

Challenge[®] B

El reto de sumar para multiplicar: la colaboración público-privada como eje de transformación de Barcelona

Introducción

El 'Modelo Barcelona' de colaboración público-privada: del éxito a la crisis

El llamado 'Modelo Barcelona', que tan buenos resultados dio transformando una ciudad industrial en crisis en una moderna ciudad de servicios, creativa y abierta al mundo, se basó en gran medida en la implicación de muchos actores públicos y privados. Éstos, compartieron objetivos, dedicaron recursos y consiguieron, por ende, situar a Barcelona como una ciudad admirada por su transformación, no sólo urbanística, sino también social y económica. Hoy, en un mundo que ha virado hacia lo urbano (y especialmente metropolitano) y donde el talento es el activo más relevante para la competitividad, Barcelona debe hacer frente a nuevos retos que, a nuestro entender, deben enfocarse desde una renovada implicación de actores: la colaboración público-privada.

De entre los grandes desafíos que tendrá la Barcelona del futuro, destacan: (1) un **nuevo urbanismo** para una sociedad en transformación, (2) una **propuesta cultural imprescindible** para una **Barcelona abierta al mundo**, (3) una **gestión del turismo que maximice el valor para la ciudad** (vecinos y visitantes) y no la cantidad de visitantes como indicador de éxito, (4) una **sanidad excelente que debe ser sostenible**, (5) una **economía basada en la**

ciencia y la tecnología, (6) una gestión urbana que requiere de un **uso más inteligente de la tecnología**, (7) una **promoción de ciudad y una atracción de inversiones** que necesita renovación, (8) un sector de la **educación superior como potente motor de ciudad**, (9) una necesidad de **vivienda asequible a escala metropolitana** que es urgente resolver, (10) y unos retos de **sostenibilidad basados en la movilidad y la urgencia climática** que requieren de soluciones eficientes.

Ámbito metropolitano: retos a afrontar a escala de la Gran Barcelona

Algunos de estos retos solo se pueden afrontar si existe una colaboración a escala de la Gran Barcelona. Tal y como Barcelona Global ha resaltado ya en el planteamiento de otros *challenges*, en temas como el turismo o la vivienda es clara la necesidad de una buena relación y cooperación entre el sector público y el privado para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo para la ciudadanía. En ámbitos como la cultura, la investigación, las Smart Cities y la salud, en los que nos hemos centrado para elaborar estas propuestas, también es importante tener en cuenta que no nos podemos focalizar en las fronteras de la ciudad, sino que hay que traspasarlas y velar por una coparticipación de diferentes administraciones y del sector privado.

Motivos para cuestionar el actual modelo de colaboración público-privada

Conocedores de la importancia de la colaboración público-privada, debemos ser también conscientes de que ésta dejó de ser, ya hace años, el gran motor de transformación de Barcelona. Los llamamientos a la colaboración público-privada que se realizan recurrentemente han pasado a estar vacíos de contenido e intención y **parecen más declaraciones retóricas que compromisos reales**. Además, muchas de las instituciones e instrumentos de los que nos dotamos para la colaboración público-privada han entrado en crisis y los nuevos retos a los que nos enfrentamos necesitan de **alianzas efectivas y reales entre el sector público y el privado**. Por otro lado, la política -local y global- parece haber renunciado a la planificación a largo plazo y se centra en lo inmediato y en su comunicación en redes sociales. Haciendo mención también al **sector privado, éste no ha sido, en muchos casos, ejemplar ni en la gestión de liderazgos ni en la provisión de recursos** en los ámbitos ya creados en el pasado para la colaboración público-privada.

Si aspiramos a que Barcelona aproveche su oportunidad -en un mundo global basado en las grandes ciudades-, de convertirse en una de las mejores ciudades del mundo para el talento y la actividad económica, todo ello debe cambiar.

La colaboración público-privada dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En un marco general, el reto de la agenda 2030 de Naciones Unidas para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) implica que las iniciativas que se puedan llevar a cabo a partir de las propuestas de este documento se puedan valorar en función de cómo ayudan al cumplimiento de dichos objetivos, como parte de un esfuerzo común de instituciones y sector privado para una gestión más efectiva y eficiente de los recursos necesarios para desarrollarlas. En este sentido, los ODS's constituyen un marco de referencia transversal que puede ayudar a priorizarlas.

Creemos que el cumplimiento de los ODS es en sí mismo una oportunidad para generar colaboraciones público-privadas enfocadas a diseñar y desarrollar herramientas, tecnologías e iniciativas que tengan como último fin mejorar la sostenibilidad global de la sociedad y, por lo tanto, también la competitividad de las empresas. En este sentido, es necesaria

una revisión crítica de la situación para desarrollar nuevas propuestas de colaboración público-privada en Barcelona, siguiendo la idea principal del Objetivo 17 de las ODS, el de las Alianzas.

