

La colaboración publicoprivada

Francesc Raventós

Aula Barcelona es un espacio de reflexión y debate entre la Administración pública, la Universidad y la empresa privada sobre la gestión de la ciudad. Se trata de una iniciativa de la Fundación Bosch i Gimpera y la Universidad de Barcelona que cuenta con el apoyo de Banca Catalana, Caixa Catalunya, Derby Hotels, Fundación Agbar, Fundación Catalana de Gas, Fomento de Construcciones y Contratas SA, Fundación RACC, Grup Freixenet SA, Italtel SA, Media Planning SA y Ros Roca SA.

La colección **Modelo Barcelona. Cuadernos de gestión** quiere recoger el testimonio directo de protagonistas destacados en la concepción y gestión de las transformaciones impulsadas en Barcelona durante las últimas décadas. Esta serie es una propuesta de Pasqual Maragall, alcalde de la ciudad de 1982 a 1997, dentro del programa de documentación, investigación académica, formación y debate de Aula Barcelona.

Primeros números

1. *La Carta municipal*, Francisco Longo.
2. *El proyecto urbanístico. Valorar la periferia y recuperar el centro*, Juli Esteban.
3. *Estrategias culturales y renovación urbana*, Pep Subirós.
4. *La recuperación del frente marítimo*, David Mackay.
5. *El planeamiento estratégico*, Francesc Santacana.
6. *Un objetivo: la cohesión social*, Enric Truñó.
7. *Tecnologías de la información y modernización de la ciudad*, Lluís Olivella.
8. *La colaboración publicoprivada*, Francesc Raventós.
9. *La vivienda*, Xavier Valls
10. *La gestión de la deuda*, Pilar Solans

Francesc Raventós

La colaboración publicoprivada

Sumario

Introducción.....	4
Teoría de la colaboración publicoprivada.....	4
Motivos para la interacción publicoprivada.....	5
Multifuncionalidad de los ayuntamientos y campos de colaboración.....	5
Criterios y límites de la colaboración con el sector privado.....	6
Las bases de la colaboración publicoprivada en Barcelona.....	7
Ámbito del análisis.....	7
Presuposiciones de partida. La complicidad social.....	8
Principios fundamentales. La dirección del proceso desde el municipio.....	8
Elementos clave del modelo Barcelona.....	9
La capacidad de liderazgo.....	9
La definición de un proyecto global, ambicioso y posible.....	9
La disponibilidad de un abanico amplio de instrumentos de intervención.....	11
La asignación de recursos municipales como catalizadores de inversiones...	12
El equipo humano.....	12
La materialización de la colaboración publicoprivada. Un primer balance	13
La validez del modelo para otras ciudades.....	15
Epílogo:	
Barcelona, una ciudad dinámica que quiere evolucionar constantemente...	15
Bibliografía	16
Anexos.....	16
Campaña de mejora del paisaje urbano de la ciudad de Barcelona.....	18
Los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992.....	20
Proyecto urbanístico y social de recuperación de Ciutat Vella.....	25
Plan Estratégico Barcelona 2000.....	27
La promoción económica internacional.....	30
La empresa de capital de riesgo Catalana d'Iniciatives CR, SA.....	32

Introducción

La colaboración entre la Administración pública y el sector privado es tan antigua como la propia Administración, especialmente en lo relativo a la contratación de obras y servicios públicos por concesión administrativa. Son casos bien conocidos la colaboración llevada a cabo en el suministro de agua, la limpieza de calles, la recogida de basuras o la pavimentación. Más reciente resulta, en cambio, la interacción en otros campos y con otras fórmulas, algunas muy imaginativas, sin que se haya efectuado hasta ahora una evaluación de los resultados que han originado los diferentes tipos de colaboración. Esta ampliación del campo de la relación publicoprivada se empieza a producir en los años ochenta, como consecuencia de la necesidad de la Administración de dar respuesta a la multiplicación y complejidad creciente de los problemas de las ciudades.

Teoría de la colaboración publicoprivada

Hay numerosas aportaciones conceptuales que intentan explicar el cambio. Así, en cuanto a la conexión entre los planes globales y locales –lo que algunos han designado como *glocal*– existen, entre otros, los análisis de Swyngedouw¹: los tres grandes vértices de esta conexión serían la mundialización de los mercados y de las relaciones, la pérdida de peso de los gobiernos nacionales y el protagonismo creciente de unas ciudades que luchan por atraer inversiones y que proponen alianzas entre el sector público y el privado con vistas a objetivos comunes. Bryson,² por su parte, ha analizado el éxito creciente de la planificación estratégica en las ciudades, la cual se ha superpuesto a los métodos ya existentes de planificación urbana: los cambios principales que la nueva modalidad de planeamiento introduce son la amplitud en el análisis y en las propuestas de acción y la implicación de la iniciativa privada en los proyectos de interés general. Harvey, para mencionar a un tercer investigador, ha reflexionado sobre el paso del *urbanismo dirigido* al *urbanismo emprendedor*, en el que la iniciativa privada tiene un papel destacado.³

Kernaghan⁴ define la colaboración publicoprivada como una relación basada en el hecho de compartir el poder, las acciones que es preciso llevar a cabo, el apoyo y la información para lograr objetivos o beneficios comunes. Este autor describe cuatro tipos básicos de colaboración: *a) participativa*: supone compartir el poder en la toma de decisiones, la información, la financiación y los recursos humanos; *b) operacional*: se recibe el encargo de hacer un trabajo o de prestar un servicio, pero no se participa en la

¹ E. SWYNGEDOUW, *Cities and regions in the new Europe: the global-local interplay and spatial development strategies*, London, Belhaven, 1992.

² J. BRYSON, «Applying private sector strategic planning to the public sector», *Journal of the American Planning Association*, 1987.

³ D. HARVEY, «From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism», *Geografiska Annaler*, 1989.

⁴ KERNAGHAN, *Partnership and Public Administration*, Canadian Public Administration, 1993.

toma de decisiones básicas; *c) contributiva*: se da apoyo, normalmente financiero, a un proyecto en forma de patrocinio o mecenazgo; y *d) consultiva*: se opina y se da consejo respecto a proyectos públicos concretos, pero sin tomar parte en ellos.

Motivos para la interacción publicoprivada

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

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

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

- la utilización del interés y de la voluntad del sector privado de invertir en ciertos sectores;
- la mayor exigencia del sector privado en la gestión de recursos por el riesgo empresarial que corre;
- la coincidencia entre el objetivo social de ciertas ONG y algunas fundaciones de la Administración;
- la disponibilidad de más especialistas y expertos para temas concretos;
- la posibilidad de evitar el incremento del número de funcionarios y el subsiguiente problema de rigidez;
- la obtención de recursos financieros adicionales; y
- la mayor flexibilidad y capacidad de adecuación a circunstancias cambiantes.

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

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

Multifuncionalidad de los ayuntamientos y campos de colaboración

Ya en 1986, en un ambiente de crisis económica, Pasqual Maragall pregonaba la importancia de los ayuntamientos como generadores de riqueza y de empleo, y también

como *rompedores de uniformidad*.⁵ Defendía que los ayuntamientos democráticos, que eran un agente económico indiscutible, podían y tenían que actuar como buenos gestores y buenos empresarios, precisamente en un momento en que era preciso disipar el ambiente que se respiraba de crisis económica. Maragall elogiaba a los empresarios catalanes porque entendieron el papel del municipio de Barcelona como promotor de proyectos de interés general y se involucraron en un proyecto movilizador como el de los Juegos Olímpicos, que actuó decisivamente contra el pesimismo social uniforme que imperaba en aquel momento.

En cuanto a la multiplicidad de funciones que los ayuntamientos efectúan en el campo económico, Maragall detallaba las siguientes: propietario (patrimonio urbano), inversor (en obras, equipamiento, etc.), recaudador (precios y tasas), planificador (suelo, infraestructuras), generador de servicios (educativos, sanitarios), proveedor de empleo, regulador de la actividad económica (ordenanzas, mercados), promotor (ferias, exposiciones), consumidor (bienes y servicios) y empresario (sector público local). Consideradas conjuntamente, estas funciones suponen que el municipio tiene una incidencia económica importante en su ámbito de actuación, lo que le sitúa en una buena posición para favorecer procesos de colaboración con el sector privado en general y con las ONG.

Aparte de los servicios públicos, que ya es tradicional ofrecer en régimen de concesión, la colaboración se ha extendido a ámbitos como el desarrollo urbano, la construcción de viviendas, la promoción de la actividad económica general y del turismo, los servicios sociales (guarderías, residencias geriátricas, acogida de inmigrantes, etc.), la creación de empleo y el desarrollo de la economía social, los servicios de deportes y los proyectos culturales.

Criterios y límites de la colaboración con el sector privado

En el sistema democrático, los ciudadanos eligen a sus representantes y se dotan de un gobierno para administrar los intereses de la comunidad. Ante esta responsabilidad directa, la Administración tiene que decidir cómo ofrece un servicio eficiente y eficaz a sus ciudadanos: ¿Cuáles son las funciones que debe ejercer directamente? ¿Cuáles son las que es más razonable ceder y delegar total o parcialmente al sector privado, y en qué condiciones? ¿En qué casos es aconsejable actuar conjuntamente? Estas preguntas tienen respuestas que cambian según el momento y el entorno, pero que merecen una reflexión teórica que permita profundizar en un tema tan importante como es el de mejorar el servicio a los ciudadanos.

Es difícil generalizar, pero, como esquema de trabajo, parece que algunos de los criterios que hay que seguir en la colaboración entre los sectores público y privado son los siguientes:

- Es bueno canalizar hacia la iniciativa privada aquellos proyectos que, por su singularidad o por su carácter innovador, impliquen un riesgo elevado.
- Cuando la cesión de servicios al sector privado parezca de interés, es preciso separar las funciones de definición, planificación y evaluación del servicio, que corresponden a la Administración, de la de producción o ejecución del servicio.

