

Programa PARTNERS

ANGEL SAZ-CARRANZA

Coordinador ejecutivo del Programa PARTNERS e Investigador del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. Doctor en Management Sciences (ESADE, URL), Ingeniero Aeronáutico (Imperial Collage, London University). Diplomado en Cooperación Internacional para el Desarrollo (CIDOB, Universidad Autónoma de Barcelona)..

ALBERT SERRA

Director del Programa PARTNERS y Profesor del Departamento de Política de Empresa y del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. Licenciado en Ciencias Económicas (Universidad de Barcelona). Director del Executive Master in Public Administration (EMPA) de Executive Education de ESADE Business School.

EL CASO DE PROYECTOS TERRITORIALES DEL BAGES

La complejidad de la colaboración público-privada al servicio del desarrollo territorial

Angel Saz-Carranza
Albert Serra

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE DIRECCIÓN
Y GESTIÓN PÚBLICA

Relatos Programa PARTNERS
Albert Serra, Angel Saz-Carranza (Editores)
El caso de Projectes Territorials del Bages: La
complejidad de la cooperación público-privada, Nº 1
Angel Saz-Carranza, Albert Serra

(c) 2008 ESADE. Avda. Pedralbes 60-62 – 08034
Barcelona. www.esade.edu
(c) 2008 Angel Saz-Carranza, Albert Serra

ISBN-13: 978-84-88971-18-0.

Para correspondencia editorial, dirigirse a:
partners@esade.edu

La serie Relatos Programa PARTNERS es la colección de
textos sobre colaboración público-privada del Instituto
de Dirección y Gestión Pública.

Instituto de Dirección y Gestión Pública.
Director: Francisco Longo. www.esade.edu/idgp
Programa PARTNERS. Director: Albert Serra.
Coordinador: Angel Saz-Carranza.
www.esade.edu/partners

Este relato se realizó con el apoyo de Caixa Manresa.

Son promotores de PARTNERS:



PRESENTACIÓN DE LOS RELATOS DEL PROGRAMA PARTNERS

Aprendizajes para la gestión de la cooperación público-privada

La producción de bienes y servicios públicos y de servicios de interés general está adoptando formas diversas, y casi todas se basan en la cooperación entre diferentes agentes sociales y económicos. Administraciones públicas, organizaciones sociales y empresas colaboran en muchos ámbitos. En particular, cada vez cooperan más en el diseño y, especialmente, en la implementación de las políticas públicas. Y cada día surgen nuevas opciones que facilitan un mejor ajuste de esta cooperación.

La superación de la dicotomía entre público y privado o de la fórmula, todavía más simple, que reduce la cuestión de la presencia del Estado y el mercado a políticas “públicas” o “privatización” implica reformular, en un continuum de posibilidades cada vez más amplio, la interacción de la relación público-privada y aumentar exponencialmente las capacidades de respuesta del conjunto del sistema y, muy especialmente, las alternativas de implementación de las políticas públicas.

La gestión de la cooperación público-privada requiere aprendizajes y cambios en las culturas, las percepciones, los instrumentos de gestión y los roles de los diferentes agentes que participan en esta cooperación, como también de los directivos públicos y privados responsables de gestionarla. Las relaciones público-privadas están fundamentalmente sostenidas, todavía,

por estereotipos y por intentos continuos de forzar el dominio de los sistemas de objetivos de cada parte sobre la otra. La sostenibilidad y la consistencia de la cooperación exigen nuevos desarrollos en las formas de gestión respectivas, requieren la eliminación de estereotipos, desconocimientos e ignorancias mutuas, y exigen que se busque cómo compatibilizar los sistemas de objetivos, distintos por definición y no subordinables mecánicamente unos a otros.

En respuesta a este nuevo escenario de cooperación público-privada, el pasado 7 de febrero de 2008 tuvo lugar la primera reunión del grupo impulsor del programa PARTNERS del Instituto de Dirección y Gestión Pública (IDGP) de ESADE. El programa PARTNERS es una nueva línea de acción de ESADE que se centrará exclusivamente en el desarrollo de investigación, capacitación y difusión de la cooperación público-privada.

El programa PARTNERS nace con el objetivo de profundizar en todas las modalidades de cooperación público-privada: la regulación de áreas y de servicios de interés general, la externalización, la coproducción y la concertación de la prestación de los servicios públicos, la concertación en la inversión en infraestructuras y la promoción de espacios de cooperación para el desarrollo global mediante formas asociativas y de partenariatado.

Uno de los objetivos específicos del programa PARTNERS es investigar y estudiar la

cooperación público-privada y dar a conocer sus avances a los agentes implicados y al conjunto de la sociedad. Este objetivo se pretende alcanzar, entre otras actuaciones, mediante una línea de publicaciones sobre experiencias realizadas en el ámbito de la cooperación público-privada.

Este primer volumen de la colección contiene el relato de la experiencia de Projectes Territorials del Bages (PTB). Frente a una serie de retos para el desarrollo territorial del Bages —como son la creciente ocupación de suelo por parte de empresas de poco valor añadido—, una serie de personas y entidades preocupadas por el desarrollo del territorio, integrado por el Ayuntamiento de Manresa, Caixa Manresa y un pequeño grupo de empresarios significativos de la comarca, deciden impulsar la sociedad PTB a principios de 2002.

PTB es un proyecto innovador en Cataluña de colaboración público-privada, que nace con la voluntad explícita de desarrollar proyectos estratégicos que ayuden a dinamizar el territorio y a desarrollar la actividad económica de la comarca.

Ante el potencial de la cooperación público-privada y los retos que plantea, este proyecto es un intento de documentación y análisis del caso de PTB, para poder extraer de él algunas recomendaciones y conclusiones. Un equipo del Instituto de Dirección y Gestión

Pública de ESADE, a través de entrevistas en profundidad, ha desarrollado este relato, en espera de lograr los objetivos planteados por el proyecto.

El relato de esta experiencia no habría sido posible sin la inestimable aportación de muchas personas. Queremos agradecer muy especialmente a Pol Font su contribución a construir el relato. De Projectes Territorials del Bages, deseamos dar las gracias muy especialmente a Jaume Masana, que nos ha abierto las puertas de PTB; a Ester Subirana, por su apoyo “logístico”, y a Feliu Formosa, por la revisión en el último tramo de la edición. Finalmente, debemos manifestar nuestro agradecimiento a los diferentes entrevistados, que nos proporcionaron sus visiones y compartieron sus vivencias sobre esta experiencia. Son Josep Camprubí, Xavier Furió, Àngels Mas, Lluís Piqué, Òscar Pujol, Josep Maria Ribas, Manel Rosell, Fèlix Salido, Adolf Todó, Jordi Valls y Laura Vilagrà.

La presente publicación es un primer paso al que confiamos que le sigan muchos más. Esperamos también que sea un estímulo para recibir más propuestas de experiencias a reflejar y dar a conocer y que, en definitiva, contribuya a mejorar la cooperación público-privada en la gestión de las políticas públicas y de las actuaciones de interés general.

Albert Serra
Director del Programa PARTNERS
Barcelona, 16 de abril de 2008

ÍNDICE

1. PTB: De la idea a la empresa	8
2. PTB: La constitución en el Parc Tecnològic y la Declaración de L'Agulla	18
3. PTB: Tiempos de crisis	22
4. PTB: El impulso final en el Parc Tecnològic y el inicio de una nueva etapa	30
Epílogo	36

PTB: DE LA IDEA A LA EMPRESA

La idea de PTB surgió como resultado de un proceso de cambio dentro de dos de las instituciones más importantes de la comarca del Bages: el Ayuntamiento de Manresa y Caixa Manresa.

Por una parte, a mediados de los noventa el Ayuntamiento de Manresa pasó a ser gobernado por un nuevo equipo político, liderado por Jordi Valls. Este nuevo grupo municipal impulsó una nueva idea de ciudad, basada en el conocimiento y la tecnología, y acompañó esta nueva visión con una gestión económica eficiente de los recursos públicos, que le llevó a ganar credibilidad ante diferentes sectores, tanto públicos como privados.

Por su parte, Caixa Manresa, con la llegada de una nueva dirección, liderada por Adolf Todó también a mediados de los noventa, se planteó la necesidad de ir más allá de la pura gestión de la cuenta de resultados y de la Obra Social. “Caixa Manresa podía asumir y tenía que asumir un compromiso más fuerte con el territorio”, afirma Adolf Todó. En ese contexto, los directivos de la entidad de ahorros del Bages también se dieron cuenta de que uno de los objetivos por los que habían sido contratados, impulsar la cuenta de resultados, no podía alcanzarse sin la colaboración de los empresarios más representativos de la Cataluña central, tradicionalmente muy alejados de la caja que ellos dirigían.

Por todo ello, ambas instituciones pusieron en marcha unos procesos de mejora de la



gestión interna y relacional, destinados a potenciar esta nueva visión del territorio y a posicionarse con fuerza ante los diferentes

actores sociales y económicos del mismo. El Ayuntamiento de Manresa se transformó en una institución con unos organismos vinculados potentes económicamente. Caixa Manresa se convirtió en una entidad más próxima al mundo empresarial y con un alto grado de eficiencia y de competitividad en todo el territorio catalán. Cada una de las organizaciones fue configurando, por su parte, un futuro que posibilitara un punto de confluencia, que se acabó materializando en el futuro proyecto de creación de la sociedad Projectes Territoriales del Bages.