En Barcelona Global apostamos **por impulsar nuevas alianzas público-privadas** en campos clave del desarrollo de Barcelona como son la gestión del turismo; la provisión de vivienda asequible; el desarrollo de las Smart Cities; el impulso a la ciencia como motor de desarrollo y competitividad; el salto en calidad y cantidad de la oferta cultural; la salud; el urbanismo; la educación; la promoción de ciudad y la atracción de inversiones.

Las nuevas bases de la colaboración público-privada

Las bases para este renovado impulso de la colaboración público-privada en Barcelona deben ser las siguientes: (1) marcos de gobernanza institucional de colaboración público-privada claros y con temporalidad superior a los electorales; (2) apoyo político cualificado para su puesta en marcha para garantizar estabilidad en su actuación; (3) equipos profesionales escogidos por su experiencia y valía para la gestión de los retos de las alianzas; (4) financiación también privada y relevante en las distintas alianzas; (5) marcos de estabilidad regulatoria y transparencia total en la gestión sin que ésta interfiera en la necesaria eficiencia de sus actuaciones; (6) dimensión y alcance metropolitano de la gobernanza de sectores clave como la vivienda y para la gestión de un turismo y transportes sostenibles.

Con estos fundamentos se puede desarrollar una mejor colaboración público-privada, donde el sector privado ponga a disposición del sector público su know-how y su capacidad de innovación; donde los recursos disponibles para la inversión en transformaciones de ciudad puedan aumentar, o simplemente anticiparse; para introducir formas de cooperación que mejoren la eficiencia en los proyectos a partir de la integración de tareas de construcción y operación (bundling); para implicar a más actores y ofrecer las respuestas a largo plazo que la ciudad merece, y para favorecer el desarrollo de las empresas locales apoyando proyectos que permitan la generación de empleo cualificado, así como la atracción y retención del talento.

La administración y los sectores privados y de la sociedad civil han vivido demasiados años unos a espaldas de los otros y, ahora, ante un nuevo ciclo de gobiernos municipales y metropolitanos,

es necesario poner el acento no sólo en el QUÉ, sino en el CÓMO, puesto que es en el CÓMO SE HACEN los proyectos y se desarrollan los retos donde está el valor diferencial del modelo Barcelona, pasando, en gran medida, por una mejora en la gobernanza.

Este documento, elaborado gracias a la colaboración con el Public-Private Sector Research Center del IESE Business School y la participación de múltiples socios de Barcelona Global, pretende ser una hoja de ruta sobre cómo con las alianzas se podrá proveer a Barcelona de soluciones en campos tan importantes como la ciencia, la medicina, la cultura y las Smart Cities. En anteriores ocasiones, Barcelona Global ya ha planteado propuestas concretas de colaboración

público-privada en la gestión del turismo, el acceso a la vivienda, la educación superior, la gestión de la marca Barcelona, y la promoción de la ciudad, así como en la atracción de inversiones.

El documento presenta un **resumen ejecutivo con 16 propuestas concretas para reemprender la colaboración público-privada y dar continuidad al llamado “Modelo Barcelona”**. En el anexo se presenta un extenso catálogo de 18 buenas prácticas identificadas a escala internacional en las que se inspiran algunas de las medidas que aquí se proponen. Asimismo, incluye una renovada definición de la colaboración público-privada.

Resumen ejecutivo

Tres son las principales herramientas que pueden emplearse, con carácter transversal, para promover a escala local una colaboración público-privada del siglo XXI: (1) las relacionadas con la capacidad urbanística y de gestión de suelo y equipamientos; (2) medidas de fiscalidad que pasan por una reforma de la Ley de Mecenazgo y por medidas más concretas que aporten seguridad jurídica a modelos de colaboración público-privada tanto en ciencia, turismo o en cultura; (3) modelos de gestión compartida en ciencia, cultura, turismo, promoción de ciudad y atracción de inversiones.

A continuación, sintetizamos unos campos donde la colaboración público-privada puede ser instrumental para emprender las reformas necesarias para Barcelona y su región metropolitana.

16 propuestas para transformar la ciudad desde la colaboración público-privada

El urbanismo, y en especial el uso de suelo y edificios de equipamientos, es una de las principales palancas con las que cuenta la ciudad para articular a su alrededor la colaboración público-privada, especialmente en los campos científico, cultural y de infraestructuras médicas. Partiendo del ejemplo de Roosevelt Island en Nueva York, se podrían articular una serie de medidas que, desde la implicación de los sectores privados, permitieran atraer o hacer crecer centros de formación,

emprendimiento, cultura o equipamientos de salud. Asimismo, los concursos de ideas y proyectos -a imagen de lo que ha hecho París con su iniciativa “Reinventing Paris”-, en los que se compromete la inversión privada para la transformación de áreas relevantes de la ciudad, pueden constituir una buena iniciativa para recuperar espacios metropolitanos y de Barcelona que de otra manera pasarán mucho tiempo pendientes de asignación. Solares públicos y edificios en usos desfasados pueden ser objeto de esta innovadora forma de colaboración público-privada.