⁵ Pasqual Maragall, *Les iniciatives locals d'ocupació a Europa*, Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona, [1986]; texto de la conferencia pronunciada en el Club Catalunya i Futur el 9 de abril de 1986.

- En la relación con las ONG: para atender problemas sociales se puede aumentar la flexibilidad en lo relativo a la definición de los objetivos, dada la complejidad del tema y la vocación social de estas organizaciones.

La colaboración publicoprivada no siempre resulta fácil y armoniosa. En el caso de los Juegos Olímpicos de 1992, por ejemplo, el Ayuntamiento de Barcelona prometió que una gran proporción de las viviendas olímpicas –¿la mitad?, ¿un tercio?– serían socialmente asequibles, tanto si eran de alquiler como si tenían un precio de compra bajo. En realidad, eso no se pudo poner en práctica, excepto en una parte simbólica, para evitar chocar con los promotores inmobiliarios. En este caso, los intereses económicos no eran coincidentes.

Las bases de la colaboración publicoprivada en Barcelona

Ámbito del análisis

Cualquier intervención de una Administración, sea del nivel que sea, es una intervención pública. Como es evidente, en Barcelona hay intervenciones públicas de las diferentes administraciones con competencias en la ciudad y de los organismos públicos que dependen de ellas. Aquí, sin embargo, nos referimos únicamente a aquellas intervenciones en las que el sector público municipal, es decir, el Ayuntamiento de Barcelona, ha tenido un papel de dirección del sector privado y, muchas veces, de otras administraciones públicas, y ha canalizado la colaboración de la iniciativa privada en la realización de los proyectos.

El periodo de análisis considerado empieza con la muerte del general Franco en 1975 y el proceso de recuperación democrática. Las primeras elecciones municipales después de la dictadura se realizaron en 1979 y fue a partir de la instauración de los nuevos ayuntamientos democráticos cuando se diseñó el proyecto político para poner los ayuntamientos al servicio de los ciudadanos. El análisis que se efectúa en el presente estudio se extiende desde esta fecha hasta el momento de su redacción en 1998-1999.

El contexto histórico que ha posibilitado la colaboración publicoprivada se ha caracterizado por la implantación de un municipio democrático desde 1979, por la importancia de la política en el nuevo contexto, por el reconocimiento de la legitimidad de los cargos electos, por el fuerte crecimiento económico, por la existencia de un tejido social y empresarial potente y por el interés y la actitud voluntariosa de los ciudadanos en general a favor de Barcelona y de Cataluña.

Tabla 1. Población y economía. Datos básicos

1996	Barcelona ciudad	Región metropolitana	Cataluña	España
Habitantes	1.508.000	4.228.000	6.090.000	39.700.000
Extensión en km ²	99	3.236	31.895	505.000
Cataluña/España		1986	1997	
PIB		18,24%	19,60%	
Cataluña/España		1994	1998	
Importaciones		25,40%	25,69%	
Exportaciones		20,51%	22,46%	

Fuente: elaboración propia a partir de varias fuentes.

Presuposiciones de partida. La complicidad social

Entre los ingredientes básicos relativos a la interacción publicoprivada, dentro de lo que se fue perfilando como modelo Barcelona, cabe destacar:

a) El liderazgo público del alcalde de Barcelona, con mucha capacidad de iniciativa y de entusiasmo, que generó confianza en el proyecto que dirigía.

b) Una sociedad civil y potente, abierta a colaborar con las instituciones y a participar en el proceso de modernización del país, lo cual le sirvió para adquirir prestigio.

c) El reconocimiento progresivo por parte del municipio del papel que debía tener la empresa privada en el impulso económico de la ciudad.

d) El reconocimiento por parte del sector privado de la importancia del papel de las administraciones en la sociedad y en el campo económico.

e) Una ciudadanía que creía en la comunidad en que vivía y en sus instituciones y que quería participar en el cambio, porque apreciaba su ciudad.

f) Un proyecto de actuación global, ambicioso, compartido, participado y con un gran apoyo social, que daba credibilidad al “proyecto Barcelona” y que lo hacía atractivo para los inversores locales y externos.

g) Finalmente, y como punto más emblemático, el espíritu de *complicidad social* de toda la ciudad para desarrollar este proyecto ambicioso y global del interés de todos. Un buen ejemplo de ello es la amplia participación lograda por la campaña “Barcelona posa’t guapa” (Barcelona ponte guapa), iniciada en 1986 (véanse los anexos).

Principios fundamentales. La dirección del proceso desde el municipio

De acuerdo con el modelo de ciudad que se quiere conseguir, el Ayuntamiento de Barcelona ha dirigido las actuaciones en campos muy diversos, respetando plenamente el papel que corresponde a la iniciativa privada y las leyes de mercado.

Un aspecto básico ha sido hacer atractivos para el inversor los proyectos de interés general: no ha sido sólo el mercado el que ha orientado la acción inversora. Para desarrollar su liderazgo, el Ayuntamiento de Barcelona ha dispuesto de un conjunto de elementos, morales y políticos en unos casos, materiales en otros, como por ejemplo:

- El reconocimiento político del papel de liderazgo que corresponde no sólo a Barcelona, sino a todo el entorno metropolitano, e incluso a Cataluña.

“Solo con la confianza, el entusiasmo y la participación de todo el país, Barcelona hará los mejores JJ. OO. de la historia. El 92 es nuestro reto. El objetivo de todos.” Así concluía el folleto del COOB del que reproducimos la penúltima página.

Fuente: Objetivo de todos, Barcelona’92 a tres años vista, Barcelona, COOB, 1989 (folleto difundido con la prensa).

- La promoción de la ciudad hecha directamente por el Ayuntamiento, tanto para atraer a inversores como para facilitar las relaciones económicas y turísticas.

- La capacidad de organizar alianzas entre grupos y operadores diversos, algunas veces con intereses contradictorios, para impulsar proyectos beneficiosos para la ciudad.

- Un presupuesto municipal importante y un grupo de empresas municipales y mixtas que, en conjunto, permiten al Ayuntamiento gestionar directamente algunas actuaciones y orientar otras. Es preciso mencionar aquí la red de autobuses y metro de

Barcelona (actuaciones vía AMT), la Sociedad de Aparcamientos, el Parque Zoológico, Barcelona Activa, Catalana d'Iniciatives, Turismo de Barcelona, etc.

- Las actuaciones descentralizadas, con instrumentos económicos y jurídicos adecuados para cada objetivo específico. Actuaciones a través de los distritos de la ciudad y de sociedades mixtas, agencias, consorcios y planes de actuación, entre otros.

- La cesión en régimen de concesión de algunas de las funciones públicas que el Ayuntamiento tiene legalmente reservadas, como, por ejemplo, aguas, recogida de basuras, ciertas líneas de transporte, mobiliario urbano y gestión de centros deportivos, con nuevas actividades que se suman a las antiguas.

- La presencia directa de la ciudad en instituciones económicas.

- Y, muy especialmente, el papel clave que los Juegos Olímpicos han tenido en Barcelona.

La colaboración publicoprivada se configuró como un elemento sustancial de la manera de intervenir en la ciudad que se ha llamado modelo Barcelona, que en el próximo apartado abordamos en su conjunto.

Elementos clave del modelo Barcelona

Los elementos principales del modelo Barcelona han sido la capacidad de liderazgo, la definición de un proyecto global, ambicioso y posible, la disponibilidad de un abanico amplio de instrumentos de intervención, la asignación de un mínimo de recursos municipales para actuar como catalizadores de inversiones y el equipo humano.

La capacidad de liderazgo

El liderazgo es un elemento clave de todo proceso de activación económica o social. Puede provenir de campos muy diversos: del mundo político, de una institución como, por ejemplo, la Cámara de Comercio, de un conjunto de empresarios –lo que los norteamericanos denominan *business community*–, de alguna personalidad muy fuerte, etc. En el caso de Barcelona, el impulso en la transformación y dinamización de la ciudad correspondió al Ayuntamiento y, más en concreto, a una personalidad tan singular como la de Pasqual Maragall, alcalde durante un largo periodo de 15 años considerado por una gran mayoría como una época dorada de la historia de Barcelona.

El papel más significativo del liderazgo de Pasqual Maragall fue hacer líder a toda la ciudad. No es fácil expresarlo, porque se trata de un sentimiento. Pasqual Maragall definió unas ideas y contó con un equipo de personas que creyeron en su propuesta y contribuyeron a concretar alguno de los mil aspectos del proyecto, y se sintieron líderes al mismo tiempo. Este clima también impregnó muchas instituciones y muchos rincones de la ciudad. El efecto más positivo fue que aparecieron por todos lados líderes para proyectos específicos, fueran públicos, privados o mixtos. Se había logrado pasar del liderazgo personal al equipo líder y a la ciudad líder. Era una transformación psicológica importante. Muchos se sentían líderes, toda la ciudad se sentía líder de un proyecto ambicioso en el que cada uno participaba de un modo u otro.

La definición de un proyecto global, ambicioso y posible

El proyecto Barcelona partía inicialmente de unos conceptos políticos muy generales, que a lo largo del tiempo ha sido preciso dotar de contenido: ciudad próspera y de elevada calidad de vida, voluntad de equilibrio social, principio de subsidiariedad,

competitividad sana con otras ciudades y territorios, ciudad de vanguardia en el ámbito europeo, etc.

Si bien el modelo se ha ido configurando con el tiempo, desde el principio del Ayuntamiento democrático existía una voluntad política de transformación profunda de la ciudad y de corrección de los aspectos negativos –sociales, urbanísticos, económicos, culturales– que tantos años de dictadura habían ocasionado.