En Caixa Manresa se puso en marcha un proceso de reflexión interno sobre qué modelo de territorio era preciso desarrollar. Se instauró el Premio “Fundació Caixa Manresa”, que generó una serie de propuestas encaminadas a dar respuesta a los retos estratégicos planeados por la entidad de ahorros y que eran compartidos también desde el Ayuntamiento. Dos de los trabajos que resultaron ganadores (en 1996 y 1999) sirvieron para que Adolf Todó empezara a reunirse durante dos años (1999-2001) en unos almuerzos periódicos con cinco importantes empresarios de la Cataluña central: Ricard Torras (Tesila), Òscar Pujol (Pujol Muntalà), Josep Tragant (Constructora d’Aro), Enric Torres (Ini6) y Joan Ponsa (Industrias Ponsa), para tratar del desarrollo del territorio y otras cuestiones empresariales. “Estos almuerzos servían para todo. sobre todo para compartir

Adolf Todó, promotor de aquellos encuentros. Posteriormente, tras crear estos espacios de confianza en el ámbito del sector privado, se invitó a participar a las reuniones al alcalde de Manresa, Jordi Valls, puesto que, como dice Adolf Todó: “Si queríamos ir más allá de aquello [hacer más que dos o tres polígonos industriales de primera] y queríamos ayudar a configurar el futuro de este territorio, se necesitaba la Administración”. Jordi Valls, por su parte, también había visto que faltaba un instrumento que permitiera a empresarios con recursos invertir en proyectos que estaban sujetos a un riesgo, debido a su volumen y al largo plazo de ejecución. “Veía que habían algunas operaciones de la ciudad que en aquel momento tenían dificultades para encontrar a personas dispuestas a jugar con riesgo, debido a su volumen. Y, claro está, yo me dediqué a buscarlas. Mi función fue la de catalizador”, comenta Jordi Valls.

De hecho, con la renovación generacional de Caixa Manresa y del Ayuntamiento, ambas instituciones habían incrementado sus interacciones con el entorno y, muy específicamente, entre ellas. Ya habían empezado a colaborar en el CTM-Centre Tecnològic, con la Fundació Universitària del Bages (FUB), así como en el Centro Hospitalario.

Òscar Pujol, uno de los empresarios asistentes a aquellas reuniones, recuerda que las palabras de Jordi Valls en el primer

de este proyecto común de ámbito público-privado: “Jordi Valls dijo algo así: «Los ayuntamientos, a la larga, tendremos que participar en empresas mixtas para financiar proyectos de desarrollo, porque con los impuestos, los IBI y todo esto no tendremos suficiente». A todos los empresarios se nos ‘movieron las orejas’.” Adolf Todó también destaca el alto grado de colaboración y participación del entonces alcalde de la capital del Bages: “Clarísimamente, el Ayuntamiento de Manresa tuvo no sólo una voluntad decidida, sino también una participación decidida desde el primer momento.” Al final, fruto de la puesta en común y de la discusión de ideas tanto por parte del sector privado como por parte del sector público en aquellos almuerzos tan constructivos, se definió lo que serían las bases de PTB.

A través de las numerosas conversaciones que tuvieron y de las conclusiones de los trabajos premiados por la Fundació Caixa Manresa, se dieron cuenta de una serie de factores que caracterizaban la dinámica socioeconómica del territorio. Por una parte, observaron que éste era ocupado por empresas de poco valor añadido, como por ejemplo almacenes logísticos o empresas de poca base tecnológica, y que las comarcas de la Cataluña central estaban creciendo de una manera desordenada. Por otra parte, también vieron que, sin renunciar al crecimiento económico, era preciso proteger el entorno natural, ecológico y paisajístico privilegiado del que

gozaba la comarca del Bages. Y es que, como ya percibieron desde el primer momento los de la caja de ahorros, en las conversaciones con los empresarios y el Ayuntamiento, también se vio que el crecimiento del Bages sería una realidad, debido a la saturación de las demás comarcas de más al sur, sobre todo las situadas alrededor del anillo metropolitano de Barcelona.

Paralelamente, también observaron que había una pérdida constante de talentos del territorio, y que era previsible que se produjera un proceso de deslocalización progresivo de empresas de la región hacia zonas con menores costes, sobre todo de mano de obra directa. En cuanto a la presencia inversora privada a la comarca, los miembros de Caixa Manresa, los empresarios y el Ayuntamiento constataron una ausencia de capital privado con una visión a largo plazo de sus proyectos, por una parte, y con un volumen suficiente de recursos para llevar a cabo proyectos de gran magnitud, por otra.

Con respecto al sector público, constataron que había recursos limitados para los grandes proyectos, y que predominaba básicamente una visión municipalista de la ordenación del territorio: es decir, cada ayuntamiento sólo pensaba en su territorio. Nadie parecía concebir una visión más amplia.

Una vez definidas las líneas generales de lo que habría de ser la futura sociedad PTB,

entonces denominada extraoficialmente Promotora del Territori, SA, Adolf Todó pidió al director general adjunto de Caixa Manresa, Jaume Masana, que tenía experiencia en cuestiones de capital de riesgo, que elaborara un documento inicial que incluyera una introducción a la sociedad, su naturaleza jurídica, sus objetivos, su financiación o su política de inversiones y sus órganos de gobierno, entre otros. El documento empezaba con las dos frases siguientes:

“Varias instituciones tanto públicas como privadas, así como empresarios de la Cataluña central, han constatado la dificultad a la hora de desarrollar proyectos de una cierta envergadura que impliquen la promoción económica y social del territorio. Este tipo de proyectos suelen superar el alcance de un solo municipio, y en este punto suele producirse una cierta falta de coordinación y voluntad común.”

Era un documento que pretendía dar forma y poner por escrito la idea de constituir una sociedad que diera respuesta a las ideas que se habían ido madurando a lo largo de los últimos años a través del Premio “Fundació Caixa Manresa” y de los almuerzos con los empresarios y el entonces alcalde de Manresa, Jordi Valls. Dicho documento, que aunque breve definió de entrada muy claramente los aspectos clave del proyecto, fue enviado a los promotores de la sociedad, y se realizó una presentación del mismo que

sirvió para explicar el proyecto a los futuros inversores y a la sociedad civil.

Jordi Valls y Adolf Todó fueron los encargados, en un primer momento, de explicar el proyecto. El primero se centró en los ayuntamientos más relevantes de la comarca y el segundo, que estaba más próximo a los empresarios, en los inversores privados. Posteriormente, se organizó un acto público, promocionado por la Cámara de Comercio, en el que se presentó el proyecto en sociedad. “La Cámara de Comercio envió una carta en qué convocaba todos sus asociados”, recuerda Jaume Masana. Se preparó también un documento de formato similar al de los que se preparan para las salidas a bolsa, en el que se explicaba la tipología de inversiones que se querían llevar a cabo, los objetivos de rendimiento, los riesgos que se asumían, las protecciones que tendrían los accionistas minoritarios y los estatutos de la sociedad. Tanto Ricard Torras, uno de los empresarios impulsores del proyecto y futuro primer presidente del consejo de administración de la sociedad, como el director general de Caixa Manresa, fueron los embajadores del sector privado para vender el proyecto a los distintos empresarios de la zona, uno por uno.

Se estableció que para ser miembro del consejo de administración de la sociedad era preciso efectuar una aportación inicial de quinientos mil euros, puesto que se quería asegurar un

alto compromiso de aquellos empresarios que querían colaborar plenamente en el proyecto. “Para sentarte aquí, en la mesa del consejo de administración, tenías que rascarte el bolsillo y poner el equivalente a medio millón de euros. Por tanto, ya no era algo ligero, de salir al paso y quedar bien, sino que era cuestión de apostar”, comenta Josep M. Ribas, uno de los empresarios que decidió apostar fuerte desde el primer momento por PTB. Aun así, con la voluntad de lograr que el proyecto fuera también un proyecto integrador (abierto a todo el mundo y en el que la aportación mínima era de treinta mil euros), se decidió incluir en el consejo a un representante de los cinco ayuntamientos que quisieron participar en el mismo desde el principio, aunque entre todos no reunían los quinientos mil euros necesarios.