En clave urbanística:

1.

Plan de re-economización del centro de Barcelona

El centro de Barcelona (Ciutat Vella) corre el riesgo de convertirse en una mezcla de zona turística -con alta afluencia de visitantes en sus monumentos y de turismo de compras-, zona de administración pública -con presencia de las principales instituciones administrativas del territorio-, y zona residencial con grandes problemas de desigualdad. Un centro con escasa actividad económica privada es la antesala de un centro con problemas. En este sentido, sería aconsejable el desarrollo de un ambicioso plan urbano en el cual la administración ponga a disposición de la nueva actividad económica grandes equipamientos y edificios públicos para el desarrollo de la ciencia y el emprendimiento, provistos de los últimos avances en conectividad y gestión inteligente. Espa-

cios en desuso como los existentes en la zona portuaria, Correos, Aduanas, Estación de Francia, antiguos Juzgados de la Via Laietana, antiguos juzgados en el Passeig Lluís Companys, el Banco de España, el teatro Principal, la Fonería de Canons, y muchos otros pueden ser un potente motor de atracción de nueva actividad económica de la sociedad del conocimiento. Un modelo público-privado de concurso para la gestión de esos edificios con usos claros y necesidad de inversión privada pueden ser una manera de dinamizar un centro de la ciudad que necesita recuperar su dinamismo económico. Medidas de este tipo darían continuidad a proyectos clave como la “**Ciutadella del Coneixement**”, los Pier del Barcelona Tech City y de otros potenciales operadores. Desarrollar esta ambiciosa iniciativa de re-economización del centro de Barcelona liberaría gran cantidad de metros cuadrados para la nueva economía y permitiría al sector de la ciencia y del emprendimiento crecer.

2.

Plan Fòrum – Besòs y plan Clínic (y otros centros hospitalarios): Solo con una colaboración público-privada firme se podrían emprender iniciativas paralelas en zonas con necesidad de desarrollo y con espacios públicos o de equipamientos en desuso. Zonas industriales en decadencia como la zona Fòrum y el litoral del Besòs. En concreto, la antigua fábrica de la CACI (Companyia Auxiliar del Comerç i la Indústria), o Can Ricart en el 22@, serían un ejemplo de suelos con necesidad de desarrollar y reutilizar. En el campo de la sanidad, la creación de nuevos usos médicos para el Hospital Clínic en l’Escola Industrial, o la renovación de otros centros hospitalarios con equipamientos anticuados, como el Hospital Vall d’Hebrón, el Hospital del Mar, el Hospital Germans Trias i Pujol o el Hospital de Bellvitge, permitirían el desarrollo de estas instalaciones como *hubs* de innovación y salud y su verdadera adecuación al siglo XXI.

3.

Creación de vivienda asequible de alquiler: En materia de vivienda asequible, la colaboración público-privada puede ser un buen instrumento para el rápido desarrollo de una oferta que de respuesta a esta necesidad social compartida con las principales ciudades globales del planeta. Ya en el *challenge* sobre vivienda asequible que planteó Barcelona Global, se ofreció como solución liberar suelo público o transformar suelo para la construcción de vivienda en alquiler a precios asequibles, previo registro de demandantes a escala metropolitana, como una medida preventiva eficaz a favor de los colectivos en riesgo de exclusión social.

4.

Creación de vivienda asistida para personas mayores. Colaboración público-privada a través de cesiones o concesiones de suelo para la edificación de vivienda asistida para personas mayores con necesidades asistenciales, explorando nuevos modelos de gestión y compartición de espacios. Ante el progresivo envejecimiento de la población y el aumento del número de personas mayores que viven en soledad, Barcelona y el Área Metropolitana necesitará mayores cantidades de vivienda asistida, que requiere de infraestructuras y servicios especiales (sensorización y adopción de herramientas que permitan una reacción temprana para la atención de este colectivo) que el sector privado, bajo determinadas condiciones, puede proveer en un marco de colaboración público-privada.

5.

Creación de oferta de residencias para estudiantes, investigadores y docentes. Colaboración público-privada para la creación de residencias para estudiantes, investigadores y docentes en un contexto de encarecimiento del precio de la vivienda.

En clave fiscal:

6.

Modificación de la Ley de Mecenazgo con un aumento inicial de la desgravación por donación de hasta el 50% que, en un plazo razonable, podría alcanzar los valores de la Ley de Mecenazgo francesa (del 66%). Además, una ampliación del límite sobre la base del 10% actual al 20% que también prevalece en Francia, con un sistema legal similar al nuestro.

7.

Otorgar plena seguridad jurídica a Agrupaciones de Interés Económico (AIE) para la financiación de actividades de I+D de todo tipo con recursos privados.

8.