Para el despliegue de estas ideas se contó desde el inicio con el amplio apoyo y la participación de la ciudadanía, y progresivamente se ha podido contar con la colaboración del sector privado. Al recordar esta historia inicial hay que reconocer que existía cierta desconfianza entre los sectores empresariales, normalmente conservadores en política, y el Ayuntamiento, que estaba en manos de partidos políticos de izquierda, básicamente de los socialistas.

Lo que es más sorprendente del resultado final del modelo Barcelona es la amplitud y el nivel de integración que ha conseguido. Inicialmente las actuaciones se plasmaron sobre todo en el campo urbanístico, si bien con un contenido social que se iba adquiriendo a medida que se actuaba sobre toda la ciudad y se corregían muchos de los desequilibrios existentes. Éste es un urbanismo con tres aspectos fundamentales:

a) El *gran urbanismo monumental* que transforma la ciudad, como los cinturones, la Villa Olímpica, el *Moll de la Fusta* o el *Maremàgnum*.

b) El *urbanismo cultural* que impulsa la rehabilitación del Museo Picasso o del Palacio Nacional de Montjuïc, que crea el Macba (Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona), el Museo Thyssen en Pedralbes, la Fundación Tàpies en la calle de Aragón y el nuevo Auditorio de Música, que permite la rápida reconstrucción del histórico teatro lírico del Liceo incendiado en 1994, etc.

c) El *urbanismo social*: todo un conjunto amplísimo de reformas y obras en los diez distritos de Barcelona, con creación y renovación de plazas, jardines, parques, escaleras mecánicas, monumentos al aire libre, renovación de fachadas, mobiliario urbano, etc. Se produce una profunda transformación de toda la ciudad, que lleva la acción municipal a todos sus rincones.

Las acciones urbanísticas fueron acompañadas de actuaciones en los campos de la cultura, de la promoción económica, de la potenciación de la economía social y de la creación de centros deportivos, centros recreativos para ancianos y guarderías, entre otros.

No se pueden describir todas las acciones desarrolladas. Pocas ciudades han logrado un abanico de tantas acciones en campos tan diversos en tan pocos años. No obstante, en un proyecto como el mencionado, siempre quedan cosas por hacer. Con una visión crítica, se pueden indicar algunos proyectos de contenido estratégico para la ciudad que, por no encajar dentro del modelo definitivo, por no ser prioritarios para las administraciones correspondientes o por carecer del apoyo de la iniciativa privada, no se han podido realizar en este periodo. Entre éstos están:

- un nuevo palacio de congresos como buque insignia de una actividad importante para la ciudad,
- una infraestructura para la Feria de Muestras de Barcelona moderna, potente y en un único recinto,
- la participación en la gestión del aeropuerto de Barcelona, instrumento clave para el progreso de la ciudad, y
- el compromiso del Gobierno central de hacer llegar el ancho de vía europeo para mercancías.

El Port Vell, uno de los espacios en los que se ha materializado la colaboración publicoprivada en la primera mitad de los años noventa.

La disponibilidad de un abanico amplio de instrumentos de intervención

El Ayuntamiento de Barcelona es una institución potente, tanto por el propio peso específico de la ciudad dentro de Cataluña y de España como por su incidencia como institución en la vida de la urbe. Su potencial económico queda reflejado en las cifras de la tabla 2.

Tabla 2. Algunos datos básicos del Ayuntamiento de Barcelona

	1986	1992	1994	1996	1998
<i>Presupuesto del Ayuntamiento de Barcelona, en millardos de PTA</i>					
Ayuntamiento	94	203	196	215	228
Grupo Ayuntamiento	138	223	213	227	252
<i>Inversiones directas del Ayuntamiento, en millardos de PTA</i>	20	23	23	28	37
	1985	1992	1996	1997	
<i>Plantilla de personal</i>					
Plantilla directa	13,000	10,948	7,561	7,193	
Plantilla total directa más instituciones y empresas municipales	24,000	15,036	12,732	12,560	

Fuente: Ayuntamiento de Barcelona

Más allá de las actuaciones directas, que normalmente corresponden a los servicios municipales (urbanismo, mantenimiento de la ciudad, guardia urbana, enseñanza, bomberos, etc.), el Ayuntamiento ha incidido en la ciudad a través de organismos propios, mixtos o totalmente privados. Una de las características de la actuación municipal ha sido la de dotarse de todo un conjunto de instrumentos que han permitido, aparte de ejercer funciones directas, una actuación descentralizada.

Entre las actuaciones directas y centralizadas, cabe destacar la capacidad de expropiar y de indemnizar a precios de mercado. A título de ejemplo, durante los dos años previos a la celebración de los Juegos Olímpicos se expropiaron 1.500.000 m². La indemnización a los propietarios, pagada en efectivo, tuvo un valor medio entre el precio de mercado y el que figuraba en el catastro. De los 2.000 expedientes de expropiación, sólo 35 llegaron a los tribunales por desacuerdo entre las partes.

En cuanto a las actuaciones descentralizadas en los diez distritos municipales, cabe destacar su diversidad en campos como el pequeño urbanismo, los centros sociales y deportivos, la promoción económica, etc.

Otros instrumentos con una gran relevancia han sido:

- los institutos específicos, tanto en lo relativo a actuaciones municipales como en lo relativo a la agilización de actuaciones como, por ejemplo, los Juegos Olímpicos;
- el grupo de empresas con participación municipal mayoritaria;
- las empresas mixtas, con presencia pública y privada;
- el sistema de patrocinio de proyectos singulares;

- la promoción económica de la ciudad; y
- la presencia del Ayuntamiento en los órganos de dirección de instituciones económicas barcelonesas.

La asignación de recursos municipales como catalizadores de inversiones

El Ayuntamiento de Barcelona no cuenta con muchos recursos de libre disposición, pero ha sabido dosificar su utilización como cebadores de otras inversiones y jugar inteligentemente la partida, logrando canalizar hacia la ciudad muchos recursos de otras procedencias. Aparte de los recursos propios de su presupuesto, el Ayuntamiento ha mantenido una política de endeudamiento en un nivel importante, pero siempre de manera controlada. Lo más meritorio es que a partir de 1993 el nivel de endeudamiento ha empezado a descender, aún más si se compara la ratio de endeudamiento con respecto al presupuesto.

Tabla 3. Evolución de la deuda del Ayuntamiento de Barcelona

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Endeudamiento/presupuesto	271	280	275	268	256	240	231
Ratio	133	128	139	130	119	110	101

Fuente: Ayuntamiento de Barcelona

El Ayuntamiento ha invertido en los diferentes proyectos cantidades relativamente pequeñas, pero con su inversión ha generado un gran efecto multiplicador. Un ejemplo claro, para no mencionar el de los Juegos Olímpicos, es el de la recuperación de Ciutat Vella (véanse los anexos).

Información de Promoció de Ciutat Vella, SA (PROCIVESA) publicada en la prensa.

Fuente: Promoció de Ciutat Vella, *Millorem Ciutat Vella*, Barcelona, PROCIVESA, 1991.

El equipo humano

Más allá del tema de liderazgo, al que ya nos hemos referido, hay que tener presente que al frente de cada uno de los múltiples proyectos había un responsable con su equipo. El equipo humano resulta clave: las cosas las hacen las personas. En este caso, su calidad resultó favorecida por el entusiasmo de contribuir *a hacer* una ciudad que era un proyecto *de todos*.

El alcalde actuaba de director de orquesta. El objetivo era lograr una gran sinfonía y que nadie desafinara. Eso no siempre ha sido posible, pero el resultado de un equipo tan amplio se debe considerar globalmente como óptimo.

Han sido miles las personas que han contribuido a la transformación de Barcelona, formando parte de los equipos de dirección y de trabajo. Pero, a pesar de que se ha contado con equipos tan potentes, la transformación real sólo ha sido posible porque estos equipos han sabido movilizar los recursos humanos y materiales que eran precisos para un objetivo como el que se había propuesto.

La materialización de la colaboración publicoprivada. Un primer balance

La colaboración no siempre ha resultado fácil. Especialmente al principio de los ayuntamientos democráticos, existía bastante desconfianza entre el sector público y el privado y un concepto diferente del papel que tenía que desempeñar cada uno.

Un ejemplo claro de esta desconfianza inicial se produjo al constituirse la empresa municipal Iniciatives SA, que tenía por objeto impulsar la actividad económica. La organización patronal más importante consideró en aquel momento que el Ayuntamiento quería actuar en un campo en el que no tenía competencias, y ejerció su oposición por la vía judicial. Fue el mismo Tribunal Supremo el que reconoció el papel de los ayuntamientos en el campo de la promoción económica, si bien obligó a concretar mucho más el objeto social de Iniciatives SA. Esta empresa, que posteriormente se ha transformado en Catalana d'Iniciatives SA, es hoy un claro ejemplo de colaboración publicoprivada en el campo de la activación económica.

Como se ha dicho al principio de este estudio, la colaboración publicoprivada ha tenido lugar en campos muy diversos (económico, urbanístico, social, cultural, cívico, etc.), con iniciativas no siempre fáciles de clasificar. El grado y las modalidades de colaboración han sido también muy variables dado el número de agentes que pueden participar en un mismo proyecto y el peso que cada agente puede tener en él. Pese a estas dificultades, la tabla 4 ofrece un primer esbozo de identificación y clasificación de proyectos.

Más allá de las aportaciones financieras, la colaboración publicoprivada se ha mostrado muy eficaz y necesaria en términos generales y ha contribuido a generar un clima de entendimiento y confianza que facilita el gobierno y la gestión de la ciudad.