Al cabo de unos meses de las presentaciones públicas y privadas a potenciales interesados a, el 22 de marzo de 2002 se constituyó la sociedad PTB, con la participación de más de cuarenta inversores privados y cinco ayuntamientos (Manresa, Sant Fruitós de Bages, Santpedor, Sant Joan de Vilatorrada i Sallent). “Units pel desenvolupament del Bages” era el titular de la segunda página del diario Regió 7 del sábado 23 de marzo. Así pues, la respuesta de los empresarios y del Ayuntamiento de Manresa, desde el punto de vista económico, fue muy positiva. Los motivos por los cuales unos y otros se apuntaron eran muy diversos. Manel

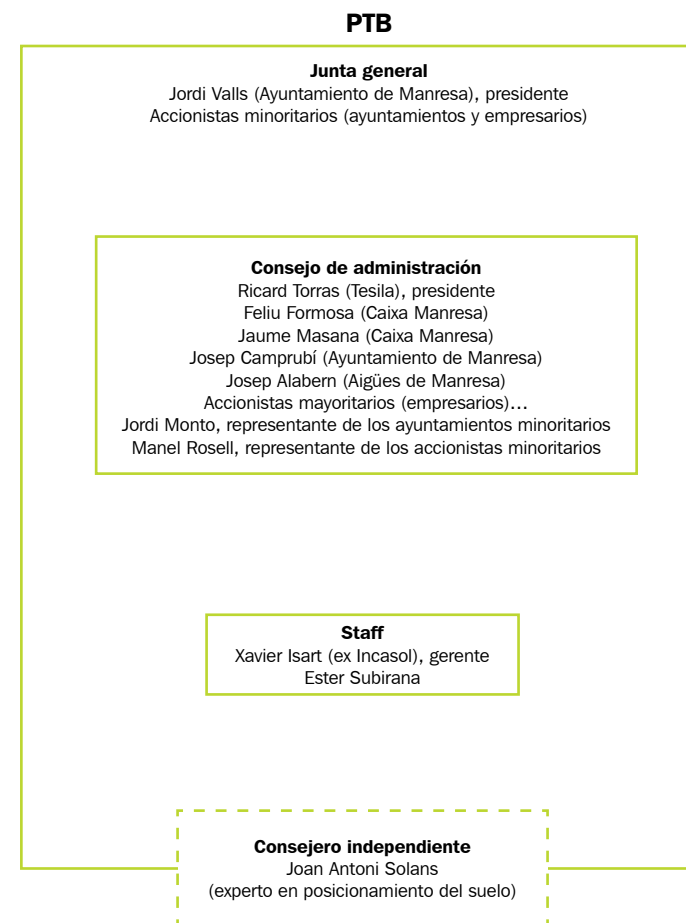
Rosell, futuro presidente de la Cámara de Comercio, empresario y miembro del consejo en representación de los accionistas minoritarios, comenta: “En cierto modo, hubo personas que entraron y dijeron «manos a la obra; ya es hora de que a los industriales de aquí no se nos vea como si sólo fuéramos a ganar dinero.»” Otros, como indica Adolf Todó, preguntaban: “¿Está aquel?” “Sí.” “¡Ah! Bien, si aquel está...”; mientras que otros, como también refiere el director general de Caixa Manresa, “tenían dudas, pero confiaban en alguna de las personas”, o decían: “Yo quiero estar en este club, porque parece que será un club ganador.” En este sentido, el empresario Fèlix Salido destaca: “Era un dogma de fe el hecho de apuntarse aquí. Pero también las cosas dependen mucho de quién las lidera, y cuando las lideran Adolf y Ricard... yo me lo creo, este proyecto. Además Jordi Valls es un alcalde con un discurso muy creíble”. Sobre esto, por parte del sector público, Jordi Valls destaca: “Yo creo que básicamente se involucra [al sector privado] por la visión de un proyecto; por la credibilidad de las personas y las instituciones que lo lideran; por la existencia de capital financiero importante; por la existencia de capital público...” El resultado fue que, del total de fondos aportados, un 83 % provenían del sector privado (incluyendo a Caixa Manresa), aun cuando el segundo accionista de referencia después de Caixa Manresa era el Ayuntamiento de Manresa, a través de la sociedad pública Aigües de Manresa, para canalizar su inversión.

El consejo de administración de PTB estuvo formado inicialmente por once miembros en representación del sector privado (los que cumplían la condición de aportar, como mínimo, medio millón de euros de inversión), dos representantes del Ayuntamiento de Manresa a través de la sociedad Aigües de Manresa, dos representantes de los accionistas minoritarios (uno de ellos representando a los minoritarios públicos —cinco ayuntamientos— y el otro a los minoritarios privados) y un consejero independiente. Cabe destacar que Adolf Todó, uno de los promotores del proyecto, tras la etapa inicial de concepción de PTB, decidió dar paso a Jaume Masana y a Feliu Formosa, ambos directores generales adjuntos de Caixa Manresa, para que se involucraran en el proyecto en nombre de la caja de ahorros. “En aquel momento, cuando se constituye, pienso que, puesto que mi trabajo de impulsor —que es un impulso compartido, porque sin Ricard Torras, sin Òscar Pujol, sin Josep Tragant no habría sido posible... — ya había finalizado..., era mejor dar paso a gente joven”, dice el director general de Caixa Manresa. Éste es un factor también importante que algunos empresarios han destacado del personal de dirección de PTB. “Es importante que los proyectos de futuro los lidere gente que no tenga setenta años”, comenta Fèlix Salido, uno de los empresarios más involucrados en el proyecto. Adolf Todó también afirma: “La gente joven necesita espacios... A veces, la gente joven no puede

expresar toda su energía, su capacidad de pensamiento lateral, etc., con toda su potencia porque está tapada por gente que no es que sea mayor, pero que está ocupando sus puestos”. Adolf Todó también reconoce que se apartó para no vincular demasiado el proyecto de PTB con su nombre, por una parte, porque creía que su alta participación podría confundirse con objetivos económicos y, por otra, porque veía que el proyecto ganaría credibilidad con gente nueva.

Así pues, PTB fue una empresa que se creó gracias a la colaboración del sector público y el privado, y con la voluntad de dar respuesta a una serie de retos económicos y sociales que comprometían el crecimiento y el desarrollo socioeconómico de la comarca del Bages. “La sociedad como tal tiene un mensaje de transformación social con valor económico. Pero esto quiere decir también que tiene la obligación de generar consensos sociales”, recuerda Jordi Valls. Concretamente, el principal objetivo de la sociedad era invertir en proyectos rentables, que ayudaran a potenciar el desarrollo económico y social de la comarca, al tiempo que permitieran un desarrollo armónico y respetuoso con el territorio. Se pretendía convertir el Bages en una localización atractiva para las empresas innovadoras y tecnológicamente avanzadas, y PTB quería contribuir a ello mediante inversiones que requirieran un cierto volumen de inversión, pero que a la vez resultaran viables desde

Mapa de actores 1



el punto de vista económico. “Ésta es una sociedad que no rehuye los beneficios. Es decir, tiene unos estatutos en los que se dice que nosotros también esperamos obtener unas ganancias, una TIR' o lo que sea. Pero que también tiene que ganar el territorio”, subraya Òscar Pujol, uno de los empresarios presentes en el proyecto desde el primer momento. De modo que se determinó que la rentabilidad mínima esperada en los proyectos fuera del 10 % anual, un porcentaje moderado que respondía a la naturaleza de la empresa, y que representaba un objetivo empresarial muy inferior al que podrían ser las inversiones de capital riesgo o de carácter inmobiliario. Para ser coherente con su razón de ser, PTB fijó un horizonte temporal a largo plazo de sus inversiones, lo cual hizo que se estableciera una moratoria en la distribución de dividendos de cinco años, como mínimo.

PTB se constituyó para realizar diferentes tipologías de inversiones. Por una parte, la empresa pretendía desarrollar diferentes actuaciones de promoción de suelo industrial ya cualificado como urbanizable. Las actuaciones de este tipo tenían que realizarse en buenas localizaciones con respecto a las principales infraestructuras de comunicación (Eix del Llobregat, Eix Transversal) y con buenos accesos, y habían de estar orientadas a ofrecer una buena imagen global, es decir, zonas verdes no residuales y alta calidad en lo referente a su dimensión y a los acabados de las calles.

Por una otra parte, PTB también pretendía promocionar otros proyectos inmobiliarios, de servicios y tecnológicos; proyectos de turismo y ocio, y proyectos de rehabilitación urbanística.

Inicialmente, al constituirse la sociedad en 2002, se crearon dos órganos de gobierno: una junta general de accionistas y un consejo de administración. La junta general de accionistas, tal como su nombre indica, reunía a todos los accionistas de la sociedad, ya fueran significativos o minoritarios, y designó al alcalde de Manresa como presidente. El consejo de administración, por su parte, era el núcleo duro y el órgano que se encargaba de gestionar la sociedad estratégicamente. En este consejo de administración, el Ayuntamiento también tenía un representante. El entonces alcalde de Manresa, Jordi Valls, lo explica:

“El Ayuntamiento ha de tener tres [dimensiones]: una que defiende al Ayuntamiento, e-debe hacerse con la ayuda de Urbanismo. Un representante del Ayuntamiento en el consejo de administración, que ha de defender la posición del Ayuntamiento dentro de la sociedad [PTB] y la posición de la sociedad [PTB] dentro del Ayuntamiento. Y un alcalde con altas dosis de liderazgo, que dé credibilidad, que tenga un proyecto y que asuma la presidencia, mientras la gestión la mantenga el sector privado.”

Ricard Torras, uno de los empresarios que aportó más fondos y más colaboración a la sociedad, fue nombrado presidente del consejo. También contrataron a un consejero independiente, Joan Antoni Solans, que tenía experiencia en cuestiones de posicionamiento del suelo y había trabajado en la Dirección General de Urbanismo de la Generalitat, y a un gerente, Xavier Isart, proveniente del Incasol y, por tanto, con experiencia en cuestiones de desarrollo urbanístico. Estos dos perfiles técnicos intentaban dar respuesta a lo que PTB necesitaba en aquel momento, es decir, básicamente comprar y gestionar suelo, y realizar los trámites con la Administración. Manel Rosell afirma que seleccionar bien a unos técnicos que tuvieran una visión clara de la Administración “fue un acierto... Si no los hubiéramos tenido, habría sido muy difícil”. Òscar Pujol también hace referencia a esta cuestión: “Tener gente dentro que conozca cómo funciona la Administración, que ya haya tratado con ella, es muy importante”. “Creo que sí, que a menudo ha habido, por parte del sector privado, un sentimiento de poca valoración de su tarea desde el ámbito público, especialmente desde los técnicos. No es que pretendiéramos saltarnos ningún trámite, pero lo que sí esperábamos era una mayor colaboración para agilizar los procesos.

