



## Hacia un nuevo modelo de gestión y autofinanciación de la regeneración de barriadas obsoletas<sup>\*</sup>

### Towards a new model of management and self-funding to regenerate obsolete neighborhoods

---

CARLOS J. ROSA JIMÉNEZ

Doctor arquitecto

Profesor contratado doctor del Área de Urbanística, investigador del Instituto de Investigación UMA-UPC Hábitat Turismo y Territorio (iHTT).

Universidad de Málaga, España.

[cjrosa@uma.es](mailto:cjrosa@uma.es)

ORCID: [0000-0001-6356-8734](https://orcid.org/0000-0001-6356-8734).

MARÍA JOSÉ MÁRQUEZ BALLESTEROS

Doctora arquitecta

Investigadora del Instituto de Investigación UMA-UPC Hábitat Turismo y Territorio (iHTT)

Universidad de Málaga, España.

[mjmarquez@uma.es](mailto:mjmarquez@uma.es)

ORCID: [0000-0002-7424-6391](https://orcid.org/0000-0002-7424-6391).

DANIEL NAVAS CARRILLO

Arquitecto

Personal investigador en formación del Departamento de Urbanística

Escuela Técnica Superior de Arquitectura, Universidad de Sevilla, España.

[dnavas@us.es](mailto:dnavas@us.es)

ORCID: [0000-0002-9704-3204](https://orcid.org/0000-0002-9704-3204).

Recibido/Aceptado: 12-09-2016 / 03-03-2017.

Cómo citar: Rosa Jiménez, Carlos J.; Márquez Ballesteros, María José y Navas Carrillo, Daniel (2017), "Hacia un nuevo modelo de gestión y autofinanciación de la regeneración de barriadas obsoletas", en *Ciudades*, 20, pp. 45-70 [recurso digital].

DOI: [10.24197/ciudades.20.2017.26](https://doi.org/10.24197/ciudades.20.2017.26)

---

\* Este artículo recoge los resultados del proyecto de investigación «Cooperativas vecinales. Modelo de gestión colaborativa en rehabilitación y conservación de barriadas». Proyecto financiado por el programa FEDER de la UE en la Convocatoria de Proyectos de I+D+i relativos a materias de Movilidad, Infraestructuras, Vivienda, Ciudad, dentro del ámbito competencial de la Agencia de Obra Pública (Consejería de Fomento y Vivienda de la Junta de Andalucía) para 2014-15. Dirigido por Carlos J. Rosa Jiménez y coordinado por María José Márquez Ballesteros.

**Resumen:** El artículo aborda el problema de la financiación en la regeneración integral de barriadas. Tras el análisis de fórmulas ya ensayadas de gestión y financiación, se propone las directrices para un nuevo modelo basado en el cooperativismo. El potencial económico de una actuación colectiva activa y unitaria, precisa un modelo de economía social basado en la prestación de servicios como base de la habitabilidad y el mantenimiento como objetivo para reducir los ciclos de obsolescencia. Esto articula un mecanismo a largo plazo que trascienda la rehabilitación y garantice la adaptación progresiva a los nuevos estándares de habitabilidad.

**Palabras clave:** cohousing, cooperativas, economía colaborativa, prestación de servicios, regeneración de barriadas.

**Abstract:** The article addresses the problem of financing of the integral regeneration of neighborhoods. After the analysis of already tested models of management and financing, guidelines for a new model based on cooperativism are proposed. The economic potential of an active and unitary collective action requires a social economy model based on the provision of services as a basis for habitability and maintenance as an objective to reduce cycles of obsolescence. This articulates a long-term mechanism that transcends the single action of rehabilitation and ensures a progressive adaptation to new standards of habitability.

**Keywords:** cohousing, cooperatives, collaborative economy, provision of services, neighborhood regeneration.

---

## 1. INTRODUCCIÓN. MARCO ACTUAL DE LA POLÍTICA DE REHABILITACIÓN

El evidente deterioro de las condiciones de vida en el entorno construido ha obligado a la comunidad internacional a la formulación de hojas de ruta e implementación de políticas para su mejora como la Declaración de Estambul (1996) o la Agenda Hábitat (Deu, 2001).

En España -y de forma similar en toda Europa-, el debate de la rehabilitación de barriadas ha evolucionado del discurso de mediados de los años 70, centrado en los casos históricos e influenciado por la Tendenza, al problema de las barriadas de la periferia, principalmente las construidas desde 1950 a finales de 1970. Este debate, iniciado a finales de los años 1990, tiene en Cataluña un importante referente, dada su mayor experiencia acumulada en rehabilitación de barriadas. Su Ley de Barriadas (2004) fue la primera que legisló la política de intervención basada en cinco grandes principios: cooperación interadministrativa, la transversalidad y la amplitud de la rehabilitación; la participación ciudadana; el consenso de la rehabilitación; y la evaluación de los resultados (Nel-lo, 2011).

De forma exhaustiva, las política de rehabilitación y modelos de rehabilitación para este tipo de barriadas ha sido estudiado por Rubio del Val (2011), quien establece como principales amenazas el riesgo de que terminen convirtiéndose en zonas marginales si no se lleva a cabo políticas de rehabilitación; mientras que -paradójicamente- alerta que una inversión de las políticas públicas en regeneración puede correr el riesgo de desarrollar procesos de gentrificación y expulsión de la población por la revalorización de la misma.

Recientemente, la creciente dependencia de las importaciones de energía, la escasez de recursos energéticos y la necesidad de limitar los efectos del cambio climático, han orientado tanto el debate político como el marco legislativo europeo hacia el cumplimiento de los objetivos europeos establecidos para el horizonte temporal de la Estrategia 2020. En ellos, la consolidación de la economía baja en carbono como eje central implica la necesidad de establecer medidas en el entorno urbano relacionadas con la disminución de emisiones, la mejora de la eficiencia energética y la incorporación de energías renovables<sup>1</sup>.

La apuesta de las políticas europeas hacia la reducción del consumo energético está marcando las políticas de los estados miembros respecto a la rehabilitación. En España, el Plan Estatal de Vivienda para el Fomento de la Regeneración Urbana y del Alquiler 2013-2016<sup>2</sup> y la Ley 8/2013 de Rehabilitación, Regeneración y Renovación Urbanas (en adelante Ley de las 3R), se han configurado como los instrumentos más recientes para la consecución de la mejora de las condiciones de los tejidos urbanos ya existentes, así como de promover la regeneración urbana integrada de barrios completos.

Esta situación de políticas y medidas favorables a la rehabilitación se ha observado desde los poderes públicos como una oportunidad para la reactivación de la economía y el empleo en el sector de la construcción ampliamente malogrado por la crisis (Alfaya Arias, 2014; COE, 2014). Sin embargo, esta perspectiva está siendo puesta entre dicho desde sus consecuencias sociales (Gaja Díaz, 2015). La Ley estatal de rehabilitación permite la generación de plusvalías en las intervenciones que necesiten alterar la ordenación urbanística existente, así como inversiones que puedan atraer la actuación para financiar la mayor parte del coste de la transformación física propuesta, a fin de reducir el impacto en el deber legal de conservación<sup>3</sup>.

En caso de no existir ayudas directas o indirectas a la rehabilitación por parte de la administración, esta medida vincula la viabilidad económica de la rehabilitación a un cambio de uso (que puede suponer una expulsión de población) o a un aumento de la edificabilidad (que en muchos casos sólo puede empeorar los altos índices de densidad de muchas barriadas construidas en los años 60 y 70). Por lo que la rehabilitación, en muchos casos, puede quedar a expensas de la capacidad económica de sus propietarios, agravado por el hecho de que la administración puede exigir de oficio al propietario la rehabilitación y mejora de la misma (para garantizar unas condiciones mínimas de seguridad, salubridad, accesibilidad y ornato); además de dos nuevos niveles de intervenciones complementarios: el de

<sup>1</sup> Las primeras medidas en materia de rehabilitación energética se adoptaron con la Directiva 2010/31/UE, sin embargo será la Directiva 2012/27/UE, aprobada en octubre de 2012, la que imponga y exija a los estados plazos estrictos para su cumplimiento. En particular, en su artículo cuarto establece la necesidad de desarrollar una estrategia a largo plazo para la rehabilitación de edificios en términos energéticos.

<sup>2</sup> Aprobado en el Real Decreto 233/2013, de 5 de abril.

<sup>3</sup> Art. 11.a) y c) de la Ley 8/2013.

adaptación o actualización (principalmente infraestructuras e instalaciones) y el de mejoras por razones de orden turístico o cultural, y especialmente para favorecer la calidad y sostenibilidad del medio urbano (Menéndez Sebastián, 2013).