Dado que se prevén dificultades crecientes para disponer de financiación pública, los gobiernos de las ciudades deberán contar aún más con la colaboración publicoprivada en el futuro. Será preciso desarrollar nuevas fórmulas y aprovechar la experiencia adquirida en estos últimos años para lograr el máximo de coherencia entre los diferentes instrumentos de que se dispone o de que se pueda dotar la ciudad y evitar ineficiencias y esfuerzos inútiles. Una definición amplia del proyecto global de ciudad que se quiere impulsar, del tipo plan estratégico o similar, y una amplia colaboración publicoprivada son elementos imprescindibles para enfocar con acierto el futuro. Las empresas mixtas, la financiación de proyectos por parte de la iniciativa privada, la cesión de servicios gestionados por las administraciones, etc. adquirirán una mayor relevancia y se sofisticarán con nuevas fórmulas de colaboración más complejas.

Tabla 4. Esbozo de clasificación de proyectos con colaboración publicoprivada

Liderazgo público pero con un fuerte protagonismo del sector privado

Juegos Olímpicos
 Plan Estratégico Barcelona 2000
 Pacto industrial de la región metropolitana de Barcelona
 Fórum Universal de las Culturas 2004
 Plan de hoteles
 Plan de aparcamientos
 Catalana d'Iniciatives

Mixta publicoprivada

Feria de Barcelona
 Turismo de Barcelona
 Consorcio de la Zona Franca
 Port Vell: Maremàgnum, Imax, Aquàrium

Promoción básicamente pública con cierta participación privada

Promoción internacional de Barcelona
 “Barcelona posa't guapa”
 Rehabilitación de Ciutat Vella
 PROCIVESA
 Rehabilitación del Ensanche
 Pro Eixample, SA
 Macba
 Liceo
 Mercabarna
 Parque Tecnológico del Vallès

Promoción totalmente pública

Infraestructuras: cinturones de ronda, etc.
 Urbanismo
 Parques y jardines
 Barcelona Activa
 Centros de servicios: centros recreativos, guarderías, etc.
 Centros deportivos y culturales

Presencia o incidencia pública municipal limitada

Puerto de Barcelona
 Aeropuerto de Barcelona
 Cajas de ahorros

Fuente: elaboración propia.

La validez del modelo para otras ciudades

¿Cuáles son las características del modelo Barcelona que se podrían aplicar a otras ciudades? Cada ciudad tiene sus singularidades y sus circunstancias históricas. Lo que es válido para una puede serlo menos para otra. También los momentos son diferentes: lo que es válido hoy puede no serlo mañana. A pesar de estas afirmaciones, no hay duda de que las experiencias de otras ciudades pueden ser útiles. Entre los elementos del modelo Barcelona que podrían tener una mayor aplicación parece que hay que incluir los siguientes:

a) *Proyecto global de ciudad*. Su definición tiene que servir para lograr un amplio consenso en torno a los objetivos deseados y para orientar las actuaciones tanto de las administraciones como de la iniciativa privada, lo que implica mantener sus grandes líneas durante un periodo suficientemente largo. Los cambios de rumbo resultan nefastos. Pero esta apuesta por la continuidad en las grandes líneas debe ser compatible con el diseño de un proceso de actuación atento a las adecuaciones específicas que reclamen las necesidades de cada momento.

b) *Colaboración publicoprivada*. La falta creciente de financiación pública hace cada vez más necesario poder contar con la iniciativa privada, por lo que se requiere una voluntad sincera de colaboración entre ambos sectores y la creación de una confianza mutua entre el gobierno de la ciudad y la iniciativa privada, tanto la económica como las ONG.

c) *Instrumentos de gestión*. Es preciso dotarse de instrumentos diversos que faciliten la gestión; por ejemplo, aplicando el principio de subsidiariedad para poder descentralizar lo máximo posible. Asimismo, una vez definidos los objetivos específicos, se deben crear instituciones ágiles y operativas que permitan concentrar los esfuerzos en conseguirlos y no en los aspectos burocráticos.

d) *Financiación*. Dotarse de recursos financieros es un elemento clave de todo proyecto de ciudad. No hay que quedarse esperando a que el Estado, el Gobierno central o las otras administraciones resuelvan todos los problemas. Sólo un diseño de fuentes de financiación múltiples permitirá conseguir los recursos para realizar el proyecto definitivo. Por esta vía se abren muchas posibilidades y hay que agotarlas todas: financiación procedente de las otras administraciones, programas de cooperación con la Unión Europea, endeudamiento, *project finance*, colaboración publicoprivada, patrocinio, etc.

e) *Liderazgo y equipo humano*. Todo lo que se ha expuesto sólo será útil si al frente del proceso hay una persona o un conjunto de personas que lo lideren. Sin liderazgo es muy difícil alcanzar grandes metas. Uno de los objetivos clave de este liderazgo es la motivación de un amplio equipo de trabajo, de las instituciones y, finalmente, del conjunto de la ciudadanía.

Epílogo. Barcelona, una ciudad dinámica que quiere evolucionar constantemente

Los ciudadanos de Barcelona están actualmente satisfechos de su ciudad, pero son conscientes del hecho de que, aparte de viejos problemas no resueltos, el mundo evoluciona y genera nuevos problemas y también nuevas oportunidades. Constantemente aparecen nuevos retos. Manteniendo la misma filosofía básica de ciudad, es preciso definir un nuevo modelo de futuro y nuevas propuestas para acercarse

a él. A partir de la experiencia del modelo Barcelona, podemos ver algunos de los elementos que serán claves con vistas a este futuro:

- Diseñar el proyecto global de ciudad. Se acaba de elaborar el III Plan Estratégico de Barcelona, con una participación muy amplia.
- Colaboración y entente múltiple entre las diferentes administraciones –estatal, autonómica, Diputación, etc.– para alcanzar las metas propuestas.
- Colaboración publicoprivada.
- Participación y consenso ciudadano.

Estos elementos, entre otros, tienen que permitir la adecuación de Barcelona a los nuevos factores que faciliten el crecimiento económico, manteniendo el equilibrio social y la calidad de vida, principios básicos que configuran Barcelona como modelo de ciudad.

Bibliografía

AJUNTAMENT DE BARCELONA: *Barcelona. Facts and Figures. Economic Promotion and Employment*, Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona.

—: *“Barcelona, posa’t guapa”*. *Deu anys de campanya*, Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona, 1995.

—: «Empreses i institucions municipals», en *Memòria 1997*, Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona, 1998.

—: *Informe anual 1998*.

—: *Pla estratègic, econòmic i social Barcelona 2000*: Barcelona, Pla Estratègic, Econòmic i Social Barcelona 2000,1990,110 pág.

—: *Programa d’actuació municipal 1984-1987*.

—: *Programa d’actuació municipal 1988-1991*.

—: *Programa d’actuació municipal 1992-1995*.

—: *Programa d’actuació municipal 1996-1999*.

ASSOCIACIÓ PLA ESTRATÈGIC BARCELONA 2000, *10 Anys de planificació estratègica a Barcelona (1988-1998)*, Barcelona, Associació Pla Estratègic Barcelona 2000,1998,194 pág.

—: *II Pla estratègic, econòmic i social Barcelona 2000*, Barcelona, Associació Pla Estratègic Barcelona 2000,1995,134 pág.

ASSOCIACIÓ PLA ESTRATÈGIC BARCELONA, *III Pla estratègic, econòmic i social de Barcelona (en la perspectiva 1999-2005)*, Barcelona, Associació Pla Estratègic de Barcelona, 1999,144 pág.

BERG BRYSON, J.: «Applying private sector strategic planning to the public sector», *Journal of the American Planning Association*, 1987.

BERG, Leo van den: *Experiences with Metropolitan Government. A comparison between eight Metropolitan Regions in Europe*.

—: *The organising capacity of Metropolitan Regions*, European Institute for Comparative Urban Research.

—: *The World of Cities*, European Institute for Comparative Urban Research.

CATALANA D'INICIATIVES: *Memòria 1998*.

CASTELLS, Manuel: «European cities. The information society and the global economy», *New Left Review*, 1994.

GABINET TÈCNIC DE PROGRAMACIÓ (AJUNTAMENT DE BARCELONA):
L'impacte econòmic dels Jocs Olímpics de Barcelona'92.

—: *Perfil de la ciutat de Barcelona*, octubre 1988.

HARVEY, D.: «From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism», *Geografiska Annaler, Series B*, 71 (1989), pág. 3-17.

MARAGALL, Pasqual: *Les iniciatives locals d'ocupació a Europa*, Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona, [texto de la conferencia pronunciada en el Club Catalunya i Futur el 9 de abril de 1986].

MARSHALL, Tim: «Barcelona—Fast Forward? City Entrepreneurialism in the 1980s and 1990s». *European Planning Studies*, 4, 2 (1996), pág. 147-165.

MORAGAS, Miquel de y BOTELLA, Miquel (ed.): *Les claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*, Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (Universidad Autónoma de Barcelona), 1995.

NABEEL, Hambdi: *Action planning for cities. A guide to community practice*.

RAVENTÓS, Francesc: «El Pacte industrial metropolità. Una resposta local a la globalització de la economia», *Revista Econòmica de Catalunya*, 34 (1998).

Regió Metropolitana de Barcelona. Indicadors estadístics municipals, Bellaterra, Instituto de Estudios Metropolitanos de Barcelona (Papers. Regió Metropolitana de Barcelona, 30).

ROTHENBERG, Jerome: *Public-private partnership and the "crisis" of local government*, en WEISBROD, Burton A.; WORTHY, James C. (ed.): *The urban crisis. Linking research to action*, Evanston (Illinois), Northwestern University Press, 1997.

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

WEISBROD, Burton A.; WORTHY, James C. (ed.): *The urban crisis. Linking research to action*, Evanston (Illinois), Northwestern University Press, 1997.

Anexos

Campaña de mejora del paisaje urbano de la ciudad de Barcelona

Objetivo

Preservar y mejorar el patrimonio arquitectónico de la ciudad. El paisaje urbano, que comprende todos los elementos urbanísticos de la ciudad, es un bien común que es preciso proteger y mejorar.