PTB: LA CONSTITUCIÓN DEL PARC TECNOLÒGIC Y LA DECLARACIÓN DE L'AGULLA

Las primeras actuaciones iniciadas por PTB en el año 2002, una vez constituida la sociedad, fueron la de Pla del Riu-Les Vives, dentro los municipios de Sant Vicenç de Castellet y Castellbell i el Vilar, y la de la carretera Berga II, que afectaba al municipio de Sant Fruitós de Bages. El objetivo de la primera era mejorar un área industrial existente para que fuera de calidad y dispusiera de mejores accesos viarios, y, el de la segunda, reordenar todos los viales que daban acceso a una serie de polígonos,



para lograr un acceso más rápido y reducir la circulación de la recta de Sallent (en la C-16c).

En 2003 se empieza a hablar del que sería el proyecto “estrella” de PTB: el proyecto del Parc Tecnològic de la Catalunya Central, situado junto al Parc de l'Agulla, entre los municipios de Manresa y Sant Fruitós de Bages. Era un proyecto no solamente complicado ya de por sí, sino también con muchos factores e intereses entremezclados. “Yo creo que tiene que haber sido muy difícil que los ayuntamientos de Manresa y Sant Fruitós se pusieran de acuerdo cuando durante tantos años han disputado sobre quién de ellos tenía la titularidad de la casa que hay en el Parc de l'Agulla, que alberga un restaurante, y si éste pagaba la contribución a uno o al otro”, comenta el arquitecto Lluís Piqué, portavoz de la Plataforma de l'Agulla y presidente de la Delegación Bages-Berguedà del Colegio de Arquitectos de Catalunya. También el entonces alcalde de Manresa, Jordi Valls, menciona esta disputa tradicional entre ambos territorios: “Es un lago precioso adonde acude toda la gente de la ciudad. Y, además, entre los términos municipales de Manresa y Sant Fruitós, que tradicionalmente nos hemos acusado de todo, desde que les robamos los cuerpos santos allá por el siglo XIV.”

Se empezó haciendo pública una posible inversión de PTB en el Parc y enseguida

los empresarios de PTB se dieron cuenta del impacto social y de la visibilidad que supondría hacer una actuación en aquel lugar. “Realmente, aquí se empieza a ver que [el proyecto del Parc Tecnològic de la Catalunya Central] no es sólo una inversión [similar a las de nuestras empresas], sino que es un patrimonio del territorio”, recuerda Josep M. Ribas, empresario colaborador de PTB y futuro presidente del consejo de administración de la sociedad. A pesar de la visibilidad que estaba adquiriendo el proyecto y de las resistencias que generaba en algunos sectores sociales, PTB lleva a cabo una primera ampliación de capital de cuatro millones de euros, en parte para adquirir el suelo del Parc de l'Agulla que pertenece al municipio de Manresa. Un 65 % del total de accionistas de la sociedad participan en esta ampliación. “PTB cierra la primera fase de ampliación de capital con una aportación de cuatro millones”, es uno de los titulares del diario de la zona Regió 7.

Entonces, PTB tuvo el primer contacto con la Plataforma de l'Agulla, integrada por un conjunto de catorce entidades que conformaban una representación diversa del tejido asociativo de la comarca (entidades excursionistas, entidades sociales y colegios profesionales). Esta plataforma se creó como punto de encuentro de diferentes sensibilidades con el fin de intentar poner en valor y en conocimiento de la opinión pública, ante unas especulaciones sobre futuras

actuaciones en el parque, la importancia del espacio natural que representaba el Parc de l'Agulla para el conjunto de ciudadanos de la zona y para su territorio. Las especulaciones mencionadas se referían, entre otras cosas, a un proyecto de construcción de una carretera que comprometía el crecimiento futuro del parque, a la construcción de un centro residencial y de hotelería en la parte de Sant Fruitós, a la ampliación del parque de bomberos y a la adquisición de unos terrenos por parte de PTB que formaban parte del parque y en los que se intuía que se quería construir. Ante esta incertidumbre acerca del futuro del parque, la plataforma organizó una jornada técnica en la que se discutió sobre cómo debía ser el desarrollo del Parc de l'Agulla. En dicha jornada, se establecieron las bases de la futura *Declaración de L'Agulla*, un documento en el que se ponía por escrito el valor del parque y se quería reflejar el malestar de aquellas organizaciones por la forma en que se estaba gestionando el desarrollo de aquella zona. “Acabamos fijando unas conclusiones que fueron las bases de lo que es la *Declaración de L'Agulla*, que en el fondo es un texto, una declaración, que hicimos llegar a las diferentes administraciones... Incluso fuimos a hablar con diferentes alcaldes de la comarca”, comenta el arquitecto Lluís Piqué, que a la sazón era el presidente de la Plataforma de l'Agulla.

Dicha declaración fue recibida con preocupación desde PTB. Pese a ello, Lluís

Piqué, uno de los promotores de la declaración, comenta como fue mal interpretada y que la prensa intentó aprovecharse de la situación y tergiversó la información. “Aunque conocían la voluntad del documento, ellos [PTB] lo entendieron como una acción de erosión, es decir, como que queríamos paralizar o frenar”, dice, y prosigue: “La prensa no nos ayudó... puesto que las lecturas en los titulares eran ciertamente engañosas”. Finalmente, explica que solicitaron incluso una rectificación a los medios de comunicación. “Pedimos a algún

medio de comunicación que rectificara las declaraciones que hacía constar, porque no eran ciertas”, afirma de nuevo el señor Piqué. En cualquier caso, y llegados a este punto, era imprescindible alcanzar un cierto consenso con los miembros de la plataforma y aclarar con las diversas administraciones muchas de las incógnitas que había sobre los espacios adyacentes al Parc de l'Agulla (carretera, edificaciones a la parte de Sant Fruitós, etc.), antes de poder seguir adelante con el proyecto del Parc Tecnològic.



PTB: TIEMPO DE CRISIS

En 2004 aparece en la prensa comarcal, en la primera página del diario *Regió 7*, que el presidente del consejo de administración de PTB, Ricard Torras, fue quien vendió los terrenos a la Generalitat donde después se está construyendo la prisión del Bages.

El hecho es que, tras todo el revuelo, Ricard Torras dimitió del cargo de presidente del consejo de administración de PTB y se retiró del proyecto. Su dimisión fue aceptada porque, tal y como dice Jaume Masana, “la gente mezclaba cosas; que si esos terrenos eran de PTB, que si acaso PTB quería comprarlos...” Y continúa: “Indirectamente, quien recibía era PTB, porque él era la imagen de PTB en aquel momento”, reconoce Masana. Y es que, aunque Fèlix Salido destaca que desde PTB se apoyó al señor Torras, afirma: “Creo que no nos dejamos llevar por la voluntad de tapanlo, sino que ante los hechos fuimos valientes y manifestamos –yo diría que abiertamente– nuestro apoyo a Ricard”. Aun así, Ricard Torras vio acaso que PTB y, en particular, los socios públicos, no le apoyaban lo suficiente. En un momento dijo [R. Torras]: «Pues si el Ayuntamiento no nos apoya, quizás hacemos que PTB sólo sea de privados.» y nos pareció que no, que debíamos mantener el proyecto. Y, bueno, creo que hemos tenido que pagar un precio muy alto [no tener a Ricard Torras involucrado]”, reconoce Jaume Masana. Jordi Valls añade que la dimisión de Ricard Torras fue “injusta [pero] salvó el proyecto. Sin embargo, es evidente que se genera una

presión política muy importante en esos momentos en la cabeza de una persona”.

Después de esa primera crisis, y todavía en 2004, PTB cambió de presidente del consejo de administración, e involucró más a la Cámara de Comercio de Manresa, que se convirtió en miembro del consejo a través de Manel Rosell (en aquel momento, no era el presidente de la Cámara). Fue nombrado presidente Josep M. Ribas, empresario del sector de la moda, el cual, puesto que no tenía experiencia en el sector inmobiliario, solicitó la creación de una comisión ejecutiva o de seguimiento que le ayudara en el apoyo a la gestión del gerente, Xavier Isart. Esa comisión estuvo formada, en un primer momento, por el propio Ricard Torras –después se marchó y entró Òscar Pujol–, el entonces concejal de Promoción Económica del Ayuntamiento de Manresa, Josep Camprubí, el empresario Fèlix Salido y el director general adjunto de Caixa Manresa, Jaume Masana. Algunas de las personas involucradas en el proyecto subrayan la buena sintonía y la complicidad de dicha comisión, así como que ese hecho fue clave en la forma en la que después se fueron solucionando los problemas. “A partir del cambio de presidencia de Ricard a Pep, seguramente, el equipo en torno a Pep fue un equipo en el que él se sentía cómodo. Un equipo de un perfil de personas de una edad similar a la suya... «cuarentones con ganas», destaca al empresario Òscar Pujol.

