

Tesis

**Evaluación de la experiencia internacional
para contribuir a un proyecto de Ley
sobre Mejora de los Distritos de Negocios, MDNs ó BIDs,
en CABA 2020**

Abril 30, 2020

Nombre del aspirante a Magister:	Ignacio Lupi
Mail:	<u>lupiignacio88@gmail.com</u>
Carrera:	Maestría en Políticas públicas
Tutor del proyecto:	Dr. Alejandro Estévez

Evaluación de la experiencia internacional para contribuir a un proyecto de Ley sobre mejora de los Distritos de Negocios, MDNs ó BIDs, en CABA 2020

Resumen

Una unión de comerciantes en un barrio urbano provee beneficios a sus habitantes. Se han constituido varias de esta unión –denominadas Mejora en Distritos de Negocios (MDNs) ó en inglés: Business Improvement Districts, BIDs - en grandes ciudades como New York, Londres, Toronto, y Hamburgo. Este trabajo tiene por objeto evaluar la experiencia internacional y formular insumos para un proyecto de ley que cree estas uniones formalmente y permita su operación y financiamiento en la Ciudad de Buenos Aires (CABA).

Para ello se realizan estas actividades: (i) se revisa y extracta la literatura pertinente; (ii) se describe el contexto de CABA en cuanto al avance de los Centros Comerciales de Cielo Abierto (CCCA), la legislación y la capacidad de contribución del comerciante al MDN; (iii) se extraen lecciones y buenas prácticas de los casos internacionales; (iv) se entrevista a la Gerente de la unión de comerciante de la Av. Corrientes; (v) se obtienen hallazgos; y, finalmente (vi) se proponen insumos para un posible Proyecto de Ley para implementar los MDN en CABA..

Los resultados del trabajo refieren a dichos insumos en forma de considerandos, principios e implementación. Los considerandos recomendados son: (i) El MDN promueve el desarrollo empresarial y mejora la calidad de vida de un área de la Ciudad; y (ii) es una herramienta que atenúa la recesión económica y la caída de oferta y demanda originada en el COVID.

Los principios recomendados para que guíen la Ley son, entre otros: (i) El desarrollo del MDN, su duración y gestión son optativas y privativas de los vecinos; (ii) deben presentar un plan de negocio específico con proyectos y su financiamiento, en consulta con sus integrantes; (iii) el financiamiento es propio y/o de terceros: gobierno (fondos de contrapartida) grants, inversionistas; (iv) es competencia del municipio de CABA, el asesoramiento, financiamiento y autorización de funcionamiento de los MDNs. La autorización (y legislación) es requerida dada la característica de emprendimiento privado-público que está habilitado a utilizar recursos del Municipio.

Para la implementación de la Ley el Municipio se recomienda: (1) llevar a cabo una encuesta –comenzando en Lugano, Mataderos, Flores, Pompeya, Avenidas Nazca y Pueyrredón - relevando comercios y actividad e identificar necesidades de mejoras urbanas insatisfechas; (2) El financiamiento municipal de contrapartida podrá ser en especie: en personal, material o consultoría, transferencia de personal, uso de oficinas y servicios profesionales. Se sugiere evaluar constituir un fondo específico para los MDNs; y (3) Crear un área asesora MDN en el Municipio trasladando funcionarios de otras áreas.

Palabras clave

Abstract

A merchant's union in an urban neighborhood provides benefits to locals. Several of these unions - called Business Improvement Districts, BIDs - have been established in large cities such as New York, London, Toronto, and Hamburg. The purpose of this paper is to evaluate the international business case and develop key inputs to carry out a draft law that formalizes these unions and grant them their full operation and financing in Buenos Aires City (CABA).

On this basis, the following activities are carried out: (i) the pertinent literature is reviewed and summarized; (ii) the Buenos Aires City framework is described around the progress of the Open Sky Shopping Malls (CCCA), the legislation and the ability of the merchant to contribute to the BIDs; (iii) lessons and good practices from international cases are put into practice; (iv) the merchants union manager of Av. Corrientes is interviewed; (v) findings are obtained; and finally (vi) inputs are proposed for a possible draft law to implement IDBs in Buenos Aires City.

The results of the paper, refer to stated inputs to be consider in standards and implementation. The recommended considerations are the following: (i) The BIDs promote business development and improves the quality of life in a specific area of the City; and (ii) it's an instrument that mitigates not only the economic recession and the drop in supply, but also the demand caused by COVID-19.

The recommended standards to guide the Law are among others: (i) The development of BIDs, its duration and management are optional and exclusive to residents; (ii) a specific business plan with projects and their financing, agreed before with members, must be submitted; (iii) the financing is owned and / or by third parties: government (counterpart funds) grants, investors; (iv) it is the responsibility of the municipality of Buenos Aires City to advise, fund and authorize the operation of BIDs. The authorization (and legislation) is required given the characteristic of private-public entrepreneurship that is being enabled to use resources from the Municipality.

For the implementation of the Law, the Municipality recommends: (1) to carry out a survey – starting in neighborhoods like Lugano, Mataderos, Flores, Pompeii, Nazca Avenues and Pueyrredón – stressing business activity and identifying needs for unsatisfied urban improvements; (2) The municipal counterpart financing may be in kind: in personnel, material or consulting, transfer of personnel, use of facilities and professional services. We suggest evaluating the building of a specific fund for BIDs; and (3) Create a BIDs advisory board in the council, transferring public officials from other areas.

Key words

Business improvement district (BID), urban economy, legislation. Buenos Aires City

Índice

Contenido	Pág.
Carátula	1
Resumen	2
Palabras clave	2
Índice	3-4
Abreviaturas y unidades	5
Introducción	6
Tema	
Problema	
Justificación	
Objetivos	
Hipótesis	
Marco conceptual	
Metodología	
Capítulo 1. Marco conceptual	10
1.1 Políticas urbanas y el mejoramiento de las ciudades	
- El problema/necesidad	
- Las políticas	
- Su evolución	
- La renovación / mejoramiento urbano	
- Participación público-privada	
1.2 El modelo MDN	
- Qué es un MDN	
- Origen	
- Tendencia actual	
- Tipologías: TCM, CCCA, MDN	
- Actores	
- Financiamiento	
- Implementación	
1.3 Ventajas y desventajas	
1.4 Impactos de los MDN	
1.5 Cuestiones	
1.5.1 Transferir políticas	
1.5.2 Movilización social	
1.5.3. Free rider	
1.5.4 Expulsión	
1.6 Síntesis del capítulo	Cont.

Capítulo 2. El contexto MDN en CABA	35
2.1 Descripción y avances	
2.2 Estimación posible recaudación	
Capitulo 3 Casos y buenas prácticas internacionales	39
3.1 Tres casos relevantes	
3.2 Nueva York	
3.3 Londres	
3.4 Hamburgo	
Capitulo 4. Entrevista a gerente CCCA Av. Corrientes	44
4.1 Cuestionario y respuestas	
4.2 Síntesis	
Capítulo 5. Lecciones y hallazgos	47
5.1 Lecciones Reino Unido	
5.2 Lecciones Cataluña	
5.3 Hallazgos	
Capítulo 6. Conclusión. Elementos para un proyecto de Ley MDN en CABA	52
Bibliografía	54
<u>Anexos</u>	56
1. CABA. Quince actividades temáticas en ejes económicos	
2. Legislación en Alemania	
3. Ley MDNs de la Ciudad de Hamburgo	
4. Folleto servicios en MDN Reino Unido	

Abreviaturas

BID: Business Improvemnet District

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

CAME: Confederación Argentina de la mediana empresa

FECOBA: Federación de Comercios de Buenos Aires

MDN: Mejora Distrito de Negocios

ONG: Organización no gubernamental

PBG: Producto Bruto Geográfico

TCM: Town Centre Management

Unidades

M2: metro cuadrado

\$: peso argentino

U\$: dólar de EE.IUU

Introducción

1. Tema y oportunidad

El objeto de esta tesis es la Mejora en Distritos de Negocios (MDNs) ó en inglés BIDs, Business Improvement Districts.

Cuando los vecinos de una ciudad se unen se genera valor. En particular, cuando ellos son actores económicos – empresas, comerciantes y sus empleados. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) el Producto Bruto Geográfico es de U\$S 91.851,0 millones (2018)¹. La ciudad de los vecinos y dicha producción requiere de infraestructura, servicios, logística, seguridad, limpieza, etc. ... todas se proveen y derivan de inversiones (proyectos), políticas y acciones.

CABA cuenta con 3,18 millones de habitantes repartidos en 203,0 Km². Organizados en 15 comunas y 48 barrios, ellos disponen de un presupuesto anual de \$ 480.833 millones (2020, equivale a U\$S 6.010 M. o 6,5% del PBG). Este es el gasto casi más alto, per cápita, de las ciudades argentinas: \$ 154,7 mil/ año, comparable con el de la Ciudad de Córdoba (\$ 170,0 mil) y casi nueve veces mayor por habitante que ciudades como Viedma (\$19,1 mil) en Río Negro y Resistencia (\$16,8 mil/hab) en Chaco.

Cuadro 1. Presupuestos de ciudades argentinas seleccionadas

Año 2020	CABA	Córdoba	Resistencia	Viedma
Población (miles)	3.108	1.488	439	82
Presupuesto (\$ Mill.)	480.833	253.000	7.362	1.568
\$/habitante/año 2020	154.708	170.027	16.770	19.118

Fuente: Elaboración propia con datos de INDEC y prensa.

En cuanto a su actividad comercial, se registran 15.930 locales ². La ocupación media oscila el 90% (datos de 2015). La facturación alcanza a \$ 11.640 millones y los empleados a 350.000 mil (datos de 2019).

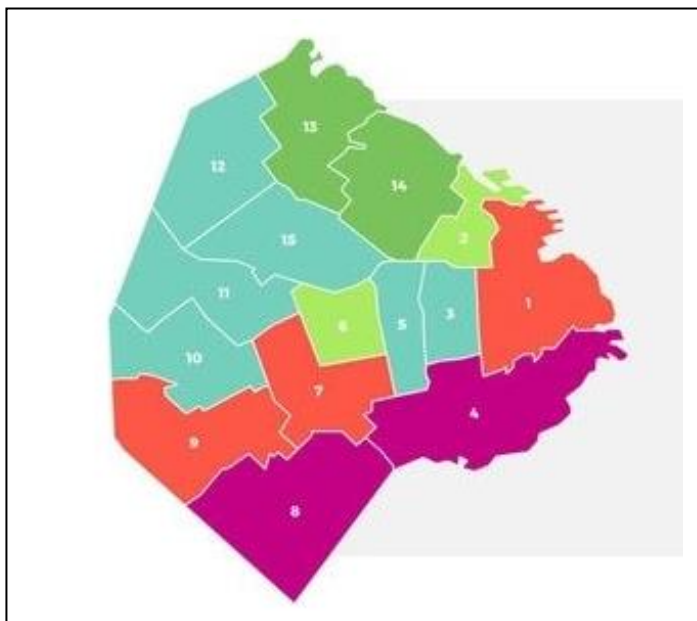
En algunos ejes de calles y avenidas de esos locales se concentran temáticas comerciales. Por ejemplo, indumentaria predomina y se vende, entre otras, en las avenidas Avellaneda, Córdoba y Ortiz, Santa Fé y Callao y los barrios Palermo Soho y Villa Crespo. El entretenimiento se manifiesta en la Avenida Corrientes. (Ver Anexo 1 las 15 temáticas).

¹ La actividad comprende 64% servicios, 14% comercio y 12% industria.

³ Se concentran el 38% de los locales en la zona Oeste de la ciudad, 30% en la Sur, 25% en la Norte y 7% en el Centro.

La situación de las comunas/ barrios y sus necesidades difieren. La Figura 1 ilustra, por el lado de las falencias y los éxitos, cómo evalúan los habitantes de los barrios de la Ciudad su situación económica social. El desarrollo, el valor de la tierra, los servicios ofrecidos y su calidad en cada comuna, y a su vez dentro de ella en los barrios, distritos y en las calles y avenidas difieren notablemente. Por ejemplo, Villa Lugano y Villa Soldati difieren de Núñez y Belgrano.

Figura 1. Comunas CABA. Percepción de los vecinos sobre los resultados económicos sociales



Muy negativo	Negativo	Medio / neutro	Positivo	Muy positivo
Comunas Nro:				
4	1	3	2	13
8	7	5	6	14
	9	10		
		11		
		12		

Fuente: GCBA.

Existe en CABA cierta tradición a la unión. Los vecinos han generado acciones o proyectos y, en conjunto, los han sacado adelante. Comerciantes de ciertas avenidas (Corrientes, Avellaneda, Santa Fé), manteros informales (en Once, calle Florida, y estaciones de ferrocarril), asociaciones empresarias (FECOBA, CAME) y clubes de barrio (varios). Cada uno de esos grupos a su escala y con su capacidad.

Asimismo, la ciudad es terreno de intervención del Estado. Son esos \$ 154 mil por habitante y por año (\$12.800 por cada uno al mes) que gasta el Municipio. Muchos ciudadanos esperan recibir de él. Otros, le aportan con tasas, impuestos, acciones.

La Participación público privada (PPP) es una figura conocida. Está legislada/normada y extendida en su uso. En los proyectos, en sus pliegos de licitación y contratos, en la financiación de bancos, todo está regulado. Se utiliza desde la construcción y operación de un tramo de autopista, a construir pasos a nivel o para proveer de red de agua potable a la ciudad.

Finalmente, en la ciudad esto es el MDN objeto de la tesis:

MDN

=

Revitalizar + Cooperación + Negocios + Institución-gestión

Esto es el MDN. Revitalizar la ciudad con acciones y mediante la colaboración de los comerciantes y el sector público. Las acciones son complementarias a muchas funciones que ya habitualmente provee el municipio. Ellas se financian mediante una cuota monetaria obligatoria para los comerciantes.