Aumento de las deducciones fiscales para actividades de inversión en actividades vinculadas a I+D, sanidad o cultura. Este cambio debería permitir a un inversor privado participar en la financiación de proyectos con alto riesgo de retorno en la inversión, pero donde las deducciones fiscales ya representarían unas primeras ganancias, independientemente del resultado de la actividad.

9.

Cogestión y coinversión en los recursos de la tasa turística. Introducir colaboración público-privada en las decisiones de inversión de la tasa turística dirigidas a la promoción de la ciudad y de su cultura a través de un espacio de codecisión sobre los usos de ésta. También a través de la promoción de proyectos que, financiados por la tasa turística, sean capaces de conseguir cofinanciación privada. El necesario incremento en calidad y cantidad de la oferta cultural barcelonesa requiere de nuevos instrumentos de financiación. En este sentido, Barcelona Global ya hace tiempo que viene proponiendo que la tasa turística (1) sea más transparente en su gestión; (2) tenga mecanismos de co-decisión con el sector privado para la asignación de recursos en cultura; (3) sea un motor claro en financiación para la renovación de la oferta cultural de la ciudad dirigida tanto al mundo como a los barceloneses; (4) y, si es necesario, se incremente en la base que graba o en su tipo. Sin duda, una gestión compartida del uso cultural de la tasa turística podría ayudar a aumentar el nivel cultural de la ciudad y mejorar la imagen de Barcelona como destino turístico.

Asimismo, se proponen otras medidas específicas para cada uno de los cuatro ámbitos tratados (salud, ciencia, cultura y Smart Cities):

10.

Creación de una Agencia de atracción y aceleración de la inversión para la Gran Barcelona a imagen y semejanza de otros modelos público-privados como London & Partners. Actualmente, ya no sólo compiten para la atracción de inversión los estados y regiones, sino que las ciudades se han convertido en los nuevos actores relevantes en este campo. Son las ciudades las que compiten por atraer talento, eventos, actividad económica, sedes e inversión. En este sentido, Barcelona debe renovar su modelo de atracción de inversión (gestado excelentemente en los años 80 del siglo pasado) para dar paso a nuevos actores que, desde el liderazgo privado y la colaboración pública, se dediquen al posicionamiento de Barcelona como ciudad de inversión y talento y a la concreción y aceleración en la atracción de inversión, eventos, talento, sedes, estudiantes y visitantes.

11.

Creación de un fondo público-privado de inversión en proyectos y de capital semilla. La capacidad inversora de la Administración y, en concreto, de un ayuntamiento como el de Barcelona (bien gestionado y saneado) puede dedicarse a la creación de instrumentos público-privados de coinversión en innovación e investigación. Si en el pasado el Ayunta-

miento creó instrumentos como Barcelona Emprèn o lo que luego fue Catalana de Initiatives, hoy más que nunca aportaciones de la ciudad en forma de capital riesgo y seed capital para la investigación y la transferencia de conocimiento pueden actuar como tractor del salto en transferencia que la ciudad necesita.

12.

Plataformas de servicios sanitarios orientados a la comunidad internacional. En materia de sanidad, y en aras al necesario mantenimiento de la excelencia del sistema público de sanidad y a la retención de su excelente talento, se identifica la colaboración público-privada como una manera de contribuir a ello. El modelo a seguir es el de la Clínica Mayo en Estados Unidos. Para ello, la creación de plataformas de servicios médicos a la comunidad internacional puede ser, como se ha demostrado en diversas experiencias internacionales, una buena manera de aportar financiación adicional al sistema público y disponer de equipamiento tecnológico de última generación y retención de talento. Todo ello con mecanismos de decisión claros, inequívocos y transparentes para que no afecten a la equidad del sistema ni permitan un mal uso de éste.

13.

Ante el reto de la movilidad sostenible, la colaboración público-privada puede, como demuestran diferentes experiencias internacionales, **aportar la inversión en sensorización y conectividad** necesaria para aplicar medidas inteligentes de gestión del tráfico y de peajes dinámicos para la gestión de entradas y salidas de la metrópoli. También impulsar la implementación de un entorno de 'movilidad como servicio' (MaaS) en el área metropolitana, integrando tanto el transporte público como el privado y permitiéndoles ofrecer sus servicios y compartir los datos de movilidad. En este aspecto, hay que enfatizar el gran potencial que ofrece la nueva tecnología 5G, ya que una colaboración entre empresas de telecomunicaciones y la administración pública para el uso de los datos, aportaría una información muy valiosa sobre cómo se mueven los ciudadanos y ayudaría a desarrollar servicios de transporte, hospedaje y eficiencia energética más sostenibles. El sector público está lejos de poder realizar estas inversiones, pero con un buen modelo de colaboración público-privada sí podrían implementarse. Asimismo, ante el reto de la movilidad, en la zona centro -y en especial en clave de la logística de última milla-, es posible utilizar la colaboración público-privada con el fin de regular la distribución urbana de mercancías, incentivar la utilización de vehículos de bajas emisiones

y facilitar nuevos usos a algunas infraestructuras de gestión privada que pueden ofrecer nuevos modelos de logística de proximidad aún no explorados, como los parkings del centro y comercios locales. De igual manera, las alianzas público-privadas pueden fomentar la transformación de los aparcamientos subterráneos en verdaderos *hubs* inteligentes, convirtiéndolos en puntos de intercambio modal de los servicios de vehículos de uso compartido, mejorando los espacios públicos de la ciudad y el impulso de los vehículos eléctricos, con la instalación de más puntos de recarga repartidos por diferentes zonas y al alcance de todos los ciudadanos.