Jaume Masana recuerda el titular de la primera página que apareció un día en el diario *Regió 7*: “L’Ajuntament de Santpedor se’n va de PTB” (El Ayuntamiento de Santpedor sale de PTB). Eso provocó todavía más revuelo en la comarca. “¡Un drama nacional! ¡Es decir, comarcal!”, indica Laura Vilagrà, alcaldesa de Santpedor, que había sido elegida recientemente. Lo que ocurrió es que, tras cambiar al representante de los cinco municipios implicados en PTB, la nueva representante, Laura Vilagrà, comentó en un Pleno municipal que se estaban planteando salir de PTB. Un periodista de la sala tomó nota del asunto y al día siguiente la noticia salía en la primera página, tal como recordaba anteriormente Jaume Masana. “Recuerdo que estaba de vacaciones; era una Semana Santa, y se publicó el titular: «Santpedor se’n va de PTB». ¡Caramba! Titular del *Regió 7*. Les llamamos enseguida. Explicamos que no era nuestra intención, que lo habíamos explicado en un Pleno,” recuerda Laura Vilagrà. Además, tal como también recuerda ella misma, había mucha oposición. “Se mezcló todo”, comenta la alcaldesa de Santpedor.

Laura Vilagrà también veía con cierto recelo algunas de las actuaciones que PTB había puesto en marcha: se hablaba “de nuevas operaciones urbanísticas en nuestros municipios, y a mí me parecía algo forzado, porque en algún caso se había hablado incluso de terrenos no urbanizables”. Y

eso se estaba haciendo sin informar a los distintos alcaldes de los municipios donde querían hacerse esas operaciones, señala la alcaldesa.

En cuanto tuvo lugar esa crisis, la nueva dirección de PTB, dirigida por Josep M. Ribas, realizó una visita a la alcaldesa de Santpedor. En un primer momento, Laura Vilagrà les transmitió su malestar, y les comentó que se estaban planteando dejar PTB, y que si querían su continuidad deberían pactar ciertas condiciones. La primera era que, cuando quisiera hacerse una actuación en un municipio, PTB debía informar directamente al alcalde del municipio en cuestión de que querían comprarse terrenos en su término municipal, así como informarle de qué es lo que se quería llevar a cabo y solicitarle su opinión, entre otras cosas. Es decir, lo que la alcaldesa de Santpedor quería era que el alcalde estuviera informado de las actuaciones que se llevarían a cabo en su municipio. La segunda de las condiciones era que PTB no comprara terreno no urbanizable, salvo que el ayuntamiento del municipio en cuestión o el Plan director urbanístico de la comarca lo definiesen como transformable. Por tanto, lo que la alcaldesa de Santpedor quería era no forzar a un ayuntamiento a recalificar unos terrenos. “Una vez pactamos todo eso, dijimos que no sólo lo pactábamos sino que, además, nos implicábamos en ello”, afirma Laura Vilagrà. Y así fue: a partir de ese

momento, la alcaldesa de Santpedor colaboró activamente en el desarrollo de PTB.

Laura Vilagrà explica: “Primero lo veía, en cierto modo, con más cautela y con más miedo... En cambio, cuando he visto más el trabajo que se está llevando a cabo y las ganas de llevar adelante interesantes proyectos para la comarca... lo valoras de un modo distinto, porque ves realmente que hay gente del ámbito privado que ha puesto dinero en una empresa de la que, hoy por hoy, no obtiene rendimiento alguno”. Fèlix Salido también comenta ese proceso: “Poco a poco, le hemos ido demostrando que era un proyecto de excelencia, y creo que ahora está muy convencida de nuestro proyecto. Pero nos ha costado mucho, pero no explicárselo, porque a la gente, si no se lo explicas con hechos, se cree que le estás vendiendo la moto”. Y es que Laura Vilagrà reconoce que “no hablábamos el mismo lenguaje, los públicos y los privados”. Y además: “Todos los constructores más potentes de la comarca estaban dentro de la sociedad y, por tanto, yo, de tradición de izquierdas, lo observaba con cautela y recelo”, recuerda Laura Vilagrà.

En ese punto, se observaron los recelos que se tenían desde el sector público hacia los empresarios, especialmente del sector de la construcción, como refiere Jordi Valls. La izquierda a veces se mueve con excesiva facilidad en que la certeza es lo público y lo sospechoso es lo privado. Que lo justo es

lo público y lo injusto es lo privado. Que lo igualitario es lo público y lo no igualitario es lo privado. Y la izquierda debe saberse mover más en posiciones de riesgo, lo que quiere decir tradicionalmente moverse más en posiciones de creatividad”, comenta el actual presidente del Port de Barcelona. Una vez superada esa crisis, PTB llevó a cabo una tarea preventiva que consistió en visitar y explicar el proyecto a los ayuntamientos y otras instituciones que todavía no había visitado.

Y, en ese contexto, PTB tiraba adelante su proyecto “estrella”, el Parc Tecnològic de la Catalunya Central. *La Declaració de l’Agulla*, tras la compra de terrenos por parte de la sociedad promotora, bloqueó el proyecto. “Nosotros sólo pretendíamos desarrollar un parque tecnológico en ese punto, desde la fábrica del Guix (ahora sede central de Tous) y paralela a la ronda de Manresa, pero la Plataforma de l’Agulla temía por las consecuencias que nuestra actuación podía comportar en los terrenos adyacentes de Sant Fruitós que, a diferencia de los nuestros, eran rústicos,” recuerda el director general adjunto de Caixa Manresa.

Entonces, el Ayuntamiento de Manresa intercedió en el asunto y comunicó a PTB que, si querían su aprobación para construir el parque, debía solucionarse el problema, tanto con la Plataforma de l’Agulla como con el Ayuntamiento de Sant Fruitós de Bages.



Lo que hicieron fue comprar los terrenos que pertenecían a Sant Fruitós a otro propietario, que quería construir un centro residencial y de hostelería, y cederlos a un consorcio formado por el Ayuntamiento de Sant Fruitós y Manresa, y transformarlo en una zona verde para el Parc Tecnològic. Fue un difícil proceso de negociación, porque

PTB estaba comprando unos terrenos que desde un punto de vista empresarial no le reportarían beneficio alguno. Por tanto, tenía que comprar al mínimo precio posible, con el fin de no perjudicar la rentabilidad global del proyecto. Llegaron a un acuerdo con el Ayuntamiento de Manresa en virtud del cual PTB recibiría una bonificación del 95 % en



los impuestos de construcción y obras (ICIO) en el Parc Tecnològic. “Por tanto, aunamos objetivos y fue una dura negociación, porque cuando tú tienes que comprar algo que no tiene valor, para dejarlo verde, tiene un valor, tiene el valor que tiene... un precio limitado”, recuerda J. Masana, y continúa: “Y así se solucionó la parte principal del problema.

Pasamos del Parc Tecnològic de Manresa al Parc Central, el Parc Tecnològic de la Catalunya Central, ampliando el Parc Verd de l’Agulla en 19 hectáreas”.

Después de esta primera fase de negociación con el Ayuntamiento de Sant Fruitós y la empresa propietaria de los terrenos del Parc

de l'Agulla limítrofes con Manresa, surgieron nuevas desavenencias. El problema ahora era que, con el planteamiento territorial que se había establecido del parque, todos los beneficios fiscales que generaban las empresas de éste se los llevaba el Ayuntamiento de Manresa. La solución final no llegó hasta 2007, cuando se creó un consorcio entre ambos ayuntamientos. Se acordó que dicho consorcio gestionaría los impuestos generados por el parque conjuntamente, y que revertiría los beneficios fiscales obtenidos en el propio Parc Tecnològic, ampliando y manteniendo el Parc Verd de l'Agulla, de modo que el entorno ganara en calidad de espacios verdes que también fueran un factor diferencial para las empresas que se instalaran allí. Resolver esa problemática fue difícil. Todo el mundo tuvo que ceder en parte de sus reivindicaciones, pero a la vez todos alcanzaron su objetivo final. En el caso de los ayuntamientos y PTB, se consiguió dar luz verde a la creación del Parc Tecnològic, un proyecto muy importante para la economía de la comarca. Se consiguió ampliar el Parc de l'Agulla, mediante los terrenos que PTB había comprado en Sant Fruitós, que se destinarían a zona verde. Según el posterior alcalde de Manresa, Josep Camprubí, entonces concejal de Economía, ello fue posible porque las partes implicadas tuvieron una gran capacidad relacional y de empatía y, sobre todo, porque se creía en el proyecto. Todas las partes tuvieron que hacer mucha pedagogía. Tuvieron que explicar

claramente qué era un parque tecnológico, cuáles eran las diferencias con respecto a un polígono industrial normal y corriente. Además, se encontraron con la problemática, como destaca Josep Camprubí, de que la normativa no preveía la creación de parques tecnológicos, sino sólo parques logísticos. Por tanto, según Camprubí, había una especie de vacío legal que retrasó mucho la tramitación administrativa del proyecto –con la consiguiente exasperación de algunos empresarios.

Manel Rosell comenta: “El gran..., no me atrevería a decir la palabra *enemigo*..., pero los grandes obstáculos de los empresarios para tirar adelante nuestra industria no es el dinero –a veces sí, otras no–, sino la Administración”. Pero, claro está, Laura Vilagrà y otros políticos como Josep Camprubí o la concejala de Urbanismo del Ayuntamiento de Manresa responden que la normativa pública debe aplicarse sea como sea para garantizar la equidad y la justicia. “Claro, si lo ven y lo leen como si la Administración les fuera poniendo impedimentos... Y no es que se los pongan; sencillamente, no se les dan más ventajas de las que deberían tener... El organismo ha de ser muy claro y muy limpio”, afirma Àngels Mas, concejala de Urbanismo del Ayuntamiento de Manresa.