La experiencia internacional, desde el primer MDN en Toronto, Canadá en 1969 (Sección 1.3.iii), se ha enriquecido con más de 2.700 de ellos. Sus problemas, organización, limitaciones y aplicación en otros contextos – 24 países la aplicaron - es de utilidad para iniciar una posible implementación de esa figura institucional en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este es el objeto de esta tesis, aportar elementos internacionales del MDN que puedan aplicarse, en el contexto de CABA y contribuyan a redactar un proyecto de ley.

2. Objetivos

Objetivo General

Describir y comprender el proceso de implementación de MDNs y sus lecciones en el mundo para aplicar en políticas, medias y acciones en CABA 2020.

Objetivos Específicos

1. Describir y explicar un MDN
2. Determinar si existe una complementariedad positiva entre el Estado y los Privados a la hora de administrar un mismo lugar.
3. Identificar a los principales actores que llevan adelante esta Política Pública.
4. Analizar y evaluar cómo funciona esta Política Pública en varias ciudades (Liverpool, Hamburgo, Nueva York, Barcelona, etc.).
5. Estudiar y analizar las posturas de los funcionarios competentes en la Ciudad de Buenos Aires.
6. Comparara Buenos Aires con las ciudades anteriormente mencionadas.
7. Proveer insumos para un proyecto de ley

3. Preguntas de investigación

- 1 ¿Cómo se implementaron las Políticas Públicas MDN en el Mundo?
- 2 ¿En qué condiciones es factible y aplicable el MDN en CABA?
- 3 ¿Cuáles de las necesidades de los vecinos presta el estado como Municipio? ¿Y en cuáles puede intervenir los actores económicos?
- 4 ¿Es necesaria la figura MDN, o ya están cubiertas su posibles funciones y aportes?
- 5 ¿Es necesario una legislación? –ante la profusión de leyes y resoluciones.
- 6 De implementarse el MDN en CABA: ¿en qué distritos sería más fructífero? ¿En cuáles sería viable inicialmente?

4. Metodología

Este es un estudio descriptivo y de casos. Sus herramientas son la revisión bibliográfica, la identificación de prácticas, factores de éxito y lecciones en el ámbito internacional. En el nacional se relevan datos cuanti y cualitativos del contexto – avances de implementación de MDN en CABA, legislación, indicadores – y se realiza una encuesta, mediante cuestionario abierto, dirigida a informantes calificados.

5. Justificación

Frente a los actuales niveles de incertidumbre en la macroeconomía nacional existe una creciente necesidad en las comunidades locales de entrar en acción. Motiva este trabajo contribuir con insumos de la experiencia internacional y la visión de funcionarios locales para elaborar un proyecto de ley referida a los MDNs en CABA. El autor, desde la posición de comunero - empleo actual – lo realiza aplicando las herramientas adquiridas en la formación maestría de la UTDT.

Capítulo 1. Marco teórico-conceptual

En este capítulo se revisa y extrae de la literatura sobre las siguientes temáticas: (i) ciudades, políticas y mejoramiento urbano; (ii) MDNs, su modelo; (iii) ventajas y desventajas; (iv) impactos; y (v) cuestiones.

1.1 Políticas urbanas y mejoramiento/renovación de las ciudades

El problema/la necesidad.

Los habitantes de las ciudades presentan necesidades. Las primeras ciudades se forman en Persia y más tarde en Europa. Las necesidades incluían por ejemplo agua, disponer sus desechos, limpieza de las calles, hasta dónde construir las casas, encarar incendios, baños-bañarse. Desde la Edad Media los gobiernos comenzaron a hacerse cargo parcialmente de algunas de esas funciones. En Box 1 se detallan estas necesidades y funciones urbanas.

Siguiendo a Molina, A (2008), el rol de las autoridades y de los vecinos se presenta en dos ejemplos así:

“Las calles de París en estado lamentable. Las autoridades exigieron a los vecinos que colaborasen en la limpieza de las mismas” ... “Se prohibió el tránsito de cerdos. Valladolid impuso la misma medida, pero no fue cumplida...”

Según las Naciones Unidas (2010) los gobiernos se interesan por la política urbana con estas motivaciones:

“El aumento en la escala de las ciudades generan presiones y problemas. Y la caída en la actividad económica requiere desarrollo”³.

“El rápido crecimiento de la población – por migración o por crecimiento natural - presenta todo tipo de desafíos, especialmente cuando excede la capacidad fiscal del gobierno para financiar infraestructura pública adicional, que es muy costosa”.

Se requiere proporcionar trabajos para la fuerza laboral en expansión. Turok, I. 2013 lo expresa de esta manera:

³ El desarrollo económico según Kemenny (2016) define el desarrollo económico como:

" Actividades que amplían las capacidades para aprovechar el potencial de los individuos, empresas o comunidades, quienes contribuyen al avance de la sociedad a través de la producción responsable de bienes y servicios".

“Es importante para gobiernos crear y mantener un contexto en el que ocurra el crecimiento, con apoyo de infraestructura e instituciones competentes”

Box 1. Necesidades en ciudades. Edad Media europea

Ciudad medieval

El término ciudad denomina una entidad político-administrativa urbanizada. La vida urbana renace en Europa en el siglo XI y XIII. Hacia el año 1300 eran pocos las que superaban 100 mil habitantes: París, Milán (200 mil), Venecia, Palermo (hasta 100 mil) Londres, Toulouse y Colonia (35-40 mil). La llegada de inmigrantes propiciaba la necesidad de ampliación de los territorios urbanos.

La mayoría de las ciudades cumplían varias funciones: comercial (Florencia, Venecia y Brujas), político-administrativa (París, Roma, Londres capitales de sus núcleos territoriales), y cultural (Oxford y Salamanca poseían universidades).

Las necesidades y funciones de la ciudad

Agua. Con Roma se crearon sistemas de canalización del agua. Lo habitual era recurrir a pozos, en las afueras salvo los privados en las casas. Con animales de tiro se extraía el líquido. Se usaban aguas de ríos en abundancia. La sequedad de cursos en verano complicaba el abastecimiento. Su consumo –mezcla de aguas sucias y limpias – acarrea problemas de salud. Existían fuentes públicas en las Plazas Mayores.

Cloaca. Instalaciones sanitarias. Las cloacas construidas por los romanos quedaron en desuso en la época medieval. Londres sólo poseía 16 letrinas públicas para 35 mil habitantes. Eran comunes pozos negros en casas particulares. Recién se construyó en el S.XIX una red de alcantarillado.

Limpieza y calles. Las vías urbanas estaban cubiertas de arena y guijarros. El pavimento de ladrillo comenzó a usarse a fines de la Edad Media. Un gremio de empedradores se encargaba del cuidado y mantenimiento de las calles. La limpieza era escasa. No existía un sistema de recogida de basura, se arrojaban directamente a la calle que surge recién en el S. XIX. En Londres, mejor organizada, se amontaban los desperdicios en lugares prefijados y se transportaban, en carretilla, fuera de la ciudad.

Alumbrado Su inexistencia. Durante la época bajo medieval al atardecer las calles a oscuras: sólo los pudientes salían por la noche, con un criado con antorcha. En París, S XV se ordena la instalación de linternas (receptáculo metálico con vela dentro) en las calles. La luz de gas llega recién en el S. XIX.

Incendios. Al usar madera como material de construcción –salvo en ciudades del mediterráneo donde abundaba la piedra – existía un elevado riesgo de incendio. Londres se quemó cuatro quintas partes en un incendio del año 1666.

Higiene. No se le prestaba atención. Baños públicos en algunas ciudades avanzadas- en el S. XV Fráncfort contaba con quince; actuaban como entornos sociales de encuentro. Los baños privados eran exclusivos de algunos pocos castillos.

Fuente: Molina, A. 2008. Un breve estudio de la ciudad medieval y el desarrollo de la vida en ellas. Revista Digital Granada.

Las políticas

Las Naciones Unidas (2019) reconocen ciertas características claves de las políticas urbanas: (i) su complejidad; (ii) la necesidad de llevarlas a cabo con otros actores; y (iii) mediante una legislación actualizada. El Organismo lo expresa así:

“La implementación de políticas urbanas significa un sostenido proceso técnico de construcción de los fundamentos legales, capacidades institucionales, procedimientos administrativos e instrumentos financieros para perseguir esta agenda... Requiere de arreglos complejos para coordinar los diferentes actores y agencias involucradas, incluyendo diferentes tipos de asociación...

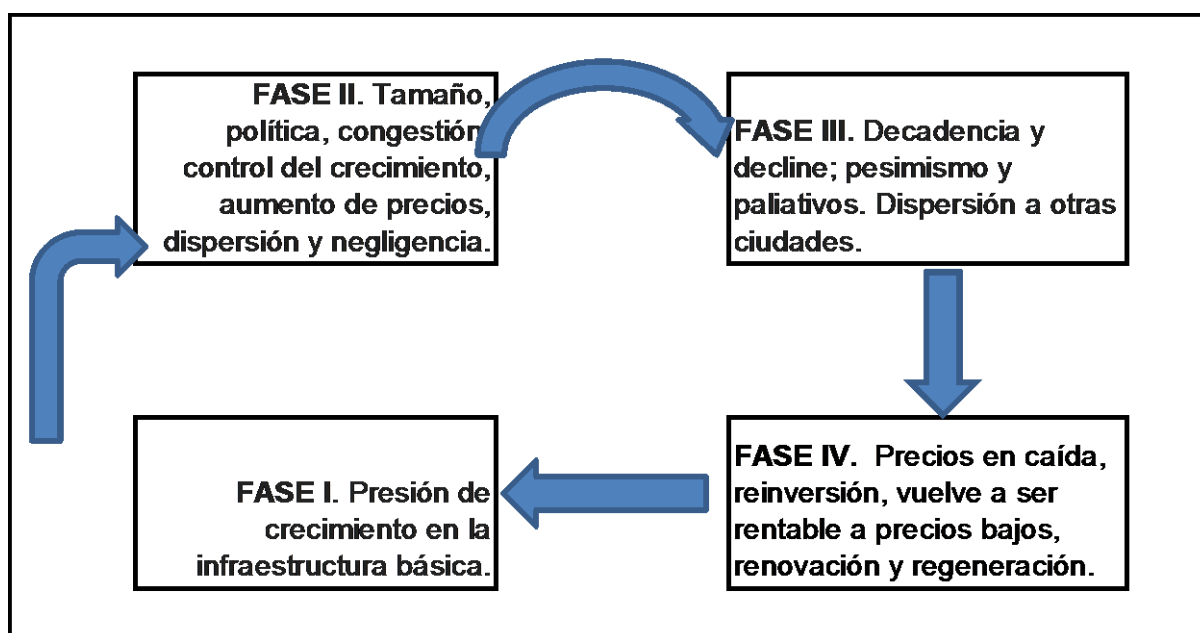
“Las ciudades no pueden ser construidas sólo por los gobiernos...y necesitan leyes que rijan la propiedad, uso y desarrollo de la tierra para ser alterada.” para que sea más relevante.”

La legislación gubernamental gradualmente resultó en la creación de municipios locales. Las políticas, fruto de sus responsabilidades, incluían proporcionar limpieza, agua, drenaje, recogida de basuras y saneamiento – todos sistemas para mejorar la salud pública y el bienestar. Esta infraestructura era costosa, por lo que los municipios tenían desarrollar sistemas de recaudación de impuestos (tasas de propiedad) para generar ingresos. Algunos también fueron responsables para mejorar los estándares de construcción de nuevos edificios para reducir el hacinamiento.

Su evolución

Las Políticas Urbanas fueron evolucionando. Se observa en la Figura 2 un esquema simple, que generaliza, ya que abarca distintos contextos. Y refleja una relación estado-ciudad ambivalente: ella oscila entre el amplio apoyo nacional y la aprehensión y búsqueda de control sobre la autonomía local.

Figura 2. El ciclo evolutivo de la política urbana nacional



Fuente: Sobre la base de Turok, I (2015)., UN

La renovación y mejoramiento urbanos

La renovación o mejoramiento urbano se corresponde a la Fase IV representada en la Figura 2. Turok, I (2015) la describe así:

“A su debido tiempo, un proceso de renovación y regeneración puede comenzar: los precios de la propiedad de la tierra caen hasta tal punto que los activos considerables se amortizan, el desarrollo se convierte rentable de nuevo y las empresas - que dependen de bajar los costos y subir los márgenes - regresan a la ciudad...La reinversión del sector privado también puede ser estimulada por incentivos gubernamentales e iniciativas promocionales, diseñados para compensar y revertir lo negativo”.

Este proceso de renovación fue iniciado en EE.UU. para atraer de los suburbios a hogares, de vuelta a las ubicaciones centrales de las ciudades. La idea consistía en revertir el "vuelo blanco", las clases medias, profesionales y gerentes ahuyentados por el aumento de la delincuencia y el desorden social. Turok, I. (2015) explica:

“Un mecanismo para de renovación se dio a través de la rehabilitación, modernización y gentrificación de viejos, pero atractivos edificios en distritos convenientemente ubicados. La "regeneración dirigida por la propiedad" se convirtió en el eslogan, resultando con el tiempo en la renovación física y transformación de muchos recintos urbanos –algunos frente al mar - en

centros comerciales revitalizados y en barrios residenciales populares, con presencia de almacenes y servicios de alta calidad abiertos para jóvenes profesionales y trabajadores creativos”.