### **1.1. El problema económico de la rehabilitación y nuevas alternativas: cooperativas y autosuficiencia económica**

La aplicación de la Ley de las 3R (2013) cuenta actualmente con cuatro grandes retos para su implementación:

Primero, la coyuntura de la crisis económica dificulta que la población aporte recursos para la rehabilitación. En España, el coste que supondría el deber legal de conservación por la renovación de la vivienda es un gasto extraordinario al que muchas familias no pueden hacer frente. Según los datos recogidos en la Encuesta de Condiciones de Vida del INE (2016) la renta familiar en 2015 descendió un 3,1% respecto a 2008. A esto hay que añadir que un 22,1% de la población española está en riesgo de pobreza, el 14,8% de los hogares españoles llegan a fin de mes con mucha dificultad, un 39,8% de los mismos afirma no tener capacidad para afrontar gastos imprevistos y un 11,0% ha tenido retrasos en pagos relacionados con la vivienda.

Segundo, los programas de financiación pública son insuficientes para abarcar el gran volumen de viviendas a rehabilitar. Sólo en Andalucía, la renovación del parque residencial construido entre los años 1950 y 1980 precisa una inversión aproximada de 20.000 millones de euros<sup>4</sup>, cifra que supone casi un 1,85 % del PIB de 2015 de todo el conjunto nacional. El Plan estatal de vivienda y las partidas presupuestarias asignadas por comunidades autónomas para el periodo 2014-2016 (programas 4, 5 y 7 del plan), dan una subvención muy limitada para este problema. Con un ritmo medio anual de 36 millones de euros, sería necesario más de 150 años para rehabilitar el parque residencial construido entre los años 1950 y 1980 en dicha comunidad.

Tercero, la crisis del estado del bienestar y la de la intervención pública del Estado ponen en duda la continuación de una política de rehabilitación de barriadas basada fundamentalmente en el incentivo de la acción y subvención de la administración. El impacto de la economía globalizada neoliberal desplazó el papel keynesiano del Estado por un modelo haykeniano. Más recientemente Dalla Longa (2011) augura un desarrollo de modelos urbanos PPP (*Public-Private-Partnership*) que, aplicado a la estructura urbana, las ciudades globales y la ventaja competitiva,

---

<sup>4</sup> Dato obtenido a partir de los datos del número de hogares en edificio colectivo por año de construcción del Censo de 2001 (no siendo consideradas aquellas que se encuentran en estado ruinoso), resultando 832.776 viviendas. Considerando un gasto medio de 23.000 €/vivienda para una rehabilitación integral, se obtiene una cantidad total de 19.153.848.000 euros.

van a constituir la referencia para el diseño del nuevo estado del siglo XXI, dada la profunda crisis de valores éticos manifestado por la corrupción de las instituciones<sup>5</sup>.

Cuarto, la actual política de cohesión de la Unión Europea está cambiando el modelo de financiación, reorientando sus inversiones con el objetivo de conseguir un mayor impacto y eficiencia, y desplazando la subvención directa de la administración por un modelo basado en la financiación blanda con una mayor autonomía de los ciudadanos.

Para aquellas barriadas de los años 1950-1980, que no presentan todavía situaciones de vulnerabilidad y tienen dificultades en generar nuevas plusvalías, este panorama obliga a repensar y diseñar nuevos modelos gestión y financiación que permitan acometer las intervenciones de mejora necesitadas por el entorno urbano y sus edificaciones. Para ello, que se abren dos campos de estudio e investigación:

(a) La oportunidad que suponen las cooperativas de viviendas como fórmula para la rehabilitación de barriadas, fórmula ya recogida en la Ley de las 3R (2013), y que da un nuevo enfoque a la rehabilitación al utilizar una figura –la cooperativa de viviendas- que tradicionalmente en España estaba vinculada a la construcción de obra nueva.

(b) La necesaria búsqueda de nuevos modelos de autofinanciación que hagan viables la necesaria renovación con una financiación cada vez menos dependiente de la subvención y de la generación de plusvalías que supongan un incremento en la edificabilidad.

## **2. MODELOS DE GESTIÓN Y FINANCIACIÓN EN LA REHABILITACIÓN DE BARRIADAS**

El modelo de la autogestión y de la autosuficiencia económica en la rehabilitación ha sido escasamente tratado e investigado. De forma simplificada, podemos diferenciar en la rehabilitación integral de barriadas en tres situaciones:

(a) La primera corresponde a las barriadas socialmente vulnerables, cuya gestión y financiación debe recaer principalmente en la administración, atendiendo a la escasez de recursos de su población y a los desajustes sociales que derivan de su propio grado de vulnerabilidad.

(b) La segunda está basada en la gestión independiente y autónoma de los propios residentes, a través de su organización como entidad económica con fines sociales, y donde la administración no interviene en la gestión ni en la financiación, si bien, facilita la misma desde el ámbito político y administrativo.

(c) La tercera puede considerarse una fórmula mixta, donde la administración asume un papel técnico de gestión y asesoramiento de la cooperativa de

---

<sup>5</sup> Este cambio ideológico se hace patente en la propia Ley 8/2013, que permite la participación de empresas de rehabilitación o prestadoras de servicios, así como la constitución de consorcios con una participación de empresas privadas.

rehabilitación, reconocida y constituida a tal efecto, utilizando para ello una fórmula de Convenio de Colaboración.

A continuación se analizan cada una de estas fórmulas, que servirán como punto de partida para la construcción de las directrices de un nuevo modelo de gestión y financiación de la regeneración de barriadas obsoletas, especialmente para aquellos casos que, si bien no presentan claros signos de vulnerabilidad, la ausencia prolongada de intervención puede desencadenarla.

### **2.1. Modelo *top-down* de gestión para barriadas socialmente vulnerables: el consorcio de las administraciones**

La política de intervención de barriadas se ha orientado al desarrollo de una serie de efectos positivos sociales, ambientales y económicos que, una vez finalizada la rehabilitación integral de la barriada, se espera que se mantengan, para lo cual se precisa de la creación de órganos de gestión estables y cualificados, la participación de la comunidad y la generación de empleo mediante la creación de escuelas-taller y cursos de formación.

Para analizar este modelo se ha elegido el Proyecto de Transformación Urbana del Barrio de la Mina (Cataluña), que fue premio nacional de Urbanismo en 2006. El Barrio de la Mina era una barriada vulnerable<sup>6</sup>, es decir, un área urbana socioeconómicamente degradada o en riesgo de exclusión, donde sus habitantes carecen de ingresos y están asociados a bajos niveles de formación y altas tasas de paro.

Se trata de un modelo de concertación entre administraciones y de gestión concertada público-privada, donde el consorcio aglutina todas las ayudas, promueve y se beneficia de las expropiaciones y de los beneficios de las plusvalías urbanísticas (Rubio del Val, 2011). Por tanto, el consorcio es el encargado de gestionar y administrar la inversión, junto con la supervisión y el control sobre el cumplimiento del plan de transformación del barrio. La procedencia de las inversiones es principalmente de carácter público, a excepción de las plusvalías generadas. Es un modelo *top-down* aunque la administración procura mecanismos de participación ciudadana y vela por el éxito de las medidas adoptadas.

El consorcio se llevó a cabo entre tres administraciones: la Generalitat de Catalunya, la Diputación y los Ayuntamientos de Barcelona y Sant Adrià. Su objetivo fue mejorar progresivamente la barriada en un horizonte temporal de 10 años, contemplando diversos aspectos (sociales, educativos, de seguridad, relativos a la urbanización), enmarcados en general a la búsqueda de buena convivencia en el barrio. Contó con una inversión aproximada de 174 millones de euros, de los cuales:

---

<sup>6</sup> Las barriadas vulnerables han sido definidas y cartografiadas en el Atlas de la Vulnerabilidad Urbana que han elaborado el Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio de la Universidad Politécnica de Madrid (DUOT) para el Ministerio de Fomento con la información recogida en censos de 1991, 2001 y 2011. Su última actualización data de diciembre de 2015.

(a) El 33,33% (58 millones de euros) fue aportado a fondo perdido por el consorcio, para la construcción de las viviendas, indemnizaciones por las actividades, etc.

(b) El 29,88% (52 millones de euros) corresponden a una aportación de las administraciones<sup>7</sup> mediante cesiones de suelo.

(c) El 8% (14 millones de euros) fueron financiados a través de programas europeos (Fondo Social Europeo, FEDER, URBAN).

(d) Finalmente, el 28,73% (50 millones de euros) fueron aportados por la plusvalía generada por la operación urbanística de reparcelación.

Por tanto, más de un 70% de la operación fue financiada por fondos públicos, mientras que casi el 30% restante se obtiene gracias a la plusvalía de la nueva ordenación urbana. Por otra parte, aunque existió un importante trabajo social y de participación ciudadana, la gestión de la misma quedó centralizada en una estructura vertical como se observa en la figura nº1.