Anteriormente, PTB había constituido una mesa de expertos de distintos ámbitos, principalmente expertos en innovación y

tecnología aplicada al mundo empresarial, liderada por Alfons Cornella, presidente y fundador de la empresa Infonomia, y complementada con Ramon Folch, experto en medio ambiente; Ferran Laguarda, catedrático de la UPC y presidente de la sociedad de capital riesgo Innova 31; Sergi Mesquida, director de transferencia tecnológica del CIDEM; Carme Botifoll, directora del CTM en ese momento, posteriormente número dos de la Conselleria d'Innovació i Universitats de la Generalitat, y Francesc Mestres, entonces jefe técnico de Urbanismo del Ayuntamiento de Manresa. Esa comisión llevó a cabo un proceso de reflexión sobre el enfoque y los criterios que debían cumplirse para la creación de un parque tecnológico en la comarca del Bages. A principios de 2005, PTB recibió dos informes. El primero estaba elaborado por Alfons Cornella, titulado *Informe inicial per a la definició del Parc Tecnològic del Bages*. En éste, el autor, a partir de unas entrevistas a distintos directivos y personas expertas relacionadas con la cuestión, indicaba, entre otras cosas, los factores atrayentes de un parque tecnológico, las características para los edificios del parque, las ventajas percibidas del Bages o las tipologías de empresas objetivo del parque. En el segundo informe, el doctor Ramon Folch redactaba un dictamen de sostenibilidad medioambiental del parque. Este último documento se titulaba *Inscripció ambiental i territorial del Parc Tecnològic del Bages* y proponía los criterios que debía seguir PTB en la elaboración del proyecto del Parc Tecnològic.

Paralelamente, en la campaña informativa que se estaba llevando a cabo desde PTB, se organizaron visitas a otros parques tecnológicos y un viaje al País Vasco con el fin de conocer de primera mano los parques tecnológicos de Vizcaya y Guipúzcoa, que acogen a un total de 244 empresas, con 9.505 puestos de trabajo y una facturación agregada de 2.036 millones de euros. “Fueron muy amables. Se hablaba de que el Parc Central debería convertirse en un parque tecnológico científico de investigación en torno a la industria, y nos invitaron, pues, a participar en unas visitas en el País Vasco para ver dos asentamientos, dos experiencias vividas de parques tecnológicos... en Bilbao y San Sebastián. Y, al principio, participamos en el viaje una serie de personas a las que nos solicitaron la opinión en torno a lo que habíamos visto”, comenta Lluís Piqué, el que fue presidente de la Plataforma de l'Agulla. La expedición en el País Vasco estuvo formada por miembros de PTB; Josep Camprubí, entonces concejal de Promoción Económica del Ayuntamiento de Manresa; Àngels Mas, concejala de Urbanismo del Ayuntamiento de Manresa, que posteriormente sustituiría al señor Camprubí en la comisión ejecutiva o de seguimiento de PTB al pasar éste a ser alcalde de Manresa, Lluís Piqué y Eugeni Terré, un experto al que se había encargado con anterioridad un estudio inicial de cómo debía ser el Parc Tecnològic de la Catalunya Central. Según Josep M. Ribas, fueron unas visitas muy pedagógicas, tal como también demuestra Lluís Piqué: “La visita a esos parques nos ayudó a entender aún más qué era un parque tecnológico”.

PTB: IMPULSO FINAL AL PARC TECNOLÒGIC E INICIO DE UNA NUEVA ETAPA

Tras definir el plan urbanístico común para el Parc Tecnològic, a finales de 2004, PTB había incorporado a Pedro Nueno, especialista en innovación e internacionalización, como consejero externo, en sustitución de Joan Antoni Solans. El señor Nueno aportó una visión más estratégica y comercial a la gestión de PTB, a diferencia del señor Solans, que era un gran experto en cuestiones de posicionamiento del suelo. También a finales de 2004, PTB llevó a cabo una segunda ampliación de capital. Ésta se realizó básicamente para facilitar la entrada de la Generalitat en el accionariado de PTB. “La Generalitat s’implica a PTB i n’esdevé el segon accionista” [La Generalitat se implica en PTB y se convierte en su segundo accionista], fue la portada del diario *Regió 7*. La Administración central catalana formalizó su participación a través de una aportación de dos millones de euros del Instituto Catalán de Finanzas (ICF), e incorporó al consejo de administración a dos miembros: Andreu Morillas, presidente del ICF, y Oriol Nel·lo, vicepresidente del Incasol. Este hecho ayudó al desarrollo de las negociaciones ya mencionadas del Parc Tecnològic. “No podemos hacer una cosa como ésta sin que la Generalitat esté de acuerdo y sin que encaje en su planteamiento global del país, y, evidentemente, poder tirar de los conocimientos que ellos tengan o de lo que ellos crean más adecuado puede garantizar que lo que hacemos aquí está en consonancia con los dictámenes del proyecto de país que tienen en la Generalitat”, afirma Josep M. Ribas.

La entrada de la Generalitat sirvió para visualizar también en el ámbito público que el proyecto era de gran importancia para el territorio y que se llevaría adelante, y para hacer ver a algunos empresarios, inquietos en aquellos momentos, que el proyecto era una realidad palpable que iba hacia adelante. Recuerda Jaume Masana que, en cierto momento, algún empresario se planteó salir de PTB: “Alguien en cierta ocasión dijo: «Quiero marchar». «¿Seguro?», le contestó otro empresario: «El precio que pusiste, más un 10 % anual y te lo compramos ahora mismo». A lo que respondió: «Bueno, yo no he dicho el precio». «Piénsatelo.» [...] Y nunca más se supo”. El mismo Masana reconoce que ningún accionista ha abandonado la sociedad desde su constitución.

A mediados de 2005, Alfons Cornella y Ramon Folch presentaron públicamente las conclusiones del comité de expertos. Desde aquel momento, PTB empezó a ver que, si lo que se quería hacer era un parque tecnológico, tenían que establecerse vínculos con el sector tecnológico, de modo que se el proyecto se incluyó en la Red de Parques de Catalunya (XPCAT) y, posteriormente, en la Asociación de Parques Tecnológicos de España (APTE) y en la International Association of Science Parks (IASP). El proyecto empezaba a gozar de mucha aceptación entre el empresariado de la comarca y, aunque todavía no estaba totalmente definido, muchos empresarios comunicaron a PTB que podía contar con

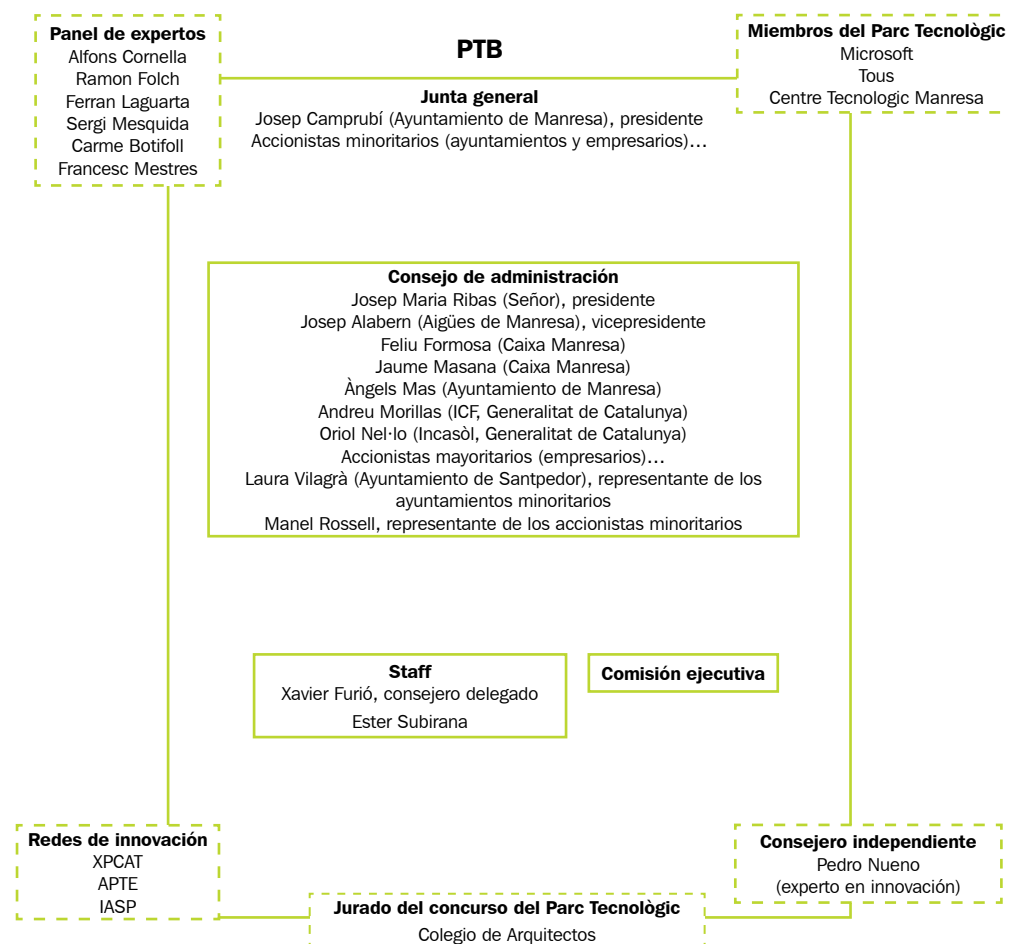
ellos. Esto dio mucha fuerza y moral a los impulsores del proyecto.