Según Zijun, Y. (2019), la renovación es una nueva forma de gobernanza que interviene en los aspectos social, económico y ambiental. Explica el autor:

“Tiene como objetivo mejorar la calidad del medio ambiente al tiempo que mejora el valor de tierra, resuelve la decadencia urbana y mejora la inclusión de grupos vulnerables a la ciudad”

“La evaluación general de la subciudad y del proyecto de renovación se integran en un sistema de indicadores. La construcción del sistema de indicadores y la simulación del escenario futuro son la vía principal en el contexto de la aparición de problemas urbanos complejos”.

Shroyer, A. (2019) introduce el mercado cuando indica:

“Los esfuerzos de revitalización local funcionan mejor cuando se cruzan con factores del sitio y del mercado, sistemas más amplios, políticas de toda la ciudad y dinámicas sociales y contextos culturales relevantes. La pobreza del barrio proviene de una combinación de fuerzas de mercado y los mecanismos para abordarla son las políticas públicas que se extienden a través de sectores y niveles de gobierno”.

En la Box 2 se explican varios de estos fenómenos de renovación y sus fases en la experiencia de EE.UU.

La participación público-privada

El Banco Mundial (2017) define la participación público-privada (PPP) como:

“Una asociación en que parte de los servicios o labores que son responsabilidad del sector público es suministrado por el sector privado bajo un claro acuerdo de objetivos compartidos”.

Turok, I. (2015) expresa las ventajas y el disparador de los acuerdos público-privados así:

“Al crear acuerdos de asociación público-privado se puede atraer inversores en la toma de decisiones, beneficiarse de sus ideas y restaurar la confianza en el futuro. La promesa de financiación del sector privado puede a su vez alentar niveles más altos de inversión pública, basados en el principio de apalancamiento. Agilizando la burocracia y relajando controles y excesivas regulaciones ambientales y de

construcción ... [los acuerdos] pueden generar formas de (re) desarrollo que de otra manera serían inviables”.

Box 2. Renovación urbana en los Estados Unidos

Cambios

La economía de EE. UU. ha pasado, a fines del siglo XX, de la fabricación y producción de bienes a la provisión de servicios. Esto cambió el uso de la tierra de la producción industrial a la cultural. La transformación visual se verificó a través del desarrollo de elegantes restaurantes, bares, cafés y tiendas. En particular, la renovación urbana se conceptualizó como la remodelación de edificios antiguos o barrios marginales dentro de una gran ciudad.

Dos fases de renovación urbana en EE.UU.

Primera fase 1949-74. Objetivo: desarrollar propiedades deterioradas y áreas empobrecidas que rodean distritos comerciales centrales para el crecimiento económico; y atraer a los ingresos medios. Se aplicó mediante legislación Federal

Segunda fase 1992-2007. Objetivo: expandir las zonas bajas. Se incitó un nuevo desarrollo del uso de la tierra / construcción, con la creación de desarrollos de uso mixto. Legislación local.

Motivación

Ante la recesión económica los municipios responden al colapso relativo del mercado inmobiliario, el desempleo masivo y la disminución en el gasto del consumidor. Estos problemas afectaron a millones de ciudadanos. Los gobiernos locales y nacionales buscan herramientas de políticas que respondan a la economía cambiante.

Fuente: Turok, I. (2009).

Box 3. Otras políticas urbanas que fomentan grupos

Las políticas para el fomento de los grupos han proliferado durante la última década, con manifestaciones que van desde políticas para alentar las redes de negocios de pequeños grupos con bajos recursos sin un enfoque sectorial particular para programas complejos a gran escala de medidas coordinadas que apuntar a una industria específica, geográficamente cohesiva.

Las políticas de clúster prestan atención a la construcción de vínculos entre los actores locales y el desarrollo más amplio del capital social. El enfoque de clúster requiere coordinación y coherencia política entre los actores locales. En particular, facilitando los vínculos entre empresas del sector privado y las instituciones de investigación y educación superior y agencias de desarrollo.

La herramienta de política Mejora distrito de Negocios, el MDN, integra el mejoramiento urbano con la participación público privada, con el fin de complementar las acciones del municipio. Esta figura o mecanismo de gestión se desarrolla seguidamente.

1.2 El modelo MDN

(i) Qué es un MDN

Revitalizar la ciudad con colaboración de la gente y el sector público. Las acciones se financian mediante una cuota monetaria obligatoria. Son varias las definiciones sintetizadas en esta frase. ⁴Se citan opiniones de varios autores a continuación.

Según Bratos, M. (2011).

“Un MDN es una forma de colaboración público-privada cuyo objetivo es la revitalización socioeconómica de una determinada área urbana. La principal característica de estas organizaciones es que tienen la capacidad de imponer una cuota monetaria obligatoria a todos los establecimientos empresariales existentes en el área en la que operan. Las cantidades recaudadas se destinan a prestar servicios que mejoren la zona”

Mocoly Wolf (2010).

“...Distritos de autoevaluación que generalmente son iniciados y gobernados por propietarios o empresas, habilitados por las leyes estatales y autorizados por los gobiernos locales para proporcionar servicios públicos en áreas urbanas y suburbanas designadas”.

Por su parte Galende, H. (2018) señala:

“Los propietarios (o empresas) en un área geográfica delimitada acuerdan por mayoría de votos proporcionar servicios públicos adicionales mediante el cobro de un gravamen o una evaluación obligatoria de todos los propietarios y negocios ubicados en el área”.

Henly, K (2017) ⁵ resume en cuatro las claves de los distritos comerciales:

⁴ Otra definición: los negocios de un área definida acuerdan con el gobierno el pago de una prima extra que luego se les reintegrará para que ellos mismos lo administren llevando a cabo actividades que potencien las zonas donde ejercen su actividad privada.

- I. Iniciativas dirigidas por negocios para mejorar diversas áreas urbanas,
- II. Establecen relaciones con las autoridades locales;
- III. Desafiados a mostrar el valor que aportan a sus áreas y miembros;
- IV. El futuro: asociación con otras agencias y mantener los servicios que proveen a sus miembros.

Servicios entregados

- Seguridad
- Saneamiento, barrido, recolección y limpieza.
- Cabildeo
- Accesibilidad, transporte, servicios sociales.
- Servicios suplementarios, además de actividades del sector público.
- Marketing, eventos, programas promocionales.
- Mejoras de capital y embellecimiento del área.

Figura 3. Acciones y servicios:



(ii) Origen

El primer MDN a nivel mundial se constituyó en Toronto, Canadá, en 1969. Se llamó *BloorWest Village*. Localizado a lo largo de BloorStreet, abarca todos los negocios -

⁵ Kirsten Henly es Directora Ejecutiva de Kingston First - el primer BID establecido en el Reino Unido - actualmente en su tercer año de un período de cinco.

más de 400 tiendas, restaurantes y servicios de esta Avenida entre South Kingsway y la calle Ellis Park.

Surgió como una iniciativa para revitalizar el centro de la ciudad que estaba en declive. Una asociación voluntaria y financiada por sus miembros llevó a cabo acciones en la ciudad. Se propuso a posteriori gravar a todos los propietarios de comercios en el distrito para financiarse. Se legisla en 1971 para la Provincia de Ontario donde se encuentra Toronto.

(iii) La tendencia actual

Se extraen expresiones sobre la tendencia actual en los MDNs extraídas de Galende H. (2018):

1. Los MDN son "una ilustración llamativa del pensamiento creativo a nivel local para tomar decisiones en conjunto" (Mitchell, 1999).
2. Es una "revolución silenciosa" en la administración pública urbana en los últimos años (Salamon, 2002). MDN es complementario, no reemplaza al Estado.
3. Los MDN ejemplifican la colaboración público-privada en el marco de la regeneración urbana con su interesante combinación de iniciativa empresarial y financiación pública.
4. El crecimiento en el número de MDN en las últimas décadas décadas sugiere que hay un "gran valor" en este modelo institucional (Briffault 2010).

Figura 4. Alcance de los MDNs



En síntesis, cuatro palabras caracterizan los MDNs: territorial, colaboración, profesionalidad y revitalizar.

- Es una herramienta territorial que tiene como objetivo lograr un mayor grado de asociatividad entre los comerciantes de un determinado Centro Comercial.
- Es una forma de colaboración pública-privada.
- Busca profesionalizar los procesos de gestión de un determinado CCCA generando un interlocutor válido con el Gobierno de turno.
- Incentiva la revitalización urbana y económica del lugar

(iv) Tipologías

Tres definiciones o tipologías corresponden al objeto de esta tesis: Distritos de Mejora Comercial (DMC ó BID), Gestión del Centro de la Ciudad (TCM, el acrónimo en inglés), y la CENTRO Comercial a Cielo Abierto (CCCA).

La experiencia previa a los MDNs, en el Reino Unido, fue la figura del Town Centre Management (TCM). El MDN es descendiente y variante del primero. Warnaby, G. (1998) explica que el TCM: “incorporan un enfoque más abierto y explícito en marketing y promoción”. Y agrega el autor:

“La búsqueda de ventajas competitivas a través del mantenimiento y/o desarrollo estratégico de zonas públicas o privadas y de los intereses de los participantes interesados en dichas zonas, promovido y efectuado por estos participantes, y fruto de la colaboración de los sectores público, privado y tercer sector.”

Para Cook, R.(2008):

“Una de las grandes debilidades del modelo TCM es precisamente su necesidad de financiación Por tanto, conseguir un flujo de ingresos regular se convierte en una prioridad básica para su existencia”.

Las diferencias con el MDN:

Los TCM son más laxos y generales que los MDNs. Presentan:

- Financiación. No se exige un cargo, la principal fuente de financiación son contribuciones voluntarias de los sectores público y privado, especialmente el primero. Procuran evitar el free rider (Ver Sección 1.6.3).
- Son más generales. No tan estrictamente dirigido al beneficio privado y exclusivo de sus componentes

- No tienen los límites geográficos tan claramente definidos como los MDNs: al ser un área mucho más grande y sobre todo más heterogénea, presentan objetivos no siempre compatibles entre sí.
- Se complica la medición del rendimiento de la organización.

(v) Actores

La participación de varios grupos humanos es inherente a la ciudad y su actividad. Dice Shroyer, A.(2019):

“Ninguna entidad o líder, sola logra tener éxito con los esfuerzos de revitalización. Las iniciativas deben estar anidadas dentro de las políticas y programas públicos que buscan abordar la pobreza. Pueden servir como vehículos para conectar los cambios a nivel de políticas con los esfuerzos en el terreno”.

Según los principios de las Naciones Unidas (2015) la participación y la gobernanza son centrales a las políticas urbanas:

Participación. “La planificación urbana y territorial es más que una herramienta técnica. Es una herramienta integradora y participativa de toma de decisiones con una visión compartida. Aborda intereses en competencia vinculados al desarrollo nacional, regional y políticas urbanas locales”; y

Gobernanza. “La planificación urbana y territorial representa un componente central de la renovación urbana paradigma de gobernanza, que promueve locales democracia, participación e inclusión, transparencia y responsabilidad, con un vista para asegurar una urbanización sostenible y calidad espacial”.

Son varios los grupos de ciudadanos intervinientes en los MDNs, por ejemplo:

Cuadro 2. Actores de MDNs

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Propietarios <ul style="list-style-type: none"> - Negocio/empresa grande - Negocio PYME - Vivienda • Inquilinos • Gobierno • Inmobiliarias • Desarrolladores • Trabajadores autónomos |
|--|

(vi) Financiamiento

Las características de financiamiento voluntario de los MDNs incluyen:

- a) Aportantes: entes privados que se encuentren dentro de la asociación;
- b) Monto. Entre el 1% y el 3% del valor inmobiliario;
- c) Recaudación en manos del Estado; pero se trasfiere a la administración del MDN.
- d) Se permite el ingreso de fondos externos.
- e) Si el cargo de voluntario se convierte en compulsivo, es un impuesto.

En Box 4 se desarrolla uno de los métodos usuales de financiar los servicios en las ciudades: mediante cargos directos a los usuarios.

Box 4. Cómo se financian las ciudades.

Los cargos - tasas o tarifas - al usuario son ideales para financiar servicios locales donde se puedan identificar beneficiarios específicos y excluir a los no pagadores. Financian los servicios públicos, incluidos los colectivos, el transporte público y recolección de desechos...aunque menos en la educación terciaria, hogares de ancianos y cuidado de niños. Son beneficiosos tanto para contener la demanda excesiva como para fomentar la oferta de servicios públicos.

Los cargos a los usuarios constituyen una parte considerable de los ingresos del sector público: en los países de la OCDE representan el 2.3% del PIB o el 6.3% del gasto público total.

Fuente: OCDE

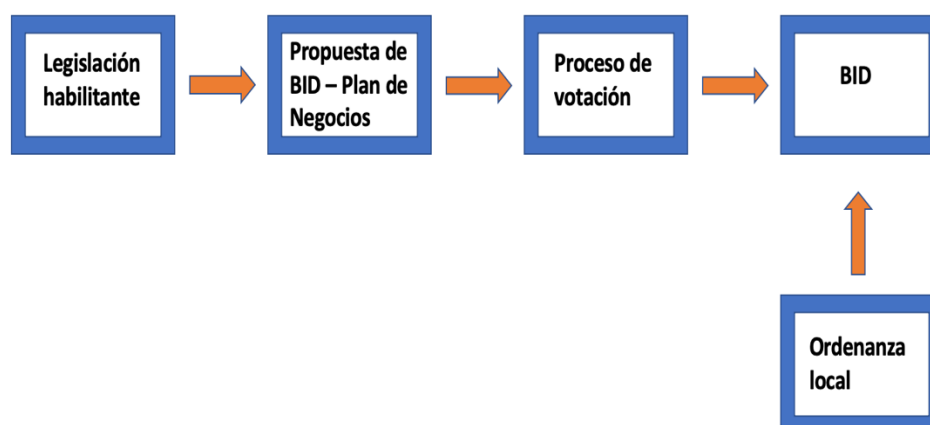
(vii) Implementación. Cómo crear los MDNs

Siete claves de implementación siguiendo a Galende, H (2018):

1. Iniciativa. Del sector privado - después de una votación (proceso democrático).
2. Creación y supervisión. La autoridad local.
3. Gestión. Entidad privada, bajo estructura profesionalizada.
4. Apoyo. Del sector público

5. Propósito. Promover el desarrollo empresarial y mejorar la calidad de vida de un área a través de servicios suplementarios
6. Financiación. Especial o gravamen pagado por los propietarios o inquilinos dentro del distrito.
7. Vida útil limitada. Limitada, 5 años - puede renovarse.