14.

En materia de sostenibilidad, uno de los retos que afronta una ciudad como Barcelona es el de la **eficiencia energética en los edificios**. Mientras que en el sector de oficinas el mercado va adaptándose a las nuevas normativas y sensibilidades al respecto, el reto está en el sector de la vivienda. Es en este sector, con una alta cuota de pequeños propietarios y comunidades de propietarios, donde existe el reto de introducir eficiencia en los edificios y en las supermanzanas. La rehabilitación energética de Barcelona es clave para el cumplimiento de los objetivos que la ciudad tiene planteados. Para ello, la colaboración público-privada puede volver a ser un instrumento relevante al respecto. Si en el pasado la rehabilitación de las fachadas de los edificios se desarrolló mediante la campaña “Barcelona posa’t guapa” -en la que participaban los propietarios, las comunidades, las entidades financieras y la administración-, hoy, sería necesario recuperar las bases de ese modelo para acometer, con un plan ambicioso, la necesaria rehabilitación energética de la vivienda, en una Barcelona cuyos edificios se han quedado desfasados y sin incentivos a su rehabilitación.

15.

En política cultural, el ejemplo del Arts Council británico puede aportar luz a una necesaria **reforma del ICUB**, el Institut de Cultura de Barcelona. El ICUB fue un instrumento clave para el desarrollo cultural de la ciudad durante una buena etapa, pero hoy, convertido en un ente mixto de producción y dirección política, ha diluido su foco y, a nuestro entender, necesita de una reforma. Una reforma que debe ir encaminada a convertirlo en un ente que, más que producir, oriente la producción de terceros (desde otras entidades públicas como museos, centros de teatro, danza, u otras disciplinas, al sector sin ánimo de lucro y privado). Hoy, un ICUB que produce exposiciones y festivales reduce la capacidad creativa de la ciudad y concentra sus esfuerzos en la producción y no en la estrategia, reduciendo su impacto.

16.

Otro punto importante en el sector de la cultura es la colaboración público-privada para **poner en valor el patrimonio y los museos desde el punto de vista de la gestión de visitantes**, como vía para mejorar su sostenibilidad económica. Los activos culturales pueden gestionarse y promocionarse a través de fórmulas mixtas, lo que permitiría ampliar el abanico de públicos potenciales e incrementar de forma significativa los ingresos por visitas, eventos, exposiciones, actividades y patrocinios.

Antecedentes: el agotado modelo Barcelona de colaboración público-privada

Barcelona es una ciudad que, no siendo capital de Estado, ha conseguido un posicionamiento global muy importante, tal y como se aprecia en su posición en diferentes rankings de ciudades del mundo (ver Tabla 1). En plena crisis de los 80 del siglo pasado, Barcelona supo migrar de ser una ciudad industrial a una ciudad de servicios, impulsando proyectos de transformación urbana, de proyección global, de construcción de infraestructuras, de impulso a la investigación y el emprendimiento y de promoción cultural, que tuvieron en su diseño y ejecución un marcado acento en la colaboración público-privada. El llamado “Modelo Barcelona” se basó en la combinación de unas instituciones comprometidas a largo plazo que fueron capaces de crear las alianzas necesarias con el sector privado para conseguir mayor inversión, mayor proyección, mayor velocidad de cambio y mejores complicidades.



Tabla 1. Posición de Barcelona en diferentes rankings de ciudades (Fuente: Barcelona Global, 2019)

Muestra de ello son los ejemplos acontecidos en los últimos treinta años:

- Los **Juegos Olímpicos** fueron la máxima expresión de dicha colaboración. Fue gracias a la colaboración público-privada, que se pudo asumir el volumen de actuaciones urbanísticas y de proyección necesarias para tener lista la ciudad ante un evento del calibre mundial de unos Juegos Olímpicos, que en su momento, fueron considerados los mejores de la época moderna.
- A partir de esta experiencia de colaboración público-privada se desarrollaron varios proyectos urbanísticos post-olimpiadas para transformar la ciudad, como el **distrito del 22@**. El objetivo era dotar a Barcelona de una nueva área de actividad económica vinculada a la economía del conocimiento, precisamente en el que había sido uno de los principales pulmones económicos de la ciudad: el Poblenou. El plan, desarrollado desde principios de siglo, parte de la base de que la gran mayoría del suelo en la zona de desarrollo es de titularidad privada y muy atomizada, con lo que se dispusieron los mecanismos de incentivo y acompañamiento para que la iniciativa privada promoviera el desarrollo urbanístico de acuerdo con el objetivo de introducir la economía del conocimiento en la ciudad. Asimismo, desde el sector público se actuó como tractor de desarrollo en proyectos de clusterización, en campos como el Media (campus media de la UPF, sede de BTV, de RNE, edificio Imagina, MediaTIC, etc.) o el desarrollo emprendedor con Barcelona Activa y sus incubadoras. Actualmente, el 22@ ha dejado atrás la arcaica actividad industrial de la zona y se ha convertido en un distrito donde las más de 1.500 empresas de referencia mundial relacionadas con los sectores de la innovación, la creatividad, el diseño y la tecnología, son el motor principal. Un modelo de éxito que ha sido referencia en lo que se ha llamado la emergencia de distritos del conocimiento en el centro de grandes ciudades. Un modelo, actualmente en revisión, que debe mantener el espíritu inicial de disponer de actividad económica en el centro de Barcelona, ya que una ciudad sin puestos de trabajo de valor añadido es un dormitorio.
- **Fira de Barcelona**, donde después de una crisis institucional que llevó a la salida de la Generalitat de sus órganos de Gobierno, se consiguió recuperar el liderazgo ferial de Barcelona gracias a la implicación del sector privado a través de la Cámara de Comercio y un pacto entre las instituciones para la gestión diaria de la Fira. Ésta se dotó, de esta manera, de un consejo de administración formado por representantes del sector privado y un equipo de gestión, escogido por el consejo, de eminente carácter profesional. Asimismo, se logró

la fuerte implicación de la Generalitat, clave en la financiación del nuevo recinto a través de la sociedad Fira2000.

- **Turisme de Barcelona**, un instrumento que se creó hace ya más de 20 años con el propósito de atraer visitantes a Barcelona y que se dotó de una gobernanza basada en la colaboración público-privada, otra vez con la Cámara de Comercio como socio del Ayuntamiento de Barcelona. Un modelo, el de Turismo de Barcelona, que además de gobernanza público-privada contó con financiación también privada. Un esquema que seguramente entró en crisis con el cambio de modelo de financiación de la Cámara de Comercio y la progresiva politización y burocratización del consorcio.
- El **MACBA**, Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, que nació ya como un consorcio no solo entre administraciones, sino también con una Fundación (la Fundación MACBA), privada, que se creó para dotar al museo de una importante colección de arte contemporáneo. Un ejemplo paradigmático de colaboración, donde el Ayuntamiento se comprometió a la construcción y mantenimiento del edificio icónico que se construyó en el Raval y, la Fundación, con donantes privados, a dotar de contenidos parte importante de su colección.
- **Foment de Ciutat Vella** (antigua PROCIVESA) y ya extinguida, una empresa mixta público-privada dedicada a impulsar y gestionar la revitalización del distrito de Ciutat Vella, y que se encargó de su transformación urbanística, una de las más importantes en un centro histórico de Europa. No sólo se abrieron nuevas calles (Rambla del Raval, entorno de Santa Caterina) sino que se consiguió la construcción de hoteles y vivienda social.
- **Barcelona Emprèn**, una sociedad de capital riesgo, ya liquidada, creada por el Ayuntamiento y varias grandes empresas, que se convirtió en una de las primeras sociedades de capital semilla de España y que, durante una etapa, contribuyó a la maduración del ecosistema emprendedor de Barcelona.

Todos ellos son ejemplos del pasado y sorprende ver como en su mayoría han entrado en crisis en los últimos años, como se ha visto en el proceso de cambio de presidencia y consejo de administración en Fira de Barcelona, el cuestionamiento de Turisme de Barcelona, o la polémica sobre el rol del MACBA en la dinamización de Ciutat Vella.

Es por ello por lo que es **imprescindible abordar nuevas maneras de colaboración público-privada** si se quiere responder a los retos importantes de Barcelona. Se trata, a su vez, de oportunidades de desarrollo para la ciudad que pueden dar pie a la

generación de respuestas que fortalezcan el tejido social y garanticen un aumento de las oportunidades vitales y profesionales de los barceloneses.

Los retos y las oportunidades que debe hacer frente Barcelona son de una complejidad y una dimensión que difícilmente pueden ser abordadas únicamente por las instituciones públicas con competencias en la Barcelona metropolitana. La necesidad de innovar, de incrementar la inversión y de acelerar el tiempo de respuesta requiere encontrar alianzas y complicidades con el sector privado. **La capacidad de colaboración entre la administración y el empresariado, alineada con los intereses de la ciudadanía, será la clave para poder garantizar que Barcelona siga manteniéndose competitiva en los próximos años** y siga siendo una ciudad de acogida y de atracción para personas y empresas que busquen un futuro prometedor en un entorno tolerante y libre.