Paralelamente, se fue avanzando en la captación de empresas y en la definición arquitectónica y funcional del parque. Se organizó un concurso en el que participaron cuatro estudios de arquitectura: dos propuestos por PTB y dos propuestos por el Colegio de Arquitectos, al cual se invitó a participar activamente en el proceso de ordenación del parque, tal como afirma Lluís Piqué: “Ellos también tuvieron la buena voluntad de invitarnos a participar activamente, como Colegio, a ser miembros del jurado a la hora de seleccionar la mejor propuesta de ordenación del Parc Central”. Antes de presentar los proyectos de ordenación, PTB distribuyó un dossier a cada concursante con el estudio que se había elaborado después de visitar los parques tecnológicos del País Vasco. A principios de 2006, después de una exposición pública de los proyectos abierta a todo el mundo, un tribunal en que había representantes del Colegio de Arquitectos y de los sectores público y privado seleccionó el proyecto ganador. Este proyecto era el denominado “Del Guix a l’Agulla” y pertenecía al estudio de arquitectura TAC Arquitectes, encabezado por Eduard Gascón. El proyecto ganador se fusionó posteriormente con los estudios funcionales y medioambientales que se elaboraron anteriormente, con el fin de que el proyecto final resultara atractivo

visualmente y funcionalmente, desde el punto de vista empresarial y tecnológico.

Una vez definido el proyecto arquitectónico del Parc Tecnològic, ya en 2006, PTB llegó a un acuerdo con el Centre Tecnològic de Manresa, en virtud del cual éste trasladaría sus instalaciones al Parc una vez que estuvieran acabadas. También consiguieron, después de intensas gestiones, que la multinacional norteamericana Microsoft decidiera instalar en el futuro Parc Tecnològic un centro de innovación en productividad con vocación internacional. Otras empresas relevantes de la zona, como la multinacional catalana Tous, decidieron instalar su nueva sede central precisamente junto al futuro Parc Tecnològic. En este contexto, y a lo largo de 2006, tras superar diversas crisis y haber desarrollado técnicamente el proyecto del Parc Tecnològic, PTB vio que lo que la sociedad necesitaba en aquel momento era un gestor para llevar a cabo el proceso de captación, implantación y seguimiento de las empresas en el Parc. A finales de 2006, la sociedad incorporó a Xavier Furió como gerente, en sustitución de Xavier Isart. El señor Furió tenía un perfil más tecnológico (Licenciado en Física) y acreditada experiencia en la gestión de empresas privadas y, además, era originario de la zona. El entonces presidente del consejo de administración, Josep M. Ribas, se refería al perfil de gerente que necesitaba PTB en estos términos: “Ha de conectar bien con esta tipología de empresas, con este idioma”.

Mapa de actores 2



Cuando el proyecto arquitectónico ya estaba absolutamente consensuado con las administraciones locales y se había iniciado la fase de precomercialización, aún seguía vigente el proyecto de una carretera para unir la Ronda de Manresa con el Eix Transversal que atravesaba el Parc por el medio, lo cual imposibilitaba la ampliación del Parc Verd, así como el establecimiento del Parc Tecnològic en la forma prevista. Todo ello retrasó el proyecto unos cuantos meses, para desesperación del equipo de PTB, que ya empezaba a tener algunas empresas interesadas en instalarse en el mismo. Un nuevo planteamiento de la Dirección General de Carreteras que preveía soterrar el nudo de El Guix eliminó finalmente este nuevo obstáculo.

Finalmente, cinco años después de la constitución de PTB, su rentabilidad es cero, como recuerda Josep M. Ribas: “La rentabilidad actual es cero, porque lo único que hemos hecho es comprar. Todavía no hemos podido vender nada”. Aún así, Jaume Masana afirma: “Económicamente, para la gente que ha puesto dinero, será un éxito. Y yo creo que lo que está más claro es que socialmente también será un éxito”. De hecho, tal como también recuerda el mismo Masana, los de PTB hicieron una proyección financiera de las operaciones que tenían en curso y, según sus cálculos, la TIR global del conjunto de proyectos se situaba incluso por encima del objetivo del 10 % anual. Con todo,

también reconoce que la rentabilidad del proyecto “estrella”, el del Parc Tecnològic, se situaría por debajo de dicho rendimiento objetivo a raíz de la complejidad en su desarrollo y del coste elevado de su urbanización y servicios comunes.”

Aunque no ha habido reparto alguno de dividendos, como mínimo, tal y como observa el director general adjunto de Caixa Manresa, los inversores ya han podido constatar que la inversión en PTB era económicamente rentable, como lo demuestra que las ampliaciones de capital realizadas posteriormente se han hecho con una prima. “Si alguien dice: «Yo quiero entrar», pues tiene que entrar con el precio de hoy. Evidentemente, las acciones no valen lo mismo que al principio. La Generalitat entró con una prima, los privados que han entrado después lo han hecho con una prima sobre el precio inicial”, comenta Jaume Masana.

Hoy en día, es decir, a finales de 2007, hay una buena lista de empresas que esperan que el Parc Tecnològic y los demás equipamientos del territorio proyectados se pongan en marcha. El inicio de las obras del proyecto estrella está proyectado para principios de 2008, y tendrán una duración aproximada de un año, según PTB. Las obras de los demás proyectos ya están en marcha. La cuarta y última actuación de la empresa ha sido la adquisición de suelo en el término municipal de Castellgalí.

Aunque todos los implicados consideran que PTB es un caso de éxito, ya se empieza a mirar más allá de las actuaciones inmediatas. El actual consejero delegado concluye: “Nuestro mayor reto es la consolidación del Parc Tecnològic, y el segundo reto es la continuidad de futuro, ser capaces de generar, además [de los proyectos ya iniciados], nuevas propuestas. Estos son para mí los dos retos”.

EPÍLOGO

La cooperación interorganizativa, en general, y entre organizaciones públicas y privadas, en particular, va claramente en aumento. La razón fundamental es la complejidad de la realidad social, en la que abundan los problemas perversos (wicked), que a menudo hacen que ningún actor por sí solo pueda lograr sus propósitos. Esto es especialmente relevante en el relato que presentamos aquí. Ni el sector público ni el empresarial pueden promover, de manera unilateral, el desarrollo territorial. Por tanto, surge la necesidad de cooperar entre organizaciones y sectores para alcanzar el metaobjetivo compartido de desarrollar el territorio.

Junto con el aumento de la cooperación público-privada, aparece un dato contradictorio: que los esfuerzos de cooperación interorganizativa tienden mayoritariamente a fracasar. Y es que está constatado —y este relato lo confirma— que cooperar es sumamente difícil. Los fracasos en las experiencias colaborativas se atribuyen a la ausencia de liderazgo y capacidades de gestión. De hecho, estudios recientes concluyen que la gestión y el liderazgo de la cooperación, el partenariado, la alianza o la red son más importantes por lograr el éxito que las características estructurales o las condiciones iniciales de la iniciativa interorganizativa.

La gestión de la interacción público-privada es, pues, fundamental para la colaboración

con éxito entre organizaciones. Y es que la colaboración organizativa es difícil porque ha de hacer frente a una inherente tensión: la tensión entre la diversidad y la unidad. La colaboración se da entre organizaciones diversas y autónomas que aportan recursos esenciales para alcanzar el objetivo compartido. La riqueza y el valor añadido de la cooperación es justamente que permite atraer y combinar recursos y características que ninguna organización o actor posee por sí solo. Pero las diferentes características y recursos de las organizaciones colaboradoras se dan justamente porque son diferentes entre ellas. Las organizaciones son diferentes porque tienen habilidades, culturas organizativas, marcos de referencia e identidades diferentes. Por tanto, los partenariados, las redes y las alianzas son internamente diversos, puesto que las organizaciones miembros son diferentes entre ellas.

El otro polo de la tensión es la unidad. Para poder aprovechar los diferentes recursos y características que aportan los diferentes miembros, hay que ser capaz de actuar de manera colectiva. Y esto sólo es posible si existe una mínima unidad en lo referente, por ejemplo, a los objetivos a alcanzar, a los marcos de referencia, a los sistemas de valores compartidos, así como una identidad común. Sin esta unidad, no sólo no podrán capitalizarse los diferentes recursos disponibles, sino que probablemente se

generarán conflictos entre los diferentes actores. La unidad que proporciona la jerarquía entre departamentos y componentes dentro de una misma organización, en una colaboración debe generarse de otra forma, puesto que las partes son autónomas y pueden abandonar el partenariado o negarse a contribuir con sus recursos. En definitiva, sin unidad no se puede colaborar y ésta no puede imponerse.

La diversidad requiere una cierta unidad para poder cooperar, pero con frecuencia la diversidad se convierte en desunión y conflicto. En este sentido, en el ámbito interorganizativo se da el mismo fenómeno que entre los individuos. La diversidad es positiva si es una heterogeneidad constructiva. Pero una heterogeneidad mal gestionada se convierte en desunión o en heterogeneidad destructiva.