Figura 5. Implementación de MDNs



1.3 Ventajas y desventajas del MDN

Elmedny, B (2018), basado en su estudio de 75 MDNs en 16 distritos de Brooklyn, Nueva York, explica las ventajas del sistema MDN así:

“Es una herramienta muy útil para mejorar la apariencia física, atraer más tráfico peatonal y aumentar el valor de la propiedad en los distritos donde se instituyen; ...incentiva la economía, crea empleos y pasa los beneficios a los propietarios de viviendas y negocios; puede ser un motor para la completa transformación de un barrio al elevar el valor inmobiliario.”

Señala también la desventaja, la salida o expulsión del distrito de algunos residentes:

“...aumentan las tarifas de alquiler residencial y comercial en el área; trasladan la carga a los residentes de bajos ingresos y propietarios de pequeñas empresas”.

Kennedy, D.(1996) resalta esta siguiente desventaja, aunque refiriéndose a la década de los ´ 90s.

“.. si los MDN pueden ser demasiado poderosos, hambrientos de lucro y de alto nivel, no podemos afrontar los riesgos que presentan para las ciudades de Estados Unidos.

Cook, R. (2008) expresa los avances de los MDNs, refiriéndose a la ciudad de Nueva York:

“Los MDN y sus servicios han sido notablemente exitosos. Si cruzas la calle desde un área MDN a un área no MDN, es probable notar una disparidad en la limpieza de las aceras y en el número de tachos de basura vaciados. El MDN en Times Square, por ejemplo, recolectó 1235 toneladas de basura, eliminó 4505 calcomanías y se limpiaron 740 incidentes de grafiti durante el año 2005...También se ha hecho el área más segura y menos amenazante, gracias a los oficiales de seguridad pública que patrullan el MDN”.

También cita sus desventajas y las críticas de la academia, aunque no se pueda demostrar claramente la causalidad entre la introducción y operaciones del MDN y las transformaciones en lo social y económico que tienen lugar en su área. Señala el citado autor:

“Los BID tienen algunas facetas y asociaciones preocupantes. No cuentan con un apoyo unánime. Las empresas con frecuencia perciben el impuesto MDN como Impuestos comerciales adicionales innecesarios. Los MDNs son irresponsables y antidemocráticos. Representan la privatización de la regulación del espacio público. Inciden en las libertades políticas de los ciudadanos y las libertades civiles de grupos desfavorecidos grupos como los comerciantes callejeros sin hogar y sin licencia”.

Asimismo, la OCDE establece ventajas y desventajas de los MDNs. Son las siguientes:

- Los MDNs son buenas herramientas para una salud razonable centros comerciales e industriales que están densamente poblados por los propietarios / usuarios, con límites estrechos.
- En casos de multiplicidad de jurisdicciones fragmentadas en el nivel local, junto con las múltiples tasas impositivas y el sistema fiscal, los MDN se han convertido en una nueva y atractiva adición de instrumentos fiscales y de gestión local.
- Los MDNs no son viables sin una masa crítica de empresas que están dispuestas a pagar por servicios particulares.
- Son menos efectivos para situaciones más dispersas o para áreas con un alto grado de uso mixto de tierras, donde el pagador es más difícil que capture los beneficios de las mejoras.

Galende, H. (2018) explica las ventajas y desventajas del MDN en España, las que se incluyen en el Box 5.

Box 5. España. Ventajas del MDN. Renovación urbana

Primero. Alcance

Los MDN son un éxito mundial como nuevo modelo de gobernanza municipal. Rápida expansión y la gran cantidad de MDN que operan en las diferentes ciudades de todo el mundo. Buena herramienta para la gestión de centros urbanos.

Segundo. Efectivos

A pesar de algunas críticas, los MDN son efectivos (proporcionan financiación sostenible durante un período de tiempo acordado). Permitir que el sector privado trabaje con las autoridades locales para realizar una variedad de proyectos destinados a mejorar su entorno empresarial. Es un buen instrumento en manos de los gobiernos locales para prevenir la degeneración urbana y estimular el desarrollo económico. Los MDN participan de manera activa y positiva en la gobernanza urbana. Son contribuyentes netos a la vida pública' (Briffault, 1999: 477) Los beneficios de MDN son claros en dos áreas: (i) reducciones en la delincuencia; y (ii) impacto positivo en el valor de la propiedad comercial

Tercero. Modelo a seguir

Los MDN son la mejor respuesta a los problemas que enfrenta actualmente la economía urbana en España. Una buena manera de resolver las apremiantes necesidades de financiamiento derivadas de la crisis. Muchas administraciones públicas, organizaciones privadas y partidos políticos han expresado su interés en el desarrollo potencial de este modelo. Considerando su larga historia y su éxito comprobado, creemos que ha llegado el momento de presentar el modelo MDN en España.

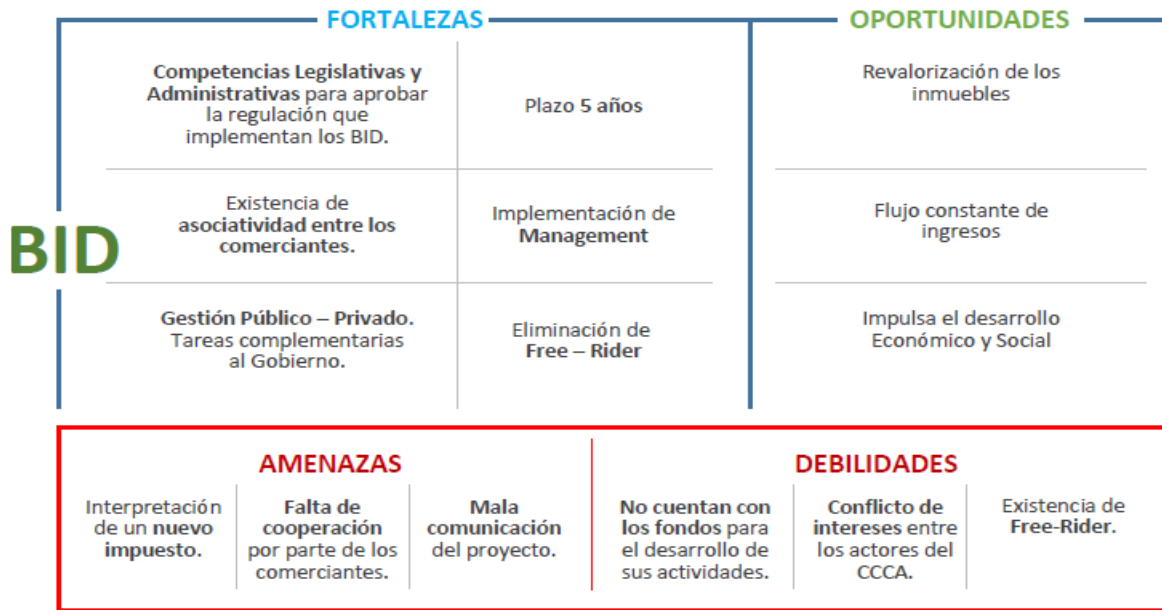
Cuarto. Flexibles

En los niveles regional y local del gobierno, se deben desarrollar soluciones flexibles para ayudar a los MDN españoles a maximizar su potencial creativo para mejorar los negocios

Fuente: Galende, H (2018).

En síntesis, se presentan, en la Figura 6, los aspectos del MDN de acuerdo a la Matriz FODA.

Figura 6. MDN en modo FODA

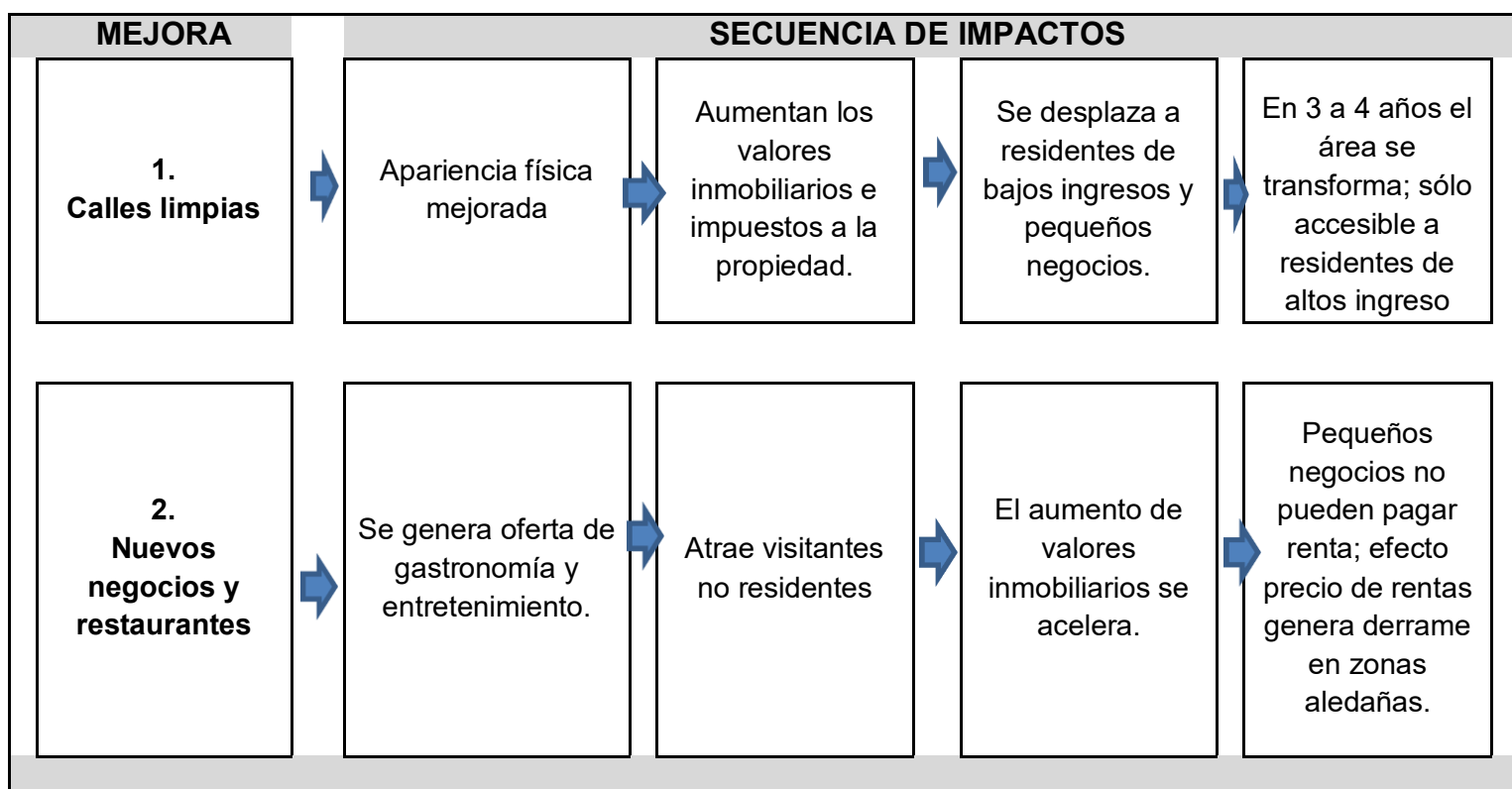


Fuente: Elaboración Propia

1.4 Impactos

Las mejoras urbanas, fruto de MDNs generan impactos. Siguiendo la experiencia en los distritos de Nueva York se verifica una secuencia: se mejora el distrito; se atrae visitantes y residentes; los precios de las propiedades sus alquileres y las tasa o valores de imposición de sus impuestos se incrementan; se genera la “expulsión” de algunos residentes e inquilinos. En el Cuadro 3 se aprecian impactos consecuencia de dos mejoras, en limpieza y en nuevos negocios.

Cuadro 3. Impactos de mejoras fruto de MDNs



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Elmedny, B.(2018), para New York..

Seguidamente se desarrollan cuatro cuestiones relevantes a la implementación de los MDNs: transferencia de políticas, conflicto social, *free rider* y gentrificación.

1.5 Cuestiones

1.5.1 ¿Se puede transferir experiencia entre ciudades?

¿De qué forma se transfieren las políticas entre lugares? ¿cómo es el desarmado y reinsertado en nuevos contextos políticos, económicos y sociales? Cook, R.(2008), a partir de un estudio de casos, examina la cuestión.

El autor explica que el uso de políticas MDN se transfirió a ciudades de Inglaterra y Gales dado los problemas fiscales que enfrentaba la administración central. Se visualizaba socialmente a los MDNs de EE.UU. como exitosos y transferibles.

El autor argumenta qué se ha adoptado una nueva forma de gobernanza urbana, desplegada y discursivamente legitimada. Más específicamente, su documento señala lo siguiente:

“Los MDN fueron promovidos como proveedores de financiamiento para esquemas de gestión del centro de la ciudad con dificultades fiscales. Se demostró que las lecciones no se extrajeron simplemente de las experiencias de Estados Unidos a nivel nacional, pero de los MDN particulares del centro de la Costa Este. Estos llamaron la atención de elites de ingleses y galeses debido a sus asociaciones con la tan anunciada regeneración y reactivación económica en sus distritos comerciales”.