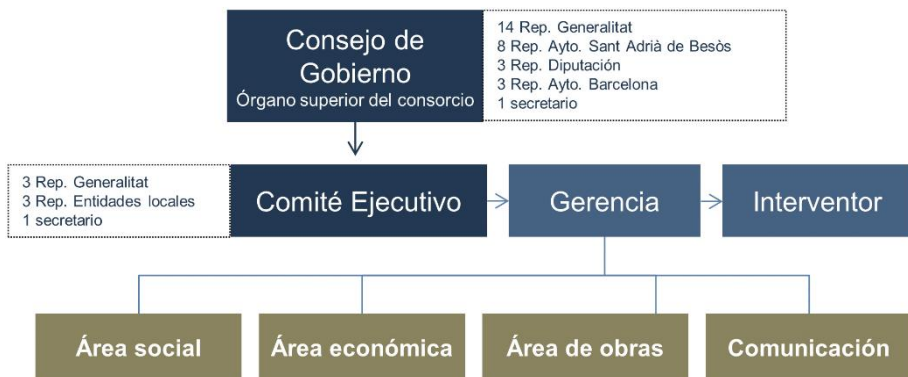


Fig. 1. Estructura del Consorcio creado para la rehabilitación de la Barriada de la Mina (Barcelona) basado en una gestión y financiación pública.

## 2.2. El modelo *bottom-up* de gestión para barriadas con activismo social: las empresas de fines sociales y comunitarias

La acción de *Coin Street Community Builders* (CSCB) en el South Bank londinense es un referente en la rehabilitación de base comunitaria. El triunfo de esta iniciativa parte del fuerte activismo social de las asociaciones de vecinos. El Estado actuó meramente como facilitador de la adquisición del suelo a la comunidad mediante un préstamo que obligó a CSCB a desplegar una serie de

<sup>7</sup> El Ayuntamiento de Barcelona cedió las zonas deportivas, la Generalitat de Cataluña hizo otro tanto con las escuelas; el Ayuntamiento de Sant Adrià, los centros cívicos, y la Entidad Metropolitana de Transporte, los terrenos limítrofes.

estrategias enfocadas al desempeño de una actividad económica que le posibilite hacer frente a la devolución del préstamo<sup>8</sup>: aparcamientos de pago, áreas comerciales y de locales de restauración, hasta culminar con la rehabilitación y la gestión de la torre Oxo.

Se trata de una antigua construcción industrial que se convierte en el edificio emblema de la operación, al ser rescatado de la demolición para albergar un complejo de usos mixtos que incluyen dos restaurantes, un embarcadero (*Oxo Tower Wharf*), espacios comerciales y una galería de exposiciones. Quizá uno de los aspectos más inusuales de esta intervención es la decisión de CSCB de acometerla en solitario, sin la intervención de empresas privadas dedicadas al desarrollo urbanístico. Esta decisión se fundamenta, según los responsables de CSCB, en que los intentos de aproximación a las empresas privadas demostraron que los intereses de estas y los de la comunidad eran difícilmente conciliables.

CSCB constituye el ejemplo de una empresa social –es decir, que invierte la mayor parte de sus beneficios en fines comunitarios– que ha conseguido adaptarse a la gran escala de su ámbito de intervención. Esto ha sido posible gracias a diversos factores, entre ellos la existencia de un importante grupo de activistas con experiencia en participación en el debate urbanístico y formados en la gestión de cooperativas dentro de la misma zona, la adaptación de la estructura de la asociación vecinal a un modelo empresarial, que supone la dotación de una estructura organizativa sobre un núcleo de residentes ya concienciados para llevarlo a cabo, y el impulso efectuado desde la administración local, que ha contribuido enormemente mediante operaciones como la financiación o la venta del suelo por debajo del precio de compra (Velázquez y Verdaguer, 2011).

Como se observa en la figura nº2, el modelo de Coin Street se articula en la diversificación, ya que la subdivisión de la cooperativa inicial ha permitido adaptarse a las diferentes necesidades, obteniendo además diferentes fuentes de financiación. Entre ellos el foro South Bank y el Grupo de Empleadores de South Bank.<sup>9</sup> Esta empresa está desarrollando un Distrito de Mejora de Negocios (*Business Improvement District*) que es una iniciativa empresarial que ofrece a las empresas un mecanismo para mejorar el entorno en el que operan en beneficio de su negocio, sus empleados, y sus clientes y usuarios. En conjunto, las empresas identifican los proyectos y servicios que ellos piensan que son necesarias para

---

<sup>8</sup> Para financiar su compra inicial de la zona de Coin Street en 1984, CSCB pidió prestado aproximadamente un millón de libras esterlinas al Consejo Empresarial del Gran Londres y el Consejo del Gran Londres, y con posterioridad ha financiado sus desarrollos con préstamos de los bancos y la *Nationwide Building Society*.

<sup>9</sup> Esta última es otra empresa sin ánimo de lucro que trabaja en estrecha colaboración con los negocios y las organizaciones artísticas locales. Cuenta con 18 organizaciones miembros (entre las que destacan Shell, IBM, LWT, J. Sainsbury y Ernst y el propio CSCB), y con ingresos de 2 millones de libras esterlinas que provienen de suscripciones y de subvenciones. Ha participado en el desarrollo de medidas de mejora ambiental, conexiones de transporte y mejora de las instalaciones educativas.



agregar valor a los servicios existentes o introducir otros nuevos, y a través de un proceso de votación, se interpone un pequeño gravamen sobre las tasas de negocio.



Fig. 2. Modelo de gestión de Coin Street basado en la autonomía de gestión y financiación de las cooperativas.

### 2.3. Convenio de colaboración. Las cooperativas de vivienda para la rehabilitación

En España, por el momento, existen sólo algunas experiencias registradas, especialmente en la Comunidad de Madrid y la Comunidad Valenciana, promovidos incluso legislativamente desde la administración. En el caso de Madrid, la Federación de Cooperativas de Viviendas y Rehabilitación de Madrid está gestionando la rehabilitación integral de viviendas y edificios, mediante la autopromoción en régimen cooperativo. Todo ello, a través de convenios de colaboración con la Empresa Municipal de Vivienda y Suelo del Ayuntamiento de Madrid y con otras empresas públicas de municipios de la Comunidad, así como con las Comunidades de Propietarios correspondientes, centrados en las viviendas construidas con anterioridad a 1981. El boletín nº 134 (2015) de la revista “Viviendas Cooperativas” hace una referencia de la editorial:

“El Cooperativismo de Viviendas Español y muy específicamente la Federación de Cooperativas de Viviendas y Rehabilitación de Madrid, ha optado por conferir a la Rehabilitación de Viviendas una dinámica prioridad. La actuación está regulada por la Ley de Rehabilitación Regeneración y Renovación Urbana de 27 de Junio de 2013 y apoyada por la Dirección General de la Vivienda del Ministerio de Fomento, colaborando diversas Administraciones Públicas, destacándose el IDAE del Ministerio de Industria y el departamento de acciones frente al cambio climático del Ministerio de Medio Ambiente. A tal fin la Federación ha formalizado convenios de colaboración con las Empresas Municipales de los Ayuntamientos de Madrid capital y otros Municipios de la Comunidad, así como con la Asociación de Promotores Públicos (AVS) y numerosos Colegios Profesionales (...)”

Como se observa en la figura nº3, en este modelo la administración asume un papel técnico de gestión y asesoramiento de la cooperativa de rehabilitación, reconocida y constituida a tal efecto, utilizando para ello una fórmula de convenio de colaboración. En este caso, los propietarios de las viviendas deben de aportar el máximo del deber legal de conservación. El resto viene financiado por ayudas públicas a la rehabilitación y las plusvalías generadas por la operación, si bien la opción del convenio permite optar por ventajas económicas en la contratación de los servicios profesionales y las empresas constructoras.



Fig. 3. Modelo de gestión basado en la colaboración entre las cooperativas de rehabilitación y la administración, aplicado en Madrid.

### 3. UN NUEVO MODELO COOPERATIVO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE BARRIADAS MEDIANTE LA COOPERATIVA VECINAL

Como se ha visto en el apartado anterior, el modelo de rehabilitación integral en áreas vulnerables precisa de una gran inversión económica a fondo perdido, y por tanto no es un modelo que se pueda extender a la totalidad del parque residencial. Por otra parte, Rubio del Val (2011) concluye la necesidad de territorializar y priorizar en áreas concretas las actuaciones, por lo que el resto de áreas deben buscar otro tipo de recursos que faciliten el proceso de rehabilitación.

El modelo de Coin Street ha sido capaz de generar importantes plusvalías y vías de negocio que perduren en el tiempo, autogestionados desde la propia comunidad de una manera absolutamente profesionalizada. Pero a diferencia del anterior, el modelo de cooperativas que se está iniciando en España para la rehabilitación genera un modelo de negocio acotado en el tiempo, al centrarse en el proceso de la propia reforma de los edificios de vivienda. Crea un valor de creación de empleo muy ajustado al proceso de obra, sin mayores expectativas ni proyección de futuro, y se centra únicamente en la mejora física del edificio, sin tener en cuenta valores sociales y espaciales de los barrios.