Instrumento

En 1986 se crea el Comisionado de la Alcaldía para la mejora y protección del paisaje urbano, que en 1997 se convierte en el Instituto Municipal del Paisaje Urbano y la Calidad de Vida, instrumento para la colaboración publicoprivada en la mejora del paisaje urbano.

Marco de colaboración publicoprivada

El Ayuntamiento actúa de promotor. La campaña “Barcelona posa’t guapa” pretende estimular a los ciudadanos con vistas a la mejora del paisaje urbano, especialmente en la renovación de las fachadas.

Esta campaña supone, de media, una exención de tasas e impuestos ligados a la licencia de obras de aproximadamente un 5% de la inversión, además de subvenciones directas de un 10% también de la inversión. Hay un programa especial para prevenir el desprendimiento en las fachadas que, sumado a las ayudas de la Generalitat, puede llegar a cubrir el 40% del coste de la intervención. Dentro del marco de la misma campaña se ha hecho también una acción más orientada a empresas e instituciones para que patrocinen actuaciones concretas en edificios o monumentos singulares.

Acción desarrollada

Por los ciudadanos en general

- Restauración de fachadas.
- Adecuación de paredes medianeras, azoteas, rótulos, antenas y persianas.
- Recuperación de vidrieras.
- Ajardinamiento de espacios privados, y posterior apertura al público.
- Adecuación de toldos, marquesinas y elementos decorativos visibles desde la vía pública.
- Mejora de las condiciones sanitarias e higiénicas de los locales de concurrencia pública.
- Insonorización de locales.
- Fomento de obras para el ahorro energético y para la utilización de energías renovables.
- Reducción de los elementos contaminantes producidos por los vehículos de motor.

Por las empresas

Rehabilitación y mejora de edificios y monumentos singulares, como:

- Fachada del Ayuntamiento de Barcelona (para predicar con el ejemplo)
- Palacio del Barón de Quadres, sede del Museo de la Música
- Bancos de las farolas del paseo de Gràcia
- Arco de Triunfo
- Casa de Les Punxes
- El “Lápiz” (obelisco de la plaza de Joan Carles I)
- Escuela Ramon Llull
- Fuente de la gran cascada del parque de la Ciutadella
- Grandes Almacenes Generales de Comercio, en el puerto de Barcelona
- Monumento de Colón
- Farinera del Clot
- Casa Ametller
- Edificio del Obispado de Barcelona
- Pabellón de la República
- Iglesia de Els Josepets
- Varias esculturas en espacios al aire libre

Por otras instituciones

Otras instituciones públicas también han realizado actuaciones que han permitido lograr alguno de los objetivos de la campaña “Barcelona posa’t guapa”, como por ejemplo las actuaciones de restauración o limpieza en:

- Palacio Nacional de Montjuïc
- Parque Güell
- Iglesias de Santa Maria del Mar y de Betlem
- Cascadas de Montjuïc
- La Pedrera (Casa Milà)
- Monasterio de Pedralbes
- Palacio Güell
- Fuente Mágica de Montjuïc
- Palacio de Pedralbes
- Mercat de les Flors

Evaluación de diez años de actuación

- Importe de las inversiones: 25.000 millones de pesetas.
- 2.500.000 m² de superficie de fachadas recuperadas.
- 10.000 actuaciones de restauración de patrimonio.
- 439 protocolos de patrocinio y colaboración.

Financiación

Por parte del Ayuntamiento: ayudas económicas por un importe de 2.500 millones de pesetas. Las exenciones fiscales han representado un 15% de este total, y el resto ha correspondido a subvenciones concedidas a particulares. La subvención media tiene un importe de 300.000 pesetas.

Por parte de los ciudadanos: las subvenciones del Ayuntamiento han servido de catalizador para atraer una inversión de particulares de 21.000 millones de pesetas. La subvención media recibida es de un 15% del valor total de las obras efectuadas.

Por parte de las empresas: han patrocinado básicamente la restauración de edificios o monumentos singulares. El importe de la colaboración y los patrocinios es de 3.900 millones de pesetas.

Por parte de las instituciones: no se ha podido hacer una valoración concreta porque, de hecho, han actuado fuera del marco de la campaña, pero han contribuido sin duda a los objetivos que esta campaña perseguía.

Valoración de la colaboración publicoprivada

La campaña “Barcelona posa’t guapa” ha sido un gran acierto en todos los aspectos. Junto con otras actuaciones promovidas desde el municipio, ha creado un clima muy favorable para la mejora del paisaje urbano, tanto en el ámbito institucional y empresarial como con respecto a los particulares.

Globalmente ha supuesto una mejora de la calidad de vida para los ciudadanos, y un factor de atracción de visitantes, y ha favorecido así el desarrollo económico de la ciudad.

Se trata de una experiencia insólita de participación privada en la labor renovadora y de mejora de la ciudad de Barcelona.

Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992

Objetivo

- Organizar en 1992 el acontecimiento deportivo por excelencia, los Juegos Olímpicos de verano.
- Aprovechar la organización de los Juegos Olímpicos para dotar a Barcelona y Cataluña de infraestructuras urbanísticas.
- Promover una gran transformación urbanística de Barcelona para mejorar la calidad de vida y el atractivo de la ciudad.
- Movilizar a los ciudadanos en torno a su ciudad.

Esquema base de la organización

Se asentó sobre tres elementos básicos:

- El acuerdo institucional entre el Ayuntamiento de Barcelona (promotor y responsable de la iniciativa), el Gobierno español, la Generalitat de Catalunya, el Comité Olímpico Español y el Comité Olímpico Internacional.
- La colaboración publicoprivada para la realización del proyecto.
- La creación de organismos especiales de gestión disociados de la Administración pública ordinaria y con separación entre la función inversora y la función organizadora.

Instrumentos e instituciones involucradas

Los instrumentos de los que se dotaron fueron los siguientes:

COOB'92 (Comité Organizador Olímpico Barcelona -1992): consorcio responsable de la organización y la celebración de los acontecimientos deportivos

olímpicos y de la posterior liquidación. Formado por el Ayuntamiento de Barcelona, el Estado español, la Generalitat de Catalunya y el Comité Olímpico Español.

HOLSA (Barcelona Holding Olímpic, SA): sociedad anónima con tres accionistas a partes iguales, el Ayuntamiento de Barcelona (33,33%), la Generalitat de Catalunya (33,33%) y el Estado español (33,33%), HOLSA integró los activos y las obras olímpicas ejecutadas por el Estado español y el Ayuntamiento de Barcelona. Así, fue la empresa matriz de la construcción del Anillo Olímpico de Montjuïc, de la mayor parte de los 78 km de nuevas vías de circulación y de la Villa Olímpica. Para conseguir sus objetivos creó varias filiales:

- AOMSA, Anella Olímpica de Montjuïc, SA.
- IMPUSA, Institut Municipal de Planificació i Urbanisme, SA, responsable de la construcción de infraestructuras.
- VOSA, Vila Olímpica, SA.

Inversión realizada

Los principales tipos de obras olímpicas fueron:

- infraestructuras de vialidad y de transporte,
- viviendas, oficinas y locales,
- telecomunicaciones y servicios,
- equipamientos hoteleros,
- equipamientos deportivos e
- infraestructuras medioambientales.

La construcción de las rondas de Barcelona, ejes viarios de circunvalación de la ciudad, la apertura de Barcelona al mar con la construcción de la Villa Olímpica, la creación de áreas de nueva centralidad y las zonas olímpicas de Montjuïc, Vall d'Hebron y Diagonal fueron las principales actuaciones en la ciudad de Barcelona.

Las inversiones olímpicas se repartieron bastante sobre el territorio:

Barcelona ciudad	38,5%
Área metropolitana	23,0%
Resto de Cataluña	16,0%
Varios (telecomunicaciones, etc.)	22,5%
<i>Total</i>	<i>100%</i>

El importe de las inversiones realizadas en las obras de los Juegos Olímpicos (véanse las tablas al final) fue de 956.630 millones de pesetas.

El COOB'92 realizó los gastos propios de su actividad y se financió con ingresos propios: venta de entradas, derechos de televisión, patrocinadores, etc.

HOLSA invirtió en su conjunto de actuaciones 277.157 millones de pesetas, financiadas en parte directamente y en parte por delegación del Estado (103.415 millones de pesetas).

Financiación global

En la segunda tabla se detallan el origen y el destino de los recursos, que se elevaron a 1.119.509.000.000 pesetas. Las cifras no siempre coinciden porque hay transferencias de unas instituciones a otras. Un resumen muy simple del origen de los recursos es el siguiente:

Empresas privadas	313.017 millones de ptas.
COOB, ingresos propios	162.503 “
Financiación pública	643.989 “
<i>Total</i>	<i>1.119.509 ”</i>

La financiación de HOLSA se hizo con aportaciones directas. Los créditos financieros de HOLSA llegaron a 131.000 millones de pesetas. Se contrató un crédito hasta el año 2009, con una anualidad de 16.000 millones a devolver al 50% entre el Estado y el Ayuntamiento de Barcelona.

El Ayuntamiento de Barcelona aportó directamente 22.000 millones y un conjunto amplio de infraestructuras y de suelo donde se hicieron las instalaciones.

La Generalitat de Catalunya contribuyó con aportaciones importantes, por un importe de 142.000 millones.

La mayor aportación correspondió al Estado, que directamente invirtió 325.000 millones con cargo a los presupuestos públicos, además de las aportaciones de las empresas públicas.

Aspectos económicos directos del COOB'92

Los ingresos globales del COOB'92 fueron de 195.594 millones de pesetas. Pero lo que es más importante es que los Juegos se cerraron con un superávit de 385 millones de pesetas, aparte de dejar un conjunto importante de instalaciones olímpicas en la ciudad.

Una característica de los Juegos de Barcelona es que los ingresos propios llegaron al 75,2% de todos los ingresos, siendo las partidas más importantes los 58.152 millones de los patrocinadores y los 54.164 de los derechos de televisión.