Aclara el autor citado la siguiente forma de adaptación:

“El modelo MDN fue remodelado para y dentro del contexto inglés y galés. Por 2882

Se emulan soluciones de políticas exitosas que abordan problemas, Las recetas están disponibles, con facilidad y sin altos costos. Más ampliamente, Mc Cann, E.(2004) argumenta que:

“El estudio de políticas en otros lugares ha sido facilitado por la disponibilidad de guías de buenas prácticas, informes, estudios de evaluación comparativa y sitios web que ofrecen descripciones digeribles de programas de políticas y sus éxitos. Los académicos con frecuencia destacan los fundamentos, mecanismos, actores e instituciones detrás de esas políticas”.

Asimismo, Cook, R. (2008) destaca estos cinco aspectos relevantes sobre la transferencia de políticas:

1. “Nace de la insatisfacción con las políticas existentes, inapropiadas o fracasadas que necesitan ser modificadas”.
2. “*Involucra una amplia variedad de actores e instituciones estatales formales, situados en complejas relaciones de poder y en varios lugares y escalas”.
3. “Involucra procesos complejos, políticas desarmadas y reinsertadas en nuevos contextos políticos, económicos y sociales. Al reinsertarse, su éxito se juzga con criterios estrechamente económicos”.
4. “[La transferencia] es discursiva ya que implica argumentación, negociación y legitimación. Se utiliza el discurso para justificar prácticas futuras o anteriores”.
5. “La transferencia es selectiva con ciertas políticas, prácticas, discursos, actores, instituciones y métodos utilizados, mientras que otras son marginadas o silenciadas”.

En síntesis, la transferencia de políticas entre países responde a fracasos previos de las políticas de los distritos que las reciben o por necesidades fiscales. Ella tiene complejidad, selectividad y su éxito se mide según los resultados económicos.

1.5.2 Conflictos y movilización social

Un grupo no formal de individuos u organizaciones cuya finalidad es el cambio se denomina movimiento social. Domarazka, A. (2018) –citando a Prujit - define los movimientos sociales urbanos – ó. más corto, los movimientos urbanos - así:

‘Los movimientos urbanos son movimientos sociales a través de los cuales los ciudadanos intentan lograr cierto control sobre sus áreas urbanas y el ambiente. El entorno urbano comprende lo construido, el medio ambiente, el tejido social de la ciudad y la parte local del proceso político ’

Las actividades de estos grupos varían desde la defensa por la provisión de servicios hasta la representación política, procurando la resolución de problemas. Luego y citando a Hamel (2014) explica la autora:

“Los movimientos urbanos contemporáneos buscan el reconocimiento social exigiendo un "derecho a la ciudad" y la construcción democrática y espacios solidarios enraizados en las culturas locales, en oposición a los modelos de desarrollo urbano diseñado para las élites”

La autora citada ha compilado una serie de derechos que se presentan en seis grupos en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Facetas de movilización por seis derechos en las ciudades

Tipo de derecho					
1. Económicos y sociales	2. De vivienda	3. Civiles y políticos	4. Del ambiente	5. Culturales	6. De propiedad
-Emprendedores sociales	Asociación de inquilinos	-La ciudad Federal-	-Grupos ambientalistas	-Asociaciones de vecinos	-Propietarios
-Trabajadores precarios	Actividades pro vivienda propia	-Comités de elección local	-Organizaciones ecológicas	-Grupos étnicos y religiosos	-Sus asociaciones
-Centros autogestionados sociales	-Iniciativas de base sobre viviendas	-Grupos afirmativos	-Cooperativas de alimentos	-Espacios culturales alternativos	-Inversores privados.
-Desempleados	-“Ocupas”	-Concejos estatales	-Iniciativas de compartir	-Centros culturales	
-Pobres y marginados		-Iniciativas de Vigilancia.		-Grupos y gestores de conservación	
-Sindicatos.					

Fuente: Domarazka, A. (2018).

Asimismo, la autora menciona varias cuestiones, que se discuten en Europa Oriental referidas a los movimientos en las ciudades que incluyen:

- Luchas de vivienda;
- emprendimientos sociales;
- actividades artísticas participativas como bienes comunes urbanos;
- prácticas que permiten a los participantes ejercer el derecho colectivo la ciudad;
- derecho a la ciudad como símbolo y marco más amplio;
- perspectiva para analizar las voces de activistas urbanos;
- esfuerzos de activistas para mejorar la política urbana y desarrollo local;
- procesos de reclamos colectivos y formación de identidad en inquilinos
- movimientos de derechos de vivienda, y su rol en la regeneración de la base urbana y evolución hacia la política policéntrica; y

- prácticas de grupos enfocados ambiental o socialmente.

El MDN presenta cierta similitud a estos movimientos en cuanto agrupa individuos detrás de una mejora y /o derechos. Seguidamente una tercer cuestión, la del *free rider*.

1.5.3 Financiamiento y el *free ride*

En ciertos casos de MDNs la falta de recursos se origina en el no pago de la cuota de parte de ciertos propietarios. Ellos se benefician de las mejoras sin contribuir con ellas. Es decir, gratis. Esto se denomina *free rider*.

Cook _ (2009) explica que se transformaron los originales TCM para solucionar el problema del *free rider* así:

“Para evitar la aparición de free riders se inició la transformación de los TCMs al modelo MDN. Muchos de los nuevos MDNs son los antiguos TCMs transformados, las dos fórmulas conviven en la actualidad. Incluso los comités de dirección de muchos MDNs nacen cimentados en los de los TCMs, dándose la posibilidad de que el MDN pueda ser dependiente, adoptando la forma de un subcomité, dentro del TCM”.

Un funcionario de un TCM de la ciudad de Plymouth, entrevistado por Cook, R. (2008) expresa:

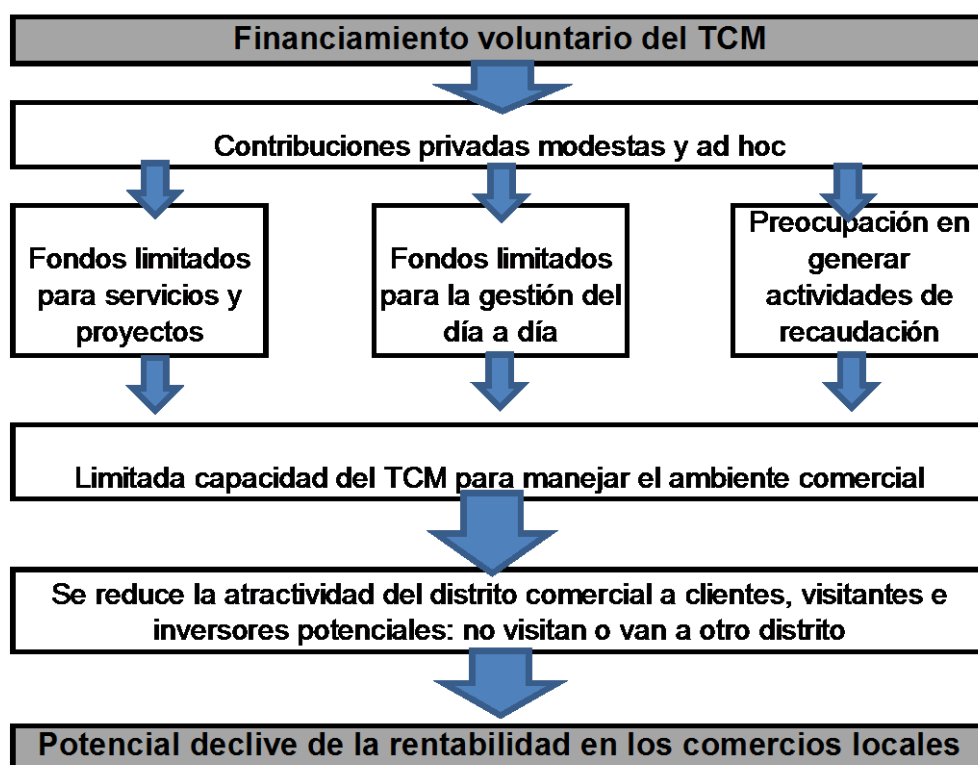
“La compañía es emblemática de la frustración generalizada con el aporte voluntario para financiar el Centro (TCM) y las ramificaciones temidas de la misma”.

Señala el autor citado la importancia de los recursos para los antecesores del MDN, los TCM:

“El sector privado proporcionó cantidades limitadas de recursos...fue una lucha constante para reunir financiamiento adecuado que beneficie a todos...La asociación TCM no fue financiada adecuadamente y no se entregaba el servicio que se quería... un entorno que atrae a visitantes y consumidores requiere de recursos ”.

Cuando el financiamiento es voluntario de los vecinos, sólo para algunos, se generan problemas como los que se establecen en el esquema de la Figura 7.

Figura 7. Efectos del escaso financiamiento privado



Fuente: en base a Cook, R. (2008).

1.5.4 Gentrificación

Elmedny, B (2018) – autor del que incluimos las ventajas de los MDNs en New York en la Sección 1.3- señala también una desventaja clave: la gentrificación:

“aumentan las tarifas de alquiler residencial y comercial en el área; trasladan la carga a los residentes de bajos ingresos y propietarios de pequeñas empresas”.

En su estudio el autor encontró con más de 93% de las respuestas de los entrevistados los problemas del Cuadro 5.

Cuadro 5. Problemas de la gentrificación.

- Alquileres más altos.
- Altos precios de los servicios públicos
- Desconocimiento de las reglas de la ciudad y sus regulaciones
- Temor en quedar fuera de mercado con su comercio
- Definitivamente: afecta a inquilinos residenciales, propietarios de pequeños negocios y potenciales compradores de vivienda.

Fuente: Elmedny, B (2018)

1.6 Síntesis del Capítulo

Síntesis en estas frases

- (a) Desequilibrada distribución de beneficios: se beneficia el gobierno y los propietarios; se perjudican rentistas y pequeños negocios Para que el MDN: ¿promueve solidez financiera al barrio y lo aleja de la pobreza y fragilidad económica.?
- (b) Gentrificación, desplazamiento, expulsión: se afecta a los de bajos ingresos/se los expulsa. Segmentos sensibles: quienes viven y alquilan,
 - a. Financiamiento de las mejoras de barrios con fondos: (i) federales; (ii) de los vecinos del barrio; (iii) de la Ciudad y sus ciudadanos; (iv) de grants.
- (c) A qué servicios se limita el MDN: mantenimiento, limpieza, seguridad, eventos y promoción. Atraer compradores y alejarlos de los shoppings.
- (d) Impactos no buscados
- (e) Hace falta legislación: nueva zonificación;
- (f) Quien se beneficia: inversores o pequeños residentes
- (g) Valor de la tierra y sus impuestos (al alquiler, venta y posesión). Esto pasó en Palermo viejo. Es una constante evidente, atracción y aumento del valor de la tierra.

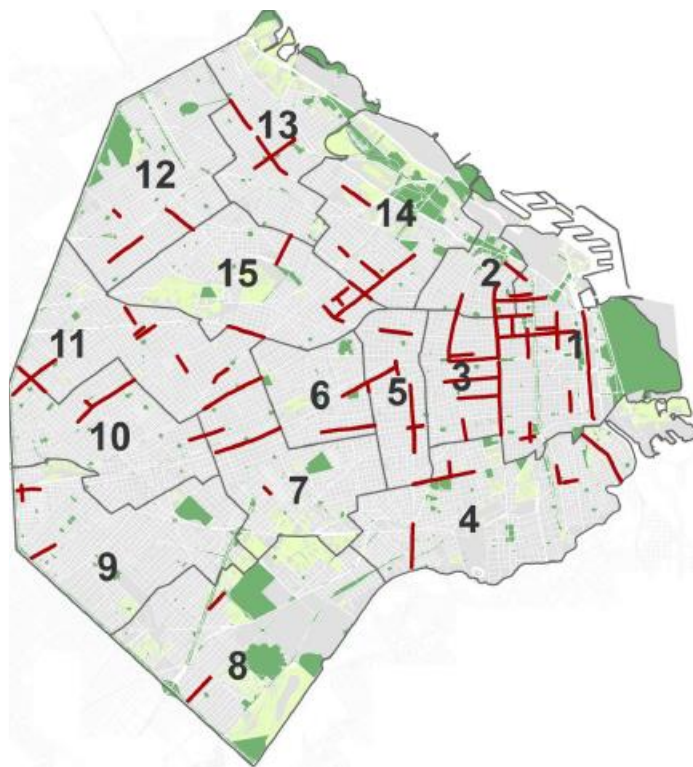
Capítulo 2. El contexto para los MDNs en CABA

2.1 Descripción y avances

Los CCCA y su agrupación

En las 15 comunas en que se divide jurisdiccionalmente CABA existen 62 Centros a Cielo Abierto (CCCA). Se concentran más cerca del centro de la Ciudad, en las Comunas 1,2, y 3, y son menos en las Comunas 4, 7, 8 y 9. Ver Figura 8.

Figura 8. Centros comerciales a cielo abierto en CABA y comunas



Fuente: ...PWP GCBA

Estos Centros están asociados a la Federación de Comercio e Industria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (FECOBA) y a la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). La Federación y CAME actúan como intermediarios entre el sector privado y el público, la Ciudad. Para sus gastos corrientes los Centros se financian con fondos de esa Federación, más los aportes propios que hacen sus socios.