Por ello, se propone un modelo de cooperativa vecinal, que tiene por objeto la regeneración integral de las barriadas, como un proceso que no se limita al periodo

de remodelación de la edificación, sino que permite la continua revisión y actualización de sus edificios. La cooperativa vecinal tiene como ámbito la barriada completa. Los trabajos de investigación se han centrado en torno a las 2.000 viviendas, y es un modelo que precisa una cierta base de activismo entre sus residentes para poder implantarse, así como la existencia de una base comercial activa. Estas condiciones son básicas, ya que la autosuficiencia económica necesita un cierto nivel económico de partida. Este modelo de gestión de rehabilitación integra parte de dos principios:

(a) La gestión colaborativa a través de la estructura asociativa de cooperativa aplicada a la rehabilitación y el mantenimiento del parque de viviendas existentes, con el fin de establecer un sistema de gestión solidario, equitativo y sostenible de cara a la conservación de la edificación.

(b) Un modelo de financiación alternativo a la plusvalía edificatoria, aunque no lo excluye, atendiendo al hecho del habitar desde una perspectiva prestacional a largo plazo frente al simple hecho de la rehabilitación de la vivienda como objeto final de consumo.

### **3.1. La gestión colaborativa en la rehabilitación: la reducción de los costes**

Puesto que las barriadas de los años 60 y 70 se basan mayoritariamente en la repetición de soluciones tipológicas, constructivas y formales de sus edificios de viviendas, la mera constitución de una estructura superior a las comunidades de vecinos<sup>10</sup>, capaz de proyectar de forma conjunta la rehabilitación, supone un abaratamiento de los costes de rehabilitación y sobre todo, permite aplicar las ventajas de la economía de escala: es más ventajoso económicamente abordar la renovación de la totalidad de la barriada que atomizar el proceso de rehabilitación en tantas actuaciones como viviendas o comunidades de vecinos existan.

El modelo de sociedad cooperativa se adecua especialmente a este fin, puesto que representa una agrupación de personas con intereses afines, cuenta con un sistema horizontal de toma de decisiones, supone la profesionalización de la relación con el resto de los agentes y permite el desarrollo de una actividad empresarial rentable y una economía colaborativa que ayude a financiar la rehabilitación.

Esta es una de las diferencias respecto al modelo de cooperativas de viviendas para la rehabilitación expuesto en el punto anterior. Mientras que ésta desaparece

---

<sup>10</sup> La Ley de 21 de Julio sobre propiedad horizontal (Ley 49/1960) prevé el mecanismo de las comunidades de propietarios como principal órgano de gestión que regula la convivencia vecinal, así como el pago de los costes entre otros del mantenimiento de una serie de zonas comunes e instalaciones que necesariamente tienen que existir en régimen de copropiedad. Sin embargo, tiende a establecerse como un instrumento de mínimos que intenta conciliar los intereses de los diferentes propietarios, y que por lo general intentan reducirse a niveles mínimos de mantenimiento y conservación, atendiendo simplemente a situaciones de emergencia.

una vez finalizada la rehabilitación, la cooperativa vecinal continúa de forma indefinida con el objetivo de conseguir recursos económicos que minimicen el impacto del coste de la rehabilitación entre los socios. Por otra parte, el propio modelo de cooperativa permite que sus socios aporten en horas de trabajo o especie los gastos que le conlleva la rehabilitación.

Un antecedente de este modelo de organización y gestión comunitaria se encuentra en el modelo residencial conocido como *cohousing*. Este modelo se ha difundido gracias a los primeros trabajos de McCamant y Durrett (1989), los cuales han sido ampliamente desarrollados en bibliografía especializada (Bamford, 2001; Stewart, 2002; George, 2006; Riu, 2014 o Sanguinetti, 2014). El *cohousing* se define como una comunidad autogestionada que entiende el hecho de habitar como una actividad colectiva y cooperativa, y con autonomía económica de los ciudadanos que la integran. Las personas que viven en *cohousing* lo hacen sabiendo que se rigen por unos principios de solidaridad y democracia, por lo que este tipo de experiencias surgen al amparo de una fuerte cohesión social de grupo, y de un cierto sentimiento de pertenencia al colectivo, lo que se fundamenta, según Bamford (2001) y Riu (2014), en otra de las características esenciales de este concepto: la intencionalidad. En una sociedad como la actual, marcada por redes sociales intermitentes y deslocalizadas la intencionalidad surge como la razón de ser de estas iniciativas de vida colectiva.

El *cohousing* también se sitúa en línea con el nuevo paradigma económico basado en el desarrollo de las economías colaborativas, dentro de lo que muchos autores califican como un proceso disruptivo en las relaciones económicas tradicionales (Algar, 2007; Botsman y Rogers, 2010; Walsh, 2011). Esta nueva tendencia económica se asienta sobre un nuevo lenguaje económico basado en el uso y no en la posesión. Lo importante no es poseer el bien sino beneficiarse del valor que se desprende de su uso.

Enmarcándose en esta nueva corriente, se plantea una evolución del modelo cooperativista de rehabilitación a partir de las relaciones económicas colaborativas, donde la posesión de los bienes se sustituye por el disfrute del servicio o el valor que estos ofrecen, perdiendo importancia el concepto de propiedad individual y en favor del intercambio de servicios y la propiedad colectiva.

En esta filosofía se enmarca la experiencia de la cooperativa de rehabilitación de Covicivi (Montevideo). Se trata de una cooperativa de ayuda mutua constituida para la rehabilitación de un edificio patrimonial catalogado en el centro histórico de Montevideo<sup>11</sup>. En esta y otras experiencias de ayuda mutua, son tres los actores principales de la rehabilitación: la administración, en este caso Intendencia Municipal de Montevideo, el grupo de cooperativistas, y el Instituto de Asistencia Técnica, figura recogida en la legislación uruguaya y que tiene como misión el

---

<sup>11</sup> En la legislación de Uruguay (país con una destacable actividad cooperativista en materia de vivienda) la cooperativa de ayuda mutua, supone la colaboración activa de los propios asociados en el proceso de la construcción mediante la aportación de horas de trabajo.

seguimiento del proyecto y el asesoramiento en cuestiones sociales, jurídicas y técnicas (en los que pueden estar incluidos proyecto y dirección de obra).

Esta fórmula permite crear focos de revitalización de áreas de la ciudad propensas a sufrir problemas de abandono, terciarización o gentrificación, al tiempo que constituye una valiosa fórmula para la conservación y la puesta en valor de la arquitectura patrimonial entre sus propios usuarios: mediante el trabajo sobre un bien patrimonial –el edificio–, que los vecinos conocen, asimilando su historia, y adquiriendo conciencia de su valor, de modo que además de una dimensión social y económica existe una fuerte componente cultural en el proyecto (Vallés, Arias, y Solanas, 2011). Este enriquecedor proceso es, en cierta medida, extrapolable al ámbito de rehabilitación barriadas que comienzan a ser catalogadas como patrimonio contemporáneo del siglo XX. Explorar la historia y la fase proyectual de la barriada desde la escala de ciudad o de barrio hasta la entidad constructiva del edificio puede ser un proceso deseable de llevar a cabo con los vecinos y posibles miembros de cooperativa, para más adelante introducirlos en el proceso proyectual de la propia rehabilitación.

Por otra parte, es relevante el hecho de que se trata de una cooperativa en la que los propios vecinos constituyen una parte importante del personal que trabaja en el desarrollo de la obra, aportando horas de trabajo en los distintos oficios de la obra durante el desarrollo de la misma. Este hecho, además de contribuir a hacer a los cooperativistas partícipes en el antes mencionado fenómeno de difusión cultural relativo al patrimonio, constituye también una posibilidad de formación y de inserción laboral para los cooperativistas, lo que es especialmente interesante en el entorno de las barriadas, donde predomina la clase obrera y en el que con facilidad se encuentran agentes cualificados -o con ciertas destrezas en el ámbito de la construcción-, y el desempleo suele ser un problema de dimensión casi endémica.

### **3.2. La economía de la prestación de servicios: la cooperativa vecinal como generadora de ingresos para la rehabilitación urbana**

La cooperativa vecinal es una empresa social generadora de ingresos destinados a la rehabilitación de la barriada, para ello gestiona un “Fondo de rehabilitación de la barriada”, que se financia de todas las posibilidades de generación de ingresos que permite este modelo. Además de participar en la propia rehabilitación, la cooperativa propone un nuevo modelo de economía basada en la prestación de servicios habitacionales, donde la relación de la empresa rehabilitadora y el usuario continúa una vez realizada la rehabilitación a través de nuevas relaciones prestacionales y económicas.