Agradecimientos

Este documento ha sido elaborado conjuntamente entre el Public-Private Sector Research Center del IESE Business School y Barcelona Global y nace del trabajo conjunto de diferentes expertos de las dos entidades.

Las siguientes personas han liderado los debates: Josep Maria Campistol (Director del Hospital Clínic), Pilar Conesa (Fundadora y CEO de Anteverti), Ainhoa Grandes (Presidenta de la Fundació Macba), Pau Guardans i Cambó (Presidente de Barcelona Global), Mateu Hernández (CEO de Barcelona Global), Andreu Mas-Colell (Presidente del BIST), Miquel Rodríguez Planas (Gerente del Public-Private Sector Research Center del IESE Business School hasta octubre 2019), Joan Enric Ricart (Profesor del IESE Business School y director académico del PPP for Cities del IESE) y Xavier Vives (Profesor del IESE Business School y director del Public-Private Sector Research Center del IESE).

La elaboración del documento ha contado con la colaboración de: Jordi Salvador (Public-Private Sector Research Center del IESE Business School), Albert Tapia (IESE Cities in Motion), Pedro Franca (Public-Private Sector Research Center del IESE Business School), Valeria Andrade (Barcelona Global).

El Public-Private Sector Research Center de IESE Business School agrupa las diferentes actividades investigadoras y de proyectos vinculadas al sector público desde diferentes ámbitos, como son la regulación y la competencia de mercados, las colaboraciones público-privadas, la estrategia de ciudades, los clústers tecnológicos y el liderazgo público.

Barcelona Global es una asociación privada independiente y sin ánimo de lucro que, formada por cerca de 1000 socios entre profesionales, empresas, centros de investigación, universidades, instituciones culturales, tiene por misión hacer de Barce-

Barcelona Global Challenge^B

Colaboración público-privada

Coordinadores

Xavier Vives (Public-Private Sector Research Center del IESE)
Pau Guardans i Cambó (Barcelona Global)
Mateu Hernández (Barcelona Global)
Josep Maria Campistol (Hospital Clínic)
Pilar Conesa (Anteverti)
Ainhoa Grandes (Fundació MACBA)
Andreu Mas-Colell, (BIST)

Participantes

Jordi Aguilera (Cuch-Aguilera Partner)
Mehdi Alaoui (Expense Reduction Analysts)
Luisa Badia (L35 Arquitectos)
Gemma Batlle (Eurecat)
Joan Bigorra (ISGlobal)
Antoni Bosch (UPF)
Toni Brunet (Cellnex Telecom)
Alberto Caimi (Housing Systems)
Martí Casamajó (Everis)
Marc Chalamanch (Archukubik)
David Ciurana (Fosca Films)
Joan Comella (VHIR)
Rocío de Aguilera (Sport Cultura Barcelona)
José María de Paz (Pérez-Llorca)
Manel del Castillo (Hospital Sant Joan de Déu)
Ángel Díaz (Advanced Leisure Services)
Anna Estrada (CIDOB)
Jordi Farrés (Pérez-Llorca)
Pedro Franka (IESE)
Sylvia Franzke (Haufe-umantis)
Teresa Garcia-Milà (BGSE)
Raúl González (Cellnex Telecom)
Uzay Kozak (Fokus Yatirim)
Patricia Kunkel (Kunkel Consulting)
Tony Lara (Plus for Spain)
Carine Lebecque
María Teresa Machado (Fundació Palo Alto)
Núria Mas (IESE)
Jordi Martí Pi-Figueras (Celgene)
Carme Martinell (UPF - BSM)
Josep Martínez Vila (SABA)
Montserrat Martínez Parera (CaixaBank)
Miquel Molina (La Vanguardia)
Pol Morillas (CIDOB)
Jordi Óliva (CaixaBank)
Valentí Oviedo (Gran Teatre del Liceu)
Heribert Padrol (Asax Legal)
Mar Pallás (Scoot)
Daniel Pardo (SABA)
Nuria Paricio (Barcelona Oberta)
Enric Pérez (Abertis)
Osmar Polo (T-Systems)
Giacomo Ponzetto (CREI)
Eduardo Rallo (Barcelona Properties)
Mónica Reig (ESADE)
Joan Enric Ricart (IESE)
Miquel Rodríguez (IESE)
Helena Rosa (Antoni Bosch Editor)
Pep Salazar (Offf)
Jordi Salvador (IESE)
Carmen Santana (Archikubik)
Albert Tapia (IESE Business School)
Lluís Torner (ICFO)
Jaume Torres (Q Ventures Group)
Carmen Tribó (L35)
Isabel Vidal (Group Focus)
Bruno Vilarasau (Telefónica)
Rafael Vilasanjuan (ISGlobal)
Guillermo Vidal (Cuatrecasas)

Barcelona Global es una asociación privada, independiente y sin ánimo de lucro, formada por 220 de las empresas, centros de investigación, emprendedores, escuelas de negocio, universidades e instituciones culturales, y más de 770 profesionales que quieren hacer de Barcelona una de las mejores ciudades del mundo para el talento y la actividad económica.