Los actores

- Ciudad:
- FECOBA/CAME: ¿Qué políticas auspician estas asociaciones de empresas?
- Manteros:
- Asociaciones de comerciantes avenidas: Ver BOX 1. El caso de Av. Corrientes

Box 6. El caso de la Avenida Corrientes

La asociación de comerciantes más fuerte de la Ciudad de Buenos Aires se llama Amigos de la Avenida Corrientes y Peatonal Lavalle. Fue fundada en 1953 con el objetivo de generar eventos que les permitieran exhibir sus principales marcas. Actualmente cuenta con 156 socios de un total de 450 comercios que se encuentran en el lugar, estos abonan \$500 pesos por mes (dic 2019), por ende solo están asociados sólo el 34% de los comerciantes. Esta organización cuenta con oficinas propias donde trabajan el presidente de la entidad, un gerente y una empleada administrativa. Por ende con lo recaudado solo ayuda a solventar los gastos administrativos. Esta organización al igual que muchas, recientemente fue beneficiaria de una obra de puesta en valor muy importante, sin embargo los comerciantes contentos por la intervención no dudan en reconocer que hay temas que los preocupan, como el posterior mantenimiento, la limpieza, la seguridad, etc.

Asociación de Amigos de la calle Corrientes y Lavalle Peatonal. Acciones:

- Asociatividad comercial dinámica
- Confluencia de diferentes cámaras
- Efectividad en la articulación público -privada
- Fomento de la identidad cultural en el Centro Comercial
- Presente en el imaginario de la gente
- Alta concentración de comercios y oferta cultural

Cuestión: Si la cuota de los socios es relativamente accesible (\$500/mes): ¿por qué el 45% de los comerciantes no se suma a pagarla?

La legislación

No existe legislación. Ni en CABA ni tampoco en Argentina referida a los MDNs.

Ventaja. La Ciudad de Buenos Aires posee una ventaja respecto a otras ciudades del mundo: tiene la capacidad de establecer su propia legislación. Por ejemplo en España se requiere para los MDNs una ley Nacional.

Inversiones del Municipio

La inversión del gobierno de la Ciudad en mejoras en barrios, a través del Ministerio de Espacio Público totalizan \$ 870,0 millones, en el período 2016-19 CCCA. Esa cifra se aplicó a la puesta en valor de 198 cuadras con intervenciones que incluyeron veredas, soterrado de cableado aéreo, señalética mejora en la iluminación, etc.

Problemas

Se verifican estos problemas:

- i. Después de las obras se descuida el mantenimiento
- ii. La falta de organización de los comercios para aprovechar estas mejoras potenciando el lugar.
- iii. La cantidad de socios en los CCAA no es suficiente - por ende también la recaudación para los proyectos planteados;

Del esfuerzo de estos socios se benefician personas que no contribuyen.

Box Fondos

Más allá de que muchas de las asociaciones de comerciantes reciban fondos de FECOBA, Los fondos sólo alcanza para los gastos corrientes sin permitir que por ejemplo la asociación pueda comprar ornamentación navideña en las fiestas para generar un atractivo para las personas que visitan el centro comercial. En la mayoría de los casos son más los comerciantes que se desentienden de estos temas que los que toman la decisión de organizarse y contribuir a mejorar la zona.

Intervenciones en CCCA

Estas son las funciones y característica de los CCCA

- Simples uniones de comerciantes para pedir limpieza y eventos
- Barrios que requieren una intervención sustancial, edilicia
- Se realojó a los manteros en: Avellaneda; Once; calle Florida
- Desarrollo de imagen e identidad
- Intervenciones artísticas

- Iluminación navideña
- Desarrollos de eventos
- Señalética: producción y colocación
- Comunicación de Buenas Prácticas (Ver Figura 9).

Figura 9. Comunicación de los CCCA/Municipio



2.2 Simulación posible recaudación MDN por Comuna tipo

En esta simulación se consideran exclusivamente los fondos para cubrir los gastos de funcionamiento de un hipotético MDN, sin fondos para proyectos o programas. Estos últimos se consideran extra: se obtendrán de aportes específicos adicionales de los socios, de financiamiento de la ciudad, de grants o subsidios o de inversores. Se computan dos escenarios con gastos corrientes de \$ 70.000 y \$50.000 mensuales, respectivamente.

Cuadro 6. Comercios, valores de las propiedades y de las venta. En tres comunas. En \$ de enero 2019 y de

Comuna	Locales comerciales (cant.)	Superficie promedio de los locales (m2)		Valuación		
		Valor del local (US\$/m2)	Impuesto fiscal (en % del valor del m2)	Impuesto ABL (\$/mes)	Ventas por local (\$/año)	
Comuna 6 Caballito/ P.Goyena	12	60	2400	4.0%	\$ 1,500	5,000,000
Comuna 5. Almagro/Boedo	25	90	2000	3.5%	\$ 1,800	7,000,000
Avenida Corrientes	107	180	2600	5.0%	\$ 2,250	35,000,000

Fuente: Elaboración propia en base a Dirección de Estadística.

Cuadro 7. Gastos Corrientes MDN simplificados. En \$/mes

Item de costo	Alt 1	Alt 2
	\$/mes	\$/mes
Gerente	50,000	40,000
Oficina	10,000	7,000
Servicios:		
internet. Cel, luz	4,000	3,000
Subtotal	64,000	50,000
Contingencia	6,400	-
Total	70.400	50.000

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Capacidad de pago de asociaciones de comercios por Comuna tipo.
En \$ enero 2019

Comuna	Según costos de operación MDN		Según ventas del comercio	
	Para cubrir costos de operación de \$ 70 mil (en \$ por comercio)	Para cubrir costos de operación de \$ 50 mil (en \$ por comercio)	Aporte mensual de 0.01 % de la venta (en \$/mes por comercio)	Aporte mensual de 0.02 % de la venta (en \$/mes por comercio)
Comuna 6 ABL: \$1500	5,833	4,167	5,000	10,000
Comuna 5. ABL \$ 1800	2,800	2,000	14,583	29,167
Av. Corrientes ABL \$ 2250	654		312,083	624,167

Fuente: Elaboración propia

Un número pequeño de comercios (12, en Comuna 6) no permite cubrir con el aporte de los socios - según los supuestos- los costos administrativos del MDN. Se requiere un aporte 2,7 veces mayor al ABL. Si el tamaño de comercios se extiende a 25 (Comuna 5) el aporte es casi igual al ABL (10% superior) mensual. Ambos valores de aporte se consideran relativamente excesivos adicionalmente al pago del impuesto ABL.

En MDNs con una cantidad de comercios significativo (100 Av. Corrientes) por cierto sí se cubren los costos de operación con una cuota razonable (del 30% del ABL mensual).

En síntesis, MDNs que no alcanzasen entre 93 a 111 comercios como mínimo en las comunas 5 y 6 no serían viables para cubrir sus costos de operación con una cuota equivalente al 30% del ABL. Se requieren 104 comercios en la Av. Corrientes. Ver Cuadro 9.

Cuadro 9. Locales necesarios en la asociación para cubrir costos de funcionamiento. En \$ y locales

30% del ABL (\$/mes)	Locales necesarios para costos \$ 50 mil/mes	Locales necesarios para costos \$ 70 mil/mes
450	111	
540	93	
675		104

Fuente: Elaboración propia.

Se sugiere que ante los limitados fondos recaudados, el MDN inicialmente funcione en la propiedad de uno de los comercios grandes del área, que proveerá instalaciones y servicios sin cargo, erogando el MDN sólo el salario del gerente. Este podría ser part time, economizando recursos-costos corrientes.

En el siguiente Capítulo 3 se desarrolla los aspectos de tres MDNs de ciudades relevantes y posibles modelos de legislación.

Capítulo 3 Casos y buenas prácticas internacionales

3.1 Tres casos relevantes

El tamaño de las ciudades de Nueva York, Londres y Toronto, dentro de la escala de Buenos Aires, las hace elegidas para desarrollar sus características en cuanto al desarrollo de MDNs. Aquí se describen sus avances, organización, legislación e impactos, junto a otros indicadores de actividad.

En conjunto

Los MDNs de las tres ciudades elegidas se denominan Alliance Time Square (Nueva York); Downtown Yonge BIA (Toronto), y Liverpool Bid Company (Londres).

En el Cuadro 10 se incluyen estos datos: año de fundación, años de duración del MDN, calles que abarca, comerciante adheridos, presupuesto y servicios prestados. Se ha consultado para esta información –aunque no pareja – a los respectivos gerentes del MDN y sus páginas Web

Cuadro 10. Indicadores de 3 MDNs en New York, Londres y Toronto

Ciudad/BID	Año de creación	Años de duración del contrato BID	Ubicación Bid	Q Comerciantes	Presupuesto Bid	Aporte Mensual	Servicios provistos	Tipo de legislación existente	Aportes del Gobierno en US\$	Estimación de población en el área y/o turistas
Alliance Time Square (Nueva York)	1992	4 años	El distrito de la Alianza cubre la mayor parte del territorio desde la calle 40 hasta la calle 53 entre las avenidas 6 y 8, así como Restaurant Row (calle 46 entre las avenidas 8 y 9). 123 cuadras cubiertas.	698 (Minoristas)	6.677.086 US	-	Seguridad - Limpieza - Eventos - Arreglos general	Sobre el Valor de la propiedad	NO	170.000 personas
Downtown Yonge, BIA (Toronto)	2001	4 años	El distrito Downtown Yonge está delimitado por Richmond Street hacia el sur; Grosvenor y Alexander Streets al norte; Bay Street al oeste; y partes de Church Street, Victoria Street y Bond Street al este.	2000	-	-	Seguridad - Limpieza - Eventos - Arreglos general	Sobre el Valor de la propiedad	SI	-
Liverpool Bid Company (London)	2004	5 años	35 acres (141.640m2), 85 acres (343.983m2)	1500	3.500.000 Euros	600 Euros por año	Seguridad - Limpieza - Eventos - Arreglos general	-	NO	-

3.2 Nueva York: Time square

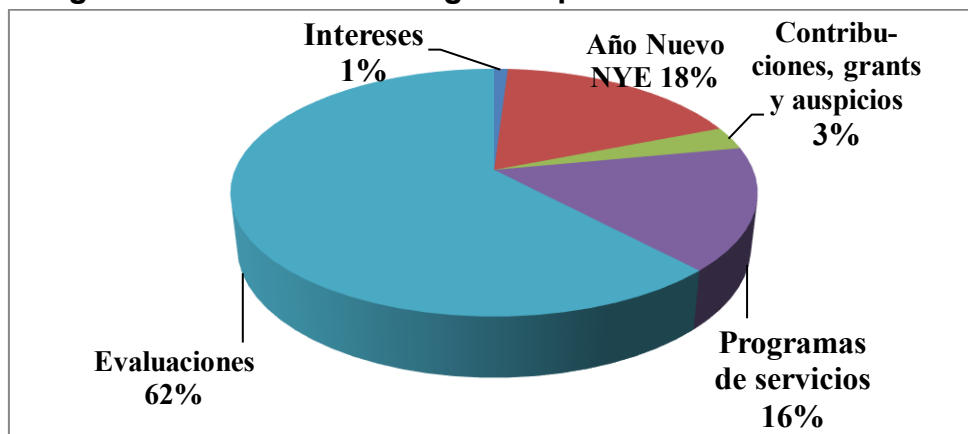
- En Nueva York se cuentan 76 MDNs, con 93.000 empresas participantes, 135 espacios públicos. Ver Cuadro.

- Prestan servicios de limpieza, mantenimiento de calles, seguridad. Intermedian con las autoridades del gobierno brindando una voz colectiva para el vecindario.
- La gestión del MDN es realizada por una organización sin fines de lucro, en conjunto con un consejo de administración elegido por miembros del distrito. Este incluye dueños de propiedades, comerciantes, residentes y representantes de los cargos electos locales.
- El financiamiento de los programas y servicios se obtiene mediante una evaluación especial que se factura a los propietarios dentro del distrito, agregado a subvenciones. El presupuesto de FY 2020 totaliza U\$S____ (Ver Figuras 10 y 11). Otros indicadores en la Figura 12.