Este enfoque se debe a que por un lado, asistimos a nuevas fórmulas derivadas de las nuevas tecnologías donde no es preciso tener el bien para disfrutar del mismo, sino que se paga por su uso (*car-sharing*, música en *streaming*...) e incluye todos los gastos incluido el mantenimiento. Aplicado a la vivienda, se trata de evolucionar el derecho a la vivienda por el derecho a habitar. En este sentido la

Constitución Española (art. 47) recoge como derecho de todos los españoles el acceso a una vivienda digna y adecuada, no su propiedad, por tanto este derecho a la vivienda no debe ser entendido como el derecho de la posesión o la ocupación de un objeto arquitectónico, sino el derecho a ejercer una acción, la de habitar, en condiciones dignas y adecuadas.

El derecho de habitar aporta una visión más dinámica a la complejidad de la forma contemporánea de habitar dado que, cada vez se exigen mayores prestaciones y servicios en el entorno habitado, y las necesidades de las personas varían en función del tiempo (personas con diversidad funcional, mayores, niños, embarazadas...), obligando a una mayor flexibilidad.

Por otro lado, Cuchí y Sweatman (2011) proponen un nuevo enfoque en el sector de la vivienda y la edificación, basado en el servicio de habitar. Se trata de dotar a los habitantes de una barriada de un servicio de habitabilidad, socialmente admisible, mantenido y renovado en función de la evolución de las demandas de la sociedad. Esto permite crear una actividad económica viable y generadora de empleo tanto a los operadores tradicionales de la construcción, como las suministradoras de servicios para el hogar.

Por ello, la rehabilitación –entendida como servicio de habitabilidad- debe de crear un flujo continuo de actividad en la construcción basado y centrado en el mantenimiento del medio urbano y en la adaptación de las edificaciones existentes y espacios públicos a las nuevas necesidades sociales. Frente al hecho edificatorio en sí mismo, con un claro punto final, la habitabilidad no puede ser considerada un hecho acabado, sino que se desarrolla de manera continuada a lo largo del tiempo, en paralelo a la ocupación de la vivienda, y que obliga a adaptaciones cíclicas del entorno urbano.

Desde este enfoque se proponen dos tipos de prestación de servicios:

(a) La prestación de servicios habitacionales básicos derivados de la modernización física del parque.

(b) La prestación de servicios de habitabilidad complementarios: alimentación, movilidad, prestaciones espaciales para personas mayores, etc.

La prestación de servicios habitacionales básicos del parque de viviendas está vinculada a superar el concepto de obsolescencia, es decir, a la falta de adecuación de un objeto a las exigencias actuales. La obsolescencia puede ser física (deterioro físico, normalmente por un mantenimiento deficiente), funcional (falta de adecuación para cumplir las funciones para las que fueron diseñadas, normalmente por nuevas necesidades sociales o normativas), económica (devaluación del valor de la vivienda) o ambiental (consumos elevados de energía).

Para evitar la obsolescencia física es preciso un mantenimiento adecuado, que supone una revalorización continuada de la edificación y un alargamiento de la vida útil de la vivienda que, unida a una modernización funcional, permitiría superar con creces el siglo de vida de la edificación (García Navarro, 1995). El mantenimiento genera una economía alrededor del edificio, que funciona mediante ciclos de

reparaciones e inspecciones legalmente establecidas (mantenimiento legal) o bien propuesta por los usuarios (mantenimiento preventivo). Por ello, la rehabilitación o renovación de viviendas se entiende como un proceso cíclico, donde las barriadas están obligadas a modernizarse, a fin de actualizar sus prestaciones de servicios a las necesidades de los usuarios, una vez finalizado un ciclo de mantenimiento<sup>12</sup>.

Normalmente, los ciclos de rehabilitación tienen una duración de 20 años, un período de tiempo suficiente para amortizar la inversión entre dos procesos de rehabilitación o modernización. Si la vida útil de la edificación de las barriadas de los años 1960s se estima en un siglo, se pueden establecer cinco ciclos de rehabilitación entre cuatro procesos de modernización. En el caso de España, estos ciclos aproximados de veinte años han coincidido con similares períodos normativos, donde han ido evolucionando las prestaciones exigidas a la nueva edificación.

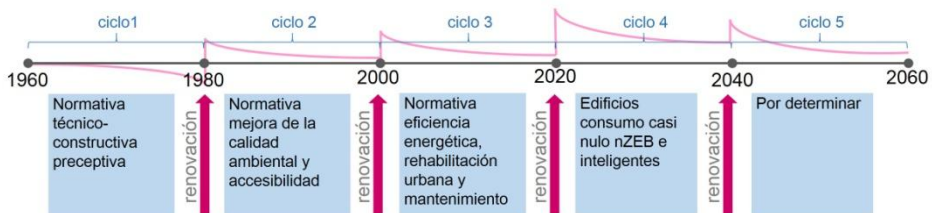


Fig. 4. Ciclos de actualización de los edificios y demandas exigidas a cada uno. Elaboración propia.

En esta nueva filosofía, es a la empresa que lleva a cabo la prestación del servicio (rehabilitación de una fachada, nuevas instalaciones térmicas...) a la que le corresponde realizar la inversión, a cambio de un pago anual del servicio, que quedará garantizado por la propia cooperativa vecinal. De esta forma la propia empresa será la responsable de garantizar un correcto servicio a la barriada, a cambio de la fidelización de los socios de la barriada.

La prestación de servicios habitacionales complementarios es otro enfoque innovador y contemporáneo que permite el modelo cooperativo, mediante la creación de un catálogo de servicios que permita a sus vecinos disponer de todos los servicios ofrecidos y soportados por las infraestructuras rehabilitadas o creadas *ex Novo*. Con este nuevo enfoque, la cooperativa vecinal debe tener como objetivo proporcionar el máximo posible de servicios de habitar para sus cooperativistas al tiempo que se prolonga el ciclo de vida de las barriadas gracias a esta nueva visión

<sup>12</sup> La programación del mantenimiento de una edificación construida sin deficiencias estructurales o constructivas con un mantenimiento conservativo y preventivo correcto cuenta con una durabilidad casi indefinida, sin embargo, esto no libra de la obsolescencia funcional, que supone el avance de la tecnología y la mejora normativa en relación a las nuevas condiciones de habitabilidad.

cíclica del proceso conjunto de rehabilitación y mantenimiento. Esto dotaría al modelo de capacidad resiliente, entendida como la “capacidad que tiene un sistema, formado a partir del individuo hasta la totalidad de la comunidad de mantener la unión y conservar la capacidad de funcionamiento frente a impactos exteriores” (Bar y Devine-Wright, 2012). En este sentido, tal como se vienen comentando, se busca dotar al modelo de capacidad de adaptación, reduciendo el coste que supondrían un nuevo proceso de actualización como el inicial.

Al igual que todos los modelos analizados, la cooperativa vecinal debe disponer de un Departamento de Proyectos y Mantenimiento, formado como mínimo por un Director de Infraestructuras (*Facilities Manager*) cuyo objetivo es la de diseñar y aplicar los procedimientos para una correcta conservación del patrimonio en las mejores condiciones económicas y de seguridad. El número y la cantidad de personas que lo forman dependerán de la complejidad de las prestaciones a ofertar y de las características particulares de la barriada donde se vaya a implementar. La cooperativa vecinal decidirá entre dos alternativas: (a) la prestación directa del servicio por parte de la cooperativa (b) o la externalización a través de una empresa especializada de servicios bajo el control técnico de la cooperativa.

La elección de una u otra alternativa está condicionada por el grado de formación y cualificación del personal que realice esta función. La primera de las opciones sería razonable ante acciones no muy complejas o especializadas, similar a las posibilidades ofrecidas en Covicivi. La segunda correspondería a acciones más compleja que desarrollaremos adelante. Esta última es la opción preferente en la gestión de grandes patrimonios inmobiliarios como Colonial (Pérez de Silanes, 2010) y la utilizada por la administración en prestación de servicios energéticos<sup>13</sup> (IDAE, 2007).

### **3.3. La cooperativa vecinal como prestataria de servicios a la comunidad.**

En España, la Ley de cooperativas de 16 de julio (ley 27/1999), es el marco para el desarrollo normativo sobre las entidades cooperativas de las comunidades autónomas que tienen asumidas la competencia exclusiva en esta materia. La cooperativa vecinal como mínimo gestiona la prestación de servicios de habitabilidad básicos y para ello adopta la figura legal de cooperativa de consumo, que permite gestionar la rehabilitación y el mantenimiento de sus edificios, así como generar ingresos que financien los gastos de la rehabilitación. Cada uno de los servicios de habitabilidad complementarios que se generasen según las necesidades de la barriada, se constituyen como una cooperativa de consumo específica.

