la caiguda de tipus d'interès que hi ha hagut i amb la necessitat de dedicar els recursos tributaris de l'ajuntament a la prestació ordinària de serveis, rau en la capacitat de generar plusvàlues urbanes en les operacions planejades. Aquesta perspectiva ha de permetre posar al seu just lloc les polítiques de despesa pública en qüestions infraestructurals.

6.3. Les formes i els preus de transmissió de les promocions executades. Determinades promocions d'habitatge per a garantir el reallotjament d'afectats per processos urbanístics han hagut de suportar costos molt elevats; quan s'ha produït una època d'augment vertiginós de preus dels habitatges, els beneficiaris han venut la casa assignada i han obtingut unes revaloritzacions molt importants del patrimoni, de les quals s'han apropiat directament. La patrimonialització privada amb els costos econòmics i la rendibilitat social que s'ha buscat té un punt de contradicció. És imprescindible un model de prevenció de la privatització de les plusvàlues generades al sector públic. Aquest ha revestit la forma de dret de tempteig i d'altres, però en el procés de comercialització cal preveure aquestes possibles derivacions no buscades.

6.4. La productivitat tributària. La recuperació en el temps de la part finançada per l'Administració és un altre element que cal tenir en compte en la definició de les operacions. La valoració cadastral posterior a una actuació urbanística no es pot demorar, ja que la distància temporal pot provocar malentesos.

6.5. Una societat instrumental per a catalitzar tot el procés pot ser un dels elements que cal considerar: s'ha de tenir en compte la capacitat

pública de gestió societària. Les tuteles de tot ordre que hi ha –econòmiques, jurídiques i legals– actuen de contrapès en l'agilitat de gestió i la capacitat de negociació, amb un referent clar que és l'equilibri de costos de tota l'operació. Si es pot articular aquest procés, els resultats són bons i les responsabilitats de la gestió no queden difuminades.

6.6. La sensibilitat sobre la proposta, el rigor econòmic i la tutela de les administracions de rang

superior. Finalment, convé indicar tres factors que són presents en els processos de gestió i que convé no oblidar per tal de garantir l'èxit de les actuacions empreses. De tots els esmentats, el que potser s'ha tractat menys és el de la tutela de les administracions superiors. Convé no oblidar que aquesta es dóna mitjançant múltiples mecanismes: urbanístics, financers, de legalitat, de control econòmic. Per tant, és obvi que cal considerar-la si no es vol que el procés de renovació urbana endegat quedi bloquejat.