Las aportaciones privadas a la organización de los Juegos fueron de 58.152 millones de pesetas por parte de los patrocinadores, de los que 42.448 fueron en especie.

La importancia económica de los Juegos Olímpicos fue grande, pero resulta pequeña si se la compara con el conjunto de inversiones más o menos relacionadas con el acontecimiento olímpico.

Valoración de la colaboración publicoprivada

En este caso la colaboración fue singular, con una gran participación de las administraciones públicas: Estado, Gobierno de la Generalitat y Ayuntamiento de Barcelona, junto con empresas públicas y privadas.

El balance no puede ser más positivo. El legado dejado a Barcelona y a Cataluña por los Juegos Olímpicos es bien notorio. A modo de calificación se incluye el último cuadro, según el cual la repercusión económica global fue de tres billones de pesetas. Pero lo más importante no fue el impacto económico, sino la repercusión social y cultural y el prestigio que para Barcelona supuso en todo el mundo.

Obras de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992

Inversiones promovidas y empezadas entre 1986 y 1993	Valores acumulados en ptas. corrientes	Distribución
<i>Obras de vialidad</i>	<i>343.804.115.303</i>	<i>35,9%</i>
Ronda Litoral y Nudo de la Trinitat (incluye suelo, servicios y equipamientos)	77.501.540.000	8,1%
Ronda de Dalt y Nudo del Llobregat (incluye suelo, servicios y equipamientos)	68.839.310.000	7,2%
Ronda del Mig (primer cinturón)	2.536.397.316	0,3%
Otras obras de conectividad interna en Barcelona	15.848.662.684	1,7%
Sistema informatizado de gestión del tráfico	5.250.000.000	0,5%
Conectividad metropolitana	88.533.355.303	9,3%
Conectividad regional (incluye el aeropuerto de Girona)	51.791.600.000	5,4%
Aeropuerto de Barcelona	27.756.250.000	2,9%
Aparcamiento (fuera de las áreas olímpicas)	5.747.000.000	0,6%
<i>Obras en el área olímpica de Poblenou</i>	<i>212.681.960.000</i>	<i>22,2%</i>
Promoción privada Villa Olímpica	100.980.000.000	10,6%
Promoción pública en el área de Poblenou	75.203.560.627	7,8%
Otras actuaciones en Poblenou	36.498.399.373	3,8%
<i>Obras en otras áreas olímpicas de Barcelona</i>	<i>117.973.650.000</i>	<i>12,3%</i>
Área de Montjuïc	58.138.020.000	6,1%
Área Vall d'Hebron	29.425.740.000	3,1%
Área Diagonal	30.409.890.000	3,2%
<i>Otras obras en Barcelona</i>	<i>182.449.775.658</i>	<i>19,1%</i>
Nuevo eje urbano de Poniente (área de Numància–Tarragona)	7.979.130.000	0,8%
Nuevo eje urbano de Levante (área Nord-Glòries)	16.395.880.000	1,7%
Remodelación del Port Vell (I fase)	6.890.000.000	0,7%
Galerías de servicios	10.071.325.658	1,1%
Otros equipamientos (culturales, sanitarios y otros)	21.229.090.000	2,2%
Mejora de equipamiento hotelero	119.884.350.000	12,5%
<i>Obras en las ciudades subsede de pruebas olímpicas</i>	<i>69.916.420.000</i>	<i>7,3%</i>
<i>Otras obras de infraestructura</i>		

<i>deportiva</i>	29.804.169.039	3,1%
Otras infraestructuras COOB '92	13.643.000.000	1,4%
Otros polideportivos Barcelona	1.107.169.039	0,1%
Otras infraestructuras deportivas	15.054.000.000	1,6%
<i>Total</i>	956.630.090.000	100,0%

Fuente: Miquel de MORAGAS y Miquel BOTELLA, *Les claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics, i comunicatius de Barcelona '92*, Barcelona, Centre d'Estudis Olímpic i de l'Esport (UAB), 1995. Los autores indican el COOB'92, HOLSA, el Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat de Catalunya como fuentes de procedencia de los datos.

Origen y destino de los recursos de los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992

Periodo 1986-1993	En pesetas corrientes	Distribución
A. ORIGEN O FINANCIACIÓN DE LOS RECURSOS		
<i>1. Ingresos de carácter comercial</i>	668.386.640.000	59,7%
Inversiones privadas nacionales	204.697.131.130	18,3%
Inversiones privadas extranjeras	108.320.328.870	9,7%
Inversiones de empresas del Estado	130.416.240.000	11,6%
HOLSA: ingresos propios de las empresas del grupo	42.305.840.000	3,8%
COOB '92: ingresos propios	120.055.700.000	10,7%
COOB '92: aportaciones de patrocinadores en especie	42.448.000.000	3,8%
COOB '92: loterías	20.143.400.000	1,8%
<i>2. Ingresos de carácter fiscal</i>	451.123.080.000	40,3%
Inversiones con cargo a los presupuestos públicos	325.586.180.000	29,1%
HOLSA: crédito (aportaciones del MEH Y AB)	112.590.000.000	10,1%
Transferencias del Estado al COOB'92	12.946.900.000	1,2%
<i>A=B ORIGEN = APLICACIÓN</i>	1.119.509.720.000	100,0%
B. APLICACIÓN O UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS		
<i>1. Recursos aplicados a la organización</i>	162.879.720.000	14,5%
Programas del COOB'92	162.879.720.000	4,5%
<i>2. Recursos aplicados a obras</i>	956.630.000.000	85,5%
Inversiones de empresas privadas	313.017.460.000	28,0%
Inversiones de empresas del Estado	130.416.240.000	11,6%
Inversiones de la Administración Central	116.123.760.000	10,4%
Inversiones del Ayuntamiento de Barcelona	22.788.580.000	2,0%
Inversiones de HOLSA	154.895.840.000	13,8%
Inversiones de la Generalitat de Catalunya	142.726.000.000	12,7%
Inversiones del COOB'92	32.714.280.000	2,9%
Inversiones de otras administraciones públicas	43.947.840.000	3,9%

Fuente :MORAGAS y BOTELLA, *Les claus de l'èxit...*, que citan al Ministerio de Economía y Hacienda, al COOB'92, al Ayuntamiento de Barcelona y a la Generalitat de Catalunya como fuentes de procedencia de los datos.

Impacto económico de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992

Periodo 1986-1993	En pesetas corrientes	Distribución
<i>Impacto directo acumulado</i>	1,165,600	37.5%
<i>Inversión</i>	956,630	30.8%
<i>Inversión pública</i>	643,613	20.7%
Ayuntamiento	22,789	0.7%
Administración central	246,540	7.9%
HOLSA: inversiones	154,896	5.0%
Generalitat de Catalunya	142,726	4.6%
COOB'92: inversiones	32,714	1.1%
Otras administraciones públicas	43,948	1.4%
<i>Inversión privada</i>	313,017	10.1%
<i>Consumo</i>	208,970	6.7%
COOB'92: gastos corrientes	162,880	5.2%
Consumo de visitante	46,090	1.5%
<i>Impacto inducido acumulado</i>	1,942,188	62.5%
<i>Impacto total acumulado</i>	3,107,788	100.0%

Source: MORAGAS i BOTELLA, *Les claus de l'èxit...*, which list the *Ministerio de Economía y Hacienda* (Treasury), the COOB-92, HOLSA, the Generalitat de Catalunya and Barcelona City Council as the sources for data.

Proyecto urbanístico y social de recuperación de Ciutat Vella

Objetivo

El objetivo fundamental son las actuaciones urbanísticas y de construcción de viviendas para rehabilitar Ciutat Vella. Se trata de adquirir suelo o edificios viejos, ya sea directamente o por vía de expropiación en zonas afectadas por los planes de rehabilitación, para abrir nuevos espacios públicos (calles, plazas y parques), para establecer equipamientos de barrio (centros cívicos, guarderías, escuelas, polideportivos, centros recreativos para ancianos, centros sanitarios, etc.) y para crear nuevas viviendas con vistas al realojamiento de las familias afectadas.

Instrumento

En 1988, a propuesta del Ayuntamiento de Barcelona, se creó la empresa mixta Promoció Ciutat Vella, SA (PROCIVESA), con un capital social de 2.800 millones de pesetas. La sociedad se creó por un periodo de 14 años, al final del cual todos los activos y pasivos revertirán en el Ayuntamiento de Barcelona.

Accionistas

Ayuntamiento de Barcelona	53,6%
Diputación Provincial	7,1%
Empresas privadas	39,3%

Entre las empresas privadas destacan las cajas de ahorros y los bancos. Las acciones de las empresas privadas se tienen que amortizar en cuatro anualidades a partir del décimo año de la creación de la sociedad.

Acción desarrollada

Antes de la constitución de la sociedad se habían adquirido 80.000 m² de techo construido. Entre 1988 y 1997, la sociedad ha adquirido 318.000 m² de techo, de los que 207.000 m² corresponden a la expropiación de edificios afectados por planes urbanísticos de renovación.

El derribo ha sido en este periodo de 280.000 m², unos 200.000 m² de éstos para la creación de nuevas viviendas de realojamiento de las familias afectadas por la desaparición de su residencia habitual, y unos 77.500 m² para la creación de nuevos espacios públicos y de equipamientos de barrio. Una gran parte del suelo se ha puesto a disposición del INCASOL (Instituto Catalán del Suelo, agencia urbanística del Gobierno catalán) y del Patronato Municipal de la Vivienda, para la construcción de alojamientos.

Desde el inicio de las actuaciones hasta 1997 la sociedad ha realojado a 1.659 familias en nuevas viviendas, a 945 de éstas por actuaciones directas de la sociedad.

Inversión

El material inmovilizado y las existencias, entre solares y edificios, que constaban en el balance de 30 de noviembre de 1997 sumaban 20.436 millones de pesetas.