---

<sup>13</sup> En este caso, el modelo prestacional integra el mantenimiento de las instalaciones térmicas y de iluminación interior junto a la prestación del servicio para la mejora de la eficiencia energética. La duración del contrato externalizado depende del periodo estimado para el retorno de la inversión.



Las cooperativas de consumo dotan al modelo de una gran capacidad operativa, ya que su objeto es procurar bienes y servicios a sus socios y a quienes convivan con ellos habitualmente, pudiendo adquirir, utilizar y disfrutar de bienes y servicios de terceros o producirlos ellos mismos, e incluso si lo establecen en sus estatutos pueden procurarlos a terceros. Esto aporta gran flexibilidad al modelo, ya que puede escalarse según las necesidades de cada barriada, ajustarse a las exigencias cambiantes de cada grupo social, de cada espacio en rehabilitación, o de cada servicio prestacional que se necesite, además de que la cooperativa puede evolucionar en el tiempo según el grado de cohesión de la barriada y consolidación de su buen funcionamiento.

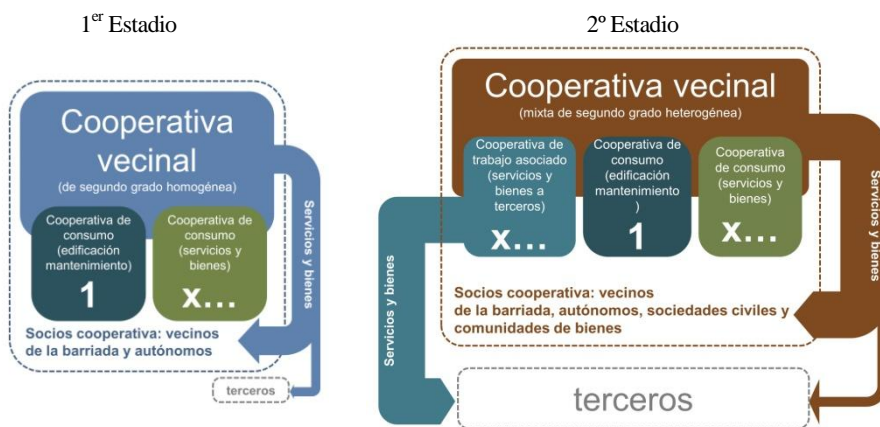


Fig. 5. Evolución del esquema funcional de cooperativa vecinal desde su implantación inicial como cooperativa vecinal de segundo grado homogénea a su forma más evolucionada como cooperativa mixta de segundo grado heterogénea. Elaboración propia.

En un principio la cooperativa de consumo está preparada para procurar bienes y servicios a sus socios, pero puede evolucionar hacia una cooperativa específica de trabajo asociado si procura servicios a terceros, obteniendo así plusvalías para viabilizar las operaciones internas, como alternativa al incremento de edificabilidad que propone la Ley de las 3R (2013). Si esto se produce, la cooperativa vecinal pasa al rango legal de cooperativa mixta de segundo grado heterogénea, permitiendo compatibilizar actividades de producción y obtención de servicios y/o bienes.

En ambos tipos pueden entrar a formar parte empresarios individuales, destacando que en una heterogénea pueden también entrar sociedades civiles y comunidades de bienes y derechos (art. 108). Esta característica abre un gran campo de posibilidades, como que entren a formar parte de las cooperativas no sólo los propietarios de las viviendas, sino también los usuarios de las mismas, además del tejido empresarial y comercial de pequeña entidad del barrio, lo que supone una valiosa estructura de integración social y económica.

La creación de la cooperativa vecinal parte de la rehabilitación integral, por lo que se encargará de proporcionar todas aquellas prestaciones de servicios relacionadas con la edificación, las tareas de mantenimiento, conservación y actualización pertinentes. Además de hacerse cargo de las prestaciones de servicios de habitabilidad, la cooperativa asumirá de forma conjunta la gestión de productos y servicios a los cuales tienen acceso los vecinos actualmente.

De forma complementaria a estas tareas, pueden existir prestaciones que implican la gestión del patrimonio de los cooperativistas, acciones que no son solamente un servicio en sí mismas, sino que tienen como objeto generar beneficios alternativos – económicos y/o sociales- para los vecinos de la barriada. Por ejemplo, mientras que la puesta de las viviendas vacías de una barriada en el mercado del alquiler podría implicar el cobro de una comisión por la gestión, el beneficio obtenido por la instalación de placas fotovoltaicas, la cesión de medianeras para publicidad, el análisis del posible aumento la edificabilidad<sup>14</sup> o la venta de emisiones en el mercado voluntario de carbono<sup>15</sup> pasará íntegramente al fondo de la cooperativa para la rehabilitación.

Por último, la cooperativa también puede gestionar servicios enfocados a un sector poblacional muy específico y que por tanto no tienen por qué ser comunes al resto de vecinos de la barriada. Por ejemplo, para se puede pensar en un servicio de *cohousing* para personas mayores que incluya un servicio asistencial o la cooperativización del servicio de movilidad en el que se reduzca el número de vehículos por habitante y se apuesta por alternativas más sostenibles.

En base a estas posibilidades, el ecosistema relacional que introduce una cooperativa vecinal es sumamente potente para revitalizar barriadas, no sólo desde el punto de vista de la rehabilitación integral de sus edificios y espacios, sino desplegando también la incorporación de múltiples agentes en el proceso rehabilitador con un modelo lo suficientemente complejo y modulable para adaptarse a las circunstancias específicas de cada entorno urbano.

### **3.4. La cooperativa vecinal y la relación con las empresas y administración**

El proceso de creación de la cooperativa debe responder a una de las principales claves a la que se enfrenta la formulación de las políticas futuras de

---

<sup>14</sup> Queda recogida en la Ley 8/2013, de 26 de junio, de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas como herramienta útil para garantizar la viabilidad económica del proyecto, a partir del agotamiento urbanístico de los usos lucrativos permitidos por el plan, o en su caso, el establecimiento de una nueva realidad urbana a través de la modificación puntual del PGOU.

<sup>15</sup> La evaluación de los beneficios medioambientales de los proyectos de rehabilitación de barriadas a partir de la huella de carbono permite estimar la cantidad de CO<sub>2</sub> que es posible reducir con las mejoras propuestas. Esto hace pensar que la rehabilitación de barriadas como proyecto de compensación de emisiones en el mercado voluntario de carbono, en el que empresas o entidades buscan compensar de una manera alternativa las emisiones de CO<sub>2</sub> que no les resulta posible reducir en su funcionamiento habitual mediante la aportación de una determinada cantidad económica por cada tonelada de gas de efecto invernadero que se persigue compensar.

regeneración: la mejora del entorno urbano como una responsabilidad compartida por igual por la comunidad, los sectores públicos (estatal, autonómico y local) y el sector privado (Parkinson, 2014). Cuanta mayor implicación tengan todos los agentes afectados mayor grado de éxito y de transformación del medio tendrá la cooperativa vecinal, y mayores logros sociales será capaz de alcanzar.

Por ello, el esquema funcional de la cooperativa debe ser insertado en un modelo relacional con el resto de los agentes implicados en el proceso urbano, de modo que se desarrolle un mecanismo de funcionamiento que engrane a cada uno de ellos, definiendo la relación entre todos los posibles participantes del proceso, y evite que la cooperativa se constituya como un sistema cerrado y ajeno a su entorno.

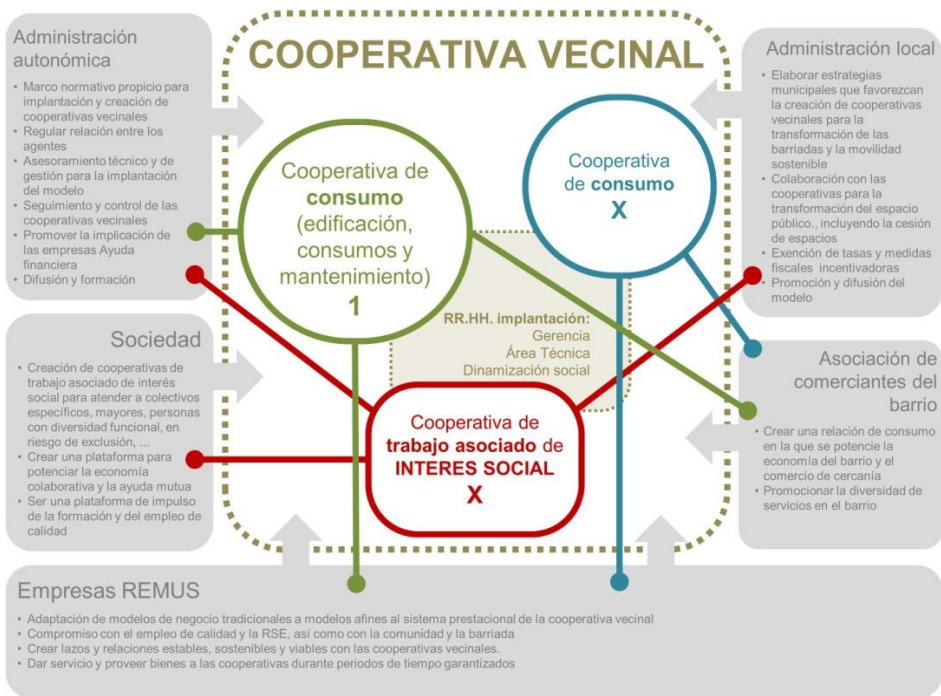


Fig. 5. Esquema funcional de relaciones de la cooperativa vecinal de 2º estadio. Elaboración propia.