Ahora bien, en partenariados entre actores públicos y privados, como es el caso de Projectes Territorials del Bages, la tensión que se produce es, si cabe, todavía más fuerte. Ello se explica porque la diversidad es muy alta y porque los objetivos a alcanzar son complejos y requieren mucha actividad conjunta y, por tanto, mucha unidad entre las partes. El nivel de unidad requerida es elevado porque no se trata simplemente de intercambiar información o de coordinar unas cuantas actividades. Tiene que haber un alto grado de unidad porque hay que

apostar fuerte, aportando importantes recursos —ya sean financieros, relacionales o de legitimidad—, y acordar cuestiones centrales, como por ejemplo una visión del territorio y una estrategia de desarrollo.

Paralelamente a este requerimiento de mucha unidad, observamos que la diversidad de una colaboración público-privada es también muy elevada. Las diferencias entre organizaciones públicas y privadas son muy grandes, mayores que entre organizaciones de un mismo sector. Las maneras de pensar, de operar y de actuar entre las organizaciones de los dos sectores y el propósito último de cada actor —los conceptos de bien público y de beneficio privado, para el sector público y para el privado, respectivamente— son profundamente diferentes. Se ha constatado empíricamente que el control y las rigideces a las que está sometido un gerente público en materia de contratación de personal, de compras y presupuestaria son más elevados que los que se imponen a un gerente privado. También se ha comprobado que, mientras que los niveles de motivación entre gerentes públicos y privados son similares, los factores motivadores son muy diferentes. Los primeros tienden a valorar menos la retribución financiera que los segundos. Los contextos operativos de cada organización son muy distintos: unos están sometidos a la presión de la competencia y el mercado, mientras los otros lo están a la esfera política.

En definitiva, las colaboraciones público-privadas son difíciles, pero cada vez son más habituales. Además, hay una necesidad clara de comprender mejor cómo se gestionan y se lideran, de manera efectiva, estas colaboraciones, haciendo frente a las dificultades que impone generar una alta unidad ante una alta diversidad. Por ello, consideramos que ha sido una gran oportunidad y un enorme placer haber podido analizar en profundidad y con transparencia una experiencia de éxito como PTB.

Del relato de PTB podemos deducir, de manera tentativa, algunas conclusiones sobre cuáles pueden ser las problemáticas principales de un partenariado público-privado, así como los factores de éxito en su gestión. Todos los implicados destacan que ha sido un proceso difícil, sobre todo por los problemas y las tensiones que surgían en la colaboración entre públicos y privados, y en que se han tenido que generar constantemente consensos a todos los niveles sociales. El relato ilustra la dificultad de generar unidad en medio de tanta diversidad —y así lo reconoce el actual consejero delegado: “Lo más complejo es unificar las voluntades de la parte pública y de la parte privada”.

La barrera más importante a la que debe hacer frente un partenariado público-privado es la visión que cada sector tiene del otro. Ambos sectores tienen percepciones incompletas uno del otro. Las visiones reduccionistas

del político cínico, el funcionario burócrata y el empresario sin escrúpulos todavía están muy presentes. Estos estereotipos son debidos a la diferencia entre ambos sectores, además de la carencia de conocimientos del otro sector. Y es que en el sector público todavía existe cierta animadversión hacia el beneficio particular. Del mismo modo, muchos empresarios no han incorporado el concepto de garante del bien público que tiene la Administración pública o la distinción —a menudo, contraposición— entre los ámbitos político y técnico dentro del sector público.

La distinción entre lo técnico y lo político comporta un problema importante en las colaboraciones público-privadas de desarrollo territorial de este tipo: la Administración —por ejemplo, el Ayuntamiento de Manresa— es, a la vez, juez y parte. Es juez porque es quien debe tramitar y aprobar muchos pasos en el proceso de desarrollo. Este papel lo ejerce el ámbito técnico de la Administración. Pero también es parte, puesto que es miembro —y en PTB el Ayuntamiento de Manresa es el segundo miembro más importante, en términos de inversión. Por tanto, se da el caso de que, desde el ámbito político del Ayuntamiento de Manresa, a través de su representante en el consejo de administración de PTB, se avala una actuación de PTB, que posteriormente un técnico del Ayuntamiento de Manresa matiza por un motivo técnico o de reglamentación. Estas situaciones generan confusión y

frustración en aquellos miembros del sector empresarial que no tienen presentes las diferentes funciones de la Administración. El actual consejero delegado de PTB, en cambio, es muy consciente de la importancia de conocer esta dimensión del ámbito público: “Muchas veces no están bien alineadas las voluntades políticas y las prioridades de los servicios técnicos del Ayuntamiento. Entonces, has de tratar con los aspectos más políticos, pero también has de tratar con el equipo técnico del Ayuntamiento e intentar que todos lo vean bien”.

Sin embargo, el relato también nos da algunas pistas sobre cuáles pueden ser las claves del éxito de un partenariado de este tipo. Nosotros encontramos que son fundamentales los liderazgos, los espacios de aprendizaje, las habilidades negociadoras y empáticas, la comunicación interna y la gestión del contexto político.

Un esfuerzo como el de PTB requiere unos liderazgos públicos y privados muy fuertes. Jordi Valls lo deja claro en el relato, pero esta opinión es compartida por todos los implicados. En PTB, han sido personas clave, capaces de legitimar y de dar un apoyo muy fuerte a la colaboración, entre otros: Jordi Valls, Adolf Todó, Jaume Masana y Josep Maria Ribas.

El aprendizaje es importante ante los desconocimientos mutuos y permite generar

unidad al crear unos marcos comunes de referencia, valores compartidos y confianza. PTB lo ha logrado generando unos espacios de aprendizaje compartido. El aprendizaje del otro y de cómo el otro te ve a ti ha sido un hecho que han destacado todos los entrevistados. Ester Subirana señala: “Siempre se aprende aquí. Yo siempre lo digo, que aquí estoy haciendo un máster”. El empresario Fèlix Salido añade: “Aprendo cada día. Pienso que es una buena manera de actuar si al final somos capaces de lograr que las tensiones entre la Administración y el ámbito privado encuentren un camino de confluencia”.

Aparte de los liderazgos y del aprendizaje, parece necesario que exista una unidad gestora conciliadora, empática y hábil para el éxito de una cooperación como PTB. Se precisa mucha “mano izquierda” y capacidad para ir alimentando y nutriendo el partenariado. Josep Camprubí nos dice que es esencial ponerse en la piel del otro, y Xavier Furió añade: “Yo creo que una de las claves del éxito es intentar entender qué está viendo el otro”. Y es que “no siempre se ha podido seguir el camino más recto”. Adolf Todó comenta: “Hemos tenido que cambiar muchas cosas sobre la marcha; hemos tenido que pararnos para tomar aire y reponernos. Pero nunca hemos dejado de tirar hacia adelante”.

Finalmente, un punto fundamental es la gestión del contexto interno y externo del partenariado. Las crisis que se comentan en el

relato han tenido mucho que ver con la gestión de los miembros de PTB menos informados y con sus stakeholders. PTB experimenta un cambio sustancial y muy positivo a partir del momento en que empieza a comunicar y a informar a los actores internos —como los ayuntamientos minoritarios— y a gestionar el contexto político. Hay actores internos más o menos implicados, pero todos han de estar bien informados de las actuaciones. Sobre todo los ayuntamientos minoritarios, pues, aunque su inversión en recursos financieros sea relativamente modesta, son indispensables en términos de legitimación social y política de las actuaciones de PTB. El staff de PTB se dedica intensivamente a estas tareas, tal como nos dicen: “Hay socios acaso mucho más activos que ya están al día de como van las cosas, mientras que otros están mucho más alejados. Una de mis responsabilidades también es aproximarlos mediante la información, ir a verlos, para hacer pinya”.

En cuanto a la gestión del contexto externo, se produce un cambio enorme desde el momento en que PTB se da cuenta de que afecta a la dimensión política y social, y que es afectado por ella. La incorporación de un panel de expertos para legitimar el Parc Tecnològic, la gestión de los medios —de los cuales se lamentan tanto los privados como los políticos y los movimientos sociales—, las visitas a otros parques con representantes de diferentes sectores y la selección del

proyecto del Parc Tecnològic de manera transparente e incluyendo a diferentes actores en el jurado son muestras de gestión del contexto político.

En definitiva, las dificultades de las colaboraciones son muy notables pero, tal como nos muestra el caso de PTB, pueden abordarse con liderazgos potentes, con el aprendizaje continuo, con habilidades negociadoras y con mucha comunicación y gestión relacional.

Abertis
Ajuntament de Barcelona
Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat
Ajuntament de Lleida
Ajuntament de Mataró
Ajuntament de Sant Cugat del Vallès
Ajuntament de Terrassa
Caixa Manresa
CatSalut, Servei Català de la Salut, Departament de Salut, Generalitat de Catalunya
Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Social i Ciutadania, Generalitat de Catalunya
Departament d'Economia i Finances, Generalitat de Catalunya
Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses, Departament de Treball, Generalitat de Catalunya
Diputació de Barcelona
Everis
Fundació Barcelona Cultura
Obra Social, Caixa Catalunya
Fundació Fòrum
Grup CLADE
INDRA
Localret
Ordre Hospitalari Sant Joan de Deu
Port de Barcelona
Secretaria d'Indústria i Empresa, Departament d'Innovació, Universitats i Empresa, Generalitat de Catalunya
Unió Catalana d'Hospitals

ESADE**Universidad Ramon Llull****INSTITUTO
DE DIRECCIÓN
Y GESTIÓN PÚBLICA**

Avda. de Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona
Tel.: + 34 932 806 162
Fax: + 34 932 048 105
a/e: angel.saz@esade.edu