Financiación

La actuación de la sociedad se ha financiado con recursos procedentes de diversas fuentes:

Fondos propios: el capital social de la sociedad Promoció Ciutat Vella, SA, de 2.800 millones de pesetas.

Pérdidas acumuladas: la sociedad, que no tiene por objeto obtener beneficios, ha acumulado entre su creación en 1988 y 1997 unas pérdidas de 906 millones de pesetas, que han sido cubiertas con aportaciones de los socios.

Fondo de Cohesión Europeo: la Unión Europea, en el marco del Fondo de Cohesión Europeo, ha financiado dos programas:

a) Plan central del Raval: un proyecto de regeneración de 3.855 millones de pesetas que ha recibido una subvención del 85% a fondo perdido; de este programa ya se han invertido, hasta 1997, 3.329 millones de pesetas, que representan el 86% del total.

b) Regeneración del núcleo antiguo: proyecto de 2.055 millones de pesetas, con una subvención del 80% a fondo perdido; la inversión ya hecha en 1997 era de 1.018 millones de pesetas y el programa tiene que finalizar en 1999.

Endeudamiento: para financiar sus operaciones, a 30 de noviembre de 1997 la sociedad tenía una deuda con las instituciones financieras de 20.189 millones de pesetas, de los cuales 15.023 millones eran a largo plazo.

Valoración de la colaboración publicoprivada

Se trata de un proyecto impulsado por el Ayuntamiento de Barcelona, con el apoyo de la Unión Europea, de las instituciones y de empresas privadas básicamente financieras. La rehabilitación de Ciutat Vella es uno de los proyectos emblemáticos de la ciudad, con una gran transcendencia urbanística y social.

Los recursos reales asignados por el Ayuntamiento a este proyecto, 1.500 millones de capital y 480 millones para compensar pérdidas, han sido relativamente escasos en comparación con el esfuerzo inversor global y el buen resultado conseguido.

Dado que la sociedad se constituyó por un periodo de 14 años, habrá que ver si se da el proyecto por acabado y se procede a su liquidación o si se acuerdan fórmulas para darle continuidad.

Plan Estratégico Barcelona 2000

Objetivo

Definir de forma participativa y consensuada las líneas estratégicas y las propuestas concretas para lograr que Barcelona sea una ciudad de progreso y de calidad de vida.

Principios que lo orientan

El Plan Estratégico es la expresión de una voluntad colectiva, pública y privada, de trabajar conjuntamente un modelo de ciudad deseada. Su filosofía se basa en orientar las actuaciones y las inversiones hacia unas metas definidas como estratégicas para el progreso futuro de la ciudad. El horizonte temporal acostumbra a ser de 5-10 años.

No se trata de hacer un plan del Ayuntamiento de Barcelona, a propuesta de éste, sino de hacer un plan de la ciudad de Barcelona en el que participe un amplio espectro de las instituciones y personalidades representativas de ésta.

El Plan no tiene actuaciones directas, sino que identifica las propuestas y las instituciones públicas o privadas que tendrían que desarrollarlas. En este sentido ayuda a orientar las prioridades de actuación y se constituye en una fuerza moral que debe ser tenida muy en cuenta, especialmente por las instituciones que actúan sobre la ciudad.

Características básicas

El Plan Estratégico Barcelona 2000 tiene unas características que le dan su especificidad respecto a otros planes. Las más significativas son las siguientes:

- define un plan de acción para el futuro,
- establece un plan de iniciativa mixta publicoprivada,
- tiene una visión económica y social,
- está elaborado con una participación muy amplia de la sociedad,
- se sigue una metodología rigurosa en su elaboración,
- sus propuestas están totalmente consensuadas, y
- se somete a evaluaciones y revisiones periódicas.

Instrumento

En 1988 un conjunto de instituciones ampliamente representativas de la ciudad decidían poner en marcha el Plan Estratégico sin dotarse de ningún instrumento organizativo formal. Fue posteriormente cuando se organizó la asociación.

Desde el inicio se ha contado para orientar las actuaciones del Plan Estratégico con un Consejo General y con una Comisión Ejecutiva. Para su funcionamiento, el Plan se ha dotado de la Oficina de Coordinación, con una dimensión muy reducida.

El instrumento de trabajo básico es la elaboración del Plan con una perspectiva de unos diez años, aunque se revisa aproximadamente cada cuatro años. El Plan recoge un conjunto de propuestas y acciones que es preciso realizar para conseguir el objetivo general definido.

Marco de la colaboración publicoprivada

El Ayuntamiento actuó como promotor de la idea, pero muy pronto las instituciones vieron las ventajas de disponer de un plan estratégico consensuado.

La Comisión Ejecutiva del Plan, órgano básico para la toma de decisiones, la forman once instituciones representativas de sectores muy diversos:

Instituciones públicas: Ayuntamiento de Barcelona y Área Metropolitana de Barcelona.

Instituciones económicas y empresariales: Cámara de Comercio, Círculo de Economía, Consorcio de la Zona Franca, Feria de Muestras, Fomento del Trabajo y Puerto de Barcelona.

Instituciones sociales: sindicatos CCOO y UGT.

Instituciones culturales: Universidad de Barcelona.

El Consejo General del Plan Estratégico está formado por unas 200 instituciones y personalidades de la ciudad muy representativas de todos los sectores económicos, sociales, culturales y deportivos. Es un verdadero órgano de participación en el diseño del futuro de la ciudad, con la posibilidad de profundizar en los diferentes temas mediante la elaboración de ponencias, las comisiones de trabajo, las jornadas técnicas, las sesiones de debate, etc.

Acción desarrollada

Desde el inicio ya se han aprobado tres planes estratégicos. El primer plan fue aprobado en 1990 y tenía como objetivo “*consolidar Barcelona como una metrópoli emprendedora europea, con incidencia sobre la macrorregión donde se sitúa, con una*

calidad de vida moderna; socialmente equilibrada y fuertemente arraigada en la cultura mediterránea”.

El segundo plan fue aprobado en 1994 y tenía como objetivo *“acentuar la integración de Barcelona en la economía internacional para garantizar su crecimiento en términos de progreso económico, social y de calidad de vida”.*

El tercer plan, aprobado en 1999, indica como objetivo que para *“garantizar el progreso económico y social, Barcelona, como región metropolitana y capital de Cataluña, debe impulsar los procesos de su transformación económica, social y urbana para situarse en el grupo de las regiones urbanas a la cabeza de la nueva sociedad de la información y del conocimiento del siglo XXI, y debe consolidar su posición como una de las regiones metropolitanas más importantes de la red europea de ciudades, vinculada a las otras redes mundiales de ciudades”.*

Financiación

El Plan Estratégico no financia ningún proyecto, pero identifica las instituciones y empresas que tienen las competencias correspondientes o que deberían llevar la iniciativa en el desarrollo de cada proyecto.

El Plan Estratégico dispone para su funcionamiento específico de un presupuesto relativamente reducido, de 80 millones de pesetas al año, financiados por el Ayuntamiento de Barcelona, por las instituciones miembros del Comité Ejecutivo y por ingresos varios.

Valoración de la colaboración publicoprivada

Ya hace más de 10 años que se iniciaron los trabajos del primer plan; por lo tanto, se dispone ya de una buena experiencia sobre lo que ha representado el planeamiento estratégico para la ciudad.

Como síntesis se puede afirmar que es un modelo de participación y de colaboración publicoprivada extremadamente provechoso para todos. Al facilitar el diálogo, el trabajo en común, el análisis de las propuestas y el consenso, el Plan hace que todos los que intervienen se conozcan entre ellos y respeten las posiciones y los intereses legítimos de cada uno. Así, la colaboración es sincera y permite jerarquizar y consensuar propuestas que faciliten la toma de decisiones a aquellos que tienen competencias en cada proyecto específico.

La propia Unión Europea ha dado al Plan Estratégico de Barcelona el premio a la mejor planificación estratégica urbana, en reconocimiento a la amplia participación lograda en torno al mismo.

Cabe decir también que la metodología del modelo Barcelona de planificación estratégica ha sido adoptada por muchas ciudades españolas y de otros países, especialmente en Latinoamérica, donde el CIDEU ha impulsado la elaboración de planes estratégicos en más de cincuenta ciudades.

La promoción económica internacional

Introducción

El Ayuntamiento de Barcelona ha propiciado un amplio abanico de actuaciones con diferentes agentes económicos y sociales para promover actividades en varios campos. El objetivo consiste en sumar esfuerzos con la iniciativa pública y privada para impulsar potencialidades estratégicas de Barcelona. A continuación se detallan algunas colaboraciones publicoprivadas en el marco de la promoción económica internacional.

Barcelona, centro financiero

Objetivo: potenciar Barcelona como centro financiero europeo.

Régimen jurídico: asociación.

Miembros: Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya, cajas y bancos con presencia en Cataluña y grandes empresas.

Número potencial de miembros: 53.

Barcelona, centro logístico

Objetivo: convertir Barcelona en el principal centro de distribución de mercancías del sur de Europa y del Mediterráneo.

Régimen jurídico: asociación.

Miembros: Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Aeropuerto de Barcelona, Puerto de Barcelona, Cámara de Comercio, Consorcio de la Zona Franca, Feria de Barcelona, instituciones y grandes empresas.

Número de miembros: 70.

Barcelona, centro médico

Objetivo: dar a conocer la importante oferta médica existente en Barcelona, tanto en lo relativo a las especialidades médicas como a los centros asistenciales. Coordinar y facilitar los desplazamientos y estancias de pacientes del país y extranjeros.

Régimen jurídico: asociación.

Miembros: centros médicos especializados, clínicas, fundaciones, etc.

Apoyan a la asociación: Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Feria de Barcelona, Iberia y cajas de Barcelona.

Número de miembros: 19.