De todos ellos se destacará a continuación el nuevo papel que debe jugar en la rehabilitación de barriadas tanto la administración pública, como la iniciativa empresarial privada.

### **3.5. La responsabilidad social de las empresas en la rehabilitación de las barriadas: las REMUS**

El papel de la empresa privada es fundamental en el proceso de rehabilitación, si bien, la creación de la cooperativa vecinal permite ejercer un control social de los habitantes sobre la misma. Como se ha analizado previamente, la constitución de una cooperativa vecinal permite gestionar de forma unificada un volumen importante de viviendas a rehabilitar, y por tanto, beneficiarse de la reducción de los costes de rehabilitación por economía de escala. Se convierte en un agente con mayor presión de negociación frente a las empresas, lo que permite obtener ofertas económicas ventajosas a los miembros de la cooperativa, a cambio de su fidelización. Los ahorros que los cooperativistas efectúen en los diversos consumos relacionados con estas empresas formará parte del fondo de ahorro que la cooperativa establezca para la conservación de la propia barriada. De esta forma, aunque el cooperativista no nota una diferencia económica, la cooperativa obtiene un margen económico destinado a reducir la cuota del coste de rehabilitación del propio cooperativista. Se distinguen tres situaciones:

(a) Las empresas que forman parte del tejido económico del barrio. Donde la cooperativa vecinal va a favorecer el comercio de cercanía, implementando un sistema que permita que el gasto efectuado por los cooperativistas –registrado mediante algún sistema como una tarjeta de fidelización- se traduzca en un retorno (estimado en un 3%) que se transfiera también a los fondos de la cooperativa.

(b) Las empresas suministradoras de servicios (luz, seguros, telecomunicaciones...) que no formen parte del barrio pero que de alguna manera quieran incorporarse al proceso de regeneración urbana, donde los retornos pueden variar en función de la capacidad negociadora de la cooperativa.

(c) Las empresas relacionadas con la rehabilitación y su mantenimiento. Donde la cooperativa vecinal puede exigir otras medidas sociales a las grandes empresas, como la contratación de personal perteneciente a la propia barriada para colaborar en la ejecución de algunas partidas de obra, favoreciendo el empleo y la formación y cualificación de la fuerza de trabajo en el entorno local.

Ahora bien, el procedimiento de selección de las empresas colaboradoras debe ir más allá de la capacidad que demuestren de plantear ofertas económicas competitivas para prestar servicios a la cooperativa. Por consiguiente, dichas condiciones incluirán necesariamente aspectos de compromiso social, económico y ambiental determinados a través de la política de Responsabilidad Social Corporativa de cada una de ellas. Con esta idea se propone la creación del sello distintivo REMUS (Responsabilidad Empresarial con el Medio Urbano Sostenible), que se otorgará a aquellas empresas que se comprometan en la participación activa en el proceso de revitalización urbana. Para poder optar a esta calificación, las empresas deberán reunir una serie de características y cumplir una serie de criterios que han sido elaborados tomando como base los requisitos establecidos en la norma ISO 26000. A cambio, la cooperativa vecinal, que es el agente que se relaciona con

ellas, les ofrecerá relaciones a largo plazo garantizando la continuidad de sus negocios y unos márgenes de rentabilidad viables.

El departamento técnico de la cooperativa vecinal, dirigido por la figura del Director de Infraestructuras, se encargará del control y la supervisión de la correcta ejecución de las obras, asesorando a los cooperativistas en la gestión de las prestaciones que implican la renovación de los inmuebles. En ese sentido se encargará de la gestión de los contratos con las empresas externas que asumirán estos servicios, los cuales necesariamente llevarán asociado las tareas de mantenimiento durante el ciclo de 20 años y que serán incluidas en la oferta económica. Así, se llevará el control y registro de las tareas de mantenimiento necesarias, monitorizándolas de forma que se pueda conocer el historial de la misma en relación a su conservación y mantenimiento con el paso del tiempo. Junto a este, el equipo deberá estar formado por personal adicional que se encargue de las funciones de administración y de gestión inmobiliaria.

Por todos estos motivos el ecosistema relacional que introduce una cooperativa vecinal es sumamente potente para revitalizar barriadas, no sólo desde el punto de vista de la rehabilitación integral de sus edificios y espacios, sino desplegando también la incorporación de múltiples agentes en el proceso rehabilitador con un modelo lo suficientemente complejo y modulable para adaptarse a las circunstancias específicas de cada entorno urbano.

### **3.6. El nuevo papel de la administración: de gestor y financiador a dinamizador de las cooperativas vecinales**

El papel de la administración es fundamental, no tanto desde la perspectiva de la subvención y financiación directa de las ayudas, sino como soporte para la creación, desarrollo y afianzamiento del modelo. La administración puede promover y tipificar este modelo como una nueva categoría dentro de la ley de cooperativas. De esta manera podrían establecerse ayudas específicas para la creación y asesoramiento de cooperativistas potenciales, así como crear redes de formación e intercambio de experiencias haciendo cada vez más sólido el modelo una vez que se experimente en un entorno real.

La administración local puede contribuir, entre otras cuestiones, con la ayuda económica indirecta que supondría la exención de tasas de obras relacionadas con los fines de rehabilitación integrales de barriadas, o estableciendo deducciones en el impuesto de bienes inmuebles, así como mediante la cesión de espacios, o la creación de plataformas de profesionales y técnicos municipales que asesoren en la gestión y otros instrumentos de apoyo.

La administración es además un agente propicio para regular los procesos de relación entre el resto de agentes, arbitrando los convenios de colaboración, licitaciones o demás procesos que se enmarquen en la relación público-privada que conlleva el proceso de rehabilitación, de modo que se defina el mapa de relaciones entre agentes y el marco de colaboración entre ellos para cada caso concreto.

Tampoco se puede olvidar que el proceso de renovación de las barriadas no pretende centrar la actividad únicamente en la mejora del estado de conservación de las edificaciones, sino que debe enfrentar problemas relativos al espacio urbano, tales como las soluciones de movilidad o las mejoras en el espacio público, los cuales requieren de especial colaboración entre las entidades de gobernanza local y la cooperativa vecinal.

#### 4. CONCLUSIONES

Con la crisis del estado del bienestar y el final del periodo neoliberal, el modelo estatal de gestión y financiación directa en la rehabilitación de barriadas construida en la periferia de las ciudades, se va a centrar fundamentalmente en las barriadas vulnerables, mientras que el resto de barriadas corren el peligro de no poder acometer la rehabilitación en un momento de grave coyuntura económica. Para evitar este proceso, la cooperativa vecinal se convierte en una herramienta de autogestión y autofinanciación que permite regular de forma ventajosa las condiciones del modelo PPP (*Public-Private-Partnership*), en la que se prevé una mayor implicación de las empresas privadas en la gestión y financiación de la rehabilitación.

La cooperativa vecinal, a diferencia de las cooperativas de rehabilitación recogida en la Ley de las 3R, cuya función es la de obtener una ventaja económica en el momento puntual de la rehabilitación, se configura como un modelo de economía social, gobernanza ciudadana y de adaptación de servicios de habitabilidad de sus socios a lo largo del tiempo.

La cooperativa obtiene recursos en una triple dimensión: reduciendo al máximo los costes de rehabilitación y mantenimiento, llevando al límite las ventajas de la economía de escala; obteniendo retornos del tejido empresarial mediante la fidelización de sus cooperativistas y obteniendo recursos directos por la prestación directa de servicios. Por ello, la cooperativa tiene una función dinamizadora de la economía local de la barrida, siendo ésta uno de sus límites para la implantación, ya que precisa de un cierto tejido para su funcionamiento.

La cooperativa vecinal entiende que la rehabilitación de barriadas es una continua adaptación a las prestación de servicios de sus cooperativistas, por lo que se centra en la calidad de la prestación continua del servicio de habitabilidad, cuya inversión debe de realizar la empresa que presta el servicio, mientras que la cooperativa asegura el pago de dichos servicios, en un ciclo de rehabilitación que se establece en 20 años.