Cuadro 11. Datos clave del MDN Alliance Time Square

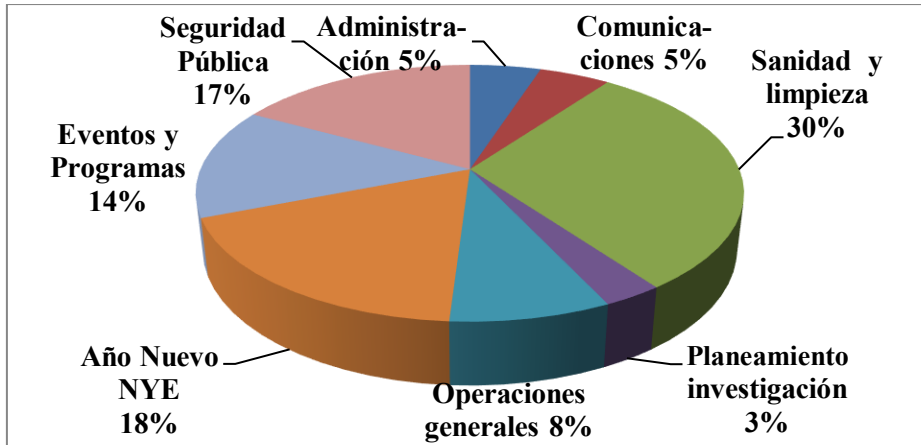
MDNs formados (Cant.)	Comercios servidos (cant.)	Inversión anual (2019-15) (U\$S millones)	Espacios públicos mantenidos (cant.)	Basura: bolsas recogidas (millones)
76	93.000	167	129	4,05

Figura 10. Estructura de ingresos por fuente. FY 2020. En %



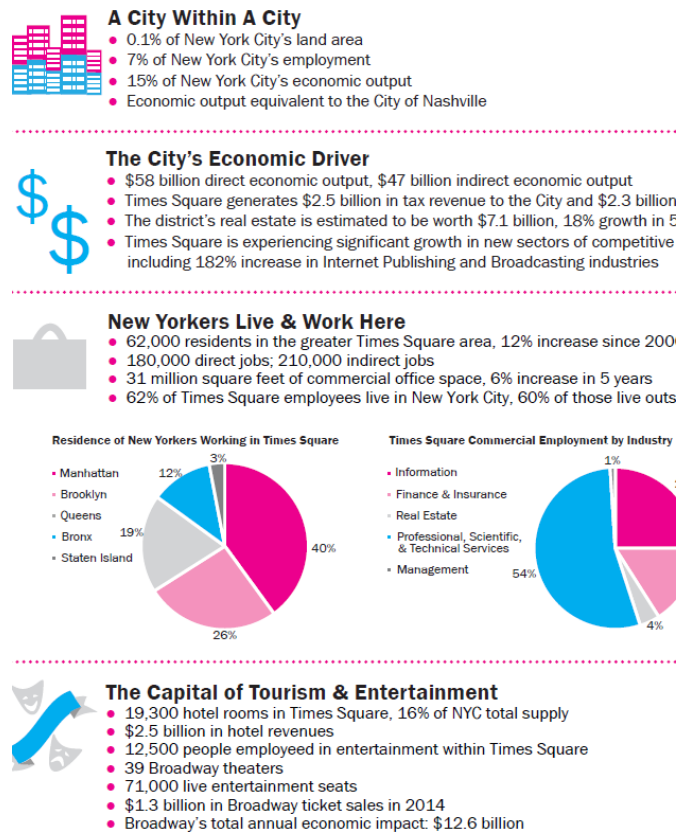
Fuente: Times Square Alliance (2019)

Figura 11. Estructura de gastos por Departamento. FY 2020. En %



Fuente: Times Square Alliance (2019).

Figura 12. Otros indicadores de Alliance Time Square



Fuente: Times Square Alliance (2019)

3.3 Londres

La información aquí presentada se basa además en una entrevista a Álvaro Costela, gerente del MDN Liverpool.

- Uno de los primeros países de Europa en implementar MDNs es el Reino Unido.⁶ Previamente, en la década del '90 existieron modelos de colaboración público - privados denominados Town Centre Management (TCM) (en Buenos Aires equivalen a CCCA. Ver Capítulo 1).
- El MDN piloto de Londres estuvo liderado por la Circle Initiative - Central London Partnerchip, organización que engloba ocho entidades locales, entidades públicas y representantes del sector privado.
- Financió sus actividades, en los primeros 5 años, con el fondo gubernamental de la London Development Agency.
- La creación del MDN en 2004 se basó en la legislación ya aprobada en 2003.
- El Retail & Leisure MDN cubre 35 141.640 m², es zona de tiendas cubiertas con cámaras de vigilancia. Transitan diariamente 170 mil visitantes, de domingo a viernes y por encima de 200 mil durante el sábado. El otro MDN, el Commercial District cubre 343.983m².

3.4 Hamburgo

- En el año 2004 se vota la ley GSED - relativa al fortalecimiento de los centros de comercio al por menor, de servicios e industriales - para fomentar la economía y para lograr un mejor abastecimiento de la población de bienes y servicios. Al igual que en el Reino Unido, la duración del área será de 5 años.
- Se crea la posibilidad de crear áreas que estimulen el comercio minorista, donde mediante la organización y la responsabilidad financiera propia puedan tomar medidas que mejore su situación tanto de las empresas así como también la de los propietarios de los inmuebles.
- El Objetivo de un Área de innovación es: (i) Financiar medidas de construcción, (ii) Gestionar inmuebles; (iii) realizar medidas publicitarias conjuntas; (iv) organizar eventos; (v) cerrar acuerdo con organismos públicos.

⁶ En 2015 había contabilizados un total de 200 BIDs en el Reino Unido y 3 en Irlanda.

- Un área de innovación no tiene personería jurídica. Sus funciones son asumidas por un titular competente. Este puede ser cualquier persona que sea miembro de una cámara de comercio o se someta a la supervisión de la cámara de comercio de Hamburgo.
- La solicitud del MDN requiere acreditar el consentimiento de los propietarios del 15% de la cantidad de inmuebles del área de innovación. Si los propietarios de más de un tercio de los inmuebles del área declaran no aprueban esto, la autoridad tutelante deberá rechazar la solicitud.
- Si el plan económico no coincide con la financiación disponible La cámara de comercio de Hamburgo supervisa la gestión del titular competente
- El canon es el resultado del cociente obtenido de los gastos a tener en cuenta de conformidad para los objetivos del MDN y la suma de los valores catastrales de los inmuebles que constituyen la base de la obligación contributiva, no obstante, no puede superar el 10%. La obligación de pago se originará con la entrada en vigor del área de MDN. Estarán sujetos de este tributo aquellos que sean propietarios de los inmuebles.

En el Anexo 3 se incluye el detalle de la Ley MDN de la Ciudad de Hamburgo

Capítulo 4. Entrevista a gerenta CCCA Av. Corrientes

Se presentan aquí los resultados de la entrevista a la gerenta del principal CCCA en funcionamiento en CABA, el de la avenida Corrientes. Su utilidad radica en cómo visualiza el sector privado este tipo de herramienta de asociación de comerciantes para las ciudades. Se entrevista a la Sra. Liliana Munini.

4.1 Cuestionario y respuestas

Referido al diagnóstico CABA

1. *¿Qué visión tiene del mejoramiento urbano y de negocios de CABA?*

Muy positivo

2. *¿Qué barrios o avenidas toma como ejemplo de mejora?*

Microcentro y renovación y peatonalización de calle Corrientes.

3. *¿Y cuáles dónde hay mucho para hacer?*

Lugano, Mataderos, Flores, Pompeya y ejes comerciales como Avenida Nazca.

4. *¿Qué problemas?*

Los 3 principales desafíos de los barrios. Renovación en infraestructura, seguridad y ordenamiento en marquesinas publicitarias.

5. *¿Qué avance hubo?*

El más visible es la limpieza.

6. *¿Qué rol tienen ahora los vecinos y en qué barrios y para qué?*

Los vecinos de todos los barrios, participan activamente en las decisiones de infraestructura, limpieza y seguridad junto al GCBA.

7. *¿Factores de éxito en esos avances?*

Los barrios tienen mejor visibilidad, se tornan más amigables y hay una consecuencia positiva en el aumento de las ventas.

Los BIDs ó MNDs

8. *¿Conoce los MNDs (BIDs): cómo los evalúa?*

Si, los conozco. Son una alternativa muy positiva para los centros comerciales.

9. *¿Qué ciudad de otros países, o barrios toma Usted como modelo y por qué?*

Times Square, en New York es el modelo ideal para trasladar a la nueva calle Corrientes, teniendo en cuenta que posee una isla publicitaria en su cruce con Avenida 9 de Julio.

10. ¿Cómo se aplicarían los MDNs a CABA, de qué forma lo ve?

Obviamente comenzaría con la nueva calle Corrientes, consensuando con una comisión cuáles serían los porcentajes de participación de los comercios de los distintos rubros. Sabiendo que la mayoría de los metros cuadrados pertenecen a teatros, deberíamos fijar un coeficiente que no tenga que ver con estos, sino con la variedad de rubros.

11. ¿Cree que se requiere legislarlos?

Sí, hay que legislarlos.

12. ¿Por qué? ¿Con que motivación?

Sabiendo que los MDNs son emprendimientos públicos-privados, debe existir una legislación siendo que los privados tendrán que aportar dinero a través del GCBA respetando las ordenanzas y leyes vigentes.

13. ¿Qué legislaría?

El porcentaje, atribuciones y los deberes.

14. ¿Qué ve central para un proyecto de ley? ¿Y conflictivo?

Veo central la asociatividad de los comercios y el conflicto lo veo en el poder que querrán tener aquellos comercios-empresas con mayor cantidad de mt2.

15. ¿qué no pueda faltar?

El compromiso de todos los que componen el MDNs.

16. ¿Conoce alguien que trabaje y apoya el tema? ¿Quiénes están activos en esto?

El GCBA y la asociación de comerciantes de la calle Corrientes.

17. ¿Qué impactos negativos ve en el MDN? Y en particular en nuestro contexto CABA.

El impacto negativo que tenemos en este momento es la situación económica.

18. Y el free rider: ¿es un problema?

La idea es que todos los comercios participen, evitando el free rider. En la práctica considero que algún comercio tratará de beneficiarse gratuitamente.

19. Algo que quisiera agregar que no hemos conversado.

Considero que están dadas las circunstancias para comenzar a trabajar en el MDNs calle Corrientes.

4.2 Síntesis de respuestas

- Se han hecho mejoras – la mayor en limpieza - en Microcentro y Avenida Corrientes. Habría que extenderlas, mediante la figura MDN en Lugano, Mataderos, Flores, Pompeya y ejes comerciales como Avenida Nazca
- La legislación es necesaria: (i) por corresponder a un financiamiento en un emprendimiento público-privado; y (ii) para evitar predomine el poder de los comercios más grandes y que no se beneficien algunos sin aportes (free rider).
- Los principales desafíos están en renovación en infraestructura, seguridad y ordenamiento en marquesinas publicitarias.

Capítulo 5. Lecciones MDNS

5.1 Lecciones del Reino Unido

Estas lecciones han sido agrupadas a partir de desarrollo e entrevista con Alvaro Costela, gerente de Liverpool

Coordinación y desarrollo

- (i) *Redes y apoyo empresarial.* Una agencia o asociación regional propicia la creación de redes de aprendizaje y difunde y apoya el modelo MDN. La gran concentración de MDNs en una ciudad (por ejemplo, Londres) genera a un gran apoyo institucional y empresarial al modelo MDN.
- (ii) *Amalgamar fuerzas.* Colaboración estrecha entre condados y ciudades cuentan con MDNs; facilita compartir servicios, reducir costes, realizar campañas de promoción conjuntas, presionar al gobierno y entidades locales para lograr avances, compartir ideas, buenas prácticas y formación de personal.
- (iii) *Tipologías.* La madurez del modelo MDN permite desarrollar nuevas tipologías como los MDNs de propietarios, los turísticos o sectoriales.
- (iv) *Colaboración* Entre MDNs y con los diferentes organismos y entidades públicas en todos los niveles, local, regional y nacional, para lograr dar un enfoque global e integral a la gestión de los espacios urbanos y comerciales.

Financiamiento

- (v) *Eximición de pago.* Por ejemplo a locales pequeños y medianos, compensado por la concentración de grandes negocios (London New West End Company, 2013). Exención enfocada a sectores enteros como ser hospitalidad (Nottingham BID, 2013). Descuentos se realizan a ONGs o tiendas benéficas (British BIDs, 2015a).
- (vi) *Atraer fondos.* Los fondos reunidos inicialmente por los miembros sirven de catalizadores para lograr una cantidad aún mayor. Se distinguen tres tipos de ingresos del levy: (i) ingresos o transferencias directas; (ii) Inversiones, fondos atraídos al área del BID; y (iii) contrapartidas, apoyos en especie ya sea en personal, material o consultoría u otros.

- (vii) *Levy*. Se observa una ligera tendencia a requerir un nivel mayor de contribución entre los nuevos MDNs establecidos con la media moviéndose del 1% al 1.5%.

Factores de éxito

- (viii) *Flexibilidad*. Y adaptabilidad a las necesidades de la zona en la que se implanta el MDN.
- (ix) *Masa crítica*. La posibilidad de crear MDNs que incluyan áreas en más de una entidad local representa una oportunidad para obtener masa crítica entre varios sectores

Limitaciones

- (x) *Pertenencia*. Dificultad de definir claramente el sector al que pertenece cada negocio, el beneficio a obtener por pertenecer al MDN o la facilidad para interactuar y colaborar con los miembros si la dispersión en el territorio es demasiado grande (ATCM y Share Intelligence, 2013).
- (xi) *Falta de interés* por desarrollar MDNs, como se recoge en ciertas encuestas de 2015 (British MDNs, 2015a), donde los MDNs turísticos no forman parte de las prioridades de los existentes MDNs en el Reino Unido.
- (xii) *Consultas iniciales para la Ley*. Los procesos de consulta implicando a los principales agentes (sector público, privado y asociaciones) ha facilitado el desarrollo legislativo y la implantación en el territorio.
- (xiii) *Apoyo gubernamental y financiero* mediante proyectos piloto y la existencia de organizaciones de apoyo a los MDNs ha resultado crucial para el éxito de la implantación en Reino Unido.

Buenas prácticas

- (xiv) *Indicadores de desempeño*. Mejora el rendimiento e imagen del MDN. Establecer indicadores de rendimiento o desempeño como una manera de evaluar el impacto y corregir.

- (xv) *Códigos de buenas prácticas* para dotarlos de transparencia en su funcionamiento (British MDNs, 2015b). Creación de un MDN Standard y/o certificación
- (xvi) *Umbral de votos*. Establecer un nivel mínimo de participación en la votación: por ejemplo 25% en los MDNs escoceses (British MDNs, 2015c). Es un umbral superado en la inmensa mayoría de votaciones en una década en Ward y Cook, 2014).

5.2 Lecciones de Cataluña

Estas lecciones se presentan a partir de desarrollos realizados por Oriol, N. (2010) para Barcelona y su región.