Barcelona, centro universitario

Objetivo: promocionar Barcelona como centro de alta formación universitaria. Acoger a los estudiantes residentes en Barcelona.

Régimen jurídico: convención.

Miembros: Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya y 6 universidades públicas y privadas.

Número de miembros: 8.

Barcelona new project

Objetivo: promover tanto a escala nacional como internacional la oferta inmobiliaria y urbanística de calidad de Barcelona. Se trata de ofrecer Barcelona como una ciudad europea que tiene una amplia oferta inmobiliaria y urbanística en cuanto a la calidad y a la gama de precios.

Miembros: Ayuntamiento de Barcelona, promotores inmobiliarios, instituciones, cajas de ahorro y grandes empresas.

Número de miembros: 21.

Barcelona, centro de diseño

Objetivo: promover y difundir el diseño como un instrumento de creación de valor añadido que facilita la competitividad de la empresa, a la vez que permite mejorar la calidad de vida de las personas.

Régimen jurídico: fundación privada.

Miembros: Juan Carlos I rey de España (presidente de honor), Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Ministerio de Industria y Energía, cámaras de comercio, Feria de Barcelona, Colegio de Ingenieros, Colegio de Arquitectos, Universidad Politécnica de Cataluña, instituciones y grandes empresas.

Número de miembros: 26.

Barcelona, capital del deporte

Objetivo: promover el desarrollo de acontecimientos deportivos importantes en Barcelona.

Régimen jurídico: fundación.

Miembros: Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya, instituciones, Club de Fútbol Barcelona, Club de Fútbol Español, Real Automóvil Club, Club de Tenis Barcelona y Real Club de Polo.

Número de miembros: 10.

Barcelona, foro medioambiental

Objetivo: consolidar Barcelona como sede central de empresas e instituciones potentes en lo relativo a la promoción de servicios y productos tecnológicos de protección del medio ambiente.

Régimen jurídico: fundación.

Miembros: Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya, colegios profesionales, instituciones con sede en Barcelona y grandes empresas (eléctricas, agua, tratamientos residuales, etc.).

Número de miembros: 16.

Barcelona, ciudad de turismo

Objetivo: promover Barcelona, tanto en el ámbito nacional como internacional, como centro de turismo urbano.

Régimen jurídico: consorcio.

Miembros: Ayuntamiento de Barcelona, Cámara de Comercio de Barcelona y Fundación Barcelona Promoció.

La empresa de capital riesgo Catalana d'Iniciatives

Objetivo

Atraer a inversores y promotores de empresas en proyectos empresariales con potencial de crecimiento y perspectivas de rentabilidad. Activar el tejido económico y contribuir a la creación de riqueza.

Instrumento

Catalana d'Iniciatives Empresa de Capital Risc, SA, que fue creada en julio de 1993 procedente de la fusión entre Iniciatives, SA, creada en 1985, y la Societat Catalana de Capital a Risc, SA, creada en 1986.

Accionistas

Inicialmente, cuando se crearon las empresas Iniciatives, SA y la Societat Catalana Capital a Risc, SA, los accionistas que lideraron los procesos fueron el Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat de Catalunya, respectivamente. Posteriormente, un conjunto de accionistas privados se fue incorporando a cada una de estas compañías. Actualmente (1999) los accionistas más significativos de Catalana d'Iniciatives son los siguientes:

Instituciones públicas (26% de participación): Ayuntamiento de Barcelona (13%) y Generalitat de Catalunya (13%).

Empresas privadas (74% de participación): entre estas empresas cabe destacar: Corporación Empresarial Once, SA; Agrupación Mutua; Banc de Sabadell; Agrolimen, SA; Banca Catalana, SA; Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona; Grupo Fiatc, SA; Telefónica de España, SA; Planeta Corporación, SRL; y Repsol.

Principios de funcionamiento

Las características principales de la actuación son las siguientes:

- Empresa de capital riesgo.
- Participación temporal de 4 a 7 años normalmente.
- Participación minoritaria: mínimo de inversión, 250 millones de pesetas; 25 millones de pesetas en el caso de empresas de nuevas tecnologías.
- Gestión de la compañía: no se interviene en la gestión diaria, que corresponde al empresario.

La aportación de Catalana d'Iniciatives es la siguiente:

- Aportación financiera como accionista o con préstamos participativos.
- Participación en la elaboración del plan estratégico de la empresa.
- Apoyo en aspectos concretos de la gestión: financiero, informaciones sectoriales, contactos diversos, etc.

Acción desarrollada

Desde la creación de las dos sociedades que posteriormente se fusionaron se ha participado en un centenar de empresas de los sectores más diversos, con una inversión conjunta muy importante. Tan sólo la empresa Cable i Televisió de Catalunya,

promovida por Catalana d'Iniciatives, supone una inversión final superior a los 150.000 millones de pesetas.

Cartera de proyectos

Durante el año 1998 Catalana d'Iniciatives invirtió 3.000 millones de pesetas en 10 proyectos empresariales. En el año 1999 tiene previsto invertir unos 4.000 millones de pesetas en unos 10 o 12 proyectos. A mediados de 1998 Catalana d'Iniciatives decidía crear una línea de empresas de nuevas tecnologías.

Como empresas más significativas de la cartera de las participadas podemos indicar las siguientes:

Aries Complex, SA (Tres Cantos, Madrid): fabricación de componentes estructurales para la industria aeronáutica, espacial, naval, ferroviaria y del automóvil.

Ferré Plana, SA (Sant Joan Despí, Barcelona): fabricación y venta de tornillos, tuercas y ramajes de precisión para la industria del automóvil.

Fet d'ara, SA (Barcelona): fabricación y comercialización de pan y productos de pastelería y restauración.

Grupo Corona, SA (Parets del Vallès, Barcelona): comercialización y distribución de artículos de consumo duradero para el hogar y el automóvil.

SA Sanpere (Barcelona): fabricación, acabado y venta de tejidos para la decoración del hogar.

Unipunt, SA (Mataró, Barcelona): fabricación y comercialización de piezas de géneros de punto; empresa especializada en el subsector de la *lingerie* (moda interior femenina).

J. Vilaseca, SA (Capellades, Barcelona): fabricación de papeles de seguridad y especiales.

Marina Expo, SA (Lisboa): construcción y explotación de un puerto deportivo y centro ludicocomercial en Lisboa.

Cedes Logística Internacional China, SL (Barcelona): construcción y explotación de una plataforma logística de mercancías en Zhejiang (China).

Europroject, SA (Parque Tecnológico del Vallès, Barcelona): grupo de sociedades dedicadas a trabajos de ingeniería, desarrollo de tecnologías, dirección de proyectos y participación en el desarrollo de proyectos singulares.

Síntax Logística, SA (Barcelona): actividades logísticas de transporte y preparación técnica de vehículos para el sector del automóvil.

Ginesta, Inversions i Serveis Immobiliaris SU, SL (Barcelona): promoción de proyectos inmobiliarios.

Sant Cugat Village, SA (Sant Cugat del Vallès): servicios residenciales.

Vayris, SA (Parque Tecnológico del Vallès, Barcelona): diseño y fabricación de equipos de transmisión de datos (módems) profesionales.

Tractaments Juneda, SA (Juneda, Lleida): construcción y explotación de una planta de tratamiento de purinas para la obtención de energía eléctrica en Juneda.

Domintel, SA (Tortosa, Tarragona): sistemas de distribución de telefonía y televisión interactiva.

Asertel (Barcelona): ISP (Internet Services Provider). Especializado en el mundo de la empresa.

Wotrant (Barcelona): intermediación de cargas de retorno (transporte por carretera) por Internet. Compañía pionera en la utilización de Internet en el sector del transporte.

Identificació Automàtica, SA (Barcelona): sistemas de identificación y control por radiofrecuencia.

Multimedia Cable, SA (Barcelona): sociedad tenedora de las acciones de Cable i Televisió de Catalunya dedicada a la explotación de la televisión por cable en Cataluña.

*******Catalana d'Iniciatives tiene previsto entrar en Ercros durante 1999, con una inversión de 1.000 millones de pesetas*****.**

Financiación

Fondos propios: el capital de Catalana d'Iniciatives en el momento de la fusión en 1993 fue de 5.000 millones de pesetas. A 31 de diciembre de 1998 los fondos propios eran de 7.687 millones de pesetas, habiendo generado unas reservas una vez pagados los dividendos de 2.687 millones de pesetas.

Resultados después de impuestos: los resultados después de impuestos han progresado de una modo considerable, como se ve en la figura.

Resultados después de impuestos en millones de pesetas.

Dividendos distribuidos: la buena marcha de la compañía permite distribuir a los accionistas un importe cada vez mayor.

Dividendos distribuidos en millones de pesetas.

Endeudamiento

Catalana d'Iniciatives no tiene endeudamiento financiero.

Valoración de la colaboración publicoprivada

Catalana d'Iniciatives es un buen ejemplo de colaboración publicoprivada. Su origen son dos instituciones diferentes, el Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat de Catalunya, con accionistas privados que progresivamente confluyeron en un interés común que llevó hasta la fusión de las empresas iniciales en una sola. La situación en 1999 es que las dos instituciones públicas tienen un 26% del capital y las privadas el restante 74%.

Catalana d'Iniciatives contribuye a activar el tejido económico y ayuda a la creación de puestos de trabajo, tiene beneficios crecientes y distribuye anualmente dividendos a sus accionistas. El resultado de Catalana d'Iniciatives es un buen ejemplo de cómo se pueden crear instrumentos eficientes publicoprivados que apoyen al tejido empresarial.

Áreas de actuación

La actuación principal se centra en Cataluña, pero también hay intervenciones en el resto de España, en Portugal y en China. En el pasado ha habido inversiones en Francia e Italia. Actualmente se está ensanchando el ámbito de actuación. Se quiere tener una presencia más activa en toda España y también en otros países, apoyando a los empresarios españoles que inviertan.