Se aborda la rehabilitación integral de barriadas desde la autofinanciación, generando beneficios que se derivan principalmente de las reducciones de costes y de la capacidad de la cooperativa para generar ingresos a través de su propia actividad. La optimización de los consumos y la mejora de los servicios a renovar también repercutirán en una mejora en los aspectos social y medioambiental. Por ejemplo, la mejora de las redes de agua y saneamiento fomenta la reducción de

pérdidas en el consumo de agua, o la contratación de servicios energéticos para todos los cooperativistas con compañías que garantizan su producción de energía 100% renovable abarata la factura, al tiempo que colabora en la disminución de los gases de efecto invernadero.

La cooperativa vecinal se constituye como agente dinamizador de la economía del barrio e induce la creación de empleo en varios niveles. En un primer nivel favorece el trabajo colaborativo dentro de la propia cooperativa, además de la creación de puestos de trabajo asociados a los servicios gestionados directamente por la cooperativa. En un segundo nivel, potencia la actividad del tejido empresarial de la barriada, normalmente constituido por pequeñas empresas, ya que fomenta el consumo de los socios en las mismas. En un tercer nivel, para acciones de mayor alcance, el modelo prioriza las empresas de ámbito local que sean capaces de adaptar sus fórmulas de negocio al modelo de prestación de servicio propuesto y que cumplan con determinados estándares de responsabilidad social corporativa.

Sin embargo, el modelo no está exento de inconvenientes: el primero de ellos es la desconfianza de los habitantes de una barriada en participar en una cooperativa que limita sus libertades a la hora de contratar servicios, y que obliga a una serie de inversiones de rehabilitación. En este caso, se parte del hecho que el deber de conservación es un imperativo legal que todos los ciudadanos deben de cumplir y que en el caso de estar incluido en un área de rehabilitación, la inversión está planificada y debe de buscar los recursos. Por tanto, la adscripción a la cooperativa le permite abordar la misma con menores gastos. También hay que tener en cuenta que cada miembro de la barriada puede decidir el grado de participación y el nivel de implicación. En cualquier caso, para habitantes con pocos recursos, la cooperativa vecinal es un sistema que le permite obtener muchas prestaciones con muy pocas aportaciones.

En definitiva, el modelo propuesto se ha demostrado como una alternativa viable a los modelos actuales, que al tiempo que permite afrontar la acción rehabilitadora, garantiza la construcción de sociedades resilientes con capacidad de respuesta ante cualquier nueva demanda, en un ejercicio progresivo de adaptación que evite futuros procesos de rehabilitación tan costosa como el inicial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alfaya Arias, Valentín (2014), “Rehabilitación en España: una visión empresarial ¿Puede la rehabilitación convertirse en una oportunidad para nuestra economía?”, en *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, nº 179, primavera de 2014, pp. 11-27.

Algar, Ray (2007), “Collaborative consumption”, en *Leisure Report*. Disponible en: <http://www.oxygen-consulting.co.uk/insights/collaborative-consumption/> [Fecha de referencia: 04/2007]

- Bamford, Greg. (2001), “Bringing Us Home: Cohousing and the Environmental Possibilities of Reuniting People with Neighbourhoods.”, en *Conference on Situating the Environment*, University of Queensland, Brisbane, junio 2012.
- Barr, Stewart y Devine-Wright, Patrick (2012), “Resilient communities: sustainabilities in transition”, en *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, n° 17(5), abril 2012, pp. 525-532.
- Botsman, Rachel y Rogers, Roo (2010), *What's Mine Is Your; The Rise of Collaborative Consumption*, New York, Harper Collins Publishers.
- CEOE (2014), *La rehabilitación de edificios como motor de crecimiento y empleo*, Madrid, Comisión de infraestructuras y urbanismo de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales.
- Cuchí, Albert, y Sweatman, Peter (2011), *Una visión-país para el sector de la edificación en España. Hoja de ruta para un nuevo sector de la vivienda*, Barcelona, Fundación Conama.
- CONCOVI (2015), “Editorial”, en *Viviendas Cooperativas: Revista de la Confederación de Cooperativas de Viviendas y Rehabilitación de España*, n° 134, p. 5.
- Dalla Longa, Remo (2011), *Urban models and public-private partnership*. Berlin, Springer Verlag.
- Deu, Živa (2001), “Renewal of built structures in contemporary urban management (new directions and the reality in Slovenia)”, en *Urbani Izziv*, n° 12(1), enero 2001, pp. 126-128.
- DUOT (2015), *Análisis urbanístico de Barrios Vulnerables en España* (censos 1991, 2001 y 2011), Madrid, Ministerio de Fomento. Disponible en: [http://www.fomento.gob.es/mfom/lang\\_castellano/direcciones\\_generales/arq\\_vivienda/suelo\\_y\\_politicas/observatorio/analisis\\_urbana\\_barrios\\_vulnerables/](http://www.fomento.gob.es/mfom/lang_castellano/direcciones_generales/arq_vivienda/suelo_y_politicas/observatorio/analisis_urbana_barrios_vulnerables/)
- Gaja Díaz, Fernando (2015), “La regeneración urbana en el encrucijada” en *ACE: Architecture, City and Environment*, n° 27, febrero de 2015, pp. 11-26.
- García Navarro, Justo (1995), “Mantenimiento y conservación de edificios: agentes que intervienen en la gestión y explotación del parque inmobiliario”, en *Informes de la Construcción*, n° 440, noviembre-diciembre de 1995, pp. 23-32.
- George, Vicent (2006), “Review of Sustainable community: Learning from the cohousing model”, en *Community Development Journal*, n° 41(3), julio de 2006, pp. 393-398.



- IDAE (2007): *Propuesta de modelo de Contrato de Servicios Energéticos y Mantenimiento en Edificios de las Administraciones Públicas*, Madrid, Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía. Documento de trabajo,
- INE (2016), “Encuesta de Condiciones de Vida (ECV). Año 2015”, en *Instituto Nacional de Estadística*. Disponible en: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176807&menu=resultados&idp=1254735976608](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176807&menu=resultados&idp=1254735976608) [Fecha de referencia: 24/05/2016]
- Mccamant, Katie y Durrett, Chuck (1989), *Cohousing: A Contemporary Approach to Housing Ourselves*, Berkeley, University of California Press.
- Menéndez Sebastián, Eva M<sup>a</sup> (2013), “Nuevo enfoque del deber de conservación en la Ley 8/2013 de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas”, en *La Administración al día*. Disponible en: <http://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1116238> [Fecha de referencia: 31/07/2013]
- Nel-lo, Oriol (2011), “The five challenges of urban rehabilitation. The Catalan experience”, en *Urban Research & Practice*, nº 4(3), octubre 2011, pp. 308–325.
- Parkinson, Michael (2014), “Regeneración urbana integrada en 2014: nada nuevo bajo el sol”, en *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, núm.179, primavera de 2014, pp. 11-27.
- Pérez de Silanes, J. Luis (2010), “La gestión del mantenimiento de grandes patrimonios inmobiliarios. Experiencia de Inmobiliaria Colonial”, en *I<sup>as</sup> Jornadas de Mantenimiento de Edificios*, Barcelona, noviembre de 2010, Escuela Politécnica Superior de Edificación.
- Riu, Maria L. (2014), “Differences between Cohousing and Gated Communities. A Literature Review”, en *Sociological Inquiry*, nº 84(2), enero de 2014, pp. 316-335.
- Rubio del Val, Juan (2011), “Rehabilitación Urbana en España (1989-2010). Barreras actuales y sugerencias para su eliminación”, en *Informes de la Construcción*, nº 63(Extra), octubre de 2011, pp. 5-20.
- Sanguinetti, Angela (2014), “Transformational practices in cohousing: Enhancing residents’ connection to community and nature”, en *Journal of Environmental Psychology*, nº 40, diciembre de 2014, pp. 86-96.
- Stewart, Danièle (2002): “Habitat et écologie: Le co-housing aux États-Unis”, en *Revue française d'études américaines*, nº. 94, diciembre 2002, pp. 113-127.
- Vallés, Raúl; Arias, Daniela y Solanas, Marta (2011), “Habitar el patrimonio. La cooperativa de vivienda por ayuda mutua como medio de gestión y desarrollo edilicio y urbano”, en *Revista América Patrimonio*, nº1, septiembre 2011, pp. 29-42.

Velázquez, Isabela y Verdaguer, Carlos (2011), *Regeneración urbana integral. Tres experiencias europeas innovadoras: Île de Nantes, Coin Street y Barrio de la Mina*, Madrid, Sepes Entidad Estatal de Suelo.

Walsh, B. (2011). “10 Ideas That Will Change the World: Today's Smart Choice: Don't Own”, en *Time*, Disponible en [http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521\\_2059717\\_2059710,00.html](http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html) [Fecha de referencia: 17/03/2011]