La asociación también cuenta con una red de más de 130 socios que viven y trabajan fuera de España, y un 20% de socios internacionales que han escogido vivir y trabajar en Barcelona.

Barcelona Global promueve y lidera proyectos para atraer talento y negocio; está comprometida con iniciativas que impulsan sus socios y les da soporte para que tengan éxito, y moviliza a sus socios para identificar retos y proyectos para la ciudad en las áreas de Emprendimiento y Competitividad, Investigación y Conocimiento, Cultura, Turismo e Impacto Social.



Make it happen!

Socios corporativos protectores



Socios corporativos

& Rosàs. Actio Project. Advanced Leisure Services. Advantage. Alma Hotels. Alta Life Sciences. Amat Immobiliaris. American School of Barcelona. Anticipa Real Estate. Apartur. APCE. Arcano Partners. Asabys Partners. Atlàntida Viatges. Axxon. Barcelona Graduate School of Economics (BGSE). Barcelona Oberta. Barcelona SuperComputing Center (BSC-CNS). Batlle i Roig Arquitectura. BCA (Blanch + Conca Arquitectura). Benjamin Franklin International School. Bestiario. Black Toro Capital Fund. BNP Paribas Real Estate. BSM UPF Barcelona School of Management. Catalonia Hotels & Resorts. Catenon. Cellnex Telecom. Centre d'Informació i Documentació Internacionals a Barcelona (CIDOB). Centre for Genomic Regulation (CRG). Computacenter. COMSA Corporación. Concert Studio. Cotton House Hotel. Cushman & Wakefield. Derby Hotels Collection. Digital Origin. EADA. Edelman. EDM. Elisava. eMascaró. EPSON. ESADE. EU Business School. Eurofragrance. Europe Hotels Private Collection (EHPC). European Molecular Biology Laboratory (EMBL). Evercom. Fairmont Rey Juan Carlos I. Fieldfisher Jausas. Forcadell. Fundació Conservatori del Liceu. Fundació Real Club de Polo de Barcelona. Garrigues. Gómez-Acebo & Pombo. Gran Teatre del Liceu. Grant Thornton. Grup Focus. Grupo Lavinia. Hotel Duquesa de Cardona. Hotel Miramar Barcelona. Hotel Pulitzer Barcelona. HP. Ibercaja Banco. IESE Business School. INLEA. Inmo Critería Caixa. Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats (iCrea). Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI). Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia (ICN2). Institut Cerdà. Institut d'Estudis Espacials de Catalunya (IEEC). Institut de Recerca Biomèdica de Barcelona (IRBB). Institute of Bioengineering of Catalonia (IBEC). Institute of Photonic Sciences (ICFO). Instituto Europeo di Design (IED). Institut Químic de Sarrià - IQS. ISDI. ISGlobal. JLL. Kreab. L'Aquàrium de Barcelona. L35 Arquitectos. La Llave de Oro. La Pedrera-Casa Milà. Laie. Leitat Technological Center. Live Nation. Llorente & Cuenca. Lluch Essence. Logicor España. Lucas Fox. M&B Abogados. Mandarin Oriental Barcelona. Mapei Spain. Mariana Port Vell. Marina Vela. Martínez Comín. McCann Worldgroup. Meridia Capital Partners. Meridiana. Miliners. Miura Private Equity. MSA+A. MST Holding. Mucho. Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC). Nanonica. Newlink Ignite Transformation. Nuvo Barcelona. Onecowork. Parc de Belloch. Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona (PRBB). Pich-Aguilera Arquitectos. Pictet & Cie. Quadpack Group. R5R Grup Immobiliari. Renta Corporación. Ribé Salat. Roca Junyent. Román. Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT Europe). Salas. Sant Joan de Déu. Sant Pau Recinte Modernista. Santa Clara International School. Savills Aguirre Newman. School of Tourism and Hospitality Management Sant Ignasi (HTSI). Scoot. Social Point. Solvia Desarrollos Inmobiliarios. Summa Comunicació. Talenta. Tarraco. Teatre Nacional de Catalunya. Tekman. The Barcelona EDITION. Toda & Nel·lo. Tokio Marine HCC. Torelló. Único Hotels. Universitat Internacional de Catalunya (UIC). Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Urgo Medical. Vall d'Hebron Institut d'Oncologia (VHIO). Vall d'Hebron Institut de Recerca (VHIR). Ventura Garcés López-Ibor. Vila Vinítea. VITA Group. Wavip Group. World Trade Center Barcelona. Xedex. Zegrí + de Olivar Abogados.

Y más de 770 profesionales comprometidos



Barcelona
Global

Diagonal 579. Barcelona 08014. +34 936 761 250
barcelonaglobal@barcelonaglobal.org barcelonaglobal.org @BarcelonaGlobal