- (i) *Implementación*. Cuando se asignan recursos, es adecuado y efectivo apuntar a proyectos en lugar de a problemas
- (ii) **Equidad*. La Ley de barrios catalana procura evitar la degradación de las condiciones de vida en áreas y actuar ante factores de segregación urbana. Sus objetivos incluyen promover la justicia social y espacial, para que los hogares con menos recursos financieros generalmente no sean empujados a lugares con precios inferiores.
- (iii) *Intervenciones transversales* DE LA INTERVENCIÓN solo interviniendo simultáneamente sobre las deficiencias urbanas y sociales puede una política ser razonablemente eficaz y consistente en la mejora de los niveles de vida. En la implementación de la Ley de barrios, la intención era fomentar una transversalidad enfoque mediante tres instrumentos: el requisito de intervención
- (iv) *Papel clave de la inversión pública* En el contexto de desigualdades sociales urbanas, la inversión y el gasto público en los distritos se convierte en un catalizador para atraer más inversión de otras fuentes privadas.
- (v) *compartir finanzas* la Generalitat crea un fondo para barrios de los cuales los municipios reciben fondos para proyectos por el 50% de la inversión total planificada.
- (vi) *Perfil staff MDN*. El personal técnico a cargo de la coordinación del programa - alrededor de cien en toda Cataluña: representan un nuevo

profesional perfil inexistente en municipios catalanes antes. Tomado en conjunto, este cuerpo de conocimiento constituye un valioso capital social

- (vii) *evaluación de resultados*. Evaluar la implementación y los resultados de las políticas públicas es un desafío. De hecho, la ley sí incorporó sus propios mecanismos de evaluación para las actividades MDN.
- (viii) *adaptación a cambios*. Mantener una actitud de crítica hacia los instrumentos de intervención adoptados. De hecho, el análisis resulta en una evaluación general razonablemente positiva para los primeros años de implementación. Sin embargo, existe una clara necesidad de refinar y adaptarse a cambios económicos, sociales y políticos.

4.3 Hallazgos

Estos responden a algunas de las preguntas de investigación planteadas como:

¿Cómo se implementaron las Políticas Públicas MDN en el Mundo?

¿En qué condiciones es factible y aplicable el MDN en CABA?

¿Es necesario una legislación? –ante la profusión de leyes y resoluciones.

De implementarse el MDN en CABA: ¿en qué distritos sería más fructífero? ¿En cuáles sería viable inicialmente?

- La clave es: optativo, con plan de negocio específico y su financiamiento, con equipos técnicos, consulta a integrantes, cooperación con otros, masa crítica y generar aportes de terceros (gobiernos, grants, inversiones); vincular gasto con valorización de propiedades.
- Como herramienta proveedora de financiamiento para esquemas de gestión del centro de la ciudad con recesión y dificultades fiscales de los municipios. Para la regeneración y reactivación económica en sus distritos comerciales”.
- Los vecinos tienen que votar un plan de negocios – a partir de una encuesta de prioridades - y proyectos. A partir de ahí, se constituye el MDN y se provee el financiamiento, auto aportes y externo (visión colectiva de lo por mejorar y su solución programática).

- Quién financia. Los ocupantes pagaran el impuesto MDN en lugar de los propietarios. En que montos. Se requiere encuesta en los barrios para calibrar estas posibilidades:
- Considerando su complejidad, selectividad y midiendo el posible éxito según los resultados económicos.
- Considerar grupos sociales si hubiera en el barrio
- El aporte es voluntario...pero. Es adicional a los impuestos: podrán aportarlo? Eximir a negocios pequeños y a ONGs, los que serían free riders oficializados. La clave es autofinanciar el funcionamiento de la oficina, tener la estructura para atraer grants, subsidios y aportes externos que financien los proyectos de mejora.
- Marco legal que de flexibilidad, según la capacidad de los barrios y (e ir por) los sectores y que procure adiciones para obtener masa crítica.
- Consulta, cooperación entre ellos y financiamiento gubernamental del proyecto: crear un fondo separado para barrios y sus MDNs
- Equipos técnicos y evaluación
- Focalizar en proyectos, no problemas

Sí, para asegurar el financiamiento de terceras partes y evitar el free rider

Dejar a la iniciativa de los comerciantes. Ofrecer a todos las ventajas del instrumento pero es optativo

Capítulo 6. Elementos para el proyecto de ley MDNs en CABA

Los siguientes puntos reflejan los desarrollos y resultados de la Tesis hacia el objetivo de proveer insumos para un Proyecto de Ley MDNs, a legislar en CABA.

6.1 Considerandos

1. El MDN promueve el desarrollo empresarial y mejora la calidad de vida de un área de la Ciudad, sus comercios y empresas a través de servicios urbanos gestionados por ellos y suplementarios a los provistos por el municipio.
2. El MDN es una herramienta que atenúa la recesión económica y la caída de oferta y demanda originada en el COVID 19. Se la considera útil y factible para formar asociaciones de comerciantes de las distintas comunas, barrios, avenidas y calles de CABA.

6.2 Principios

3. El desarrollo de un MDN es optativo para los vecinos - un grupo de ellos - que ejerzan actividades empresarias y/o comerciales.
4. La posible asociación de vecinos a formarse – objeto de esta Ley - debe presentar un plan de negocio específico con proyectos y su propuesta de financiamiento, en consulta, participación y acuerdo de sus integrantes,
5. La modalidad de financiamiento de sus actividades y proyectos es privativo de la asociación. Ella genera, por ejemplo, recursos / aportes propios para el funcionamiento y de terceros (gobiernos, grants, inversionistas) para los proyectos. La Asociación podrá recurrir a la autoridad municipal por fondos de contrapartida o recursos adicionales a los propios.
6. También es privativa de la institución la duración de la organización, sus estatutos, misión y gerenciamiento.
7. Es competencia de esta Ley y de aplicación de parte del municipio de CABA, el asesoramiento, financiamiento y autorización de funcionamiento de los MDNs. Esto último (la autorización) dada la característica de emprendimiento privado-público que está habilitado a utilizar recursos del municipio.

6.3 Implementación

8. El Municipio llevará a cabo, a partir de esta Ley, una encuesta de distintas arterias de la ciudad, relevando comercios, empresas, su tamaño, actividad,

empleo y facturación. Asimismo, identificara necesidades de mejoras urbanas que no hayan sido cubiertas. El objetivo de esta encuesta o relevamiento es presentar un menú de posibles intervenciones que, complementarias a las actuales del Municipio, pueden encararse a través de posibles MDNs a formarse en esas áreas. Se recomienda comenzar las encuestas en las Comunas que abarcan Lugano, Mataderos, Flores, Pompeya y los ejes comerciales como Avenida Nazca y Avenida Pueyrredón.

9. El Municipio formará, con empleados trasladados de otra área de su estructura, un área de asesoramiento técnico y financiero en s. Servirá de grupo asesor /incubamiento para los MDNs de CABA, y para los posibles en las ciudades de otras provincias.
10. El financiamiento municipal de contrapartida podrá constituirse con apoyos en especie, ya sea en personal, material o consultoría, transferencia de personal, uso de oficinas y servicios profesionales. Se evaluará si se puede constituir un fondo específico.
11. Proyectos y no problemas.

Bibliografía

Bengston, D. 2006. Urban Containment Policies and the Protection of Natural Areas: The Case of Seoul's Greenbelt Ecology and Society 11(1): 3

Bratos, M. 2011. Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas. Universidad de Valladolid

Cook, R. 2008. Mobilising urban policies: The policy transfer of US Business Improvement Districts to England and Wales. *Urban Studies*, 45 (4).

Costela, A. 2016. Los Business Improvement Districts (BIDs): implantación en Europa, experiencia en el Reino Unido, y futuro. GIGAPP. Asociación Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas

Domaradzka, A 2018. Urban Social Movements and the Right to the City: An Introduction to the Special Issue on Urban Mobilization. *Voluntas*

Donovan, M. 2015. ¿Pueden los Distritos de Mejoramiento Comercial ser una Herramienta para la reactivación urbana en América Latina? IDB

Elmedny, B. 2018. Business improvement districts (BIDs): An economic development policy or a tool for gentrification. *Cogent Business & Management* 2018, 5.

Galende, H. 2018. New forms of urban govnrance. Business improvment districts and the challenges of their introduction in Spain.

Galende, H. 2018. El business improvement district(BID): propostad'adaptació al nostre ordenament jurídic. Congrés perspectives del desenvolupament econòmic local. Girona 31 de mayo

Henly, K. 2017. Los distritos de mejoramiento comercial explicados: qué significan y por qué son importantes. *The Place Brand Observer*.
<https://placebrandobserver.com/distritos-mejoramiento-comercial/>

Kennedy, D. 1996. Restraining the power of BIDs: the case of Grand Central partnership. *Yale Law and Policy review*. Vol 15:238.

Mc Cann,E. 2004. *Urban Political Economy Beyond the global city*. Sage Journals

Molina, A. 2008. Un breve estudio de la ciudad medieval y el desarrollo de la vida en ella. Revista Digital Granada.

Naciones Unidas. 2015. International Guidelines on Urban and Territorial Planning. UN-Habitat. Nairobi.

Naciones Unidas. 2010. ...

Oriol, N. 2010. The challenges of urban renewal. Ten lessons from the Catalan experience. *Análise Social*, vol. XLV (197), 2010, 685-715

Rojas, E. 2004. Volver al centro: la recuperación de áreas urbanas centrales. Banco Interamericano de desarrollo

Shroyer, A. 2019. Catalyzing Neighborhood Revitalization by Strengthening Civic Infrastructure. Principles for Place-Based Initiatives

Times Square Alliance (2019). Annual Report: Survey results.

Waranaby, G. 2005. Marketing Town Centres: Retailing and Town Centre Management. *Local Economy*, Vol. 20, No. 2.

Zijun, Y. 2019. Review of the Basic Theory and Evaluation Methods of Sustainable Urban Renewal IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science

Anexo 1. CABA. Quince actividades temáticas en ejes económicos*

Zona Centro	Zona Oeste
Córdoba Tribunales	Almagro
Corrientes y Callao	Av. San Martín
Florida	Avellaneda Indumentaria
Libertad Relojes y joyas	Caballito
Microcentro Actividad	Corrientes y Medrano
Puerto Madero financiera	Corrientes y Pueyrredón
	Corrientes y Scalabrini
	Ortiz
	Cuenca
	Devoto
	Flores
	Liniers
	Monte Castro
	Murillo Artículos de
	Nazca cuero
	Once
	Villa Crespo Indumentaria
	Warnes Rep. Automotor
	Zona Sur
	Alberdi Materiales
	Av. Belgrano Muebles
	Av. Patricios
	Boedo
	Chilavert
	Constitución
	Defensa Antigüedades
	Entre Ríos
	Flores Sur
	Jujuy
	Mataderos
	Montserrat
	Montes de Oca
	Parque Avellaneda
	Parque Patricios
	Riestra
	Sáenz

Nota*:

Dentro de los 53 ejes relevados en la Ciudad de Buenos Aires se cuenta con 15 áreas comerciales temáticas, entendiéndose a éstas como centros comerciales en donde predomina un determinado rubro principal. Información a 2015.

Fuente: DGEyC. GCBA.

Anexo 2. Legislación en Alemania

BIDS | ADEC

BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT

LEY GSED

(Ley relativa al fortalecimiento de los centros de comercio al por menor, de servicios e industriales)

Fecha: 28. 12. 2004

Se pretende fortalecer y desarrollar centros urbanos maduros de comercios, servicios e industriales para el fomento de la economía y para la mejora del abastecimiento de la población de bienes y servicios.



OBJETIVOS Y FUNCIONES

1. Formula desarrollo del centro
2. Presta servicios
3. Financiar y ejecutar medidas de construcción
4. Gestionar inmuebles
5. Medidas publicitarias conjuntas
6. Organizar eventos
7. Cerrar acuerdos con organismos sobre las medidas
8. Emitir informes en trámites



Anexo 3. Ley MDNs Hamburgo

Se adjunta en documento separado

Anexo 4. Servicios en MDN del Reino Unido

We know it works!

Research shows that customers, residents and businesses using Kingston want a cleaner and safer town centre which is well maintained and better promoted. The American experience shows that **BIDs** can and do deliver this. There are hundreds of **BIDs** in North America of varying sizes and with vastly different budgets which demonstrate remarkable results for their local areas.

Cleaner environment

Times Square, New York **BID** has a 50 person crew, working in two 8 hour shifts between 5.00am and 10.00pm, 7 days a week.

Sidewalk cleanliness ratings now regularly exceed 90%, compared to 54% when the **BID** began.

Source: British Retail Consortium



Street cleaning in Times Square, New York

Safer streets

Metrotech New York **BID** employs 28 security officers providing a 24/7 walking and scooter patrol. The **BID** also provides 23 CCTV cameras (monitored 24 hours a day) connected to the police department radio link.

There has been a 79% reduction in crime since the formation of the **BID**.

Source: British Retail Consortium



Meeting and Greeting in New York

Better transport

In 2002 the Baltimore Downtown Partnership secured a \$5 million grant for a commuter park and ride scheme.

Additionally, tireless effort and advocacy by the Partnership has resulted in an extra 3,300 new parking spaces.



Transport success in Baltimore

More customers

The Downtown Washington **BID** attracted an additional 500,000 people to cultural and entertainment activities in 2002, including an audience of 10,000 to a **BID** annual concert on a summer Saturday evening.



10,000 people at a **BID** concert in Washington

"The BRC recognises that, if properly implemented, Business Improvement Districts could provide retailers with an important tool to co-ordinate collective investment to improve their trading environment. BID services however must be genuinely additional to statutory and accustomed local authority provision and deliver tangible benefits to the retail community."

British Retail Consortium

w w w . k i n g s t o n f i r s t . c o . u k

a